

# VU visie op Erkennen & Waarderen

## Over dit document

URL werkversie	<a href="https://tinyurl.com/vu-visie-ew">https://tinyurl.com/vu-visie-ew</a> (gebruik deze link voor suggesties en commentaar)
Type document	Visie ten behoeve van VU strategie en VSNU actieplan E&W
Datum laatste aanpassing	19 december 2020
Auteur	VU Commissie Erkennen & Waarderen
Verspreiding	VU gemeenschap
<b>Geconsolideerde PDF versies</b>	
<i>Omschrijving</i>	
<a href="#">24 juni 2020</a>	Ruwe conceptversie als voer voor discussie op strategische conferentie op 26 juni
<a href="#">9 november 2020</a>	Eerste volledige versie na uitgebreide commentaarronde
<a href="#">19 januari 2021</a>	Versie vastgesteld door het CvB

## Achtergrond en scope

Dit document is onderdeel van het werk van de [VU Commissie “Erkennen & Waarderen”](#) en beschrijft een VU-visie op Erkennen & Waarderen (E&W) die:

1. invulling geeft aan het VSNU position paper [“Ruimte voor ieders talent”](#), en tevens
2. bijdraagt aan de doelstellingen van het [VU Instellingsplan 2020-2025](#) (zoals “open, persoonlijk en verantwoordelijk”).

Het moderniseren van onze systematiek voor Erkennen & Waarderen staat niet op zichzelf. Het is een nationaal (en ook internationaal) ingezette koers met collega-universiteiten (VSNU), NWO, KNAW, NFU en ZonMw.

De scope van deze visie is voor het moment beperkt tot het wetenschappelijke personeel (WP). Dit is ook de scope van het VSNU position paper. Ondersteunend personeel (OBP) komt soms aan de orde waar zij direct betrokken is bij primaire taken (bijvoorbeeld lab-medewerkers, data stewards).

**Dankbetuiging:** De commissie is dankbaar voor het uitgebreide commentaar dat een groot aantal mensen vanuit verschillende hoeken van de VU gemeenschap en daarbuiten op dit document geleverd hebben. In de “comment history” is dit commentaar na te lezen, met tevens een aantekening hoe dit commentaar is verwerkt. Dit is een levend document; commentaar en tekstsuggesties blijven van harte welkom in de Google doc versie van dit document (zie link op de eerste pagina als u een PDF versie leest).

## Inleiding

Dit visiedocument geeft richting aan onze doelstelling om een toekomstbestendige waarderingssystematiek en aannamebeleid te ontwikkelen die passen bij de VU missie, identiteit en ambities. Het erkennen en waarderen van diverse rollen en het samenwerken in teamverband staan daarbij centraal. Onderwijs, onderzoek, valorisatie, open science, en leiderschap worden evenzeer gewaardeerd. Niet iedere medewerker hoeft zich echter in al deze aspecten van de wetenschap te bekwamen. Binnen teams zijn verschillende carrièrepaden toegankelijk, zodat wetenschappers hun specifieke talenten kunnen ontwikkelen en in die context het verschil kunnen maken.

We zijn gewend aan onze huidige manier van werken en handelen als het gaat om erkennen en waarderen van ons wetenschappelijk werk. Het is zo ‘eigen’ dat het vaak niet meer opvalt. Het VU visiedocument is kernachtig neergezet en bedoeld om inzicht te geven en ons voorstellingsvermogen te vergroten. Langs deze weg geven we, als VU-community, met elkaar betekenis en invulling aan onze doelstelling. We hopen daarom dat dit document een ‘levende tekst’ zal blijven, en dat deze visie tot leven komt in alle geledingen van de universiteit. Voorop staat dat binnen het nieuwe Erkennen & Waarderen geen ‘one size fits all’ bestaat. Dit document beschrijft geen concrete regelingen; in de praktijk zullen disciplines en faculteiten deze visie op eigen wijze concretiseren. Maar wel met één gedachte en één doel.

Deze visie sluit direct aan bij de kernwaarden van de VU, zoals *persoonlijke* loopbaanpaden, *verantwoordelijk* leiderschap en *open science*. De visie draagt bij aan de speerpunten van de VU: duurzaam, ondernemend en divers. De invulling van de visie toetsen we langs de Sustainable Development Goals (SDG’s) van de Verenigde Naties.

## Visie

### Algemeen

- Deze visie op Erkennen & Waarderen (E&W) gaat in beginsel om *anders en breder* erkennen van ieders bijdragen om vervolgens hier een waardering aan te verbinden.

