

Bijlage AiM-raamwerk – Uitwerking en checklist leidende principes Academia in Motion voor ontwikkeling/herijking van facultair loopbaanbeleid

Versie 3-9-2025

De kerngedachte van Academia in Motion is dat de kwaliteit van individueel werk wordt gewaardeerd vanuit het perspectief van de bijdrage aan strategische doelen en/of het team waar men onderdeel van uitmaakt en dat kwaliteit verschillende vormen kent. Een diversiteit aan talenten maakt de organisatie sterk en wendbaar. Binnen het team als geheel komen alle benodigde kennis en vaardigheden samen die nodig zijn om strategische doelen te bereiken, niet binnen één individu. Hiermee wordt het concept kwaliteit verbreed en versterkt maar hoeft niet iedereen alles zelf te doen.

Om gezamenlijk tot een praktische invulling te komen van de leidende principes uit het Academia in Motion raamwerk in het ontwikkelen of herijken van facultair loopbaanbeleid (aannee en bevordering), bieden we hieronder een nadere uitwerking van de inhoudelijke AiM-principes 2 t/m 6 aan. Principe 1 ('Het Academia in Motion-raamwerk vormt een belangrijke bouwsteen voor verdere uitwerking van bredere kwaliteitsbeoordeling voor alle medewerkers') en principe 7 ('Het Leidse model is zo opgezet dat het in potentie in de toekomst werkbaar kan worden gemaakt voor alle universitaire medewerkers') gaan over het raamwerk zelf en werken we daarom niet verder uit. Deze bijlage richt zich door de focus op facultair loopbaanbeleid op wetenschappelijk personeel. Zoals in principe 7 omschreven kan in een later stadium gekozen worden voor uitbreiding naar alle universitaire medewerkers met aanpassingen die dan nodig geacht worden.

2. We zijn transparant in hoe onze kennis tot stand is gekomen, in de verspreiding van kennis en in de waardering van onze medewerkers.

Transparantie in academisch werk

Transparantie is een belangrijk onderdeel van goed onderzoek en onderwijs en is daarom meegenomen in de matrix kwaliteit onderzoek¹ en matrix kwaliteit onderwijs². Een aantal concrete voorbeelden zijn:

- Data en software beschikbaar en herbruikbaar maken volgens de FAIR-principes in Research Data Management (RDM) beleid.
- Onderzoeksartikelen en andere publicaties open beschikbaar maken in lijn met het strategisch publicatieraamwerk³.
- Open leermaterialen ontwikkelen.

¹ De matrix kwaliteit onderzoek is in ontwikkeling en wordt bestuurlijk in het Onderzoeksberaad van 23 september 2025 besproken.

² De matrix kwaliteit onderwijs is besproken en positief ontvangen bij het Onderwijsberaad in mei 2025. Deze wordt op het moment handzamer en overzichtelijker in gebruik gemaakt voor brede verspreiding binnen de universiteit.

³ Het strategisch publicatieraamwerk (ontwikkeld door een universiteitsbrede denktank) is positief ontvangen door het Onderzoeksberaad. Het implementatieproces hiervan in faculteiten ter ondersteuning van (herziening) publicatiebeleid is ontwikkeld en wordt in oktober 2025 in het Onderzoeksberaad besproken als bijlage bij het strategisch publicatieraamwerk, waarna formele vaststelling van het gehele document in het CvB volgt.

- Studenten actief betrekken bij kennisproductie.

Transparantie in waardering van medewerkers

- Medewerkers zijn bekend met de strategie van hun organisatieonderdeel, de teamdoelen, de criteria voor hun functie, het functieprofiel⁴ en hoe ze zich binnen hun functie (verder) kunnen ontwikkelen.
- Beleid en procedures zijn transparant. Medewerkers begrijpen bijvoorbeeld waarom ze wel of niet worden bevorderd en hoe en door wie deze beslissing is genomen.
- Medewerkers weten of bevordering gebaseerd is op individuele kwaliteiten en prestaties (loopbaanbeginsel) of ook op strategische keuzes en beschikbare formatieruimte (strategiebeginsel⁵). Het is helder welk beginsel (loopbaan of strategie) leidend is op verschillende functieniveaus.
- Elke benoeming gaat gepaard met een opengestelde en gepubliceerde vacature waarop de eventuele voorkeurskandidaat (bij loopbaanbeginsel) en alle andere kandidaten kunnen reageren.

