



*Academia in Motion: De Universiteit Leiden is in beweging*

Academia in Motion-raamwerk van de Universiteit Leiden  
Regiegroep Academia in Motion, maart 2023

*Inleiding tot het document*

De afgelopen jaren is er geïnvesteerd in het ophalen van input en het formuleren van een heldere visie op Open Science en Erkennen & Waarderen. Nu duidelijk is welke richting we als universiteit willen inslaan, gaan we deze plannen in de praktijk te brengen. Om dit te bereiken is een universiteitsbrede groep ingesteld die de komende vijf jaar nieuwe initiatieven op het gebied van Open Science en Erkennen & Waarderen zal stimuleren en faciliteren. Dat doen we onder de noemer Academia in Motion (AiM), waarin deze sterk gerelateerde thema's samenkomen.

Academia in Motion staat voor de overgang naar een universitaire gemeenschap waarin kwaliteit, samenwerking, een open academische cultuur, integriteit en leiderschap centraal staan. Deze beweging hangt sterk samen met de vernieuwde maatschappelijke rol van de universiteit: hierin staat de wetenschap niet op afstand, maar wordt deze middenin en vaak ook in samenwerking met de maatschappij bedreven. Academia in Motion is dan ook geen doel op zich, maar een cultuurverandering en een logisch gevolg van een veranderende wetenschap. Tegelijk is er ook een versnelling op het gebied van Open Science en Erkennen & Waarderen nodig om de uitdagingen die deze veranderende wetenschap met zich meebrengt het hoofd te bieden.

**Het doel van dit raamwerk en vooruitblik**

De [regiegroep Academia in Motion](#) schept kaders, maar gaat niet van bovenaf veranderingen opleggen. In het vijfjarige programma wordt volop ruimte gegeven aan de faculteiten en medewerkers om Open Science en Erkennen & Waarderen vorm te geven en initiatieven op te zetten die passend zijn in de eigen context op basis van voorzetten genomen door de regiegroep. Onderstaand raamwerk moet gezien worden als kader voor de [facultaire werkgroepen](#) om aan de slag te gaan met de thema's uit de veranderingsvisie AiM.

Voor 2023 – 2024 zal de focus binnen de regiegroep liggen op verdere aanscherping van dit AiM raamwerk, maar ook op het ontwikkelen van kwaliteitscriteria, verantwoord publicatiebeleid, onderzoeksintegriteit in relatie tot AiM en een portfoliomodel (in lijn met de verdere doorontwikkeling van het ROG-formulier). Dit doen we *evidence-informed* op basis van expertise van binnen en buiten de universiteit en in samenspraak met experts en belanghebbenden. Zo zullen ook de facultaire AiM – groepen (vanuit hun eigen behoeftes en disciplines) hierover kunnen meedenken en acties kunnen faciliteren in faculteiten. Verder is er aandacht voor bewustwording van de thema's en activatie van de hele universitaire gemeenschap bijv. ook door een Academia in Motion Festival.



*Hoe maken we van de Universiteit Leiden de beste werkomgeving? Met 'Academia in Motion' (AiM) richt de Universiteit Leiden zich de komende jaren op het verder ontwikkelen van een inspirerende en open kennisgemeenschap, met een betere balans tussen onderwijs, onderzoek en maatschappelijke relevantie, betere manieren van Erkennen & Waarderen, en meer aandacht voor Open Science, samenwerking, welzijn en leiderschap. Deze beweging krijgt vorm in en met de faculteiten en geeft ruim baan aan initiatieven van medewerkers. Dit raamwerk vormt de start voor een aantal uitgangspunten van het Leidse Academia in Motion-programma en dient als kader voor initiatieven en verdere uitwerking in o.a. op facultair niveau in te stellen AiM-teams. Zie dit als een levend document, een 90% versie die in samenwerking met de facultaire Academia in Motion teams en andere belanghebbenden steeds verder ontwikkeld en aangescherpt zal worden gedurende de loop van het Academia in Motion programma (2022-2027).*

## Inhoudsopgave

- Inleiding
- Het Leidse *Academia in Motion*-raamwerk
  - o De vier domeinen
  - o De drie doelstellingen
  - o Leiderschap in het hart
- Leidende Principes

## Inleiding

De afgelopen jaren is er in academische gemeenschappen discussie ontstaan over werkdruk aan universiteiten, gebrek aan transparantie en toegankelijkheid van onderzoeksresultaten, en de manier waarop medewerkers worden erkend en gewaardeerd. Universiteiten staan daarnaast midden in een steeds complexere samenleving, die ook snel verandert. Daarmee worden we uitgedaagd tot vernieuwing. We willen dit doen vanuit een aantrekkelijke en gezonde werkomgeving. En daarom komen we in beweging.

