



# Aanbevelingen commissie Erkennen & Waarderen UvA

Position paper Erkennen & Waarderen Universiteit van Amsterdam | juni 2022

De commissie Erkennen & Waarderen adviseert het College van Bestuur om een meerjarig programma op te zetten om op basis van dit advies richting te geven aan de beoogde cultuur- en organisatieveranderingen. Zij adviseert waar mogelijk voort te bouwen op reeds bestaande beleidsinitiatieven, beleid te toetsen en nieuw beleid te ontwikkelen. Daarbij adviseert de commissie een bredere focus aan te brengen gericht op (het beleid voor) promovendi, postdocs, docenten en ondersteunend personeel.

## 1. Inleiding

Zowel op nationaal als internationaal niveau is er behoefte aan een vernieuwing van de erkenning en waardering van wetenschappers. Er is een breed gedragen overtuiging dat het huidige systeem van evaluatie en waardering geen recht doet aan het volledige spectrum van wetenschappelijke taken. Hoewel vrijwel alle wetenschappers het belang van een gebalanceerde waardering van prestaties op het gebied van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact onderschrijven, blijkt het een uitdaging om in de praktijk tot een andere manier van erkennen en waarderen te komen. Met dit position paper adviseert de commissie Erkennen & Waarderen het College van Bestuur over het vervolg van het project Erkennen & Waarderen binnen de UvA voor de periode 2022-2027.

### 1.1 Schets van het vraagstuk

In de waardering van wetenschappelijke prestaties ligt de focus grotendeels op onderzoek en een beperkte set kwantitatieve kwaliteitsindicatoren (zoals aantal publicaties, journal impactfactor, h-index). Het voordeel van het gebruik van dergelijke kwantitatieve indicatoren is dat het willekeurig voorkomt en duidelijkheid schept. Het gevaar is echter dat de evaluatie van wetenschappelijke prestaties gereduceerd wordt tot dat wat meetbaar en objectiveerbaar is. Zowel prestaties op het gebied van onderwijs, maatschappelijke impact en leiderschap (en patiëntenzorg) als minder makkelijk meetbare prestaties op het gebied van onderzoek blijven hierdoor onderbelicht.

Dit betekent bovendien dat er binnen de organisatie minder aandacht is voor de ontwikkeling van de voor deze taken benodigde kennis en kunde. Tegelijkertijd ligt de nadruk op individuele prestaties terwijl de wetenschap in toenemende mate gekenmerkt wordt door (multidisciplinaire) samenwerking in teamverband.

Dit alles resulteert in een systeem dat gekenmerkt wordt door onevenwichtige waardering van wetenschappers en een structureel hoge werkdruk. Dit draagt niet bij aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en heeft onder andere als gevolg dat jonge talentvolle wetenschappers de universiteit verlaten.

## 1.2 Nationale en internationale kaders

Een andere wijze van Erkennen & Waarderen (E&W) betekent een cultuurverandering, weg van de éénzijdige focus op (kwantitatieve) indicatoren naar een systeem waarin het hele spectrum van wetenschappelijke taken en resultaten in beschouwing wordt genomen. Dit heeft implicaties voor alle onderdelen van de organisatie en is niet iets waarvoor één duidelijk pad valt aan te wijzen of dat op korte termijn gerealiseerd zal zijn. Het vraagt om veranderingen op diverse niveaus aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) en een fundamentele andere zienswijze van verantwoordelijken op die niveaus. Het vereist bovendien onderlinge afstemming binnen de hele wetenschappelijke wereld op zowel lokaal (universiteit), nationaal als internationaal niveau.

De inzet op het gebied van Erkennen & Waarderen is ook duidelijk terug te vinden in het nationale position paper 'Ruimte voor ieders talent'<sup>1</sup> (2019). In dit paper zijn de volgende ambities opgenomen:

- Loopbaanpaden diversifiëren en dynamiseren;
- Balans tussen individu en collectief bereiken;
- Focus op kwaliteit;
- Het stimuleren van open science;
- Het stimuleren van academisch leiderschap.

De principes achter Erkennen & Waarderen komen tevens naar voren in het Strategie Evaluatie Protocol 2021-2027<sup>2</sup> voor de evaluatie van onderzoek en onderzoeksbeleid.

Ook internationaal wordt het belang van een verandering op het gebied van Erkennen & Waarderen benadrukt. Een goed voorbeeld hiervan is het paper 'A Pathway towards Multidimensional Academic Careers' (2022) van de League of European Research Universities (LERU)<sup>3</sup> met aanbevelingen om een meer gebalanceerde waardering van wetenschappelijke prestaties te realiseren. Andere voorbeelden zijn de 'San Francisco Declaration on Research Assessment'<sup>4</sup> en het 'Career Framework for University Teaching'<sup>5</sup>.