Checklist:

- Worden relevante indicatoren (zie voorbeelden in de matrix kwaliteit onderzoek en matrix kwaliteit onderwijs) gebruikt om transparantie van academisch werk te beoordelen?
- Wordt facultair beleid, bijvoorbeeld rondom RDM en wetenschappelijk publiceren, gebruikt om transparantie van academisch werk te beoordelen?
- Hebben medewerkers toegang tot de procedures en criteria die worden gehanteerd voor hun functie en ontwikkeling hiervan?
- Is het voor ieder functieniveau duidelijk of een loopbaan- of strategiebeginsel wordt gehanteerd?
- Gaat elke benoeming gepaard met een opengestelde en gepubliceerde vacature?

3. In lijn met behoeften (en strategische doelen) van het team stimuleren we balans in loopbanen en passende beoordeling.

Heldere functieprofielen

- De verdeling van functieprofielen binnen een team, instituut of faculteit is passend bij de behoeften en strategische doelen van de eenheid.
- Voor UD, UHD en hoogleraar verwachten we in beginsel dat medewerkers altijd zowel in onderwijs als onderzoek actief zijn.

⁴ Met het functieprofiel wordt in deze context bedoeld: een UFO functie waarvan een vooraf besproken zwaartepunt tussen de domeinen (onderzoek; onderwijs; organisatie/bestuur/advies; patiëntenzorg) en een specifieke invulling van dit domein is vastgelegd.

⁵ Dit wordt soms ook wel 'formatiebeginsel' genoemd. In Leiden koppelen we ruimte voor formatie expliciet aan de strategische doelen van de organisatie, op het niveau van het instituut, de faculteit en de universiteit.

- Er is voor alle functieniveaus ruimte voor functieprofielen met verschillende zwaartepunten tussen domeinen (onderzoek; onderwijs; organisatie, bestuur, advies: OBA; patiëntenzorg). Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat het mogelijk moet zijn om hoogleraar te worden met een zwaartepunt op onderwijs.
- Er is voor alle functieniveaus waardering en ruimte voor functieprofielen met verschillende invullingen binnen domeinen. Denk bijvoorbeeld aan onderzoek dat meer fundamenteel is versus onderzoek dat meer toegepast en in samenwerking met maatschappelijke partners is.
- We vragen geen schaap met vijf poten, maar kiezen voor een reële taakbelasting op individueel niveau en inhoudelijke balans op teamniveau. Er is ruimte voor specialisatie van individuen binnen het team.

Kwaliteitsbeoordeling op maat

- Het is vooraf duidelijk wat er wordt gevraagd voor een bepaald functieprofiel en welke kwaliteitscriteria hierbij aansluiten.
- In benoemingsadviescommissies en bij GROW-gesprekken wordt rekening gehouden met het functieprofiel van de medewerker. *Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat als je voornamelijk onderwijs geeft, je primair beoordeeld wordt op de kwaliteit van het onderwijs.*

Loopbaanontwikkeling

- Er is naast bevordering (verticale ontwikkeling) ook ruimte voor horizontale ontwikkeling binnen een functie of een overstap tussen (zwaartepunt op) onderzoek en (zwaartepunt op) onderwijs of andere domeinen (OBA of patiëntenzorg), passend bij strategische doelen en de balans binnen het team.

Checklist:

- Worden de samenstelling van het team, het daaraan gekoppelde functieprofiel en de hieraan gekoppelde kwaliteiten van de medewerker getoetst aan de strategische doelen van het team?
- Zijn UD's, UH's en hoogleraren betrokken bij zowel onderzoek als onderwijs?
- Laat de procedure voor benoemingen en bevorderingen ruimte voor bevordering tussen en binnen domeinen?
- Is het duidelijk voor de medewerkers dat ze geen schaap met de vijf poten hoeven te zijn en is de benoemingsadviescommissie duidelijk geïnstrueerd waar de zwaartepunten van het functieprofiel moeten liggen? Is het voor GROW-gesprekken ook duidelijk waar de zwaartepunten moeten liggen?
- Voorziet het loopbaanbeleid ook in horizontale ontwikkeling?

4. Maatschappelijke relevantie is bij de Universiteit Leiden integraal onderdeel van de werkzaamheden in de vier domeinen.

