

[illegible]



Visie op Erkennen en Waarderen Universiteit Utrecht

Bij de UU erkennen en waarderen wij ieders bijdrage aan de organisatie en aan onze gezamenlijke doelen.

Alle medewerkers werken samen aan de missie en doelstellingen van de Universiteit Utrecht (UU). Dat betekent dat wij samenwerken over grenzen van functies, afdelingen en disciplines heen, en ook over de grenzen van de universiteit heen. We werken aan een betere wereld. Onze bijdragen daaraan lopen uiteen maar zijn allemaal belangrijk. Het maakt niet uit in welke functie of op welk niveau je werkt, vast of tijdelijk, of je net bent begonnen of dat je al jaren werkt bij de UU.

Erkennen en waarderen gaat niet alleen over hoe we onze organisatie hebben ingericht (structuur) maar ook – minstens zo belangrijk – over onze manier van werken (cultuur). Dit zie je terug in de groeiende aandacht voor teamspirit en samenwerking, ontwikkeling en (persoonlijk) leiderschap. Waardering zit in kleine en grote gebaren en heeft harde en zachte kanten. Soms gaat het om waardering in de vorm van een volgende loopbaanstap. Maar vaker gaat het om de manier hoe we met elkaar werken. Gezien worden voor jouw inspanningen. Ruimte krijgen om jezelf te ontplooien. Soms gaat het om iets kleins als een oprecht compliment of 'dankjewel'. En soms gaat het om iets fundamenteels als het vertrouwen dat we elkaar geven.

Open Science

De UU stimuleert [open science](#) als onderdeel van haar missie om wetenschap en onderwijs open en nog betrouwbaarder, efficiënter en relevanter voor de samenleving te maken. Open wetenschap moet je *doen*. Voor deze cultuurverandering is erkenning en waardering van alle aspecten van open science essentieel.

Wij willen ruimte bieden om teams en individuen te erkennen en te waarderen, met oog voor de diversiteit van ons werk en de uitkomsten daarvan. De strikte tweedeling in wetenschappelijk personeel (WP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) past niet bij deze benadering. Daarom werken wij bij de UU vanaf het academisch jaar 2023/24 vanuit één perspectief: we zien al het personeel als medewerkers van de universiteit, **universiteitspersoneel (UP)**.¹

In de praktijk gaat dit betekenen dat wij vaker samenwerken als UP (denk aan projectgroepen of het trainingsaanbod van de UU); dat wij vaker uitgaan van je *rol* of expertise die je in een bepaalde context inbrengt en niet van je formele functie. De mogelijkheid van functies met een deel wetenschappelijke- en een deel andere taken (denk aan research IT, analytisch laboratoriumwerk of onderwijsinnovatie) gaat de UU beter faciliteren². Waar nodig en mogelijk zullen regelingen en (organisatie) structuren worden aangepast.

¹ De functies in [Universitair Functie Ordenen](#) (UFO) blijven wij gebruiken. Wat wij loslaten zijn de twee containerbegrippen WP en OBP.

² In de loop van 2024 werkt de directie HR dit verder uit.

Uitgangspunten voor erkennen en waarderen

1. We doen het samen. De rollen en taken van elke medewerker worden afgestemd met de doelen en de behoeften van het team, het strategisch thema, de faculteit of dienst. **Niemand hoeft alles te kunnen of te doen;** we doen het samen. Door verschillende accenten te leggen ontstaat ruimte voor individuele ontwikkeling en voor verschillende talenten en ambities. Onze organisatie maakt integrale samenwerking vanuit verschillende disciplines en onderdelen mogelijk.

2. Leiderschap is de sleutel. Leiderschap is een voorwaarde voor het slagen van een nieuw systeem voor erkennen en waarderen. **Leiderschapsontwikkeling** begint al vroeg in een loopbaan en draait niet alleen om leidinggeven. Het gaat ook om het geven en nemen van verantwoordelijkheid. Het gaat om zelfreflectie. Allemaal belangrijke aspecten van **persoonlijk leiderschap**. Voor iedereen met leidinggevende taken gaat het ook om het creëren van een goede werkomgeving, het stimuleren van ontwikkeling, het aanpakken van problemen en het (mede) bepalen van strategie.

