

Veranderingsvisie Erkennen & Waarderen Universiteit Leiden

Academia in Motion



Universiteit
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen

1

Inleiding Stuurgroep Erkennen & Waarderen

‘Verbindend, vernieuwend, verantwoordelijk, vrij’ zijn de kernwaarden verwoord in het Strategisch Plan 2022-2027 van de Universiteit Leiden. Erkennen & Waarderen (E&W) is een belangrijk onderdeel van het strategisch plan, en met [Academia in Motion](#) sluit de Universiteit Leiden aan bij het nationale initiatief voor een nieuwe manier van Erkennen & Waarderen in de academische wetenschap. Hoe maken we van de Universiteit Leiden de beste werkomgeving en hoe kunnen we kwaliteit van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke relevantie en leiderschap vergroten?

Het College van Bestuur (CvB) van de Universiteit Leiden heeft in april 2020 de stuurgroep Erkennen & Waarderen samengesteld, die bestaat uit een brede vertegenwoordiging van medewerkers uit alle faculteiten en een mix van functies en rollen. De stuurgroep Erkennen & Waarderen kreeg de volgende opdracht:

- Het formuleren van een visie op ‘Erkennen en Waarderen’ voor de Universiteit Leiden op basis van nationale en internationale ontwikkelingen en met medeneming van aanwezige expertise in de faculteiten;
- Het uitwerken van de geformuleerde visie in concrete en uitvoerbare doelstellingen;
- Het formuleren van een helder afgebakend plan van aanpak voor het programma ‘Erkennen en Waarderen’ op basis van deze visie en doelstellingen.



1

Inleiding Stuurgroep Erkennen & Waarderen

Deze opdracht is inmiddels afgerond en we hebben ons advies aan het College van Bestuur uitgebracht. In dit document 'Veranderingsvisie Erkennen & Waarderen Universiteit Leiden' delen we de uitkomsten graag met onze collega's en andere geïnteresseerden. We geven eerst een korte toelichting op de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen. Vervolgens gaan we in op de belangrijkste onderzoeksbevindingen en initiatieven in de Leidse context. Hier maken we ook de verbinding met het Strategisch Plan 2022-2027 van de Universiteit Leiden. Daarna volgt onze veranderingsvisie: de doelen die we willen bereiken, de kernpunten van verandering, de manier waarop verandering kan worden georganiseerd, de betrokken stakeholders en de onzekerheden en risico's. Erkennen & Waarderen betekent een langere termijn cultuurverandering en het tijdspad van onze veranderingsvisie is 2022-2026.

Leiden, april 2022

Stuurgroep Erkennen & Waarderen Universiteit Leiden

Manon van der Heijden (FGW, voorzitter)

Sarah de Rijcke (FSW, voorzitter)

Vincent Wolters (BB/BV/HRM, projectleider)

Albert Dahan (LUMC)

Frank den Hollander (FWN)

Karin Horsman (BB/SAZ)

Sanneke Kuipers (FGGA)

Aukje Nauta (FSW)

Helen Pluut (FdR, YAL)

Jasper van der Steen (FGW)

Mirjam Sombroek (FdR)

Kees Tensen (LUMC)

Valérie Heraud-Lagro (FWN)

2

Wat is Erkennen en Waarderen?

Nationaal en internationaal is er de afgelopen jaren in academische gemeenschappen discussie ontstaan over de wijze waarop academici werken en hoe hun werk wordt beoordeeld, gewaardeerd en erkend.

Werkdruk, gebrek aan transparantie in loopbaanbeleid, integriteitsvraagstukken, gebrek aan reproduceerbaarheid van onderzoek, en de kwaliteit van beoordeling en leiderschap zijn terugkerende aspecten in de nationale en internationale discussie over Erkennen & Waarderen. Onderzoeksfinciers bezinnen zich wereldwijd op hun rol en zoeken alternatieve manieren van beoordelen.¹

De Europese Commissie positioneert zichzelf als een belangrijke speler bij het bevorderen verantwoorde evaluatiemechanismen.² [ScienceEurope heeft onlangs een reeks beleidsaanbevelingen gepubliceerd](#), gericht op onderzoeksorganisaties, om ervoor te zorgen dat beoordelingen effectief, efficiënt, eerlijk en transparant zijn. [Ook LERU sluit aan met een visie op de toekomst](#)

[van erkennen en waarderen van academici](#). In Nederland publiceerden de UNL (voorheen VSNU), NFU, KNAW, NWO en ZonMw [Ruimte voor ieders talent](#).