Maatschappelijke relevantie en impact als onderdeel van kwaliteitsbeoordeling

- Maatschappelijke relevantie en impact wordt, net als wetenschappelijke relevantie en impact, volwaardig meegenomen bij het beoordelen van kwaliteit. *Dit is meegenomen in de matrix kwaliteit onderzoek en de matrix kwaliteit onderwijs.*
- Maatschappelijke relevantie en impact is geen apart domein, maar is altijd verbonden met onderzoek, onderwijs of patiëntenzorg. *Er wordt dus geen apart functieprofiel voor maatschappelijke relevantie en impact ontwikkeld, maar het kan wel als zwaartepunt in een bepaald functieprofiel naar voren komen.*
- Maatschappelijke relevantie en impact kan ook terugkomen in rollen binnen het domein OBA. Denk hierbij aan zichtbaarheid als bestuurder in de media of impact van leden van moreel-ethische commissies.

Ruimte voor diverse vormen van relevantie en impact

- Net als voor andere kwaliteitscriteria hoeven niet alle medewerkers aan maatschappelijke relevantie en impact te werken. Dit hangt af van de strategische doelen van het team waar iemand deel van uitmaakt en de onderlinge rol- en taakverdeling.
- De beoordeling van medewerkers houdt rekening met verschillen in zwaartepunten en focus op relevantie en impact. Onderzoekskwaliteit kan voor de ene medewerker bijvoorbeeld primair op basis van fundamentele onderzoeksresultaten worden beoordeeld en voor de andere medewerker primair op basis van bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken en beleidsvorming. Het ene is niet beter dan het andere en medewerkers wordt niet gevraagd alles te doen. Het functieprofiel van de medewerker en de behoeften en taakverdeling van het team zijn bepalend.

Checklist:

- Is maatschappelijke relevantie en impact, net als wetenschappelijke relevantie en impact, verwerkt in functieprofielen en kwaliteitsbeoordeling van alle domeinen?
- Wordt maatschappelijke relevantie en impact meegenomen op teamniveau op een manier passend bij de strategische doelen van de eenheid?
- Wordt er in de beoordeling rekening gehouden met verschillende vormen van relevantie en impact?

5. Leiderschap (persoonlijk en verbindend) is een kerncompetentie in alle domeinen en voor alle medewerkers.

Leiderschapscompetenties komen terug in benoemings- en bevorderingsbeleid

- Bij werving, benoemingen, bevorderingen en ontwikkelgesprekken richten we ons op vier kerncompetenties op het gebied van leiderschap op basis van het leiderschapsmodel⁶:
 - **Connectie maken** – collega's betrekken, luisteren, motiveren.
 - **Samenwerken** – bijdragen aan gedeelde doelen.
 - **Verantwoordelijkheid nemen** – eigenaarschap tonen, anderen meenemen.

⁶ [Competenties - Universiteit Leiden](#)

- **Grenzen verleggen** – innovatie stimuleren en verandering vormgeven.
- Voor functies met leidinggevende verantwoordelijkheden zijn bewezen kwaliteiten met betrekking tot deze leiderschapscompetenties belangrijke selectievoorwaarden voor benoeming en bevordering.

Ontwikkeltraject

- We voorzien in tijd, budget en ruimte voor training en feedback om medewerkers in staat te stellen te investeren in de ontwikkeling van hun leiderschapscompetenties.

Checklist:

- Komen de vier kerncompetenties van leiderschap terug in het loopbaanbeleid en vormen ze een belangrijke voorwaarde voor werving, benoeming en bevordering, in het bijzonder bij functies met leidinggevende verantwoordelijkheden?
- Is het duidelijk hoe medewerkers concrete onderbouwing voor hun leiderschapscompetenties kunnen laten zien?
- Zijn de mogelijkheden voor training en feedback met betrekking tot leiderschapsontwikkeling inzichtelijk en wordt hier tijd, budget en ruimte voor gegeven?

6. Op elk domein waarderen we kwaliteit boven kwantiteit op basis van indicatoren gekoppeld aan de drie doelstellingen in het Academia in Motion-raamwerk⁷.

Portfolio voor alle medewerkers

- Medewerkers laten hun bijdragen aan de strategische doelen van hun team zien in een portfolio: een beschrijving van de bijdragen van een medewerker en een uitleg van hoe deze bijdragen helpen om de strategische doelen van het team te realiseren. Dit kan gezien worden als een moderne vorm van een CV dat bijvoorbeeld gebruikt kan worden in ontwikkelgesprekken (GROW). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen bijdragen in de domeinen onderzoek, onderwijs, OBA en patientenzorg.
- Het narratief in de portfolio van een medewerker wordt zo veel mogelijk met passend bewijs/indicatoren onderbouwd.