1 Position paper 'Ruimte voor ieders talent' (2019) van de VSNU, NFU, KNAW, NWO en ZonMw

2 Strategy Evaluation Protocol (SEP) 2021-2027 vastgesteld door VSNU, NWO en KNAW 2020.

3 A Pathway towards Multidimensional Academic Careers - A LERU Framework for the Assessment of Researchers 2022

4 San Francisco Declaration on Research Assessment (DORA) 2012

5 Career Framework for University Teaching - The Royal Academy of Engineering/Ruth Graham, London 2018



## 2. Leeswijzer en doel van dit paper

In dit paper schetsen wij de problematiek op het gebied van Erkennen & Waarderen zoals deze specifiek aan de UvA speelt en ervaren wordt.

Na een beschrijving van de opdracht van de commissie suggereren we een aantal oplossingsrichtingen en doen we aanbevelingen die de benodigde cultuurverandering kunnen ondersteunen. De basis hiervoor vormen de gesprekken met vertegenwoordigers uit de academische gemeenschap en het ondersteunend personeel van de UvA. Hierbij heeft de commissie de uitkomsten uit een digitale dialoog onder het wetenschappelijk personeel van de UvA meegenomen. In de bijlage is meer informatie te vinden over de werkwijze en samenstelling van de commissie.

### 2.1 Doel

Dit position paper heeft een tweeledig doel. Ten eerste rapporteert het over de bevindingen uit de discussies die de commissie met vertegenwoordigers van de academische gemeenschap in diverse gremia gevoerd heeft. Daarnaast schets het een pad voorwaarts. Het doel van het project Erkennen & Waarderen is een universiteit waar medewerkers zich gewaardeerd voelen en waarin ruimte is om ieders talent tot bloei te laten komen zonder dat iedereen overal in hoeft te excelleren.

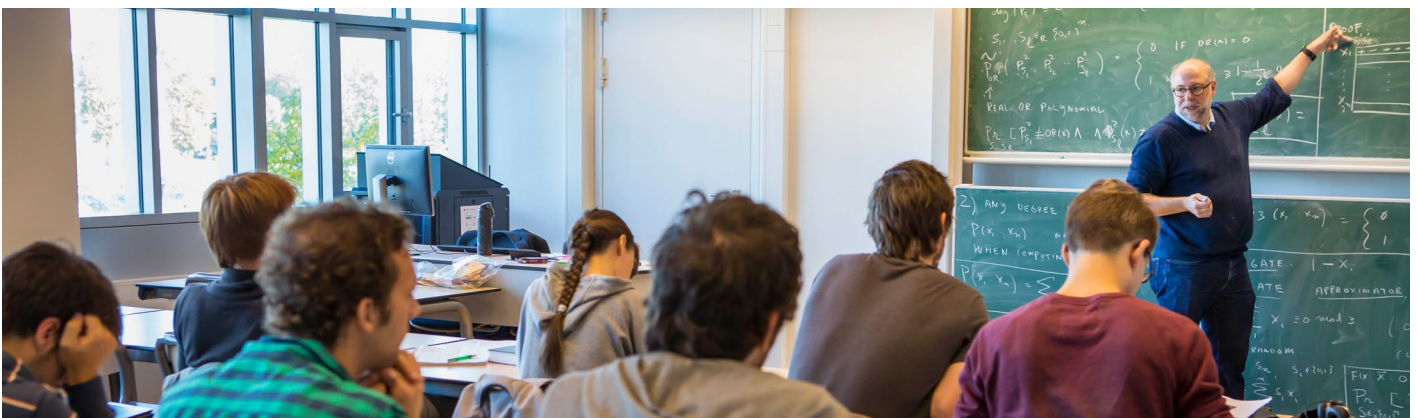
Dit betekent dat we in woord en daad moeten uitdragen dat excelleren veel meer is dan voldoen aan allerlei kwantitatieve (onderzoeks)indicatoren. Het is daarbij van belang dat we binnen de UvA-gemeenschap met elkaar in gesprek zijn en blijven over de waarden die in de wetenschap voorop horen te staan en over de wijze waarop we daar handen en voeten aan kunnen geven.

## 3. Opdracht commissie

Naar aanleiding van het nationale position paper 'Ruimte voor ieders talent' heeft iedere Nederlandse universiteit een commissie ingesteld om de discussie over Erkennen & Waarderen binnen de eigen instelling aan te jagen. De UvA-commissie heeft als opdracht gekregen om een begin te maken met de concretisering van Erkennen & Waarderen binnen de UvA, en daarmee het proces van verandering te stimuleren en te ondersteunen.