Dit position paper pleit voor meer balans in loopbanen van academici, meer nadruk op kwaliteit en niet op kwantiteit; het stimuleren van alle aspecten van open wetenschap, en het bevorderen van hoogwaardig academisch leiderschap.



Met *Academia in Motion* laat de Universiteit Leiden zien dat zij Erkennen & Waarderen serieus neemt en dat zij in dialoog met de academische gemeenschap zich committeert aan het ontwikkelen van een betere vorm van E&W.

¹ [Global Research Council: Responsible Research Assessment](#)

² [European Commission: Towards a reform of the research assessment system](#)

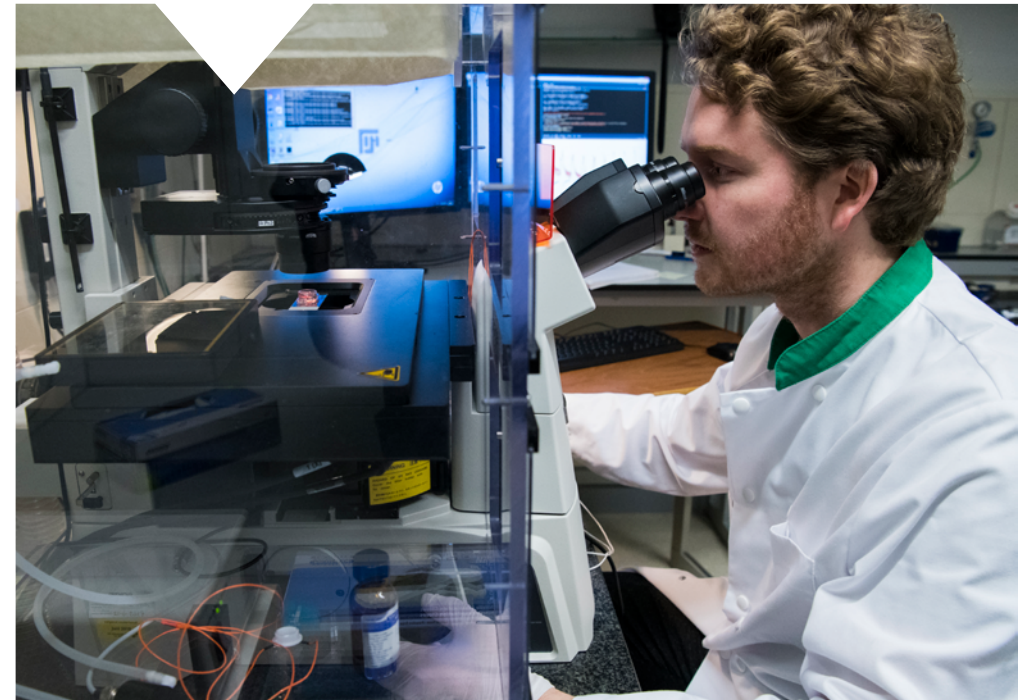
2

Wat is Erkennen en Waarderen?

Zorgen rond Erkennen & Waarderen

De zorgen betreffen drie punten:

- Academics hebben het gevoel dat er te veel nadruk ligt op onderzoeksprestaties en dat er onderwaardering is voor onderwijs, maatschappelijke relevantie, leiderschap en patiëntenzorg.
- Sinds het verschijnen van de *Declaration of Research Assessment* (DORA) in 2012 en de oprichting van *Science in Transition* in Nederland in 2013 pleiten academics voor een betere evaluatie van onderzoeksresultaten. In de waardering van onderzoek ligt er te veel nadruk op simplistische kwantitatieve meetinstrumenten (aantal publicaties, h-index en journal-impactfactoren) en te weinig op kwaliteit en creativiteit.
- Er ligt in de waardering van onderwijs en onderzoek veel nadruk op individuele prestaties, terwijl complexe academische en maatschappelijke vraagstukken (inter- en multidisciplinaire) samenwerking vereisen. Daarnaast is er te weinig erkenning dat



academische prestaties in onderwijs en onderzoek het resultaat zijn van zowel individuele prestaties als *teamwork*. De balans tussen individuele ambities en gemeenschappelijk belang is daardoor niet altijd evenwichtig.