Passende onderbouwing van kwaliteit van onderwijs en onderzoek

- Voor **onderwijs** sluit de gevraagde onderbouwing met passend bewijs/indicatoren aan bij de matrix kwaliteit onderwijs. De focus kan verschillen tussen disciplines.
- Voor **onderzoek** sluit de gevraagde onderbouwing met passend bewijs/indicatoren aan bij de matrix kwaliteit onderzoek. De focus kan verschillen tussen disciplines.
- Medewerkers onderbouwen de kwaliteit van onderwijs en onderzoek op een manier die passend is voor hun functieprofiel. Niet alle competenties zijn relevant voor iedereen. Het gaat om een betekenisvolle selectie van een diversiteit aan competenties die laten zien wat kwaliteit is in de context van het functieprofiel van een medewerker.

⁷ Hier wordt verwezen naar de drie doelstellingen van het werken aan een universiteit zoals beschreven in het [AiM-raamwerk](#): vernieuwen, delen en samenwerken. Deze zijn verwerkt in de matrices kwaliteit onderwijs en kwaliteit onderzoek.

- Gebruik tijdschrift- en publicatiegebaseerde indicatoren als onderbouwing voor kwaliteit van onderzoek alleen op een gepaste manier als onderdeel van een bredere kwaliteitsbeoordeling. Vermijd het gebruik van de Journal Impact Factor (JIF) en de h-index.
- Gebruik uitkomsten van studentevaluaties niet als onderbouwing voor docentkwaliteit/kwaliteit van onderwijs. Studentevaluaties kunnen eventueel wel behulpzaam zijn in combinatie met (kwalitatieve) reflecties van de docent. De matrix kwaliteit onderwijs geeft verschillende opties als onderbouwing voor een bredere kwaliteitsbeoordeling.

Checklist:

- Wordt er gewerkt met portfolio's waarin medewerkers hun bijdragen aan verschillende domeinen afhankelijk van strategische doelen kunnen laten zien?
- Is er gebruik gemaakt van de matrix kwaliteit onderzoek en de matrix kwaliteit onderwijs voor onderbouwing van de bijdragen met passend bewijs/indicatoren?
- Vermijdt het loopbaanbeleid problematische indicatoren zoals de h-index, de Journal Impact Factor en studentevaluaties zonder verdere onderbouwing of context?

Definities van kernbegrippen

OBA: Domein naast onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg waaronder we organisatie, bestuur en advies verstaan. De activiteiten en rollen die onder dit domein vallen maken het werk in de andere domeinen mogelijk (bijv. het organiseren van het onderwijs of het besturen van een afdeling) of we verlenen er belangrijke diensten mee voor het realiseren van de doelstellingen van de universiteit (bijv. advies- of commissiewerk, bijdragen aan de rechtspraak).

FAIR-principes: Findable, Accessible, Interoperable, Reusable – internationale standaard voor datamanagement⁸.

Open access: Publicaties die vrij toegankelijk zijn en hergebruikt kunnen worden⁹.

Maatschappelijke relevantie en impact: Relevantie voor of invloed op beleid, professionele praktijk of maatschappelijke discussies.

Portfolio: Beschrijving van bijdragen aan strategische doelen inclusief onderbouwing hiervan met passend bewijs/indicatoren. Dit kan gezien worden als een moderne vorm van een CV dat bijvoorbeeld gebruikt kan worden in ontwikkelgesprekken (GROW).

GROW: Gesprekken over Resultaat, Ontwikkeling en Welzijn¹⁰.

Loopbaanbeginsel: Bevordering gebaseerd op individuele kwaliteiten en prestaties.

Strategiebeginsel: Bevordering gebaseerd op strategische behoeften en beschikbare posities.

⁸ <https://www.go-fair.org/fair-principles/>

⁹ [Open Access - Universiteit Leiden](#)

¹⁰ [GROW-gesprekken - Universiteit Leiden](#)

Strategie: Doelen van een eenheid (bijv. een instituut) en plan van aanpak om deze te bereiken, waarbij rekening wordt gehouden met de doelen van bovenliggende eenheden (bijv. een faculteit en de universiteit).