In de opdracht aan de UvA-brede commissie Erkennen & Waarderen staan drie thema's centraal:

Ten eerste, *gedifferentieerde loopbaanpaden* gericht op de waardering voor de kerntaken op het gebied van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact/valorisatie, maar ook op leiderschap en organisatie. De commissie heeft hierbij in het bijzonder aandacht voor de waardering van het onderwijs – in zowel in de 'reguliere' carrièretrajecten als in loopbanen waarin onderwijs het centrale aandachtsterrein is.



Ten tweede, door de toegenomen technologische mogelijkheden en complexiteit van interdisciplinaire maatschappelijke vraagstukken is samenwerking van groepen wetenschappers in een interdisciplinaire en vaak mondiale context een belangrijker element geworden van de moderne wetenschap. Dit vraagt om vaardigheden zoals goed functioneren in en leiding kunnen geven aan (interdisciplinaire) teams, maar ook om manieren waarop teamprestaties kunnen worden gewaardeerd.

Ten derde, het belang van *leiderschap* voor het creëren van een cultuur waarin individuele wensen en variatie centraal staan en responsief gereageerd kan worden is evident. De vraag is hoe leidinggevend en aan de UvA daarin enerzijds opgeleid en getraind worden en anderzijds ondersteund worden in de dagelijkse praktijk.

Dit betekent niet dat andere onderwerpen die binnen de Erkennen & Waarden discussie vallen of daaraan gelieerd zijn genegeerd mogen worden. Deze komen echter elders uitvoerig aan de orde en zijn daarom buiten de scope van de opdracht van de commissie gelaten. Zo wordt er op het gebied van open science onder leiding van een universiteitsbrede coördinator al een flink aantal stappen gezet en wordt werkdruk door de faculteiten en diensten van de UvA aangepakt in het kader van het project 'Grip op werkdruk'.

Hoewel de focus in dit paper ligt op wetenschappelijk personeel in de lijn UD/UHD/HL, benadrukt de commissie dat de principes achter Erkennen & Waarden ook van toepassing zijn op zowel het overige wetenschappelijk als het ondersteunend personeel.

#### 4. Bevindingen

Op basis van de gesprekken met vertegenwoordigers uit de academische gemeenschap en de brede dialoog onder wetenschappers van de UvA, constateert de commissie dat de ambities op het gebied van Erkennen & Waarden breed gedeeld worden binnen de UvA. Hoewel de beleving van de problematiek verschilt per individu, functie en vakgebied steunt de academische gemeenschap in het algemeen een meer evenwichtige erkenning en waardering van wetenschappelijke prestaties. Vooral meer waardering voor onderwijs- en teamprestaties worden genoemd. Daarbij wordt een aantal belangrijke opmerkingen gemaakt die meegenomen moeten worden bij de verdere ontwikkeling van Erkennen & Waarden binnen de UvA:

- De huidige wijze van Erkennen & Waarden is deels inherent aan het wetenschappelijke systeem en de context waarin wetenschappers werken. Een daadwerkelijke verandering vraagt om een integrale benadering op alle niveaus binnen, maar vooral ook buiten de organisatie. Hoewel verbetering mogelijk is binnen de context van de universiteit zijn er externe prikkels die de huidige cultuur in stand houden. De structurele onderfinanciering van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, de criteria die gehanteerd worden bij de toekenning van beurzen (en de



aanvraagdruk die dit met zich meebrengt) en het loopbaanperspectief in de internationale context waarin wetenschappers carrière maken zijn factoren die de ruimte voor verandering op het gebied van Erkennen & Waarderen in sterke mate beïnvloeden.

- Het gebruik van een formatiebeginsel staat haaks op de gedachte achter Erkennen & Waarderen. Een fundamentele verandering op het gebied van Erkennen & Waarderen betekent dat doorgroei van bijvoorbeeld UD naar UHD niet afhankelijk mag zijn van de beschikbaarheid van formatieplaatsen, maar gebaseerd moet worden op de ontwikkeling en prestaties van de individuele wetenschapper.
- Kwantitatieve kwaliteitsindicatoren zijn een waardevol instrument om wetenschappelijke kwaliteit te meten, mits zij op een verantwoorde manier worden toegepast en ondersteunend zijn aan een kwalitatieve evaluatie.

