

**NOTE: please find the English version from page 8 onwards**

**Erkennen en waarderen van Onderzoekskwaliteit – hergewaardeerd  
Versie 2 november 2022**

**Waarom een herwaardering van onderzoekskwaliteit?**

Het landelijke en lokale proces van Erkennen & Waarderen is ontstaan uit het besef dat de prestaties van wetenschappers op hun kerntaken zijnde onderzoek, onderwijs, societal impact en leiderschap niet in dezelfde mate werden gewaardeerd bij beoordelingen en bevorderingen. De prestaties op onderwijs, societal impact en leiderschap waren veelal ondergeschikt aan die van onderzoek en het excelleren op één van die drie gebieden minder belangrijk. Daarnaast was en is er sterk het gevoel dat kwantiteit heerst over kwaliteit. Dat de gebruikte indicatoren leidden tot turven in plaats van een echt oordeel over de impact en baanbrekendheid van het gedane onderzoek op het onderzoeksveld en/of discipline als zodanig. En tot slot is er vanwege een ervaren gebrek aan transparantie de perceptie dat er per persoon een verschillende meetlat wordt gebruikt.

Met het programma Erkennen & Waarderen wordt geprobeerd hier verandering in te brengen. Een dergelijke verandering betekent dat opnieuw moet worden gekeken naar hoe wij als universitaire gemeenschap het onderzoek en de onderzoekskwaliteit van de individuele wetenschapper eerlijk beoordelen en waarderen.

**Wat zijn de uitgangspunten?**

De twee hoofduitgangspunten zijn: a) kwaliteit is leidend en b) de beoordeling/waardering wordt als eerlijk ervaren. Aan de basis van eerlijke waardering staat een transparante en zo objectief mogelijke beoordeling- (systematiek). Transparant opdat iedere wetenschapper weet hoe er wordt gemeten en langs welke meetlat men wordt gelegd. Zo objectief mogelijk omdat de prestaties en de gewenste/noodzakelijke competenties niet eenvoudig in kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren zijn te vangen en het daardoor uiteindelijk toch een ‘peer’ oordeel blijft. We richten ons dan ook op het bereiken van consensus over de manier van beoordeling en de aspecten, indicatoren en competenties die daarbij worden meegenomen.

Dit memo gaat dus enkel over de **beoordeling** van de prestaties van een wetenschapper op het gebied van **onderzoek** en minder op de andere drie hierboven genoemde aspecten **onderwijs, societal impact en leiderschap**. Over hoe we deze beoordeling in het kader van Erkennen & Waarderen zo transparant en objectief mogelijk kunnen inrichten aangepast aan de eisen van deze tijd.

## **Kader beoordeling onderzoek individuele wetenschapper**

### **Kern beoordeling**

Bij de beoordeling van de individuele wetenschapper met betrekking tot zijn/haar/hun onderzoek gaat het om vier hoofdaspecten:

1. De kwaliteit en de (potentiële) wetenschappelijke impact van het onderzoek op het onderzoeksveld/discipline;
2. De visie van de wetenschapper op zijn/haar/hun onderzoek en de levensvatbaarheid van het onderzoek;
3. De impact van het onderzoek op de maatschappij;
4. De aanwezigheid van de benodigde competenties voor het functioneren in een universitaire onderzoeksgemeenschap.

Door uit te gaan van deze vier hoofdaspecten komt ook high risk/high gain onderzoek nadrukkelijk voor het voetlicht net als de onderzoeksfocus op de langere termijn.

### **Criteria**

De discussie over criteria die het mogelijk maken een oordeel over aspecten 1 en 2 uit te spreken heeft geresulteerd in een volgende lijst, die breed gedeeld wordt:

1. Publicatie record met de nadruk op de kwaliteit van artikelen/boeken. De belangrijkste publicaties van een onderzoeker zullen hierbij centraal staan;
2. De (potentiële) wetenschappelijke impact (zoals o.a. blijkt uit Field weighted Citation Index genormaliseerd op aantal auteurs). De term potentieel is specifiek toegevoegd om ook high risk/high gain onderzoek te stimuleren;
3. Andere blijken van waardering door peers: prijzen, onderscheidingen, gastspreker op, lidmaatschap commissies, redactie raden e.d.;
4. Begeleiding studenten en promovendi;
5. (Inter)nationaal netwerk en samenwerkingsverbanden waarmee de onderzoeksresultaten tot stand komen;
6. Toekenning van en/of hoog beoordeelde inspanning voor externe fondsen dan wel promotieplaatsen dan wel andere middelen/faciliteiten die mede aantonen dat het onderzoek levensvatbaar is en van belang wordt geacht.

