

Erkennen & Waarderen

JAARVERSLAG 2023





Erkennen & Waarderen

JAARVERSLAG 2023

COLOFON

Dit is een uitgave van het gezamenlijke programma
Erkennen & Waarderen

Erkennen & Waarderen
p/a Postbus 13739
2501 ES Den Haag
erkennenwaarderen@unl.nl

www.recognitionrewards.nl

Vormgeving: Haagsblauw
Vertaling samenvatting: Acolad, Utrecht



Voor deze uitgave zijn gebruiksrechten van toepassing zoals vastgelegd in de Creative Commons licentie. [Naamsvermelding 3.0 Nederland]. Voor de volledige tekst van deze licentie zie <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/nl/deed.en>

Het programma Erkennen & Waarderen is mede gefinancierd door het ministerie van OCW.



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Inhoudsopgave

Woord vooraf	7
■ Summary	9
■ Leeswijzer	13
■ Het programma Erkennen & Waarderen	15
■ Inhoudelijke terugblik op 2023	19
■ Activiteitenoverzicht 2023	31
■ Vooruitblik 2024	49
■ Bijlagen	
Bijlage 1: Samenstelling regiegroep en programmteam	51
Bijlage 2: Representatiekalender 2023	54

Woord vooraf



Wetenschappers meer keuzemogelijkheid aanbieden, zodat zij een loopbaanpad op maat kunnen volgen. Oog hebben voor de verscheidenheid aan kwaliteiten die wetenschappers in huis hebben. Een betere balans bereiken tussen kwalitatieve en kwantitatieve criteria bij het beoordelen van wetenschappelijk werk. Dat is het programma Erkennen & Waarderen in een notendop.



In 2023 is opnieuw hard gewerkt aan het realiseren van deze ambities, zowel op instellingsniveau als op landelijk niveau. Eén van de landelijke successen is de publicatie van de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk*. Met deze routekaart zetten de Nederlandse kennisinstellingen en wetenschapsfinanciers een nieuwe stap in het programma Erkennen & Waarderen. We bevestigen het onderlinge vertrouwen in de beweging die we samen hebben ingezet. Tegelijk maken we de gezamenlijk ingezette cultuurverandering zichtbaar, duurzaam en concreet.

Eén van de concrete stappen die we in 2023 hebben gezet is het realiseren van meer differentiatie en dynamiek in de loopbaanpaden van wetenschappers. Het is mooi om te zien dat verschillende instellingen de in het kader van Erkennen & Waarderen ontwikkelde loopbaanpaden na een intensief beleidsproces bestuurlijk hebben vastgesteld en kunnen beginnen met de implementatie. Wetenschappers krijgen zo meer keuzemogelijkheid om hun wetenschappelijke loopbaan vorm te geven. Daarnaast maken de ontwikkelde loopbaanpaden duidelijk wat er van de medewerker mag worden verwacht. Verder laat de routekaart ook zien hoe Erkennen & Waarderen in de praktijk tot meer diversiteit en waardering van talent gaat leiden.

Het realiseren van loopbaanpaden is slechts één van de acties die bijdragen aan het veranderen van de academische wereld. In dit jaarverslag leest u welke stappen we in 2023 nog meer hebben gezet om de beoogde cultuurverandering dichterbij te brengen. Intussen gaan we met nieuwe energie verder met het realiseren van de andere acties uit de routekaart. Zo richten we ons in 2024 in het bijzonder op de thema's teamscience en de kwaliteitskenmerken voor de verschillende kerndomeinen. Dat is uitdagend, boeiend en belangrijk, maar allesbehalve eenvoudig. Alleen gezamenlijk kunnen we een cultuurverandering in de academische wereld verwezenlijken, niet alleen in Nederland, maar wereldwijd. Daarom zijn we blij met de wereldwijde Coalition for Advancing Research Assessment en leveren we vanuit Nederland hieraan een actieve bijdrage.

Jeroen Geurts & Rianne Letschert,
Voorzitters landelijke regiegroep Erkennen & Waarderen

Summary

The ambitions of the Recognition & Rewards programme call for a fundamental change in behaviour and leadership in recognising and rewarding academic work. This is a profound cultural shift that we as Dutch knowledge institutions are pursuing together.

This annual report looks at the themes we prioritised in 2023. It also provides an overview of the activities we organised in that year.

Road map

On Tuesday, 4 April 2023, Dutch knowledge institutions and research funders published the road map *Room for everyone's talent in practice*. The road map is a new step in the Recognition & Rewards programme and follows up on the position paper *Room for everyone's talent (2019)*. After a period of experimenting and learning, we felt it was time to translate this vision into practice. In the road map, the stakeholders use the five priorities from the position paper to indicate what they want to achieve in the coming years.

→ [2.1 Publication Road map Room for everyone's talent in practice | p. 20](#)

Scope Recognition & Rewards programme

In the road map *Room for everyone's talent in practice*, the Recognition & Rewards national steering group made a commitment to determine if and how the programme could be expanded to other groups in the institutions. This theme was subject of diverse dialogues in 2023. In close consultation with the project leaders, and following their advice, the national steering group ended up deciding to maintain the programme's current scope and not to take on country-wide management with regard to

developments for support staff. The steering group does encourage the Executive Boards to continue paying attention to the talents and contributions of support staff, albeit not necessarily under the banner of Recognition & Rewards.

→ [2.2 Scope of the Recognition & Rewards programme | p. 21](#)

Advisory report on international rankings

On Tuesday, 4 July, the advisory report *Ranking the university: On the effects of rankings on the academic community and how to overcome them* was published. The report is the end product of an expert group that studied on the significance of rankings to universities and the relationship between university rankings and Recognition & Rewards.

The report's key message is that Dutch institutions are becoming more critical of worldwide rankings of universities. These so-called league tables make the unwarranted claim that they can reflect a university's performance in a single score.

According to the expert group, the use of league tables can undermine Recognition & Rewards. The group offers a number of recommendations at the institutional, national and international levels. In the coming period, the Dutch universities will work on these recommendations together.

→ [2.3 Advisory report on international rankings | p.23](#)



Inventory of career paths

Diversifying and vitalising academic career paths is one of the focal points of the Recognition & Rewards programme.

In 2023, the institutions made many strides in this regard. So as to identify the progress made, talks were held with the Recognition & Rewards project leaders of all institutions in the final quarter of 2023. Based on these talks, a stocktaking overview was drawn up showing the state of affairs at each institution, along with a number of summarising conclusions (reference date: autumn 2023).

The main conclusions:

- All institutions are developing and implementing academic career paths;
- The pace at which this happens varies per institution;
- The terminology used is not uniform, but does not present an obstacle;
- Institutions largely follow the same principles;
- In the domains of impact and leadership, institutions make different decisions;
- Institutions have identified a number of problem areas that require follow-up actions.

→ [2.4 Inventory of career paths | p. 24](#)

Recognition & Rewards Festival

On Thursday, 13 April 2023, the third Recognition & Rewards festival took place in the Pieterskerk in Utrecht. It was the first time the festival could be held in person. The 250 attendees followed a varied programme with spoken columns, roundtables, interactive

workshops and a concluding panel discussion. The central theme was 'Rethinking Assessment'. The day programme and the opportunity to meet each other gave many people new energy and input to continue with the Recognition & Rewards programme.

→ [3.1 Recognition & Rewards Festival | p. 31](#)

Recognition & Rewards culture barometer

In the programme plan, we agreed to use a Recognition & Rewards culture barometer in the course of the programme. Using a questionnaire for all academics of the institutions that participate in the programme, we test the extent to which the ambitions of Recognition & Rewards and related behaviours are recognised, experienced and shared in the workplace. Ultimately, we want to learn together from the outcomes of the Recognition & Rewards culture barometer.

Important steps were taken in 2023 towards the Recognition & Rewards culture barometer's first measurement. Its implementation is overseen by independent consultancy firm Berenschot. In 2023, a research team at Berenschot developed a questionnaire in close cooperation with a supervisory committee representing the institutions. The committee consisted of five Recognition & Rewards project leaders and/or HR directors.



Een interactieve workshop tijdens het Recognition & Rewards Festival (©Foto Annemiek van der Kuil).

In early 2024, the questionnaire will be administered in the participating institutions over the course of three weeks. In 2024, Berenschot will provide a clear sector report of the results.

