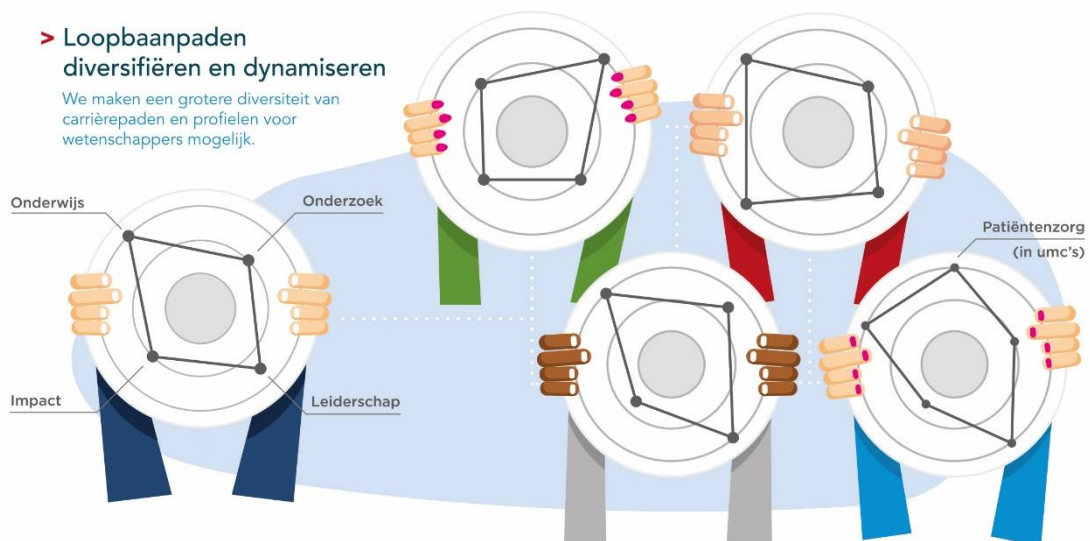


Loopbaandiversificatie in het kader van Erkennen & Waarderen

Een inventarisatie



Colofon

Auteur: Johan van de Worp

Datum: 10 januari 2024



Inhoudsopgave

Inleiding.....	4
Samenvattende conclusies.....	6
Achtergrond.....	9
Erasmus Universiteit Rotterdam	11
Radboud Universiteit	14
Rijksuniversiteit Groningen	16
Technische Universiteit Delft.....	19
Technische Universiteit Eindhoven	21
Tilburg University.....	23
Universiteit Leiden.....	26
Universiteit Maastricht	28
Universiteit Twente	31
Universiteit Utrecht	33
Universiteit van Amsterdam	36
Universiteit van Humanistiek	38
Vrije Universiteit	40
Wageningen Universiteit.....	42
Universitair medische centra	45
Bijlage 1: Gestelde vragen	47
Bijlage 2: Overzicht gesprekspartners	48
Bijlage 3: brief De Jonge Akademie	49



Inleiding

Eén van de speerpunten in het programma Erkennen & Waarderen is het diversifiëren en dynamiseren van loopbaanpaden. Doel hiervan is dat wetenschappers zich kunnen profileren op één of meerdere kerndomeinen, waarbij het profiel gedurende een loopbaan kan variëren. In de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk* staat dat alle instellingen in 2023 loopbaan- en ontwikkelpaden ontwikkelen voor universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar met profielen of accenten binnen onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap en patiëntenzorg.

Inventarisatie

Zo aan het begin van 2024 is het zinvol om de balans op te maken. Waar staan de instellingen op dit moment? Welke loopbaanpaden en/of profielen hebben de verschillende instellingen ontwikkeld en voor wie? Hoe zien deze loopbaanpaden/profielen eruit? Welke afwegingen zijn daarbij gemaakt? Welke knelpunten worden ervaren bij het ontwikkelen en implementeren van de loopbaanpaden? Om de voortgang binnen de instellingen in beeld te brengen is ervoor gekozen een inventariserend overzicht te maken. In het laatste kwartaal van 2023 is met elke Erkennen & Waarderen projectleider gesproken over de stand van zaken met betrekking tot de loopbaanpaden binnen de eigen instelling. In sommige gevallen heeft het gesprek niet met de projectleider, maar met een HR-beleidsadviseur plaatsgevonden (zie *bijlage 2*). Tijdens elk gesprek is dezelfde set vragen aan de orde gekomen (zie *bijlage 1*). Van de gesprekken is een puntsgewijze samenvatting gemaakt, die vervolgens is voorgelegd aan de betreffende projectleider met de gelegenheid wijzigingen aan te brengen. De inhoud van de verslagen betreft dus de input van de projectleider en niet het formele standpunt van de organisatie. Indien van toepassing is in de verslagen ook gebruikgemaakt van de beschikbare beleidsdocumenten.

De afzonderlijke verslagen vormen de kern van deze inventarisatie. Op basis van deze gespreksverslagen is een aantal algemene conclusies geformuleerd, die inzet zijn van een bespreking met de Erkennen & Waarderen projectleiders op 15 januari 2024 en de HR-directeuren van de instellingen op 19 januari 2024. Daarbij zijn de volgende vragen leidend:

- Zijn de ontwikkelde loopbaanpaden bij de verschillende instellingen in lijn met wat er beoogd werd in de position paper *Ruimte voor ieders talent* en de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk*?
- Leiden de verschillen tussen de ontwikkelde loopbaanpaden tot belemmeringen in de mobiliteit tussen de verschillende instellingen?
- Moeten er aanpassingen worden gedaan in de cao en/of UFO om
 - De gewenste loopbaanpaden ook formeel mogelijk te maken en/of
 - De cao en/of UFO in lijn te brengen met E&W en/of
 - De gewenste cultuurverandering te ondersteunen?

Verantwoording

Het is goed om te beseffen dat het diversifiëren en dynamiseren van de loopbaanpaden slechts één van de speerpunten is van het programma Erkennen & Waarderen. In werkelijkheid hangt het ene speerpunt samen met het andere speerpunt. De ontwikkeling van loopbaanpaden staat dan ook niet op zichzelf. In de routekaart is echter – in de tijd – prioriteit gegeven aan het ontwikkelen de loopbaanpaden. Daarom richt deze inventarisatie zich alleen daarop. De bedoeling is om in de loop van 2024 aandacht te besteden aan de kwaliteitscriteria.

In deze inventarisatie zijn alleen de universiteiten meegenomen. De institutenorganisaties van KNAW en NWO zijn buiten beschouwing gelaten omdat het doen van onderzoek hun hoofdtaak is en werkzaamheden in de andere kerndomeinen minder van toepassing zijn. Ook hebben er geen afzonderlijke gesprekken plaatsgevonden met collega's van de verschillende umc's. In maart 2023 heeft de Erkennen & Waarderen werkgroep van de umc's namelijk zelf een inventarisatie gedaan naar de bestaande carrièreprofielen en beoordelingscriteria binnen de umc's. Het is weinig zinvol om deze exercitie te herhalen. Daarom is gesproken met Dagmar Eleveld als projectleider Erkennen & Waarderen vanuit de NFU. In dit gesprek heeft zij een toelichting gegeven op de ontwikkelingen binnen de umc's als geheel. Verder is eveneens een gesprek gevoerd met Hilde Verbeek als bestuurslid van De Jonge Akademie. Van dit gesprek is geen verslag gemaakt. In plaats daarvan is in bijlage 3 een brief



opgenomen, waarin het bestuur van De Jonge Akademie uiteenzet dat de huidige functieprofielen in UFO de implementatie van Erkennen & Waarderen in de weg staan en dat een herijking van UFO daarom nodig is.

Leeswijzer

In deze inventarisatie geven we eerst een samenvattend overzicht van de stand van zaken met betrekking tot de ontwikkeling en de implementatie van de loopbaanpaden voor de sector als geheel. Deze samenvattende conclusies zijn gebaseerd op de gesprekken die in het laatste kwartaal van 2023 zijn gevoerd met de Erkennen & Waarderen-projectleiders van de verschillende instellingen. In de conclusie brengen we de afzonderlijke ontwikkelingen samen en bezien we in hoeverre deze ontwikkelingen in lijn zijn met wat beoogd is in de position paper *Ruimte voor ieders talent* en de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk*. Ook gaan we na waar de knelpunten liggen en welke vervolgstappen er nodig zijn voor het oplossen hiervan. Na de samenvattende conclusies zijn de verslagen van de afzonderlijke instellingen te vinden. Deze verslagen geven goed weer wat de stand van zaken is per instelling.



Samenvattende conclusies

Algemeen

Op basis van gevoerde gesprekken is duidelijk dat alle instellingen hard bezig zijn met het realiseren van differentiatie en dynamiek in de loopbaanpaden van wetenschappers, zoals afgesproken in de routekaart. Het tempo waarin de instellingen deze differentiatie realiseren verschilt echter. Waar sommige instellingen nog in de ontwikkelfase zitten, zijn andere instellingen al bezig met het implementeren van loopbaanpaden en/of profielen. Vrijwel alle universiteiten hebben ervoor gekozen om daadwerkelijk loopbaanpaden en/of profielen te ontwikkelen. Universiteit Leiden en Universiteit Utrecht vormen in dit opzicht een uitzondering. Beide instellingen hebben er bewust voor gekozen geen specifieke loopbaanpaden te ontwikkelen. Wel kunnen wetenschappers in deze instellingen op basis van maatwerk zelf accenten leggen en dus een 'profiel' kiezen.

Terminologie

De terminologie die de instellingen hanteren is bepaald niet eenduidig. De één spreekt over loopbaanpaden, de ander over ontwikkelpaden en weer een ander over profielen en accenten. Ook binnen de instellingen zelf wordt niet altijd dezelfde terminologie gebruikt. In eerste instantie lijkt dat een belemmering voor een vergelijking tussen de instellingen. Daarnaast zorgt het in de praktijk nog wel eens voor spraakverwarring. Wanneer echter ingezoomd wordt op het achterliggende principe, namelijk het diversifiëren en dynamiseren van wetenschappelijke loopbaanpaden, dan valt op dat wetenschappers in alle instellingen de ruimte hebben binnen hun functie zelf accenten aan te brengen. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat een keuze voor een bepaald profiel altijd in overleg met de leidinggevende(n) plaatsvindt en moet passen bij de strategie van het team.

Kerndomeinen

In de position paper zijn vijf kerndomeinen onderscheiden, te weten onderwijs, onderzoek, impact, leiderschap en patiëntenzorg. Bij de meeste instellingen bestaan voor deze domeinen afzonderlijke profielen of is het mogelijk daar het accent of de focus op te leggen. Voor medewerkers in wetenschappelijke functies (UD, UHD en hoogleraar) vormt de tweebenigheid tussen onderwijs en onderzoek eigenlijk altijd het uitgangspunt. Wetenschappers dienen aan een aantal basisvereisten te voldoen op het gebied van onderwijs en onderzoek, en kunnen zich in één van beide domeinen verder profileren. Bij een enkele universiteit bestaat de mogelijkheid tot differentiëren pas vanaf de functie van UD1.

Ten aanzien van de domeinen impact en leiderschap maken universiteiten verschillende keuzes. Een deel van de instellingen gaat ervan uit dat wetenschappers altijd impact moeten genereren op de domeinen onderwijs en onderzoek. Om die reden hebben zij dan ook geen impact-profiel ontwikkeld. Andere universiteiten hebben er bewust voor gekozen om wel een impact-profiel te ontwikkelen, zoals Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit Maastricht en de Vrije Universiteit. In dit stadium is het moeilijk te zeggen in hoeverre deze verschillen een belemmering vormen voor wetenschappers die een overstap naar een andere instellingen overwegen.

Met betrekking tot leiderschap is hetzelfde patroon zichtbaar. Een deel van de instellingen gaat ervanuit dat alle medewerkers zich ontwikkelen op het gebied van persoonlijk leiderschap. Zodra medewerkers een bestuurlijke loopbaan ambiëren is er ruimte zich op het punt verder te ontwikkelen en een management-profiel te kiezen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij Erasmus Universiteit Rotterdam en Tilburg University.

Het kerndomein patiëntenzorg is alleen van toepassing op de instellingen waaraan ook een umc verbonden is. De meeste umc's hebben eigen profielen ontwikkeld rondom de drie kerntaken onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg. Alleen Universiteit Maastricht heeft een generiek profiel patiëntenzorg ontwikkeld.



Naast de kerndomeinen zoals genoemd in de position paper, onderscheiden verschillende instellingen ook andere resultaatgebieden, zoals 'organisatie' en 'team work'. Deze resultaatgebieden staan overigens niet gelijk aan de eerdergenoemde kerndomeinen. Van alle medewerkers wordt verwacht dat zij op deze gebieden een bijdrage leveren, zonder dat zij zich op dit punt kunnen profileren.

Doelgroep

In lijn met de routekaart hebben alle instellingen loopbaanpaden (of een variant daarop) ontwikkeld voor universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren. Sommige instellingen hebben ook al loopbaanpaden ontwikkeld voor docenten en onderzoekers, of hebben het voornemen dat te doen. Op die manier willen zij horizontale mobiliteit mogelijk maken. Een enkele universiteit heeft het voornemen om ook 'loopbaanpaden' te ontwikkelen voor promovendi en/of postdocs. Dit betreft bijvoorbeeld Radboud Universiteit en Wageningen Universiteit.

Mobiliteit

Vrijwel alle instellingen verwachten niet dat de keuze voor een bepaald profiel een belemmering vormt om over te stappen van de ene naar de andere instelling. De praktijk kan echter pas leren in hoeverre dit echt het geval is.

Criteria

Het valt op dat instellingen zich op dit moment vooral richten op het ontwikkelen (en implementeren) van loopbaanpaden. De criteria voor de verschillende kerndomeinen zijn vaak nog in ontwikkeling. Dat geldt met name op de domeinen onderwijs en impact. In deze fase is het dan ook moeilijk om uitspraken te doen in hoeverre de onderliggende criteria aansluiten bij de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen.

Knelpunten

Ten aanzien van de loopbaanpaden worden verschillende knelpunten geconstateerd. Het valt op deze knelpunten zich vooral voordoen rondom de bestaande dan wel nieuw te ontwikkelen criteria.

Zoals eerder duidelijk gemaakt horen loopbaanpaden en criteria bij elkaar. De meeste instellingen hebben inmiddels duidelijk hoe loopbaanpaden en/of profielen eruit moeten zien. Dat geldt in mindere mate voor de bijhorende kwaliteitscriteria, deze zijn vaak nog in ontwikkeling. Die onduidelijkheid zorgt voor onzekerheid bij wetenschappers. Mede daardoor durven zij (nog) niet voor een bepaald profiel te kiezen en blijft de voorkeur van veel wetenschappers uitgaan naar een generiek of klassiek profiel. Instellingen geven aan dat wetenschappers het moeilijk vinden om de bestaande criteria los te laten en vrezende voor 'subjectieve' criteria. Daarnaast leeft de vraag op grond van welke criteria wetenschappers in de toekomst in aanmerking komen voor bevordering. Ook daarover bestaat veel onzekerheid.

De praktijk leert dat de voorkeur van veel wetenschappers nog altijd uitgaat naar onderzoek. Er bestaat doorgaans minder belangstelling voor onderwijs en impact. Vermoedelijk heeft dat grotendeels te maken met de bestaande cultuur binnen de instellingen, waarbij vooral de onderzoeksprestaties tellen. Wetenschappers die voor een focus op onderwijs en impact hebben gekozen geven namelijk aan niet dezelfde erkenning en waardering voor hun werkzaamheden te ervaren als hun collega's met een accent op onderzoek. Omgekeerd wordt vaak gedacht dat een keuze voor onderwijs of impact een makkelijkere route is om bevorderd te worden. Het komt er met andere woorden op aan dat de cultuur en het bijbehorende gedrag nog niet fundamenteel zijn veranderd. Het doen van een keuze voor een **bepaald maakt** iemand dus kwetsbaar.

Loopbaandiversificatie is deels afhankelijk van de omvang en het karakter van een instelling of faculteit. Hoe kleiner een instelling of faculteit, hoe moeilijker het is om medewerkers accenten te laten leggen. Daarnaast ligt het zwaartepunt van de ene faculteit soms meer op onderwijs dan op onderzoek (of andersom). In de praktijk blijkt er soms weinig mogelijkheid om te diversifiëren.



UFO

De meeste instellingen geven aan dat UFO geen belemmering vormt voor de nieuw ontwikkelde profielen. Wel stellen enkele instellingen voor om wat aanpassingen te doen in de tekst. De Jonge Akademie daarentegen pleit juist voor een herijking van UFO. De huidige UFO-profielen zijn volgens De Jonge Akademie te veel gericht op de klassieke onderzoeksactiviteiten en stelt voor ook aandacht te besteden aan impact, leiderschap en team science.

Tot slot

Uit de inventarisatie blijkt dat instellingen heel hard bezig zijn met het ontwikkelen en in sommige gevallen al met het implementeren van loopbaanpaden en/of profielen. In die zin laten alle instellingen zien dat zij zich aan de routekaart conformeren. De eerlijkheid gebiedt daarbij wel te zeggen dat het in veel gevallen nog om een 'papierene werkelijkheid' gaat. Instellingen hebben op centraal niveau weliswaar een kader of enkele uitgangspunten geformuleerd en vastgesteld, maar de faculteiten moeten de loopbaanpaden/profielen daadwerkelijk gaan implementeren. Op dit moment is echter veelal niet duidelijk welke keuzes de afzonderlijke faculteiten (gaan) maken en hoe zij over gaan tot implementatie. Anders gezegd: de eerste stappen voor een cultuurverandering zijn gezet, maar de daadwerkelijke cultuurverandering in de praktijk moet feitelijk nog beginnen.