Daarnaast is ook voor veel disciplines het steeds belangrijker geworden de (potentiële) impact van het onderzoek op de maatschappij aan te kunnen tonen (aspect 3). Dit relateert niet één op één aan de kwaliteit van het onderzoek maar is vaak wel onderdeel van de beoordeling bij bevordering. Hierbij kan, afhankelijk van de discipline, worden gedacht aan:

7. Substantieel bijdragen aan het maatschappelijke debat via de diverse media, het intensief samenwerken met maatschappelijke en economische partijen op en bieden van oplossingen voor, voor hen relevante vraagstukken, het beïnvloeden van het beleid, wetgeving en de besluitvorming van overheden en het realiseren van innovaties via patenten en licenties.

NB. Het belang van maatschappelijke impact en de criteria voor het bepalen van de maatschappelijke impact kan verschillen tussen disciplines.

Voor voornoemde criteria zal de toepasbaarheid en de eis(en) waaraan moet worden voldaan per criterium/hoe het criterium wordt gemeten verschillen per discipline. Faculteiten krijgen dan ook de ruimte, binnen het kader, om de criteria en de daaraan gekoppelde indicatoren discipline specifiek uit te werken. De hoofdvraag die daarbij centraal staat is:

***“Wat definieert een goede onderzoeker in de context van de betrokken discipline?”***

Onderdeel van deze uitwerking is het vaststellen van een minimumniveau voor de diverse criteria en waar passend compenserende prestaties.

### Kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren

Bij de meting van de diverse criteria zal passend bij de discipline gebruik worden gemaakt van een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren. De RUG blijft dus ook expliciet kwantitatieve indicatoren gebruiken mits DORA-proof. Kwantitatieve indicatoren zijn namelijk relatief objectief en kunnen dus wel degelijk een meerwaarde hebben. Wel staan de kwantitatieve indicatoren ten alle tijde ten dienste van het aantonen van de kwaliteit.

De gehanteerde indicatoren dienen als bewijsvoering en onderbouwing van de narrative van de onderzoeker en helpen de beoordelingscommissie bij het uitspreken van een oordeel. De beoordeling door experts in het vakgebied van het belangrijkste werk van de onderzoekers zal in deze bijvoorbeeld een belangrijke kwalitatieve indicator zijn.

### **Competenties**

Daarnaast zijn er een aantal algemene competenties rond onderzoek die meegewogen moeten worden. Het gaat hier om competenties die algemeen erkend worden als kenmerkend voor een goede onderzoeker en dus belangrijk zijn voor zijn/haar/hun functioneren. Aan deze competenties kunnen geen harde eisen worden gekoppeld maar het is essentieel dat de peers ze meenemen in de beoordeling. Het gaat hier om de competenties:

- a) Visie/omgevingsbewustzijn/leiderschap - het hebben van een duidelijk perspectief op de toekomst van het onderzoek en anderen daarin kunnen meenemen,
- b) Organisatiesensitiviteit- Onderkennen van de invloed en de gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op de eigen organisatie en daarnaar handelen-
- c) Entrepreneurship - pro-actief de regie nemen in het verder brengen/ontwikkelen van de eigen onderzoeksgroep,
- d) Creativiteit- het vermogen om nieuwe dingen te bedenken en/of te creëren. Dit resulteert in originele oplossingen en vernieuwende werkwijzen,
- e) Communicatieve vaardigheden - het goed in woord en geschrift kunnen overbrengen van het gedachtegoed,
- f) Team player/team spirit - oog hebben voor het overkoepelende belang van het team, de faculteit dan wel de universiteit en daarnaar handelen.

