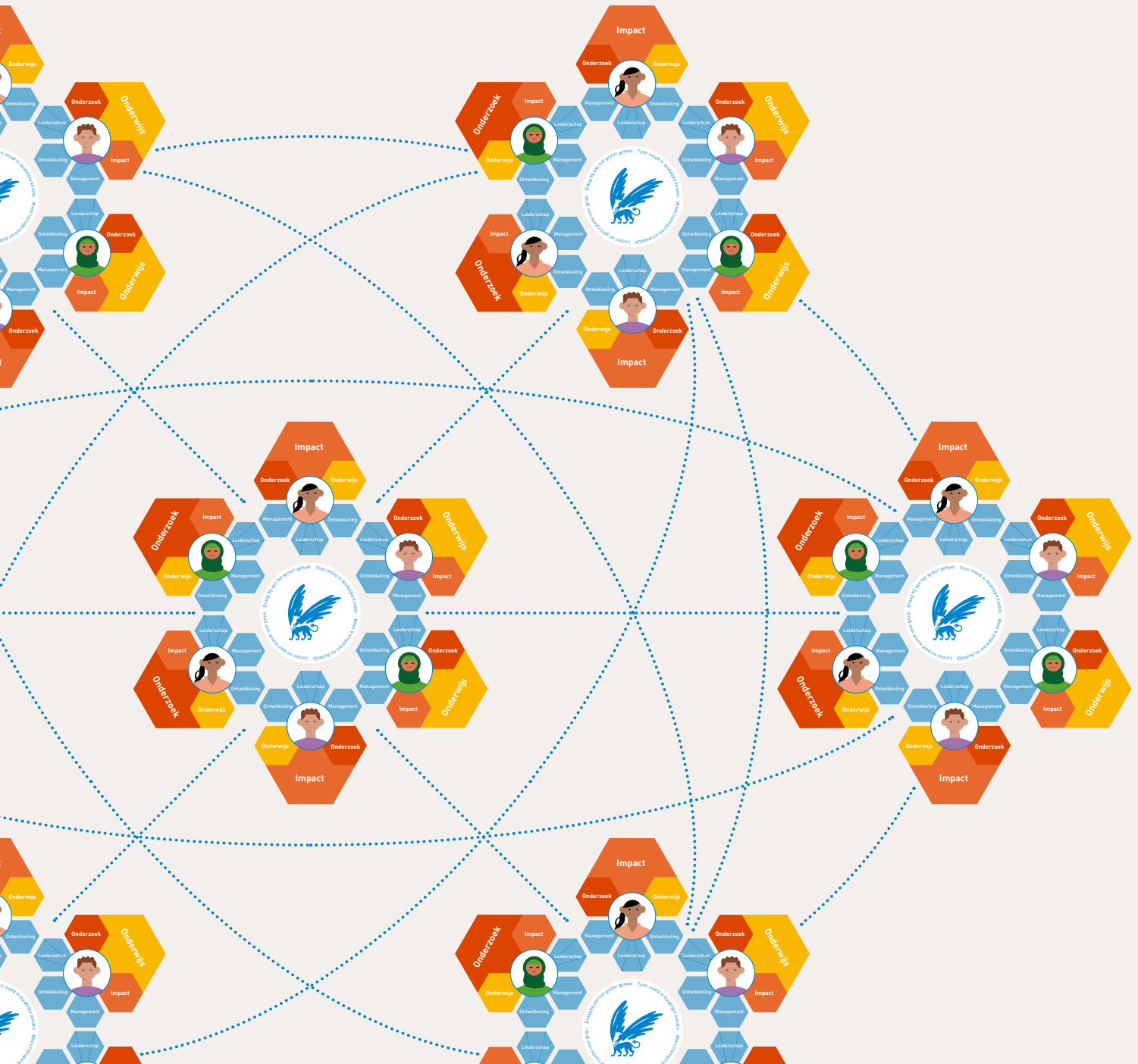


# Academische Loopbaanpaden



# Aanleiding

In november 2019 publiceerden de VSNU, NFU, KNAW, NWO en ZonMw het position paper '[Ruimte voor ieders talent; naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers](#)', waarin ze beschreven hoe ze het werk van wetenschappelijke medewerkers breder willen gaan erkennen en waarderen: minder nadruk op aantallen publicaties, meer nadruk op de andere domeinen waarbinnen de wetenschapper werkzaam is, zoals onderwijs, impact, leiderschap en patiëntenzorg. Deze bredere vorm van erkennen en waarderen past beter bij de huidige kerntaken van de kennis- en onderwijsinstellingen en bij wat de samenleving van hen vraagt.

Begin 2023 hebben de aangesloten instellingen een routekaart gepresenteerd met stappen om de nieuwe processen en instrumenten te verankeren in de praktijk: [Ruimte-voor-ieders-talent-in-de-praktijk-Routekaart-Erkennen-Waarderen.pdf](#) ([recognitionrewards.nl](https://www.recognitionrewards.nl))

In het licht hiervan ontwikkelt de VU een ander waarderingssysteem en een aanname- en bevorderingsbeleid dat past bij onze missie, identiteit en ambities, waarin we zorg dragen voor onze medewerkers, studenten, alumni, stakeholders, het milieu en de mensheid. Het erkennen en waarderen van diverse rollen waaronder leiderschap en het samenwerken in teamverband staan daarbij centraal.

Onderwijs, (fundamenteel en toegepast) onderzoek, impact, patiëntenzorg, en leiderschap worden evenzeer gewaardeerd. Niet iedere medewerker hoeft zich echter in al deze aspecten van de wetenschap tegelijkertijd te specialiseren. Vanuit een tweebenige basis in onderwijs en onderzoek zijn, binnen teams, verschillende carrièrepaden te bewandelen voor universitair(hoofd)docenten en hoogleraren (UD-UHD-HL), zodat wetenschappers hun specifieke talenten (verder) kunnen ontwikkelen en in hun carrière kunnen excelleren.

Daarbij verwachten we van wetenschappers dat ze hun verantwoordelijkheid nemen binnen de universiteit en de bredere (inter)nationale academische en maatschappelijke gemeenschap door bij te dragen aan een veilige werkomgeving, wetenschappelijke integriteit, open science<sup>1</sup>, maatschappelijke vraagstukken en een gezonde balans in het werk-privéleven van de medewerkers.

In deze notitie geven we een uitwerking hoe die verschillende loopbaanpaden eruit kunnen zien voor vaste wetenschappelijke staf in de lijn van UD-UHD-HL en welke uitgangspunten de VU daarbij hanteert. In navolging van de academische loopbaanpaden zal loopbaanbeleid worden ontwikkeld voor docenten, jonge academici (early career academics) en zorgprofessionals bij de UMC's.