→ [3.3 Recognition & Rewards culture barometer | p. 39](#)

Recognition & Rewards e-magazine

In the programme team, we create content that promote interaction and thinking around Recognition & Rewards. The clearest example of this is the [Recognition & Rewards E-magazine: Embrace the impact](#). The magazine highlights good practices, for instance in team science and career paths. It also includes an in-depth interview about a teaching career, and we had a roundtable on the topic of quality assessment.

→ [3.4 Strategic change communication | p. 41](#)

International developments

Academia is quintessentially international in nature. Academics working in the Netherlands right now might want to take the next step in their careers in another European country or

further afield. This means we cannot only change the system of Recognition & Rewards in the Netherlands. In the joint Recognition & Rewards programme, we are inspiring other countries by sharing our own experiences and findings through presentations. Conversely, we are drawing attention to these international developments in the Netherlands.

→ [3.5 International developments | p. 44](#)

Outlook for 2024

In 2024, the national Recognition & Rewards programme wants to focus primarily on the following three themes:

- Career paths and/or development paths;
- Team science / team collaboration / team assessment;
- The development of quality indicators to assess performance in the domains of teaching, research (including Open Science), impact, patient care and leadership.

→ [4 Outlook for 2024 | p. 49](#)

Leeswijzer

Het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen is in 2020 gestart om de doelen van de position paper *Ruimte voor ieders talent* te realiseren. Ook in 2023 heeft het landelijke programmateam in opdracht van de regiegroep zich sterk gemaakt voor de realisatie van deze doelen.

Het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen is in 2020 gestart om de doelen van de position paper *Ruimte voor ieders talent* te realiseren. Ook in 2023 heeft het landelijke programmateam in opdracht van de regiegroep zich sterk gemaakt voor de realisatie van deze doelen.

Dit jaarverslag gaat enerzijds in op de thema's waaraan wij in 2023 prioriteit hebben gegeven. Anderzijds geeft het een overzicht van de activiteiten die wij in 2023 hebben georganiseerd. Op die manier willen we de stappen die we gezamenlijk hebben gezet, beter zichtbaar maken. Daarbij is het goed om te benadrukken dat het programma Erkennen & Waarderen een cultuurverandering behelst. Een cultuurverandering is complex en vergt de nodige tijd. Verhoudingsgewijs besteden we daarom veel aandacht aan processtappen, telkens met de insteek om de doelstellingen van de position paper en de uitwerking daarvan in de routekaart op termijn te kunnen verwezenlijken.

Een groot deel van de activiteiten in dit jaarverslag is geïnitieerd door het landelijke programmateam, vaak in samenspraak met de projectleiders van de lokale Erkennen & Waarderen-commissies. Dit jaarverslag gaat dan ook uit van het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen. Om die reden komen de ontwikkelingen binnen de afzonderlijke instellingen als zodanig niet echt aan de orde.

Elke instelling kiest immers een eigen veranderaanpak, prioritering en tempo die passen bij de eigen context. Wel gebruiken we voorbeelden vanuit de instellingen.

Het eerste hoofdstuk geeft algemene informatie over het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen. Het gaat in op de visie, de ambities, de opzet van het programma, de gekozen veranderaanpak, en de rollen en verantwoordelijkheid binnen het programma. Het tweede hoofdstuk bevat een inhoudelijke terugblik op 2023: wat hebben we inhoudelijk gerealiseerd? Het derde hoofdstuk geeft vervolgens een overzicht van de activiteiten die wij hebben georganiseerd om de speerpunten van het programma te realiseren. Het slothoofdstuk bevat een vooruitblik op het jaar 2024.



Het programma Erkennen & Waarderen

De ambities van het programma Erkennen & Waarderen vragen om een wezenlijke verandering van gedrag en leiderschap in het erkennen en waarderen van wetenschappelijk werk. Het is een diepgaande cultuurverandering die wij als Nederlandse kennisinstellingen samen nastreven.

Visie en ambitie

In november 2019 hebben de Vereniging Universiteiten van Nederland (UNL), de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU), de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW), de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en ZonMw de position paper *Ruimte voor ieders talent* gepubliceerd. Daarin staat dat wij het werk van wetenschappers breder willen erkennen en waarderen door meer oog te hebben voor de verschillende kerndomeinen waarbinnen wetenschappers werkzaam zijn. Veel wetenschappers ervaren een te eenzijdige nadruk op (kwantitatieve) onderzoeksprestaties, waardoor werkzaamheden in andere domeinen regelmatig onvoldoende waardering krijgen. Als Nederlandse kennisinstellingen vinden wij het belangrijk dat wetenschappers naast onderzoek zich ook kunnen onderscheiden binnen de domeinen onderwijs, impact, leiderschap en patiëntenzorg. Tegelijk hechten wij eraan dat de focus meer op de kwaliteit van het wetenschappelijk werk komt te liggen. Daarvoor is een modernisering van het systeem van erkennen en waarderen nodig, waarin we:

- meer differentiatie en dynamiek creëren in de loopbaanpaden;
- het accent meer leggen op de kwaliteit van het werk en minder op kwantitatieve resultaten;
- recht doen aan zowel individuele weten-

schappelijke prestaties en ambities als aan bijdragen die collectieve doelen dienen;

- hoogwaardig leiderschap stimuleren;
- en open science stimuleren.

In 2020 hebben ook de vier levensbeschouwelijke universiteiten, verenigd in het Netwerk Levensbeschouwelijke Universiteiten (NLU), zich aan de position paper en het programma verbonden. Samen werken we aan een cultuurverandering om meer ruimte te maken voor de verschillende talenten van wetenschappers.

Opzet programma

Na de publicatie van de position paper *Ruimte voor ieders talent* hebben alle betrokken instellingen een eigen Erkennen & Waarderen commissie benoemd. Deze commissies werken enthousiast aan de beoogde cultuurverandering op instellingsniveau. Elke instelling heeft daartoe een eigen visie en veranderaanpak opgesteld die passen bij de zienswijze en de strategie van de eigen organisatie. In het besef dat we deze cultuurverandering alleen samen kunnen vormgeven, is in 2020 ook een landelijk veranderprogramma in het leven geroepen. Dit heeft geleid tot een landelijk *programma-plan*, waarin wij het doel, de visie en de aanpak van het landelijke programma Erkennen & Waarderen toelichten. De samenwerkende kennisinstellingen financieren het gezamenlijke programma voor de helft. Omdat het programma aansluit bij de beleidsprioriteiten van het

Guiding principles



Cultuurverandering is een **fundamentele verandering van overtuigingen**, niet slechts een aanpassing van de spelregels



Een **brede dialoog** is essentieel: we luisteren naar elkaars zorgen, vragen en dilemma's



Balans: wij geven ruimte aan ideeën (**divergentie**) en brengen good practices samen (**convergentie**)



Het veranderen van een cultuur is moeilijk en **kost veel tijd**



Het **delen van good practices** en het doen van experimenten draagt bij aan de beweging



Goed leiderschap is belangrijk om verandering te realiseren

In het programma Erkennen & Waarderen zijn zes 'guiding principles' leidend.

wetenschapsbeleid, heeft het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) in mei 2022 een subsidie beschikbaar gesteld voor de andere helft gedurende de periode 2022-2026.

De ambities van het programma Erkennen & Waarderen vragen om een wezenlijke verandering van gedrag en leiderschap in het erkennen en waarderen van wetenschap en wetenschappers. Het is een diepgaande cultuurverandering die wij als Nederlandse kennisinstellingen nastreven. Wij zijn ervan overtuigd dat een complex verandervraagstuk zoals het anders erkennen en waarderen van wetenschappers een dialogische veranderaanpak vereist. Die aanpak begint met het creëren van een open gespreksklimaat waarin mensen veilig kunnen zeggen wat ze denken en nadrukkelijk aangemoedigd worden om hun mening te uiten. Uiteindelijk richt de veranderaanpak zich op gedragsverandering, culturele inbedding en op nieuwe structuren en systemen die daaraan bijdragen. Daarbij zijn de bovenstaande zes 'guiding principles' leidend.

Routekaart

Na een periode van experimenteren en leren hebben de betrokken partijen in het voorjaar van 2023 een nieuwe stap gezet met de publicatie van de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk* (voor meer informatie, zie [hoofdstuk 2](#)). Aan de hand van de vijf speerpunten uit de position paper geven de betrokken partijen hierin aan wat zij de komende jaren concreet willen realiseren. Daarmee is een nieuwe fase aangebroken in het programma. De instellingen gaan Erkennen & Waarderen door middel van nieuwe processen en instrumenten definitief verankeren in de praktijk. Op die manier maken we de cultuurverandering zichtbaar, duurzaam en concreet.