### **Proces beoordeling onderzoek individuele wetenschapper**

Uiteindelijk draait het programma Erkennen & Waarderen echter om een fair beoordelingsproces. Dit is vooral van belang bij promotie- en tenure beslissingen. Duidelijke criteria met indicatoren en goed omschreven competenties ondersteunen dit proces maar kunnen vanwege de mix van objectiviteit en subjectiviteit niet één op één worden vertaald naar een eindoordeel. Dit is en blijft een peer oordeel. Er moet dus worden gestreefd naar een zo transparant en objectief mogelijk beoordelingsproces. Bij promotie-beslissingen naar hogere functies (bijv. UHD, hoogleraar) zal er een beoordelingscommissie naar het dossier moeten kijken en een advies geven aan het faculteitsbestuur. Om deze transparantie en objectiviteit van het beoordelingsproces te borgen zijn de volgende punten geregeld bij het beoordelingsproces:

#### *Beoordelingsproces*

- Onderdeel van iedere beoordeling is het vragen van (een vorm van) 360<sup>o</sup> feedback;
- De onafhankelijkheid van de voorzitter van de beoordelingscommissie is geborgd (geen Conflict of Interest);
- Bij iedere beoordeling zijn meerdere personen betrokken om de beoordeling zoveel mogelijk te objectiveren;
- Het oordeel van externen en/of het zitting hebben van een of meerdere leden van buiten de faculteit in de beoordelingscommissie is onderdeel van het proces;
- De leidinggevende is niet betrokken bij het beoordelingsproces;
- De commissieleden zijn alle getraind voor hun rol;

- Er is voldoende voorbereidingstijd en ruimte voor de commissieleden voorafgaand aan de beoordeling.

### **Proces begeleiding onderzoek individuele wetenschapper**

Daarnaast is het van belang dat (jonge) onderzoekers weten wat hen te wachten staat tijdens de beoordeling en dat zij ondersteund worden in de voorbereiding naar de beoordeling toe. Om (jonge) onderzoekers zo goed mogelijk voor te bereiden op de beoordeling wordt het begeleidingsproces als volgt ingericht:

#### *Begeleidingsproces*

- Voor iedere onderzoeker is talentbegeleiding aanwezig. Deze begeleider(s) is/zijn verantwoordelijk voor het coachen van de jonge onderzoeker richting de bevorderings-/beoordelingsprocedure, helpen bij te maken keuzes en zorgen dat zij/hij/hen goed weet wat er van haar/hem/hen wordt verwacht;
- Iedere mentor staat op enige afstand van de te coachen onderzoeker om lobby en persoonlijk belang uit te sluiten;
- Het R&O gesprek wordt gebruikt als het moment om eerlijke, tussentijdse feedback te geven op de prestaties van de onderzoeker en mogelijke aanvullende activiteiten te bespreken.

### **De vervolgstappen**

Het bovenstaande kader vraagt om een aantal vervolgstappen voordat tot implementatie kan worden overgegaan. Deze kunnen worden uitgesplitst naar de faculteiten, HR en RUG-brede acties.

### **Faculteiten**

#### Beoordelingskader

Het beoordelingskader moet door iedere faculteit discipline specifiek nader worden uitgewerkt op de volgende punten :

- a) Hoe worden de kwaliteit/het performance niveau van de verschillende criteria en m.n. de publicatie record van een wp-er vastgesteld. (bijv. zijn hiervoor meetbare indicatoren aan te wijzen of is dit alleen mogelijk via peer review);
- b) Wat zijn de minimum vereisten met betrekking tot de criteria waaraan iedere wp-er moet voldoen, ongeacht het carrièrepad dat zij/hij kiest;
- c) Hoe kan worden gecompenseerd tussen de verschillende criteria;
- d) Hoe wegen we de aanwezigheid/afwezigheid van de genoemde competenties mee bij de beoordeling.

#### Nadere aandachtspunten bij de uitwerking

Het gepresenteerde kader met criteria focust met name op de bevordering van wetenschappelijke staf. Echter bij verschillende faculteiten wordt ook onderzoekstijd toegekend op basis van de prestaties in het onderzoek. Dit betekent dat ook voor de toekenning van onderzoekstijd de genoemde criteria moeten worden herzien en dat er meer aandacht moet komen voor het wegen van:

- a) De kwalitatieve beoordeling van het onderzoek;
- b) De potentiële impact van het onderzoek;
- c) De high risk/high gain factor van het onderzoek.