De commissie constateert echter ook dat er in het kader van het programma Erkennen & Waarderen veel mogelijk is op basis van het reeds beschikbare instrumentarium (bv. via strategische personeelsplanning en het loopbaanbeleid). Het gebruik van deze mogelijkheden verschilt echter binnen de UvA. Op facultair en afdelingsniveau zijn er bovendien *good practices* die aansluiten op Erkennen & Waarderen en een goed startpunt vormen voor de beoogde verandering. Een voorbeeld hiervan is de Leidraad benoemings- en bevorderingscriteria van de FNWI uit 2019. Het is belangrijk om deze initiatieven te gebruiken om de wijze van Erkennen & Waarderen te verbeteren. Dit betekent dat we van elkaar kunnen leren en de onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring binnen de UvA moeten faciliteren.

In de volgende paragrafen wordt eerst het richtinggevend kader dat de commissie in dit advies hanteert beschreven. Vervolgens gaan we dieper in op de drie eerder genoemde thema's (diversificatie loopbaanpaden, team science en leidinggeven) vanuit het perspectief van Erkennen & Waarderen.

#### 4.1. Algemeen: richtinggevend kader

De commissie is bij de opzet van dit advies uitgegaan van de volgende principes als richtinggevend kader:

- Een verandering op het gebied van Erkennen & Waarderen mag niet ten koste gaan van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. We gaan daarom uit van incrementele aanpassingen die recht doen aan de opdracht van de wetenschapper en de waardering daarvan.
- De aanbevelingen van de commissie mogen niet leiden tot meer werk voor de individuele wetenschapper. Het gevaar dreigt dat een bredere kijk op Erkennen & Waarderen leidt tot een grotere hoeveelheid (nieuwe) criteria waarop wetenschappers worden geëvalueerd.



- Een verandering op het gebied van Erkennen & Waarderen betekent een cultuurverandering die de hele organisatie raakt. Aanpassingen van procedures en beleid kunnen deze verandering faciliteren, stimuleren en verankeren. Het succes is echter afhankelijk van de wil van de organisatie, haar leidinggevenden en van de individuele wetenschapper om hier invulling aan te geven;
- Het gaat zowel om de erkenning en waardering van prestaties van taken op het gebied van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact als om de erkenning en waardering voor leiderschap en bijdragen aan de organisatie;
- Er zijn meer manieren om wetenschappelijke prestaties te erkennen en te waarderen dan bevordering naar een hogere functie. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan horizontale loopbaanpaden of een overstap naar een niet-wetenschappelijke functie. Erkenning en waardering begint echter met de wijze waarop medewerkers hun werk ervaren in teamverband en hoe binnen het team successen worden gevierd. Informele communicatie, en 'gezien' worden door leidinggevenden en collega's is hierbij erg belangrijk;
- Beoordelingen moeten ondersteund worden door zowel kwalitatieve als kwantitatieve indicatoren, waarbij het gezond verstand bij het gebruik en de onderlinge afweging daarvan leidend is. Idealiter ondersteunen de kwantitatieve indicatoren een kwalitatief beeld, waarbij het gewicht van de indicatoren kan verschillen afhankelijk van het carriërniveau van de academicus en diens specifieke takenpakket;
- De UFO-taakgebieden zijn een kader waarbinnen accenten gelegd kunnen worden. Wetenschappers hoeven niet op alle vlakken tegelijk te excelleren, maar we gaan altijd uit van de combinatie onderwijs en onderzoek (en patiëntenzorg voor degenen met een klinische verantwoordelijkheid) bij een loopbaan in de lijn universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar;
- Om recht te doen aan disciplinaire verschillen moet er ruimte zijn voor facultaire differentiatie binnen de UvA-brede visie op Erkennen & Waarderen;

#### 4.2. Thema: gedifferentieerde loopbaanpaden

In het huidige systeem wordt van wetenschappers verwacht dat zij excelleren op het gebied van zowel onderwijs als onderzoek, dat hun onderzoek maatschappelijke relevant is en dat zij daarnaast bestuurlijke taken vervullen. Dit is echter geen realistische verwachting gezien de verschillen in talent en expertise tussen wetenschappers. Ook ontbreekt het aan de benodigde tijd om al deze taken voldoende aandacht te geven. Dit kan resulteren in werkstress en wetenschappers die de wetenschap voortijdig verlaten.



Door specialisatie op het gebied van onderwijs, onderzoek en leiderschap mogelijk te maken, erkennen we dat de kerntaken van de universiteit in teamverband plaatsvinden en niemand op alle vlakken hoeft uit te blinken. Dit betekent dat wetenschappelijke teams samengesteld worden op basis van complementariteit van kennis en kunde om de invulling van de kerntaken op teamniveau te borgen. Het uitgangspunt hierbij is dat er altijd sprake moet zijn van een combinatie van onderwijs en onderzoek. Om willekeur te voorkomen is transparantie over carrièremogelijkheden, benoemingen en bevorderingen en andere blijken van waardering bovendien een belangrijke voorwaarde.

