



K O N I N K L I J K E N E D E R L A N D S E
A K A D E M I E V A N W E T E N S C H A P P E N

KNAW INSTITUTEN
Agenda Erkennen & Waarderen 2022 - 2025

Amsterdam, 19 januari 2022

INHOUD

Samenvatting rapport	3
1 Ter inleiding	4
2 Erkennen & Waarderen: positie en uitgangspunten KNAW	6
3 Transparantie, teamwork en evaluatie	10
3.1 Teamwerken en ieders bijdrage	11
3.2 Werving en selectie	12
3.3 Evaluatie	12
3.3.1 Het reguliere jaargesprek	12
3.3.2 Integraal (ontwikkel)assessment	13
3.3.3 Bevorderingsprocedures	13
3.3.4 Beoordelingsgesprek	13
4 Differentiatie en ontplooiing	14
4.1 De <i>early career</i> wetenschapper	15
4.2 Gedifferentieerde ontwikkeling binnen de huidige systemen en criteria	16
5 Leiding geven in een academische context	17
6 Hoe verder vanaf 2022?	19
6.1 Transparantie in werving, selectie en evaluatie	19
6.2 Early career	19
6.3 Erkenning van verschillend talent bij WP, OWP én OBP	20
6.4 Leiding geven in een academische context	20
6.5 Inrichten projectorganisatie vanaf 1 januari 2022	21
7 bijlagen	22
Bijlage 1. Ruimte voor ieders talent	22
Bijlage 2 Samenvatting verslag werkzaamheden KNAW-commissie 2020-2021	22

SAMENVATTING RAPPORT

Erkennen & Waarderen (E&W) is een landelijk programma, waarin de gezamenlijke universiteiten van Nederland, KNAW, NWO, ZONmw en de academische ziekenhuizen participeren. In dit programma is hoog ingezet: al deze organisaties hebben commissies ingericht om breder erkennen en waarderen van wetenschap en wetenschappers verder vorm te geven. Er vindt in landelijk verband regelmatig onderlinge afstemming plaats in de gezamenlijke koers.

Er is een breed gedragen ambitie om *Erkennen & Waarderen* verder te brengen; dat zal de komende jaren op allerlei plekken in de academische wereld terug te zien zijn - van veranderende procedures voor beursaanvragen, tot teamevaluaties, en individuele beoordelingen. Ook internationaal blijft dit niet onopgemerkt en worden de Nederlandse ontwikkelingen met belangstelling gevolgd.

Dit rapport vormt de weerslag van het werk dat de Commissie Erkennen & Waarderen van de KNAW afgelopen anderhalf jaar heeft verricht. Hierbij zijn als centrale uitgangspunten geformuleerd:

- *E&W* moet een resultante zijn van enerzijds de strategie van de afzonderlijke instituten en anderzijds de waarden waar de KNAW voor staat. *E&W* betekent dus uitdrukkelijk niet 'one size fits all'. De vraag welke kwaliteit van wetenschap erkend en gewaardeerd moet worden, is rechtstreeks verbonden met de doelstellingen en de strategie van het instituut en de waarden van de KNAW op het terrein van o.a. goed werkgeverschap, diversiteit, sociale veiligheid, onafhankelijkheid en integriteit, maatschappelijke relevantie en engagement. De overtuiging is dat als deze koppeling goed wordt gelegd, niet alleen het instituut er beter van wordt maar ook de medewerkers beter tot hun recht komen, zowel wetenschappelijk personeel als de ondersteunende medewerkers.
- Zonder het uitvoeren van enkele generieke verbeterlagen zal de intentie om wetenschap en wetenschappers breder te erkennen en waarderen, niet kunnen slagen. Allereerst is er het belang van leidinggeven in de academische context, waarbij de open blik voor de breedheid van het begrip 'talent', het vermogen een goede werkomgeving te creëren en het bewust zijn van het eigen rolmodel, cruciaal zijn. Ten tweede is er het besef van de moderne wetenschap uitgevoerd wordt in teamverband en dat ieder teamlid daarin een rol speelt en erkenning en waardering verdient voor diens bijdrage. En ten slotte het ruimte bieden aan differentiatie van loopbanen en ontplooiing van medewerkers, met name óók voor onze medewerkers in de eerste fase van hun loopbaan.

In hoofdstuk 6 leest u een fors aantal concrete acties die de Commissie voorstelt om in de jaren vanaf 2022 in de KNAW op te pakken, zodat Erkennen en Waarderen ook binnen elk van de KNAW-instituten vorm krijgt. Het zal een flinke inspanning kosten om al deze punten uit te voeren; de Commissie adviseert daarom dit niet licht te nemen en er tijd en energie voor vrij te maken. Het zal de inspanning zeker waard zijn!

1 TER INLEIDING

In november 2019 lanceerden de gezamenlijke universiteiten, verenigd in de VSNU, samen met KNAW, NWO, ZonMw en NFU, de *position paper* [Ruimte voor ieders talent](#) – waarmee tegelijk het landelijke programma Erkennen en Waarderen (E&W) van start ging. Alle betrokken instellingen, inclusief de KNAW, committeerden zich aan de volgende uitgangspunten:

- Differentiatie en het dynamiseren van loopbaanpaden, zodat excellentie in ieder van de kerndomeinen van wetenschap wordt bevorderd;
- Recht doen aan zowel de onafhankelijkheid en de individuele kwaliteiten en ambities van wetenschappers, als aan teamprestaties;
- Het accent leggen op de kwaliteit van het werk en minder nadruk op kwantitatieve resultaten (zoals aantal publicaties);
- Stimuleren van alle aspecten van *Open Science*;
- Stimuleren van hoogwaardig academisch leiderschap.

Landelijk programma

Erkennen & Waarderen is een landelijk programma, met een regiegroep, een voorzittersoverleg en een overleg van projectleiders van de instellingen¹. Veel instellingen hebben inmiddels rapporten gepubliceerd, waarin visies en uitgangspunten worden geformuleerd. Andere instellingen bouwen rechtstreeks voort op het initiële gemeenschappelijke *Position paper*. Ook zijn er in diverse gremia en media discussies gevoerd over thema's als narratieve cv's en metrische indicatoren als de H-index, zoals in een recente online discussie (zomer 2021) die startte met het statement: [“Het nieuwe erkennen en waarderen schaadt Nederlandse wetenschap”, direct gevolgd door een tegenstatement “We moeten af van telzucht in de wetenschap”](#). Uit een deel van al deze stukken is geput voor deze Agenda E&W van de KNAW.

Daarnaast is er een aantal inspirerende rapporten en statements gepubliceerd, onder meer door [De Jonge Akademie](#) en de [Amsterdam Young Academy](#). Deze stukken ademen de urgentie die met name door jonge wetenschappers wordt gevoeld, en die ook wordt genoemd in de Strategische Agenda 2021-2025 van de KNAW: een urgentie die vraagt om een duidelijk antwoord, want het gaat om hún toekomst en om de wetenschap van de toekomst.

KNAW-commissie E&W²

De KNAW-commissie bestaat uit Jeroen den Hertog (managing director Hubrecht Instituut), Marieke Klein Breteler (P&O KNAW), Irene van Houten (communicatie KNAW), Ammeke Kateman (Forum, advies en onderzoek), Afelonne Doek (tot juli 2021 directeur collecties en digitale infrastructuur IISG) en vanaf september 2021 Menno Rasch (directeur digitale infrastructuur HuC) met als projectleider Marjan van Hunnik en Frank van Vree als voorzitter (v/h directeur NIOD).

Naast de commissieleden waren verschillende collega's lid van één van de drie themagroepen Teamwork, Leiderschap en Diversiteit in Loopbaanpaden, die ieder twee keer bijeen zijn geweest: Sabine Rummens (directeur bedrijfsvoering HuC), Bart Engelen en Nahymja Nijhuis (beide beleidsadviseurs P&O), Helga de Valk (directeur NIDI), Valeria Gazzola (onderzoeker NIN), Kim Laband (onderzoeker Hubrecht), Auke de Jong (PhD Westerdijk), Marjan Grootveld (coördinator Research Data Experts DANS), Roxana Kooijmans (onderzoeker NIN) en Suzanne Vogelesang (onderzoeker Rathenau).

De commissie begon haar activiteiten in juni 2020 en stelde zich tot doel te komen tot een Agenda voor de komende jaren, gebaseerd op een aantal uitgangspunten en gericht op aanbevelingen en concrete stappen

¹ Er is een programmabureau, dat activiteiten organiseert, materiaal verzamelt, vergaderingen belegt en optreedt als aanjager van deze landelijke beweging, die overigens in het buitenland niet onopgemerkt is gebleven. De KNAW participeert op elk van de drie niveaus, in de regiegroep (Ineke Sluiter), het voorzittersoverleg (Frank van Vree) en het projectleidersoverleg (Marjan van Hunnik).

² Hoe de commissie precies te werk is gegaan, is na te lezen in de verantwoording in bijlage 2.

om deze doelen te realiseren. Vertrekpunten hierbij zijn de eerdergenoemde *position paper* en het nieuwe SEP.

Aanpak, scope en karakter van deze Agenda

De commissie heeft al vroeg besloten om de aandacht te richten op (1) een set van meer algemene aanbevelingen en actiepunten, en twee grotere, essentiële onderdelen van het programma E&W, te weten (2) de diversiteit van carrièrepaden en profielen (óók voor b.v. promovendi), ook in termen van differentiatie en ontplooiing, en (3) het leidinggeven in een wetenschappelijke context.