In het systeem is met name meer ruimte nodig voor punt c, waar bijvoorbeeld senioren onderzoekers de tijd krijgen om aan grote projecten en aanvragen met veel impact te werken zonder daar afgeleid te worden door de continue nadruk op output.

#### Begeleidings- en beoordelingsproces

De huidige begeleidings- en beoordelingsprocessen in de faculteiten moeten worden herzien en waar nodig aangepast aan het kader.

## **HR**

### R&O instrument beter inrichten

Het R&O gesprek vormt een belangrijk onderdeel van de begeleiding. Uit de diverse gesprekken en de Open Space bijeenkomst volgt dat de inrichting van dit instrument hiervoor moet worden aangepast. Door de jonge onderzoekers is hierbij FSE als een mogelijke good practice benoemd.

### Training voor mentoren

Ook bleek uit de Open Space bijeenkomst dat de beoogde mentoren feitelijk geen ervaring hebben en het hen aan voorbeelden ontbreekt. Om dit onderdeel van het begeleidingsproces dan ook goed in te richten is een training gewenst.

## **RUG-brede acties**

### Practice uitwisseling faciliteren

Tijdens de verschillende gesprekken die zijn gevoerd bleek dat er behoefte is aan een structurele uitwisseling tussen faculteiten over de aanpak van iedere faculteit, wat men hiervan kan leren en hoe men elkaar kan ondersteunen. Hiervoor zullen in vervolg op de Open Space bijeenkomst RUG-brede bijeenkomsten worden georganiseerd (ongeveer 3 per jaar).

## **Bijlage 1: Totstandkoming memo**

Voor de concretisering en modernisering van het beoordelingskader van onderzoekskwaliteit van de individuele wetenschapper en de totstandkoming van dit memo zijn vier stappen ondernomen. Deze betreffen:

- 1) Er is een overzicht gemaakt van hoe op dit moment de kwaliteit van het onderzoek van individuele onderzoekers wordt besproken en gemeten.
- 2) Dit overzicht is langs de DORA meetlat en de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen gelegd om discrepanties, ontbrekende onderdelen en te handhaven onderdelen vast te stellen.
- 3) Er is een gesprek gevoerd met de YAG-werkgroep die de evaluatie van onderzoekskwaliteit en alternatieve methodes van beoordeling verkent om hun bevindingen op te halen en een discussie te voeren over wat zij missen of niet goed vinden aan de huidige beoordelingscriteria/methode.
- 4) De analyses en kaders zijn besproken in het College van Decanen en vervolgens in een consultatiegroep bestaande uit een aantal decanen en portefeuillehouders onderzoek.
- 5) Het resulterende voorstel voor de criteria, de beoordelings- en begeleidingsprocedure is breed besproken in een Open Space bijeenkomst met vertegenwoordigers uit alle faculteiten.

De uitkomsten van deze stappen zijn verwerkt in het kader.

## **Bijlage 1 Uitkomsten Open Space bijeenkomst**

Tijdens de Open Space bijeenkomst stonden de volgende vragen centraal:

- a) Kan men zich vinden in de benoemde criteria en competenties en waarmee moet bij de uitwerking rekening worden gehouden?
- b) Wat zijn de kenmerken van een faire beoordelingsprocedure?
- c) Hoe kunnen we onderzoekers zo goed mogelijk begeleiden naar een beoordeling toe?

Deze vragen zijn in twee rondes besproken met de volgende uitkomsten:

### ***Criteria en competenties***

Vanwege de diversiteit in onderzoeksculturen bij en in de verschillende faculteiten moet er ruimte zijn om de criteria binnen de faculteiten verschillend uit te werken. Uitgangspunt bij het vaststellen en uitwerken van de criteria moet de vraag zijn:

Wat is/definieert een goede onderzoeker in de context van de betrokken faculteit?

Ook moet in de uitleg meer de relatie worden gelegd tussen de criteria en de duurzaamheid/levensvatbaarheid van het onderzoek.

Daarnaast zou een overall score over de criteria leidend moeten zijn waardoor ruimte geboden wordt voor compensatie en zou een wegingsfactor moeten worden meegegeven aan de diverse competenties.