<sup>1</sup> Open science is de wereldwijde transitie naar een meer transparante en inclusieve manier van wetenschap bedrijven, delen en evalueren, zie voor meer informatie: <https://www.vu.nl/openscience> en <https://www.openscience.nl/>.



# Wat verandert er?

Hieronder wordt aangegeven wat de essentie is van de beoogde veranderingen:

Voor E&W implementatie	Na E&W implementatie
Focus met name op onderzoeksprestaties	Gelijkwaardige waardering van alle academische domeinen. Naast onderwijs en onderzoek betekent dit waardering voor: onderwijs-innovaties, patiëntenzorg en impact inclusief wetenschapscommunicatie via debat, dialoog en co-creatie, post-academisch onderwijs, contract-onderzoek, publiek-private samenwerking, beleid en ondernemerschap
Weinig oog voor aspecten die de wetenschappelijke integriteit en sociale veiligheid borgen	Aspecten die de wetenschappelijke integriteit en sociale veiligheid borgen worden voorwaardelijk voor beoordeling en bevordering: leiderschap, samenwerken in een team, open science
(Te) grote nadruk op kwantitatieve (onderzoeks)indicatoren (H-index, Impact factor, €) bij beoordeling en bevordering	Balans in kwalitatieve en kwantitatieve beoordeling; geen kwantitatieve maatstaven zonder kwalitatieve toelichting en toepassing van 360 graden feedback
Academici 'moeten' overal in excelleren	Academici moeten voldoen aan de basisvereisten voor onderwijs, onderzoek en impact en excelleren - naar keuze en in overleg - in één van de domeinen: onderwijs, onderzoek of impact.
Veelal focus op het excelleren binnen één discipline	Meer ruimte en waardering voor het ontwikkelen van inter- en transdisciplinaire vaardigheden
Individuele prestaties staan voorop	Bijdrage aan het team en de academische gemeenschap wordt belangrijker, bijvoorbeeld via organisatorische/bestuurlijke taken. Naarmate de senioriteit toeneemt, wordt het coachen van collega's belangrijker (mentorrol).
Loopbaanpad sterk gericht op verticale doorgroei	Loopbaanpad wordt meer gediversifieerd met zowel horizontale als verticale ontwikkel- en (door)groeimogelijkheden
'Carrièrebegeleiding' door afrekenen op prestatieafspraken	Carrièrebegeleiding inrichten op de ondersteuning voor professionele en persoonlijke ontwikkeling, waarbij rekening wordt gehouden met levensloop gebeurtenissen

# Kaders academische loopbaanpaden

De kaders voor academische loopbaanpaden zijn gebaseerd op de kernwaarden van de VU (open, persoonlijk, verantwoordelijk) en de [VU visie op Erkennen en Waarderen](#).

Ze geven concrete invulling aan het voorstel om academische loopbanen anders vorm te geven uit het position paper '[Ruimte voor ieders talent](#)'.

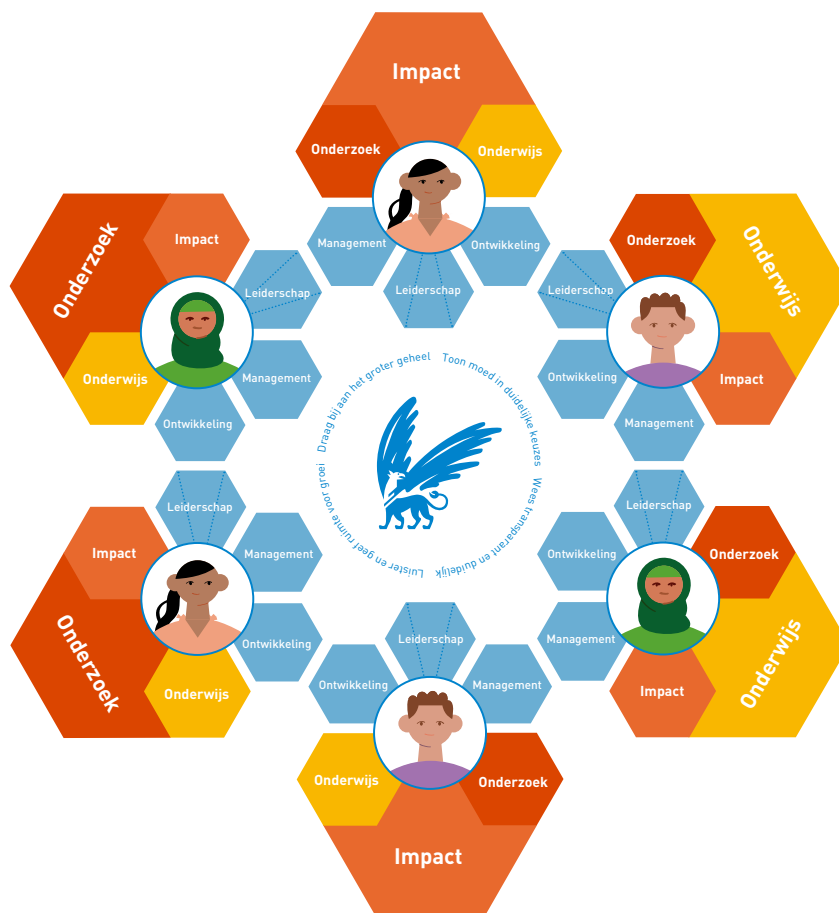
In het persoonlijke loopbaanpad vormt de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de medewerker de basis voor de beoordeling en bevordering, binnen de context van de universiteit, de faculteit en/of de afdeling. In het strategische personeelsplan van de faculteit of de afdeling worden de persoonlijke en organisatie ambities verenigd.

# Kerndomeinen

De verwevenheid van **Onderwijs** en **Onderzoek** blijft de basis van een academische loopbaan in de lijn van UD-UHD-HL. Deze twee kerndomeinen hebben altijd een plek binnen elk academisch loopbaanpad. De balans tussen onderwijs en onderzoek kan per staflid variëren en kan ook tijdens een loopbaan variëren. Wel wordt er een ondergrens gesteld aan de hoeveelheid onderwijs en onderzoek. Deze ondergrens kan per discipline verschillen maar ligt typisch in de range 20-30%<sup>2</sup>. Daarnaast wordt van vaste wetenschappelijke staf verwacht dat ze 10-20% van hun tijd besteden aan organisatorische/ management-/ bestuurlijke taken. Deze taken worden gezien als onderdeel van de reguliere onderzoek- en onderwijstaken<sup>3</sup>.

Naast de twee kerndomeinen van onderwijs en onderzoek, onderscheiden we nog het domein **Impact**, dat we hieronder nader expliciteren.

- 2 Voor UMC's kan deze verhouding afwijken omdat daar patiëntenzorg ook een kerntaak is.
- 3 Onderzoek en onderwijs, en daarbij behorende valorisatie- en organisatorische/ bestuursactiviteiten, vormen dus samen 100%.