## Aanbevelingen gedifferentieerde loopbaanpaden

### 1. *Dynamische wetenschappelijke profielen*

We streven naar flexibiliteit en maatwerk door gebruik te maken van dynamische wetenschappelijke profielen. Dit betekent dat de invulling van het takenpakket op het gebied van onderwijs, onderzoek en leiderschap per wetenschapper kan verschillen. Op deze manier ontstaat er differentiatie in de wetenschappelijke loopbaan. Het uitgangspunt hierbij is dat er altijd voldaan moet worden aan de voor die functie op facultair niveau vastgestelde drempelwaarden voor onderwijs en onderzoek. Omdat de wensen en behoeften gedurende de loopbaan kunnen variëren moet het mogelijk zijn om in overleg met de leidinggevende andere keuzes te maken. De nieuwe profielen worden vervolgens geïntegreerd in de procedures gericht op werving & selectie, benoeming en bevordering en de jaargesprekcyclus;

### 2. *Indicatoren en meetinstrumenten*

Door meer balans te brengen in de criteria voor benoeming en bevordering zorgen we dat ook minder makkelijk meetbare prestaties op het gebied van onderwijs, onderzoek, valorisatie, organisatie en leiderschap erkend en gewaardeerd worden. Dit betekent dat we waar nodig nieuwe indicatoren of meetinstrumenten moeten ontwikkelen;

### 3. *Wetenschappelijk portfolio*

We adviseren bij benoemingen en bevorderingen gebruik te maken van een portfolio waarin de prestaties op het gebied van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, leiderschap en bijdrage aan de organisatie aan bod komen. Ook de bijdrage aan het team moet bij deze onderwerpen naar voren komen. In het portfolio wordt tevens ingegaan op de persoonlijke ambities en ontwikkeling van de medewerker;

### 4. *Extra middelen OCW*

Om de faculteiten te stimuleren werk te maken van de differentiatie in loopbaanpaden adviseert de commissie om de extra middelen vanuit het ministerie van OCW zodanig te besteden dat zij aantoonbaar bijdragen aan de gewenste differentiatie in loopbaanpaden.



### 4.3. Thema: teamwork/team science

Het uitvoeren van de kerntaken op het gebied van onderwijs en onderzoek binnen de universiteit is alleen mogelijk door samenwerking tussen individuele wetenschappers. Alle wetenschappers aan de UvA functioneren binnen de context van verschillende teams waarin de taken verdeeld worden (bv. de afdeling, onderzoeksgroepen, docententeams). Daarnaast werken wetenschappers op nationaal en internationaal niveau samen in (multidisciplinaire) onderzoeksprojecten. Een evenwichtige manier van Erkennen & Waarderen betekent ook dat zowel de individuele bijdrage als de bijdrage aan de verschillende teams waar de wetenschapper deel van uitmaakt erkend en gewaardeerd worden. Dit betekent dat een deel van de evaluatie van individuele wetenschappers op teamniveau plaats moet vinden.

Hierbij de kanttekening dat de commissie erkent dat de ruimte om een team samen te stellen in de praktijk beperkt is. Vaak is er onvoldoende tijd en ruimte om een kandidaat te vinden die voldoet aan alle eisen en ook nog eens de perfecte aanvulling biedt op de reeds in het team aanwezige talenten en vaardigheden. Het hanteren van een formatiebeginsel draagt hier zeker niet aan bij. Het is daarom gewenst om te kunnen anticiperen op veranderingen en het personeelsbestand hier tijdig op aan te passen.

Hoewel dit paper zich niet richt op het ondersteunend personeel benadrukt de commissie dat een gebalanceerde manier van erkennen en waarderen betekent dat ook hun bijdrage aan de universiteit erkend en gewaardeerd moeten worden. Een belangrijk verschil hierbij is dat voor het ondersteunend personeel het formatiebeginsel geldt, terwijl dat voor het wetenschappelijk personeel vaak niet het geval is.