Bij de uitwerking van de criteria en competenties spelen er in aanvulling op de geschetste kaders aspecten als:

- a) Er is wel degelijk verschil tussen de kwaliteit van tijdschriften en het publiek dat ze leest. Bij de uitwerking van het criterium publicatie record moet ondanks DORA hier wel aandacht aan worden besteed los van de journal impact factor.
- b) Het criterium funding is niet voor alle disciplines even relevant. Voor de ene discipline is het makkelijker dit binnen te halen dan voor een andere. Desondanks wordt de opvatting gedeeld dat het wel degelijk iets zegt over de capaciteiten/bekwaamheid van de onderzoeker. Niet zozeer het binnenhalen per se maar wel het kunnen schrijven van een aanvraag en het krijgen van een zeer goede beoordeling. Een belangrijke onderliggende gedachte bij dit criterium is de levensvatbaarheid van het onderzoek. Waar funding dus minder aan de orde is zou dit vervangen kunnen worden door de vraag is het onderzoek voldoende levensvatbaar.
- c) Het doel van de competenties en de achterliggende gedachten dient nader omschreven te worden; bijv. bij creativiteit kan aan van alles worden gedacht maar gaat het niet om innovativiteit en originaliteit. Ook missen de competenties visie (wellicht criterium) en leiderschap.
- d) Collegialiteit/team spirit zou een criterium moeten zijn in plaats van een competentie. Hierbij zouden de senior onderzoekers ook zwaarder moeten worden afgerekend op de teamprestatie i.p.v. de individuele prestatie. En impact van het onderzoek en het unieke karakter/disruptiviteit van het onderzoek missen mogelijk als criteria,

### ***Beoordelingsprocedure***

Bij de beoordelingsprocedure zou het gehele portfolio van de kandidaat de basis moeten zijn. Om de kandidaat al eerder gevoel voor het verloop van de beoordeling en inzicht in het oordeel over zijn/haar/hun prestaties te geven zou een midterm review uitkomst kunnen bieden.

In het proces moet de leidinggevende bij voorkeur niet betrokken zijn en moet de onafhankelijkheid en professionaliteit van de voorzitter absoluut geborgd worden. De samenstelling van de beoordelingscommissie moet heel zorgvuldig gebeuren opdat er een goede balans is van leden met kennis van het wetenschapsgebied, met kennis van de toepassing van de criteria en de aanwezigheid

van een externe blik. Er moet tevens voldoende tijd en ruimte zijn voor de voorbereiding door en training van de commissie. Het expliciet maken van wat je wilt wegen en hoe moet daarbij centraal staan. In aanvulling op/ondersteuning van de commissie zou tevens een feedbackpanel kunnen worden betrokken om een oordeel over de competenties te geven.

### ***Begeleidingsprocedure***

Omdat het bij de beoogde mentoren aan ervaring/voorbeelden ontbreekt is een opleiding noodzakelijk. De mentoren moeten daarnaast een zekere afstand tot de te coachen onderzoeker hebben om lobby en persoonlijk belang te voorkomen en de objectiviteit beter te borgen. Het R&O gesprek kan mits goed ingericht een belangrijk instrument zijn voor de mentoring.

### ***Algemene bevindingen***

Verder kwam uit de bijeenkomst naar voren dat er duidelijk behoefte is aan structurele uitwisseling tussen faculteiten over bevindingen, ervaringen, daily practices en good/bad practices. Het bespreken van het beoordelen van competenties, wat beoordeel je precies, hoe meet je en weeg je zou een eerste interessante bijeenkomst kunnen zijn.

## **Recognizing and rewarding quality in research - re-evaluated**

### **Version 2 November 2022**

#### **Why do we need to re-evaluate quality in research?**

The national and local Recognition and Rewards process arose from the realization that the performance of researchers in their core tasks of research, teaching, societal impact, and leadership was not being recognized equally in assessments and promotions. Achievements in teaching, societal impact, and leadership were often secondary to those in research, and excellence in any of those three areas was accorded less importance. Furthermore, there was and continues to be a strong feeling that quantity trumps quality; that the indicators used resulted in nothing more than a system of keeping score rather than a genuine assessment of the impact and pioneering nature of the research in the research field and/or discipline. Finally, there is the perception that, due to a perceived lack of transparency, people are judged by different standards.