Achtergrond

In november 2019 hebben de Vereniging Universiteiten van Nederland (UNL), de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU), de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW), de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en ZonMw de position paper *Ruimte voor ieders talent* gepubliceerd. Daarin staat dat wij het werk van wetenschappers breder willen erkennen en waarderen door meer oog te hebben voor de verschillende kerndomeinen waarbinnen wetenschappers werkzaam zijn. Veel wetenschappers ervaren een te eenzijdige nadruk op onderzoeksprestaties, waardoor werkzaamheden in andere domeinen regelmatig onvoldoende waardering krijgen. De impliciete en te eenzijdige nadruk op traditionele, meetbare outputindicatoren is daarnaast medeverantwoordelijk voor de hoge werkdruk onder wetenschappers. Verder is de nadruk op kwantitatieve indicatoren niet in lijn met de beginselen van de *San Francisco Declaration on Research Assessment* (DORA). Daarom is een modernisering van het systeem van erkennen en waarderen nodig, waarin we:

- meer differentiatie en dynamiek creëren in de loopbaanpaden;
- het accent meer leggen op de kwaliteit van het werk en minder op kwantitatieve resultaten;
- recht doen aan zowel individuele wetenschappelijke prestaties en ambities als aan bijdragen die collectieve doelen dienen;
- hoogwaardig leiderschap stimuleren;
- en open science stimuleren.

Position paper

Het aanbrengen van meer differentiatie en dynamiek in de loopbaanpaden is dus één van de speerpunten van het programma Erkennen & Waarderen. In de position paper is kort omschreven wat er ten aanzien van de wetenschappelijke loopbaanpaden moet veranderen:

‘We maken een grotere diversiteit van mogelijke carrièrepaden en profielen mogelijk door een grotere diversiteit in competenties en talenten te erkennen en te waarderen. Daarom schakelen we om naar een systeem waarin wetenschappers zich kunnen profileren op een of meerdere kerndomeinen (diversificatie). Daarbij kan dit profiel gedurende een loopbaan variëren (dynamisering) en kunnen ook competenties die buiten de academie zijn opgedaan als meerwaarde worden beschouwd. De verwevenheid van onderwijs en onderzoek, die kenmerkend is voor het Nederlandse universitaire wetenschapsstelsel, vraagt van wetenschappers wel dat ze voldoende competenties hebben in ten minste deze twee kerndomeinen. Binnen een team, afdeling of faculteit worden de verschillende profielen en achtergronden tot een samenhangend geheel gevormd.’

De position paper gaat daarbij uit van vijf kerndomeinen: onderwijs, onderzoek, impact, leiderschap en patiëntenzorg – het laatste kerndomein is overigens alleen van toepassing voor de umc's. Vanuit het geheel van de position paper zijn de volgende uitgangspunten voor de wetenschappelijk loopbaanpaden te onderscheiden:

- De verwevenheid tussen onderwijs en onderzoek is een vaststaand gegeven. Deze twee kerndomeinen verdienen dan ook een plaats in elk profiel. Tegelijkertijd moeten wetenschappers zich kunnen onderscheiden in de andere domeinen, zonder daarbij in elk van de kerndomeinen te excelleren.
- Gedurende een wetenschappelijke loopbaan kunnen wetenschappers hun profiel veranderen.
- Bij het beoordelen van wetenschappers staat het (gekozen en afgesproken) profiel centraal.

Routekaart

De instellingen hebben de position paper vervolgens vertaald naar hun eigen context. In de tweede helft van 2022 is de behoefte ontstaan op te schrijven hoe we de speerpunten uit de position paper in de praktijk gaan realiseren. Na een co-creatieproces is zodoende in april 2023 de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk* gepubliceerd. De routekaart bevat concrete plannen die we de komende jaren willen realiseren. Met betrekking tot het diversifiëren en dynamiseren van de loopbaanbaan is het volgende afgesproken:



- In 2023 ontwikkelen alle instellingen loopbaan- en ontwikkelpaden voor universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar met profielen of accenten binnen onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap en patiëntenzorg.
- In de beoordelings- en jaargesprekken houden leidinggevendenden rekening met het gewenste loopbaanpad van de medewerker.



Erasmus Universiteit Rotterdam

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) heeft in vervolg op de landelijke position paper *Ruimte voor ieders talent* een kader ontwikkeld met een aantal centrale uitgangspunten. Deze uitgangspunten zijn te vinden in *Impact through Recognition & Rewards. EUR Framework*. Daarin staat dat de EUR gedifferentieerde loopbaanpaden wil ontwikkelen door wetenschappers (universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren) de ruimte te bieden zich te focussen op één of twee kerndomeinen. Hierbij geldt wel dat de tweebenigheid behouden moet blijven; er is dus altijd een onderwijs- en een onderzoekscomponent. Bij de keuze voor een kerndomein gaat het om de balans tussen enerzijds de talenten van de individuele wetenschapper en anderzijds de rol van het individu in het team. Tijdens de loopbaan kunnen wetenschappers hun focus (meerdere keren) verleggen.

De EUR moedigt wetenschappers aan om een alternatief loopbaanpad te volgen dan het klassieke loopbaanpad van postdoc, universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar met een sterke focus op onderzoek. De nieuwe loopbaanpaden moeten ruimte bieden voor een nieuwe balans in de domeinen onderwijs, onderzoek, impact, leiderschap/management en patiëntenzorg. Binnen de EUR zijn de verschillende loopbaanpaden even belangrijk; zij verdienen dezelfde erkenning en waardering. Dat betekent dat er ook bevorderingen zullen plaatsvinden op basis van prestaties in de domeinen onderwijs, impact, leiderschap en patiëntenzorg. Het is voor wetenschappers niet langer nodig om te excelleren in alle domeinen. De tweebenigheid van onderzoek en onderwijs blijft weliswaar het uitgangspunt, maar voor bevordering is het niet noodzakelijk te excelleren op onderzoek én onderwijs.

De faculteiten kunnen met dit kader vervolgens zelf aan de slag. De bedoeling van het centrale kader is het creëren van transparantie, en het geven van richting en duidelijkheid. Uiteindelijk gaat het om ruimte voor ieders talent.

Terminologie

De EUR spreekt over gedifferentieerde loopbaanpaden, waarbinnen wetenschappers vervolgens accenten kunnen leggen. Elke faculteit hanteert in de praktijk echter een eigen terminologie. De ene faculteit heeft het over focusprofielen, de andere faculteit spreekt over een flexibele ruimte. Het gaat vooral om maatwerk.

Loopbaanpaden/accenten

In het centrale kader worden vijf resultaatgebieden onderscheiden, namelijk onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap/management en patiëntenzorg. Het laatste resultaatgebied is alleen van toepassing op het Erasmus MC. Uitgangspunt is dat wetenschappers tijdens hun loopbaan hun focus kunnen verleggen van het ene domein naar het andere domein.

Doelgroep

De loopbaanpaden zijn bedoeld voor universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren. Enkele faculteiten hebben ook een docentenloopbaan. Er zijn faculteiten die overwegen om een docent 1 op termijn de overstap te laten maken tot een universitair hoofddocent met een accent op onderwijs.

Criteria

De criteria zijn specifiek per faculteit. Een aantal faculteiten volgt de criteria die de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB) heeft ontwikkeld voor de focusprofielen. Daarnaast werkt het EUR-programmateam Erkennen & Waarderen samen met het team Evaluating Societal Impact om handvatten te ontwikkelen voor impact gerelateerde criteria. Ook hier gaat het om maatwerk, zoals dat in het oude systeem ook het geval is tussen de faculteiten en disciplines. Het programmateam probeert actief mee te denken en te sturen, bijvoorbeeld door aan te dringen gebruik te maken van narratieven en daarmee een meer kwalitatieve beoordeling.



Centraal versus decentraal

De EUR is decentraal georganiseerd. Op centraal niveau is het *EUR Framework: Impact through Recognition & Rewards* ontwikkeld. Hiermee moeten de faculteiten zelf aan de slag met hulp/support/advies vanuit het centrale E&W- programmteam. Vanuit het CvB is er actieve steun voor Erkennen & Waarderen en wordt het onderwerp in diverse gremia en contexten vaak ter sprake gebracht.

Status

In 2020 is een raamwerk opgezet met daarin de uitgangspunten voor de gedifferentieerde loopbaanpaden. Vervolgens is het aan de faculteiten om het uit te voeren. De voortgang verschilt per faculteit. Binnen de ene faculteit is nog nauwelijks iets gebeurd. In de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB) en het International Institute of Social Studies (ISS) zijn de profielen reeds geïmplementeerd en is de verwachting dat het komende jaar al een eerste evaluatie kan plaatsvinden die tot verdere ontwikkeling moet leiden. Sommige faculteiten zijn door andere prikkels in beweging gekomen, bijvoorbeeld door de starters- en stimuleringsbeurzen.

Belemmeringen

- Binnen de EUR is Erkennen & Waarderen een strategisch initiatief, het programma zit niet in de lijn. De rol van de programmamanager is te coördineren wat er binnen de verschillende faculteiten gebeurt. Er bestaat nogal eens spanning tussen enerzijds duwen en anderzijds afwachten. Er is wel een sterke verbinding met academische zaken, HR en research services ter ondersteuning.
- Binnen de EUR hebben faculteiten een hoge mate van autonomie. Daarom bestaan er behoorlijke verschillen tussen de faculteiten. In het afgelopen jaar is vooral ingezet op het opbouwen van vertrouwen. Tot op zekere hoogte moeten we die autonomie accepteren. Dat betekent dat het realiseren van de gedifferentieerde loopbaanpaden een kwestie van lange adem is. Het vraagt vanuit het programmteam voortdurend schakelen met beleidsmedewerkers van de afzonderlijke faculteiten. De lijntjes zijn inmiddels kort.
- Sommige faculteiten hebben van oudsher een sterke maatschappelijke betrokkenheid. Daar ligt het ontwikkelen van een engagement- of impactprofiel toch anders dan bij de andere faculteiten. Het E&W-programmteam stuurt er vooral op aan dat deze werkzaamheden erkenning en waardering krijgen.
- Voor de EUR is UFO (nog) geen verhindering. UFO biedt vooral handvatten. In de criteria zitten soms wel wat hick-ups. De EUR voorziet vooralsnog nog geen grote uitdagingen. Wellicht is het goed om hier en daar wat aanpassingen in de tekst van UFO te doen.

Ervaringen

- Binnen de faculteit ESSB hebben inmiddels vijftien wetenschappers voor een focusprofiel gekozen. Verder zien we dat steeds meer medewerkers onofficieel in een gedifferentieerd loopbaanpad zitten. Door met deze twee groepen in gesprek te gaan en de medewerkers binnen ESSB actief te betrekken bij de evaluatie hopen we verbetering te kunnen aanbrengen.
- Binnen de EUR bestaat een nauwe verwevenheid tussen programma Erkennen & Waarderen en het project Evaluating Societal Impact. Veel wetenschappers doen al aan impact maar labelen dat niet zo. Wetenschappers hebben vaak een bepaald beeld bij impact wat niet helemaal klopt. Het programmteam probeert medewerkers te stimuleren hun impact-prestaties in een narratief op te schrijven.
- De verwachting is dat niet alle wetenschappers in een gedifferentieerd loopbaanpad komen. Het klassieke loopbaanpad (60% onderwijs, 40% onderzoek) blijft bestaan.
- Het is moeilijk om wetenschappers te bereiken en wetenschappers denken soms dat het onderwijsprofiel een makkelijkere weg is om bevorderd te worden. Dat is niet het geval. Ook daar is kwaliteit het uitgangspunt. Wel is het lastig om criteria voor het onderwijsprofiel op te stellen. We zetten vanwege dit soort observaties/geluiden ook actiever in op het uitleggen van wat E&W niet is.



Achtergrondinformatie

Impact through Recognition & Rewards. EUR Framework, <https://www.eur.nl/media/98856>.

Voor de focusprofielen van de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB) en het International Institute of Social Studies (ISS), zie <https://rrview.nl/thoughts/3214>.



Radboud Universiteit

De Radboud Universiteit Nijmegen is in 2023 begonnen met het ontwikkelen van ontwikkelpaden. De bedoeling is om een breed kader op te stellen voor de universiteit als geheel. Dit kader bevat ontwikkelpaden met criteria en uitgangspunten voor de procedure. Aan de hand van dit kader hebben de faculteiten de ruimte om zelf uitwerking te geven aan de ontwikkelpaden. Streven is dit kader in de eerste helft van 2024 te realiseren.

Terminologie

De Radboud Universiteit kiest voor het gebruik van de term ontwikkelpaden. Daarbij gaat het niet zozeer om verticale ontwikkelpaden, maar om ontwikkelingsmogelijkheden binnen een bepaalde functie. Binnen deze ontwikkelpaden kunnen wetenschappers vervolgens accenten leggen in samenspraak met de werkgever en passend bij de behoefte van de organisatie. Er is nog geen keuze gemaakt welke terminologie daar het beste bij past. Doel is om de verschillende taken die wetenschappers uitvoeren te erkennen en te waarderen.

Ontwikkelpaden/accenten

De Radboud Universiteit wil ontwikkelpaden ontwikkelen voor de functies van promovendus, docent, universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar. Voor de functies van universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar is de combinatie van onderwijs en onderzoek het uitgangspunt. Op dit moment is de instelling bezig met het definiëren wat er van medewerkers in elke functie wordt verwacht op de kerndomeinen. Het is nog niet duidelijk in hoeverre impact als een afzonderlijk domein wordt beschouwd waarin wetenschappers zich kunnen profileren. In het Erkennen & Waarderen-visiedocument wordt impact wel als een afzonderlijke kerntaak genoemd.

Doelgroep

De Radboud Universiteit richt zich in het project ontwikkelpaden op promovendi, onderzoekers, docenten, universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren.

Beoordelings- en bevorderingscriteria

Binnen de Radboud Universiteit is momenteel een project in opstart over het beoordelen van onderzoek. Aansluitend bij de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen, DORA en CoARA wordt onderzocht hoe deze uitgangspunten kunnen worden vertaald naar een set principes voor onderzoeksbeoordeling van de Radboud Universiteit. Doel is tevens op basis van deze principes en behoeften vanuit de organisatie handvatten te ontwikkelen voor de beoordeling van onderzoek op verschillende niveaus (instituten, teams, projecten, individuele wetenschappers). Met name met betrekking tot individuele wetenschappers zal bekeken worden hoe deze criteria zich verhouden tot de ontwikkelpaden.

Centraal versus decentraal

De Radboud Universiteit is relatief decentraal georganiseerd. Op centraal niveau wordt een breed kader ontwikkeld. Vervolgens is het aan de faculteiten om aan deze kaders nader uitwerking te geven.

Proces/status

Momenteel loopt het ontwikkelproces met betrekking tot de ontwikkelpaden. In de achterliggende periode is input opgehaald bij wetenschappers. Deze wordt momenteel verwerkt, waarna de voorstellen weer bij deze wetenschappers wordt getoetst. De bedoeling is om de ontwikkelpaden in de eerste helft van 2024 voor te leggen aan de verschillende stakeholders en na vaststelling in 2024 over te gaan tot implementatie bij de faculteiten. De wijze van implementatie zal verschillen per faculteit, afgestemd op de behoeftes.



Belemmeringen

- Naast het ontwikkelen van een centraal kader hebben de faculteiten zelf al een bevorderingsbeleid. Het is spannend hoe het kader en het facultaire bevorderingsbeleid zich tot elkaar verhouden.
- Het ontwikkelen van loopbaanpaden geeft enerzijds hoop aan wetenschappers vanwege het breder erkennen en waarderen van de verschillende werkzaamheden. Tegelijkertijd leidt dat ook tot onzekerheid. Op dit moment is namelijk nog niet duidelijk hoe het nieuwe systeem eruit gaat zien. De vraag leeft op grond van welke criteria wetenschappers in de toekomst in aanmerking komen voor bevordering. Dat vergt behoedzaamheid. Het zorgt ervoor dat wetenschappers zich veelal richten op de zekerheid van vandaag, de beoordeling op (met name) onderzoeksgebied.

UFO

Wat de Radboud Universiteit betreft mag er wat meer bewegingsruimte komen in de indelingsregels in UFO. Verder verdient impact een meer prominente plaats in UFO.

Bijzonderheden

De Radboud Universiteit wil de functie van promovendus ook meenemen in de ontwikkelpaden.



Rijksuniversiteit Groningen

In 2022 heeft de Rijksuniversiteit (RUG) het *Kader voor loopbaantrajecten* vastgesteld. Het betreft een visiedocument dat na consultatie van de elf faculteiten tot stand is gekomen. De RUG wil ruimte bieden voor talent door gedifferentieerde loopbaantrajecten aan te bieden die zich richten op respectievelijk, onderzoek, onderwijs, maatschappelijke impact en gezondheidszorg. Daarbij zet de RUG vooral in op het mogelijk maken van op onderwijs gerichte loopbaantrajecten. Uit de consultatieronde kwam namelijk naar voren dat de faculteiten het erover eens dat onderwijs meer erkenning en waardering verdient.