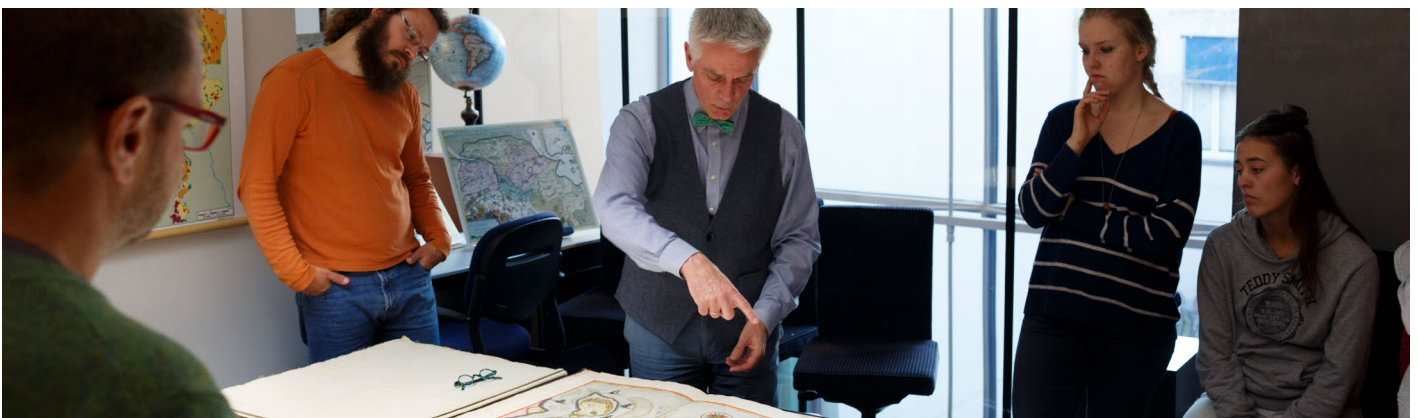
### Aanbevelingen teamwork/team science

#### 5. Strategische personeelsplanning

De verdeling van taken op het gebied van onderwijs, onderzoek, valorisatie en organisatie/leiderschap moet op teamniveau plaatsvinden. Het uitgangspunt hierbij is complementariteit op basis van kennis en kunde. Dit vereist een periodieke herijking van de taakverdeling om in te spelen op actuele gebeurtenissen en veranderingen in de wensen en behoeften van de teamleden. Dit is mogelijk door gebruik te maken van het reeds binnen de UvA beschikbare instrumentarium op het gebied van strategische personeelsplanning. We adviseren daarom de differentiatie van loopbaanpaden en teamscience op te nemen in het kader strategische personeelsplanning.

#### 6. Het jaargesprek

Bij de beoordeling van wetenschappers gaan we uit van een balans tussen individuele prestaties en de bijdrage aan de verschillende teams waarvan de wetenschapper deel uitmaakt. Dit betekent dat we bijdragen aan het team en teamprestaties integreren in de jaargesprekcyclus.





### 7. *Teamspirit en gemeenschapsgevoel*

Het is belangrijk gemeenschapsgevoel en teamspirit te cultiveren op alle niveaus in de organisatie. Dit proces begint vanaf het moment dat men in dienst treedt en blijft relevant gedurende gehele loopbaan aan de UvA. Interpersoonlijke erkenning en waardering zijn daarvoor heel belangrijk. Denk bijvoorbeeld aan het geven of ontvangen van complimenten, dankbaarheid uiten, empathie tonen en actief luisteren. Hoewel hierbij een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevenden en ander senior personeel, kan iedereen op deze manier bijdragen aan een omslag in Erkennen & Waarderen.

### 4.4. Thema: leiderschap

Van leidinggevenden wordt veel verwacht bij het realiseren van de ambities op het gebied van Erkennen & Waarderen. De differentiatie en het dynamiseren van loopbaanpaden hangt voor een groot deel af van de wijze waarop leidinggevenden hun team samenstellen en erkenning en waardering geven aan de verschillende talenten en bijdragen van medewerkers. Leidinggevenden dragen moeten er bovendien voor zorgen dat de verschillende talenten en competenties in het team aansluiten op de eisen van de onderwijs- en onderzoeksprogramma's en de doelstellingen van de eenheid. Leidinggevenden zijn tevens verantwoordelijk voor een veilig en gezond werkklimaat waarin wetenschappers de ruimte hebben hun talenten te ontplooiën en samenwerking gestimuleerd wordt.

Erkenning en waardering van medewerkers met een leidinggevende rol of functie betekent erkenning van leidinggeven als ambacht.

### Aanbevelingen leiderschap

#### 8. *UvA-visie op leiderschap*

Leiderschap ontstaat niet vanzelf. Dit betekent dat we actief moeten zoeken naar wetenschappers met leidinggevende kwaliteiten en gedurende de hele wetenschappelijke loopbaan aandacht moeten geven aan de ontwikkeling van leidinggevende vaardigheden. Het is daarbij belangrijk in leiderschapsprogramma's expliciet aandacht te geven aan de wijze waarop we binnen de UvA invulling geven aan Erkennen & Waarderen.