Het versterken van de focus op kwaliteit en de juiste indicatoren om kwaliteit te 'meten', op maatschappelijke impact en *Open Science* zijn ons inziens voldoende geborgd in enerzijds het SEP en de ondertekening van DORA door de KNAW, en anderzijds de Strategische Agenda 2021-2025 van de KNAW en het staande KNAW-beleid en -doelstellingen. Om die reden zijn deze beleidspunten in deze agenda niet afzonderlijk geadresseerd.

Bijzondere aandacht krijgen, naast de hierboven genoemde jongere generatie wetenschappers (promovendi en postdocs), de medewerkers die een directe en inhoudelijke bijdrage leveren aan de uitkomsten van onderzoek en op wier werk dus de code van wetenschappelijke integriteit van toepassing is, maar die zijn ingedeeld in andere dan WP-UFO-categorieën, zoals analisten, specialisten wetenschappelijke informatie en ict'ers die databases aanleggen en programmeren. De bijdragen van deze medewerkers kunnen bestaan uit verschillende producten, variërend van databases en programmeercodes tot tentoonstellingen, maar ook interne en externe schriftelijke rapportages en zelfstandige publicaties; daarmee onderscheiden zij zich van collega's wier werk evenzeer belangrijk is, maar een inhoudelijk-neutrale of administratiever karakter heeft, en die geen direct aanwijsbare bijdrage leveren aan het beantwoorden van een wetenschappelijke vraag.

Veel van de functies van de inhoud-georiënteerde medewerkers zijn om met name administratieve redenen bij de KNAW gerubriceerd in het Onderzoek-ondersteunend Wetenschappelijk Personeel (OWP), maar er zijn er ook die zijn ondergebracht bij het Ondersteunend en Beheerspersoneel (OBP). Dat maakt het lastig om een precieze scope vast te stellen, maar het is wel belangrijk om deze te benoemen omdat de scheiding tussen WP en ondersteuners meer fluïde kan zijn dan de categorisering suggereert. Het gaat in het project E&W bij de KNAW dus om:

WP – oftewel degenen die een onderzoeksvraag formuleren en eraan werken deze vraag te beantwoorden, en die zich daarom moeten houden aan de Code Wetenschappelijke Integriteit;

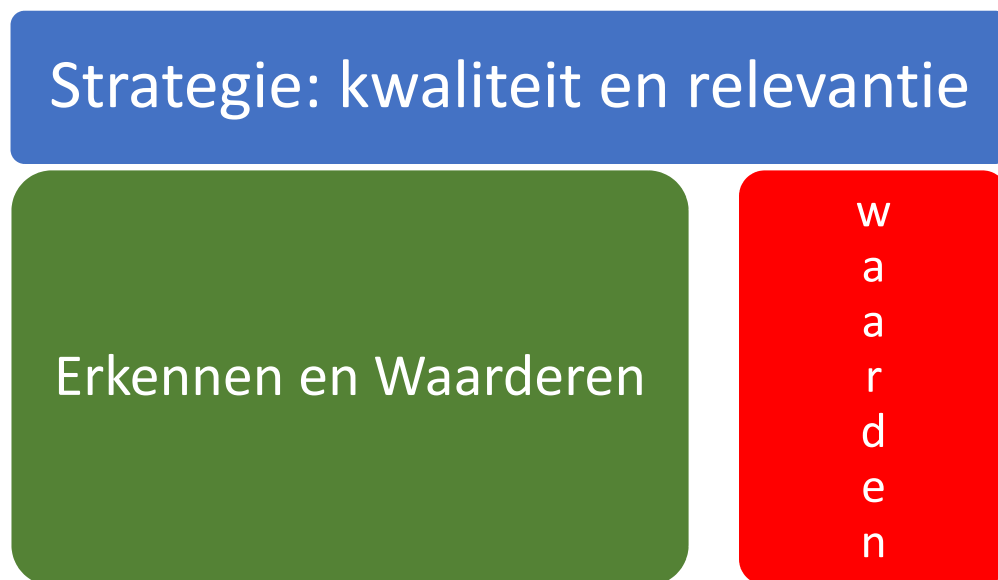
Onderzoek-ondersteunend personeel (deels OWP, deels OBP) dat een substantiële bijdrage levert door een opdracht binnen de onderzoeksvraag uit te zoeken, en daarom ook geacht worden zich te houden aan de Code Wetenschappelijke Integriteit.

Verschillende kwesties die in het programma Erkennen & Waarderen aan de orde worden gesteld, spelen daarom soms ook voor een deel van het OWP en OBP; vanwege de erkenning voor hun bijdragen aan het onderzoek van het team, maar soms ook door de wijze waarop hun loopbanen lijken te worden gelimiteerd door de categorisering van hun functie in WP of OWP en OBP.

Hoewel het te ver zou gaan om - in het bestek van deze Agenda - de huidige administratieve indeling van WP, OWP en OBP bij de KNAW overhoop te halen, zal in deze Agenda waar mogelijk en relevant worden gerefereerd aan de hierboven beschreven categorie medewerkers en zullen voorstellen worden gedaan die op hen betrekking hebben.

2 ERKENNEN & WAARDEREN: POSITIE EN UITGANGSPUNTEN KNAW

Het programma Erkennen & Waarderen staat niet op zichzelf - en is dan ook niet iets 'wat erbij komt', in de vorm van extra werk of verplichtingen. Erkennen en waarderen wil een antwoord formuleren op de veranderde en veranderende wetenschapsbeoefening waarin wetenschappers meer doen dan 'alleen maar' onderzoek met als output *peer reviewed* artikelen. Binnen deze veranderende opvattingen over goede wetenschapsbeoefening kunnen we het programma daarom zien als een streven om invulling te geven aan de missie, doelstellingen en strategie van elk instituut op het gebied van onderzoekskwaliteit, maatschappelijke relevantie en toekomstbestendigheid, en daarom als een logisch vervolg op het nieuwe SEP. In de SEP-evaluaties - zeer toepasselijk voor instituten voor wie onderzoek de kernactiviteit is - komt immers de kwaliteit en relevantie (missie, doelstelling) terug die we als afzonderlijke KNAW-instituten nastreven.



Naast goed werkgeverschap zijn de waarden³ waarop we ons als KNAW hebben vastgelegd:

- Verbinding met de maatschappij door de plaats van wetenschap middenin de samenleving te benadrukken, waarbij excellent onderzoek mede relevantie, engagement en maatschappelijke impact omvat;
- Diversiteit, sociale veiligheid, onafhankelijkheid en integriteit waarbij de KNAW zich verbindt aan een hoge ethische standaard van wetenschappelijke integriteit en de naleving van die standaard bewaakt;
- Kennis als basis waarbij een onderzoekende houding en wetenschappelijke kennis en inzichten een stevige basis voor de hele samenleving vormen;
- En wetenschappelijk leiderschap, waarbij de KNAW waarde hecht aan haar leidende rol als hoeder en duiders van wetenschap in een open samenleving. Zulk leiderschap is gebaseerd op excellentie, en heeft oog voor het belang van diversiteit en inclusiviteit voor die excellentie.

3 Zie hoofdstuk 3 van de Strategische Agenda KNAW 2021-2025, waarin de kernwaarden staan beschreven

Toch kunnen waarden, belangen, ambities en doelen soms botsen, zeker op korte termijn. Zo kan een projectleider er belang bij hebben dat een promovendus zo veel mogelijk tijd en energie steekt in onderzoek, terwijl vanuit goed werkgeverschap c.q. personeelsbeleid de promovendus gelegenheid geboden zou moeten worden, in het belang van diens verdere loopbaan, ook andere kwaliteiten te ontwikkelen op het gebied van onderwijs, organisatie of valorisatie.

Een adequate balans tussen deze leidende waarden en strategie is zowel bevorderlijk voor het onderzoek en voor het instituut, als voor de medewerkers. De juiste persoon op de juiste plek betekent dat er een match is gevonden tussen de voor het instituut benodigde talenten en competenties om de strategie te verwezenlijken, en de behoefte en ambities van de medewerkers zelf.

Het streven naar goede wetenschapsbeoefening – kwaliteit én relevantie, fundamenteel én maatschappelijk – komt ook tot uiting in het belang van andere vormen van kennisproductie dan artikelen in wetenschappelijke tijdschriften, en in de elkaar versterkende werking van verschillende vormen van wetenschapsbeoefening binnen dezelfde organisatie. Het is een extra pleidooi (naast DORA) om verantwoord met kwantitatieve indicatoren om te gaan, en serieus te zoeken naar alternatieve, vaak vakgebied-specifieke, (kwalitatieve en kwantitatieve) indicatoren voor kwaliteit. Die dan ook in instellingsbrede systemen als PURE opgenomen moeten worden, zodat een instituuts-, team- of individuele evaluatie voorbereid wordt met de juiste informatie. Een ‘straatlantaarn-effect’⁴ moet worden voorkomen.



Cultuur en structuur

Een terugkerend punt in de discussies in het kader van E&W is de vraag waarom veranderingen zo moeilijk zijn, terwijl we weten dat het in de academische wereld gaat om onderzoek én impact en engagement én onderwijs, om samenwerken in teams, om complexe processen, en dat schapen met vijf poten niet bestaan.

Er zijn verschillende factoren die de bestaande verhoudingen in stand houden, zoals het huidige systeem van competitieve onderzoeksfinanciering, de behoefte aan schijnbaar objectieve maatstaven om kwaliteit te meten en – aan de andere kant – diepgewortelde noties van de briljante onderzoeker, of de neiging vast te houden aan wat men nu eenmaal gewend is te doen.