# Impact

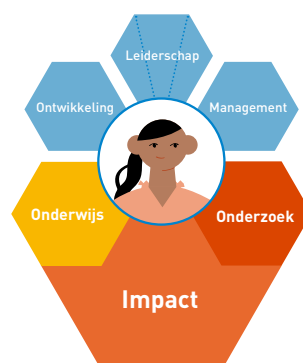
Impact is het mogelijke resultaat van wetenschap (onderwijs- of onderzoeksactiviteiten) op cultureel, ecologisch, economisch, industrieel of sociaal gebied. Het gaat hier dus om maatschappelijke impact en niet om impact binnen de wetenschap. Het resultaat van onderwijs- of onderzoeksactiviteiten kan worden gevaloriseerd. **Valorisatie** is het proces van waardecreatie uit kennis, door kennis geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en/of maatschappelijke benutting en te vertalen in producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid<sup>4</sup>. Wij onderscheiden zeven verschillende valorisatiestrategieën<sup>5</sup>:

1. Postacademisch onderwijs / leven-lang-ontwikkelen<sup>6</sup>
2. Publieke debat en dialoog
3. Co-creatie van wetenschap en samenleving
4. Contractonderzoek
5. Publiek-private samenwerking
6. Innovaties (bijvoorbeeld verduurzaming, verbeteringen, kostenbesparing etc.) voor de (beroeps)praktijk, zoals (klinische) richtlijnen, (beleids)adviezen, tools, interventies, artikel in een vaktijdschrift etc.
7. Ondernemerschap en intellectueel eigendom

Via deze strategieën kunnen resultaten van onderwijs- of onderzoeksactiviteiten van waarde worden voor de maatschappij. Impact is daarom integraal verweven met onderwijs of onderzoek. Vanwege die verwevenheid is er geen ondergrens te geven in het percentage tijdsbesteding. Afhankelijk van de discipline en het type onderzoek en onderwijs is het mogelijk dat een staf lid een (significant) gedeelte van de onderzoeks- of onderwijstaak invult met valorisatieactiviteiten, waarbij de kennis beschikbaar wordt gemaakt voor andere (maatschappelijke) doelgroepen (*stakeholders*). Voorbeelden van dergelijke doelgroepen zijn: patiënten-, artsen-, of andere belangen/beroepsverenigingen, professionals uit bedrijfsleven, de overheid of de non-profit sector, beleidsmakers,

publieke kennisinstellingen (CBS, planbureaus, RIVM, T02 instellingen etc.) en uiteraard het algemene publiek. Deze interacties kunnen 1) direct of persoonlijk zijn (bijvoorbeeld via dialoog, samenwerking of co-creatie), 2) indirect zijn via een medium (bijvoorbeeld vaktijdschriften, nieuwsbrieven, apps, radio, tv of sociale media) alsook 3) van financiële of materiële aard (bijvoorbeeld contractonderzoek, subsidies voor *technology transfer* of patenten). Als de interactie ertoe leidt dat de maatschappelijke partner de kennis probeert te gebruiken om maatschappelijke doelen te bereiken, dan wordt deze aangemerkt als een 'productieve interactie'. Het aantal en de kwaliteit van de productieve interacties vormen een maat voor de kans op maatschappelijke impact<sup>7</sup>.

De algemene verhouding tussen onderwijs en onderzoek van de faculteit of de afdeling bepaalt het generieke academische profiel. Naast het generieke academisch profiel, is het mogelijk om je te profileren op één van de drie domeinen die gelijk zijn aan de drie kerntaken van de universiteit: onderwijs, onderzoek en impact, en voor het UMC als vierde kerndomein patiëntenzorg/ klinische vaardigheden. Welk domein en in welke verhouding de domeinen mogelijk zijn binnen het loopbaanpad, wordt bepaald op facultair- of afdelingsniveau in het strategische personeelsplan. Voor alle type loopbanen geldt dat **Leiderschap** voorwaardelijk is.



<sup>4</sup> Bron: <https://www.rathenau.nl/nl/kennis-voor-transities/definities-en-beleid>

<sup>5</sup> Deze zeven valorisatiestrategieën zijn bedoeld ter inspiratie gebaseerd op de meest bekende manieren van valoriseren. Ze zijn niet bedoeld als een uitputtende lijst.

<sup>6</sup> Andere voorbeelden van valorisatieactiviteiten met onderwijs zijn: community service learning door studenten, onderwijs voor ouderen (HOVO), outreach en voorlichtingsactiviteiten voor scholieren.

<sup>7</sup> Bron: KNAW-rapport: Maatschappelijke Impact in Kaart (2018).

# Leiderschap

Om te zorgen voor een academische cultuur waarin gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gedragen voor gezonde groepsdynamiek, talentontwikkeling, sociale en fysieke veiligheid en inclusiviteit zijn leiderschap en samenwerken cruciaal. Leiderschap en leidinggeven worden vaak door elkaar gebruikt, terwijl er wel degelijk onderscheid is<sup>8</sup>:

- Leidinggeven (of management) is een formele verantwoordelijkheid, voor de inhoudelijke aansturing van een team alsook de zorg voor het welzijn van (de individuen van) het team. Je hebt dan een functionele **managementrol**. Andere belangrijke **taakgebieden** van een managementrol zijn financiën, processen en strategie. Managers hebben een belangrijke voorbeeldrol in het uitdragen van goed leiderschap, zoals een gezonde groepsdynamiek, talentontwikkeling, sociale veiligheid en inclusiviteit.
- Leiderschap is ieders individuele verantwoordelijkheid om proactief bij te dragen aan een goede samenwerking met collega's om de VU-ambitie en/of de wetenschappelijke ambitie te realiseren.

Voor leiderschap zijn binnen de VU de principes van [Art of Engagement](#) leidend voor de manier waarop we met elkaar willen samenwerken, communiceren en besluiten nemen:

- Draag bij aan het grotere geheel
- Toon moed in duidelijke keuzes
- Wees transparant en duidelijk
- Luister en geef ruimte voor groei

Leiderschap bestaat uit verschillende aspecten. Persoonlijke ontwikkeling op al deze leiderschapsaspecten zijn voor alle loopbaanstappen voorwaardelijk:

- **Persoonlijk leiderschap:** het ontwikkelen van zelfkennis en reflecterend vermogen door het leren kennen van je sterktes en zwaktes, het organiseren van je eigen feedback en leren van je eigen fouten.
- **Bijdrage aan team(s):** de individuele verantwoordelijkheid om proactief bij te dragen aan een goede samenwerking met je collega's en aan een open, veilige en inclusieve werk- en leeromgeving om de VU-ambities en de wetenschappelijke ambities te realiseren.
- **Academisch leiderschap:** het uitdragen van de visie op je vakgebied en hiermee (inter)nationale onderzoekers, docenten en studenten inspireren, begeleiden en stimuleren. Dit is van belang om het onderzoek en onderwijs te positioneren in de academische en maatschappelijke omgeving om legitimiteit, reputatie, zichtbaarheid en een goede inbedding van de Open Science-principes te genereren.

