

Academia in Motion: Erkennen & Waarderen Universiteit Leiden



Universiteit
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen

1

Academia in Motion: Erkennen & Waarderen Universiteit Leiden

Hoe maken we van de Universiteit Leiden de beste werkomgeving en hoe kunnen we de kwaliteit van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke relevantie¹ en leiderschap vergroten? Met 'Academia in Motion: Erkennen & Waarderen' sluit de Universiteit Leiden aan bij het nationale initiatief voor een nieuwe manier van Erkennen & Waarderen in de academische gemeenschap.



Het **position paper 'Room for everyone's talent'** van de VSNU, NFU, KNAW, NWO en ZonMW pleit voor een cultuurverandering met als doelen: een betere balans tussen onderwijs, onderzoek en maatschappelijke relevantie, betere manieren van Erkennen & Waarderen, een open academische gemeenschap en meer aandacht voor samenwerking. De VSNU ontwikkelt een raamwerk voor beoordeling, ontwikkeling en bevordering dat uitgangspunt zal worden van een nieuw universitair functie ordeningssysteem (UFO). NWO en ZonMw creëren meer diversiteit

in hun financieringsinstrumenten en de aanvraagformulieren krijgen een meer narratief karakter. Het Strategie Evaluatie Protocol (SEP), voor de evaluatie van onderzoekseenheden, voert de nieuwe principes van Erkennen & Waarderen door.

Met 'Academia in Motion' laat de Universiteit Leiden zien dat zij Erkennen & Waarderen serieus neemt. We willen de dialoog met de academische gemeenschap aangaan om een betere vorm van Erkennen & Waarderen te ontwikkelen. We willen daarnaast iedereen informeren over wat er in de academische wereld speelt rond Erkennen & Waarderen. De volgende pagina's laten zien wat de uitgangspunten zijn, waaraan wij willen werken, wat er al gebeurt in Leiden en waar er uitdagingen liggen.

¹ In het Nederlandse debat over wetenschap worden de termen impact, maatschappelijke relevantie en valorisatie afwisselend gebruikt. Het begrip impact suggereert een lineaire relatie tussen wetenschap en maatschappij waarbij de bron, het doel en de inhoud goed af te bakenen en te identificeren zijn. Valorisatie heeft voor veel mensen een overwegend economische connotatie, terwijl ook andere (sociale, culturele, technologische) toepassingen van kennis moeten worden gewaardeerd. Hier is daarom gekozen voor de neutralere term maatschappelijke relevantie.

2

Universiteit Leiden: Verscheidenheid in verbondenheid

De Universiteit Leiden is van oudsher een brede universiteit met een grote verscheidenheid aan wetenschappelijke domeinen waarbinnen onderzoek en onderwijs sterk samenhangen. Het motto van de universiteit is 'Praesidium Libertatis' – Bolwerk van Vrijheid. Deze kernwaarde uit zich bijvoorbeeld in de grote mate van vrijheid die de onderzoeksgemeenschap heeft in het aanbrengen van inhoudelijke focus.

De nadruk op individuele academische vrijheid blijkt ook uit de ruimte voor het ontwikkelen van baanbrekend onderzoek en Leiden blinkt uit in individuele excellentie. Tegelijkertijd is er discussie: gaat individualiteit ten koste van Team Work en is er voldoende aandacht en waardering voor de maatschappelijke relevantie van academisch onderzoek en onderwijs?

Medezeggenschap is goed geborgd in de universiteit, maar toch bestaat vaak de indruk dat het primaat van de besluitvorming bij hoogleraren, wetenschappelijke



directeuren en decanen ligt. Is het voor alle medewerkers voldoende helder hoe beslissingen tot stand komen en ervaren zij voldoende transparantie en inbreng? Een open academische cultuur is een belangrijke voorwaarde voor een inclusieve universiteit en is een van de speerpunten in onze 'Academia in Motion: Erkennen & Waarderen Universiteit Leiden'.

3

Erkennen & Waarderen: Waarom is hierin een verandering nodig?