2

Wat is Erkennen en Waarderen?

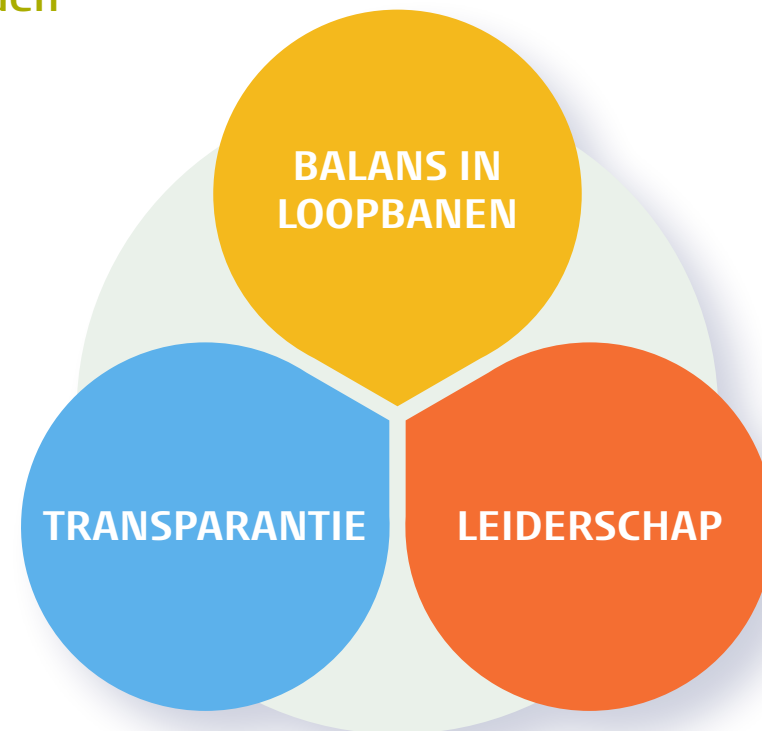
Ambities Erkennen & Waarderen Universiteit Leiden

In *Academia in Motion* heeft de Universiteit Leiden de volgende ambities geformuleerd:

Balans in academische loopbanen

Er is een betere balans nodig in het Erkennen & Waarderen van talenten en prestaties op verschillende terreinen (onderzoek, onderwijs, maatschappelijke relevantie en leiderschap). Om een betere balans te kunnen realiseren is er meer aandacht nodig voor waardering, inclusiviteit en samenwerking.

Het gaat niet alleen om een betere balans in **wat** er wordt gewaardeerd, maar ook **hoe** er wordt gewaardeerd. Het accent moet liggen op de kwaliteit van het werk (inhoud, wetenschappelijke integriteit, creativiteit en bijdrage aan wetenschap en maatschappij). We beogen meer focus op de kwaliteit van werk in beoordelingen bij aanstellingen, bevorderingen, R&O gesprekken en subsidieaanvragen.



Er is een betere balans nodig in de waardering van individuele en gezamenlijke prestaties, waarbij academici niet alleen op individuele prestaties maar ook op hun bijdrage aan

2

Wat is Erkennen en Waarderen?

samenwerkingsverbanden worden beoordeeld. We streven naar een goede balans hierin, rekening houdend met de verschillende vakgebieden.

Transparantie

Alle aspecten van *Open Science* (of Open Academie) moeten meer worden gestimuleerd en ontwikkeld. Een open academische cultuur betekent niet alleen het op een meer open manier creëren en verspreiden van wetenschappelijke kennis, maar ook transparantie in kwaliteitsbeoordeling, carrièremogelijkheden, beloningen, aanstellingen, bevorderingen en benoemingen. Er is meer transparantie nodig in carrièreperspectief, voorwaarden voor aanstelling en criteria voor beoordeling en bevordering.