Wetenschappers werken in toenemende mate in teams<sup>9</sup> van allerlei soorten en maten, zoals in (inter)nationale onderzoeksprojecten, docententeams, spin-offs en management teams. In deze samenwerkingsvormen kunnen ze alle aspecten van leiderschap tonen en managementvaardigheden op doen. Van iedere wetenschapper wordt verwacht dat ze 10-20% van hun tijd bijdragen aan organisatorische taken.

Wetenschappers werken in toenemende mate in teams van allerlei soorten en maten, zoals in (inter)nationale onderzoeksprojecten, docententeams, spin offs en management teams



De bijdrage aan de organisatie kan zowel intern als extern zijn:

- Interne organisatorische bijdrage omvat onder andere deelname aan werkgroepen, commissies, netwerken of projectteams, bijdragen aan administratieve en coördinerende taken of bijdragen aan bestuurlijke taken en OR taken.
- Externe organisatorische bijdrage in de wetenschappelijke discipline omvat onder andere peer review van publicaties en onderzoeksvorstellen, redacteurschap van tijdschriften, participeren in, coördineren of leidinggeven aan landelijke of internationale commissies, consortia, werkgroepen, onderzoeksprojecten of conferenties (e.g. De Jonge Akademie, KNAW adviescommissies, Amsterdam Young Academy).
- Externe organisatorische bijdrage in de maatschappelijke context omvat o.a. lidmaatschap of leidinggeven aan een samenwerkingsvorm op het gebied van onderwijs en onderzoek met externe partijen vanuit maatschappij, overheid of bedrijfsleven, outreach, postacademisch onderwijs, consultancy, start-ups en andere valorisatie-activiteiten.

Van iedere wetenschapper wordt verwacht dat ze investeren in ontwikkeling op al deze drie aspecten van leiderschap. De universiteit ondersteunt deze ontwikkeling door onder meer een adequaat en toegankelijk opleidingsaanbod te bieden. Bij benoeming- of bevorderingsprocedures worden deze aspecten onder andere getoetst door 360-graden feedback. Naarmate een wetenschapper meer senior wordt, verwachten we meer leiderschap dat zich uit in het zorgdragen voor de collega's die je begeleidt (bijvoorbeeld door coaching of mentorschap) en een grotere bijdrage aan de organisatie, in de wetenschappelijke discipline of in de maatschappij.

<sup>8</sup> Voor meer informatie zie: <https://vu.nl/nl/medewerker/leidinggeven/de-kunst-van-leidinggeven>

<sup>9</sup> Het gaat hier zowel om formele teams met een hiërarchisch leidinggevende of formele benoeming als lid van commissies, als om tijdelijke en informele teams zoals werk/projectgroepen/netwerken. Teams bestaan vaak niet alleen uit wetenschappelijke staf; ook ondersteunend personeel kan hier deel van uitmaken, denk aan labmedewerkers, instrumentenbouwers, onderwijsstaf, beleidsmedewerkers en data- of software managers/stewards

# Diversificatie en dynamisering loopbaanpaden

Met de diversificatie en dynamisering van loopbaanpaden gaan we meer ruimte creëren voor zowel horizontale als verticale loopbaanpaden (zie figuur 1). Diversificatie betekent dat het strategisch wenselijk is dat wetenschappers zich profileren in een loopbaanpad. Diversificatie betekent ook dat we niet uitsluitend uitgaan van een standaard academisch loopbaanpad (studie → promotie → postdoc → tenure-track → vaste positie), maar bijvoorbeeld ook ruimte bieden voor laatbloeiers, in- en uitstromers met alternatieve loopbaanpaden (buiten de academie) en "boomerangs"<sup>10</sup>. Voor het borgen van diversiteit blijft open werving een voorwaardelijk en belangrijk instrument in de werving- en selectieprocedure. Dynamisering betekent dat het profiel gedurende de loopbaan kan wisselen en dat de competenties die eventueel buiten de wetenschap zijn opgedaan als meerwaarde worden erkend.

Een wetenschapper die een **verticale loopbaanstap** maakt, ontwikkelt zich door het nemen van meer verantwoordelijkheid en leiderschap binnen de eigen organisatie-eenheid, de universiteit, de wetenschappelijke discipline of in de maatschappij. Voor ieder domein is in principe een verticaal loopbaanpad mogelijk van mid-career (UD) naar senior (UHD) en naar expert (HL) met basisvereisten voor onderwijs, onderzoek en impact. De basisvereisten voor onderwijs, onderzoek en impact staan beschreven in [Appendix 1 - Kwalitatief beoordelingskader academici](#) (pagina 10).

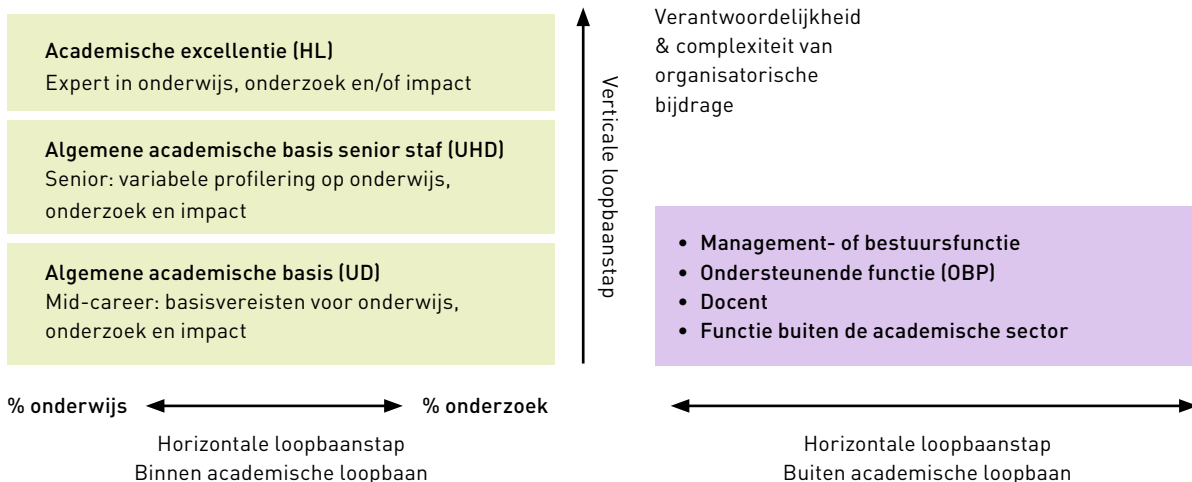
Voor de bijdrage in onderwijs, onderzoek en impact, onderscheiden we verschillende niveaus:

1. Algemene academische basis (UD): aantoonbare en actieve bijdrage in onderwijs, onderzoek en impact
2. Senior academische basis (UHD): verbinder/coördinator van onderwijs, onderzoek en/of impact
3. Academische excellentie (HL): initiatiefnemer/leider van activiteiten in onderwijs, onderzoek en/of impact

Een wetenschapper die een **horizontale loopbaanstap** maakt, kan zich verbreden of verdiepen in één van de domeinen, waarbij de organisatorische verantwoordelijkheid gelijk blijft. Verbreding vindt plaats door bijvoorbeeld gedurende de loopbaan de focus te verleggen van onderwijs naar onderzoek of impact en andersom. Binnen het domein onderwijs kan dit bijvoorbeeld gaan om verdieping in toetsing, innovatie of didactiek; binnen het domein onderzoek door bijvoorbeeld te specialiseren op een specifiek thema, op inter/transdisciplinariteit of in een onderzoeksmethode. De verbreding of verdieping kan ook plaatsvinden buiten de academische context door bijvoorbeeld (tijdelijk) een (dubbele) aanstelling in een andere sector. Een andere mogelijke horizontale loopbaanstap is om binnen de academie naar een ondersteunende functie over te stappen (ondersteunend- en beheerspersoneel (OBP) genoemd), naar een docentfunctie of naar een management- of bestuursfunctie en vice versa. Hierin zijn ook combinatiefuncties (ofwel hybride functies) mogelijk.

<sup>10</sup> Mensen die bijvoorbeeld de wetenschap verlaten en buiten de academie gaan werken en later in hun loopbaan weer terugkeren

**Figuur 1: verticale en horizontale loopbaanstappen**



Soms kan het verschuiven van de focus leiden tot een verticale loopbaanstap, maar dat is geen gegeven. Soms kan het verschuiven van de focus juist leiden tot het inzicht meer voldoening te halen uit het verbreden of verdiepen binnen één domein. Met andere woorden, het klassieke academische loopbaanpad naar hoogleraar wordt verbreed naar een groot scala aan horizontale loopbaanpaden passend bij de behoefte van de persoon en de organisatie-eenheid.

Voor zowel horizontale als verticale loopbaanstappen kunnen specifieke, termijngebonden afspraken worden gemaakt, die worden vastgelegd in een zogenaamde career-track.

Vanaf senior niveau worden kwaliteiten in persoonlijk en academisch leiderschap, bijdrage aan team(s) en managementvaardigheden steeds belangrijker. Het is dan ook mogelijk dat een substantieel deel van de tijd, activiteiten of resultaten (tijdelijk) worden ingevuld met omvangrijke bestuurlijke/managementtaken.

Voor alle diversificaties in loopbaanvarianten is het Universitair Functieordeningssysteem (UFO) het uitgangspunt. De prestaties kunnen op de verschillende domeinen (onderwijs, onderzoek of impact) verschillen. Hierbij wordt het principe gevolgd van de communicerende vaten: als je in één (of meer) van de domeinen excelleert, mogen je activiteiten in de andere domeinen van een lager functieniveau zijn. Hiermee voorkomen we onredelijke verwachtingen van de veelzijdigheid van individuen, en geven we ruimte voor de ontplooiing van ieders talent bij de VU.

Voor alle niveaus geldt dat moet worden voldaan aan de aspecten van leiderschap die bij dat niveau horen: scholing en ontwikkeling in leiderschap en management zijn voorwaardelijk voor verticale doorgroei.

## Balans tussen kwaliteit en kwantiteit

In de beoordeling van wetenschappers komt de nadruk sterker te liggen op kwaliteit, inhoud en creativiteit van het wetenschappelijk werk, wetenschappelijke integriteit, sociale en fysieke veiligheid, transparantie, herbruikbaarheid en bijdrage aan wetenschap en/of maatschappij (waaronder inter- en transdisciplinair onderzoek). Functie-eisen worden in eerste instantie gedefinieerd in kwalitatieve termen. Dat betekent niet dat kwantitatieve gegevens (*metrics*) niet meer gebruikt kunnen worden, maar ze hebben een ondersteunende rol. Met een goede onderbouwing en toelichting kunnen kwantitatieve gegevens een waardevolle kwaliteitsindicator zijn voor de beoordeling van wetenschappers.

## Balans tussen individu en team

Bij selectie- en beoordelingsprocedures staat het persoonlijk loopbaanpad centraal, maar altijd in relatie tot de ambities en de gewenste samenstelling van het team en/of de organisatie(eenheid). Gezien het belang van samenwerken, is het van belang dat individuen kunnen onderbouwen hoe ze met hun persoonlijke talenten kunnen bijdragen aan het team, de afdeling, de faculteit en/of de universiteit. Het vormgeven van persoonlijke loopbaanpaden wordt daarmee een gezamenlijke teamopdracht. Dit wordt onder meer vorm gegeven in het Strategisch PersoneelsPlan (SPP).

Bij selectie- en beoordelingsprocedures staat het persoonlijk loopbaanpad centraal, maar altijd in relatie tot de ambities en de gewenste samenstelling van het team en/of de organisatie.





# Implementatie & borging

De faculteiten zorgen voor de implementatie van de academische loopbaanpaden volgens deze universitaire richtlijn.

De evaluatie van de implementatie van de academische loopbaanpaden wordt geborgd in de planning- en control cyclus via de jaarplan- en jaarverslag rapportages en besproken in de bestuurlijke overleggen. Om de facultaire implementatie te ondersteunen wordt het instrument van *persoonlijk loopbaanportfolio* op centraal niveau ontwikkeld.

Het *persoonlijk loopbaanportfolio* bestaat uit een mix van kwalitatieve beschrijvingen en kwantitatieve gegevens. Dit portfolio bevat dezelfde onderdelen als het centrale beoordelingsportfolio voor hoogleraren, namelijk:

- Zelfreflectie met daarin:
  - Reflectie op persoonlijk leiderschap
  - Reflectie op bijdrage aan team(s), waaronder visie op bijvoorbeeld sociale en fysieke veiligheid, teamvorming en talentontwikkeling van het team, de afdeling, faculteit of universiteit.
  - Reflectie op academisch leiderschap met de bijdrage van het onderwijs, onderzoek en impact aan de (inter) nationale academische gemeenschap en visie op wetenschappelijke integriteit en open science.

- Academische activiteiten met daarin:
  - belangrijkste activiteiten en resultaten voor onderwijs.
  - belangrijkste activiteiten en resultaten voor onderzoek.
  - belangrijkste activiteiten en resultaten voor valorisatie.
- Loopbaan specifieke activiteiten in onderwijs, onderzoek en/of valorisatie die volgens jou en door jou een belangrijke bijdrage zijn geweest aan het team, de afdeling, de faculteit of de universiteit, de academische gemeenschap of de maatschappij.
- Peer review (360 graden feedback) van teamleden, collega's, leidinggevenden in onderzoek en onderwijs en studenten over zowel de inhoudelijke bijdrage als de bijdrage aan een goede samenwerking volgens de Art of Engagement.