Nationaal en internationaal is er de afgelopen jaren in academische gemeenschappen discussie ontstaan over de wijze waarop academici werken en hoe hun werk wordt beoordeeld, gewaardeerd en erkend. Werkdruk, gebrek aan transparantie in loopbaanbeleid, de kwaliteit van beoordeling en leiderschap vormen directe aanleiding tot de discussie over Erkennen & Waarderen. De zorgen betreffen drie punten:

- Academici hebben het gevoel dat er te veel nadruk ligt op onderzoeksprestaties en dat er onderwaardering is voor onderwijs, maatschappelijke relevantie, leiderschap en academische patiëntenzorg in universitaire medische centra. Er is weliswaar een algemene erkenning van het belang van een sterke samenhang tussen onderzoek, onderwijs en maatschappelijke relevantie en de waarde ervan, maar dit komt te weinig tot uiting in de dagelijkse praktijk. (zie: [Teaching Cultures Survey](#); [Statement | Recognition and Rewards of Academics](#))

² In navolging van de Europese Commissie (EC) gebruiken wij hier de term 'open science'. De EC is deze term gaan gebruiken na een publieke consultatie in 2015 (European Commission (2015). [Validation of the Results of the Public Consultation on Science 2.0: Science in Transition.](#)) Onze uitgangspunten zijn echter expliciet ook gericht op 'open scholarship', waarmee we ook (delen van) de geesteswetenschappen, rechtswetenschappen en sociale wetenschappen betrekken.

- Sinds het verschijnen van de [Declaration of Research Assessment \(DORA\)](#) in 2012 en de oprichting van [Science in Transition](#) in Nederland in 2013 pleiten academici voor een betere evaluatie van onderzoeksresultaten door onderzoeksfinanciers, uitgevers en academische instellingen. In de waardering van onderzoek ligt er te veel nadruk op simplistische kwantitatieve meetinstrumenten (aantal publicaties, h-index en journal-impactfactoren) en te weinig op kwaliteit en creativiteit. Dit leidt tot hoge werkdruk en ongelijke waardering van de verschillende wetenschapsdomeinen en belemmert diversiteit, kennisbenutting en Open Science.² (zie: [Leiden Manifesto](#); [CWTS: Responsible Evaluation](#))
- Er ligt in de waardering van onderwijs en onderzoek veel nadruk op individuele prestaties, terwijl complexe academische en maatschappelijke vraagstukken (multidisciplinaire) samenwerking vereisen. Daarnaast is er te weinig erkenning dat academische prestaties in onderwijs en onderzoek het resultaat zijn van zowel individuele prestaties als teamwork. De balans tussen individuele ambities en gemeenschappelijk belang is daardoor niet altijd evenwichtig. (zie: [The Royal Society: Changing expectations](#))

4

Onze ambities: Differentiatie in loopbanen, transparantie en leiderschap

De Universiteit Leiden heeft de ambitie om de komende jaren te werken aan een academische klimaatverandering met de focus op differentiatie in loopbanen, transparantie en leiderschap. We laten ons hierbij inspireren door al bestaande initiatieven en ‘good practices’.⁸

Differentiatie in academische loopbanen

Er is een betere balans nodig in het Erkennen & Waarderen van talenten en prestaties op de verschillende terreinen (onderzoek, onderwijs, maatschappelijke relevantie en leiderschap). Differentiatie in loopbaanpaden moet mogelijk worden gemaakt zodat prestaties op ieder terrein worden bevorderd. Om een betere balans te kunnen realiseren is er meer aandacht nodig voor waardering, inclusiviteit en teamwork.

Waardering

Onderwijs behoort tot de belangrijkste taak van de meeste academici, maar bij aanstellingen, bevorderingen en subsidieaanvragen ligt de nadruk vaak op onderzoeks-

prestaties. Daarnaast wordt van academici verwacht dat hun onderzoek maatschappelijke relevantie heeft en dat ze bestuurlijke taken op zich nemen. Dit leidt tot onderwaardering van bepaalde taken. Daarnaast is er grote werkdruk, omdat academici het gevoel hebben te moeten presteren op alle terreinen. Met Erkennen & Waarderen streven we naar meer ruimte voor ieders talenten en een betere balans tussen onderzoek, onderwijs, maatschappelijke relevantie en leiderschap.

Er lopen al verschillende projecten. In de afgelopen jaren is er door de BKO- en SKO-kwalificaties meer aandacht voor onderwijs en is het mogelijk om op basis van onderwijsprestaties te worden bevorderd. De Universiteit Leiden doet mee aan de **Teaching Cultures Survey**, onder leiding van vice-decaan Kristiaan van der Heijden (Faculteit Sociale Wetenschappen) werkt een Taskforce Docentontwikkeling aan waardering voor professionele ontwikkeling van

⁸ Definitie good practices: “not only a practice that is good, but a practice that has been proven to work well and produces good results, and is therefore recommended as a model” (European.eu).