Waarom handelen we daar niet naar bij het aantrekken van personeel, in de jaargesprekken waarin we individuele prestaties en ambities t.a.v. ontwikkeling bespreken, bij de inrichting van processen en bij de andere erkenning van die verschillende kwaliteiten? Een quote uit het [AYA magazine van 20 sept 2020](#):

⁴ Zie het plaatje hierboven. Hiermee wordt bedoeld dat de mens geneigd is vooral te kijken naar ‘wat verlicht wordt’. Datgene wat buiten het gestelde kader, het gangbare paradigma of de gestelde normen valt, wordt al snel niet opgemerkt

“De mindset moet veranderen op alle niveaus. Niet iedereen sturen op dezelfde beperkte set van kwantificeerbare outputindicatoren, maar erkennen en waarderen dat er meerdere typen academische loopbanen zijn.”

Aan de andere kant kán er meer dan velen denken. Zo is er binnen het huidige personeelsbeleid al veel ruimte om te variëren in loopbaanpaden en is het goed mogelijk om bijvoorbeeld vaardigheids- en persoonlijkheidseisen te stellen aan wetenschappers die leidinggevende rollen vervullen. Er is dan ook een breed gevoel dat er een *cultuurverandering* moet plaatsvinden, waarin alle leden van de academische gemeenschap zich bewust worden dat de in Erkennen en Waarderen gewenste veranderingen ons allen, en ook de wetenschap zelf, ten goede komen.

Cultuurverandering gaat over gedrag. *Structure follows culture* klinkt redelijk, maar soms kun je juist systemen en criteria gebruiken om de beoogde veranderingen in gang te zetten. Zo’n verandering van regels en structuren dient niet om nieuwe ‘afvinklijstjes’ te maken, maar kunnen behulpzaam zijn om andere, nieuwe normen en waarden als alternatief model bespreekbaar te maken en daarmee de verandering in gang te zetten.

Vanuit het oogpunt van vertrouwen en duidelijkheid is het nemen van dergelijke heldere en krachtige (kleine en grotere) stappen zelfs noodzakelijk: we moeten laten zien dat we dit echt serieus nemen, en we kunnen het ons niet permitteren om *early en mid career* wetenschappers lang in het ongewisse te laten. We kunnen niet blijven discussiëren over veranderingen in waarden en normen en tegelijk allerlei systematieken onaangetaast laten – in alle domeinen, variërend van personeelsbeleid en subsidiesystematiek tot onderzoeksvisitaties.

Samenhang

Hiervoor is gesteld dat het programma *Erkennen & Waarderen* in het hart van de instituten hoort te kloppen: zoals in figuur op pagina [6] wordt verbeeld, gaat het in essentie om het op zo zorgvuldig en productief mogelijke wijze invulling geven aan enerzijds de missie, doelstellingen en strategie van een instituut, en anderzijds de waarden die we als KNAW-instituten nastreven.

Meer aandacht en waardering voor de waarde van uiteenlopende talenten, voor de betekenis van teamwork en andere producten van onderzoek – zowel in het domein van de wetenschap als in de maatschappij - impliceert verschillende dingen. Instituten zullen deze overwegingen een (grotere) rol moeten laten spelen in hun organisatie, hun onderzoeks- en personeelsbeleid, in de wijze van leidinggeven, in de opleiding van jonge onderzoekers en de waardering voor andere dan traditionele vormen van kennisproductie en -overdracht. Dit laat zich uitsplitsen naar een groot aantal concrete en minder concrete uitgangspunten op uiteenlopende terreinen.

Het kan niet genoeg worden benadrukt hoe zeer de verschillende onderdelen van het programma Erkennen en Waarderen met elkaar zijn verbonden:

- De dagelijkse omgang in een sociaal veilige, inclusieve omgeving;
- Erkenning van de bijdragen van alle betrokken medewerkers aan de resultaten i.c. het teamwork;
- Erkenning en waardering voor uiteenlopende rollen en bijdragen van medewerkers, ook in relatie tot het reilen en zeilen van het instituut in het algemeen, waaronder de vele activiteiten die zich laten typeren als ‘academic citizenship’ of ‘academic duties’;
- Het bieden van ruimte voor resp. het actief ondersteunen van individuele medewerkers, in het bijzonder jongere medewerkers, om zich te ontwikkelen en hun talenten te ontplooiën;
- Ruimte bieden aan de diversiteit van talenten, in samenhang met de doelstellingen en strategie van het instituut;
- Het rolmodel dat leidinggevend in bovenstaande punten hebben;
- En daarom het belang van aandacht voor de kwaliteit van leidinggeven, op *alle* niveaus van de organisatie, van kleine teams tot directieniveau.

Wanneer we in het realiseren van deze uitgangspunten een goede balans vinden, zullen zowel de instituten als de individuele medewerkers daar beter van worden. Ten slotte gaat *Erkennen & Waarderen*

óók - of vooral - over de verwezenlijking van waarden die we als KNAW en als instituten nastreven: een bijdrage leveren aan kwalitatief hoogstaande wetenschapsbeoefening, respectvol intermenselijk gedrag tonen in een gezond, divers en veilig werkklimaat, en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. In deze agenda worden twee speerpunten verder uitgewerkt, omdat daaraan veel van de bovengenoemde onderdelen van *Erkennen & Waarderen* aan kunnen worden opgehangen: (1) Differentiatie en ontplooiing en (2) Leiding geven in een academische context. Hieronder zullen een paar meer algemene, richtinggevende thema's worden uitgewerkt.

Zien en erkenning geven

De TU Delft heeft de begrippen erkennen en waarderen uitgesplitst in een aantal attitudes en handelingen, met als centrale gedachte medewerkers erkenning te geven voor de wijze waarop iemand zijn werk doet:

- To perceive → waarnemen
- To acknowledge → erkennen
- To value → op waarde schatten
- To appreciate → waardering geven
- To reward → belonen

Hoe belangrijk al deze aspecten zijn, kwam ook duidelijk naar voren in de antwoorden van KNAW-medewerkers die de survey hebben ingevuld. Ze hadden een goed gevoel als hun werkzaamheden waren *gezien*. Zij voelden erkenning als ze een compliment van hun collega kregen voor het werk dat ze hadden gedaan; dat gold voor de wetenschappelijke medewerkers en evenzeer, of soms zelf nog sterker, voor de onderzoek-ondersteunende medewerkers. Ze voelden zich gewaardeerd als de directeur van het instituut in de nieuwsbrief aandacht aan hun werk gaf, of trots wanneer het hele team in het zonnetje werd gezet wanneer iemand een beurs had binnengehaald. Aan de andere kant sprak uit enkele antwoorden een diep gevoel van miskenning, waar meewerkende onderzoekers of de bouwers van databases in het geheel niet werden genoemd, zelfs niet waar dat absoluut zou hebben gemoeten.

Gezien worden, erkenning en waardering geven – ze vormen het beginpunt, niet alleen van dit programma, maar van goede werkverhoudingen als zodanig. Het zijn waarden, die leidend dienen te zijn in het personeelsbeleid, jaargesprekken en interne en externe communicatie. Tegelijk zijn ze moeilijk af te dwingen – maar wat wel kan, is de voorwaarden scheppen waarin ze kunnen worden gerealiseerd, door bijvoorbeeld meer aandacht te besteden aan het leiding geven.

3 TRANSPARANTIE, TEAMWORK EN EVALUATIE

De KNAW en de KNAW-instituten zijn één werkgever. Er is gezamenlijkheid in onder andere wet- en regelgeving, imago als werkgever en HR-beleid. De KNAW staat ook voor goed werkgeverschap. Begrippen als zorgvuldigheid, uniformiteit en transparantie over (on)mogelijkheden zijn daarbij essentieel, waarbij er oog is voor diversiteit in de teamsamenstelling, en voor verschillen in kennis, kunde en ambitie van medewerkers. Deze begrippen zijn belangrijk in het gesprek tussen leidinggevende en medewerkers van het team, maar ook in de manier waarop de KNAW de medewerkers informeert over uitgangspunten, regelingen en mogelijkheden.

Goed werkgeverschap geldt daarbij voor álle medewerkers, ongeacht de aard van hun dienstverband. De werkgever handelt dus óók transparant, uniform en zorgvuldig als het de perspectieven en ontwikkeling van medewerkers met een tijdelijk dienstverband betreft. Ook tijdelijk personeel krijgt dus de mogelijkheid om zich op een volgende loopbaanstap voor te bereiden. Dat betekent: tijdig duidelijkheid geven en transparant zijn over mogelijkheden binnen het instituut, tijdig het gesprek aangaan over de ambities van de medewerker, en tijdig cursussen en trainingen ten behoeve van loopbaanontwikkeling aanbieden zodat medewerkers hun arbeidsmarktpositie kunnen versterken. Er mag geen discussie over bestaan dat de KNAW als goed werkgever daarvoor tijd en middelen beschikbaar stelt.

De KNAW verwacht van haar medewerkers dat ze zelf regie nemen over hun loopbaan, maar dit vraagt van de werkgever om enerzijds een context te creëren waarin de medewerkers die regie ook kunnen nemen, en anderzijds om oog te hebben voor de grenzen van die regie (bijvoorbeeld bij medewerkers met een duidelijke werkopdracht binnen hun tijdelijke dienstverband, zoals PhD's). Die context bestaat uit enerzijds het aanbieden van faciliteiten (tijd en middelen) en anderzijds uit een organisatiecultuur waarin ontwikkeling en het faciliteren ervan als vanzelfsprekend worden ervaren. Er kan weliswaar een mogelijk *conflicting interest* bestaan tussen het doel van de leidinggevende en de ambitie van de medewerker, maar daarbóven moet altijd de notie van goed werkgeverschap prevaleren.