We zien een open kennisgemeenschap voor ons, die is gericht op samenwerking over grenzen heen, tussen medewerkers, en tussen universiteit en samenleving. Waar inzichten uit toonaangevend (interdisciplinair) onderzoek en onderwijs breed worden gedeeld en beschikbaar gemaakt voor alle studenten, inwoners van Leiden en Den Haag en daarbuiten, en onze wetenschappelijke en maatschappelijke partners. Fundamentele nieuwsgierigheid en een diversiteit aan perspectieven zijn er vanzelfsprekend, net als regelmatige reflectie op de eigen rol binnen het team en in relatie tot de omgeving. Dat is waar we als universiteit voortdurend aan werken en naartoe bewegen.

In onze universiteit krijgt deze beweging vorm onder de noemer [Academia in Motion](#).<sup>1</sup> Hierin versterken ontwikkelingen elkaar op het gebied van Open Science, inclusief Citizen Science, en Erkennen & Waarderen. Denk daarbij aan het inzetten op verantwoord publicatiebeleid, waarbij kwaliteit boven kwantiteit gaat. Maar ook aan het erkennen en waarderen van een breder palet aan activiteiten op alle domeinen op basis van bijdragen aan gezamenlijke doelen (denk aan het opzetten van een nieuw onderwijsprogramma of een nieuwe data-infrastructuur). Dit betekent niet dat iedereen op elk moment alles moet doen of kunnen. Maar wel dat we gezamenlijk inzetten op een cultuurverandering die deze andere manier van werken en erkennen en waarderen van ons werk voor iedereen mogelijk maakt. Wij trekken daarin samen op met andere kennisinstellingen in Nederland, en met collega's internationaal.<sup>2</sup>