Leiderschap

Goed academisch leiderschap is een belangrijke sleutel tot een cultuuromslag in Erkennen & Waarderen. Academisch leiderschap is essentieel voor het creëren en onderhouden van een gedeelde visie op onderwijs, onderzoek en



maatschappelijke relevantie. Het is tevens essentieel voor een gevoel van waardering, feitelijke erkenning, beoordeling van werk, werk-privébalans, streven naar inclusiviteit en transparantie in aanstellingen en bevorderingen. De Leidse stuurgroep 'Leiderschap' bracht een advies uit over de ontwikkeling van leiderschap met grotere nadruk op samenwerking en sociale veiligheid. De focus op verbindend leiderschap en de cultuuromslag van 'ik naar wij' moet implicaties hebben voor het belonings-, bevorderings- en loopbaanbeleid. Zo ook voor het hooglerarenbeleid.

3

Waarom Erkennen & Waarderen: Leidse context

Voor een veranderingsvisie op Erkennen & Waarderen is de specifieke Leidse context van belang. Hieronder laten wij zien hoe het Advies E&W aansluit bij het Strategisch plan 2022-2027 en de huidige werkgroepen rond aspecten van E&W.

Strategisch Plan 2022-2027

Vanaf 2022 treedt het nieuwe Strategisch Plan van de Universiteit Leiden in werking. Dit Strategisch Plan

vormt een cruciaal kader voor de veranderingsvisie en implementatievoorstellen op het terrein van Erkennen en Waarderen. Omgekeerd zijn de voorstellen belangrijke bouwstenen voor het realiseren van de ambities in het Strategisch Plan ([zie pagina 10](#)).

Aansluiting met andere werkgroepen en bevindingen Universiteit Leiden

Aan het nieuwe Strategisch Plan van de Universiteit Leiden zijn allerlei initiatieven voorafgegaan. We bespreken kort de initiatieven die direct van invloed zijn op ons advies. We bespreken ook het onderzoek, in opdracht van het CvB en op initiatief van de stuurgroep E&W, naar de Leidse praktijken ten aanzien van balans in academische loopbanen, transparantie en leiderschap.

In opdracht van het CvB hebben de stuurgroep Leiderschap, aangestuurd door Joanne van der Leun, en de werkgroep Open Science, aangestuurd door Paul Wouters, adviezen geformuleerd voor beter leiderschap en een meer open



3

Waarom Erkennen & Waarderen: Leidse context

academische cultuur. De Universiteit Leiden heeft deelgenomen aan de Teaching Culture Survey en in opdracht van het CvB formuleert de Taskforce Docentontwikkeling, met voorzitter Kristiaan van der Heijden, concrete aanbevelingen voor docentontwikkeling. De stuurgroep E&W sluit zich aan bij de adviezen over Leiderschap, Open Science en de Taskforce Docentontwikkeling en richt zich in het advies op de voor E&W relevante onderdelen.

De stuurgroep E&W voerde gesprekken met medewerkers vanuit alle lagen en door de hele instelling, verzamelde en analyseerde informatie over praktijken rond loopbaanbeleid WP en zette een enquête Erkennen & Waarderen uit over balans in academische loopbanen, transparantie en leiderschap.



3

Waarom Erkennen & Waarderen: Leidse context Strategisch Plan 2022-2027

Ambities Strategisch Plan

Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs

Brede ontwikkeling studenten centraal

Gezonde, wendbare, betrokken gemeenschap

Meer waarde via strategische samenwerking

Ruim baan voor talent en ontplooiing

Prioriteiten Strategisch Plan

- Vrijplaatsen creëren voor interdisciplinaire samenwerking
- Doorontwikkeling stimuleringsprogramma's
- Vergroten interdisciplinair onderwijsaanbod
- Interdisciplinaire focus inbedden in de organisatie
- Verankeren voorwaarden voor brede wetenschapsbeoefening

- Integrale ondersteuning onderwijsvernieuwing
- Versterken verbinding onderwijs en maatschappij

- Ruimte door focus & differentiatie doelen
- Versterken van leiderschap
- Dialoog voor bewustwording
- Effectieve ondersteuning (bij bijvoorbeeld valorisatie, onderwijs)

- Intensiveren regionale ecosystemen (voor o.a. publiek-private samenwerking op maatschappelijke uitdagingen, innovatie R&D, talentontwikkeling medewerkers)

- Bredere definitie excellentie
- Waarderen breder scala prestaties incl. onderwijs, leiderschap, maatschappelijke relevantie
- Diverse loopbanen
- Integraal talentbeleid
- Meer duidelijkheid over loopbanen en contracten