Dit betekent:

- De leidinggevende communiceert en handelt transparant, uniform en zorgvuldig over mogelijkheden en onmogelijkheden,
- op basis waarvan medewerker regie kan nemen over de eigen loopbaan,
- zodat de beste persoon op de juiste plek optimaal tot zijn/haar recht kan komen,
- en de leidinggevende de medewerker faciliteert bij diens verdere professionele ontwikkeling.

Algemeen geldt dus dat de KNAW als goed werkgever de ambitie en wens van elke medewerker ondersteunt en faciliteert om professionaliteit en vakmanschap op het eigen vakgebied te blijven ontwikkelen en versterken, óók als dit gericht is op een volgende stap buiten het team of het instituut.

Transparantie in personeelsbeleid blijkt een belangrijk element in kwesties rond E&W, en strekt zich uit tot het hele spectrum, van personeelsplannen en aanstellingsbeleid tot leidinggevend en commissies die beoordelen en beslissen tot bevordering.

Een aantal van deze kwesties zullen in een landelijke verband moeten worden geregeld, zoals in gezamenlijke afspraken voor de sector⁵, of in de cao en daarvan afgeleide personele regelingen.

Maar veel meer ligt binnen de verantwoordelijkheid van de instituten:

- Meerjarige strategische afdelings- en personeelsplannen, waaruit medewerkers kunnen opmaken welke ontwikkelingen in het verschiep liggen en welke hun plaats daarin zou kunnen zijn;
- Op individueel niveau: heldere communicatie over perspectief voor de medewerker;

⁵ Zoals met de Code Wetenschappelijke Integriteit en het nieuwe SEP ook is gedaan

- Transparante aanname, benoeming en bevordering, en transparante evaluatie en beoordeling van zowel individuele en teamprestaties (zie 3.4).

Concrete acties:

- Neem de **doelstelling** van het instituut als leidend uitgangspunt en maak personeelsplannen voor een afdeling, instituut of team. Gebruik die voor werving, selectie, doorstroom en evaluatie van de medewerkers;
- Wees **transparant** over de mogelijkheden voor WP, OBP en OWP om door te ontwikkelen naar een andere functie op horizontaal dan wel verticaal niveau, door een koppeling te leggen tussen de doelstellingen van het instituut, criteria per functie, en de ambities en talenten van de medewerker.

3.1 Teamwerken en ieders bijdrage

De ontwikkelingen in wetenschappelijk onderzoek komen in het programma E&W ook terug in het pleidooi voor meer aandacht en waardering voor het werken in teams⁶. Omdat teamwork belangrijker is geworden, net als het kunnen opereren in een ingewikkelde – vaak mondiale – context, zijn andere kwaliteiten belangrijker geworden. Onmisbaar in de hedendaagse academische wereld zijn vaardigheden en attitudes als collegiaal samenwerken en leiding kunnen geven aan (interdisciplinaire) teams, maar ook verbindende, digitale, communicatieve en organiserende vaardigheden en attitudes.

Hoewel de werkelijkheid in de academische wereld dus al lang een andere is, ligt de nadruk tot nu toe nog sterk op individuele prestaties, zowel in de beeldvorming als in de sfeer van beloning en erkenning. In die zin is het programma *Erkennen & Waarderen* ook te beschouwen als een poging recht te doen aan de sterk veranderende verhoudingen waarin onderzoek, onderwijs en de daarmee verbonden werkzaamheden plaatsvinden. Je kunt het ook omkeren: ontkenning dat wetenschap voor alles teamwerk is, kan een belemmerende en verstorende uitwerking hebben.

De erkenning dat verschillende competenties nodig zijn om de gemeenschappelijke doelstellingen en de strategie van een instituut op het gebied van onderzoek, management, onderwijs, impact en wetenschapscommunicatie te realiseren, werkt uit op verschillende niveaus:

- Bewust zijn dat teamwerken kan bijdragen aan de versterking van de doelstellingen en de strategie van een instituut. Daarom aandacht voor het werken in teams, in trajecten voor leidinggevend, maar ook voor de medewerkers om ze hun rol in het team te kunnen laten vervullen, voor de goede samenwerking tussen WP en OWP / OBP en voor het bevorderen van een teamgerichte houding.
- Uitwerken welke kennis en vaardigheden (competenties⁷) nodig zijn voor het realiseren van de doelstellingen en de strategie van een instituut, of van specifieke onderdelen daarvan, in:
 - personeelsplannen (WP/OWP/OBP), inclusief overzicht waar ambities, sterke punten en competenties van elk teamlid liggen om op basis daarvan te diversifiëren;
 - wervingsbeleid en sollicitatieprocedures;
 - ontwikkel- en trainingsmogelijkheden voor medewerkers (zie ook hoofdstuk 4)
 - beoordelen van teams en de bijdragen van medewerkers daarbinnen (zie hieronder en hoofdstuk 4)
- Erkenning van bijdragen van alle betrokken teamleden in publicaties en andere vormen van communicatie, door de volgende concrete acties.

Concrete acties:

- Noem in communicatie-uitingen altijd het hele team dat heeft bijgedragen aan een succes, zowel in interne en externe communicatie als ook in (zelf)evaluaties. Voorkom dat erkenning geven afhankelijk is van een individuele onderzoeker of leidinggevende;

⁶ Teams bestaan in instituten vaak uit wetenschappelijk personeel (WP) en onderzoek-ondersteunend personeel. Er zijn 'vaste' teams met eenzelfde hiërarchische leidinggevende, en project- en onderzoeksteams die zijn samengesteld uit medewerkers die niet altijd dezelfde hiërarchische leidinggevende hebben en soms bij verschillende instituten in dienst zijn.

Bij sommige instituten is de functie-samenstelling wezenlijk anders (zoals bij DANS waar geen wetenschappers in dienst zijn). Ook daar dragen onderzoek-ondersteunende medewerkers wezenlijk bij aan en werken mee in onderzoeksprojecten.

⁷ Zoals uitgewerkt in het Competentie-instrument bij UFO, het Universitair Functie-Orderingssysteem

- Kijk kritisch naar de (soms onbewuste) *framing* binnen de eigen communicatie-uitingen van de KNAW (zoals de website van de KNAW en het Jaarverslag van de KNAW) en breng dit in lijn met de ambities op het gebied van E&W;
- Voer bij de KNAW voor alle publicaties en andere producten CRediT (Contributor Roles Taxonomy) in, om recht te doen aan de inspanningen van alle betrokkenen (zie <https://credit.niso.org/> - en ook: <https://www.elsevier.com/authors/policies-and-guidelines/credit-author-statement>)

3.2 Werving en selectie

Het lijkt wat vreemd om de agenda *Erkennen & Waarderen* ook te betrekken op medewerkers die nog niet eens in dienst zijn. Maar de mogelijkheid om te differentiëren zowel binnen teams als in individuele loopbaanpaden begint juist al in het proces van werving en selectie. De belangrijkste vragen dienen zich dan ook al direct bij het uitzetten van een vacature aan: wat voor iemand hebben we nodig, zowel in het licht van de doelstellingen en strategie van het instituut en het personeelsplan als het streven naar diversiteit? Is er behoefte aan specifieke expertise en capaciteiten binnen een team, niet alleen in termen van publicaties, maar ook van impact, communicatie, leidinggeven, academisch burgerschap enz. Deze vragen vergen een goed doordachte procedure en een voldoende toegeruste benoemingsadviescommissie, ook waar het gaat om kennis op het gebied van werving, selectie, en van manieren om de kwaliteit van een kandidaat te evalueren. Tegelijk zullen de instituten/KNAW voldoende ruimte moeten bieden om medewerkers na aanstelling voldoende te begeleiden en voor te bereiden op hun rol en functie.

3.3 Evaluatie

Een van de meest voor de hand liggende en tegelijk belangrijke manieren om de doelen van *Erkennen & Waarderen* te realiseren en medewerkers te laten merken dat hun talent, bijdragen en ambitie worden gezien, is het regelmatige goede gesprek met medewerkers en tussen medewerkers. Daarvoor zijn – afgezien van de promovendi, die elders aan bod komen – binnen de gesprekscyclus vaste mogelijkheden ingericht:

- a. Reguliere jaargesprek - voor alle medewerkers;
- b. Integraal (ontwikkel)assessment – in beginsel voor alle medewerkers, maar in ieder geval voor alle medewerkers van wie de loopbaan duidelijk in een ontwikkelingsfase verkeert;
- c. Bevorderingsprocedures;
- d. Beoordelingsgesprek – een gesprek te voeren in specifieke situaties.

3.3.1 Het reguliere jaargesprek

Het jaargesprek⁸ tussen leidinggevende en medewerker is bedoeld om de activiteiten en ambities van individuele medewerkers te bespreken, ontwikkelingswensen en -mogelijkheden met elkaar in balans te brengen, teamsamenwerking te evalueren en de verwachtingen tussen leidinggevende en medewerker over en weer te bespreken. Het jaargesprek is daarnaast het moment bij uitstek om duidelijkheid te geven over het loopbaanperspectief van medewerkers. Dit vereist dat leidinggevendens bekend zijn met het aanstellings-, bevorderings- en loopbaanbeleid van het instituut en de KNAW.