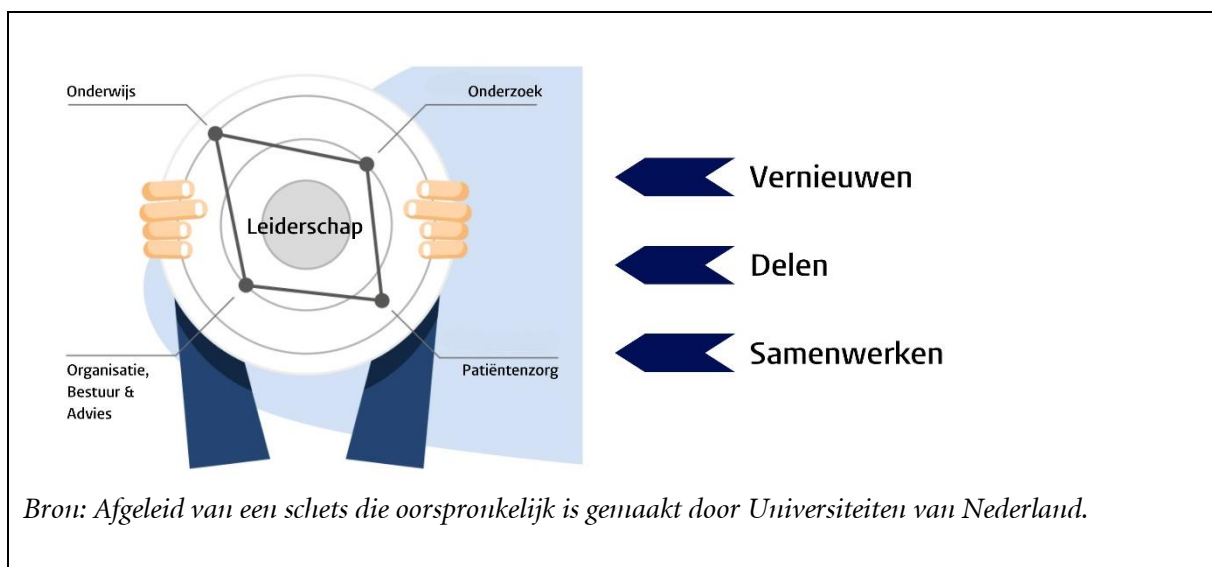
---

<sup>1</sup> [Open Science @ Leiden University \(universiteitleiden.nl\)](#); [Universiteit Leiden Veranderingsvisie Erkennen & Waarderen](#)

<sup>2</sup> [2019-Erkennen-en-Waarderen-Position-Paper\\_NL.pdf \(nwo.nl\)](#); [AWTI \(2022\)](#). Duiden van kwaliteiten van [wetenschap](#); [LERU \(2022\)](#). [A Pathway towards Multidimensional Academic Careers](#); [CoARA \(2022\)](#). [Agreement on Reforming Research Assessment](#)

## Het Leidse *Academia in Motion*-raamwerk: 4 domeinen, 3 doelstellingen en leiderschap in het hart

De beoogde cultuurverandering naar een open en transparante kennissamenleving<sup>3</sup> (zie ook: [Veranderingsvisie Erkennen & Waarderen; Pamflet Open Science](#)) vereist dat we op een andere manier kijken naar ons werk. Dat we ons niet blind staren op onderzoek, maar andere domeinen (zoals onderwijs) evenveel waarderen. Maar ook dat we expliciet maken wat ons ‘beweegt’, en benoemen welke competenties nodig zijn voor die cultuurverandering. Dat doen we in onderstaand *Academia in Motion*-raamwerk.<sup>4</sup> Het raamwerk gaat uit van een principiële gelijkwaardigheid tussen de verschillende domeinen van ons werk: Onderwijs, Onderzoek, OBA (Organisatie, Bestuur & Advies) en Patiëntenzorg.<sup>5</sup> Verder verschuift de aandacht van wat we doen (*middel*) naar wat ons beweegt (*doel*). Hiermee maken we meer ruimte voor het waarderen van alle relevante activiteiten en uitkomsten van teams en individuen, voor een betere kwaliteitsbeoordeling, en een betere balans in rollen en profielen in teams.



## De vier domeinen: Onderwijs, Onderzoek, OBA (Organisatie, Bestuur & Advies) en Patiëntenzorg

Het *Academia in Motion*-raamwerk onderscheidt **vier domeinen** waarbinnen we ons werk uitvoeren en waarmee we kwalitatief hoogwaardige bijdragen leveren aan wetenschap en maatschappij:

1. **Onderwijs**
2. **Onderzoek**
3. **OBA (Organisatie, Bestuur & Advies)**
4. **Patiëntenzorg (LUMC)**

<sup>3</sup> <https://www.medewerkers.universiteitleiden.nl/nieuws/2022/11/academia-in-motion-de-universiteit-komt-in-beweging-voor-een-betere-wetenschap>

<sup>4</sup> Dit raamwerk is gebaseerd op het *Cultivating Pathways to Intellectual Leadership* (CPIL)-model (Cilano et al. 2020) het TRIPLE-model ontwikkeld aan de Universiteit Utrecht en is in lijn met het Strategic Evaluation Protocol (SEP) en landelijke kaders en ontwikkelingen op het gebied van Erkennen en Waarderen.

<sup>5</sup> Afgeleid van het domein Professional Performance in het TRIPLE model (UU), maar met meer nadruk op service in plaats van prestatie en presentatie. Daarnaast onderscheiden we in het AiM-raamwerk Patiëntenzorg als apart domein in plaats van deze taak onder Professional Service te voegen.



We zien deze domeinen als gelijkwaardig en streven ook naar het vinden van de juiste balans tussen de domeinen. Dat kan bijvoorbeeld gaan over de verdeling van taken binnen een afdeling/sectie maar ook binnen bijv. een stimuleringsprogramma' (niet iedereen hoeft alles te kunnen).