- Deze visie moet niet leiden tot meer werk voor wetenschappers, bijvoorbeeld bij het aanleveren van informatie voor selectie- en beoordelingsprocedures.
- Diversiteit vereist dat E&W niet uitsluitend uitgaat van een standaard loopbaanpad (studie → promotie → postdoc → tenure-track → vaste positie, enz.), maar bijvoorbeeld ook ruimte biedt voor laatbloeiers, in- en uitstromers met alternatieve loopbaanpaden buiten de academie en “boomerangs”<sup>1</sup>.
- Er zijn potentieel veel goede wetenschappers voor wie niet allemaal plaats is op de universiteit. Daarom is het essentieel dat aanstellingen die (kunnen) leiden tot een vaste positie plaatsvinden via een open wervingsproces, waarin oog voor diversiteit en inclusiviteit gewaarborgd is.
- Loopbaanpaden van vaste staf zijn persoonlijk: doorgroei van UD naar UHD is afhankelijk van de eigen ontwikkeling en niet van beschikbare posities; hetzelfde geldt bij voorkeur ook voor doorgroei van UHD naar Hoogleraar.<sup>2</sup>
- Docenten en postdoctorale onderzoekers met een tijdelijke aanstelling hebben een kwetsbare positie. Dit vereist extra aandacht en inzet voor opleiding, carrièreontwikkeling en verwachtingsmanagement om zo hun carrièrekansen op de arbeidsmarkt te vergroten.
- In alle wetenschappelijke functies is ruimte voor scholing, initiëren van innovatie, en ontwikkelen van leiderschap.
- Promovendi kunnen in overleg een beperkt deel van hun aanstelling benutten voor verkennen en versterken van hun talenten voor onderwijs, bestuur en/of impact, in voorbereiding op een carrière binnen de universiteit of elders<sup>3</sup>.
- De nieuwe manier van E&W sluit aan bij de nieuwe vorm van het jaargesprek, dat de VU in 2020 heeft geïntroduceerd. Basis van het jaargesprek is dat er minder nadruk ligt op beoordelen en meer nadruk op carrièreontwikkeling. Input voor het gesprek is een reflectieverslag (i.p.v. een opsomming van prestaties). De medewerker maakt zelf een agendavoorstel voor de besprekpunten tijdens het jaargesprek.
- Van vaste staf wordt verwacht dat zij als ‘rolmodel’ fungeren en daarmee verantwoordelijkheid dragen voor E&W.

## Nadruk ligt op kwaliteit

- Kwantitatieve indicatoren kunnen nuttig zijn als instrument om kwaliteit te meten, maar zijn een middel en geen doel op zich. Verwijzing naar een kwantitatieve maat zonder verdere toelichting, is niet genoeg om de kwaliteit van een kandidaat automatisch aan te tonen. De gebruikte indicatoren dienen

---

<sup>1</sup> Mensen die bijv de wetenschap verlaten en buiten de academie gaan werken en later in hun loopbaan weer terugkeren

<sup>2</sup> Persoonlijke loopbaanpaden impliceren dat bij pensionering van een UHD/hoogleraar deze functie in beginsel op tenure-track niveau weer ingevuld wordt, Zo worden mogelijke financiële consequenties gemitigeerd. Bij een persoonlijk loopbaanpad hoort ook dat een UD/UHD zich naar buiten toe van de titel Assistant/Associate Professor kan bedienen.

<sup>3</sup> Uiteraard voor zover passend binnen hun onderzoekstaak. Overigens is een proefschrift een proeve van bekwaamheid; het aantal artikelen hierin is een mogelijke invulling en geen vast gegeven.

gevalideerd te zijn; onderzoeksindicatoren dienen te voldoen aan de principes van de DORA verklaring<sup>4</sup>.

- Functie-eisen worden in eerste instantie gedefinieerd in kwalitatieve termen. Deze zijn leidend bij selectie en beoordeling. Factsheets met kwantitatieve indicatoren (zoals die bijvoorbeeld bestaan voor hoogleraarbenoemingen) kunnen nuttig zijn voor het krijgen van een globale indruk van een kandidaat, maar zullen typisch in een “comply or explain” spirit gebruikt worden en met een narratief worden toegelicht. Een compleet beeld ontstaat door een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren.
- Bij de informatie die wetenschappers aanleveren voor selectie- en beoordelingsprocedures wordt typisch gevraagd om een geannoteerde lijst van de top-X prestaties op een bepaald vlak (zoals publicaties, mediaoptredens, patenten, onderwijsinnovatie, leiderschapsrollen) en in welk teamverband (consortium, opleiding, management team, etc.) deze zijn gerealiseerd.