The Recognition & Rewards programme seeks to change this. Such a shift entails taking a fresh look at how we as a university community assess and value the research conducted by individual researchers, and the quality of that research, in a way that is fair.

#### **What are the guiding principles?**

The two main principles are: a) quality comes first and b) the assessment/valuation is fair. Fair rewarding implies a transparent system of assessment, which must be as objective as possible. It must be transparent so that every researcher knows exactly what is being measured and which standards are being applied. Objectivity is essential here, because performance and the desired and required competences cannot always be measured using qualitative and quantitative indicators, and so assessments tend to become 'peer' opinions. We therefore focus on reaching consensus about the method for making assessments and the aspects, indicators, and competences that should be taken into account.

This memorandum, therefore, focuses solely on the **assessment** of a researcher's performance in **research** and less on the other three aspects of **teaching, societal impact, and leadership mentioned above**. It addresses how we can make this assessment as transparent and objective as possible for the purposes of the Recognition and Rewards process, tailored to today's requirements.



## **A framework for assessing the research of individual researchers**

### **Focus of the assessment**

The assessment of individual researchers with regard to their research covers four main points:

5. The quality and the potential scientific impact of the research on the research field/discipline
6. The researcher's vision of their research and the viability of the research
7. The impact of the research on society
8. Having the necessary competences to function in a university research community

By basing the assessment on these four main points, it also puts a spotlight on high-risk/high-gain research and the longer-term research focus.

### **Criteria**

Discussions of criteria that would enable assessments to be made on points 1 and 2 resulted in the following list, which is widely supported:

8. Publication record, with the emphasis on the quality of the articles/books. This will focus on a researcher's most important publications.
9. The scientific impact, or potential scientific impact (as evidenced by the Field-Weighted Citation Impact adjusted for the number of authors, among other indicators). The term 'potential' has been added specifically to also encourage high-risk/high-gain research.
10. Other tokens of recognition from peers: prizes, awards, guest speaker invitations, membership of committees, editorial boards, etc.
11. Supervision of students and PhD students.
12. National and international networks and partnerships generating research results.
13. Acquirement of, or strenuous efforts to acquire, external funding or PhD positions or other resources/facilities that help demonstrate that the research is viable and considered important.

In addition, for many disciplines it has become increasingly important to be able to demonstrate the impact, or potential impact, of the research on society (point 3). This is not directly related to the quality of the research but is often taken into consideration when assessing a candidate for promotion. Depending on the discipline, this could include:

14. Making substantial contributions to the societal debate through the various media, working intensively with societal and economic parties on and offering solutions to issues relevant to them, influencing government policy, legislation, and decision-making, and delivering innovations through patents and licences.

Please note: The importance of societal impact and the criteria for determining societal impact may differ between disciplines.

For the aforementioned criteria, the applicability and the requirement(s) to be met per criterion/how the criterion is to be measured will differ per discipline. Faculties will therefore be given leeway, within the framework, to formulate discipline-specific criteria and related indicators. The main question to be addressed here is:

### ***“What defines a good researcher in the context of the respective discipline?”***

This process includes defining a minimum level for the various criteria and, where appropriate, compensatory achievements.

### Qualitative and quantitative indicators

When measuring the various criteria, a combination of qualitative and quantitative indicators - appropriate to the discipline - will be used. The UG will therefore also continue to explicitly use quantitative indicators, provided they are DORA-proof. After all, quantitative indicators are relatively

objective and can therefore have added value. However, quantitative indicators must serve to demonstrate quality in all cases.

The indicators used are intended to serve as evidence of and substantiate the researcher's narrative and to help the assessment committee in making its judgement. For example, the assessment by experts in the field of the researchers' most important work will be a key qualitative indicator in this regard.

### **Competences**

In addition, a number of general research competences must be taken into account in the assessment. These are competences that are generally recognized as being characteristic of a good researcher and therefore important for their performance. No hard requirements can be attached to these competences but it is essential that peers take them into account in the assessment. The competences in question are:

- g) Vision/social awareness/leadership - Having a clear perspective on the future of the research and the ability to engage others in it.
- h) Organizational sensitivity - Ability to recognize the influence and consequences of one's own decisions and activities on the organization, and to act accordingly.
- i) Entrepreneurship - Pro-actively taking the lead in the (further) development of one's own research group.
- j) Creativity - The ability to conceive and/or create new things, resulting in original solutions and innovative ways of working.
- k) Communication skills - The ability to communicate ideas well, verbally and in writing.
- l) Team player/team spirit - Being mindful of the collective interests of the team, faculty, or University, and acting accordingly.