Het belang dat met alle medewerkers een jaargesprek wordt gevoerd is verankerd in het beleid van de KNAW en in de CAO. Een cruciaal element in het jaargesprek vormen de formulieren die bij de KNAW en in aangepaste vorm bij instituten worden gebruikt. Deze formulieren vormen immers een startpunt van het gesprek.

Erkennen & waarderen dwingt tot een zorgvuldige herziening van de wijze waarop jaargesprekken worden voorbereid en worden vastgelegd, waarbij gestreefd wordt naar een betere balans tussen de verschillende doelen. Wanneer daarbij duidelijk(er) is dat er een andere procedure wordt opgezet in geval van het disfunctioneren van een medewerker, ontstaat er meer ruimte voor de andere doelen van het jaargesprek.

⁸ Op grond van artikel 6.7 van de cao Nederlandse Universiteiten vindt er tenminste eenmaal per jaar een jaargesprek met een medewerker plaats. Het jaargesprek maakt onderdeel uit van een bredere gesprekscyclus die o.a. ook voortgangsgesprekken, gesprekken ten behoeve van werkafspraken en eventuele beoordelingsgesprekken omvat.

Concrete acties:

- Introduceer een nieuwe **gesprekscyclus** en -systematiek met een bijbehorend jaargesprekformulier dat meer ontwikkelingsgericht is en past bij het belang van werken in een team, met reflectie op de leidinggevende en met 360 graden feedback zodat elementen als teambijdrage, bijdrage aan projecten en collegialiteit ook meegenomen worden in het gesprek. Maak duidelijk(er) dat deze los staat van (dis)functioneringstrajecten;
- Maak het **jaargesprekformulier** ook aantrekkelijk en nuttig voor *early career* (wetenschappelijke en onderzoek-ondersteunende) medewerkers (zie hoofdstuk 4);
- Richt de mogelijkheid in dat elke medewerker eens per vier jaar een toekomstgericht, **integraal assessment** krijgt (zie hieronder).

3.3.2 Integraal (ontwikkel)assessment⁹

In beginsel is het zeer wenselijk wanneer alle medewerkers ten minste eens in de vier jaar een integraal (ontwikkel)assessment zouden krijgen: een 360-graden gesprek over het functioneren en de toekomstwensen en -verwachtingen van de medewerker. Deze gesprekken zouden in ieder geval moeten plaatsvinden met iedere medewerker van wie de loopbaan duidelijk in een ontwikkelingsfase verkeert, zoals:

- Promovendi
- Postdocs
- Medewerkers met een vaste aanstelling in hun mid-career
- Medewerkers die in een (jaar)gesprek aangeven een wending te willen geven aan hun loopbaan

Doel van een integraal assessment is te komen tot een vollediger beeld van de kwaliteiten, valkuilen, werkzaamheden en ambities van de medewerkers en hun bijdragen aan het team, een explicitering van professionele en persoonlijke doelstellingen in relatie tot de doelstellingen van de afdeling, en versterking van de loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden. Een extern assessment behoort tot de mogelijkheden, om mogelijke talenten en ambities te toetsen.

Zo'n integraal assessment heeft tot doel de verschillende invalshoeken van leidinggevende, leden van het team en de medewerker zelf over diens activiteiten op een zinvolle wijze met elkaar te verbinden. Het is uitdrukkelijk een positief gesprek, gericht op de toekomst. De procedure is erop gericht de talenten, ambities, perspectieven en werkzaamheden in onderling verband te toetsen.

Belangrijkste doel van het assessment is het maken van (ontwikkel)afspraken voor de medewerker in relatie tot diens team voor de volgende jaren; deze afspraken zijn daarom niet vrijblijvend voor het team, de leidinggevende of de medewerker, en zullen regelmatig worden besproken. Van het integraal assessment wordt een rapport gemaakt, waarin de gemaakte afspraken worden vastgelegd.

3.3.3 Bevorderingsprocedures

Wanneer er sprake is van een formele beoordeling van medewerkers met mogelijke arbeidsrechtelijke implicaties, bijvoorbeeld vanwege omzetting naar een dienstverband voor onbepaalde tijd of bevordering, vindt een beoordeling(sgesprek) plaats. Dit gesprek vormt onderdeel van een juridisch-administratieve procedure. Daarmee onderscheidt dit beoordelingsgesprek zich principieel van het jaargesprek en het integrale assessment.

3.3.4 Beoordelingsgesprek

Naast de jaargesprekken en (formele) beoordelingsgesprekken ten behoeve van een bevordering, staat het beoordelingsgesprek met het oog op een specifieke situatie van de medewerker zelf, of in de organisatie in relatie tot de medewerker. Zo'n beoordelingsgesprek kan worden ingezet om problemen in kaart te brengen, bijvoorbeeld in geval een medewerker niet goed functioneert.

⁹ Bedoeld wordt in eerste instantie een intern gevoerd *assessment*, dus niet (direct) het assessment dat aan een extern bureau wordt uitbesteed of bij een extern bureau wordt ingekocht

4 DIFFERENTIATIE EN ONTPLOOIING

In de academische wereld beoefenen academici wetenschap door onderzoek te doen en onderwijs te geven, en creëren op die wijze impact. Ze brengen wetenschappelijk onderzoek verder, begeleiden PhD's en leiden studenten op, en dragen bij aan de discussie over en oplossingen voor maatschappelijke problemen. Onderzoek-ondersteunende medewerkers in o.a. ICT, archieven, data-ontsluiting en laboratoria zijn daarbij onmisbaar.

In de voorgaande paragraaf is al vastgesteld dat de hedendaagse wetenschap meer dan ooit teamwork is, waarin verschillende kwaliteiten van pas komen. Maar met die differentiatie houdt het niet op, zo betogen ook de jonge onderzoekers in het eerder aangehaalde [AYA magazine](#) van september 2020:

Differentiatie van competenties zou meer aandacht moeten krijgen. De een is wellicht theoretisch ijzersterk, een ander is enorm goed in het verwoorden van praktische waarde, weer een ander kan mensen binden. Zet ze samen in een team en je hebt alsnog een schaaap met vijf poten.

Ze kregen bijval van [383 onderzoekers](#), die reageerden op de kritiek van [171 academici](#) op het programma *Erkennen & Waarderen*, in de zomer van 2021:

De klassieke academie is niet meer; de takenpakketten van wetenschappers zijn omvangrijker geworden en behelzen veel meer dan enkel het doen van onderzoek. Daarom is de wetenschappelijke publicatie niet langer de enige eenheid om kwaliteit uit te drukken; deze is immers niet representatief voor het takenpakket van de moderne wetenschapper. Wetenschappers staan op de Bühne om wetenschappelijke bevindingen te delen of informeren beleidsmakers over bijvoorbeeld maatschappelijke én medische vraagstukken. Ze betrekken, coördineren en organiseren interactie met de buitenwereld. Deze variëteit aan rollen en verantwoordelijkheden is nodig om actuele, complexe wetenschappelijke vraagstukken en uitdagingen aan te gaan en vraagt daarom om een breed begrip van talent en excellentie.

Er is een gezamenlijk gedragen beleidslijn nodig om deze differentiatie en ontplooiing vorm te geven. Het moge zo zijn dat de disbalans tussen erkenning en waardering van de verschillende activiteiten bij de KNAW-instituten door het (nagenoeg) ontbreken van onderwijs doorgaans minder knellend wordt ervaren, toch doet zij zich op allerlei manieren gelden. Zo is er binnen verschillende instituten - blijkens de survey en aansluitende gesprekken - weinig waardering voor andere activiteiten dan onderzoek en moeten individuele belangen - om zich verder, of breder te ontwikkelen - regelmatig wijken voor het belang van het instituut of de onderzoeksgroep of onderzoeksleider. Ten slotte doet de onevenwichtigheid in de academische wereld zich ook *indirect* gelden binnen de KNAW-instituten, zoals mooi werd verwoord door een respondent van de survey:

"De survey richt zich volledig op 'je instituut'. Maar dat is niet de enige relevante omgeving. Carrière maak je binnen de wetenschap, niet alleen 'binnen je instituut', zeker niet als je op een contract voor bepaalde tijd zit"

Kortom, een actief beleid gericht op differentiatie en ontplooiing is zowel in het belang van de instituten als geheel als voor de individuele medewerkers.

Uitgangspunten

Bovenstaande leidt tot de volgende drie uitgangspunten die onderlinge verband met elkaar hebben:

- 1 De *early career* wetenschappers committeren zich aan ons, ondanks het tijdelijk dienstverband, en wij committeren ons aan hen, ondanks het tijdelijk dienstverband, door ze in hun opleiding en ontwikkeling op weg te helpen in hun verdere loopbaan;
- 2 We kunnen optimaal gebruik maken van HR- en overige systemen om bredere output dan alleen *peer reviewed* artikelen te erkennen en te waarderen en de mogelijkheden gebruiken om daar, met maatwerk binnen de ruime kaders, loopbanen vorm aan te (helpen) geven;
- 3 Er moet een balans worden gezocht tussen enerzijds de doelen, de strategie en de belangen van het instituut, en anderzijds die van medewerkers met uiteenlopende talenten resp. de persoonlijke ontwikkeltrajecten van medewerkers.

4.1 De *early career* wetenschapper¹⁰

Uit het onderzoek [De zin van promoveren](#) van het Rathenau (2018) blijkt dat nagenoeg alle gepromoveerden aan het werk zijn, ongeacht hun gekozen onderzoeksrichting, en dat 70% dat doen in de private en publieke sectoren buiten de academische wereld. Een groot deel van hen doet ook in hun baan nog steeds onderzoek, of is verantwoordelijk voor het aansturen daarvan.