Het raamwerk dat de RUG vervolgens heeft ontwikkeld bevat twee verschillende routes om diversiteit in de wetenschappelijke loopbaantrajecten aan te brengen:

1. Het opzetten van academische loopbaanpaden met een bepaald aandachtsgebied in onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact of gezondheidszorg.
2. Flexibilisering van de bestaande profielen. Dit zijn op maat gemaakte loopbaantrajecten die tegemoetkomen aan wat individuele medewerkers nodig hebben en tegelijkertijd passen binnen de strategische doelen van organisatie van faculteit.

De faculteiten kiezen een aanpak die past bij de eigen context en doelstellingen. Van elke faculteit wordt verwacht dat zij in haar strategisch personeelsplan aangeeft welke loopbaanpaden zij gaat aanbieden en in kaart te brengt hoe een medewerker via deze loopbaanpaden zijn of haar loopbaanbaan verder kan ontwikkelen. De faculteiten beschrijven voor elk traject welke eisen er gelden voor het maken van bevordering en voor de continue professionele ontwikkeling (COP). Daarbij dienen faculteiten aan te geven welk onderscheid de verschillende loopbaanpaden tussen de kerndomeinen maken, zodat het spreekwoordelijke 'schaap met de vijf poten' wordt voorkomen. Doel is om gelijkwaardige loopbaantrajecten te ontwikkelen met duidelijke en actuele criteria en transparante procedures voor bevordering.

De kleine faculteiten kiezen vaak voor maatwerk, zij hebben vaak geen middelen om speciale loopbaantrajecten aan te bieden. De grote faculteiten stellen daadwerkelijk een eigen beleid op.

Terminologie

De RUG spreekt over zowel loopbaanpaden als loopbaantrajecten, waarbinnen wetenschappers vervolgens zelf een aandachtsgebied of focusdomein kunnen aanbrengen.

Loopbaanpaden/profielen

De loopbaanpaden worden per faculteit ontwikkeld en zijn dus verschillend. Binnen de RUG hebben twee faculteiten inmiddels loopbaanpaden ontwikkeld en geïmplementeerd:

- De Faculteit Economie en Bedrijfskunde (FEB) heeft twee loopbaanpaden ontwikkeld voor de loopbaanstappen UD2-UD1-UHD2 met het accent op onderzoek of op onderwijs. De UD's worden geworven in een tijdelijke positie van 1 ½ jaar en komen daarna in aanmerking voor een vaste aanstelling.
- De criteria voor een benoeming als UHD1 en hoogleraar 2 zijn wel expliciet gemaakt en gepubliceerd. Er is echter geen loopbaanpad voor ingericht.
- De Faculty of Science and Engineering (FSE) heeft ook loopbaanpaden ontwikkeld, namelijk met de volgende uitgangspunten:
- Wetenschappers worden geworven voor de positie van universitair docent met een focus op onderwijs of onderzoek, of voor universitair hoofddocent met een focus op onderwijs, onderzoek of impact.
 - Universitair docenten worden benoemd voor een periode van 6 jaar en solliciteren tussen één en drie jaar na hun benoeming voor een vaste aanstelling.
 - Universitair docenten en universitair hoofddocenten kunnen een aanvraag indienen voor bevordering tot respectievelijk universitair hoofddocent en hoogleraar.
 - Beslissingen over aanstelling en bevordering worden genomen op basis van iemands prestaties in de vier kerndomeinen (onderwijs, onderzoek, impact en organisatie) en twee ondersteunende domeinen (professionalisering en competenties). De hoeveelheid vooruitgang is afhankelijk van iemands focusdomein.



Criteria¹

Voor de bevorderingscriteria, zie het overzicht in de desbetreffende beleidsdocumenten. De criteria zijn specifiek uitgewerkt voor de verschillende loopbaanpaden passend bij het accent. Daarmee zijn ze in lijn met de uitgangspunten van Erkennen en waarderen (Niet meer het schaap met de vijf poten). Verder heeft de RUG gewerkt aan het DORA-proof formuleren van onderzoekscriteria. Daarnaast is er veel aandacht voor de ontwikkeling van competenties.

Doelgroep

De RUG richt zich op de u-lijn, te weten universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren.

Centraal versus decentraal

De RUG is decentraal georganiseerd. Op centraal niveau is een kader ontwikkeld, waarmee de faculteiten vervolgens zelf aan de slag moeten.

Proces

In 2021 zijn de elf faculteiten benaderd met de vraag in hoeverre zij zich inzetten voor diversiteit in de loopbaantrajecten. Tussen oktober 2021 en februari 2022 zijn diepgaande gesprekken gevoerd met afgevaardigden van elke faculteit, veelal de decaan, de vice-decaan, twee vertegenwoordigers van het onderwijzend personeel, een HR-medewerker en een medewerker die belast is met Erkennen & Waarderen. De bevindingen zijn vervolgens op een interfacultaire bijeenkomst gepresenteerd, waarbij ruimte was voor discussie en uitwisseling van good practices. Vervolgens is een visie en raamwerk opgesteld en vastgesteld door CvB. De Erkennen & Waarderen-commissie inventariseert wat er binnen de faculteiten gebeurt.

Status

In 2022 is een kader vastgesteld met enkele centrale uitgangspunten. Momenteel vertalen de faculteiten deze uitgangspunten naar de eigen context.

Belemmeringen/knelpunten

- Tussen de faculteiten bestaan grote verschillen. Sommige faculteiten zijn echte 'onderwijsfaculteiten', waar weinig ruimte is voor andere loopbaanpaden.
- De beoordelings- en bevorderingscriteria zijn best generiek, dat verandert langzaam. Wetenschappers voelen zich met de oude criteria 'in control' en vinden de nieuwe criteria 'subjectief'. Vanuit de universiteit is het vooral belangrijk om transparant te zijn.

Ervaringen

- De RUG is een lerende organisatie. Enkele keren per jaar organiseert de werkgroep samen met de commissie Erkennen en Waarderen een bijeenkomst over dilemma's en best practices van E&W, waar een faculteit een presentatie geeft, om vervolgens in gesprek te gaan over de dilemma's bij de ontwikkeling en de implementatie.
- Binnen de faculteiten FEB en FSE is actief geworven voor universitair docenten met onderwijsprofiel.
- Diverse faculteiten zijn aan het werk om hun facultair academisch loopbaanbeleid verder uit te werken binnen de instellingsbrede kaders.

¹ Het UMCG is hierbij buiten gelaten. Zij hebben echter sinds een jaar of 5 al verschillende loopbaantrajecten geëxpliciteerd.



UFO

Voor de loopbaanpaden vormt UFO de basis, het is een handig instrument om de zwaarte van een functie te bepalen. De RUG voorziet vooralsnog geen belemmeringen bij de implementatie van loopbaanpaden.

Achtergrondinformatie

[RUG visienotie/kader voor loopbaantrajecten: onderwijs.](#)

[Career Paths in Science and Engineering.](#)

[Appendix 1: Career path with a focus on education.](#)

[Appendix 2: Career path with a focus on research.](#)

[Appendix 3: Career path with a focus on impact.](#)

[Career Tracks FEB UD2-UHD2.](#)

[Career Track Promotion UHD2-full prof.](#)



Technische Universiteit Delft

De TU Delft heeft het Academic Career Track (ACT) ontwikkeld voor jonge academici. Alle nieuwe universitaire docenten in de Academic Career Track starten met een tijdelijk dienstverband van 18 maanden, waarna bij een positieve evaluatie op basis van vertrouwen in ontwikkeling en resultaten een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd wordt aangeboden. De Academic Career Track duurt maximaal 8 jaar. Tijdens de Academic Career Track wordt bepaald of een wetenschappelijke carrière binnen de TU Delft past en of het mogelijk is door te groeien naar universitaire hoofddocent. Bij een positieve uitkomst krijgt iemand de positie van universitaire hoofddocent. Ook is er het perspectief om door te groeien naar hoogleraar. Gedurende de Academic Career Track volgen medewerkers het ACT Ontwikkelprogramma, bestaande uit een breed palet van trainingen en instrumenten op alle onderdelen van een wetenschappelijke loopbaan.

Terminologie

De TU Delft gebruikt veelal het begrip accenten. Binnen het Academic Career Track zijn er vier ontwikkelgebieden (onderwijs, onderzoek, impact en leiderschap). Teamwork is onderdeel van het leiderschapsprofiel en maakt onderdeel uit van het ACT Ontwikkelprogramma. Van medewerkers wordt verwacht zij zich op al deze resultaatgebieden ontwikkelen en een basisniveau halen. In overleg met de leidinggevenden kunnen medewerkers gedurende het traject zelf accenten leggen. Binnen het Academic Career Track wordt de term 'accenten' gehanteerd; in andere contexten wordt ook wel eens gesproken over profielen.

Loopbaanpaden/profielen/accenten

Binnen de TU Delft zijn vier resultaatgebieden vastgesteld, namelijk onderwijs, onderzoek, impact en leiderschap. Universitaire docenten in de Academic Career Track hebben de mogelijkheid om accenten aan te brengen in hun persoonlijk ontwikkelplan. Voor elk resultaatgebied zijn ondersteunende trainingen beschikbaar.

Doelgroep

Het Academic Career Track is bedoeld voor universitaire docenten. Voor universitaire hoofddocenten en hoogleraren geldt het loopbaanbeginsel: elke UHD heeft de mogelijkheid om door te groeien naar hoogleraar als hij/zij voldoet aan de criteria. Het loopbaanperspectief dat is aangebracht en de mogelijkheid om accenten aan te brengen en de ondersteuning daarop – bijvoorbeeld in de vorm van trainingen – sluiten aan bij de principes van Erkennen & Waarderen. Naast het Academic Career Track zijn er ook de bestaande loopbaanpaden voor docenten en onderzoekers, van docent/onderzoeker 4 naar docent/onderzoeker 1. Een onderwerp waar de TU Delft naar wil kijken is horizontale mobiliteit, en erkenning en waardering voor deze functies.

Beoordelings- en bevorderingscriteria

Voor het wetenschappelijk personeel bestaan criteria op alle vier de resultaatgebieden. De criteria zijn kwalitatief opgesteld. De kwalitatieve en kwantitatieve beoordelingscriteria kunnen beide een rol spelen in bevorderingen.

Centraal versus decentraal

Het Academic Career Track is centraal ontwikkeld en van toepassing op de hele universiteit. Faculteiten hebben zelf de ruimte hoe zij invulling geven aan het leggen van accenten.

Status

Het Academic Career Track is in mei 2023 ingevoerd. Dit beleid geldt voor alle nieuwe universitaire docenten. Alle universitaire docenten in de Tenure Track hebben het aanbod gekregen over te stappen op het ACT. Het overgrote merendeel heeft daarvoor daadwerkelijk gekozen. De implementatie van het ACT-beleid is in mei 2023 gestart en aan het einde van de zomer afgerond. Het ACT is goed ontvangen.



Momenteel worden ervaringen verzameld, op basis waarvan zo nodig aanpassingen zullen worden gedaan.

Afwegingen

Het Academic Career Track is de opvolger van de Tenure Track. Hoofdrede om dit traject in te voeren is de ervaren stress bij wetenschappers in de Tenure Track. De groep wetenschappers had te maken met tijdelijke contracten. Met het Academic Career Track krijgt deze groep perspectief en de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen.

Belemmeringen/knelpunten

- Wetenschappers met een focus op onderwijs of impact ervaren niet altijd even veel erkenning en waardering voor hun werkzaamheden ten opzichte van hun collega's met een accent op onderzoek.
- Het Academic Career Track is inmiddels geïmplementeerd. Het is van belang om de wijzigingen in het beleid en de achterliggende boodschap goed over te brengen bij leidinggevenden en loopbaancommissies. Op dat punt moet de TU Delft nog een slag slaan.

UFO

UFO wordt niet als een belemmering ervaren, omdat deze ruimte biedt om de vertaalslag binnen de eigen instelling te maken. Zo hanteert de TU Delft nog eigen criteria. Het is wel de moeite waard om de onderzoeken of de achterliggende visie van UFO wel in lijn is met Erkennen & Waarderen.

Achtergrondinformatie

Website TU Delft, <https://www.tudelft.nl/over-tu-delft/werken-bij-tu-delft/academic-career-track>



Technische Universiteit Eindhoven

De TU/e heeft in 2022 een Development Matrix ontwikkeld met drie academische profielen, te weten één profiel met een focus op onderwijs, één met een focus op onderzoek en één met een focus op impact. Naast deze profielen hecht de TU/e ook veel waarde aan team work en leiderschap.

In het model van 2022 is op het niveau van universitair docent geen sprake van specialisatie. Voor universitair docenten geldt dat zij tweebenig zijn en zich richten op onderwijs én onderzoek. Voor universitair hoofddocent is het vervolgens mogelijk zich te specialiseren door te kiezen voor een bepaald profiel. Daarbij zijn twee opties mogelijk:

- iemand kiest voor een focus op onderwijs, onderzoek of impact en wordt daarop volgens specifieke criteria beoordeeld. Tegelijk moet iemand op basisniveau presteren op de andere domeinen.
- iemand blijft breed inzetbaar op alle drie domeinen. Bij bevordering naar UHD1 en HL moet iemand zich specialiseren in onderwijs, onderzoek of impact.

Hoogleraren dienen ten slotte één aandachtsgebied te kiezen en zich te specialiseren in onderwijs, onderzoek of impact.

Binnen de TU/e is een pilot gedaan met een nieuwe vorm van beoordelen, waarbij de beoordeling plaatsvindt aan de hand van de Development Matrix en een biographical sketch. In deze sketch geeft iemand aan wat zijn/haar persoonlijke ambities zijn en blikt de betreffende medewerker terug op zijn/haar prestatie met betrekking tot de domeinen onderwijs, onderzoek, impact en teamwork/leiderschap. De narratieven kunnen in een factsheet onderbouwd worden met kwalitatief bewijs. De ervaringen met de biographical sketch zijn positief.

De huidige Development Matrix werd als een 'fuik' ervaren (te weinig dynamisch) en is te veel opgezet vanuit de gedachte 'one size fits all'. Sinds de zomer van 2023 is de TU/e bezig met de herontwikkeling van de Development Matrix, waarbij de drie eerder ontwikkelde profielen worden omgevormd tot individuele loopbaanprofielen, waarover afspraken worden vastgelegd binnen de faculteit. Het nieuwe model is gebaseerd op percentages. Van medewerkers met de functie UD2 wordt verwacht dat zij 40% van hun tijd besteden aan onderwijs en 40% aan onderzoek. Voor de overige 20% kunnen zij in samenspraak met hun leidinggevende zelf een accent leggen, ofwel door nog meer onderwijs of onderzoek te doen, ofwel door zich te richten op impact of team- en leiderschapstaken.

Voor medewerkers met de functie UD1/UDH/HL geldt dat zij minimaal 20% van hun tijd besteden aan onderwijs, 20% aan onderzoek, 10% aan impact en 10% aan leiderschap en team work. Voor de overige 40% kunnen zij in samenspraak met hun leidinggevende zelf accenten leggen.

Terminologie

In het nieuwe model spreekt de TU/e voor universitair (hoofd)docenten en hoogleraren over loopbaanprofielen, waarbinnen medewerkers zelf – in overleg – een focus op een van de domeinen kunnen leggen. Daarbij gaat het vooral om maatwerk.

Loopbaanprofielen

Er zijn loopbaanprofielen voor universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren. Binnen elk loopbaanpad is het mogelijk in overleg met de leidinggevende c.q. het team een profiel te kiezen. Inmiddels zijn er onder de vlag van Erkennen & Waarderen ook loopbaanpaden voor docenten (Docent 4-1) ontwikkeld. Vanuit de gedachte dat er meer in teams samengewerkt wordt, ziet de TU/e de functie van docent als integraal onderdeel van de teams in elke faculteit.

Doelgroep

Universitair docenten, universitair hoofddocenten, hoogleraren en docenten.



Beoordelings- en bevorderingscriteria

Er zijn nog geen nieuwe beoordelings- en bevorderingscriteria beschikbaar. De vorige Development Matrix biedt weliswaar een mooi kader, maar hierover moet intern nog een goede discussie worden gevoerd. In de biographical sketch gaat het vooral om kwaliteit en niet om kwantiteit. De gedachte is, onder meer om daar waar de profielen meer divers zijn en ruimte geven aan talent, meer continuïteit in te bouwen aan de beoordelingskant door vaste BAC-commissies in te stellen en/of per individu vast te leggen waar men aan met voldoen voor een volgende stap. Ook dit zit nog in de discussiefase.

Centraal versus decentraal

Op centraal niveau wordt het kader ontwikkeld, faculteiten implementeren vervolgens het beleid en hebben daarbij de ruimte binnen de kaders zelf keuzes te maken.

Status

In mei 2022 is de Development Matrix gepresenteerd. Inmiddels is besloten deze matrix los te laten en een alternatief model te ontwikkelen dat meer individuele ruimte geeft en gebaseerd is op percentages. Dit plan verkeert nog in de ontwikkelingsfase en is nog niet officieel vastgesteld. De bedoeling is om op centraal niveau kaders te stellen en faculteiten de ruimte te geven om accenten te leggen. De biographical sketch wordt breed geïmplementeerd in het eerste kwartaal van 2024.

Afwegingen

De TU/e wil ruimte bieden voor individueel talent (binnen de kaders van de organisatie) en dynamiek in de loopbaan mogelijk maken. Mensen kunnen in de loop van de carrière immers andere interesses ontwikkelen. Naast verticale loopbaanpaden wil de TU/e ook horizontale loopbaanpaden faciliteren. Verder maakt de TU/e een slag met de beweging waarin de focus ligt op kwaliteit in plaats van kwantiteit.