De domeinen zijn sterk met elkaar verbonden. Onderzoek vormt bijvoorbeeld de basis voor goed onderwijs en patiëntenzorg, en onderwijs leidt kritische denkers op. De activiteiten en rollen onder OBA (Organisatie, Bestuur & Advies) 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). In lijn met het Strategisch Plan van de universiteit wordt maatschappelijke relevantie (ook wel algemeen verwezen naar 'impact') gezien als integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de vier domeinen in plaats van als aparte taak<sup>6</sup>. Maatschappelijke relevantie is een onderdeel van de doelstellingen van ons werk die staan hier onder beschreven.

### Drie doelstellingen: vernieuwen, delen en samenwerken

Het Academia in Motion-raamwerk beschrijft naast vier domeinen ook drie doelstellingen van het werken aan een universiteit. De nadruk bij erkennen en waarderen moet immers niet alleen op middel maar toch vooral op de bedoeling van ons werk liggen: samen kwalitatief hoogstaande kennis maken en delen. Onze universiteit hecht belang aan een actieve, betrokken (kennis)gemeenschap die nieuwsgierig, onafhankelijk en vanuit meerdere perspectieven opereert. Onze kernwaarden verbindend, vernieuwend, verantwoordelijk en vrij maken ons 'echt Leids'<sup>7</sup> en zijn ook duidelijk herkenbaar in onze doelstellingen: Kennis vernieuwen, kennis delen en samenwerken aan een verbindende (kennis)gemeenschap.

1. **Vernieuwen** – We verleggen grenzen om tot nieuwe kennis, toepassingen en werkvormen te komen. Zo vergroten we de kwaliteit van kennis en de maatschappelijke relevantie, vanuit onze kernwaarden vernieuwend en vrij. Denk aan onderwijsvernieuwingen en innovatief onderzoek, maar ook aan modern bestuur en ondersteuning.
2. **Delen** – Kennis willen we delen. Met collega's en studenten, kennisinstellingen en maatschappelijke partners vanuit onze kernwaarden verbindend en verantwoordelijk. Delen doen we in alle fasen van ons werk (we delen niet alleen artikelen maar maken bijv. data ook FAIR), zo transparant mogelijk (denk aan open peer review en openheid in werkprocessen) en op verschillende manieren (via colleges en wetenschappelijke artikelen, maar bijvoorbeeld ook krantenartikelen en publiekslezingen).
3. **Samenwerken** – Samenwerking staat centraal. Vanuit onze kernwaarden verbindend en verantwoordelijk zijn we ons bewust dat we onderdeel zijn van een groter geheel ('van ik naar wij') en staan we midden in de maatschappij. We werken samen met andere disciplines en maatschappelijke partners en bewegen naar een gezonde en inclusieve kennisgemeenschap, waarin iedereen actief bijdraagt en wordt gehoord.

### Leiderschap in het hart

Persoonlijk en verbindend leiderschap staat in het hart van het raamwerk en is geen aparte taak. Dat is niet voor niets: leiderschap zien we als kerncompetentie in alle domeinen en voor alle medewerkers. Leiderschap omvat dus meer dan simpelweg leidinggeven, organiseren of bestuurstaken; dit zijn specifieke taken die vallen onder het domein OBA (Organisatie, Bestuur & Advies).

Leiderschap is een essentiële kwaliteit voor iedereen, en dient om mensen en activiteiten met elkaar te verbinden, zelfreflectie te ontwikkelen, elkaar te begrijpen, constructieve feedback te geven en ontvangen, en elkaar te ondersteunen. Het is cruciaal voor de ontwikkeling van talent, ideeën, lerend

---

<sup>6</sup> [Academia in Motion: Erkennen & Waarderen Universiteit Leiden](#); pagina 2

<sup>7</sup> [Vernieuwen en verbinden, Strategisch plan Universiteit Leiden 2022-2027](#)



vermogen, en voor een veilige en creatieve werkomgeving — en dus voor het leveren van kwaliteit. We stellen aan de Universiteit Leiden [vier persoonlijke en verbindende leiderschapscompetenties](#) centraal:

1. Connectie maken;
2. Samenwerken;
3. Verantwoordelijkheid nemen;
4. Grenzen verleggen.

Hiermee benadrukken we het belang van leiderschap als competentie voor alle medewerkers.