3. Ruimte voor ontwikkeling. De UU biedt iedereen de mogelijkheid om te werken aan de eigen ontwikkeling. Dit is belangrijk omdat het je in staat stelt om jezelf te ontplooien en om je werk goed te kunnen (blijven) doen. Werken aan je ontwikkeling kan betekenen toewerken naar een functie op een hoger niveau, maar vaker gaat het om **verbreding of verdieping** binnen (het niveau van) de huidige functie. Het staat je ook vrij om een pas op de plaats of een stap terug te doen. Gekozen accenten kunnen door de tijd verschuiven. Om ruimte voor verschillen te bieden, stimuleert de UU flexibele loopbaanpaden.

4. Openheid. Open blik, open houding: als universiteit staan wij open voor de samenleving en zijn we er continu bij betrokken. Wij zijn open naar elkaar, respecteren verschillen en staan open voor verandering. Medewerkers en leidinggevendenden staan open voor reflectie en feedback.

Open wetenschap: De UU staat voor betrouwbare en efficiënte wetenschap met een grote relevantie voor de samenleving. De transitie naar open science stuurt aan op een fundamenteel andere manier van werken. Het is een transitie die de volledige gemeenschap van de UU aangaat. Open science vraagt om een open cultuur waarin integriteit en transparantie de norm zijn. Een cultuur waarin maatschappelijke betrokkenheid in onderwijs en onderzoek wordt aangemoedigd. Waarin uitwisseling van waarden en perspectieven, en het delen van data, software, onderwijsmaterialen en publicaties de dagelijkse praktijk zijn³.

5. Kwaliteit boven kwantiteit. Er zijn geen *one size fits all* criteria. Waar het om gaat is wat ons werk belangrijk maakt. Wat is de toegevoegde waarde van een publicatie, cursus, project of proces? Wat was ieders bijdrage daaraan? Beoordelen of je als team of als individu op de goede weg bent, kan alleen als je weet wat je doelen zijn.

Erkennen en waarderen draait dan ook niet om het vervangen van een set beoordelingscriteria door een nieuwe checklist, maar om een nieuwe manier van kijken. Niet alleen kijken *wat* iemand heeft gedaan maar ook *hoe* (teamspirit, leiderschap) en met *welk doel* (impact). Kwalitatieve indicatoren, zoals een onderbouwd verhaal (narratief), lenen zich hier goed voor. Kwantitatieve indicatoren kunnen het verhaal ondersteunen. Zij kunnen echter nooit op zichzelf staan of verheven worden tot het doel.

³ Data, software, onderwijsmaterialen en publicaties delen we volgens de [FAIR principes](#).

Een brede blik: TRIPLE

Het Utrechtse TRIPLE-model is een **hulpmiddel om de uitgangspunten van erkennen en waarderen in de praktijk te brengen**. Het helpt om met een brede blik naar de verschillende aspecten van ons werk te kijken en deze met elkaar te verbinden.

Het TRIPLE-model is voor alle UU-medewerkers van toepassing, zowel op individueel als op teamniveau. Teams kunnen het gebruiken om ieders bijdrage aan de doelstellingen te bespreken. Het kan ook van pas komen in een individueel ontwikkelgesprek of een vacaturetekst.⁴ Bovenal is TRIPLE een uitnodiging aan elke medewerker en elk team om met een brede blik naar de verschillende werkzaamheden te kijken en daarover in gesprek te gaan.



De TRIPLE-lotus heeft drie type onderdelen: een basis (Team en Leiderschap), de kern (Impact), en bloembladen (de domeinen waarin wij ons werk doen). Teamspirit en (persoonlijk) leiderschap zijn voor elke medewerker en elk team de basis: het zijn voorwaarden om goed te kunnen functioneren, samen te werken en zich te kunnen ontwikkelen.

Teamspirit gaat over verbinding tussen individu en gezamenlijke doelstellingen. Het gaat over collegialiteit, samenwerken, vertrouwen, uitwisseling en onderlinge betrokkenheid, bijdragen aan de organisatie. **Zie uitgangspunt 1.**

Leiderschap gaat over persoonlijk leiderschap van iedereen (denk aan verantwoordelijkheid geven en nemen). Voor iedereen met leidinggevende taken gaat het ook over het zijn van een goede leider. **Zie uitgangspunt 2.** Lees meer over [leiderschap aan de UU](#).