Tegelijk blijkt uit een recent rapport van het Promovendi Netwerk Nederland op basis van een survey, [PNN](#), dat PhD's vooral worden beoordeeld op onderzoek en weinig *career guidance* ervaren. Zo wil de helft van de promovendi uit dit rapport¹¹ graag dat ook het geven van onderwijs in het traject wordt opgenomen.

Eenzelfde beeld kwam naar voren in gesprekken die we gevoerd hebben met *early career* wetenschappers én uit de survey. Bij de KNAW wordt bij de meeste instituten geen onderwijs gegeven, men denkt niet over een onderwijsportfolio, en dat bemoeilijkt een doorstroom naar een universiteit. Dat laatste is met name lastig voor een PhD, die vanzelfsprekend primair moet laten zien dat deze onafhankelijk onderzoek kan doen, maar voor een toekomst in de wetenschap eigenlijk ook onderwijs moet doen en liefst een BKO¹² moet halen.

“Zolang bij de KNAW onderwijs geen taak van de medewerkers is, kan ik niet de diversiteit in mijn loopbaan aanbrengen die ik zou willen”, aldus één van hen.

Dit vraagt om **heroriëntatie op het promotietraject**: willen we dat er ‘vier artikelen worden geproduceerd met een nietje erdoorheen’, of willen we als goed werkgever (ook) maatschappelijke impact creëren met het vierjarige traject, door de jonge wetenschapper vroeg in het promotietraject zelf aan te laten geven welke competentie(s) deze naast O(&O) zou willen ontwikkelen. Zonder daarmee uit te stralen dat ze een ‘schaap met vijf poten’ moeten zijn of in de toekomst zouden moeten worden.

Concrete acties:

Houd rekening met het **toekomstperspectief** van medewerkers in tijdelijke dienst. Zorg dat elk PhD-traject niet alleen opleidt tot het maken van een proefschrift, maar tot een wetenschappelijk medewerker die diens talent heeft kunnen ontplooien in lijn met diens ambitie (mede gericht op de toekomst buiten de KNAW). Onderzoek i.s.m. de universiteiten de mogelijkheid om daarvoor desgewenst de huidige promotiecriteria aan te passen;

- Bereid ook postdocs breed voor op hun volgende baan, passend bij hun talent en ambitie;
- Geef alle **PhD's en postdocs** daarom in het 1^e of het begin van 2^e jaar – naast en los van hun voortgangsgesprek over hun project -een assessment¹³, met de PI/leidinggevende of promotor. Kern

¹⁰ Waarbij we ook aandacht willen vragen voor de *early career* onderzoek-ondersteunende medewerker. De in deze notitie genoemde instrumenten willen we evenzeer inzetten voor OWP en OBP met een duidelijke onderzoekstaak

¹¹ Bij de KNAW wordt wel door promovendi aangegeven dat ze het gevoel hebben dat ze vanuit de KNAW niet eenvoudig onderwijs kunnen geven, omdat het primair onderzoeksinstituten zijn

¹² Basis Kwalificatie Onderwijs

¹³ Zie ook paragraaf 3.3.b

van dat gesprek: wat is je ambitie, waar ben je goed in, wat wil je na dit traject doen. Het kan betekenen dat de PhD of postdoc zich tijdens de (promotie)tijd schoolt en ervaring op doet om uiteindelijk verschillende loopbaanopties te hebben. Daarbij is vragen welke trainingen de PhD of postdoc wil doen, een vast onderdeel bij het gesprek;

- Organiseer de mogelijkheid om onderwijs te geven (binnen het instituut of binnen een universiteit) voor PhD's die dit ambiëren, bijvoorbeeld samen met de hoogleraren of andere medewerkers die een onderwijstaak hebben bij een universiteit;
- Creëer op basis daarvan de mogelijkheid van **verbreding**¹⁴ voor PhD's en postdocs, gericht op hun toekomst, al dan niet in samenwerking met universiteiten.

4.2 Gedifferentieerde ontwikkeling binnen de huidige systemen en criteria

Zoals hierboven beschreven, vraagt de moderne wetenschapsbeoefening om een differentiatie in loopbaanpaden. Het is daarbij wel van belang om rekening te houden met de complementariteit van talent en expertise op de verschillende benodigde kerngebieden binnen het team, conform de geformuleerde doelen van het team, de groep, de afdeling of het instituut.

Essentieel voor een differentiatie in loopbanen en een erkenning van de verschillende functies, óók voor personeel voorbij de fase van *early career*, is een systematische uitvoering van de in hoofdstuk 3 en 4 beschreven voornemens en maatregelen, waar het gaat om o.a. teamwerk, strategische personeelsplannen, jaargesprekken en assessment – en dat alles, zoals al vaker benadrukt, in relatie tot de doelen en strategie van het instituut.

Een kwestie die nauw verbonden is met het vraagstuk van differentiatie is de systematiek in functies, zoals vastgelegd in de UFO-functieprofielen. Sinds 1 augustus 2021 zijn deze profielen voor wetenschappelijke medewerkers aangepast aan het project *Erkennen & waarderen*. In de functieprofielen zijn beschrijvingen toegevoegd van werkzaamheden op het gebied van maatschappelijke impact, *Open Science*, wetenschappelijk onderwijs, bijdragen aan het team en academisch leiderschap, om de herkenbaarheid te vergroten. Deze aanpassingen dienen ertoe het gesprek aan te gaan over het toepassen van maatwerk (binnen de kaders), en om daarmee beter aan te sluiten bij het doel van het instituut, de gewenste kennis en vaardigheden en de ambities van de medewerkers.

Als het gaat om gedifferentieerde ontwikkeling binnen de huidige systemen en criteria vraagt de positie van onderzoek-ondersteunende medewerkers speciale aandacht. Veel van het voorgaande is ook op deze categorie van toepassing, maar daarnaast kan worden genoemd dat in de evaluatiecyclus, te beginnen in de jaargesprekken, niet alleen hun rol en positie in teams aan de orde moeten komen, maar ook hun toekomstperspectieven en de wegen waarop hun ambities kunnen worden gerealiseerd. Daarbij zouden ook mogelijkheden tot ontwikkeling c.q. overstap naar andere functies, in het onderzoek of de onderzoeksorganisatie, in kaart moeten worden gebracht, ook in het licht van een grotere differentiatie van rollen.

Concrete acties:

- De huidige, beperkte indeling doet geen recht aan het feit dat de grenzen tussen WP, OWP en OBP soms veel vloeiender zijn dan deze categorisering suggereert. Bied medewerkers uit **OWP en OBP** die zelfstandig een onderzoeksvraag formuleren, de mogelijkheid te promoveren indien dat aansluit bij hun ambitie. Ook moet er ruimte zijn om te participeren in het onderzoeksproces, met werkzaamheden zoals coauteur zijn van een wetenschappelijke publicatie of het geven van presentaties op congressen;
- Geef medewerkers vanaf een zekere positie de ruimte om zich te specialiseren in bijvoorbeeld creëren van impact en leiding geven (mits dit past binnen de strategische ambities van de afdeling en de samenstelling van het team), waarbij onderzoek wel een deel van het takenpakket blijft uitmaken;
- Onderzoek wat in onze instituten onder **kwaliteit** van wetenschappelijke output wordt verstaan, en welke instituits- of vakgebied-specifieke indicatoren ze zouden willen benoemen naast *peer reviewed* artikelen en het binnenhalen van onderzoeksbeurzen, en neem daarbij behorende kwantitatieve en kwalitatieve criteria op in PURE.

¹⁴ Waarbij een bredere oriëntatie iets anders is dan álles moeten kunnen

5 LEIDING GEVEN IN EEN ACADEMISCHE CONTEXT

Leiding geven in onze academische context¹⁵ is een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de ambities op het gebied van het project 'Erkennen en waarderen'.

- Herkennen van diverse ambities en talenten binnen een team;
- daarmee vorm geven aan differentiatie en specialisatie in loopbanen;
- het geven van erkenning aan ieders teambijdrage;
- het creëren van een sociaal veilige werkomgeving en stimuleren van samenwerking (ook over disciplines heen);
- en de balans in de gaten houden tussen het doel van de afdeling en de (korte en langere termijn) ambitie van de medewerker

zijn alle afhankelijk van de wijze waarop leidinggevers hun team (verder) vorm kunnen geven.

Niet altijd worden de huidige mogelijkheden voor differentiatie (voldoende) benut, wellicht door onbekendheid met die mogelijkheden. De nadruk ligt dikwijls eenzijdig op regels, rechten, plichten en procedures, waardoor er weinig ruimte lijkt voor maatwerk in het belang van zowel medewerker als team. Indien we daarin verandering willen brengen, dan is allereerst het creëren van bewustzijn bij leidinggevers belangrijk, en daarnaast het bieden van handvatten en voorbeelden om het anders te doen.

Goed leiding geven in een academische context ontstaat niet vanzelf en vraagt om visie, goede ondersteuning, zorgvuldige werving en selectie, opleidingsmogelijkheden en voldoende tijd om leidinggevende taken uit te voeren. Het vraagt om erkenning voor leiding geven als ambacht.