Belemmeringen

- Medewerkers vinden het werken met percentages ingewikkeld. Zij hebben het idee dat zij verantwoording moeten afleggen van hun tijdsverdeling en dat zijn ze tot op heden niet gewend. De percentages zijn echter vooral bedoeld om richting te geven. Ze dienen als een middel om werkdruk inzichtelijk én bespreekbaar te maken.
- Het nieuwe model biedt meer vrijheid om een individueel profiel te kiezen. Dat maakt het vergelijken van onderlinge prestaties moeilijker. Hierover moet het gesprek nog worden gevoerd.

Overig

De TU/e is ook bezig met het ontwikkelen van loopbaanpaden voor docenten. Dit is klaar en wordt nu besproken in de gremia. Het streven is in 2024 te starten met de implementatie.

Achtergrondinformatie

[Development Matrix \(2022\).](#)



Tilburg University

Tilburg University (TiU) ontwikkelt de loopbaanpaden op facultair niveau. In maart 2022 heeft het College van Bestuur een aantal centrale uitgangspunten vastgesteld voor de ontwikkeling en de implementatie van loopbaanpaden, te weten:

1. TiU maakt talentontwikkeling op onderzoek, onderwijs, impact of leiderschap mogelijk. Medewerkers krijgen de ruimte om in overeenstemming met de eigen voorkeuren en talenten te kiezen voor een loopbaan met een accent op één of meerdere van de domeinen. Gegeven de kerntaken van de universiteit is welke wetenschapper betrokken bij onderwijs én onderzoek.
2. De domeinen onderwijs en onderzoek zijn gelijkwaardig. Wetenschappers kunnen ervoor kiezen om – in een bepaalde fase van hun loopbaan – een accent te leggen op één van beide domeinen.
3. Impact is onlosmakelijk verbonden met de domeinen onderzoek en onderwijs.
4. Persoonlijk leiderschap geldt voor alle medewerkers; daarnaast is het mogelijk een accent te leggen op formeel leiderschap.
5. Van elke medewerker wordt teamspirit verwacht. Teamspirit is het enige domein waar geen talentontwikkelingstraject voor mogelijk is.
6. Excelleren op alle domeinen is geen vereist voor een vaste aanstelling of promotie. Wel wordt van medewerkers verwacht zij op een bepaald minimumniveau presteren op de afzonderlijke domeinen.
7. Het streven is om promovendi te laten kennismaken met de verschillende domeinen tijdens het promotietraject.
8. Het verleggen van het accent naar een ander domein gedurende de loopbaan behoort tot de mogelijkheden. De keuzes moeten wel aansluiten bij de inhoud van de strategie en de samenstelling van het team.
9. Het formatie- en prestatiebeginsel kunnen niet los van elkaar worden gezien.
10. Recht doen aan individueel en collectief belang vergt goed overleg.
11. Naast verticale mobiliteit is er ook ruimte voor horizontale en neerwaartse mobiliteit.
12. Voor volledig nieuwe functies wordt in beginsel gewerkt met open vacatures.
13. Gemeenschappelijkheid is het uitgangspunt.
14. Invulling op faculteits- of departementsniveau kan verschillen, mits de gemeenschappelijke uitgangspunten worden gevolgd.

Terminologie

TiU spreekt over een profiel of loopbaanpad, met een accent op een bepaald domein (onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, leiderschap). De profielen of loopbaanpaden hebben een accent op één of meerdere van de domeinen. Daarbij horen ook concrete criteria voor bevordering.

Loopbaanpaden/profielen

TiU onderscheidt vier domeinen, te weten onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact en leiderschap. Uitgangspunten zijn dat wetenschappers tweebenig zijn (dus actief in onderwijs én onderzoek), niet in alle domeinen hoeven te excelleren en tijdens hun loopbaan het accent naar een ander domein kunnen leggen. De loopbaanpaden/profielen en de criteria worden op facultair niveau uitgewerkt. Daardoor bestaan er verschillen in het proces tussen de faculteiten. Er zijn grofweg twee wegen naar de ontwikkeling van de profielen te onderscheiden. De Tilburg School of Economics and Management (TiSEM) en de Tilburg Law School (TLS) hebben de loopbaanpaden eerst geheel uitgeschreven en implementeren daarna. De andere drie faculteiten proberen uit wat werkt en gaan dan pas beschrijven. TiSEM heeft profielen ontwikkeld op alle domeinen, TLS heeft nu eerst een 'instroomprofiel' op het domein onderwijs en formele leiderschapsrollen beschreven, terwijl de Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD) zich richt op een leiderschapsprofiel en TSB (Social and Behavioral Sciences) zich richt op loopbaanpaden in onderwijs en impact.

Doelgroep

TiU richt zich primair op de u-lijn, te weten universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren. Binnen TiSEM bestaat ook een loopbaanpad voor docenten. De TiU gaat in 2024 het



Figure 1. Career paths at Tilburg School of Economics and Management

Research	OUTSTANDING	Impact and leadership: both at least SOME	Impact and leadership: both at least SOME	Impact and leadership: both at least SOME
	VERY GOOD	Impact and leadership: both at least GOOD or one at least VERY GOOD	Impact and leadership: both at least SOME	Impact and leadership: both at least SOME
	GOOD	Impact and leadership: both at least VERY GOOD or one GOOD and the other OUTSTANDING	Impact and leadership: both at least GOOD or one at least VERY GOOD	Impact and leadership: both at least SOME
		GOOD	VERY GOOD	OUTSTANDING
		Teaching		

'flexbeleid' (met name voor docenten) (her)ontwikkelen. Binnen twee faculteiten kunnen promovendi tegelijk een docentencontract krijgen, in lijn met de beschreven mogelijkheid in de cao.

Beoordelings- en bevorderingscriteria

De beoordelings- en bevorderingscriteria zijn eveneens per school aangepast en/of worden nog per departement in lijn gebracht met Erkennen & Waarderen. Soms wordt dit ook 'loopbaanbeleid' of 'benoemings- en bevorderingsbeleid' genoemd. Enkele faculteiten doen aanpassingen in dit beleid parallel aan het ontwikkelen van de loopbaanpaden.

Centraal versus decentraal

TiU heeft op centraal niveau gezamenlijk uitgangspunten afgesproken, waarmee de faculteiten vervolgens zelf aan de slag zijn gegaan.

Proces

Binnen TiU hebben al vroeg in het E&W-traject dialoogsessies plaatsgevonden. Daarnaast hebben vier werkgroepen zich gebogen over de vraag hoe een profiel met een accent op een bepaald domein eruit zou kunnen zien. Tot slot heeft de Erkennen & Waarderen stuurgroep een aantal spanningsvelden benoemd. Op basis van de dialoogsessies, de bevindingen van de werkgroepen en de notities over de spanningsvelden heeft de stuurgroep een aantal uitgangspunten geformuleerd, die in maart 2022 door de decanen met het College van Bestuur zijn afgesproken. De uitgangspunten zijn ook besproken met het Lokaal Overleg en de Universiteitsraad.

Status

In 2022 zijn een aantal gezamenlijke uitgangspunten opgesteld. Momenteel vertalen de faculteiten deze uitgangspunten naar de eigen context. TiSEM heeft ervoor gekozen de loopbaanpaden geheel uit te schrijven in het beleidsdocument *TiSEM academic careers: Guiding principles & procedures for assessment, tenure, and promotion*. Dit beleid is in december 2023 vastgesteld door de faculteitsraad; de faculteit wil begin 2024 starten met de implementatie. Enkele andere faculteiten zijn op dit moment (eind 2023) conceptueel en/of experimenteel bezig met het aanbrengen van accenten en beschrijven de loopbaanpaden daarna, en/of zijn begonnen met het updaten van loopbaanbeleid/ benoemings- en bevorderingsbeleid.



Belemmeringen/knelpunten

- De faculteiten gingen ieder zelf aan de slag met de gezamenlijk afgesproken uitgangspunten. Het risico bestond dat er grote verschillen tussen de faculteiten zouden ontstaan doordat elke faculteit de vrijheid had om de loopbaanpaden op eigen wijze uit te werken. De praktijk leert echter dat dit meevalt.
- Faculteiten hanteren een verschillende werkwijze/proces: de ene faculteit stelt bijvoorbeeld eerst beleid vast; de andere faculteit doet eerst onderzoek wie voor welke profielen in aanmerking komt en stelt dan pas beleid op. Dit wordt overigens niet als een belemmering ervaren door de faculteiten. Een 'not invented here'-reactie is erdoor voorkomen en dat helpt naar verwachting bij de implementatie.
- De focus op loopbaanpaden is vaak verticaal, terwijl niet iedereen universitair hoofddocent of hoogleraar kan worden. Hoe geef je wetenschappers waardering zonder (direct) tot bevordering over te gaan?
- Inmiddels zijn er in een faculteit enkele hoogleraren benoemd met een accent op impact. Binnen een andere faculteit is iemand bevorderd op basis van zijn onderwijsprestaties. Er bestaat schroom om hierover expliciet te communiceren, omdat men wil voorkomen dat iemand als een 'mindere wetenschapper' wordt gezien. Alsof het iemand is die alleen vanwege E&W bevorderd is en niet omdat die uitstekend presteert.

UFO

Voor TiU vormt UFO geen belemmering voor het ontwikkelen van de loopbaanpaden, zeker als op 'rekkelijke' wijze met UFO wordt omgegaan. De 'preciezen' zien wat meer problemen, bijvoorbeeld wanneer een 'beetje-meer' van het ene domein compenseert voor een 'beetje-minder' op een ander domein – iets wat volgens heel strikte UFO-toepassing niet kan.

Achtergrondinformatie

Uitgangspunten Erkennen en Waarderen Tilburg University, zie <https://rrview.nl/thoughts/3052>.
TiSEM academic careers: Guiding principles & procedures for assessment, tenure, and promotion, zie <https://rrview.nl/thoughts/3052>.



Universiteit Leiden

In 2023 heeft Universiteit Leiden (UL) het *Academia in Motion*-raamwerk ontwikkeld. Dit raamwerk gaat uit van een principiële gelijkwaardigheid tussen de verschillende domeinen van het werk dat wetenschappers verrichten, namelijk onderwijs, onderzoek, OBA (organisatie, bestuur & advies) en patiëntenzorg. In lijn met het *Strategisch Plan* van de universiteit wordt impact of maatschappelijke relevantie als een integraal en vanzelfsprekend onderdeel gezien van de vier domeinen. Om die reden is impact in Leiden geen apart domein. Hetzelfde geldt voor leiderschap. (Persoonlijk en verbindend) leiderschap staat in het hart van het raamwerk. UL ziet leiderschap als een kerncompetentie, die in alle domeinen van toepassing is en voor alle medewerkers geldt. Leiderschap is een essentiële kwaliteit voor iedereen, en dient om mensen en activiteiten met elkaar te verbinden, zelfreflectie te ontwikkelen, elkaar te begrijpen, constructieve feedback te geven en ontvangen, en elkaar te ondersteunen.

Het *Academia in Motion*-raamwerk beschrijft naast vier domeinen ook drie doelstellingen van het werken aan een universiteit: vernieuwen, delen en samenwerken. UL wil de aandacht verschuiven van wat medewerkers doen (*middel*) naar wat hen beweegt (*doel*). Op die manier wil de instelling meer ruimte maken voor het waarderen van alle relevante activiteiten en uitkomsten van teams en individuen, voor een betere kwaliteitsbeoordeling, en een betere balans in rollen en profielen in teams.

UL verwacht niet dat medewerkers presteren op alle vier domeinen, maar dat ze vanuit de domeinen accenten kunnen aanbrengen, in lijn met de doelen en behoeften van het organisatie en de bredere kennissamenleving. Faculteiten dienen een duidelijke beschrijving te hebben van de verschillende functieprofielen en hoe medewerkers hun portfolio aan taken invullen. Op instituuts- en team-niveau komt ruimte voor mensen met verschillende portfolio's. Leidinggevendenden dragen er zorg voor dat zij medewerkers erkennen en waarderen op de afgesproken domeinen. Dat wil zeggen dat voor medewerkers met een accent op onderwijs in hun portfolio het accent in de beoordeling ook meer op onderwijs komt te liggen. Voor medewerkers in de functies van UD-UHD-hoogleraar is de tweebenigheid tussen onderwijs en onderzoek een gegeven.

Terminologie

UL ontwikkelt geen specifieke loopbaanpaden, zoals de meeste andere universiteiten doen. Wel kunnen wetenschappers binnen hun functie accenten leggen op een van de vier domeinen onderwijs, onderzoek, OBA of patiëntenzorg in lijn met de visie en strategie van het team.

Domeinen

UL beschrijft de domeinen als taken waarin wetenschappers tijd besteden. Van medewerkers wordt niet verwacht dat ze presteren op alle domeinen, maar dat zij vanuit de domeinen accenten kunnen aanbrengen, in lijn met de doelen en behoeften van het organisatie en de bredere kennissamenleving. Daarbij zoekt UL naar een balans op het niveau van het team. Elk team heeft een eigen strategie en kijkt op basis daarvan wat er binnen het team nodig is. Het gaat dus vooral om maatwerk.

Doelgroep

UL richt zich in eerste instantie op personeel betrokken bij onderwijs en onderzoek, docenten, onderzoekers, universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren.

Beoordelings- en bevorderingscriteria

In mei 2024 introduceert UL een nieuw formulier voor het jaargesprek. In dit formulier hebben de vier domeinen elk een plaats. Verder is de stuurgroep bezig met het opstellen van universiteitsbrede kwaliteitscriteria voor onderzoek en onderwijs. De ontwerp-matrix ligt momenteel bij het CWTS en het ICLON.



Centraal versus decentraal

Het *Academia in Motion*-raamwerk is op centraal niveau ontwikkeld. Vervolgens is het aan de faculteiten om dit raamwerk naar hun eigen context te vertalen.

Proces

Het raamwerk is tot stand gekomen door een gezamenlijke inzet van de regiegroep Academia in Motion onder leiding van de rector Hester Bijl. Dit is mede gebeurd met inspraak van verschillende groepen binnen de universiteit zoals de Young Academy Leiden (YAL) en het CWTS. Communicatie rondom het raamwerk is altijd geweest dat het een 90% versie is en dat faculteiten altijd de ruimte hebben om in samenspraak dingen nog aan te passen als ze vinden dat het niet aansluit bij de universiteitsbrede strategie. Insteek was om naast de veranderingsvisie Erkennen & Waarden ook inzicht te geven in hoe de UL kijkt naar het werk wat er gedaan wordt.

Status

Het raamwerk is in mei 2023 officieel vastgesteld door het College van Bestuur en decanen. In de faculteiten zijn vervolgens dialoogsessies georganiseerd en facultaire werkgroepen opgezet. In 2024 gaan de faculteiten aan de slag met de nieuwe vorm van het jaargesprek en het opstellen van een strategie. Later worden daar dan ook de nieuwe nog te ontwikkelen kwaliteitscriteria aan toegevoegd. Vanaf medio 2025 zou de nieuwe werkvorm (met portfoliomodel gekoppeld aan de strategie van het team) zichtbaar moeten zijn voor alle medewerkers.

Afwegingen

- In lijn met het *Strategisch Plan* wordt impact of maatschappelijke relevantie gezien als een integraal onderdeel van de vier domeinen. Om die reden kent UL geen domein impact.
- UL kent evenmin het 'domein' leiderschap. (Persoonlijk en verbindend) leiderschap wordt van alle medewerkers verwacht als competentie in plaats van een taak en vormt en de basis voor het nieuwe Academia in Motion model.
- UL wil voorkomen dat medewerkers te veel ingekaderd zijn en daarmee hun mobiliteit verliezen. Uit het portfolio moet blijken wat voor soort wetenschapper iemand is.

Belemmeringen/knelpunten

- Enkele faculteiten zullen hun tenure-trackbeleid moeten loslaten. Dat vereist een goed transitietraject.
- Wetenschappers geven aan behoefte te hebben aan loopbaanpaden of profielen. Daarbij verwijzen zij dikwijls naar andere instellingen. Voor UL betekent dit vooral om transparant te zijn en medewerkers perspectief te bieden over het formatiebeginsel en hoe loopbanen op teamniveau zullen worden bekeken.
- Het blijkt lastig om goede kwaliteitscriteria voor het domein onderwijs te formuleren **die aansluit** op de bestaande ontwikkelmogelijkheden binnen dit domein.

UFO

UL ziet geen belemmeringen in de UFO-systematiek.

Achtergrondinformatie

Academia in Motion-raamwerk (2023).



Universiteit Maastricht

Om diversificatie en vitalisering van loopbaantrajecten en talentontwikkeling mogelijk te maken, heeft Universiteit Maastricht (UM) academische profielen ontwikkeld voor de functies universitair docent, universitair hoofddocent, hoogleraar, docent en onderzoeker. In 2023 is UM begonnen met de implementatie hiervan.

De profielen voor universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren bestaan uit drie onderdelen:

1. De vier kernwaarden van de UM die elke medewerker zou moeten ontwikkelen;
2. De kerncomponenten onderwijs en onderzoek (en patiëntenzorg voor medewerkers met een klinische taakstelling). Een bijdrage (op specifieke onderdelen) aan elk van deze domeinen vormt de basis van het profiel.
3. Ten minste drie gekozen componenten uit de focusdomeinen onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, leiderschap en patiëntenzorg.