Impact staat centraal: *Waarom* doen we wat we doen? Welke waarden, drijfveren en verwachtingen horen daarbij? Op welke manier werkt onze inzet door op collega's, het wetenschapsgebied, de organisatie of de maatschappij? Impact is niet altijd van tevoren vast te stellen en het is niet altijd mogelijk om doelafspraken te maken. We spreken daarom liever over de uitkomsten van het werk dan over 'harde' output. **Zie uitgangspunt 4 en 5.**

De domeinen waarop we werken vormen de 'bloembladen' van de lotus. Als je helemaal uitzoomt, en naar de UU als geheel kijkt, staan hier de domeinen **onderwijs, onderzoek en professional performance/ organisatie**. Als je TRIPLE invult als team of als individuele medewerker kunnen de drie domeinen waarop je werkt ook specifieker worden benoemd. Doel is altijd om de hele breedte van het werk in beeld te brengen en daarover in gesprek te gaan.

Hoe actief medewerkers zijn binnen de domeinen is afhankelijk van de functie, context en afspraken hierover. Medewerkers kunnen verschillende accenten leggen en daar door de tijd mee te schuiven. **Zie uitgangspunt 3.**

⁴ De functieprofielen in UFO zijn de basis voor iedere universitaire functie aan de UU. TRIPLE is een *hulpmiddel* om de UFO-profielen vanuit een erkennen en waarderen-perspectief te interpreteren.

Aan de slag met TRIPLE



1. Bepaal of je TRIPLE invult als team of individueel.
2. Kies de 'bloemblaadjes' van jouw TRIPLE-lotus, de domeinen waarop je werkt.
3. Ga in gesprek! De spelregels en hulpvragen vind je [hier](#).

Voor de functies UD, UHD en Hoogleraar zijn de domeinen **onderwijs en onderzoek** sowieso van toepassing, waarbij variaties binnen teams en verschuivingen in omvang door de tijd mogelijk zijn. Voor andere functies en teams kunnen deze domeinen evengoed relevant zijn. Denk aan een onderwijscoördinator die een essentiële bijdrage levert aan het onderwijs of een laborant die zorgt dat onderzoek robuust en veilig uitgevoerd kan worden.

Is het werk niet direct te linken aan onderwijs en onderzoek? Dan valt het in het domein **professional performance/ organisatie**. Omdat dit een heel breed domein betreft, kan het zinvol zijn om het **verder uit te splitsen** als je ermee aan de slag gaat. Zo kan **adviseren** een domein zijn voor een beleidsmedewerker of studieadviseur en kan **organiseren** een domein zijn voor een management en office assistent. Je kiest de domeinen die voor jouw team of voor jouw functie van toepassing zijn.

Collega's die onderwijs geven en onderzoek doen zijn vaak ook actief op het domein professional performance/ organisatie. In het medische domein ligt het voor de hand dat **patiëntenzorg** een belangrijke rol speelt. Binnen de diergeneeskunde is het derde domein vertaald naar **dierengezondheidszorg**. In andere contexten kan het *bijvoorbeeld* gaan om (wetenschaps)**communicatie** of een andere dienst ten behoeve van wetenschap, maatschappij of de eigen UU community.

In beweging

De erkennen en waarderen-beweging is een proces waarin veel veranderingen naast elkaar plaatsvinden: kleine en grote, *bottom up* en *top down*. Het gaat om 'harde' en 'zachte' factoren, als in structuren en intermenselijk contact. Al deze veranderingen zijn noodzakelijke stappen om onze ambities ten aanzien van erkennen en waarderen te realiseren. Ieders bijdrage telt – ook hier.

Deze visie bouwt voort op de landelijke position paper '[Ruimte voor ieders talent](#)' (2019), de UU-strategie '[Open blik, open houding, open wetenschap](#)' (2020-25) en de eerdere UU-visie op erkennen en waarderen (2021).

In de praktijk

Wil je meer weten over wat het voor jou betekent en hoe jij erkennen en waarderen in de praktijk kunt brengen?

Voor medewerkers: bekijk de handout '[Visie in de praktijk](#)', schrijf je in voor de [erkennen en waarderen-workshop](#) of neem een kijkje op [intranet](#).

Voor leidinggevenden: bekijk de handout '[Visie in de praktijk](#)', schrijf je in voor de [erkennen en waarderen-workshop](#) of neem een kijkje op [intranet](#).