Aan de hand van het persoonlijk loopbaanportfolio, de specifieke criteria van de faculteiten, de strategische facultaire plannen en de strategische personeelsplanning worden individuele afspraken gemaakt over horizontale en/of verticale loopbaanstappen van individuele wetenschappers.

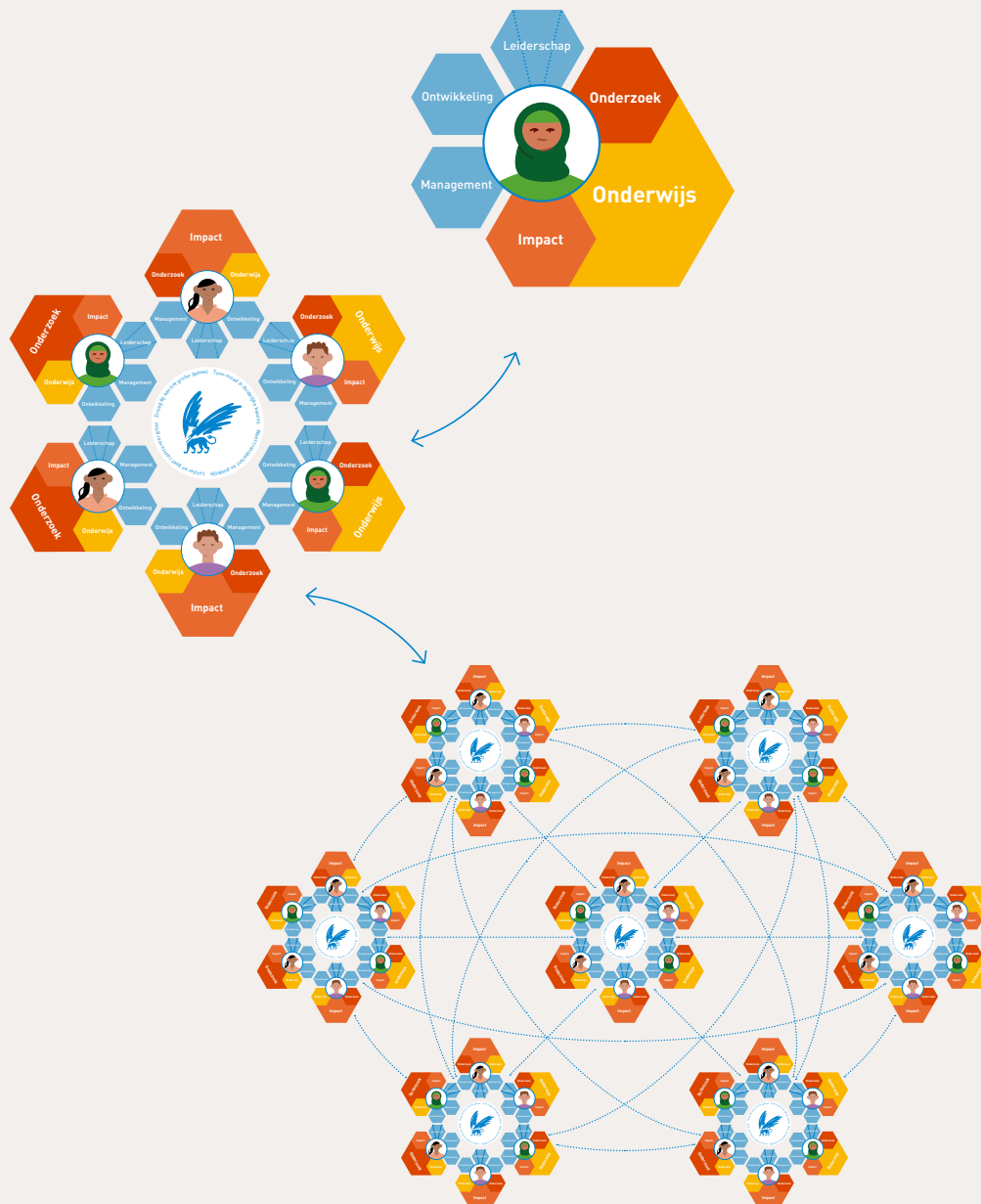


## Appendix 1:

# Universitair kader Academische loopbaanpaden

Voor universitair (hoofd)docenten zijn alleen de kwalitatieve criteria uitgewerkt voor de algemene academische basis. Op facultair niveau worden aanvullende (kwalitatieve en kwantitatieve) criteria uitgewerkt om bevorderd te worden bij profilering op één van de domeinen. Het richten van de loopbaan op één van de domeinen is mogelijk als de andere domeinen voldoen aan de algemene academische basisvereisten én als het past binnen de gemeenschappelijke ambitie van het team, afdeling en/of faculteit.

Voor het niveau van hoogleraar zijn de kwalitatieve criteria uitgewerkt voor de domeinen onderwijs, onderzoek en impact omdat benoemingen op centraal niveau worden gedaan.





# Algemene academische basis (vanaf UD)

Vanaf UD-niveau kan een kandidaat zich - in overleg - oriënteren op het profileren in onderwijs, onderzoek of impact, als het basisniveau is gehaald op de andere domeinen. Welke aanvullende criteria daaraan worden gesteld, wordt vastgelegd op facultair niveau. Scholing en ontwikkeling in leiderschap en management zijn voorwaardelijk voor verticale doorgroei.

## Scholing/ ontwikkeling

- PhD
- Voor UD1: Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) en training Oog voor Sociale veiligheid
- Minimaal 1 onderwijsvrije periode per jaar voor ontwikkeltijd (e.g. volgen van een professionaliseringstraject) of onderzoekstijd

## Leiderschap

Laat ontwikkeling zien op de volgende aspecten van leiderschap:

- **Persoonlijk leiderschap:** Is in staat om zelfkennis en reflecterend vermogen te ontwikkelen.
- **Bijdrage aan team(s):** Draagt zorg voor een gezond werkklimaat, conform de principes van de VU Art of Engagement en levert een aantoonbare bijdrage aan de universitaire organisatie.
- **Academisch leiderschap:** Ontwikkelt een eigen onderzoekslijn of draagt bij aan onderzoekslijn(en) binnen de vakgroep of afdeling en draagt bij aan onderwijsprogramma's van de afdeling, conform de principes van open science.