## Leidende principes

Het is belangrijk dat de vertaling van dit *Academia in Motion*-raamwerk naar bijvoorbeeld een nieuwe kwaliteitsbeoordeling of onderbouwd CV gebeurt samen met de mensen waar het over gaat, met ruimte voor verschillende invalshoeken. Dat zal in de vervolgstappen gebeuren. In dit stadium formuleren we wel alvast een aantal leidende principes. Met deze principes maken we belangrijke keuzes en brengen we de eerste kaders aan voor de verdere uitwerking van de onderdelen.

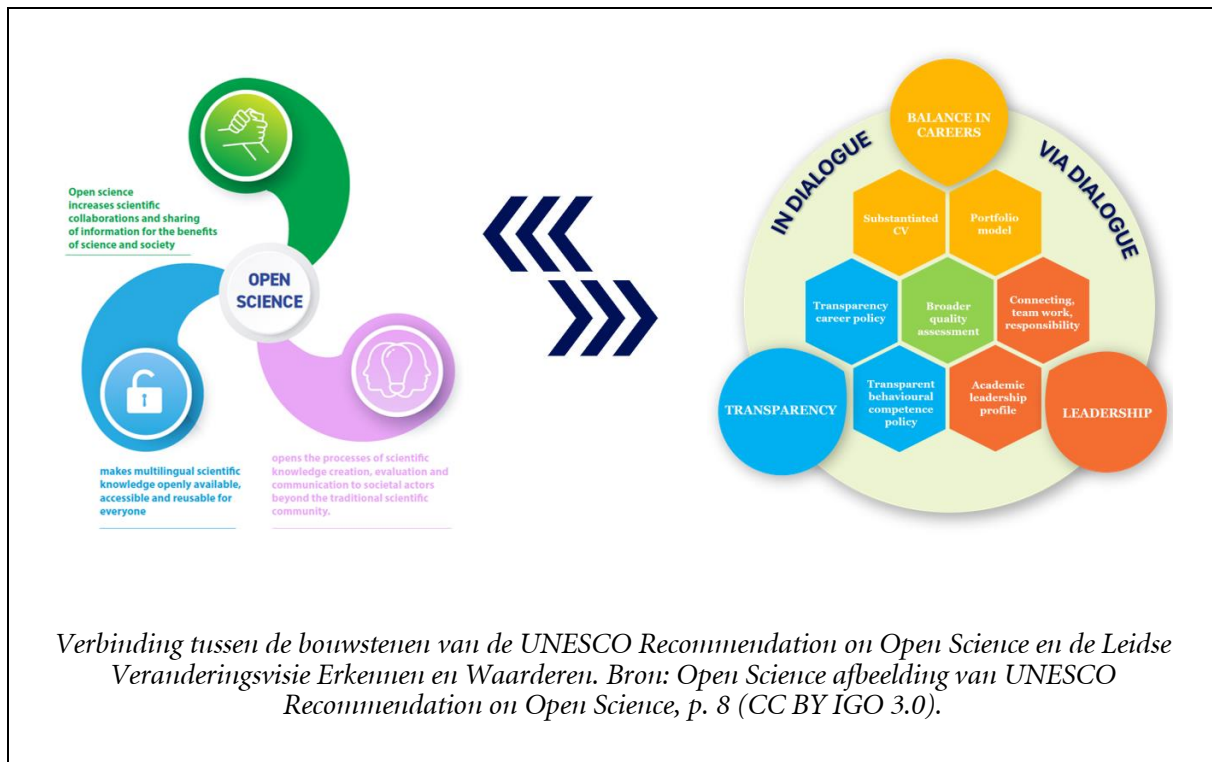
1. **Het *Academia in Motion*-raamwerk vormt een belangrijke bouwsteen voor verdere uitwerking van bredere kwaliteitsbeoordeling voor alle medewerkers.** De domeinen zijn het middel waarmee we de doelstellingen van ons werk realiseren. De domeinen zijn beschreven als taken waar we tijd aan besteden, waarbij we de balans goed in de gaten houden (we vragen geen schaap met vijf poten, maar zoeken naar de balans op het niveau van het team). De doelstellingen vormen het startpunt voor een verdere uitwerking van kwaliteitscriteria binnen deze domeinen. Deze komen in ieder geval terug in het jaargesprek tussen leidinggevend en medewerkers. Ook maken we onderscheid tussen OBA (Organisatie, Bestuur & Advies) als *domein/taak* en leiderschap als domeinoverstijgende *competentie*.