Rollen en verantwoordelijkheden

Het programma Erkennen & Waarderen bestaat uit twee lagen. Enerzijds heeft elke betrokken instelling zijn eigen projectorganisatie en veranderaanpak. De veranderingen vinden primair plaats binnen de instellingen, op het niveau van een faculteit, departement, instituut, afdeling of team. Anderzijds bestaat

er een landelijk veranderprogramma waarin de instellingen samenwerken. Een breed samengestelde regiegroep coördineert het gezamenlijke programma. Het landelijk programmteam fungeert daarbij als de schakel tussen de regiegroep en de lokale commissies. Experimenteren, inspireren, co-creëren, good practices delen en van elkaar leren zijn de kernpunten van het gezamenlijke programma. Om dat te bevorderen hebben we een overlegstructuur opgezet en het online community platform RRview in het leven geroepen.

Regiegroep

De regiegroep coördineert het landelijk programma. In de regiegroep zitten bestuurders uit de verschillende kennisinstellingen. Deze groep voert landelijke regie, stemt af en besluit over landelijke thema's. Daarnaast bewaakt zij de gezamenlijkheid en zorgt voor verbinding tussen de verscheidenheid aan visies en veranderingen bij de afzonderlijke partners. Verder vervult zij zowel nationaal als internationaal de rol van boegbeeld en ambassadeur van het programma. Tot slot inspireert en stimuleert zij de wetenschappelijke gemeenschap in de cultuurverandering.

Programmteam

Het programmteam werkt in opdracht van de regiegroep. Het zorgt voor de verbinding tussen de instellingen en de coördinatie binnen het programma. Ook zorgt het voor samen-

hang in het programma. Daarnaast verzorgt en stimuleert het programmteam de communicatie over en binnen het programma Erkennen & Waarderen.

Coördinerend overleg universiteiten en umc's

Naast de regiegroep bestaat het coördinerend overleg universiteiten en umc's. De leden van dit overleg stemmen af en besluiten over thema's die alleen de universiteiten en umc's raken. In aanvulling op de rol van de regiegroep zorgt het coördinerend overleg ook voor verbinding tussen de veranderingen bij de universiteiten en umc's. In het coördinerend overleg participeren naast bestuurders van de universiteiten en umc's, ook afgevaardigden uit de ambtelijke netwerken DCM (Directeuren Communicatie & Marketing van universiteiten) en HRNU (HR-directeuren Nederlandse Universiteiten). In 2023 heeft ook een HR-directeur van een umc zich aangesloten bij dit coördinerend overleg.



Inhoudelijke terugblik op 2023

In deze terugblik belichten we enkele inhoudelijke ontwikkelingen. Welke thema's waren in 2023 belangrijk en waarom? Hoe proberen we ervoor te zorgen dat Erkennen & Waarderen integraal onderdeel uitmaakt van de Nederlandse academische cultuur?

Als programmateam proberen we steeds ontwikkelingen bij elkaar te brengen, deze tegen het licht te houden en waar nodig voorstellen te doen voor aanpassingen in de bestaande kaders. Wat is er in dit opzicht in 2023 gebeurd?

2.1 Publicatie routekaart

Op dinsdag 4 april publiceerden de Nederlandse kennisinstellingen en wetenschapsfinanciers de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk*. Deze routekaart is een nieuwe stap in het programma Erkennen & Waarderen en een vervolg op de position paper *Ruimte voor ieders talent* (2019). Na een periode van experimenteren en leren vonden we het tijd om deze visie te vertalen naar de praktijk. In de routekaart geven de betrokken partijen aan de hand van de vijf speerpunten uit de position paper aan wat zij de komende jaren willen realiseren. Voor wetenschappers geeft deze routekaart duidelijkheid en visie. Het laat namelijk zien hoe Erkennen & Waarderen in de praktijk tot meer diversiteit en erkenning van talent gaat leiden. Daarnaast bevestigt de routekaart het onderlinge vertrouwen en maakt het de gezamenlijke ingezette cultuurverandering zichtbaar, duurzaam en concreet. Wat willen de instellingen de komende jaren gezamenlijk realiseren?

Enkele highlights:

- In 2023 realiseren we loopbaan- en ontwikkelpaden voor wetenschappers in de functie

van universitair (hoofd)docent en hoogleraar met profielen of accenten binnen onderwijs, onderzoek, impact, leiderschap en patiëntenzorg. Daarmee wordt het voor individuele wetenschappers gemakkelijker om zich op één of meerdere domeinen te profileren.

- Vanaf 2024 is de bijdrage van het individu aan het collectief een vast onderdeel in de beoordelings- en jaargesprekken.
- In 2024 inventariseren we welke kwaliteitskenmerken de instellingen hanteren op de domeinen onderwijs, onderzoek, impact, leiderschap en patiëntenzorg, en stemmen we landelijk af waar mogelijk.
- Bij het benoemen en bevorderen van wetenschappelijk personeel gaan we meer gebruik maken van *evidence based cv's* of beoordelingsportfolio's om zo te komen tot een kwalitatieve beoordeling.
- Activiteiten in het kader van Open Science en Open Education wegen mee bij de ontwikkeling, beoordeling, benoeming en bevordering van medewerkers.
- Instellingen maken in 2024 duidelijk wat zij verstaan onder 'goed leiderschap' en hoe dit vervolgens tot uitdrukking komt in werving, selectie, ontwikkeling en loopbaanvorming van medewerkers.

Daarnaast hebben de instellingen het voornemen uitgesproken om met de vakbonden te spreken over het in lijn brengen van de landelijke kaders met de uitgangspunten van



Tijdens het Recognition & Rewards Festival werd de routekaart officieel overhandigd aan minister Dijkgraaf (©Foto Annemiek van der Kuil).

Erkennen & Waarderen. Te denken valt aan de cao Nederlandse Universiteiten (cao-NU) en het systeem van universitair functie ordenen (UFO).

De routekaart is goed ontvangen. Verschillende instellingen hebben op basis van de landelijke routekaart een eigen agenda en routekaart gemaakt, waarin zij aangeven wanneer zij de verschillende acties willen realiseren.

De routekaart werd aangeboden aan minister Dijkgraaf tijdens het jaarlijkse Recognition & Rewards Festival.

'Mooi dat er nu een routekaart is om deze overgang verder vorm te geven. Deze steun ik van harte, want zo ontstaat er ruimte voor ieders talent. Ik ben trots op alle inzet van betrokkenen om het breder erkennen en waarderen van academici in de praktijk te brengen!'

Minister Robbert Dijkgraaf op LinkedIn

Erkennen & Waarderen en Open Science

In de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk* staat dat activiteiten in het kader van Open Science en Open Education een plek krijgen bij de ontwikkeling, beoordeling, benoeming en bevordering van medewerkers. Binnen het *werkprogramma* van Open Science NL (2023) is hiervoor ruimte gecreëerd. Zo kunnen alle instellingen binnen het programma Erkennen & Waarderen een financiële impuls krijgen om het inbedden van open science in het wervings- en bevorderingsbeleid te stimuleren.

2.2 Reikwijdte programma

Erkennen & Waarderen

Het programma Erkennen & Waarderen is van meet af aan gericht op wetenschappers. In de achterliggende jaren is van verschillende kanten de oproep gedaan de scope van het landelijke programma Erkennen & Waarderen te verbreden. Op die manier zouden we ook



erkenning en waardering voor het (wetenschappelijk) ondersteunend personeel tot uitdrukking kunnen brengen.

In de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk* deed de landelijke regiegroep Erkennen & Waarderen de toezegging na te gaan wat het programma voor andere groepen binnen de instellingen kan betekenen. Tijdens de verschillende overleggen in 2023 is intensief over deze thematiek gesproken. In nauw overleg met – en op advies van – de projectleiders heeft de regiegroep uiteindelijk besloten de huidige reikwijdte van het programma te behouden en geen landelijke regie te voeren ten opzichte van ontwikkelingen voor het ondersteunend personeel.

Aan dit besluit lagen twee motieven ten grondslag. In de eerste plaats zien wij dat instellingen op dit punt verschillende keuzes maken. Een deel van de instellingen kiest bewust voor een brede veranderaanpak door ook andere

groepen te betrekken bij de implementatie van Erkennen & Waarderen. Tegelijkertijd zien we dat een ander deel van de instellingen juist terughoudend staat tegenover een verbreding; in hun optiek leidt dit tot een verwatering van het oorspronkelijke programma. Wel ontplooiën ook deze instellingen regelmatig initiatieven ten behoeve van het (wetenschappelijk) ondersteunend personeel, vaak onder de noemer van goed werkgeverschap. Met het oog op deze verschillende aanpakken vindt de regiegroep het niet verstandig de reikwijdte van het programma te verbreden door op landelijk niveau de regie te voeren.