## Management

- Algemeen, zie [Raamwerk Leidinggeven](#), dit is de basis voor ontwikkeling in leidinggeven: Verantwoordelijk voor mensen en processen
- 10-20 % van de tijd wordt besteed aan kleinere organisatorische taken (*academic service*). Bij grotere bestuurlijke taken (> 20%) worden maatwerkafspraken gemaakt, dit betekent dat verwachtingen op onderwijs, onderzoek en impact worden bijgesteld.
- Is aantoonbaar in staat leiding te geven en actief bij te dragen aan de carrière ontwikkeling van medewerkers zoals PhDs, postdocs, en junior docenten.

## Onderwijs

- Is een goede docent van cursussen op zowel bachelor- als masterniveau.
- Maakt deel uit van een docententeam en doet mee aan discussies over onderwijsverbeteringen en -innovaties.
- Geeft, ontwikkelt en vernieuwt vakken/cursussen
- Begeleidt bachelor- en masterstudenten
- Minimaal 12 ECTS onderwijs (evenredig verdeeld over BA en MA)

## Onderzoek

- Is actief betrokken bij het onderzoek en de onderzoeksontwikkelingen door deel te nemen aan vakconferenties en lopend onderzoek.
- Maakt onderdeel uit van een onderzoeksectie of vakgroep en doet mee aan de discussies en plannen, strategie bijeenkomsten, conferenties etc.
- Is actief in het begeleiden van masterscripties en/of in het (samen met anderen) begeleiden van promovendi en kan optreden als co-promotor.
- Is mede-betrokken bij het aanvragen van onderzoekssubsidies.
- Is (co-)auteur van publicaties of andere onderzoeksoutput.

## Impact

- Is zich bewust van het belang van valorisatie, weet welke middelen er zijn en past deze toe om valorisatie te ondersteunen.
- Stimuleert collega's (promovendi en postdocs) en studenten die valorisatie activiteiten willen ontplooiën.
- Is in staat de dialoog aan te gaan met niet-academische partners of publiek over wetenschappelijke resultaten.



# Algemene academische basis senior staf (vanaf UHD)

Vanaf UHD niveau kan een kandidaat zich - in overleg - profileren in onderwijs, onderzoek of impact als het basisniveau is gehaald voor de andere domeinen. Welke aanvullende criteria daaraan worden gesteld, wordt vastgelegd op facultair niveau.

Scholing en ontwikkeling op leiderschap en management zijn voorwaardelijk voor doorgroei.

## Scholing

- Is in bezit van de relevante kwalificaties c.q. opleidingen voor onderwijs (minimaal in bezit van BKO, bij voorkeur SKO), onderzoek (minimaal training Begeleiden van wetenschappers/promovendi), impact, leiderschap en management (minimaal Leadership and Management development).

## Leiderschap

- Algemeen: Heeft visie: is in staat om afstand te nemen en zich te concentreren op hoofdlijnen en langetermijnbeleid.

Laat ontwikkeling zien op de volgende aspecten van leiderschap:

- **Persoonlijk leiderschap:** heeft zelfkennis en reflecterend vermogen, kan eigen feedback organiseren en leert van eigen fouten.
- **bijdrage aan team(s):** heeft de verantwoordelijkheid om proactief bij te dragen aan een goede samenwerking met collega's en aan een open, veilige en inclusieve werk- en leeromgeving om de VU-ambities te realiseren volgens de Art of Engagement.
- **Academisch leiderschap:** draagt een visie op het vakgebied uit die in lijn is met de open science-principes en inspireert, begeleidt en stimuleert hiermee (internationale) onderzoekers, docenten en studenten.

## Management

- Algemeen, zie [Raamwerk Leidinggeven](#), dit is de basis voor ontwikkeling in leidinggeven: Verantwoordelijk voor de mensen, processen en financiën
- Heeft een belangrijke voorbeeldrol in het uitdragen van goed leiderschap, zoals gezonde groepsrelaties, talentontwikkeling, sociale veiligheid en inclusiviteit.
- Is open, verbindend, faciliterend en enthousiasmerend.

## Onderwijs

- Is in staat op een innovatieve wijze curricula en leerlijnen mede te ontwikkelen en/of te herontwerpen
- Heeft significante en aantoonbare ervaring in het begeleiden van BA/MA studenten.

## Onderzoek

- Is een gerespecteerd onderzoeker, onder andere blijkend uit goede publicaties of andere onderzoeks-output binnen de kaders van [DORA](#) en/of bijdrage aan relevante wetenschappelijke activiteiten op het eigen vakgebied zoals organiseren van symposia/conferentie, reviewer, editorship etc.
- Heeft significante ervaring met begeleiding van promovendi als dagelijks begeleider / co-promotor. Het begeleiden en succesvol afronden van minimaal twee promotietrajecten als co-promotor is een voorwaarde voor het aanvragen van het ius promovendi.

## Impact

- Heeft aantoonbaar oog voor de culturele, economische, industriële, ecologische of sociale relevantie van wetenschappelijke resultaten via één van de zeven valorisatiestrategieën.
- Reageert actief op verzoeken voor ondersteuning en samenwerking met niet-academische partners en heeft daar enkele voorbeelden van.



# Academische excellentie (vanaf hoogleraar)

Een hoogleraar excelleert in leiderschap én in minimaal één van de drie kerntaken van de universiteit: onderwijs, onderzoek of impact.

## Loopbaanspecifiek profiel:

### Onderwijs

**Excelleert op onderwijs door** (enkele voorbeelden uit het Raamwerk Onderwijsprestaties):

- Uitstekende begeleider van studenten, blijkend uit peer review en 360 graden feedback van studenten en collega-docenten.
- Functioneert minimaal 5 - 10 jaar op senior niveau.
- Is verantwoordelijk en initiatiefnemer voor curriculum overstijgende onderwijsontwikkeling, vernieuwing en kwaliteitszorg, blijkend uit bijvoorbeeld facultaire, universitaire of landelijke leerlijnen.
- Is eindverantwoordelijk voor de strategie en organisatie van een onderwijsprogramma en draagt bij aan de vorming en formulering van onderwijsbeleid op het niveau van een onderwijsdomein of faculteit (vakgebiedoverstijgend).

### Onderzoek

**Excelleert op onderzoek door:**

- Uitstekende begeleiding van promovendi, blijkend uit peer review en 360 graden feedback van promovendi en (co-) promotoren van afgeronde trajecten.
- Erkenning als (inter)nationale autoriteit op onderzoeksgebied, bijvoorbeeld blijkend uit een leidende rol binnen grote (inter)nationale onderzoeksprogramma's, redactie lidmaatschap van in het vakgebied toonaangevende (inter)nationale wetenschappelijke tijdschriften, deelname aan het wetenschappelijk debat en keynote op toonaangevende internationale onderzoekscensortia.
- Voldoet ruimschoots aan de publicatienormen van de faculteit, de afdeling of het vakgebied binnen de kaders van [DORA](#) en is daarbij regelmatig leidend/senior auteur van peer reviewed publicaties of andere onderzoeksoutput.
- Haalt succesvol 2e of 3e geldstroom middelen binnen (incl. fondsen)
- Coördineert en is het verantwoordelijk voor een samenhangend onderzoeksprogramma dat bestaat uit meerdere projecten.