De profielen voor docenten en onderzoekers bestaan uit twee onderdelen:

1. De vierkernwaarden van de UM;
2. De van toepassing zijnde ontwikkelcomponenten.

De academische profielen dienen als richtlijn voor wetenschappers om de eigen wetenschappelijke loopbaan vorm te geven in afstemming met de leidinggevende. Verder verschaffen ze duidelijkheid over wat er van de medewerker wordt verwacht. Ook leidinggevend en beoordelaars kunnen de profielen als leidraad gebruiken. Het zijn geen afvinklijstjes, maar handvatten voor een brede en continue ontwikkeldialoog.

Verder heeft een subcommissie het UM Career Compass opgesteld. Dit is een gespreksformat waarmee het ontwikkelgesprek gevoerd kan worden. Een tweede subcommissie werkt momenteel aan een verkenning van horizontale ontwikkelmogelijkheden (voor zowel WP als OBP) en de erkenning en waardering daarvan.

Terminologie

UM spreekt over academische (functie)profielen. Binnen het academisch profiel voor universitair (hoofd)docenten en hoogleraren kunnen medewerkers zelf accenten leggen door ten minste drie ontwikkelingscomponenten te kiezen uit de vijf focusdomeinen (onderwijs, onderzoek, leiderschap, maatschappelijke impact en patiëntenzorg).

Functieprofielen

De academische profielen voor medewerkers in de U-lijn bestaan uit drie bouwstenen. De eerste pijler bestaat uit vier kernwaarden die iedere werknemer van de UM zou moeten ontwikkelen, namelijk academisch burgerschap, persoonlijk/professioneel leiderschap, teamwork en impact & Open Science. De tweede pijler bestaat uit de kerncomponenten onderwijs en onderzoek. Voor medewerkers met een klinische taakstelling is ook patiëntenzorg een kerncomponent. Deze componenten vormen de basis van wat op deze gebieden van medewerkers wordt verwacht. De derde pijler bestaat uit ten minste drie gekozen componenten uit de focusdomeinen van onderwijs, onderzoek, leiderschap, maatschappelijke impact en patiëntenzorg. Elk





focusdomein bestaat uit drie standaardcomponenten. In overleg met de leidinggevende kan een maatwerk ontwikkelcomponent overeengekomen worden. Medewerkers wordt geadviseerd zich gedurende een periode van drie tot vijf jaar voornamelijk op één focusdomein te richten. Op die manier wil UM bewerkstelligen dat medewerkers en hun leidinggevendenden voor een uniek loopbaantraject kiezen.

Doelgroep

UM heeft profielen ontwikkeld voor docenten, onderzoekers, universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren.

Beoordelings- en bevorderingscriteria

UM kiest er op dit moment voor om geen nieuwe, gestandaardiseerde beoordelingscriteria te ontwikkelen. In de loopbaantrajecten gaat het om maatwerk. Dat zou ook in de beoordelingscriteria moeten resoneren.

Centraal versus decentraal

UM heeft op centraal niveau de academische profielen ontwikkeld. Tegelijk is er oog voor de verschillen tussen de faculteiten. Dit komt vooral tot uiting in de nadere duiding die de faculteiten geven aan de profielen c.q. de ontwikkelcomponenten binnen de domeinen (impact heeft in de sociale wetenschappen een andere vorm dan in het Europees recht). In het najaar van 2022 hebben twee CvB-leden en de programma manager voor elke faculteit een aparte kick-offbijeenkomst georganiseerd. In 2023 hebben de vakgroepvoorzitters met elke wetenschappelijk medewerker in hun vakgroep een gepersonaliseerd academisch profiel opgesteld.

Proces

Bij de start van het programma Erkennen & Waarderen zijn binnen UM vier commissies met afgevaardigden uit elke faculteit ingesteld. Deze commissies hebben narratieven ontwikkeld over de wijze waarop de prestaties binnen de verschillende domeinen (onderwijs, onderzoek, leiderschap en impact) erkenning en waardering kunnen krijgen. Daarnaast hebben zij meegelezen met de ontwikkelde profielen en deze waar nodig aangescherpt. Het voortdurend betrekken van wetenschappers bij het proces heeft geholpen om draagvlak te creëren. Het proces tot het definitief vaststellen van de academische profielen heeft zo'n anderhalf jaar geduurd. Voorafgaand aan de vaststelling is er veel discussie gevoerd om verbeterlagen in de profielen te doen. Doordat daar veel ruimte voor is geweest, verloopt de implementatie van de profielen nu relatief soepel.

Status

De academische profielen zijn in september 2022 vastgesteld door het College van Bestuur. In het laatste kwartaal van 2022 hebben twee CvB-leden en de programmamanager een rondje langs alle faculteiten gemaakt. Op die manier zijn de faculteiten voorbereid op de start van de implementatie. In het eerste kwartaal van 2023 is daadwerkelijk begonnen met de implementatie van de profielen. De bedoeling is dat elke medewerker (indien van toepassing) voor een profiel kiest. Het streven is dit proces in de eerste helft van 2024 af te ronden.

Afwegingen

- Oorspronkelijk wilde UM profielen ontwikkelen per domein. Uiteindelijk is gekozen voor een generiek profiel waarbinnen medewerkers een accent kunnen aanbrengen. Er bestonden zorgen dat medewerkers anders weinig ruimte hadden om hun focus te verleggen en de (horizontale) mobiliteit daardoor bemoeilijkt zou worden.
- In de U-lijn zijn onderwijs en onderzoek de basis. Van elke universitair (hoofd)docent en hoogleraar wordt verwacht dat hij/zij een bijdrage levert aan onderwijs én onderzoek. Niet iedereen hoeft een eigen onderzoekslijn op te zetten. Wel verwacht UM dat wetenschappers in de U-lijn actief blijven in het onderzoek. Omgekeerd hoeft ook niet iedereen grootschalige



onderwijsinnovaties door te voeren. Wel wordt van universitair (hoofd)docenten en hoogleraren verwacht dat zij een bijdrage leveren aan het geven en organiseren van onderwijs.

- Over impact is binnen UM veel gesproken. De decanen hechten er veel waarde aan dat dit aspect zichtbaar is in de profielen. Daarom is het ondergebracht bij de kernwaarden. Tegelijk kunnen medewerkers zich op dit gebied verder ontwikkelen door componenten uit het domein maatschappelijke impact te kiezen.
- UM heeft ook loopbaanpaden ontwikkeld voor docenten en onderzoekers. De universiteit wil de mobiliteit tussen die profielen mogelijk maken, bijvoorbeeld door meer mogelijkheden voor docenten te creëren om hun docentschap te combineren met een promotietraject, waardoor ze daarna de overstap naar de U-lijn kunnen maken. Daarnaast biedt UM meer doorgroeimogelijkheden in het docententraject (ook zonder promotie. Een docent 4 of een docent 3 hoeft niet per se gepromoveerd te zijn).

Belemmeringen/knelpunten

- Medewerkers kunnen ervoor kiezen om op basis van UFO te worden beoordeeld en niet op basis van de nieuwe academische profielen.
- De academische profielen zijn goed ontvangen. Tegelijk vinden medewerkers het moeilijk om het houvast van standaard-criteria los te laten.

UFO

- Wat UM betreft zit UFO niet enorm in de weg. In de UFO-handleiding staat de genoemde activiteiten in een profiel niet per se allemaal van toepassing hoeven te zijn op een functionaris. Dat geeft al behoorlijk wat vrijheid. Die vrijheid zou een prominentere plaats kunnen krijgen in de cao.
- Er zijn een aantal (kleine) onderdelen in UFO die – conform het gedachtegoed van Erkennen & Waarderen – aanpassing behoeven. Dit betreft bijvoorbeeld de indelingsregels voor hoogleraar

Achtergrondinformatie

Academische profielen voor:

- [Universitair \(hoofd\)docenten en hoogleraren \(zonder patiëntenzorg\)](#)
- [Universitair \(hoofd\)docenten en hoogleraren \(met patiëntenzorg\)](#)
- [Research Fellows en Postdocs](#)
- [Teaching Fellows, Academic Teachers, Senior Academic Teachers en Teaching Experts](#)

Overzichten van alle profielen

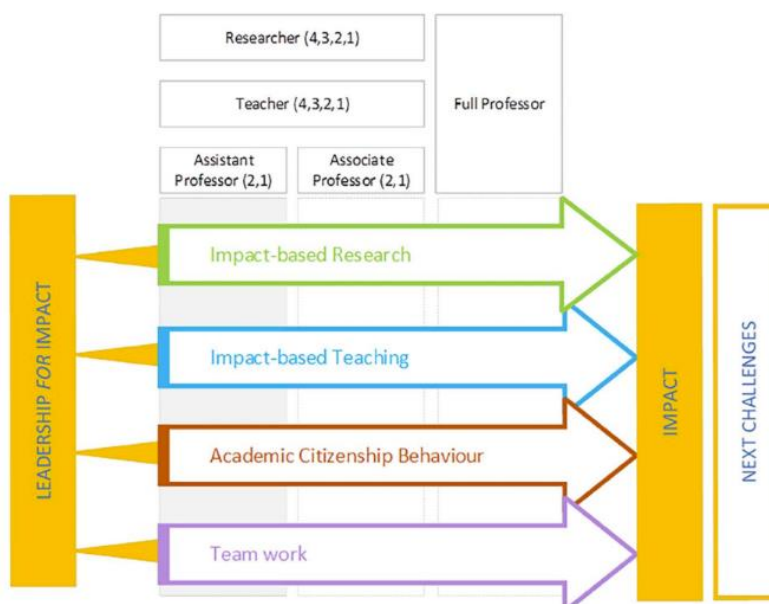
- [Zonder patiëntenzorg](#)
- [Met patiëntenzorg](#)



Universiteit Twente

Universiteit Twente (UT) heeft de *Talent Development Map* (TDM) ontwikkeld. Hierin zijn loopbaanpaden opgenomen voor de functies van docent, onderzoeker, universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar. De loopbaanpaden zijn gebaseerd op de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen, de *Agreement on Reforming Research Assessment*, het *Academic Teaching Framework* van Ruth Graham en UFO. De UT onderscheidt vier focusgebieden, te weten *impact-based research*, *impact-based teaching*, *academic citizenship behaviour* en *team work*.

Wetenschappers hoeven niet te excelleren in alle domeinen. In afstemming met de leidinggevende kan elke wetenschapper een eigen focusgebied kiezen. Om bevorderd te kunnen worden moet elke wetenschapper op de vier focusdomeinen voldoende presteren en op ten minste twee domeinen excelleren. Binnen UT zijn carrièrepaden met verschillende focusgebieden mogelijk. Gaande iemands ontwikkeling neemt het belang van academisch leiderschap en impact toe. Het creëren van impact is het uitgangspunt voor iedere wetenschapper in elke loopbaan. Kernvraag is: wie en wat is beter geworden door bepaalde wetenschappelijke activiteiten? *Teamwork* en *academic citizenship behaviour* vormen overigens geen afzonderlijk carrièrepad. Met deze begrippen wil de UT duidelijk maken dat beide aspecten meegenomen en meegewogen moeten worden bij de keuze voor een bepaald carrièrepad. Op het hoogste niveau van een loopbaanpad is leiderschap altijd een vereiste.



Terminologie

Binnen de UT worden verschillende begrippen door elkaar gebruikt. De nadruk ligt op de ontwikkeling van medewerkers. Daarbij is vooral de term maatwerk van toepassing.

Loopbaanpaden/profielen

Elk carrièrepad is een unieke combinatie van vier focusdomeinen, met verschillende accenten binnen en tussen deze domeinen. De UT kent de volgende domeinen:

- impact-based research;
- impact-based teaching;
- academic citizenship behaviour;
- team work.

Academic citizenship behaviour en teamwork vormen overigens geen afzonderlijk carrièrepad. Verder wordt van elke medewerker leiderschap en het realiseren van impact gevraagd.

Doelgroep

Er zijn loopbaanpaden voor docenten, onderzoekers, universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren. Het gaat erom dat iedereen een keuze kan maken.



Status

De TDM 1.0 is ontwikkeld in de eerste helft van 2022. In oktober 2022 is het TDM 2.0 officieel vastgesteld door het College van Bestuur. Ook de medezeggenschap heeft met het TDM ingestemd. Het is aan de faculteiten om het TDM daadwerkelijk te implementeren. De UT heeft geen expliciet tijdspad waarbinnen de beoogde verandering 'klaar' zou moeten zijn, maar verwacht veel van 2024. Op basis van ervaringen die de komende periode worden opgedaan, komt er mogelijk een versie 3.0. In 2024 gaat de UT de manier van werken ook uitbreiden naar PhD-studenten en de stap van hoogleraar 2 naar hoogleraar 1 opnieuw bekijken.

Proces

De UT is in 2018 begonnen met het grote onderzoeksproject voor Talentontwikkeling in de academische wereld. Resultaten van dat project gaven ons een serieuze voorsprong om te sprinten in E&W. We hebben de E&W-beweging meteen omarmd en zijn begonnen met het ontwikkelen van principes in plaats van HR-instrumenten. Toen de belangrijkste principes waren besproken en aangenomen, gingen de instelling verder met het ontwikkelen van HR-instrumenten. Niet onbelangrijk is dat we meteen in een team werkten, de teaminspanning maakte het mogelijk.

Afwegingen

De UT heeft bewust niet gekozen voor een apart carrièrepad voor impact. Uitgangspunt is namelijk dat wetenschappers met hun onderwijs en onderzoek altijd impact dienen te realiseren.

Belemmeringen

Het TDM is vooral een middel waardoor Erkennen & Waarderen op tafel is gekomen. Tegelijk is het nodig dat het gedrag fundamenteel verandert, met name op het gebied van beoordeling, waaraan altijd ontwikkeling voorafgaat. Hoe hoger het niveau, hoe meer er teruggeregpen wordt op research output met kwantitatieve criteria, zo leert de ervaring.

UFO

De huidige UFO werkt belemmerend. UFO gaat namelijk uit van opgedragen taken vanuit een hiërarchische structuur, binnen de kaders van bestaande profielen. Het systeem heeft in zich dat niet opgedragen taken niet erkend en gewaardeerd worden. Als wij bijvoorbeeld iemand volgens de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen proberen te beoordelen, maar diegene krijgt niet wat hij verwacht, dan wordt onmiddellijk teruggeregpen op UFO. Beoordelings- en bevorderingscommissies zouden meer moeten denken vanuit Erkennen & Waarderen en niet gelijk terug moeten grijpen op UFO.

Achtergrondinformatie

[Talent Development Map 2.0 \(december 2022\).](#)



Universiteit Utrecht

Universiteit Utrecht (UU) heeft in 2021 het TRIPLE-model (in de vorm van een lotusbloem) geïntroduceerd als hulpmiddel om de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen in de praktijk te brengen. Het model helpt namelijk om met een brede blik naar de verschillende aspecten van het werk te kijken. De TRIPLE-lotus bestaat uit zes componenten. Leiderschap en teamspirit zijn de basis voor elke medewerker. Impact vormt vervolgens de kern van de bloem. Daarbij gaat het vooral over het *waarom* wat medewerkers doen. De drie bloemblaadjes verbeelden ten slotte de domeinen onderwijs, onderzoek en professional performance.

Het TRIPLE-model is van toepassing op alle UU-medewerkers, zowel op individueel als op teamniveau. In de praktijk zal het vaker voor wetenschappelijke functies worden gebruikt. Het is een instrument om ieders bijdrage aan de doelstellingen te bespreken en in gesprek te gaan over de verschillende werkzaamheden die wetenschappers verrichten. Tegelijk kan het ook van pas komen in een individueel ontwikkelgesprek. UU biedt alle medewerkers de mogelijkheid te werken aan de eigen ontwikkeling. Dit kan door toe te werken naar een functie op hoger niveau, maar ook door verbreding of verdieping binnen de huidige functie aan te brengen. Zo kunnen wetenschappers in hun functie een accent aanbrengen, waarbij de gekozen accenten na verloop van tijd weer kunnen verschuiven. Om het systeem zo flexibel mogelijk te houden, is ervoor gekozen om niet met *vaste* loopbaanpaden of *vaste* profielen te werken. Er zijn geen universiteitsbrede criteria ontwikkeld. Uitzondering op deze regel is de hoogleeraar 1. Voor deze functie is wél een UU-breed bevorderingsprofiel opgesteld (zie ook <https://rrview.nl/thoughts/2064>).

UU heeft met het TRIPLE-model op centraal niveau een raamwerk ontwikkeld. Faculteiten en diensten hebben de mogelijkheid om het TRIPLE-model verder uit te werken in hun loopbaanbeleid. Deze uitwerkingen kunnen van pas komen in ontwikkelgesprekken, beoordelingen en bevorderingen.

Beoordelings- en bevorderingscriteria

De functieprofielen in UFO zijn de basis voor iedere universitaire functie aan de UU. De TRIPLE-uitwerkingen door faculteiten of diensten vormen een leidraad (hulpmiddel) om de UFO-profielen vanuit een Erkennen & Waarderen/TRIPLE-perspectief te interpreteren binnen de eigen context. Voor het onderscheid tussen functies en tussen niveaus binnen een functie zijn de indelingscriteria uit het UFO-profiel leidend.

Per functie en per TRIPLE-onderdeel wordt een korte beschrijving van de essentie voor de betreffende functie gegeven, met daarbij voorbeelden van mogelijke invullingen. Deze voorbeelden dienen indicatief te zijn. Zij geven houvast en duiding, zonder de indruk te wekken dat medewerkers alle voorbeelden moeten kunnen afvinken. Het is dus niet de bedoeling om vaste 'checklists' uit te werken die voor iedereen hetzelfde zijn. Er worden ook geen vaste profielen beschreven (zoals bijvoorbeeld een 'impactprofiel' voor wetenschappelijke functies). Elke uitwerking laat ruimte voor verschillende accenten en individuele context.