In de tweede plaats is de regiegroep van mening dat de uitdagingen van de verschillende doelgroepen in lang niet alle opzichten vergelijkbaar zijn met die van het wetenschappelijk personeel. Het (wetenschappelijk) ondersteunend personeel verdient wat ons betreft een eigenstandige benadering, die past bij de eigen situatie en context. Wanneer we het ondersteunend personeel opnemen in het huidige programma Erkennen & Waarderen, bestaat het risico namelijk dat hún vraagstuk ondersneeuwt.

Dit besluit hebben we toegelicht in een bericht op onze website. Daarin hebben we geschreven dat de uitgangspunten van het programma wel degelijk van toepassing zijn op alle medewerkers die aan onze instellingen verbonden zijn. Alle medewerkers verdienen erkenning en waardering voor hun talenten en de werkzaamheden die zij verrichten. Dat geldt ook voor het ondersteunend personeel en de collega's die op het snijvlak van wetenschap en ondersteuning werkzaam zijn. Zonder deze medewerkers kunnen wetenschappelijke onderzoeks- en

onderwijswerkzaamheden immers geen voortgang vinden. Daarom moedigt de regiegroep de besturen van de betrokken instellingen aan blijvend aandacht te besteden aan de talenten en bijdragen van zowel het wetenschappelijk als het ondersteunend personeel. Dit hoeft niet onder de vlag van Erkennen & Waarderen te gebeuren, maar kan ook daarnaast of daarna gebeuren.

Het bericht over de reikwijdte is [hier](#) te lezen.

2.3 Adviesrapport internationale rankings

Op dinsdag 4 juli is het adviesrapport [Het ranken van de universiteit: Over de effecten van rankings op de academische gemeenschap en hoe daarmee om te gaan](#) gepubliceerd. Het rapport is het eindresultaat van een expertgroep die van april 2022 tot en met april 2023 de verhouding tussen universiteiten en universiteitsrankings

heeft bestudeerd. De expertgroep is gestart op verzoek van het bestuur van Universiteiten van Nederland (UNL) met de opdracht te onderzoeken hoe universiteiten met *world university rankings* omgaan, wat de eventuele knelpunten zijn in relatie tot het programma Erkennen & Waarderen en wat mogelijke oplossingsrichtingen zijn. Daarbij heeft de expertgroep zich voornamelijk gericht op de zogeheten *league tables*; dat zijn eendimensionale rankings die claimen de totale prestatie van een universiteit te weerspiegelen. De expertgroep, bestaande uit wetenschappers, beleidsadviseurs en een marketingexpert, werd vanuit het landelijke programmateam Erkennen & Waarderen ondersteund door programmamanager Kim Huijpen. Het adviesrapport is voorzien van een bestuurlijke reactie vanuit UNL.

League tables staan op gespannen voet met Erkennen & Waarderen

De kernboodschap van het adviesrapport luidt dat de Nederlandse instellingen zich kritischer gaan opstellen tegenover wereldwijde ranglijsten van universiteiten. Deze zogeheten *league tables* pretenderen ten onrechte de prestaties van een universiteit te kunnen samenvatten in één enkel getal. Er bestaat geen algemeen aanvaard criterium voor het kwantificeren van de totale prestatie van een universiteit. Het combineren van prestaties op het gebied van onderzoek, onderwijs en impact om tot een eendimensionale totaalscore te komen is niet op een zinvolle manier mogelijk. Daarnaast worden in *league tables* onderzoeksprestaties extra zwaar meegerekend en worden deze voor een belangrijk deel bepaald aan de hand van aantallen publicaties en citaties. Dit staat op gespannen voet met het programma Erkennen & Waarderen, waarmee we juist de nadruk willen leggen op verschillende soorten kwaliteit in plaats van kwantiteit.



Cover van het in juli verschenen adviesrapport.



Drie vragen aan: Dagmar Eleveld

Dagmar Eleveld is als beleidsadviseur onderzoek verbonden aan het Radboudumc. Daarnaast maakt zij als liaison van de umc's deel uit van het landelijke programmateam Erkennen & Waarderen.

HOE ZIJN DE UMC'S HET AFGELOPEN JAAR BIJ HET PROGRAMMA BETROKKEN?

'De organisatorische aard van het universitair medisch centrum verschilt zo wezenlijk van de universiteit, dat de umc's gezamenlijk een Erkennen & Waarderen werkgroep in het leven hebben geroepen. Om hun perspectief mee te nemen vertegenwoordig ik vanaf de start van het programma de umc's in het landelijke programmateam. Vanwege de huidige implementatiefase bij de loopbaanpaden participeren afgevaardigden van de zeven umc's sinds dit jaar ook zelf in de brede overleggen. De uitdaging voor komende jaren is om in de cao's en de functiewaarderingssystemen vergelijkbaar beleid ten aanzien van Erkennen & Waarderen te formuleren. In die context was het in 2023 essentieel dat ook de HR-directeuren via de NFU aansluiting vonden in het landelijke overleg.'

WAAR KIJK JE HET KOMENDE JAAR NAAR UIT?

'Voor de umc's, maar ik denk eigenlijk voor de hele academische gemeenschap, zou het goed zijn als we eind 2024 helder hebben wat we onder kwaliteit verstaan. Daar maken veel wetenschappers zich momenteel zorgen over. Verder kijk ik ernaar uit dat we het gezamen-

lijk eens worden wat we onder teamscience verstaan, de definities daarvan lopen nogal uiteen. Het gesprek daarover moeten we óók met onderzoekers voeren, niet alleen met beleidsmakers. Ik hoop dat het ons lukt om dat onderwerp zo te laten doorleven, dat wetenschappers de erkenning van gezamenlijkheid niet als een gevaar ervaren.'

JE ZET JE PERSOONLIJK ACTIEF IN VOOR DE POSTDOCS, WAAROM VERDIENEN ZIJ SPECIALE AANDACHT?

'De positie van de postdoc krijgt onvoldoende erkenning binnen ons systeem. Ik ben ervan overtuigd dat juist die fase cruciaal is voor het verloop van iemands wetenschappelijke ontwikkeling. We hebben het nu zo ingericht dat het een kwetsbare rol is met te veel druk op professionele ontwikkeling en de volgende stap op de academische ladder. In tegenstelling tot promovendi krijgen postdocs bijvoorbeeld kortere contracten en beperkte ondersteuning vanuit de organisatie voor hun persoonlijke ontwikkeling. Op dit moment stappen in die fase veel vrouwen uit de wetenschap. Ik vind dat we als academische gemeenschap onze verantwoordelijkheid op dit vlak moeten nemen.' ■

Aanbevelingen: wat gaat er veranderen?

De expertgroep geeft aan dat het gebruik van *league tables* Erkennen & Waarderen kan ondermijnen. Zij geven enkele aanbevelingen op instellingsniveau, landelijk niveau en internationaal niveau. De komende periode gaan de Nederlandse universiteiten gezamenlijk aan deze aanbevelingen werken. Universiteiten willen zowel op landelijk als op instellingsniveau veranderingen doorvoeren in het gebruik van *league tables*. Zo gaan universiteiten bijdragen aan alternatieven voor *league tables*, zoals multidimensionale rankings. Ook gaan zij de *league tables* niet meer gebruiken in interne evaluaties of budgetallocaties. Daarnaast wordt de data die aan *league tables* geleverd wordt openbaar gemaakt. Op landelijk niveau zal UNL als koepelorganisatie zich inzetten om meer bewustzijn te creëren over de beperkingen van *league tables*. Ook zal UNL het gebruik van *league tables* door de overheid proberen te ontmoedigen.

Vervolgacties: welke stappen zijn er al gezet?

Sinds de publicatie van het adviesrapport is er op twee manieren opvolging gegeven aan het werk van de expertgroep. Allereerst heeft het UNL-bureau in samenwerking met de koepelorganisatie European Universities Association (EUA) in september 2023 een onlinebijeenkomst georganiseerd met gelijkgezinde universiteitenkoepels uit Duitsland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Ierland, Italië en Polen. Doel van deze bijeenkomst was om te onderzoeken of gezamenlijke actie op dit thema mogelijk is. De aanwezigen deelden veel van de dilemma's en uitdagingen zoals geschetst in het adviesrapport van de Nederlandse expertgroep. Begin 2024 organiseert het UNL-bureau in samenwerking

met de EUA een vervolgbijeenkomst in Brussel, waar mogelijk een eerste stap gezet kan worden in het formuleren van gezamenlijke uitgangspunten.