4

Onze ambities: Differentiatie in loopbanen, transparantie en leiderschap

docentschap en onderwijskundig leiderschap, en het LUMC heeft een plan voor diverse carrièrelijnen ontwikkeld.

Het gaat niet alleen om een betere balans in **wat** er wordt gewaardeerd, maar ook **hoe** er wordt gewaardeerd. Het accent moet liggen op de kwaliteit van het werk (inhoud, wetenschappelijke integriteit, creativiteit en de bijdrage aan wetenschap en maatschappij) en er moet minder nadruk komen op kwantitatieve resultaten en meetinstrumenten.

Wij beogen meer focus op de kwaliteit van werk in beoordelingen bij aanstellingen, bevorderingen, R&O-gesprekken en subsidieaanvragen. In het **Leiden Manifesto** formuleerden Leidse wetenschappers samen met internationale collega's 10 principes voor verantwoorde onderzoeksevaluatie en hoe oneigenlijk gebruik van kwantitatieve indicatoren te voorkomen. In het kader van meer nadruk op kwaliteit hebben **NWO en ZonMW** en het **Strategie Evaluatie Protocol** kwaliteitsnarratieven ingevoerd.

Een goede werkomgeving die oog heeft voor differentiatie betekent ook een inclusieve werkomgeving die rekening houdt met verschillen tussen medewerkers en vakgebieden. De Universiteit Leiden heeft zich aangesloten bij het nationale actieplan diversiteit en inclusiviteit en onze Leidse Diversiteitsofficer Aya Ezawa heeft een concreet **werkplan diversiteit en inclusie** opgesteld.

Teamwork

Er is een betere balans nodig in de waardering van individuele en gezamenlijke prestaties, waarbij wetenschappers niet alleen op individuele prestaties maar ook op hun bijdrage aan samenwerkingsverbanden worden beoordeeld. Dit houdt in dat recht moet worden gedaan aan zowel de individuele kwaliteiten en ambities van wetenschappers als het belang van samenwerking binnen en tussen instituten, vakgroepen, organisaties en teams. We streven naar een goede balans hierin, rekening houdend met de verschillende vakgebieden.

4

Onze ambities: Differentiatie in loopbanen, transparantie en leiderschap

Transparantie

Alle aspecten van Open Science moeten meer worden gestimuleerd. Zo moet het delen van wetenschappelijke resultaten met de maatschappij en de toegankelijkheid van onderzoeksresultaten worden bevorderd. Op die manier kan waardevolle kennis benut worden door onderzoekers, bedrijven en maatschappelijke instellingen.

NWO stelt in haar **Open Science-beleid** dat alle publicaties voortkomend uit onderzoek dat door NWO is gefinancierd direct via open access toegankelijk moeten zijn. **Open Science** staat inmiddels bij alle universiteiten op de agenda. Onder leiding van de decaan Paul Wouters (Faculteit Sociale Wetenschappen) ontwikkelt de Leidse stuurgroep 'Open Science' een visie op Open Science om wetenschappers te stimuleren Open Science in praktijk te brengen en aan te sluiten bij **nationaal** en **Europees** Open Science beleid.

Een open academische cultuur betekent ook transparantie in carrièremogelijkheden, aanstellingen, beloningen, bevorderingen en promotierecht. Er moet meer duidelijkheid komen in carrièreperspectief, voorwaarden voor vaste aanstelling en criteria voor bevordering. Ook hier is het van belang dat ambities en doelstellingen van individuen aansluiten bij overkoepelende doelstellingen van de instelling. De mogelijkheid tot keuze in carrièrepaden en UHD-bevordering op basis van onderwijsprestaties zijn goede voorbeelden van de vorm van transparantie die wij beogen.



4

Onze ambities: Differentiatie in loopbanen, transparantie en leiderschap

Leiderschap

Goed leiderschap is een belangrijke sleutel tot een cultuuromslag in Erkennen & Waarderen. Leiderschap is essentieel voor gevoel van waardering, feitelijke erkenning, beoordeling van werk, werk-privébalans, streven naar inclusiviteit en transparantie in aanstellingen en bevorderingen.