Diversificatie

De UU stimuleert diversificatie binnen teams. Dat betekent dat medewerkers verschillende loopbaanpaden kunnen volgen. Binnen eenzelfde functie zijn verschillende accenten mogelijk. Diversificatie is niet alleen van belang voor de ontwikkeling van de medewerker, maar ook voor het team en de organisatie. De omvang van de activiteiten per (TRIPLE) domein kan voor medewerkers sterk uiteenlopen. Op basis van teamdoelstellingen, behoefte van de organisatie én behoeften van individuele medewerkers worden hier strategische keuzes in gemaakt. Niemand hoeft alles te kunnen of te doen. Medewerkers worden aangemoedigd om accenten te leggen, waarbij teamspirit en (persoonlijk) leiderschap voor elke medewerker en elk team de basis zijn. Door verschillende accenten te leggen ontstaat ruimte voor individuele ontwikkeling en voor verschillende talenten en ambities. Een accent kan ook een tijdelijk project of een rol zijn die iemand naast het gewone taken oppakt. Voor medewerkers in de functie van UD, UHD en Hoogleraar geldt daarnaast het principe van tweebenigheid van onderwijs en onderzoek, waarbij verschuivingen in omvang en over tijd mogelijk zijn. Medewerkers en leidinggevendenden maken afspraken die passen bij persoonlijke ontwikkeldoelen én bij de teamdoelen.



Dynamisering

Naast diversificatie streeft de UU naar dynamische loopbanen. Dat betekent dat gekozen accenten over tijd kunnen verschuiven. Het is mogelijk om binnen dezelfde functie te schuiven met accenten, bijvoorbeeld door taken aan te passen of verschillende rollen te bekleden. Medewerkers kunnen tijdelijk of langdurig een stap terug doen op een bepaald (TRIPLE) domein om vervolgens weer meer tijd in dit domein te investeren. Het is ook mogelijk om over te stappen naar een andere functie. Dit kan ook een functie in hetzelfde schaalniveau zijn. De UU stimuleert en faciliteert dit soort horizontale mobiliteit. Medewerkers maken keuzes die passen bij de fase van hun loopbaan en bij hun persoonlijke situatie.

Loopbaanpaden/accenten

De componenten leiderschap, teamspirit en impact gelden voor alle medewerkers. Daarnaast onderscheidt UU drie domeinen, te weten onderwijs, onderzoek en professional performance. Uitgangspunt is dat wetenschappers actief zijn in zowel onderwijs als onderzoek. Op dit moment werken de faculteiten uit hoe wetenschappers accenten kunnen leggen. Dit doen zij niet door hele loopbaanpaden uit te schrijven en criteria op te stellen, maar door voorbeelden van de verschillende domeinen te presenteren. Dit gebeurt in overleg met de leidinggevende en is afhankelijk van wat het team nodig heeft.

Doelgroep

Het TRIPLE-model is toepasbaar voor alle medewerkers (bijvoorbeeld in ontwikkelgesprekken). Binnen het loopbaanbeleid is TRIPLE voorsnog alleen uitgewerkt voor UD, UHD en HL (op facultair niveau).

Centraal versus decentraal

In het programma Erkennen & Waarderen lopen centrale en decentrale acties parallel. De cultuurverandering die we willen bereiken vraagt verandering op alle niveaus. We stimuleren dus enerzijds bottom-up initiatieven en zorgen tegelijkertijd voor UU-brede kaders en onderlinge uitwisseling en afstemming.

Proces

In 2021 is het TRIPLE-model ontwikkeld als onderdeel van de UU-visie op erkennen en waarderen. De visie is vastgesteld door het College van Bestuur. In de aanloop naar de nieuwe E&W visie (vastgesteld door het CvB in 2023) is het TRIPLE-model licht herzien. Het TRIPLE-model maakt ook deel uit van het UU Kader voor Ontwikkeling en Loopbanen (2023). Daarin zijn randvoorwaarden vastgesteld voor de facultaire TRIPLE-uitwerkingen (zie boven).

Status

Momenteel vertalen de faculteiten het TRIPLE-model naar hun eigen loopbaanbeleid. De uitwerkingen van de faculteiten Bètawetenschappen, Diergeneeskunde, Recht, Economie, Bestuur en Organisatie (REBO) en Sociale Wetenschappen zijn al vastgesteld door het CvB. Geowetenschappen en Geesteswetenschappen zijn ermee bezig. In 2025 gaan we universiteitsbreed evalueren wat de faculteiten hebben ontwikkeld. Als de uitwerkingen op facultair niveau te ver uiteenlopen, gaan we bespreken welke vervolgacties nodig zijn om weer op één lijn te komen.

Afwegingen

- UU heeft voor een brede aanpak gekozen en richt zich op cultuurverandering.
- Voor UU is Erkennen & Waarderen meer dan het ontwikkelen van loopbaanpaden. De blik is eerst gericht op het team. 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.



- Om de loopbaanpaden van de wetenschappers zo flexibel mogelijk te houden en mensen niet in nieuwe hokjes te plaatsen, heeft UU ervoor gekozen om geen vaste loopbaanpaden of vaste profielen te ontwikkelen.
- De UU biedt iedereen de mogelijkheid om te werken aan de eigen ontwikkeling. 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. UU wil af van de focus op verticale mobiliteit, het gaat vooral over ontwikkeling, verdieping en verbreding.

Belemmeringen/knelpunten

- Wat de UU betreft zijn er geen blokkades voor wetenschappers die vanuit een andere instelling naar Utrecht komen. Wetenschappers die elders voor een profiel hebben gekozen, kunnen daar bij de UU mee verder. Een 'onderwijsprofiel' zou dan een functie met een accent op onderwijs worden. Bij aanname is het uitgangspunt dat er behoefte in het team is aan mensen met een accent op een bepaald domein.
- Faculteiten hebben een verschillende interpretatie van wat er onder het domein professional performance valt. Hierover voeren we universiteitsbreed het gesprek.

UFO

Voor UU vormt UFO geen belemmering voor Erkennen & Waarderen. Op dit moment hoeven medewerkers al niet aan alle criteria uit het UFO-profiel te voldoen. Tegelijk mag UFO best wat flexibeler worden ingericht. Het systeem is inmiddels twintig jaar oud en functies zijn in die tijd veranderd. Daarbij wil UU graag combinatiefuncties mogelijk maken – binnen UFO moet echter voor één profiel gekozen worden. UFO zou de mogelijkheid moeten bieden om makkelijker twee functies te combineren.

Achtergrondinformatie

Nieuwe visie inclusief uitleg TRIPLE, zie https://rrview.nl/thoughts/2758#comment_4135



Universiteit van Amsterdam

De Universiteit van Amsterdam (UvA) is in 2023 begonnen met het invulling geven aan de gedifferentieerde loopbaanpaden uit het programma Erkennen & Waarderen. Van april tot en met september 2023 heeft de UvA een designtraject georganiseerd. Daarbij konden wetenschappers, docenten, promovendi en beleidsmedewerkers ideeën aandragen voor hoe erkenning en waardering van alle aspecten van wetenschappelijk werk eruit zou moeten komen te zien. Uiteindelijk zijn gesprekken gevoerd met zo'n 60 medewerkers. Op basis van deze sessies heeft een designbureau ontwerpen ontwikkeld voor mogelijkheden voor gedifferentieerde loopbaanpaden. De bedoeling is om zoveel mogelijk aansluiting te zoeken bij bestaand beleid, zoals het loopbaanbeleid, bevorderings- en benoemingscriteria en het hooglerarenbeleid. Momenteel wordt in kaart gebracht welke faculteiten met de ideeën willen gaan experimenteren.

Daarnaast denkt de UvA na over een instrument om de prestaties van de individuele wetenschapper beter in kaart te brengen, gericht op accenten/domeinen onderwijs, onderzoek, impact, leiderschap, samenwerking. Hiervoor wordt gedacht aan een persoonlijk dashboard waarmee wetenschappers in kaart kunnen brengen wat zij de afgelopen jaren op de verschillende domeinen hebben bijgedragen en waarin zij de komende jaren zich willen ontwikkelen en bijdragen. Het is een hulpmiddel om de verschillende werkzaamheden zichtbaar te maken en deze voldoende te erkennen en waarderen. Het dashboard is vooral bedoeld om iemands persoonlijke ontwikkeling zichtbaar te maken (en de verschillende bijdragen in teams in kaart te brengen) en niet op het beoordelen van iemands prestaties. In de toekomst kunnen wellicht ook bepaalde standaarden (beoordelingscriteria) worden toegevoegd, zodat inzichtelijk is wanneer iemand in aanmerking komt voor bevordering.

Terminologie

In de huidige fase kiest de UvA voor de term ontwikkelpaden, waarbinnen wetenschappers accenten kunnen leggen. Het gaat daarbij vooral om maatwerk.

Ontwikkelpaden/profielen/accenten

Op dit moment zijn er nog geen specifieke loopbaanpaden beschikbaar. Wel is getoetst of de kerndomeinen uit de position paper, namelijk onderwijs, onderzoek, impact, leiderschap (en patiëntenzorg), aansluiten bij de ervaringen van wetenschappers. Dat blijkt het geval. De UvA beschouwt ook impact als een afzonderlijk domein, al is deze in de praktijk nauw verweven met onderwijs én onderzoek. Verder hecht de UvA waarde aan het erkennen en waarderen van activiteiten voor de eigen organisatie, leiderschap en samenwerking in teamverband. Wellicht dat deze thema's samen het domein 'organisatie' gaan vormen.

Doelgroep

De UvA richt zich met de loopbaanpaden op de u-lijn: universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren. Promovendi, docenten en beleidsmedewerkers zijn wel betrokken geweest bij het designtraject.

Criteria

De UvA wil op termijn criteria op de verschillende domeinen vastleggen, zodat deze geborgd zijn, bijvoorbeeld in de bevorderings- en benoemingscriteria.

Centraal versus decentraal

De UvA ontwikkelt op centraal niveau de ontwerpen en kaders. Vervolgens is het aan de faculteiten om zelf invulling te geven aan de kaders.



Status

Van april tot en met september 2023 heeft UvA design-sessies georganiseerd met wetenschappers. Op basis van deze sessies ontwikkelt een designbureau een aantal ontwerpen en een overzicht met concrete ideeën voor interventies en experimenten, die in december zijn besproken met de E&W-commissie. De bedoeling is om in de eerste helft van 2024 af te stemmen met faculteiten en door middel van experimenteren ervaringen op te doen in de praktijk. Verder staat de definitieve besluitvorming en de implementatie van verder stimuleren van differentiatie in loopbanen voor de tweede helft van 2024 op de rol.

Afwegingen

- De UvA zoekt bij het ontwikkelen van de ontwikkelpaden zoveel mogelijk aansluiting bij bestaand beleid, zoals het hooglerarenbeleid en het loopbaanbeleid. Daar waar nodig wordt het bestaande beleid vernieuwd en aangepast in lijn met de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen.
- Sommige faculteiten zijn al bezig met differentiatie; soms zijn ook de bevorderingscriteria al aangepast. Het E&W-programmateam van de UvA inventariseert wat de faculteiten al doen op het terrein van Erkennen & Waarderen en wil dit meer voor het voetlicht brengen.

Belemmeringen/knelpunten

Om rekening te houden met de verschillende contexten van de faculteiten, kiest de UvA voor zorgvuldigheid boven snelheid. Het anders erkennen en waarderen van wetenschappelijk werk is uiteindelijk een cultuurverandering. Door het organiseren van fysieke dialoogsessies hebben medewerkers de gelegenheid van zich te laten horen, waarmee ook wordt opgehaald wat er leeft zodat de aanpak daarmee kan worden aangescherpt.

UFO

De UvA ziet vooralsnog voldoende ruimte binnen UFO en de cao voor het invoeren van ontwikkelpaden. Wel wil de UvA experimenteren met interdisciplinaire en interfacultaire samenwerking.



Universiteit van Humanistiek

In 2023 heeft de Universiteit van Humanistiek (UvH) het beleidsdocument *Erkennen en Waarderen: loopbaandiversificatie wetenschappelijk personeel* ontwikkeld en vastgesteld. Om loopbaandiversificatie mogelijk te maken heeft de UvH profielen ontwikkeld om focus te kunnen aanbrengen in respectievelijk de domeinen onderwijs, onderzoek en impact. Dat deze focusgebieden bestaan, betekent overigens niet dat alle medewerkers een specifiek profiel kiezen, daarvoor is universiteit eenvoudigweg te klein. Veel medewerkers zullen nog steeds onderwijs, onderzoek, impact en bestuurlijke taken combineren. Het algemene profiel blijft dan ook bestaan. Wel wil de UvH alle medewerkers stimuleren na te denken over hun talenten en hoe deze in te zetten. De gesprekscyclus is hierop ook ingericht.

Terminologie

De UvH heeft profielen ontwikkeld waarmee wetenschappers focus aan kunnen brengen in hun carrière. In de praktijk gebruikte de UvH hiervoor de term focusgebieden.

Focusgebieden

Voor de hele wetenschappelijke staf zijn basiscriteria opgesteld (zie beleidsdocument, pp. 7-9). Voor de functies universitair docent 1, universitair hoofddocent en hoogleraar zijn focusgebieden ontwikkeld voor achtereenvolgens de kerndomeinen onderwijs, onderzoek en impact. In principe blijft onderwijs en onderzoek in elk profiel een onderdeel van de werkzaamheden, alleen verschuift de focus per profiel. Binnen een focusgebied (lees: focusprofiel) wordt gedurende drie tot vijf jaar het accent op één domein gelegd. Na deze periode keert de medewerker terug naar het algemene profiel of gaat hij door in de gekozen richting. Er is geen apart focusgebied voor bestuurlijke taken. Indien een universitair hoofddocent geïnteresseerd is én het talent heeft zich te bekwamen op bestuurlijk gebied, dan kan daar in samenspraak met de leidinggevende ruimte voor worden gecreëerd. Om daadwerkelijk focus aan te brengen, is per focusgebied aangegeven hoeveel procent van de tijd er naar een bepaald focusgebied kan gaan. Deze percentages geven de bandbreedte aan.

Doelgroep

De UvH richt zich op de functies universitair docent 1, universitair hoofddocent en hoogleraar. Van universitair docenten 2 wordt verwacht zij actief zijn op de domeinen onderwijs én onderzoek. Er is geen loopbaanpad beschikbaar voor promovendi, jonge onderzoekers en (junior) docenten. Voor junior-docenten heeft de UvH vierjarige trajecten ontwikkeld, waarin zij zich breder kunnen ontwikkelen naast het geven van onderwijs, bijvoorbeeld door tijd te besteden aan projecten of onderwijsinnovatietrajecten binnen de UvH.

Criteria

Tegelijk met het loopbaandiversificatiebeleid is het *evidence based cv* geïntroduceerd. In dit format beschrijven wetenschappers hun profiel en prestaties in samenhang. Wetenschappers delen daarin hun visie op het betreffende focusgebied en dienen met maximaal 10 output-resultaten aan te tonen waarom zij voor een functie in aanmerking zouden komen. Daarnaast zijn ook de algemene bevorderingscriteria herzien en in lijn gebracht met Erkennen & Waarderen. Daarbij ligt de nadruk meer op kwaliteit en minder op kwantiteit, ook is er ruimte voor het opvoeren van andere activiteiten.

Status

De profielen zijn in de loop van 2023 ontwikkeld en zijn/worden inmiddels geïmplementeerd. De andere levensbeschouwelijke universiteiten zijn geïnteresseerd in dit beleid en gaan hierover in gesprek met de UvH.



Proces

Het beleidsstuk over loopbaandiversificatie is geschreven vanuit HR in samenspraak met een wetenschapper. Een klankbordgroep, bestaande uit één wetenschapper per leerstoelgroep, heeft het stuk gedurende de totstandkoming meerdere keren becommentarieerd. De universiteitsraad heeft met het beleid ingestemd, waarna het College van Bestuur het beleid officieel heeft vastgesteld.

Afwegingen

De UvH is een kleine universiteit. Daarom is het niet mogelijk dat wetenschappers zich gedurende een hele loopbaan specialiseren in één van de focusgebieden, omdat er dan eenvoudigweg onvoldoende capaciteit meer is om het onderwijs te verzorgen. Afhankelijk van de strategische doelstellingen van de UvH worden functies met focusgebieden opengesteld. Focusgebieden voor hoogleraren en UHD's worden door het CvB UvH-breed opengesteld. De focusgebieden voor de UD1's worden per team vastgesteld en door de desbetreffende voorzitter opengesteld. De hoeveelheid en soort focusgebieden worden vastgesteld in relatie tot de te behalen strategische doelstellingen en hangen daarnaast af van de teamsamenstelling. Elk team presteert immers maximaal als alle kerndomeinen voldoende aandacht krijgen en kennis en kunde op alle kerndomeinen in het team aanwezig is. Het CvB stelt in samenspraak met de voorzitters vast hoeveel plekken er per focusgebied UvH breed en per team worden opengesteld.

