

Ruimte voor ieders talent in de praktijk

Routekaart: Zo geven we Erkennen & Waarderen vorm

De position paper *Ruimte voor ieders talent* pleitte eind 2019 voor een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers. De jaren 2020, 2021 en 2022 waren een periode van experimenteren en leren (en van corona). Nu, begin 2023, beschrijven we als Nederlandse publieke kennisinstellingen hoe we de vijf speerpunten uit de position paper structureel in de praktijk gaan brengen.

Wat al is gebeurd

Sinds de publicatie van *Ruimte voor ieders talent* (2019) zijn veel stappen gezet. Elke instelling richtte een Erkennen & Waarderen-commissie op. Daarnaast schreven universiteiten en instituten visiedocumenten voor de eigen organisatie. Bovendien startten er tal van experimenten die de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen in de praktijk brengen. Ook werden nieuwe loopbaanpaden opgesteld en beoordelingscriteria aangepast. Een voorbeeld hiervan is het *Strategy Evaluation Protocol 2021-2027*. Dat is vormgegeven in lijn met de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen.

De landen om ons heen kijken met veel belangstelling naar het Nederlandse programma Erkennen & Waarderen en bewegen in een vergelijkbare richting. In 2022 spraken honderden wetenschapsorganisaties uit Europa en daarbuiten af dat de beoordeling van onderzoek anders moet. Ze deden dat in de *Agreement on Reforming Research Assessment*. Verder tonen de resultaten van de internationale vragenlijst over onderwijs, de *Teaching Cultures Survey*, dat wetenschappers bij hun bevordering graag meer aandacht willen voor onderwijsactiviteiten.

Nu, in 2023, is een nieuwe fase aangebroken waarin we als instellingen Erkennen & Waarderen door middel van nieuwe processen en instrumenten gaan verankeren in de praktijk. Met deze routekaart, geordend naar de vijf speerpunten uit *Ruimte voor ieders talent*, zetten wij op een rij wat we de komende jaren willen realiseren.¹ De routekaart bevestigt het onderlinge vertrouwen en maakt de gezamenlijk ingezette cultuurverandering zichtbaar, duurzaam en concreet.

¹ Het gaat om de veertien universiteiten (verenigd in UNL), de vier levensbeschouwelijke universiteiten (verenigd in het Netwerk Levensbeschouwelijke Universiteiten, NLU), de zeven umc's (verenigd in de NFU) en de institutenorganisaties van KNAW en NWO. Daar waar relevant zijn deze afspraken ook van toepassing op onderzoeksfinanciers NWO en ZonMw. Deze routekaart richt zich primair op het wetenschappelijk personeel. Voor de umc's heeft deze routekaart alleen betrekking op medewerkers met academische taken. In de loop van 2023 presenteert de landelijke regiegroep Erkennen & Waarderen een visie die aangeeft hoe andere groepen bij Erkennen & Waarderen kunnen worden betrokken.

Natuurlijk betrekken de organisaties de lokale overlegorganen en de medezeggenschapsraden bij de uitwerking van deze routekaart.

1. Loopbaanpaden diversifiëren en dynamiseren

Wij creëren in 2023 loopbaan- en ontwikkelpaden voor universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar² met profielen of accenten binnen onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap en *clinician-scientist*. In de beoordelings- en jaargesprekken houden leidinggevenden rekening met het gewenste loopbaanpad van de medewerker. Daarmee brengen we de loopbaanpaden in lijn met de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen.

2. Balans tussen individu en collectief bereiken

Wij vertalen onze strategie naar een personeelsplanning, zoals bijvoorbeeld in een Strategische Personeelsplanning (SPP) gebeurt. Daarin beschrijven afdelingen, vakgroepen en andere organisatie-eenheden welke talenten ze nodig hebben om hun visie en missie te realiseren. Diversificatie is daarbij het sleutelwoord. Verder geven zij daarin aan wat ze van medewerkers verwachten voor wat betreft hun bijdrage aan het collectief. Ook leggen wij vast hoe we de bijdrage aan het collectief waarderen en hoe dat onderdeel is van het loopbaanbeleid. We gaan ervanuit dat elk individu vanuit eigen kracht en expertise een actieve bijdrage levert aan de eigen afdeling, faculteit en instelling (*academic citizenship*). Vanaf 2024 houden wij bij beoordelings- en jaargesprekken rekening met deze bijdrage. Omgekeerd geldt dat ook voor de betekenis van het collectief voor de medewerker.

3. Focus op kwaliteit

We ondertekenen de *Agreement on Reforming Research Assessment* en laten in 2023 zien hoe wij de uitgangspunten van deze overeenkomst vertalen binnen onze organisatie. Rond de werving, ontwikkeling, benoeming en bevordering van wetenschappelijk medewerkers maken wij in 2024 duidelijk welke kwaliteitskenmerken we hanteren op de verschillende kerndomeinen (onderwijs, onderzoek, leiderschap, impact en *clinician-scientist*). We houden daarbij rekening met verschillen tussen disciplines, delen good practices en stemmen landelijk af waar mogelijk. Daarnaast nemen we de benoemingsadviescommissies actief mee in deze veranderingen, bijvoorbeeld door het organiseren van trainingen.