### *Van model naar een nieuwe kwaliteitsbeoordeling*

Het AiM-raamwerk gaat uit van een principiële gelijkwaardigheid van de verschillende domeinen en doelstellingen. Het raamwerk is inclusief en geeft ruimte aan kwaliteiten van het gehele team en aan alle de rollen en taken die nodig zijn om de collectieve doelen te halen. Kwalitatieve pluriformiteit geeft de universiteit slagkracht en lenigheid; we blijven ermee in beweging. Ook maken we met dit raamwerk een eerste stap naar een nieuwe vorm van kwaliteitsbeoordeling. Dat komt vooral door een verschuiving van de focus op **middel** — de domeinen onderwijs, onderzoek, OBA (organisatie, bestuur & advies) en patiëntenzorg — naar **doelstellingen** (vernieuwen, delen en samenwerken).

Door het koppelen van bijdragen van individuen aan een groter geheel maken we ruimte voor het erkennen en waarderen van verschillende activiteiten en voor een omvattender definitie van kwaliteit. Hoe teams en individuen verantwoord bijdragen aan de doelstellingen van de universiteit wordt leidend (bijv. de mate waarin onderzoek bijdraagt aan het verbinden van kennis of het verleggen van grenzen), in plaats van het domein waarbinnen die bijdrage wordt geleverd of de hoeveelheid output die er is gerealiseerd (aantallen artikelen).

2. **We zijn transparant in hoe onze kennis tot stand is gekomen, in de verspreiding van kennis en in de waardering van onze medewerkers.** We stimuleren en ontwikkelen alle aspecten van Open Science en Open Academie. Uitgangspunt is de brede definitie van Open Science in de internationale *UNESCO Recommendation on Open Science*<sup>8</sup>. Waar mogelijk maken we kennis beschikbaar tijdens iedere stap van de onderzoekscyclus, waarbij data en software FAIR (*Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*) zijn, en uitkomsten en publicaties vrij toegankelijk. Een open academische cultuur betekent niet alleen het open creëren en verspreiden van kennis, of het samenwerken over de grenzen van disciplines. Het betekent ook transparantie in kwaliteitsbeoordeling, beloningen, aanstellingen, bevorderingen en benoemingen. Faculteiten en afdelingen dienen transparant te zijn over carrièremogelijkheden, voorwaarden voor aanstelling en criteria voor beoordeling en bevordering, of dit verloopt conform loopbaanbeginsel of formatiebeginsel en vanaf welk niveau.



<sup>8</sup> [UNESCO Recommendation on Open Science](#)