Belemmeringen/knelpunten

- Binnen de UvH bestaat de vrees dat het kiezen voor een focusgebied ervaren wordt als een makkelijkere manier is om bevorderd te kunnen worden.
- In algemene zin bestaan er zorgen dat de kwaliteit in het geding komt nu de kwantiteitseisen worden losgelaten. Sommige hoogleraren willen bijvoorbeeld toch het aantal publicaties in de criteria zien opgenomen.
- We merken dat de voorkeur van wetenschappers uitgaat naar het focusgebied onderzoek, voor het focusgebied onderwijs bestaat doorgaans minder belangstelling.

UFO

Voor de UvH blijven de UFO-profielen het uitgangspunt. Het creëren van focusgebieden kan binnen UFO en vormt dan ook geen belemmering.

Achtergrondinformatie

Erkennen en Waarden: loopbaandiversificatie wetenschappelijk personeel, zie <https://rrview.nl/thoughts/3178>.



Vrije Universiteit

De Vrije Universiteit Amsterdam (VU) heeft in 2023 een universiteitsbreed kader ontwikkeld voor academische loopbaanpaden. Academici moeten voldoen aan de basisvereisten voor onderwijs, onderzoek, impact, leiderschap leiderschap (persoonlijk leiderschap, bijdrage aan teams en academisch leiderschap), management, scholing en ontwikkeling. Binnen de VU vormt de verwevenheid van onderwijs en onderzoek de basis van een academische loopbaan voor de vaste wetenschappelijke staf in de lijn van UD-UHD-HL. De kerndomeinen onderwijs en onderzoek hebben daarmee altijd een plek binnen elk academisch loopbaanpad. Centraal is afgesproken dat er altijd een ondergrens geldt van deelname aan onderzoek en onderwijs (20-30%). Als voldaan is aan de basisvereisten kunnen wetenschappers diversifiëren mogelijk op één van de volgende domeinen: onderwijs, onderzoek of impact, waarmee de balans tussen onderwijs en onderzoek per wetenschapper kan variëren, uiteraard binnen bepaalde kaders. Dit gebeurt altijd in samenspraak met de leidinggevende, en is afhankelijk van het Strategische Personeelsplan en samenstelling van het team.

Binnen de VU zijn diversificatie en dynamisering van de loopbaanpaden het uitgangspunt. Enerzijds kunnen wetenschappers zich profileren in een bepaald loopbaanpad. Anderzijds kan het profiel gedurende de loopbaan veranderen. Een wetenschapper die een verticale loopbaanstap maakt, ontwikkelt zich door het nemen van meer verantwoordelijkheid en leiderschap binnen de eigen organisatie-eenheid, de universiteit, de wetenschappelijke discipline of in de maatschappij. Voor ieder domein is een verticaal loopbaanpad mogelijk van mid-career (UD) naar senior (UHD) en expert (HL). Hiervoor gelden basisvereisten voor onderwijs, onderzoek en impact. Een wetenschapper kan ook een horizontale loopbaanstap maken door zich te verbreden of te verdiepen in één van de focusdomeinen. Voor alle diversificaties is UFO het uitgangspunt.

Terminologie

De VU gebruikt de term loopbaanpaden, waarbinnen wetenschappers in samenspraak met hun leidinggevende een keuze maken voor één van de volgende focusdomeinen: onderwijs, onderzoek of impact – en patiëntenzorg voor de umc's. Deze keuze is afhankelijk van de gekozen strategie en de samenstelling van het team.

Loopbaanpaden/profielen

Wetenschappers moeten voldoen aan een aantal basisvereisten. Daarbij geldt er altijd een ondergrens van deelname aan onderzoek en onderwijs (20-30%). Pas daarna is diversifiëren mogelijk op één van de volgende domeinen: onderwijs, onderzoek, impact of patiëntenzorg/klinische vaardigheden.

Beoordelings- en bevorderingscriteria

De criteria (met een focus op kwaliteit in plaats van kwantiteit) worden door de faculteiten opgesteld. De faculteiten zijn daarmee nu bezig.

Doelgroep

Universitair (hoofd)docenten en hoogleraren. In 2024 maakt de VU op faculteitsniveau een begin met de implementatie van de loopbaanpaden. In navolging van de academische loopbaanpaden wordt momenteel loopbaanbeleid ontwikkeld voor docenten (D4-D1). In 2024 wordt ook gestart met het opzetten van loopbaanbegeleidingsbeleid voor promovendi en aanvullende loopbaanprofielen voor zorgprofessionals bij de umc's. Ook het domein 'zorg' heeft de aandacht. Het feit dat twee universiteiten binnen het Amsterdam UMC samenwerken, maakt dit echter complex.

Centraal versus decentraal

De VU heeft op centraal niveau een kader ontwikkeld, waarmee de faculteiten vervolgens zelf aan de slag moeten.



Proces

Een klankbordgroep, waarin de diversiteit aan wetenschappers groot was, heeft input opgehaald. Een projectteam van vier personen uit verschillende organisatie-eenheden heeft op basis hiervan een kader voor de academische loopbaanpaden ontwikkeld en telkens getoetst bij de klankbordgroep. De voorzitter van de klankbordgroep en de projectleider zijn verschillende keren met de faculteitsbesturen in gesprek gegaan over opzet, de zorgen, de pluspunten en de processtappen. Door hun feedback telkens mee te nemen en steeds het gesprek aan te gaan hebben achtereenvolgens de decanen, ondernemingsraad en het lokaal overleg met de loopbaanpaden in gestemd.

Status

De VU heeft in het voorjaar van 2023 een kader ontwikkeld voor de academische loopbaanpaden. Voor de algemene academische basis zijn kwalitatieve criteria opgesteld. De faculteiten zijn verantwoordelijk voor de implementatie van de loopbaanpaden. Op facultair niveau worden aanvullende (kwalitatieve en kwantitatieve) criteria uitgewerkt om bevorderd te worden bij profilering op één van de focusdomeinen. Eind 2023 heeft elke faculteit een implementatieplan opgesteld. In 2024 starten de faculteiten met de implementatie van de loopbaanpaden.

Belemmeringen/knelpunten

Er is veel koudwatervrees en onzekerheid. Er bestaat veel discussie over de vraag of een wetenschapper een focus moet of mag kiezen, en wanneer iemand een focus gekozen heeft of je dan nog kunt switchen. Daarmee lijkt het soms dat het eigenlijke doel van de diversificatiemogelijkheden uit het oog wordt verloren. Een ander knelpunt dat wordt gezien is het aantal uren dat aan onderwijs moet worden besteed.

UFO

De VU ervaart nog geen belemmeringen met betrekking tot UFO.

Achtergrondinformatie

Academische loopbaanpaden (Amsterdam 2023).



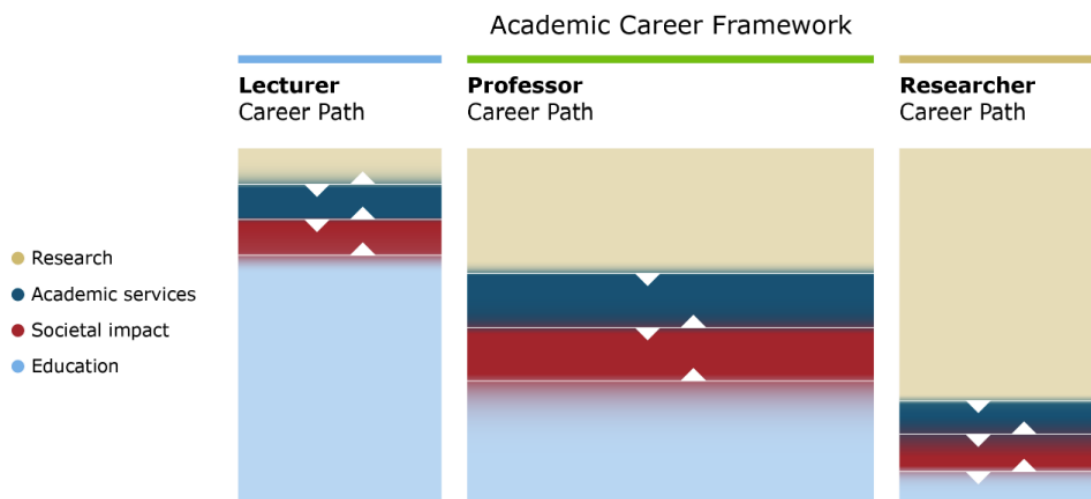
Wageningen Universiteit

De WUR heeft het *Academic Career Framework* (ACF) ontwikkeld, dat één integraal raamwerk biedt voor alle wetenschappelijke loopbaanpaden. Het ACF weerspiegelt de gewenste symbiose tussen de persoonlijke ontwikkeling en de ambities van de organisatie, en bevordert excellentie, flexibiliteit en teamprestaties.

Het ACF rust op zes principes of uitgangspunten:

1. Het biedt één algemeen raamwerk voor de gehele wetenschappelijke staf met loopbaanpaden voor docenten, universitair docenten, universitair hoofddocenten, hoogleraren en onderzoekers. UFO vormt hiervoor de basis.
2. Er bestaat een breed palet aan academische activiteiten en praktijken. Dit impliceert differentiatie tussen de disciplines met verschillende output en activiteiten. Bijdrage aan het team, leiderschapskwaliteiten op alle niveaus, en activiteiten op het gebied van Open Science en Open Education gelden voor iedereen. De diversiteit aan individuele loopbaanpaden wordt gestimuleerd. Daarnaast is er ruimte om zelf de snelheid van een ontwikkelpad te bepalen.
3. Er bestaan grenzen binnen de profielen en minimale verwachtingen waaraan wetenschappers moeten voldoen met betrekking tot onderwijs en onderzoek. De precieze samenstelling van iemand persoonlijke profiel is afhankelijk van de context van de groep, iemands rol in het team en persoonlijke ambities.
4. Excellentie is het uitgangspunt.
5. Het ACF maakt zowel verticale als horizontale mobiliteit mogelijk.
6. De overgang van een tijdelijk naar een vast contract is een belangrijke stap in iemands wetenschappelijke loopbaan.

Naast het ACF bestaan de Academic Career Guidelines (zie p. 21 van het ACF), met de precieze indicatoren en de bewijsvoering daarvoor. Daarnaast bestaat er een beoordelingsregeling waarin onder meer de samenstelling van commissies voor verschillende stappen wordt beschreven.



In de drie trajecten binnen het ACF wordt gebruikgemaakt van dezelfde resultaatgebieden en indicatoren. Voor wetenschappers is diversificatie op verschillende manieren mogelijk. Allereerst in het persoonlijke profiel. Voor elk loopbaanpad bestaan verschillende verplichte en optionele indicatoren. Niet iedereen hoeft in alle domeinen te excelleren. De balans tussen de domeinen is dus per persoon verschillend. Van wetenschappers in het Professor Career Path wordt verwacht dat zij ten minste actief zijn in onderwijs en onderzoek. Wetenschappers kunnen hun overperformance in het ene resultaatgebied compenseren met underperformance in het andere resultaatgebied. Voor een aantal indicatoren gelden minimeisen zoals het hebben van een BKO.



Terminologie

De WUR gebruikt de term loopbaanpaden (*career paths*) met daarin vier resultaatgebieden (*performance areas*), te weten onderwijs, onderzoek, maatschappelijke relevantie en academische diensten.

Loopbaanpaden/profielen

In het ACF worden drie loopbaanpaden onderscheiden:

- Het Lecture Career Path (LCP) voor alle docenten;
- Het Professor Career Path (PCP) voor alle UD's, UHD's en persoonlijke hoogleraren.
- Het Researcher Career Path (RCP) voor alle onderzoekers.

Voor elk loopbaanpad is een ander subset aan criteria verplicht dan wel optioneel. Met de keuze voor optionele criteria kunnen medewerkers een persoonlijk profiel samenstellen. Team work, leiderschap en activiteiten op het gebied van Open Science en Open Education zijn voor iedereen belangrijk en komen op verschillende plaatsen in het ACF tot uiting, maar zijn geen afzonderlijke resultaatgebieden.

Doelgroep

Zie hierboven.

Beoordelings- en bevorderingscriteria

Een visie en strategie geschreven door de kandidaat staan centraal. Van daaruit volgen keuzes voor indicatoren met bijbehorende activiteiten en producten. De ontwikkeling in de tijd wordt aan de doelen omschreven in de strategie gerelateerd. Voor de indicatoren zijn in de guidelines rubrics weergegeven die de ontwikkelpaden voor de verschillende carrièrepaden omschrijven. Voor een aantal indicatoren gelden minimum randvoorwaarden (zoals een BKO en ervaring met het ten minste drie promotietrajecten voor een UHD1 positie met IUS). Onderzoekprestaties worden gerelateerd aan de research output culture voor het betreffende veld. Daarvoor wordt een ontwikkelpad beschreven met typische research outputs daarbij. Die zijn met name gericht op kwaliteit, maar kunnen daarnaast ook deels kwantitatief van aard zijn en geven voldoende ruimte voor eigen invulling.

Status

De loopbaanpaden zijn in 2022 ontwikkeld en in 2023 definitief vastgesteld. Momenteel wordt gewerkt om op basis van de ACF een aantal concrete richtlijnen per resultaatgebied te formuleren. In de loop van het jaar 2024 is de daadwerkelijke implementatie van de loopbaanpaden in de organisatie voorzien. Ten behoeve van de implementatie is een speciale HR-projectleider Erkennen & Waarderen aangesteld.

Proces

Het ACF is het resultaat van een ontwerpproces dat begonnen is in 2020. Er zijn interviews gehouden met medewerkers in de specifieke groepen en relevante organen. Daarnaast is een enquête uitgezet onder het wetenschappelijk personeel. Daarin is gevraagd welke elementen respondenten in hun loopbaantraject waarderen en wat zij graag veranderd zouden zien. De position paper *Ruimte voor ieders talent* vormde hierbij het uitgangspunt. De onderzoeksresultaten zijn vervolgens gebruikt bij het ontwerpen van het ACF. Een conceptversie van het ACF is besproken in alle onderzoeksgroepen. Ook andere groepen zijn geconsulteerd, zoals docenten, de Graduate Schools en de Young Academy. Verder is het ACF besproken met de medezeggenschap, alvorens het door het College van Bestuur officieel is vastgesteld.

Afwegingen

Het ACF is gebaseerd op een visie op wetenschappelijke carrières:

- WUR heeft gemotiveerde staf waarvan men de ontwikkeling willen stimuleren;
- Er wordt gewerkt aan complexe vraagstukken met maatschappelijke relevantie;
- Diversiteit van rollen en gezichtspunten is belangrijk;
- Flexibiliteit ten aanzien van de invulling van onderzoek en onderwijs is belangrijk;



- Teamwork is belangrijk voor het realiseren van de doelstellingen;
- Er wordt gestreefd naar excellentie.
- Werk tevredenheid is belangrijk door:
 - Diversiteit in profielen;
 - Het stimuleren en faciliteren van persoonlijke ontwikkeling;
 - Meer gebalanceerde en rijkere evaluaties;
 - Een gezonde werk-privé balans;
 - Aandacht voor teamprestaties en verschillen tussen groepen.

Belemmeringen

De verwachtingen rondom de nieuwe loopbaanpaden zijn hooggespannen. Ontwikkelmogelijkheden worden deels ook bepaald door de taken en verantwoordelijkheden van de organisatie-onderdelen waarbij men is aangesteld. Daarom is verwachttingsmanagement heel belangrijk.

UFO

Het ACF is ontwikkeld op basis van UFO. Voor de WUR vormt UFO daarom geen belemmering. Het ACF is juridisch getoetst of het compatibel is aan UFO en dat is het geval. Wel vindt de WUR het wenselijk om de rol van de postdocs specifiek te onderscheiden in UFO.

Bijzonderheden

Postdocs vormen een subgroep binnen het career path voor onderzoekers. Zij hebben een tijdelijke aanstelling en de verwachtingen ten aanzien van een vervolgcarière binnen WUR zijn hoog, terwijl dit vaak niet terecht is. De WUR ontwikkelt een specifiek beleid en instrumentarium voor deze categorie, gericht op loopbaanverwachtingen en -ontwikkelingen. Het beleid ten aanzien van promovendi wordt mede vormgegeven door de Wageningse onderzoekscholen; deze activiteiten zijn onder meer gericht op de inrichting en duur van dit opleidingstraject en het verbreden van hun competenties.

Achtergrondinformatie

Academic Career Framework WUR, zie <https://rrview.nl/thoughts/3184>
Artikel Resource, <https://edepot.wur.nl/589990>



Universitair medische centra

Naast de universiteiten hebben ook de universitair medische centra zich via de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk* gecommitteerd aan het ontwikkelen van loopbaan- en ontwikkelpaden voor universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar met profielen of accenten binnen onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap en patiëntenzorg. Sommige umc's hadden al loopbaanpaden voordat het programma Erkennen & Waarderen startte. Andere umc's zijn nu loopbaanpaden aan het ontwikkelen.

Over de ontwikkelde loopbaanpaden is een zeer open uitwisseling geweest binnen het E&W-platform van beleidsadviseurs van de zeven umc's. Als voorbereiding op de overleggen op 15 en 19 januari hebben we gekozen om in dit memo te focussen op de loopbaanpaden die nu door universiteiten ontwikkeld worden. Omdat er bij de umc's zeer relevante ontwikkelingen plaatsvinden geven we hiervan graag een overzicht. Een korte samenvatting van de ontwikkelingen per umc volgt op een later tijdstip als toevoeging aan dit memo.