Link met E&W advies

Ontwikkel passende kwaliteitscriteria voor het beoordelen van interdisciplinaire samenwerking op team- en individueel niveau

Ontwikkel kwaliteitsbeoordeling onderwijs en maatschappelijke relevantie op team- en individueel niveau; ontwikkel portfoliomodel voor jaargesprek

Ontwikkel een portfoliomodel; een beargumenteerd CV; pas het profiel leidinggevenden aan; kernwaarde dialoog

Ontwikkel kwaliteitsbeoordeling voor maatschappelijk relevantie; ontwikkel een portfoliomodel

Ontwikkel integrale kwaliteitsbeoordeling onderwijs, onderzoek, maatschappelijke relevantie en teamwork; een portfoliomodel; een beargumenteerd CV; transparant beleid aannemen en bevorderen WP; pas profiel leidinggevenden aan

4

Hoe Erkennen & Waarderen? Veranderingsvisie

Uitgangspunten

- Cultuurverandering op basis van dialoog, praktijken en wetenschappelijke bevindingen.
- Recht doen aan diversiteit en verscheidenheid faculteiten en medewerkers.
- Creëren van breed draagvlak voor plannen.
- Transparante communicatie over plan van aanpak.
- Ambities en doelstellingen van individuen sluiten aan bij overkoepelende doelstellingen van de instelling.

Dialogoog

In het Advies E&W wordt het voeren van dialogen als kernwaarde van E&W gezien:

- Het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker en binnen de instelling in het algemeen is een belangrijk onderdeel van cultuurverandering.
- De dialoog is een belangrijk instrument in het proces van cultuurverandering.



4

Hoe Erkennen & Waarderen? Veranderingsvisie

Speerpunten

De stuurgroep heeft vijf speerpunten geformuleerd om de visie op E&W in de periode van het nieuwe strategisch plan (2022-2027) te realiseren:

SPEERPUNT 1 Ontwikkeling kwaliteitsbeoordeling onderwijs, onderzoek, maatschappelijke relevantie en teamwork;

SPEERPUNT 2 Ontwikkeling *Portfolio-model* als basis van het jaargesprek of R&O gesprek;

SPEERPUNT 3 Ontwikkel een *Beargumenteerd CV* voor aanstelling en bevordering;

SPEERPUNT 4 Ontwikkel een transparant beleid voor aanstellingen, benoemen en bevorderingen alle WP-functies;

SPEERPUNT 5 Pas het profiel voor leidinggevendenden aan (meer gericht op verbinding, sociale competenties en samenwerking).



4

Hoe Erkennen & Waarderen? Veranderingsvisie

SPEERPUNT 1 Ontwikkel kwaliteitsbeoordeling onderwijs, onderzoek, maatschappelijke relevantie, teamwork en leiderschap.

- Maak de definitie van kwaliteit in Dialogsessies onderwerp van gesprek in faculteiten en instituten.
- Ontwikkel criteria voor kwaliteit van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke relevantie, teamwork en leiderschap waarin er aandacht is voor de verschillende aspecten (passend bij doel, inhoud en doelgroep(en); met feitelijke onderbouwing; rekening houdend met een breed scala aan mogelijke uitkomsten en outputs; stelt kwaliteit, betrouwbaarheid en integriteit voorop; passend bij (inter-, trans-) disciplinaire aard van het werk).

- Ontwikkel vormen van beoordelen van kwaliteit van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke relevantie, teamwork en leiderschap.
- Teken de DORA-verklaring als universiteit. De universiteit heeft zich gecommitteerd aan het *DORA-proof* maken van haar loopbaanbeleid, wat congruent is met het feit dat de UNL (voorheen VSNU) en LERU de verklaring hebben getekend. Van het ondertekenen van de verklaring gaat een belangrijk signaal uit. Ter vergelijking: LERU is ondertekenaar, en een groot deel van de LERU-universiteiten heeft ook zelf getekend.³
- Ontwikkel daarnaast expliciet beleid over verantwoord gebruik van indicatoren, naar internationaal voorbeeld.⁴
- Gebruik een *Portfolio-model* en het *Docentontwikkelingsmodel* (Advies Taskforce Docentontwikkeling) voor het gesprek over kwaliteit van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke relevantie, teamwork en leiderschap in de R&O gesprekken.