## Balans tussen onderzoek, onderwijs, impact en leiderschap

- Vaste academische staf is “tweebenig”: elk staflid verzorgt onderwijs en is actief betrokken bij onderzoek<sup>5</sup>.
- De balans tussen onderwijs en onderzoek kan per staflid variëren, en kan ook tijdens een loopbaan variëren. De academische basis van vaste stafleden wordt verankerd door een ondergrens te stellen aan de hoeveelheid onderwijs en onderzoek; deze ondergrens kan per discipline verschillen maar ligt typisch in de range 20-30%.
- Voor de waardering van onderwijs heeft de VU het “[Raamwerk Onderwijsprestaties](#)” ontwikkeld.
- Valorisatieactiviteiten met economische en/of sociale impact<sup>6</sup> worden erkend en gewaardeerd als legitieme invulling van onderzoek en/of onderwijs<sup>7</sup>. Het is dus bijvoorbeeld goed mogelijk dat een staflid een significant gedeelte van de onderzoekstaak invult met valorisatieactiviteiten.
- Niet elk staflid hoeft valorisatie-activiteiten te ontplooien; driebenigheid (onderwijs, onderzoek en impact) is wel een vereiste op team-niveau.
- Van vaste staf wordt verwacht dat ze 10-20% van hun tijd besteden aan kleinere bestuurlijke taken. Deze taken worden gezien als onderdeel van de reguliere onderzoek- en onderwijstaken<sup>8</sup>. Voor omvangrijke bestuurlijke taken

---

<sup>4</sup> “Declaration on Research Assessment”, zie <https://sfdora.org/>

<sup>5</sup> Bijvoorbeeld: ieder staflid werkt mee aan onderzoek, maar niet iedereen schrijft beursaanvragen.

<sup>6</sup> Sociale impact kan vele vormen aannemen. Dit varieert van open-source software en publieksdiensten tot, populariserende publicaties en opinieartikelen.

<sup>7</sup> Voorbeelden van valorisatieactiviteiten binnen onderwijs: derde-geldstroom cursussen en opleidingen, community service door studenten, onderwijs voor gederen.

<sup>8</sup> Onderzoek en onderwijs vormen dus samen 100% inclusief bijbehorende bestuurstaken.

(zoals afdelingshoofd en opleidingsdirecteur) worden aparte afspraken gemaakt.

- Er is aandacht voor talentbeleid op alle niveaus. Academische staf krijgt de ruimte zich te profileren op onderwijs, onderzoek, impact en/of leiderschap. Gedurende de loopbaan is coaching op competenties en ruimte om zich te ontwikkelen op bepaalde aspecten de standaard (zie ook de eerdere opmerking over het jaargesprek).
- Bij selectie- en/of beoordelingsprocedures is de balans tussen onderzoek, onderwijs, impact en leiderschap zichtbaar in het op te leveren dossier en in de tijdsallocatie tijdens gesprekken.

## Balans tussen individu en team

- Wetenschappers werken toenemend in teams van allerlei soorten en maten, zoals in (internationale) onderzoeksprojecten, docententeams, spin offs en management teams. Binnen teams brengen medewerkers verschillende kwaliteiten in, die samen een geheel vormen dat groter is dan de som der delen.
- Van senior wetenschappers wordt verwacht dat ze oog hebben voor de diverse individuele bijdragen in een team en voor een goede balans in onderwijs, onderzoek, impact en leiderschap.
- In onderwijsteams (zoals voor vakken of opleidingen) is zorg voor de balans in de taakverdeling tussen medewerkers, met aandacht voor kennisuitwisseling, intervisie en nieuwe onderwijsvormen zoals blended learning.
- Vooral voor jonge wetenschappers is het cruciaal dat hun bijdrage aan het team zichtbaar is. In de opleiding dient aandacht te zijn voor de regels en procedures aangaande auteurschap, bijvoorbeeld in een cursus wetenschappelijke integriteit. Zo is het bijvoorbeeld bij publicaties van belang in een vroeg stadium goed binnen het team na te denken over de lijst van auteurs en afspraken te maken over de bijdragen. Van senior staf wordt in dit proces een leidende rol verwacht.
- Wetenschappers die significant bijdragen aan een onderzoeksvorstel, maar om formele redenen niet in de aanvraag genoemd worden, kunnen dit opnemen in hun CV, bijvoorbeeld als “co-PI”, eventueel met een narratief om de rol te verduidelijken. Hetzelfde geldt voor managementrollen zoals werkpakketleider in een EU project.
- Teams bestaan vaak niet alleen uit wetenschappelijke staf; ook ondersteunend personeel kan hier deel van uit maken, denk aan labmedewerkers, instrumentenbouwers, onderwijsstaf en data managers. Als hun bijdrage significant is dient dit erkend en gewaardeerd te worden.