3. **In lijn met behoeften van het team stimuleren we balans in loopbanen en passende beoordeling.** We verwachten niet van medewerkers dat ze presteren op alle vier domeinen, maar dat ze vanuit de domeinen accenten kunnen aanbrengen, in lijn met de doelen en behoeften van het organisatie en de bredere kennissamenleving. Faculteiten dienen een duidelijke beschrijving te hebben van de verschillende functieprofielen en hoe medewerkers hun portfolio aan taken invullen (bijv. een combinatie tussen onderzoek en management en servicetaken). Op instituuts- en team-niveau komt ruimte voor mensen met verschillende portfolio's. Leidinggevendenden dragen er zorg voor dat zij medewerkers ook erkennen en waarderen op de afgesproken domeinen. Dat wil zeggen dat voor medewerkers met een accent op onderwijs in hun portfolio het accent in de beoordeling ook meer op onderwijs komt te liggen. Afhankelijk van de functie verwachten we wel dat sommige domeinen gecombineerd worden. Zo zijn voor een UD, UHD en hoogleraar posities onderwijs en onderzoek onlosmakelijk verbonden wat betekent dat we verwachten dat men altijd in beide domeinen actief zal zijn.
4. **Maatschappelijke relevantie is in Leiden integraal onderdeel van de werkzaamheden in de vier domeinen.** In lijn met het Strategisch Plan van de universiteit zien we het leveren van bijdragen van maatschappelijk belang als een vanzelfsprekend onderdeel van de vier domeinen. Met onderwijs maken we maatschappelijke relevantie doordat we studenten opleiden tot kritische denkers en ook maatschappelijke partners betrekken in het vormgeven en verbeteren van ons onderwijs. Ons onderzoek heeft wetenschappelijke relevantie doordat methoden en resultaten worden overgenomen door internationale wetenschappers en tot nieuwe kennis leidt. Ook dragen we met ons onderzoek bij aan grote maatschappelijke vraagstukken, zowel door fundamentele vragen te beantwoorden die voortkomen uit deze uitdagingen of door het ontwikkelen en toetsen van oplossingen voor die uitdagingen.
5. **Leiderschap (persoonlijk en verbindend) is een kerncompetentie in alle domeinen en voor alle medewerkers.** Persoonlijk en verbindend leiderschap zijn essentieel voor samenwerking, uitwisseling, en kwaliteit. Daarom zien we leiderschap niet als apart domein maar als kerncompetentie voor het leveren van goed werk in alle domeinen. Het ontwikkelen van de vier Leidse leiderschapscompetenties begint vroeg in de loopbaan van alle medewerkers.<sup>9</sup> Zij dienen tijd te krijgen voor leiderschapsontwikkeling en deze tijd ook actief te investeren. Daarnaast zijn bewezen persoonlijke en verbindende leiderschapskwaliteiten (inclusief in staat zijn tot zelfreflectie en het geven en ontvangen van feedback) belangrijke voorwaarden voor bevordering of benoeming voor posities waarbij het aansturen en coachen van medewerkers een belangrijk onderdeel van het takenpakket vormt, zoals UHD, hoogleraar, onderwijsdirecteur of teamleider conform het leiderschapsmodel van de Universiteit Leiden uit 2021<sup>10</sup>.
6. **Op elk domein waarderen we kwaliteit boven kwantiteit op basis van indicatoren gekoppeld aan de drie doelstellingen in het *Academia in Motion*-raamwerk.** De erkenning en waardering van activiteiten in alle domeinen baseren we op kwaliteit in plaats van kwantiteit. Teams en individuen worden beoordeeld aan de hand van een nader te ontwikkelen portfoliomodel met brede kwaliteitscriteria die aansluiten bij de doelstellingen uit het *Academia in Motion*-raamwerk en bij Open Science principes. We stoppen met het gebruik van de *Journal Impact Factor* en de *H-index* (zie ook het *Leiden Manifesto for research metrics* en de ondertekening van de *Agreement on Reforming Research Assessment*)<sup>11</sup>. Voor de kwaliteitsbeoordeling van onderwijs zijn andere criteria nodig dan alleen studentenevaluaties.

---

<sup>9</sup> [Leiderschap competentiekaarten](#)

<sup>10</sup> <https://www.universiteitleiden.nl/dossiers/leiderschap/competenties>

<sup>11</sup> [Leiden Manifesto for Research Metrics; CoARA \(2022\). Agreement on Reforming Research Assessment](#)



De komende twee jaar (2023-2024) werken we aan het formuleren van nieuwe kwaliteitscriteria op alle domeinen. We maken daarvoor gebruik van eigen expertise om zo op wetenschappelijke inzichten gebaseerde kwaliteitscriteria te ontwikkelen (denk aan aanwezige kennis bij CWTS en LLInC, HRM) en betrekken daarin ook de mensen over wie het gaat (bijv. Docenten voor kwaliteitscriteria onderwijs).

7. Hoewel de eerste stappen in het landelijke Erkennen en Waarderen-programma en in en dit Leidse Academia in Motion programma zijn gericht op wetenschappelijk personeel, **is het Leidse model zo opgezet dat het in potentie in de toekomst werkbaar kan worden gemaakt voor alle universitaire medewerkers**. In overleg en in samenwerking is er daarbij ruimte voor het transparant aanleggen van accenten.