Daarnaast hebben in Nederland vier universiteiten aangegeven het voortouw te willen nemen om te werken aan een gezamenlijke cultuurverandering rondom rankings. In november 2023 heeft een eerste bijeenkomst plaatsgevonden tussen betrokkenen van deze instellingen om eigen initiatieven uit te wisselen en volgende stappen te bepalen.

De publicatie van het adviesrapport en vooral ook de stap van Universiteit Utrecht om geen data aan te leveren aan de Times Higher Education ranking heeft nationaal en internationaal veel – met name positieve – reacties opgeleverd.

2.4 Inventarisatie loopbaanpaden

Het diversifiëren en dynamiseren van wetenschappelijke loopbaanpaden is één van de speerpunten in het programma Erkennen & Waarderen. We willen dat wetenschappers zich kunnen ontwikkelen op die gebieden waar hun talenten liggen en zich kunnen profileren op één of meerdere kerndomeinen, waarbij het profiel gedurende een loopbaan kan variëren. In de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk* staat dat alle instellingen in 2023 loopbaan- en ontwikkelpaden creëren voor de functies van universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar met profielen of accenten binnen onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap en patiëntenzorg.

In 2023 hebben de instellingen op dit punt veel stappen gezet. Om de voortgang hiervan in

beeld te brengen, zijn in het laatste kwartaal van 2023 gesprekken gevoerd met de projectleiders Erkennen & Waarderen van alle instellingen. Op basis van deze gesprekken is een inventariserend overzicht gemaakt met de stand van zaken binnen de individuele instellingen, voorzien van enkele samenvattende conclusies (peildatum: najaar van 2023).

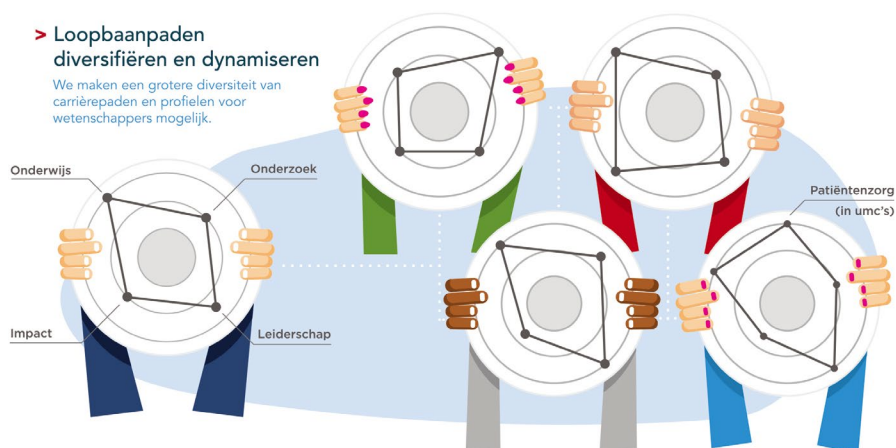
De belangrijkste conclusies zijn:

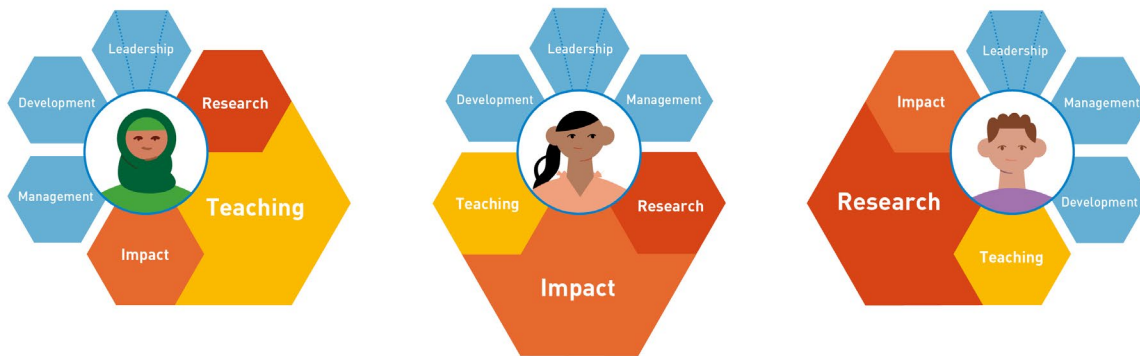
- Alle instellingen zijn bezig met het realiseren van wetenschappelijke loopbaanpaden;
- Het tempo waarin instellingen dit doen verschilt;
- De gebruikte terminologie is niet eenduidig, maar vormt geen belemmering;
- Instellingen hanteren grotendeels dezelfde uitgangspunten;
- Op de domeinen impact en leiderschap maken instellingen verschillende afwegingen;
- Instellingen constateren een aantal knelpunten die om vervolgacties vragen.

Alle instellingen realiseren wetenschappelijke loopbaanpaden

Uit de inventarisatie blijkt dat alle instellingen bezig zijn met het realiseren van differentiatie en dynamiek in de loopbaanpaden van weten-

schappers, zoals afgesproken in de routekaart. Het tempo waarin de instellingen dit doen verschilt. Waar sommige instellingen nog in de ontwikkelfase zitten, zijn andere instellingen al bezig met het implementeren van loopbaanpaden en/of profielen. Ook de wijze waarop instellingen loopbaanpaden realiseren varieert. Een groot deel van de instellingen heeft ervoor gekozen om op centraal niveau een kader met uitgangspunten voor de loopbaanpaden vast te stellen. Vervolgens is het aan de faculteiten om dit kader te vertalen in specifieke loopbaanpaden en bijbehorende criteria op te stellen voor de domeinen onderwijs, onderzoek, impact, leiderschap en patiëntenzorg. De verantwoordelijkheid voor de implementatie ligt dan ook bij de faculteiten. Ongeveer een derde van de universiteiten heeft in 2023 na een bestuurlijk proces een kader met richtlijnen vastgesteld, waarbij de faculteiten in de loop van 2024 daadwerkelijk gaan implementeren. Een goed voorbeeld hiervan zijn de *academische loopbaanpaden* die de Vrije Universiteit Amsterdam heeft ontwikkeld. Binnen de instellingen bestaan overigens grote verschillen. Sommige faculteiten zijn al bezig met het implementeren van loopbaanpaden, terwijl andere faculteiten feitelijk nog moeten beginnen.





Een visualisatie van de academische loopbaanpaden die de VU heeft ontwikkeld (©VU Amsterdam).

De terminologie is niet eenduidig, maar vormt geen belemmering

Instellingen gebruiken verschillende begrippen voor het realiseren van loopbaandiversificatie. In de meeste gevallen spreken instellingen over (gedifferentieerde) loopbaanpaden of (functie) profielen, waarbinnen een wetenschapper vervolgens de ruimte heeft om zelf accenten te leggen of een focusdomein te kiezen. Drie instellingen hebben er bewust voor gekozen om geen specifieke loopbaanpaden te ontwikkelen. Wel kunnen wetenschappers ook in deze instellingen op basis van maatwerk accenten leggen en dus een 'profiel' kiezen. In die zin vormt de terminologie geen belemmering.

Instellingen hanteren veelal dezelfde uitgangspunten

Ondanks de verscheidenheid aan begrippen die er bestaat, blijken de instellingen veelal dezelfde uitgangspunten te hanteren om het diversifiëren en dynamiseren van wetenschappelijke loopbaanpaden mogelijk te maken:

- Medewerkers in de functiegroepen universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar zijn de primaire doelgroep. Sommige instellingen ontwikkelen ook loopbaanpaden voor docenten en onderzoekers, of hebben het voornemen dat te doen. Op die manier willen zij horizontale mobiliteit mogelijk maken. Twee universiteiten hebben het voornemen ook 'loopbaanpaden' te ontwikkelen voor promovendi en/of postdocs.