#### 9. *Erkenning bestuurlijke taken*

Leiderschap is niet alleen een voorwaarde om een verandering op het gebied van erkennen & waarderen te realiseren. Het is van belang dat we leidinggevende prestaties zelf ook erkennen en waarderen. We verwachten van senior wetenschappers dat zij gedurende bepaalde periodes in hun loopbaan uitgebreide bestuurlijke taken op zich nemen, bijvoorbeeld in de rol van afdelingshoofd, onderzoeks- of onderwijsdirecteur of opleidingsdirecteur. Erkenning en waardering hiervan betekent dat we uit moeten gaan van een realistische tijdsinvestering om deze taken uit te voeren, maar ook dat we deze meewegen in het benoemings- en bevorderingsproces.



### 10. Adequate bestuurlijke ondersteuning

Het is niet realistisch om van wetenschappers die naast hun wetenschappelijke taken tijdelijk een leidinggevende rol op zich nemen, te verwachten dat zij alle facetten van het besturen beheersen. We adviseren daarom leidinggevendens zoveel mogelijk te ondersteunen met expertise vanuit het ondersteunend personeel en gebruiksvriendelijke digitale instrumenten.

### 11. Leiderschapskwalificatie

Gezien de verwachtingen die we van leidinggevendens hebben adviseren we het behalen van een leiderschapskwalificatie te verbinden aan het opnemen van formeel leidinggevende rollen. Hoewel leidinggevende kwaliteiten belangrijk zijn voor alle wetenschappers, geldt dit des te meer voor degenen die een formele leidinggevende rol vervullen. Dit vraagt om aandacht voor de ontwikkeling van leidinggevende vaardigheden gedurende de hele wetenschappelijke loopbaan.

## 5. Conclusie

Binnen de UvA gebeurt al veel dat goed past bij of aansluit op het project Erkennen & Waarderen. De commissie adviseert daarom waar mogelijk voort te bouwen op reeds bestaande beleidsinitiatieven en Erkennen & Waarderen als een perspectief te zien om dit beleid te toetsen en nieuw beleid te ontwikkelen. Op het gebied van HR-beleid en -praktijk betekent dit bijvoorbeeld een herijking van de wervings- en promotiepraktijk, de resultaat- en ontwikkelingsgesprekken, leiderschapsontwikkeling en beloningssystemen. In het algemeen moet het programma resulteren in een nieuw systeem van gediversifieerde, eerlijke en transparante wetenschappelijke loopbanen met een focus op persoonlijke ontwikkeling en teamprestaties en -strategieën.

Een verandering in Erkennen & Waarderen kan echter niet met beleidswijzigingen gerealiseerd worden. Het resultaat is afhankelijk van de wil om hier binnen buiten de UvA invulling aan te geven. Het gaat om een cultuur- en organisatieverandering waarvan de effecten de komende jaren merkbaar moeten worden. Daarbij is het belangrijk dat er in het vervolg van het programma Erkennen & Waarderen voldoende ruimte is om zorgen en twijfels vanuit de academische gemeenschap te adresseren.

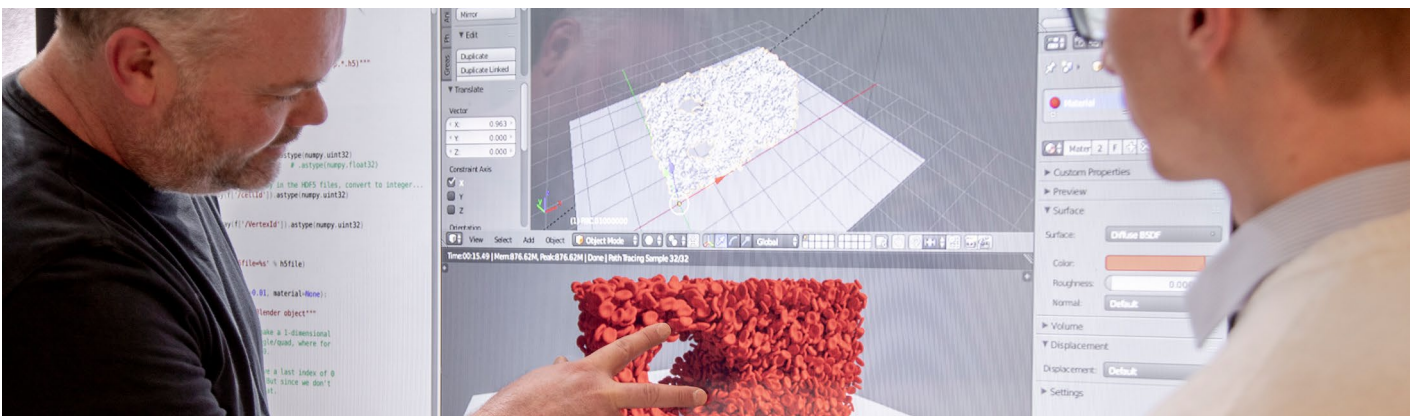
Hoewel de erkenning en waardering van docenten, promovendi, postdocs en het ondersteunend personeel buiten de scope van de opdracht aan de commissie viel, is het duidelijk dat de principes achter Erkennen & Waarderen ook relevant zijn voor deze groepen. Wat betreft de docenten worden er belangrijke stappen gezet met de ontwikkeling van het docentenbeleid. De commissie adviseert om in het vervolgtraject Erkennen & Waarderen ook het beleid en de regelingen met betrekking tot promovendi en postdocs te evalueren.