³ University of Cambridge, University of Edinburgh (EDINA), University of Geneva, University of Helsinki, Imperial College London, University College London (UCL), University of Oxford, Sorbonne University, Universiteit Utrecht, University of Zurich.

⁴ Voorbeelden (geen uitputtende lijst): [Loughborough University: Responsible use of research metrics](#); [University of York: Policy for research evaluation using quantitative data](#).



4

Hoe Erkennen & Waarderen? Veranderingsvisie

SPEERPUNT 2 Ontwikkel een Portfolio-model voor het R&O gesprek.

- Ontwikkel een *Portfolio-model*, waarbij de verschillende domeinen en de balans ertussen (onderzoek, onderwijs, teamwork, maatschappelijke relevantie, leiderschap) uitgangspunt zijn in R&O gesprek over huidige en toekomstig takenpakket, loopbaankeuzes en ontwikkeling, beoordeling en ontwikkeling competenties.
- Implementeer het Docentontwikkelingsmodel (zie Advies Taskforce Docentontwikkeling).
- Laat het evenwicht en de koppeling tussen individuele ambities en overkoepelende doelen van de instelling onderdeel zijn van het R&O gesprek.
- Houd bij de waardering en erkenning in het R&O gesprek rekening met het reële takenpakket van een medewerker (geen nadruk op excellent onderzoek als 80% van het werk uit onderwijs bestaat).
- Laat leidinggevend in het R&O verslag een beredeneerde beoordeling geven en geen beoordeling in cijfers.
- Leg meer nadruk op het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker, door het jaar heen.

SPEERPUNT 3 Ontwikkel een Beargumenteerde CV voor aanstelling, benoeming en bevordering.

- Maak het WP mogelijk om keuzes in de loopbaan, ontwikkeling in de verschillende domeinen en competenties te expliciteren in sollicitaties, aanstellingen, bevordering en benoeming.
- Maak een model en voorbeelden van een *Beargumenteerde CV* dat gebruikt kan worden in sollicitaties, bevorderingen en benoemingen.⁵

SPEERPUNT 4 Ontwikkel transparant beleid voor aanstellingen, benoemingen en bevorderingen alle WP-functies.

- Maak procedures en criteria bij aanstelling, benoeming en bevordering transparanter.
- Ontwikkel heldere functiecriteria voor onderwijs, onderzoek, maatschappelijke relevantie en leiderschap (rekening houdend met facultaire verschillen).
- Ontwikkel universiteitsbreed gedragscompetentiebeleid in de richtlijnen voor benoeming personeel en vacatureregelingen, in overeenstemming met de adviezen over Leiderschap en Leiderschapscompetentie.

⁵ Strinzel et al. (2021). [Ten ways to improve academic CVs for fairer research assessment.](#)

4

Hoe Erkennen & Waarderen? Veranderingsvisie

- Baseer de beoordelingscriteria op de nieuw te ontwikkelen modellen (zie bij voorgaande punten) en leg minder eenzijdig focus op excellent onderzoek.
 - Maak per faculteit de beperkende voorwaarden (financiële kaders, formatieplanning, etc.) voor aanstellen, benoemen en bevorderen transparant.
 - Ontwikkel (wellicht per faculteit) richtlijnen voor de samenstelling van commissies en procedures voor aanstelling, benoeming en bevordering en maak deze zichtbaar (o.a. op de website).
 - Maak in faculteiten de praktijk dat verkorte procedure voor het aanstellen van hoogleraren vaker wordt toegepast dan een reguliere procedure onderwerp van gesprek.
- SPEERPUNT 5 Pas het profiel van leidinggevend en aan**
- Beschrijf wat er van een leidinggevende wordt verwacht in die rol, met aandacht voor zowel de leidinggevende taken en verantwoordelijkheden (wat) als de leiderschaps-competenties (hoe).
 - Neem de leiderschapscompetenties (verbindend, samenwerkend, grensverleggend, verantwoordelijk) mee in interne en externe wervingsprofielen.
 - Zorg voor een onboarding programma voor nieuwe leidinggevend en waarin het profiel als basis wordt gebruikt voor het informeren, trainen en ondersteunen van leidinggevend en in hun nieuwe rol.
 - Integreer de leiderschapscompetenties in leergangen en andere leer- en ontwikkelaanbod voor (toekomstige) leidinggevend en.
 - Besteed in de leergangen voor leidinggevend en en andere medewerkers aandacht aan het maken van afspraken-op-maat (ook wel 'idiosyncratische deals' of 'i-deals' genoemd), waarin medewerkers en leidinggevend en onderling afspraken kunnen maken over afwijkende werkinhoud en loopbaanpaden, die goed zijn voor zowel de medewerker als het team.
 - Pas het hooglerarenboekje in de tijd verder aan naar aanleiding van de aanpassingen onder speerpunten 1 t/m 5.
 - Maak gebruik van good practices over vormen van academisch leiderschap (disciplinair; interdisciplinair; onderwijs; bestuurlijk; grootte en vorm teams).