- Voor medewerkers in de functiegroepen universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar is de tweebenigheid tussen onderwijs en onderzoek een gegeven. Van hen wordt verwacht dat zij aan een aantal basisvereisten voldoen op het gebied van onderwijs en onderzoek alvorens zij zich kunnen profileren in één van beide domeinen. Bij sommige universiteiten bestaat de mogelijkheid tot differentiëren pas vanaf de functie van UD1.
- Naast onderwijs en onderzoek kunnen wetenschappers zich ook profileren in de domeinen impact, leiderschap en patiëntenzorg. Bij de meeste instellingen bestaan voor deze domeinen afzonderlijke profielen of is het mogelijk het accent of de focus op een bepaald domein te leggen. De meeste umc's hebben eigen profielen ontwikkeld rondom de drie kerntaken onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg. Alleen Universiteit Maastricht heeft een generiek profiel patiëntenzorg ontwikkeld.
- De keuze voor een bepaald profiel vindt altijd plaats in overleg met de leidinggevende(n) en dient te passen bij de strategie van het team/afdeling/faculteit.

Op de domeinen impact en leiderschap maken instellingen verschillende afwegingen

Ten aanzien van de domeinen impact en leiderschap maken universiteiten verschillende keuzes. Een deel van de instellingen gaat ervan uit dat wetenschappers altijd impact

moeten genereren op de domeinen onderwijs en onderzoek. Om die reden hebben zij dan ook geen afzonderlijk impact-profiel ontwikkeld. Andere universiteiten hebben er bewust voor gekozen om wel een impactprofiel te ontwikkelen, zoals Universiteit Maastricht en de Vrije Universiteit. Ook de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB) kent een zogeheten impactprofiel.

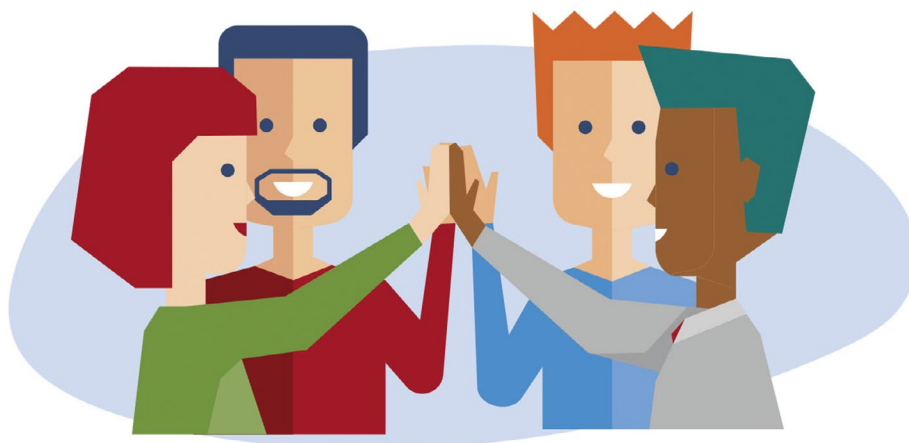
Bij het domein leiderschap is hetzelfde patroon zichtbaar. Een deel van de instellingen gaat ervan uit dat alle medewerkers zich ontwikkelen op het gebied van persoonlijk leiderschap. Zodra medewerkers een bestuurlijke loopbaan ambiëren is er ruimte zich op het punt verder te ontwikkelen en een managementprofiel te kiezen. Dit is bijvoorbeeld het geval binnen enkele faculteiten van de Erasmus Universiteit Rotterdam en Tilburg University. In dit stadium is het moeilijk te zeggen in hoeverre deze verschillen een belemmering vormen voor wetenschappers die een overstap naar een andere instellingen overwegen.

Instellingen constateren een aantal knelpunten die om vervolgacties vragen

Uit de gesprekken blijkt dat instellingen met verschillende knelpunten worstelen.

Deze knelpunten doen zich vooral voor rondom de bestaande dan wel nieuw te ontwikkelen criteria. Aan de loopbaanpaden liggen namelijk kwaliteitscriteria ten grondslag. De meeste instellingen hebben inmiddels duidelijk hoe de loopbaanpaden en/of profielen eruit moeten zien. De bijbehorende kwaliteitscriteria zijn echter vaak nog in ontwikkeling, in ieder geval voor de domeinen onderwijs en impact. Die onduidelijkheid zorgt voor onzekerheid bij wetenschappers. Mede daardoor durven zij (nog) niet voor een bepaald profiel te kiezen en blijft de voorkeur van veel medewerkers uitgaan naar een generiek of klassiek profiel. Instellingen geven aan dat academici het moeilijk vinden om de bestaande criteria los te laten en vrezend voor 'subjectieve' criteria. Daarnaast leeft de vraag op grond van welke criteria wetenschappers in de toekomst in aanmerking komen voor bevordering. Ook daarover bestaat veel onzekerheid.

Op dit moment gaat de voorkeur van veel wetenschappers uit naar een onderzoeksprofiel. Er bestaat doorgaans minder belangstelling voor onderwijs en impact. Vermoedelijk heeft dat grotendeels te maken met de bestaande cultuur binnen de instellingen, waarbij vooral de onderzoeksprestaties tellen. Wetenschappers die voor een focus op onderwijs en impact hebben



gekozen geven namelijk aan niet dezelfde erkenning en waardering voor hun werkzaamheden te ervaren als hun collega's met een accent op onderzoek. Omgekeerd wordt vaak gedacht dat een keuze voor onderwijs of impact een makkelijkere route is om bevorderd te worden. Deze signalen laten allereerst zien dat een keuze voor een bepaald profiel iemand kwetsbaar maakt. Daarnaast toon het ook aan de cultuur en het bijbehorende gedrag nog niet fundamenteel zijn veranderd. Dat is natuurlijk begrijpelijk, want een cultuurverandering vergt tijd en geduld.

Loopbaandiversificatie is deels afhankelijk van de omvang en het karakter van een instelling of faculteit. Hoe kleiner een instelling of faculteit, hoe moeilijker het is om medewerkers accenten te laten leggen. Daarnaast ligt het zwaartepunt van de ene faculteit soms meer op onderwijs dan op onderzoek (of andersom). In de praktijk blijkt er soms weinig mogelijkheid om te diversifiëren.

Vervolgacties

Uit de inventarisatie blijkt dat instellingen heel hard bezig zijn met het ontwikkelen en in sommige gevallen al met het implementeren van loopbaanpaden en/of profielen. In die zin laten alle instellingen zien dat zij zich aan de position paper en de routekaart conformeren. Daarmee is een belangrijke stap gezet op weg naar de beoogde loopbaandiversificatie. Tegelijk is er nog veel onduidelijk, bijvoorbeeld welke keuzes de afzonderlijke faculteiten (gaan) maken en hoe zij over gaan tot implementatie. Verder is het in dit stadium nog niet bekend wat de gevolgen zijn van een keuze voor een bepaald profiel bij de overstap van de ene naar de andere instelling. Daarom blijft het belangrijk

om de ontwikkelingen op landelijk niveau bij elkaar te brengen en daarover de dialoog voeren. De bedoeling is dat de projectleiders, commissievoorzitters en de HR-directeuren aan het begin van 2024 met elkaar in gesprek gaan over de uitkomsten van de inventarisatie. Daarbij is de centrale vraag in hoeverre er aanpassingen nodig zijn in het systeem van universitair functie ordenen (UFO) en de cao.

Lees hier enkele voorbeelden van loopbaanpaden die instellingen hebben ontwikkeld:

- UMC Utrecht > [*Zes carrièreprofielen;*](#)
- Universiteit Maastricht > [*Academische profielen;*](#)
- Universiteit Twente > [*Talent Development Map;*](#)
- Vrije Universiteit Amsterdam > [*Academische loopbaanpaden;*](#)
- Wageningen University & Research > [*Academic Career Framework.*](#)

Erkennen & Waarderen in de cao-NU

In de *cao Nederlandse Universiteiten 2023-2024* zijn opnieuw enkele afspraken gemaakt over Erkennen & Waarderen. Allereerst krijgen instellingen de ruimte om te experimenteren met de standaardbepalingen van de cao over de thema's die in de routekaart worden genoemd. Verder kunnen medewerkers gebruikmaken van ontwikkelingsdagen en deze inzetten in het kader van Erkennen & Waarderen. Ten slotte is een studieafspraken gemaakt over teamsamenwerking in de wetenschap.



Drie vragen aan: Gregor Halff

Gregor Halff is decaan van de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast is hij voorzitter van de stuurgroep Erkennen & Waarderen binnen de VU.

WELKE CULTUURVERANDERING IN HET BREDE PAKKET VAN ERKENNEN & WAARDEREN GAAT JE HET MEEST AAN HET HART?