Proces

Elk umc is bezig geweest met de ontwikkeling van carrièreprofielen, zij het dat er zowel verschillen in visies te constateren zijn als verschillen in de mate van pro-activiteit en fase van ontwikkeling wat betreft de uitwerking en implementatie. Met name voor de drie kerntaken onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg bestaan in de meeste umc's redelijk ontwikkelde en geaccepteerde profielen. UMCU is in 2023 begonnen met het implementeren van de uitgewerkte profielen. Bij het UMCG zijn er al sinds 2018 profielen en er wordt gewerkt aan een evaluatie en bijstelling hiervan. Maastricht is de profielen aan het implementeren die voor de hele universiteit, incl. umc, zijn ontwikkeld. Rotterdam, Leiden, Amsterdam en Nijmegen zijn bezig om aantal profielen te ontwikkelen.

Terminologie

De meeste umc's kiezen voor de terminologie 'profielen'. Accent wordt ook wel gebruikt. Hieronder staat een overzicht van de ontwikkelde of te ontwikkelen profielen. Hieronder volgen enkele korte kenschetsen per umc:

Amsterdam UMC: er is een onderwijsprofiel dat is geaccordeerd, onderzoeks- en valorisatieprofielen moeten nog vormgegeven worden. Bevorderingen vinden plaats op basis van een Kwalificatieportfolio met metrics en narratieven. Uiteindelijk worden de volgende profielen ontwikkeld: Research, Education, Clinical work, Valorization & societal Impact, Management & leadership.

Erasmus MC: onderwijs en onderzoeksprofielen bestaan. Nieuwe profielen worden verkend, maar de huidige bevorderingscriteria moeten eerst E&W-proof zijn.

Leiden UMC: een onderwijspad en een onderzoekspad is ontwikkeld voor zowel wetenschappers zonder patiëntenzorgtaak als medisch specialisten. Deze paden bevatten elk elementen uit onderwijs, onderzoek, valorisatie en leiderschap. Uiteindelijk worden deze profielen ontwikkeld: Onderwijs; Onderzoek; Clinician educator; Clinician scientist.

Maastricht UMC+: De academische profielen bevatten naast de kernwaarden (academisch burgerschap, persoonlijk en professioneel leiderschap, teamwork en impact en open science) en kernactiviteiten (onderwijs, onderzoek en voor zover van toepassing patiëntenzorg), de keuzecomponenten binnen de focusdomeinen onderwijs, onderzoek, leiderschap en maatschappelijke impact voor het kiezen van een persoonlijke focus. Bij bevordering tot UHD zijn 5 profielen mogelijk op gebied van een combinatie van onderzoek, onderwijs en patiëntenzorg. Per januari 2023 zijn development boards geïmplementeerd voor alle WP met als doel om gezamenlijk en in onderlinge afstemming de academische loopbaan te ontwikkelen cq. vorm te geven.

Radboudumc: Profielen voor onderwijs, onderzoek en zorg (op het niveau van UHD/HL) bestaan al een aantal jaren. Profiel voor onderzoek accent, Scientific career path (SCP), is recentelijk vernieuwd en begint bij promovendi & postdocs. Naast bevordering lijn UD>UHD>HL is ook Staff scientist functie



ontwikkeld, deze implementatie start in 2024. Het beleid voor Academische Carrière paden (hernieuwde versie rekening houdend met E&W ontwikkelingen en in lijn met SCP) voor onderwijs en klinische innovatie, met uitgewerkte criteria en procedures, is ontwikkeld en nu in besluitvormingsfase; de implementatie wordt in 2024 verwacht.

UMC Groningen: Research impactprofielen: Onderzoek, Onderwijs, Gezondheidszorg, Maatschappij & Valorisatie; criteria zijn recentelijk herzien. Er is ook een carrièrepad ontwikkeld voor docenten.

UMC Utrecht: Zes profielen sinds 2022 in gebruik voor UHDs, bestonden al aparte profielen voor onderwijs en valorisatie. Academic educator; Clinical researcher (plus aparte erkenning met 0,4FTE onderzoekstijd); Exploratory researcher; Implementation researcher; Methodology & technology researcher; Valorisation researcher. Kwalificatieportfolio basis voor alle centrale benoemingen.

Doelgroep

Drie umc's kiezen ervoor om profielen te ontwikkelen voor UHD's en hoogleraren. Drie andere umc's kiezen ervoor om profielen te ontwikkelen voor UD's, UHD's en hoogleraren. En ten slotte kiest één umc ervoor om profielen te ontwikkelen voor onderzoekers, UD's, UHD's en hoogleraren.

Beoordelings- en bevorderingscriteria

Het E&W-platform van beleidsadviseurs de umc's heeft de beoordelings- en bevorderingscriteria naast elkaar gelegd. Ze hebben bekeken of hier nog bibliometrische indicatoren in voorkwamen en of de beoordelings- en bevorderingscriteria DORA-proof zijn. Bij een aantal umc's blijkt de Journal Impact Factor nog een rol te spelen in de beoordelings- en bevorderingscriteria. Ook het aantal publicaties en de H-index wordt door sommige umc's nog meegewogen bij bevorderingen. Deze umc's geven aan om van plan zijn de criteria te herzien of is het inspraakproces al gestart.

CV-formats

Meerdere umc's werken met een kwalificatieportfolio. Andere umc's werken met een CV-format, Career compass, Personal performance and development plan of Comprehensive cv-format. Het E&W-platform van beleidsadviseurs van de zeven umc's heeft deze portfolio's naast elkaar gelegd. De beleidsadviseurs constateerden dat er vergelijkbare items gevraagd worden met deze portfolio's maar dat één en ander misschien anders gebundeld is.

Opvallende constatering in relatie tot UFO/ FUWAVAZ

- FUWAVAZ volgt in principe UFO in academische functies, maar de umc's hebben de vrijheid om FUWAVAZ zelf te verrijken.
- Op niveau van de NFU is er een project gestart om FUWAVAZ te stroomlijnen.
- Sommige umc's zien carrièreprofiel onderwijs als onderzoek doen NAAR onderwijs, wat voor een discussie zorgt.

Achtergrondinformatie

In het Erkennen & Waarderen e-Magazine staat een beschrijving van de profielen van het UMC Utrecht:

<https://recognitionrewardsmagazine.nl/2023/career-paths-good-practices/>

Een inventarisatie in mei 2023 waar voor dit overzicht uit geput is: <https://rrview.nl/thoughts/2214>

E&W vanuit perspectief klinisch onderzoekers: [NFU rapport Recognition Rewards June 2021.pdf](#)



Bijlage 1: Gestelde vragen

In de gesprekken zijn de volgende vragen aan de orde gekomen:

- Voor welke terminologie is gekozen (loopbaanpaden, ontwikkelpaden, profielen, accenten of maatwerk per persoon)?
- Worden de profielen/loopbaanpaden/etc. op centraal niveau of decentraal niveau ontwikkeld?
- Welke profielen/loopbaanpaden/etc. hebben jullie ontwikkeld en voor wie?
- Hoe zien deze profielen/loopbaanpaden/etc. eruit?
- Welke afwegingen hebben jullie gemaakt?
- Wat zijn de eerste ervaringen met deze profielen?
- Welke belemmeringen ervaren wetenschappers?
- In hoeverre is UFO een belemmering voor de nieuw ontwikkelde loopbaanpaden?
- Hoe kijken jullie naar de profielen van de andere instellingen?



Bijlage 2: Overzicht gesprekspartners

Voor dit onderzoek is gesproken met de volgende personen:

Instelling	Gesprekspartner(s)	Datum gesprek
Erasmus Universiteit Rotterdam	Bianca Langhout	6 november 2023
Radboud Universiteit	Maartje Cobussen en Koen van Heijster	14 december 2023
Rijksuniversiteit Groningen	Grytsje van der Meer	23 november 2023
Technische Universiteit Delft	Eveline Allon en Evan van der Leur	13 december 2023
Technische Universiteit Eindhoven	Ineke van der Vegt	26 oktober 2023
Tilburg University	Marjan van Hunnik	7 november 2023
Universiteit Leiden	Cas Henckens	26 oktober 2023
Universiteit Maastricht	Daphne Snackers	9 november 2023
Universiteit Twente	Jeroen Jansen	26 oktober 2023
Universiteit Utrecht	Aletta Huizenga en Stefanie Vrancken	16 november 2023
Universiteit van Amsterdam	Leontine de Klerk	2 november 2023
Universiteit van Humanistiek	Marwienke Tillema	14 december 2023
Vrije Universiteit	Hanneke Slop	2 oktober 2023
Wageningen Universiteit	Theo Jetten	25 oktober 2023
NFU/umc's ²	Dagmar Eleveld	28 november 2023
De Jonge Akademie	Hilde Verbeek	13 december 2023

In bovenstaand overzicht ontbreekt de Open Universiteit. Door capaciteitsproblemen is het helaas niet gelukt om met een collega van de Open Universiteit te spreken.

² Het gesprek met Dagmar Eleveld is gevoerd door Kim Huijpen.

Bijlage 3: brief De Jonge Akademie

Naar aanleiding van het gesprek met Hilde Verbeek heeft het bestuur van De Jonge Akademie een brief opgesteld. In deze brief stelt het bestuur dat de huidige functieprofielen in UFO de implementatie van Erkennen & Waarderen in de weg staan en wordt de oproep gedaan UFO te herijken.



Amsterdam, 22 december 2023

Kenmerk: DJA/SW/2361

Betreft: Universitair Functieordenen (UFO) en
implementatie van Erkennen & Waarderen

Contactpersoon: Sijmen Wals

Doorkiesnummer: 020 551 0867

E-mail: dja@knaw.nl

Geachte programmteam Erkennen & Waarderen,

Wetenschappers worden overwegend beoordeeld op hun onderzoeksprestaties, waardoor kerntaken als onderwijs, impact tweebrengen in de maatschappij en academisch leiderschap onderbelicht blijven in het erkennen en waarderen van wetenschappers. Dit past niet meer bij de huidige tijdgeest en de maatschappelijke rol van wetenschappers. Zo is te lezen in het position paper '[Ruimte voor ieders talent: naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers](#)' (2019) opgesteld door VSNU, NFU, KNAW, NWO en Zon-MW. In April 2023 is de [routekaart](#) uitgebracht, waarin concrete stappen worden beschreven om Erkennen & Waarderen te verankeren in de dagelijkse praktijk. Vijf speerpunten staan hierin centraal:

1. Loopbaanpaden diversifiëren en dynamiseren
2. Balans tussen het individu en het collectief bereiken
3. Focus op kwaliteit
4. Alle aspecten van Open Science stimuleren
5. Leiderschap in de academie stimuleren

De Jonge Akademie constateert dat de functieprofielen zoals geformuleerd in het huidige systeem van [Universitair Functieordenen \(UFO\)](#), deze speerpunten in de weg staan, en sterker nog, de implementatie van Erkennen & Waarderen in de praktijk tegenwerken. Met deze brief willen wij de grootste problemen aangeven en vragen om een herijking van UFO, om zo de functieprofielen en bijbehorende competenties ook in lijn te brengen met alle aspecten van Erkennen & Waarderen. Dit zien wij als een noodzakelijkheid om daadwerkelijk een duurzame verandering in praktijk te realiseren.

De meeste loopbaanpaden die nu worden ontwikkeld richten zich op de UFO-functiefamilies Onderzoek en Onderwijs, met hierbinnen de focus op de profielen [Universitair Docent](#), [Universitair Hoofddocent](#) en [Hoogleraar](#). Dit zijn gecombineerde profielen waarin zowel onderzoeks- als onderwijstaken aan bod komen.¹

¹ Andere veelgebruikte profielen zijn Onderzoeker en Docent; deze bevatten veelal dezelfde kernactiviteiten gerelateerd aan respectievelijk onderzoeks- en onderwijstaken als binnen de Universitair Docent/Universitair Hoofddocent/Hoogleraar alleen dan niet gecombineerd.



De Jonge Akademie constateert 3 problemen bij deze profielen:

1. Eenzijdige nadruk op klassieke onderzoeksactiviteiten

De kernactiviteiten binnen de profielen zijn bijna allemaal hetzelfde, met weinig functiedifferentiatie. De focus ligt verder op de klassieke onderzoeks- en onderwijsactiviteiten, met hierbij de nadruk op onderzoek. Binnen het domein onderzoek zijn het enkel klassieke activiteiten die worden beschreven gericht op het werven van subsidies en het schrijven van wetenschappelijke publicaties voor peer-reviewed tijdschriften. Er is geen beschrijving in de onderzoeksgelateerde kernactiviteiten die passend bij nieuwe bewegingen zoals open science of citizen science.

2. Geen aandacht voor impact en academisch leiderschap

Bovendien zijn er in de UFO-functiefamilies geen kernactiviteiten geformuleerd voor de aandachtsgebieden impact en academisch leiderschap. Van alle kernactiviteiten in deze profielen (14 tot 16, afhankelijk van het specifieke profiel) is slechts één kernactiviteit benoemd gerelateerd aan impact, namelijk "Het uitdragen van wetenschappelijke kennis en inzichten". Dit is een vrij traditionele benadering waarin het enkel gaat over de wetenschapper die kennis heeft en deze uitdraagt naar een breder publiek. Impact zoals bedoeld in Erkennen & Waarderen gaat veel verder en gaat juist over de verbinding tussen wetenschap en samenleving, niet alleen bij informatieoverdracht maar juist ook bij het proces van wetenschap: het vanuit partnerschap ontwikkelen van onderzoeksvragen, methoden en duiding van resultaten. Ook implementatie van kennis, zoals het uitdragen en communiceren naar de beroepsgroep, schrijven van richtlijnen en kennis gebruiken voor de ontwikkeling van beleid horen hierbij.

Kernactiviteiten gerelateerd aan Academische leiderschap worden überhaupt niet benoemd in de functieprofielen. Alleen in het functieprofiel van Hoogleraar staat hier summier iets over beschreven: als zijnde kernactiviteit "Leiding en sturing geven aan het onderzoek en onderwijs behorende bij de leerstoel". Echter, de toelichting van de bijbehorende activiteiten beschrijft enkel het niveau van onderhouden van wetenschappelijke contacten en samenwerkingen. Dit is in onze ogen iets heel anders dan academisch leiderschap. Bij academisch leiderschap kun je bijvoorbeeld denken aan het opzetten en onderhouden van succesvolle samenwerkingen (zowel binnen als buiten de universiteit), het ontwikkelen van een langetermijnvisie en -strategie, het bevorderen van sociale vrijheid en opleiden van promovendi en andere jonge onderzoekers. Wat ons betreft is academisch leiderschap het onderdeel in het takenpakket waar de hoogleraar te onderscheiden valt van universitair docenten en hoofddocenten en heeft met name dit onderdeel van het functieprofiel hoogleraar meer aandacht.

3. Geen aandacht voor team science

Een laatste punt is dat het UFO geen aandacht heeft voor teams, teamwetenschap en het collectief waar individuen een bijdrage aan leveren. Hiermee samenhangende activiteiten worden nergens beschreven in de kernactiviteiten en dit is problematisch. Het huidige UFO systeem is vrij klassiek ingestoken, namelijk dat alle 'universitair docenten' en 'universitair hoofddocenten' vallen onder één leerstoelhouder, zonder aandacht te hebben voor de diversiteit aan teams waar individuen deel van uit kunnen maken—zowel binnen als buiten hun afdeling—en de samenhang in onderzoek of onderwijs. Er is steeds meer sprake van inter- en transdisciplinair onderzoek en onderwijs in de academie, waarbij academici deel uitmaken van diverse teams en samenwerken met verschillende leerstoelen. Activiteiten die hiermee samenhangen worden onvoldoende benut in het huidige UFO. Ook zaken als Academic Citizenship, waarbij academici taken vervullen die de universiteit en/of de maatschappij als geheel dienen, anders dan reguliere taken in onderzoek en onderwijs, worden niet benoemd. Het dichtstbij ligt de kernactiviteit "Lidmaatschap Werkgroepen en commissies", maar deze richt zich enkel op de faculteit en gaat niet verder dan het bijwonen of voorbereiden van onderwerpen voor vergaderingen.

Kortom, de functieprofielen en bijbehorende (kern)activiteiten zijn op dit moment onvoldoende aangepast aan het huidige gedachtegoed van Erkennen en Waarderen en de doelstellingen die



universiteiten op het gebied van (open) onderzoek, (open) onderwijs en maatschappelijke betrokkenheid dienen te vervullen. Dit is problematisch, omdat het juist het ontwikkelen van loopbaanpaden, persoonlijke groei en ontwikkeling vanuit Erkennen & Waarderen in de weg staat. Wil je in aanmerking komen voor groei of ontwikkeling moet je toch aan het oude format voldoen. Wil je meer aandacht voor andere gebieden of activiteiten, kom je niet in aanmerking omdat je niet voldoet aan de klassieke richtlijnen voor het onderzoek. Denk bijvoorbeeld aan de discussie rondom “Iedereen Professor”, waarbij het onduidelijk is waarom promotierecht alleen standaard aan hoogleraren wordt toebedeeld, terwijl universitair docenten en universitair hoofddocenten vaak de dezelfde (en soms zelfs meer) verantwoordelijkheden en inhoudelijke expertise hebben in de begeleiding van promovendi. Alle aspecten van academische profielen dienen terug te komen in de UFO functieprofielen, waarin je in overleg met je leidinggevende je eigen carrièrepad met bijbehorende focus kunt vormgeven.

Wij roepen daarom op tot een herijking van de UFO functieprofielen, allereerst gericht op de functiefamilie Onderzoek en Onderwijs.

Met vriendelijke groeten,

Het bestuur van De Jonge Akademie

Kopie aan: Johan van der Worp