### **Process for assessing the research of individual researchers**

Ultimately, however, the Recognition and Rewards programme is about ensuring a fair assessment process. This is particularly important when making decisions on promotions and tenure. Clear criteria with indicators and well-defined competences support this process but, due to the mix of objectivity and subjectivity, cannot be directly translated into a final assessment. This is and will continue to be a peer assessment. Efforts should therefore be made to make the assessment process as transparent and objective as possible. When it comes to deciding on promotions to higher positions (e.g., associate professor, professor), an assessment committee will have to assess the file and issue a recommendation to the faculty board. To ensure the transparency and objectivity of the assessment process, the following points are addressed in the assessment process:

#### *Assessment process*

- Asking for a form of 360<sup>0</sup> feedback must be part of every assessment.
- The independence of the chair of the assessment committee must be guaranteed (no conflict of interest).
- Several people must be involved in every assessment to ensure maximum objectivity.
- The opinion of external parties and/or having one or more members from outside the faculty sit on the assessment committee is also required.
- The supervisor must not be involved in the assessment process.
- The committee members must all be trained for their roles.
- There must be sufficient time and space prior to the assessment for the committee members to prepare.

### **Process for supervising the research of individual researchers**

Furthermore, it is important that researchers, especially young researchers, know what to expect during the assessment process and that they are supported in their preparations for the assessment.

To ensure that young researchers are optimally prepared for the assessment, the supervision process is structured as follows:

#### *Supervision process*

- Every researcher must be offered talent supervision. The supervisor (or supervisors) is/are responsible for coaching early-career researchers for the promotion/assessment procedure, helping them to make decisions, and ensuring that they know exactly what is expected of them.
- Mentors must not be closely involved with the researcher to be supervised in order to prevent lobbying and the promotion of their own interests.
- The R&O interview is used to ensure honest, interim feedback about the researcher's achievements and to discuss possible additional activities.

#### **The next steps**

The framework outlined above necessitates a number of follow-up steps before moving to implementation. These can be subdivided into faculty, HR, and UG-wide measures.

#### **Faculties**

##### Assessment framework

Each faculty needs to fine-tune the assessment framework for each discipline on the following points:

- e) How do we determine the quality/performance level for the various criteria, particularly the publication record of a researcher? (For example, are there any measurable indicators or can we only do this by peer review?)
- f) What are the minimum requirements regarding the criteria that every researcher should meet, regardless of their chosen career path?
- g) How can we balance the different criteria?
- h) How should we weigh up the presence/absence of the specified competences in the assessment?

##### Additional points to consider in the development process

This framework, including the criteria, focuses primarily on the promotion of academic staff.

However, several faculties also award research time based on research performance. This means that the criteria mentioned above should also be revisited for the allocation of research time and that more attention should be paid to weighing

- d) the qualitative assessment of the research.
- e) the potential impact of the research.
- f) the high-risk/high-gain factor of the research.

The system needs to allow more room for point c in particular, where, for example, senior researchers are given time to work on large projects and high-impact applications without being distracted by the constant emphasis on output.

##### Supervision and assessment process

Faculties' current supervision and assessment processes need to be reviewed and adapted to the framework where necessary.

#### **HR**

##### Improve the organization of the R&O instrument

The R&O interview is an important part of the supervision process. It emerged from the various discussions and the Open Space meeting that the organization of this instrument needs to be adapted accordingly. The young researchers mentioned FSE as a possible example of good practice.

##### Training for mentors

The Open Space meeting also revealed that the prospective mentors actually lack experience and do not have any examples to follow. In order to set up this aspect of the supervision process properly, therefore, training is required.

### **UG-wide measures**

#### Facilitate the exchange of good practices

During the various discussions held, it became clear that there is a need for structural exchanges between the faculties about each faculty's approach, what can be learned from this, and how they can support each other. To this end, UG-wide meetings will be organized as a follow-up to the Open Space meeting (about three per year).