## Vervolg traject

In de Stuurgroep Onderwijs & Onderzoek van de UNL hebben de Nederlandse universiteiten zich op 1 oktober 2021 gecommitteerd aan een inzet van tenminste twee fte per universiteit voor de komende vier jaar om de ambities op het gebied van Erkennen & Waarderen te realiseren. Omdat de commissie haar taken met het verschijnen van dit paper neerlegt, adviseert zij voor het vervolg van het project Erkennen & Waarderen binnen de UvA:

- Een hoogleraar met bestuurlijke ervaring te benoemen als voortrekker Erkennen & Waarderen binnen de UvA. Deze hoogleraar treedt tevens op als vertegenwoordiger van de UvA in landelijke overlegstructuren op het gebied van Erkennen & Waarderen;
- Binnen elke faculteit een senior wetenschapper als ambassadeur Erkennen & Waarderen aan te benoemen.
- Een projectleider Erkennen & Waarderen te benoemen om de verschillende initiatieven op het gebied van Erkennen & Waarderen te ondersteunen en bij elkaar te brengen;
- Een of meerdere UvA-brede klankbordgroepen van wetenschappers samen te stellen om de verschillende (beleids) initiatieven te toetsen aan de uitgangspunten achter Erkennen & Waarderen.



## **Bijlage 1: Werkwijze en samenstelling commissie Erkennen & Waarden**

### **Werkwijze Commissie**

De commissie ging van start in 2021 en kreeg daardoor te maken met de maatregelen naar aanleiding van COVID-19. Het was niet mogelijk om fysieke bijeenkomsten te organiseren en de overgang naar thuiswerken bleek niet altijd eenvoudig. Naast de maandelijkse bijeenkomsten van de commissie werden drie focusgroepen ingesteld om de thema's gedifferentieerde loopbaanpaden, team science en leiderschap in de context van Erkennen & Waarden te verkennen. Deze groepen werden samengesteld uit commissieleden aangevuld met expertise uit de faculteiten en de Bestuursstaf. Al snel kwam men in de groep team science tot de conclusie dat het in de context van Erkennen & Waarden gaat van samenwerking in teamverband in de brede zin (teamwork) en niet alleen om samenwerking binnen een onderzoeksproject (team science). Hoewel de waardering van wetenschappelijke bijdragen in grote onderzoeksprojecten een belangrijk thema is, bestaan er dermate grote verschillen tussen disciplines dat het weinig zinvol is om hier algemene uitspraken over te doen. Naast de gesprekken in de commissie en de focusgroepen werd er gesproken met andere gremia zoals de promovendiraad en de senaat. Ook werd een digitale dialoog georganiseerd onder alle wetenschappers van de UvA. Dit paper is opgesteld op basis van de input uit al deze gesprekken.

### **Samenstelling commissie**

De commissie Erkennen & Waarden UvA bestaat naast de voorzitter uit vertegenwoordigers vanuit elke faculteit en wordt vanuit HR ondersteund door een projectleider en een beleidsadviseur.

R. (Rens) Vliegthart (Hoogleraar FMG) voorzitter commissie

D. (Denise) Duijster (UD ACTA)

J.L. (Hans) Tol (Hoogleraar AMC)

E. (Elinor) Fry (UD, FdR)/ M. (Maria) Weimer (UHD FdR)

C.T. (Corine) Boon (UHD FEB)

J. (Jacques) Bos (UHD FGw)

T. (Thijs) Bol UHD (UHD FMG)

P.J. (Paul) de Jong Hoogleraar (Hoogleraar FNWI)

M. (Marjan) van Hunnik projectleider HRM (tot 2022)

P.C. (Peter) Boelsma beleidsadviseur HRM