4

Hoe Erkennen & Waarderen? Veranderingsvisie

Organisatie veranderingsvisie

De stuurgroep ziet de ontwikkeling en implementatie van Erkennen & Waarderen als een cultuurverandering waarbij dialoog en experimenten in de universiteit de basis moeten zijn voor keuzes en veranderingen. Er bestaan al veel 'good practices' die als voorbeeld of uitgangspunt kunnen dienen voor de ontwikkeling van R&O gesprekken, kwaliteitsbeoordeling en loopbaanbeleid. De stuurgroep vindt het belangrijk dat de ontwikkeling van de speerpunten niet alleen is gebaseerd op dialoog, ervaring en praktijken, maar ook op wetenschappelijke conclusies. Naast 'good practices' en de wil om te veranderen, moet relevant wetenschappelijk onderzoek naar kwaliteitsbeoordeling de basis zijn voor keuzes en de ontwikkeling van modellen. Het Leidse Centre for Science and Technology Studies (CWTS) is voorloper in de nationale en internationale beweging naar Erkennen & Waarderen en heeft expertise op het gebied van evaluatiepraktijken en het meten van kwaliteit. Het CWTS kan informeren over de beperkingen van de huidige meetinstrumenten en adviseren over nieuwe vormen van kwaliteitsbeoordeling en evaluatiepraktijken.



De stuurgroep adviseert dan ook om de ontwikkeling en implementatie van de vijf speerpunten te baseren op:

- Dialogsessies;
- Good practices;
- Experimenten;
- Betrokkenheid CWTS.

4

Hoe Erkennen & Waarderen? Veranderingsvisie

Uitvoering veranderingsvisie

Erkennen & Waarderen heeft betrekking op zeer uiteenlopende aspecten van het academische werk en internationaal, nationaal en binnen Leiden zijn er veel initiatieven die E&W raken. De stuurgroep E&W vindt het daarom belangrijk dat er goede afstemming en integratie is tussen de verschillende initiatieven. Daarnaast is een samenhang tussen dialoog, experiment, good practices en wetenschappelijke input van het CWTS belangrijk voor de ontwikkeling en implementatie van de vijf speerpunten. Het succes van een dergelijk veranderingstraject vraagt openheid, flexibiliteit en oog voor verscheidenheid binnen de universiteit, maar ook een strakke coördinatie waarbij overzicht, integratie en samenhang is gewaarborgd. Daarnaast is het belangrijk dat leidinggevenden door instelling heen 'eigenaarschap' voelen over het veranderingsproces. Nieuwe manieren van Erkennen en Waarderen moeten worden gedragen door CvB, decanen, wetenschappelijk directeuren, opleidingsdirecteuren en andere leidinggevenden in de universiteit. Hoe kan dit het beste georganiseerd en gecoördineerd worden?

De stuurgroep adviseert de volgende uitvoering:

- Aanstelling coördinator om het primaire veranderproces door de hele organisatie heen te stimuleren, te ondersteunen en faciliteren;
- Werkgroepen per speerpunt;
- Eigenaarschap CvB, decanen, WDs, opleidingsvoorzitters, teamleiders;
- Betrokkenheid HR, beleidszaken, Young Academy, Teachers Academy in alle stappen;
- Klankbordgroep/adviesraad voor coördinator (inclusief leden van bestaande stuurgroep – voorzitters en projectleider);
- Continuatie contact met E&W landelijk en andere universiteiten (bijv. Utrecht als benchmark partner).