## Academisch Leiderschap

- Academisch leiderschap is een essentiële vaardigheid die in elk stadium van de wetenschappelijke carrière aandacht vraagt. Hiervoor biedt de universiteit een adequaat en toegankelijk opleidingsaanbod aan.

- De VU heeft in de [“Art of Engagement”](#) vier principes voor academisch leiderschap vastgesteld: (i) draag bij aan het groter geheel, (ii) toon moed in heldere keuzes, (iii) wees transparant en duidelijk, en (iv) luister en geef ruimte voor groei.
- Leiderschap is in principe niet gebonden aan rol of positie maar is wel een noodzakelijke voorwaarde voor doorgroei in de wetenschappelijke rangen. Bij interne doorgroei worden leiderschapscapaciteiten onder andere getoetst middels 360-graden feedback.
- Van ieder stafid, en met name van senior stafleden, wordt verwacht dat zij werken aan gezonde groepsrelaties, talentontwikkeling en sociale veiligheid, zodat iedereen ongeacht positie volwaardig meedoet en “diva-gedrag” niet getolereerd wordt.
- Van senior staf wordt verwacht dat zij bereid zijn om voor bepaalde periodes meer omvangrijke bestuurlijke taken op zich te nemen, zoals afdelingshoofd en opleidingsdirecteur. Voor dergelijke posities kan de werktijd voor bestuurlijke taken tijdelijk worden uitgebreid. Besturen<sup>9</sup> is een vorm van leiderschap waarin je als leider stuurt op strategie, visie, mensen en middelen van een onderdeel van de universiteit.

## Open Science

- Open Science streeft naar een transparantere manier van wetenschap bedrijven en delen, en richt zich op het hele onderzoeksproces: planning, dataverzameling, analyse, publicatie en evaluatie. Open Science komt de kwaliteit, reproduceerbaarheid en integriteit van wetenschap ten goede en draagt tevens bij aan economische en maatschappelijk impact, zoals bijvoorbeeld middels start-ups of wetenschapscommunicatie.<sup>10</sup>
- Open Education is een vorm van Open Science, waarbij leermaterialen gedeeld worden met andere docenten, studenten en de maatschappij.
- De transitie naar Open Science vereist een cultuurverandering, die tijd en moeite kost. Innovatie en leiderschap welke bijdraagt aan deze cultuurverandering wordt erkend en gewaardeerd.
- Open access publiceren is de norm voor alle publicaties.<sup>11</sup>
- Het delen van onderzoeksdata<sup>12</sup>, onderzoeksmaterialen<sup>13</sup> en onderwijsmaterialen helpt de academische gemeenschap en de maatschappij verder<sup>14</sup>. Het werk dat wordt gestoken in het openlijk beschikbaar maken van deze materialen dient gewaardeerd en adequaat ondersteund te worden.

---

<sup>9</sup> Zie ook het concept [“VU Raamwerk Leidinggeven”](#)

<sup>10</sup> In de opzet van onderzoek is het belangrijk om duidelijk te maken hoe het onderzoek wordt gedeeld met de samenleving (zoals burgers, industrie, overheid, NGO's) en hoe de samenleving eventueel wordt betrokken in de opzet en uitvoering van het onderzoek.

<sup>11</sup> Anno 2020 is deze norm in meerdere disciplines moeilijk consequent te hanteren. De verwachting is dat dit de komende jaren eenvoudiger gaat worden.

<sup>12</sup> De [FAIR principes](#) geven een kader voor het delen van onderzoeksdata.

<sup>13</sup> Bijvoorbeeld stoffen, samples, notities, instrumenten, software, protocollen

<sup>14</sup> Zie de recente COVID-19 voorbeelden.

- Het delen van onderwijsmaterialen, onderzoeksdata en onderzoeksmaterialen is soms lastig vanwege confidentialiteit, privacy en/of economische belangen. In deze situaties is meestal een beperkte vorm van delen wel mogelijk, volgens het principe “as open as possible, as closed as necessary”. Van onderzoekers die hun onderzoeksdata niet delen, wordt verwacht dat zij dit uit kunnen leggen (comply or explain).