‘De verandering dat we excellentie van de wetenschap voortaan adresseren aan teams, in plaats van individuele wetenschappers. Dat is een moeilijke overgang. We komen natuurlijk uit een eeuwenlange traditie van de *individual hero*. Positieve ervaringen eerder in mijn loopbaan hebben me geleerd dat dit binnen organisaties veel op kan leveren. Minder mensen voelen zich gemarginaliseerd. Als we als organisatie succesvol willen zijn, zullen we de sterke punten van een team moeten formuleren.’

WAT IS VOOR JOU DE PRETTIGSTE ROUTE OM WETENSCHAPPERS TE BETREKKEN BIJ DE PRAKTIJK VAN ERKENNEN & WAARDEREN?

‘Ik heb het gevoel dat het programma voor de wetenschappers het meest concreet wordt tijdens transitiefases binnen loopbaanpaden. Grotere planbaarheid van het leven in de wetenschap zijn op veel vlakken van het werkklimaat gunstig. Transities rond een bevordering of als periode waarin je een tijdje

wat anders gaat doen binnen de taken van de wetenschapper maken mensen een beetje nerveus. Als we de loopbaanpaden goed weten te integreren biedt dat zekerheid. Voor het individu is dat heel praktisch. Er ontstaat bijvoorbeeld ruimte voor gesprekken over je rol in de lange termijnontwikkelingen van een team en dat voorkomt dat collega’s concurrenten worden.’

WELKE ROL HEB JE ALS DECAAN GESPEELD OM DE STRUCTUUR VAN LOOPBAANPADEN ‘ERDOORHEEN’ TE KRIJGEN?

‘Ik ben daar nog niet helemaal uit, ik heb in ieder geval de stap gezet om de profielen niet zelf te ontwerpen. Binnen de faculteit was er een technische groep met vertegenwoordiging uit alle lagen van de faculteit die een eerste voorstel heeft gemaakt op basis van de volgende vragen: wat zijn de drie loopbaanpaden, hoe verhouden zij zich tot elkaar en wat zijn de ontwikkel- en bevorderingscriteria. Ik heb me daar bewust buiten gehouden, ten dienste van het algehele draagvlak. Deze aanvliegroute van het proces maakt het nu veel makkelijker om het voorstel via afdelingshoofden en medezeggenschap rond te krijgen.’ ■

Activiteiten- overzicht 2023

De echte veranderingen vinden plaats binnen de instellingen, op het niveau van een faculteit, departement, instituut, afdeling of team. Het gezamenlijke programma richt zich erop dat de betrokken partners de ambities van het programma in samenhang implementeren.

Daarvoor organiseren wij verschillende activiteiten, stellen wij instrumenten beschikbaar en geven wij waar nodig ondersteuning aan de lokale Erkennen & Waarderen-commissies. In dit hoofdstuk lichten wij toe wat we in 2023 zoal hebben gedaan.

3.1 Landelijke overleggen en bijeenkomsten

De Erkennen & Waarderen-gemeenschap brengen we samen door bijeenkomsten te organiseren voor verschillende doelgroepen. Doel van deze bijeenkomsten is het inspireren van elkaar, het bevorderen van de gezamenlijkheid en het uitwisselen van kennis en ervaringen. Daarbij kiezen we voor passende locaties en inspirerende werkvormen. De overleggen vormen dikwijls aanleiding voor goede (vervolg)gesprekken.

In 2023 organiseerden wij:

- Eén bijeenkomst voor de commissievoorzitters van de instellingen;
- Vier bijeenkomsten voor de projectleiders van de instellingen;
- Drie gezamenlijke bijeenkomsten voor de commissievoorzitters en projectleiders;
- Vier bijeenkomsten voor de communicatieadviseurs van de instellingen;
- Twee bijeenkomsten voor de Erkennen & Waarderen gemeenschap;
- Het Recognition & Rewards Festival.

Projectleidersbijeenkomsten

De onderwerpen die tijdens de overleggen aan de orde komen zijn heel divers. In maart en april is bijvoorbeeld uitvoerig gesproken over de scope van het programma.



Projectleiders met elkaar in gesprek tijdens één van de overleggen (©Foto Claartje Chajes).

Ter voorbereiding hebben enkele projectleiders een notitie opgesteld en de belangrijkste overwegingen op een rij gezet. Gezamenlijk kwamen zij tot de conclusie dat het op dit moment niet verstandig is om de scope van het programma te verbreden. Op basis van de besprekingen is vervolgens een advies uitgebracht aan de regiegroep.

In juni zijn we met elkaar in gesprek gegaan over de verhouding tussen de kennisinstellingen en de wetenschapsfinanciers. We concludeerden dat het wenselijk is dat de resultaatcriteria die kennisinstellingen definiëren en de beoordelingsnormen die de financiers hanteren beter op elkaar aansluiten.

Tijdens het overleg in november hebben we het proces rondom de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer besproken en de vragenlijst tegen het licht gehouden.

Gezamenlijke bijeenkomsten

Met de gezamenlijke bijeenkomsten voor de commissievoorzitters en projectleiders proberen we de betrokkenen te informeren en te inspireren. Tijdens de bijeenkomst van januari waren de voorzitter en een raadsmedewerker van de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI) te gast. Zij gaven een inhoudelijke toelichting op de adviesbrief 'Duiden van kwaliteiten van wetenschap', die in december 2022 verschenen is. Daarnaast hebben we voor verschillende doelgroepen binnen het programma Erkennen & Waarderen een stakeholdersanalyse gedaan aan de hand van de belangenkaart.

- Lees [hier](#) het AWTI-adviesbrief;
- Bekijk [hier](#) de belangenkaart Erkennen & Waarderen.

Tijdens de onlinebijeenkomst van september verwelkomden we opnieuw enkele gasten. Cláudia Sarrico presenteerde het OECD-rapport *Promoting Diverse Career Options for Doctoral and Postdoctoral Researchers*. De inhoud daarvan sluit goed aan bij het programma Erkennen & Waarderen. Vervolgens gaven twee onderzoekers van het Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudie (CWTS) een toelichting op het project Advancing Research Intelligence Applications (ARIA), waarin enkele instellingen samenwerken aan een nieuw beoordelingssysteem met kwalitatieve en kwantitatieve maatstaven.

In december hebben drie decanen een designworkshop verzorgd over het thema 'De toekomst van wetenschap'. De deelnemers werden uitgedaagd om na te gaan wie de wetenschappers van 2035 zijn. Wat beweegt hen en hoe werken zij? Wat moeten universiteiten doen om aantrekkelijk te zijn voor wetenschappers? Het was een interessante en inspirerende sessie met open gesprekken over wat er concreet zou moeten veranderen. Verder zijn we tijdens deze bijeenkomst in gesprek gegaan met Jeroen Geurts en Rianne Letschert, de voorzitters van de landelijke regiegroep, over de nieuwe fase in het programma en de rollen, verantwoordelijkheden en onderlinge werkafspraken die daarbij passen.

E&W Breed

In 2023 hebben we twee landelijke bijeenkomsten georganiseerd voor de gehele Erkennen & Waarderen gemeenschap. Op 1 juni waren we te gast aan de TU Delft, op 13 november kwamen we bijeen in Utrecht.



Het anders erkennen en waarderen van wetenschappers vereist een dialogische veranderaanpak. Ook tijdens E&W Breed van 1 juni gingen de deelnemers met elkaar in gesprek (©Foto Claartje Chajes).

Delft, 1 juni

Op donderdag 1 juni vond in de aula van de TU Delft de bijeenkomst Erkennen & Waarderen Breed plaats. Tijdens de bijeenkomst kwamen twee verschillende onderwerpen aan de orde. Stans de Haas en Stefanie Vrancken (respectievelijk commissievoorzitter en projectleider) gaven een toelichting op het besluit van Universiteit Utrecht om ook andere groepen bij het programma Erkennen & Waarderen te betrekken en voortaan te spreken over universiteitspersoneel. Op die manier wil de instelling de verschillende werkzaamheden gelijke erkenning en waardering geven.

In het tweede deel van de bijeenkomst hield Hans de Jonge (directeur van het regieorgaan Open Science NL) een referaat over de verhouding tussen de programma's Erkennen & Waarderen en Open Science. In beide programma's gaat het om een cultuurverandering, waarvoor aanpassingen nodig zijn in beleid, infrastructuur en beloning. Met behulp van enkele voorbeelden uit het buitenland liet hij zien hoe activiteiten op het gebied van Open Science meer erkenning en waardering zou-

den kunnen krijgen. Aan de hand van door de inleiders zelf aangedragen dilemma's vonden groepsgesprekken plaats, die werden afgesloten met een panelgesprek. Aansluitend op E&W Breed volgde een facultatief en informeel programma voor belangstellenden uit de Erkennen & Waarderen gemeenschap, bestaande uit een rondleiding over de Delftse campus, een teamspel en een afsluitende barbecue.