De ontwikkeling van leergangen leiderschap en coaching zijn succesvol gebleken, leiden tot een beter begrip voor elkaars verantwoordelijkheden en dragen bij aan een 'appreciative work culture'. Aangestuurd door decaan Joanne van der Leun (Faculteit Rechtsgeleerdheid) bracht de Leidse stuurgroep 'Leiderschap' een advies uit over de ontwikkeling van leiderschap met grotere nadruk op samenwerking en sociale veiligheid. De focus op verbindend leiderschap en een cultuuromslag van 'ik naar wij' moet ook implicaties hebben voor het belonings-, bevorderings- en loopbaanbeleid.



5

Dilemma's De aandachtspunten op een rijtje

Een verandering in de cultuur van Erkennen & Waarderen is alleen succesvol als deze breed gedragen wordt en van onderop wordt ondersteund (zie: [Anders waarderen is nodig, maar erken de moeilijkheden](#)). We zetten hieronder een aantal aandachtspunten op een rijtje:

- Er bestaan grote cultuurverschillen tussen instellingen en wetenschapsdomeinen en de bereidheid om te veranderen verschilt. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat instellingen enerzijds

bereid zijn om van ervaringen en 'good practices' van elders te leren, maar anderzijds hun eigenheid behouden?

- Hoewel iedereen het belang van maatschappelijke relevantie van onderzoek onderstreept, is het de vraag of het wenselijk en mogelijk is om deze via subsidie-aanvragen (NWO of ERC) af te dwingen. Ook hier geldt dat kansen en mogelijkheden voor maatschappelijke relevantie van onderzoek verschillen per wetenschapsdomein.
- De verschuiving van kwantitatieve naar kwalitatieve criteria voor evaluatie leidt tot onzekerheid bij (jonge) wetenschappers die beoordeeld worden en degenen die hen beoordelen: hoe worden criteria voor bevordering bepaald en op basis waarvan beoordeeld? Hoe competitief is je CV internationaal als je je toelegt op onderwijs en maatschappelijke relevantie? Hoe kun je als commissielid een narratief CV beoordelen? Ook voor gevestigde wetenschappers kan deze cultuuromslag tot onzekerheid leiden: zijn de criteria waarop zij zijn aangenomen nu minder geldig en worden zij geacht hun carrière-pad om te buigen naar de nieuwe cultuur?



5

Dilemma's De aandachtspunten op een rijtje

- De focus op teams en consortia is niet voor ieder wetenschapsdomein evident of wenselijk. In sommige vakgebieden in het SGW-domein is het type onderzoek meer gebaat bij individueel onderzoek i.p.v. teamwerk of is de samenwerking vooral subsidie-gedreven (door NWO- en ERC-criteria).
- We moeten ervoor waken dat een nieuwe balans in Erkennen & Waarderen resulteert in richtlijnen en procedures die enerzijds te weinig rekening houden met disciplinaire verschillen en anderzijds de kernwaarden uit het oog verliezen.
- Hoe gaan we ervoor zorgen dat er een goede balans blijft tussen de belangen van het collectief (instituten, universiteiten) en de belangen van het individu?
- Er moet rekening gehouden worden met de verscheidenheid aan academische posities, met name het onderscheid tussen academici met vaste en tijdelijke aanstelling.
- Erkennen & Waarderen betreft de volledige academische wereld, zowel wetenschappers als ondersteunend en beheerpersoneel.



6 Hoe gaan we het doen?

Het College van Bestuur van de Universiteit Leiden heeft een stuurgroep Erkennen & Waarderen samengesteld, die bestaat uit een brede vertegenwoordiging van medewerkers uit alle faculteiten en een mix van functies en rollen.

De stuurgroep is in april 2020 van start gegaan met de door het CvB geformuleerde doelen:

- Het herdefiniëren van de balans in de waardering van onderzoek, onderwijs, maatschappelijke relevantie en ‘service to the organisation’, zowel op individueel als op groepsniveau;
- In de beoordeling van maatschappelijke prestaties minder accent te leggen op individuele prestaties en meer waarderen van teamprestaties;
- Het bepalen van een nieuwe koers in het gebruik van metrics & rankings (normen, waarden, vertrouwen in het perspectief van Open Science) voor beleidsvorming en voor besluitvorming over carrières van wetenschappers;
- Het versterken van academisch leiderschap.