### Impact

**Excelleert op valorisatie door:**

- Responsieve, ondernemende en leidende rol in het zoeken naar en initiëren van valorisatiemogelijkheden en kan dat aantonen met voorbeelden.
- Reflexiviteit ten aanzien van persoonlijke aannames en perspectieven en ten aanzien van de verschillende rollen van wetenschap in de maatschappij.
- Bewezen bereidheid om een open dialoog aan te gaan met diverse maatschappelijke doelgroepen.
- Erkenning als (inter)nationale autoriteit op gebied van valorisatie bijvoorbeeld blijkend uit:
  - Postacademisch onderwijs
  - Publieke debat en dialoog
  - Co-creatie van wetenschap en samenleving
  - Contractonderzoek
  - Publiek-private samenwerking
  - Innovatie voor de (beroeps)praktijk
  - Ondernemerschap en intellectueel eigendom

### Scholing

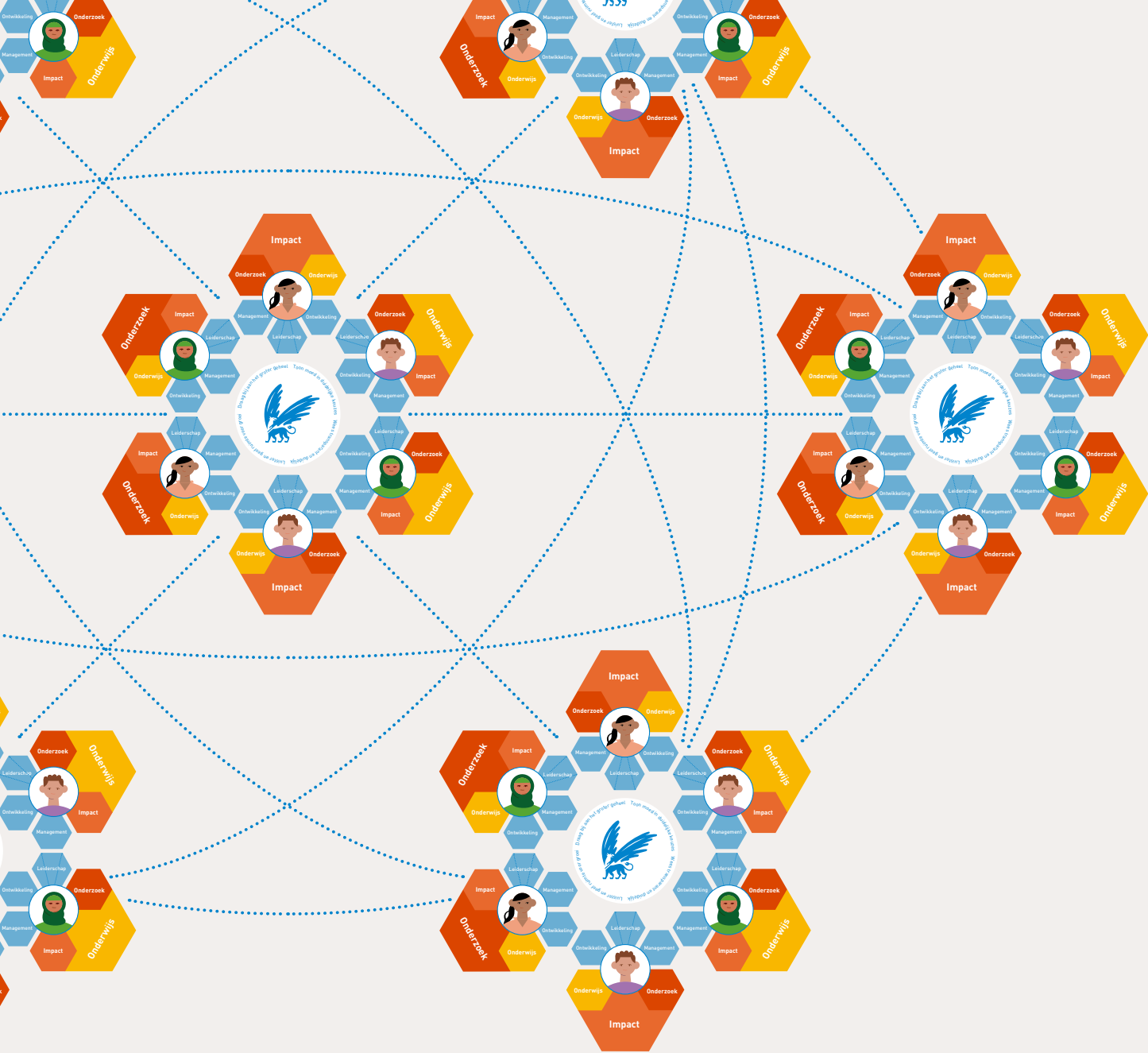
- Leergang Strategisch Management of Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL)

### Leiderschap

- **Persoonlijk leiderschap:** een hoogleraar heeft zelfkennis en reflecterend vermogen, kan eigen feedback organiseren en benut fouten om te leren.
- **Bijdrage aan team(s):** een hoogleraar draagt een visie op het vakgebied uit die in lijn is met de open science-principes, en inspireert, begeleidt en stimuleert hiermee (inter)nationale onderzoekers, docenten en studenten en is een erkend (inter)nationaal expert in het vakgebied.
- **Academisch leiderschap:** een hoogleraar draagt een visie op het vakgebied uit die in lijn is met de open science-principes, en inspireert, begeleidt en stimuleert hiermee (inter)nationale onderzoekers, docenten en studenten en is een erkend (inter)nationaal expert in het vakgebied.

### Management

- Algemeen, zie [Raamwerk Leidinggeven](#), dit is de basis voor ontwikkeling in leidinggeven: Verantwoordelijk voor de mensen, processen, financiën en de (VU) strategie.
- een hoogleraar heeft een belangrijke voorbeeldrol in het uitdragen van goed leiderschap, zoals gezonde groepsrelaties, talentontwikkeling, sociale veiligheid en inclusiviteit.
- is open, verbindend, faciliterend en enthousiasmerend



## Wil je meer weten?

✉ **Stuur een mail**  
[erkennenwaarden@vu.nl](mailto:erkennenwaarden@vu.nl)

👍 **Suggesties en feedback**  
<https://tinyurl.com/VUloopbaan>

🏠 **Ons adres**  
 De Boelelaan 1105  
 1081 HV Amsterdam

💻 **Bezoek ons online**  
[vu.nl/nl/over-de-vu/meer-over/erkennen-en-waarden](http://vu.nl/nl/over-de-vu/meer-over/erkennen-en-waarden)