Goed leiding geven ontstaat niet vanzelf – maar toch wordt daar wel vaak vanuit gegaan. Een goede onderzoeker krijgt nu dikwijls vanzelfsprekend, vrijwel automatisch ook een rol als leidinggevende, als project- of teamleider of afdelingshoofd. De (impliciete) aanname daarbij – die ook doorklinkt in de UFO-criteria bij wetenschappelijke functieprofielen – is vaak dat een inhoudelijk sterke professional ook de vaardigheden en plicht heeft om leidinggevende te kunnen (of moeten) zijn. Dat roept de vraag op wat te doen met medewerkers die qualitate qua – bijvoorbeeld door het verwerven van onderzoeksprojecten – in een rol van leidinggevende terecht komen. Anderzijds is het een interessante gedachte om een leidinggevende rol niet *per definitie* meer te koppelen aan een hogere (wetenschappelijke) functie, maar alleen de medewerkers met de motivatie en het talent voor leiding geven een leidinggevende rol te geven.

Leiding geven: wat verstaan we daaronder?

Goed leiding geven begint bij de ontwikkeling van *persoonlijk leiderschap*, vroeg in de wetenschappelijke loopbaan: weten wat de eigen kwaliteiten en talenten zijn, wat sterke punten en valkuilen zijn, wat eigen drijfveren zijn en waarom je bepaalde keuzes maakt. Eenmaal zelf in een leidinggevende rol vraagt deze zich af: ben ik de leidinggevende die ik wil zijn, en wat kan ik doen zodat ik een nog betere leidinggevende word? Wat zijn de waarden die ik wil uitdragen en hoe passen die bij het doel van mijn team / afdeling / instituut / KNAW? Wat zijn de drijfveren en ambities van mijn medewerkers en hoe kan ik ze ondersteunen om hun eigen (korte- en lange termijn) doelen te bereiken?

We verwachten daarom van een leidinggevende bij de KNAW dat deze:

- Een rolmodel kan zijn (en het goede voorbeeld geven);
- Ruimte, verantwoordelijkheid en vertrouwen kan geven aan de medewerkers;
- Een goede sfeer kan creëren door veiligheid te bieden en samenwerking te stimuleren;

¹⁵ De scope van leiding geven aan 'teams' is zo breed mogelijk. Dus zowel de kleine projectteams of grotere onderzoeksgroepen met een tijdelijke samenstelling vanwege projectfinanciering, als de 'vaste' afdelingen, laboratoriumgroepen of instituten. Van een onderzoeker die een PhD begeleidt, een *Principal Investigator*, een laboratoriumhoofd tot een instituutsdirecteur: allen hebben een leidinggevende rol.

- Richting kan geven aan het team (visie, waartoe zijn we op aarde, wat is ons gezamenlijke doel als team / afdeling).

Uitgangspunten

- 1 Goed leiding geven vereist cruciale sociale vaardigheden, zoals empathisch vermogen, interesse in de ander, besluitvaardigheid, openheid, visie, en het (strategisch) vermogen om doelen en waarden op het eigen niveau te kunnen verbinden.
- 2 Beleid moet daarop vorm krijgen in aanname-, selectie- en evaluatiebeleid, dat meer gericht wordt op differentiatie van taken: de één is onderzoeker omdat die daar goed in is, de ander wordt leidinggevende omdat die daar goed in is;
- 3 Draag uit dat uitstekende onderzoekers die geen leidinggevende willen (of kunnen) worden, zich ook verder kunnen ontwikkelen zonder een leidinggevende rol op te móeten pakken. Ook dát is differentiatie in loopbanen;
- 4 Leiding geven kan niet zonder training om die skills verder te ontwikkelen en er op te reflecteren. Bijna iedereen heeft immers een opleiding tot inhoudelijk professional gehad, maar bijna niemand heeft een opleiding tot leidinggevende gehad. Training en coaching op maat is nuttig om leidinggevendenden optimaal tot hun recht te laten komen. Bij beginnende leidinggevendenden is het noodzakelijk;
- 5 Beleid moet ook vorm krijgen in evaluaties en erkenning. Evalueer daarom diverser: erken niet alleen de mensen die een supertalent in *research* zijn maar ook mensen die leidinggevende en organisatorische talenten hebben. Op alle niveaus: van commissiewerk, collegialiteit tonen, onderzoeks-organiserende werkzaamheden, tot (formele en informele) leidinggevende rollen. Behoud ze als goede toevoeging aan het team én als potentiële nieuwe leidinggevende.

Randvoorwaarden

- Professionele en adequate ondersteuning vanuit het OBP bij het uitvoeren van leidinggevende taken, zoals bij de werving en selectie van medewerkers en door het verzorgen van (financiële en overige) informatie;
- De (soms wat eenzijdige) nadruk op controleprocessen en verantwoording afleggen binnen de organisatie en daarbuiten, met als gevolg een grote administratieve lastendruk, vervangen door duidelijkheid en meer wederzijds vertrouwen;
- Een prettige werkomgeving is cruciaal; zonder een goede en open sfeer kan een team niet optimaal functioneren met alle rollen die er binnen een team zijn, en kunnen medewerkers niet goed bespreken wat ze echt zouden willen (ambitie) of zouden kunnen (talent). Het is daarom van belang te werken aan een sociaal (nog) veiligere werkomgeving. Vanuit de wetenschap dat in sommige instituten inmiddels de helft van de PhD's en postdocs niet-Nederlandstalig is, kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een training hoe om te gaan met multiculturele teams, *implicit bias*, en culturele gevoeligheden.

Concrete acties

- Begin met het vaststellen van een gedragen visie op leiderschap;
- Selecteer nieuwe leidinggevendenden primair op basis van bewezen leidinggevende vaardigheden. Bied ze **maatwerk** om hun vaardigheden te versterken (interview, opleiding en training, mentorschap etc.);
- Zorg ervoor dat een leidinggevende de benodigde **tijd** kan vrijmaken voor het uitvoeren van leidinggevende taken – het is niet iets dat je 'erbij doet', en organiseer een breed aanbod van **interview** met *peer consultation*. Neem Interview in ieder geval op als verplicht onderdeel in het KNAW-leiderschapsprogramma;
- Instituten dragen er zorg voor dat iedereen die een (nieuwe) leidinggevende functie krijgt, op alle niveaus, een op de persoon toegesneden **training**, coaching of ondersteuning krijgt;
- Ontwikkel als instituut een beleid hoe om te gaan met *conflicting interest*, en bespreek deze regelmatig met **supervisors**. Geef startende leidinggevendenden een training of organiseer interview.

6 HOE VERDER VANAF 2022?

In de voorgaande hoofdstukken is een aantal concrete acties opgenomen, die we hieronder sorteren in hoofdonderwerpen:

6.1 Transparantie in werving, selectie en evaluatie

- Neem de **doelstelling** van het instituut als leidend uitgangspunt en maak strategische personeelsplannen voor een afdeling, instituut of team. Gebruik die voor werving, selectie, doorstroom en evaluatie van de medewerkers;
- Introduceer een nieuwe **gesprekscyclus** en -systematiek met een bijbehorend jaargesprekformulier dat meer ontwikkelingsgericht is en past bij het belang van werken in een team, met reflectie op de leidinggevende en met 360 graden feedback zodat elementen als teambijdrage, bijdrage aan projecten en collegialiteit ook meegenomen worden in het gesprek. Maak duidelijk(er) dat deze los staat van (dis)functioneringstrajecten;
- Maak het **jaargesprekformulier** ook aantrekkelijk en nuttig voor early career (wetenschappelijke en onderzoek-ondersteunende) medewerkers;
- Richt de mogelijkheid in dat elke medewerker eens per vier jaar een toekomstgericht, **integraal assessment** krijgt;
- Wees **transparant** over de mogelijkheden voor WP, OBP en OWP om door te groeien naar een andere functie, door een koppeling te leggen tussen criteria per functie, de doelstellingen van het instituut, en de ambities en talenten van de medewerker.

Hoe pakken we dat aan vanaf 2022?

- Enkele instituten hebben al ervaring met het nieuwe SEP en het maken van een personeelsplan, bijvoorbeeld met het instrument Strategische Personeels Planning (SPP). Gebruik die kennis en doe een pilot in een instituut dat hiervoor open staat (*actie: HR projectleider*), en verbreed de pilot bij positief resultaat;
- Ontwerp samen met medewerkers, mede op basis van ervaringen in de universiteiten, een nieuw **gesprekformat** voor alle soorten (jaar)gesprekken. Doe hetzelfde met het ontwerpen van een integraal assessment (*actie: HR projectleider i.s.m. HR beleidsadviseur*);
- Formuleer verschillende herkenbare loopbaanpaden op basis van Erkennen en Waarderen (E&W) en in lijn met de recent aangepaste UFO-functieprofielen (*actie: HR beleidsadviseur en HR projectleider*);
- Zorg dat dat deze in alle instituten gemakkelijk op Intranet te vinden zijn, zodat medewerkers weten aan welke vereisten ze moeten voldoen om door te groeien naar een andere functie (*actie: Communicatieadviseur en HR projectleider*).

6.2 Early career

- Houd rekening met het **toekomstperspectief** van medewerkers in tijdelijke dienst. Zorg dat elk PhD-traject niet alleen opleidt tot het maken van een proefschrift, maar tot een wetenschappelijk medewerker die diens talent heeft kunnen ontplooien in lijn met diens ambitie (mede gericht op de toekomst buiten de KNAW). Pas daarvoor desgewenst de huidige promotiecriteria aan;
- Bereid ook postdocs breed voor op hun volgende baan, passend bij hun talent en ambitie;
- Organiseer de mogelijkheid om onderwijs te geven (binnen het instituut of binnen een universiteit) voor PhD's die dit ambiëren, bijvoorbeeld samen met de hoogleraren of andere medewerkers die een onderwijstaak hebben bij een universiteit;
- Geef alle **PhD's en postdocs** daarom in het 1^e of het begin van 2^e jaar een assessment, met de PI/leidinggevende of promotor. Kern van dat gesprek: wat is je ambitie, wat wil je na dit traject doen;
- Creëer op basis daarvan de mogelijkheid van **verbreding** voor PhD's en postdocs, gericht op hun toekomst, al dan niet in samenwerking met universiteiten.