Bij het benoemen en bevorderen van wetenschappelijk personeel gaan wij meer gebruikmaken van *evidence based cv's* of beoordelingsportfolio's. Daarin kunnen kandidaten hun profiel en prestaties in een samenhangend narratief beschrijven. Op die manier kunnen kandidaten naast hun onderzoeks- en onderwijsresultaten beter aangeven wat ze hebben bijgedragen aan bijvoorbeeld datasets, software, tentoonstellingen, innovaties, beleidsrapporten, digitale leermaterialen en Open Science. Daarbij mogen zij gebruik maken van passende kwantitatieve en kwalitatieve methoden en indicatoren als ondersteunend bewijsmateriaal.³

4. Alle aspecten van Open Science stimuleren

We maken in 2024 duidelijk hoe wij activiteiten in het kader van Open Science en Open Education meewegen en/of als gespreksonderwerp agenderen bij de ontwikkeling, beoordeling, benoeming en bevordering van medewerkers. Binnen de instellingen werken teams actief aan/met de principes van

² De institutenorganisaties van KNAW en NWO hanteren andere niveaus.

³ De focus in *evidence based cv's* ligt op een kwalitatieve manier van beoordelen, ondersteund door verantwoorde bibliometrische en andere kwantitatieve indicatoren, daar waar relevant. We stappen af van het ongepast gebruik van de Journal Impact Factor en de h-index.

Open Science en FAIRification. Inspanning van werknemers op dit gebied is onderdeel van het beoordelings- en jaargesprek.

5. Leiderschap in de academie stimuleren

Wij streven naar een gezonde en open academische cultuur. Leidinggevenden zijn primair verantwoordelijk voor het creëren van een sociaal veilige en inclusieve werkomgeving waar teamwork, talentontwikkeling en (wetenschappelijke) integriteit voorop staan. We zorgen ervoor dat er op alle functieniveaus aandacht is voor goed leiderschap. Dat geldt niet alleen voor wetenschappers met een bestuurlijke of managementrol, maar ook voor wetenschappers die teams van studenten en promovendi begeleiden.

In 2024 maken we duidelijk wat wij onder goed leiderschap verstaan en hoe leiderschap plaats heeft in werving, selectie, ontwikkeling en loopbaanvorming. Ook laten we dan zien hoe leiderschap onderdeel is van de beoordelings- en jaargesprekken. Bovendien zijn er dan trainingen of leergangen ontwikkeld op het gebied van leiderschap voor de verschillende niveaus van leidinggevenden. Als instellingen dragen we zelf zorg voor de randvoorwaarden die nodig zijn om goed leiderschap te kunnen tonen.

En verder

We blijven de brede dialoog over erkennen en waarderen voeren. Gedurende het traject staan we open voor zorgen, vragen en dilemma's uit de academische gemeenschap, leren we hiervan en sturen we zo nodig onze plannen bij. Op het online community platform RRview delen we informatie met elkaar. Met de vragenlijst van de cultuurbarometer maken we de voortgang van de cultuurverandering zichtbaar en toetsen we of de ambities van het programma Erkennen & Waarderen binnen onze instellingen worden herkend, ervaren en gedeeld. Verder communiceren we als instellingen transparant over de veranderingen.

In 2023 ontwikkelt het landelijke programmateam Erkennen & Waarderen samen met de regiegroep een format voor een leergesprek met alle organisaties. Het idee is dat in 2024 en 2026 de Erkennen & Waarderen commissies van verschillende instellingen onderling gesprekken voeren om van elkaar te leren.

Binnen het universitaire landschap bestaan verschillende landelijke kaders voor goed werk(en) in de wetenschap. Te denken valt aan de cao Nederlandse Universiteiten en het systeem van universitair functie ordenen (UFO) dat daarvan onderdeel is. Om de beoogde cultuurverandering te ondersteunen, brengen we deze kaders waar nodig in lijn met de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen. Daarvoor werken we intensief samen met de werknemersorganisaties en bespreken we gezamenlijk de ontwikkelingen op het gebied van Erkennen & Waarderen. In 2024 houden we samen met de HR-directeuren van de universiteiten de cao en UFO tegen het licht. Daarnaast fungeren de voorzitters van de landelijke regiegroep Erkennen & Waarderen als *trusted advisors* van de werkgeversdelegatie die onderhandelt over de cao Nederlandse Universiteiten. Ook is het de bedoeling de cao's van de universiteiten, de universitair medische centra en de onderzoeksinstellingen meer op elkaar af te stemmen als het gaat om Erkennen & Waarderen.