### **Appendix : Development of the memorandum**

The process of updating and specifying the assessment framework for the quality of research conducted by individual researchers, and of developing this memorandum, involved the following four steps:

- 6) Compiling an overview of how the quality of individual researchers is currently discussed and measured
- 7) Comparing the overview with the DORA assessment tool and the basic principles of Recognition and Rewards to identify discrepancies, missing components, and aspects that need to be enforced
- 8) Holding a meeting with the YAG working group (which is examining the evaluation of research quality and alternative methods of assessment), to hear their findings and discuss any aspects of the current assessment criteria/method that they found to be lacking or unsatisfactory
- 9) Discussing the analyses and frameworks with the Committee of Deans and then in a consultation group comprising a number of deans and managing directors of research
- 10) Holding a broad discussion of the resulting proposal for the criteria and assessment and supervision process in an Open Space meeting with representatives from all faculties

The outcomes of these steps have been incorporated into the framework.

## **Appendix 1 Results of the Open Space meeting**

The Open Space meeting focused on the following questions:

- a) Do people agree with the stated criteria and competences and what needs to be taken into account when developing them in more detail?
- b) What are the characteristics of a fair assessment procedure?
- c) What is the best way to support researchers as they prepare for an assessment?

These questions were discussed in two rounds, producing the following outcomes:

### ***Criteria and competences***

Given the diversity in research cultures at the different faculties, the faculties need to be given the space to formulate the criteria differently. The following question should form the starting point for establishing and developing the criteria:

“What is, or what defines, a good researcher in the context of the respective faculty?”

The explanations should also establish more of a link between the criteria and the sustainability/viability of the research.

Additionally, an overall score for the criteria should be the main factor, providing room for compensation, and a weighting factor should be allocated to the various competences.

When further developing the criteria and competences, in addition to the frameworks presented, the following aspects should also be taken into account:

- a) There is a distinct difference between the quality of journals and the audience that reads them. When developing the publication record criterion, this issue, despite DORA, must be considered separately from the journal impact factor.
- b) The funding criterion is not equally relevant for all disciplines. In some disciplines it is easier to acquire funding than in others. Nevertheless, it is widely accepted that the ability to acquire funding certainly reflects on the capabilities/skills of the researcher – not necessarily the acquiring of funding itself, but rather being able to write an application and receiving a very good assessment. One of the main considerations underlying this criterion is the viability of the research. Therefore, in those cases where funding is less of a factor, this could be replaced by the question as to whether the research is sufficiently viable.
- c) The purpose of the competences and the rationale behind them must be further specified; for example, creativity could be interpreted in many ways, but does it not refer to innovativeness and originality? The concepts of vision (perhaps this could be a criterion) and leadership are also missing from the competences.
- d) Collegiality/team spirit should be a criterion rather than a competency. In this respect, senior researchers should also be assessed more strictly on team performance rather than individual performance. And the impact of the research and the unique nature/disruptiveness of the research could also be included as criteria.

### ***Assessment procedure***

The assessment procedure should be based on the candidate's entire portfolio. To give the candidate a sense of how the assessment is progressing and an insight into the evaluation of their performance at an earlier stage, it would be helpful to have a midterm review.

Preferably, the supervisor should not be involved in the process, and the independence and professionalism of the chair must be guaranteed. The assessment committee must be appointed very carefully so as to ensure that there is a good balance between members who have knowledge of the

scientific field, members who know how to apply the criteria, and members who offer an external perspective. The committee should also have sufficient time and space to prepare and complete any training. It is important that it explicitly states what it wants to weigh, and how. A feedback panel could also be involved in the process, in addition to/ to support the committee, to provide an assessment of competences.

### ***Supervision procedure***

As the prospective mentors lack experience and examples of good practice, training will be required. Mentors should also not be closely involved with the researcher to be supervised in order to prevent lobbying and the promotion of their own interests and to better ensure objectivity. Provided it is organized properly, the R&O interview can play an important role in the mentoring process.

### ***General findings***

The meeting also revealed a clear need for structural exchanges between faculties on findings, experiences, daily practices, and good/bad practices. An interesting first meeting could be to discuss the assessment of competences, for example, what exactly is assessed, how are aspects measured and weighed, etc.