Hoe pakken we dat aan vanaf 2022?

- Onderzoek samen met een afvaardiging van PhD's en postdocs waar ze behoefte aan hebben en welke mogelijkheden er zijn om aan die behoefte te voldoen (*actie: Centrum voor Loopbaan en Ontwikkeling en HR projectleider*);
- Bied vanaf medio 2022 in een aantal instituten de mogelijkheid van een assessment aan en breid uit indien de uitkomsten positief zijn (*actie: Centrum voor Loopbaan en Ontwikkeling en HR projectleider*);
- Onderzoek in landelijk verband (samen met de universiteiten) de mogelijkheden om een PhD-traject flexibeler in te richten, zonder geweld te doen aan de kwaliteitseisen (*actie: FAO en HR projectleider / linking pin*).

6.3 Erkenning van verschillend talent bij WP, OWP én OBP

- De huidige, beperkte indeling doet geen recht aan het feit dat de grenzen tussen WP, OWP en OBP soms veel vloeiender zijn dan deze categorisering suggereert. Bied medewerkers uit **OWP en OBP** die zelfstandig een onderzoeksvraag formuleren, de mogelijkheid te promoveren indien dat aansluit bij hun ambitie. Ook moet er ruimte zijn om te participeren in het onderzoeksproces, met werkzaamheden zoals coauteur zijn van een wetenschappelijke publicatie of het geven van presentaties op congressen;
- Onderzoek wat in onze instituten onder **kwaliteit** van wetenschappelijke output wordt verstaan, en welke instituuts- of vakgebied-specifieke indicatoren ze zouden willen benoemen naast *peer reviewed* artikelen en het binnenhalen van onderzoeksbeurzen, en neem dat op in PURE;
- Noem in (zowel in- als externe) communicatie-uitingen altijd het hele team dat heeft bijgedragen aan een succes. Voorkom dat erkenning geven afhankelijk is van een individuele onderzoeker of leidinggevende;
- Kijk kritisch naar *de framing* binnen de eigen communicatie-uitingen van de KNAW (website, Jaarverslag) en breng dit in lijn met de ambities op het gebied van E&W;
- Geef medewerkers vanaf een zekere positie de ruimte om zich te specialiseren in bijvoorbeeld creëren van impact en leiding geven (mits dit past binnen de strategische ambities van de afdeling en de samenstelling van het team), waarbij onderzoek wel een deel van het takenpakket blijft uitmaken.

Hoe pakken we dat aan vanaf 2022?

- Sluit aan bij een initiatief van verschillende universiteiten om (vak- en instituut-specifiek) kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren te formuleren op het gebied van onderzoek, valorisatie en teamprestaties in lijn met E&W (*actie: FAO en HR projectleider / linking pin i.s.m. KNAW-instituten*);
- Incorporeer deze indicatoren in instellingsbrede systemen als PURE, zodat SEP-evaluaties voorbereid worden met de juiste informatie (*actie: FAO en HR projectleider i.s.m. KNAW-instituten*);
- Voer als KNAW de CRediT (Contributor Roles Taxonomy) in voor alle publicaties en andere producten, om recht te doen aan de inspanningen van alle betrokkenen (zie <https://credit.niso.org/> - en ook: <https://www.elsevier.com/authors/policies-and-guidelines/credit-author-statement>);
- Neem als KNAW een leidende rol om in de verdere uitwerking van het landelijke E&W-programma de 'strakke' scheidslijn tussen WP en OBP ter discussie te stellen (*actie: HR projectleider / linking pin*).

6.4 Leiding geven in een academische context

- Selecteer nieuwe leidinggevers primair op basis van bewezen leidinggevende vaardigheden. Bied ze maatwerk om hun vaardigheden te versterken (interview, opleiding en training, mentorschap etc.);
- Zorg dat een leidinggevende de benodigde **tijd** kan vrijmaken voor het uitvoeren van leidinggevende taken – het is niet iets dat je 'erbij doet', en organiseer een breed aanbod van **interview** met *peer consultation*. Neem Interview in ieder geval op als verplicht onderdeel in het KNAW-leiderschapsprogramma ;
- Instituten dragen er zorg voor dat iedere (nieuwe) leidinggevende, op alle niveaus, een op de persoon toegesneden **training**, coaching of ondersteuning krijgt;
- Instituten definiëren beleid hoe om te gaan met *conflicting interest*, en bespreek deze regelmatig met **supervisors**. Geef startende leidinggevers een training of organiseer interview.

Hoe pakken we dat aan vanaf 2022?

- Leiding geven in de academische context staat hoog op de agenda van de KNAW. Veel wordt al opgepakt door P&O. Neem ook de overige punten op in het Leiderschapsprogramma van de KNAW (*actie: HR Centrum Loopbaan en Ontwikkeling en HR projectleider*).

6.5 Inrichten projectorganisatie vanaf 1 januari 2022

- Richt een projectorganisatie in en maak mensen vrij om zich de komende 2 jaar in te zetten op E&W.

Onderstaand voorstel betreft, bij de hierboven genoemde acties, een inschatting van de benodigde inzet, mede op basis van een vergelijking met de universiteiten, die ieder voor 2022 e.v. gemiddeld 2,0 fte vrijmaken (maar meestal aanmerkelijk groter zijn dan de KNAW).

Voorstel *dedicated* inzet project E&W bij de KNAW in 2022-2023:

0,4 fte HR-projectleider (waarvan 0,1 fte *linking pin* naar landelijk Programmateam)
0,4 fte beleidsadviseur HR / Centrum Loopbaan en Ontwikkeling (*in kind*)
0,1 fte beleidsadviseur FAO (*in kind*)
0,2 fte communicatieadviseur (*in kind*)
0,1 fte secretariael-administratieve projectassistentie
0,1 fte voorzitter projectcommissie: landelijke vertegenwoordiging plus pleitbezorger van E&W binnen KNAW-instituten

7 BIJLAGEN

Bijlage 1. [Ruimte voor ieders talent](#). Position Paper Erkennen en Waarderen 2019 [zie link]

Bijlage 2 Samenvatting verslag werkzaamheden KNAW-commissie 2020-2021

Wat we hebben gedaan

Na een eerste globale inventarisatie van *good practices* bij de instituten, heeft de commissie al vroeg besloten een brede, oriënterende survey uit te zetten onder al het wetenschappelijk personeel, ook die in onderzoek-ondersteunende functies. De gedachte daarachter was, dat het goed is te weten wat er speelt en wat als nijpend wordt ervaren, maar ook om bekendheid te geven aan Erkennen en Waarderen en te voorkomen dat dit als een eenzijdige top-down operatie wordt gezien.

De survey is door 163 medewerkers ingevuld, dat is minder dan 20% van de verzonden vragenlijsten. Dat is te weinig om harde uitspraken te doen, want we weten te weinig over de representativiteit van de uitkomsten. Ze hebben primair een heuristische waarde: ze duiden op het al dan niet voorkomen van bepaalde problemen, maar ook op mogelijk terugkerende kwesties en zelfs patronen.

Volgende stappen

Op basis van de uitkomsten van de survey en daaraan toegevoegde geschreven reacties zijn van februari tot april 2021 enkele gerichte gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van verschillende instituten, en er zijn drie themagroepen gevormd waarbij we uitdrukkelijk ook enkele vertegenwoordigers van de jonge generatie onderzoekers, die aan het begin van hun wetenschappelijke loopbaan staan, een rol hebben gegeven (PhD's, Postdocs). Een toekomstbestendige wetenschap is immers niet alleen het doel van het programma *Erkennen en waarderen*, maar staat ook uitdrukkelijk centraal in de Strategische agenda 2021-2025 van de KNAW. De gesprekken hebben allen digitaal plaatsgevonden.

Zo zijn er een paar gesprekken geweest bij het NIDI en Rathenau Instituut, omdat deze instituten relatief sterk geprofileerd uit de survey komen, en met Meertens en NIOO. Ook is een gesprek gevoerd met een vertegenwoordiger van het Career Development Committee van Hubrecht Instituut, en met analisten van het Hubrecht, omdat weinig respondenten van het Hubrecht de survey hebben ingevuld.

Iteratieve fase

In de periode tussen april en oktober 2021 zijn, voortgaand op de uitkomsten van de vorige fases, iteratief steeds gerichter gesprekken gevoerd om de eerdere informatie uit te diepen. Ook hier is uitdrukkelijk contact gezocht met de jongere generatie medewerkers. Deze hebben nog steeds (deels) digitaal plaatsgevonden. Tevens hebben we in deze fase actief waardevolle inzichten, praktijken en aanbevelingen verzameld die in de looptijd van het landelijke programma bij universiteiten, NWO en ZonW zijn ontwikkeld. Deze kunnen fungeren als elementen waarop we als KNAW kunnen voortbouwen.

De input uit de gesprekken vormen, gecombineerd met de ervaringen, kennis en inzichten die elders in Nederland worden opgedaan, de basis van de adviezen die in het eindrapport zijn opgenomen.