5

Risico's

In *Academia in Motion* is een lijst opgenomen van de uitdagingen rond E&W. Hieronder worden de vier grootste risico's genoemd:

- Gebrek aan afstemming en integratie activiteiten coördinator, werkgroepen, Adviesraad en andere initiatieven binnen de Universiteit Leiden die E&W raken.

Oplossingen: sterke rol coördinator; regelmatige en heldere communicatie vanuit CvB, HR, SAZ, Bedrijfsvoering naar coördinator en Adviesraad en andersom.



- **Polarisatie en onrust** over gevolgen E&W. De ontwikkeling van andere vormen van beoordeling zal leiden tot ongerustheid onder sommige medewerkers, die zich niet kunnen vinden in de principes van E&W, zich zorgen maken over nadelige consequenties voor carrièremogelijkheden of over de wetenschappelijke positie van Leiden in internationale rankings. In Scienceguide zijn er verschillende artikelen gepubliceerd van voorstanders en tegenstanders in de discussie.

Oplossingen: Dialoogsessies; maatwerk per faculteit; organiseer op de website 'Tough Questions – Honest Answers'; zorg voor heldere communicatie over E&W en corrigeer misverstanden.

- **Onzekerheid jonge generatie en gevestigde wetenschappers.** Jonge academici kunnen E&W als kans zien en mogelijkheid tot verbetering, maar de overgang betekent misschien ook een risico. Minder nadruk op bestaande kwantitatieve criteria voor evaluaties leidt tot onzekerheid bij (jonge) wetenschappers die beoordeeld worden en degenen die hen beoordelen: hoe competitief is je CV internationaal? Hoe kunnen leidinggevenden en commissieleden een Beargumenteerd CV beoordelen? Ook voor gevestigde wetenschappers kan de cultuuromslag tot onzekerheid leiden:

zijn de criteria waarop zij zijn aangenomen nu minder geldig en worden zij geacht hun carrière pad om te buigen naar de nieuwe cultuur?

Oplossing: cultuurverandering gaat gepaard met onzekerheid en er is geen pasklaar antwoord op de angst daarover. We kunnen wel helder communiceren dat het gaat om een lange termijn ontwikkeling met geleidelijke aanpassingen in de komende jaren, dat de veranderingen plaatsvinden op basis van dialoog en betrokkenheid van wetenschappers zelf, dat er rekening wordt gehouden met verscheidenheid in wetenschappelijke domeinen, en dat de cultuuromslag een breed gedragen nationale en internationale ontwikkeling betreft die wordt ondersteund door de UNL (voorheen VSNU), NFU, KNAW, NWO en ZonMW. Internationaal neemt een gerenommeerde universiteit als Cambridge University het voortouw in de cultuuromslag in evaluatie van onderzoek.

- **Bureaucratische verandering in plaats van cultuurverandering.** De voorstellen in het advies zijn gericht op concrete veranderingen die wellicht leiden tot bureaucratische aanpassingen, maar niet tot daadwerkelijke cultuurverandering.

Oplossing: zorg doorlopend voor een goede procesevaluatie van E&W. Reken in ieder geval twee maanden vanaf de start voor het ontwikkelen van een evaluatieraamwerk voor E&W door de coordinator van het programma, in samenspraak met het CvB en decanen. Te denken valt aan het gebruik van bestaande raamwerken voor evaluatie van cultuurverandering.⁶ Ook kan worden overwogen een tweede enquête te ontwikkelen, en de jaarlijkse personeelsmonitor te gebruiken om te toetsen in hoeverre het goede gesprek wordt gevoerd. Learning by doing is cruciaal. Cultuurverandering kan bijvoorbeeld goed worden gerealiseerd door te zoeken naar goede voorbeelden en deze te ondersteunen en in het zonnetje te zetten. De coördinator heeft daarom ook een rol in het faciliteren en niet alleen in analyseren en evalueren.

⁶ Wenger, E., Trayner, B., & de Laat, M. (2011). Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework. Rapport 18, Ruud de Moor Centrum, Open University of the Netherlands; H. Clark & D. Taplin (2012). [Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change](#). New York: Actknowledge.