De stuurgroep is ingesteld voor een periode van 1,5 jaar en heeft tot taak:

- Het formuleren van een visie op ‘Erkennen & Waarderen’ voor de Universiteit Leiden op basis van nationale en internationale ontwikkelingen en met medeneming van aanwezige expertise in de faculteiten;
- Het uitwerken van de geformuleerde visie in concrete en uitvoerbare doelstellingen;
- Het formuleren van een helder afgebakend plan van aanpak voor het programma ‘Erkennen & Waarderen’ op basis van deze visie en doelstellingen;
- Na overleg met de faculteiten en instemming van het college regie voeren op de implementatie en uitvoering van het programmaplan.

De voorzitters en projectleider van de stuurgroep nemen namens de universiteit deel aan de landelijke commissie, samengesteld uit de voorzitters van de universitaire stuurgroepen, getrokken door de VSNU. Ze zijn daarnaast onderdeel van een internationale groep die ervaringen, plannen en good practices t.a.v. Erkennen & Waarderen delen.

7

Samenstelling stuurgroep Erkennen en Waarderen

Voorzitters:

Manon van der Heijden (Hoogleraar Stadsgeschiedenis, WD Instituut voor Geschiedenis, Faculteit Geesteswetenschappen)

Sarah de Rijcke (Hoogleraar Wetenschaps- en evaluatiestudies, WD Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudies, Faculteit Sociale Wetenschappen)

Projectleider:

Vincent Wolters (Senior beleidsadviseur HRM, Bestuursbureau)

Overige leden:

Albert Dahan (Hoogleraar Anesthesiologie, LUMC)

Vacature (Directeur HRM)

Frank den Hollander (Hoogleraar Kansberekening, Mathematisch Instituut, Wiskunde en Natuurwetenschappen; voorzitter Vaste commissie voor de wetenschapsbeoefening (WECO))

Karin Horsman (Directeur Strategie en Academische Zaken, Bestuursbureau)

Sanneke Kuipers (UHD Crisismangement Institute of Security and Global Affairs, onderwijsdirecteur, Faculteit Governance and Global Affairs)

Aukje Nauta (Bijzonder Hoogleraar Instituut Psychologie, Faculteit Sociale Wetenschappen)

Helen Pluut (UHD Bedrijfswetenschappen, Faculteit der Rechtsgeleerdheid; voorzitter Young Academy Leiden)

Jasper van der Steen (Postdoc, Faculteit Geesteswetenschappen)

Mirjam Sombroek (Portefeuillehouder BV, UHD Gezondheidsrecht, Faculteit der Rechtsgeleerdheid)

Kees Tensen (Opleidingsdirecteur Bachelor Biomedische Wetenschappen, LUMC)

Uitgangspunten stuurgroep

- **Rechtdoen aan diversiteit en verscheidenheid faculteiten en medewerkers**
- **Creëren van breed draagvlak voor plannen**
- **Transparante communicatie over plan van aanpak**

7 Plan van aanpak stuurgroep

Oriëntatie

April – september 2020

- Memo en presentatie Erkennen & Waarderen ter informatie
- Inventarisatie praktijken en good practices t.a.v. R&O-gesprekken, aanstelling en bevordering.
- Dialoog:
 - Informatieronde faculteiten en bestuursorganen
 - Gesprekken stuurgroep-leden met brede vertegenwoordiging medewerkers

Onderzoek

September 2020 – februari 2021

- Dialoog:
 - Publicatie 'Academia in Motion: Erkennen & Waarderen Universiteit Leiden' en website.
 - Plan focusgroepen
- Opzet en uitvoering gerichte enquête

Analyse

September 2020 – februari 2021

- Analyse verzamelde data en resultaten enquête
- Dialoog:
 - Focusgroepen in faculteiten
 - Informatieronde faculteiten en bestuursorganen

Prioriteiten vaststellen

Maart – mei 2021

- Prioriteiten vaststellen op basis van data-analyse, resultaten enquête en informatieronde.
- Dialoog: ronde faculteiten en bestuursorganen
- Uitwerking visie in concrete doelstellingen

Implementatie – voorstellen

Vanaf de zomer 2021

- Plan van aanpak uitvoering visie
- Dialoog: ronde faculteiten en bestuursorganen
- Implementatie en uitvoering