Utrecht, 13 november

De tweede bijeenkomst Erkennen & Waarderen Breed vond plaats op maandag 13 november in Utrecht. Tijdens deze bijeenkomst stond het beleid voor *early career academics* centraal. Dagmar Eleveld deelde een good practice over het postdoc-beleid van het Radboudumc, terwijl Robert Grem het docentenbeleid van de Universiteit van Amsterdam presenteerde. Tussendoor verzorgden Marjan van Hunnik, Max van Haastrecht en Anna Roodhof een interactieve en prikkelende workshop over de vraag wat de 'proeve van bekwaamheid' voor promovendi precies inhoudt en of deze in het kader van Erkennen & Waarderen zou kunnen veranderen.

Recognition & Rewards Festival

Op donderdag 13 april vond het derde Recognition & Rewards festival plaats in de Pieterskerk te Utrecht. Het was voor het eerst dat het festival fysiek gehouden kon worden. De 250 aanwezigen volgden een afwisselend programma met gesproken columns, rondetafelgesprekken, interactieve workshops en een afsluitend panelgesprek. Centraal stond het thema 'Rethinking Assessment'. Het dagprogramma en de mogelijkheid elkaar te ontmoeten gaf veel mensen nieuwe energie om met Erkennen & Waarderen door te gaan.

De dag werd geleid voorgezeten door Eveline van Rijswijk. Na een warm welkomstwoord door Joke van Saane, rector magnificus van de Universiteit van Humanistiek (UvH), sprak Hieke Huistra een prikkelende column uit over het erkennen en waarderen van kleine en grote werkzaamheden. Zij betoogde dat een vast contract de grootste blijk van waardering is die een wetenschapper kan krijgen. Vervolgens waren er twee rondetafelgesprekken. Marieke Adriaanse (Universiteit Leiden) en Yarin Eski (Vrije Universiteit) gingen met elkaar in gesprek

en reflecteerden op de term 'excellentie'. Samen kwamen zij tot de conclusie dat excellentie geen goed begrip is en dat het vooral moet gaan over de kwaliteit van wetenschappelijk werk in alle kerndomeinen.

In het tweede rondetafelsessie spraken minister Robbert Dijkgraaf (OCW), Onur Sahin (Universiteit Utrecht) en Charisma Hehakaya (UMC Utrecht) over de positie van *early career* wetenschappers. De twee jonge wetenschappers gaven aan het jammer te vinden dat er in het programma Erkennen & Waarderen weinig aandacht is voor junior posities. Zij wezen op het belang van leiderschap voor de persoonlijke ontwikkeling van jonge wetenschappers en deden een oproep deze doelgroep jonge wetenschappers meer te betrekken bij het landelijke programma.

Het programma werd vervolgd met twee interactieve workshoprondes in het gebouw van de Universiteit van Humanistiek (UvH). Daarna sprak Noémi Aubert Bonn een column uit waarin zij inzicht gaf in internationale ontwikkelingen in lijn met Erkennen & Waarderen. Verder werd Rianne Letschert geïnterviewd over haar be-



Een volle Pieterskerk tijdens het Recognition & Rewards Festival, 13 april 2023 (©Foto Annemiek van der Kuil).



In de tweede rondetafelsessie spraken minister Robbert Dijkgraaf, Onur Sahin en Charisma Hehakaya over de positie van early career wetenschappers (©Foto Annemiek van der Kuil).



Dagmar Eleveld geeft een toelichting op het postdoc-beleid van het Radboudumc tijdens E&W Breed van 13 november (©Foto Claartje Chajes).

trokkenheid binnen de Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA). De dag werd afgesloten met een panelgesprek waarbij enkele leden van de regiegroep terugblikten op de dag.

Meer informatie:

- Kijk [hier](#) voor een aftermovie met de hoogtepunten van de dag;
- Lees [hier](#) het verslag van de dag;
- Lees [hier](#) de verslagen van de workshops.

3.2 Community building

Het anders erkennen en waarderen van wetenschappelijk werk vraagt een fundamentele verandering van gedrag en leiderschap. Voor het realiseren van deze verandering is het belangrijk dat de verschillende doelgroepen actief bij het programma zijn betrokken. Daarom versterken we de onderlinge samenwerking en brengen we waar mogelijk samenhang aan. Het online communityplatform RRview speelt daarbij een belangrijke rol.

Samenwerking versterken

Voor het realiseren van verandering is goede samenwerking met verschillende partners en

doelgroepen erg belangrijk. In 2023 is allereerst ingezet op het versterken van de relatie met de umc's. In tegenstelling tot de universiteiten waren HR-directeuren van de umc's nog niet zo nauw betrokken bij Erkennen & Waarderen. In maart heeft de programmamanager daarom samen met Dagmar Eleveld een presentatie gegeven aan alle HR-directeuren van de umc's over het programma Erkennen & Waarderen. Het resultaat hiervan is dat het programma op de agenda van de HR-directeuren van de umc's staat en dat één van de HR-directeuren voortaan aanschuift bij het coördinerend overleg universiteiten en umc's. Op die manier zijn de umc's beter aangehaakt dan voorheen.

Een deel van de veranderingen die wij willen realiseren ligt op het terrein van de directeuren Human Resources. Om de HR-directeuren van de instellingen te betrekken bij het programma worden zij periodiek ingelicht door middel van een schriftelijke update. Verder sloten de programmamanager en -secretaris twee keer aan bij een HRNU-bijeenkomst en gaven zij een mondelinge toelichting op de voortgang



van het programma. De HR-directeuren hebben aangegeven dat zij een leidende rol hebben bij de thema's loopbaanpaden, leiderschap en cao-/UFO-gerelateerde zaken.

In de derde plaats hebben we actief ingezet op het betrekken van de *early career academics*. Omdat de cultuurverandering in het bijzonder gevolgen heeft voor de nieuwe generatie wetenschappers, is het een logische stap om hen intensiever bij het programma te betrekken. Om het perspectief van de jonge wetenschappers mee te nemen, is in

september 2023 besloten de regiegroep uit te breiden met drie adviserende leden. Aan respectievelijk Promovendi Netwerk Nederland (PNN), PostdocNL en het Comenius-Netwerk is gevraagd een persoon naar voren te schuiven als afgevaardigde. Tijdens het overleg van oktober namen zij voor het eerst deel aan het overleg van de regiegroep. Verder is in de verschillende overleggen expliciet aandacht gevraagd voor de positie van promovendi en postdocs (***zie ook 'Drie vragen aan Anna Roodhof'***).

Samenwerking met de vakbonden

Voor het veranderen van landelijke kaders, processen en systemen is een goede samenwerking met de vakbonden onontbeerlijk. Op 19 juni is een bijeenkomst georganiseerd waarin de Erkennen & Waarderen projectleiders en de vertegenwoordigers van het Lokaal Overleg op een informele wijze informatie met elkaar konden uitwisselen. De projectleiders van achtereenvolgens Technische Universiteit Eindhoven, Tilburg University en Wageningen Universiteit gaven een toelichting bij de loopbaanpaden die zij hebben ontwikkeld. In groepsverband werd gesproken over de vraag in hoeverre de bestaande kaders een belemmerende werking hebben. Gezamenlijk kwamen we tot de conclusie dat dit niet het geval is.



Drie vragen aan: Anna Roodhof

Anna Roodhof is promovendus aan de Wageningen Universiteit en bestuurslid van het Promovendi Netwerk Nederland (PNN). In de laatste hoedanigheid is zij sinds 2023 adviserend lid van de landelijke regiegroep Erkennen & Waarderen.

WELK PAD HEEFT PNN BEWANDELD OM OP HAAR NIEUWE POSITIE BINNEN DE REGIEGROEP TERECHT TE KOMEN?

‘We hebben er vanaf de start van Erkennen & Waarderen als PNN voor gekozen om ons actief op te stellen rond het thema. Zodra er een evenement is, kom je ons tegen. Ook hebben we zelf een portfolio over het onderwerp samengesteld. Toen we het afgelopen jaar uitgenodigd werden om als adviserend lid toe te treden aan de regiegroep hebben we die rol omarmd. Daarbij moet ik zeggen dat we heel open en positief verwelkomd zijn. Het is erg fijn dat we onderdeel van het gesprek zijn en ik hoop dat we op die goede voet verder gaan.’

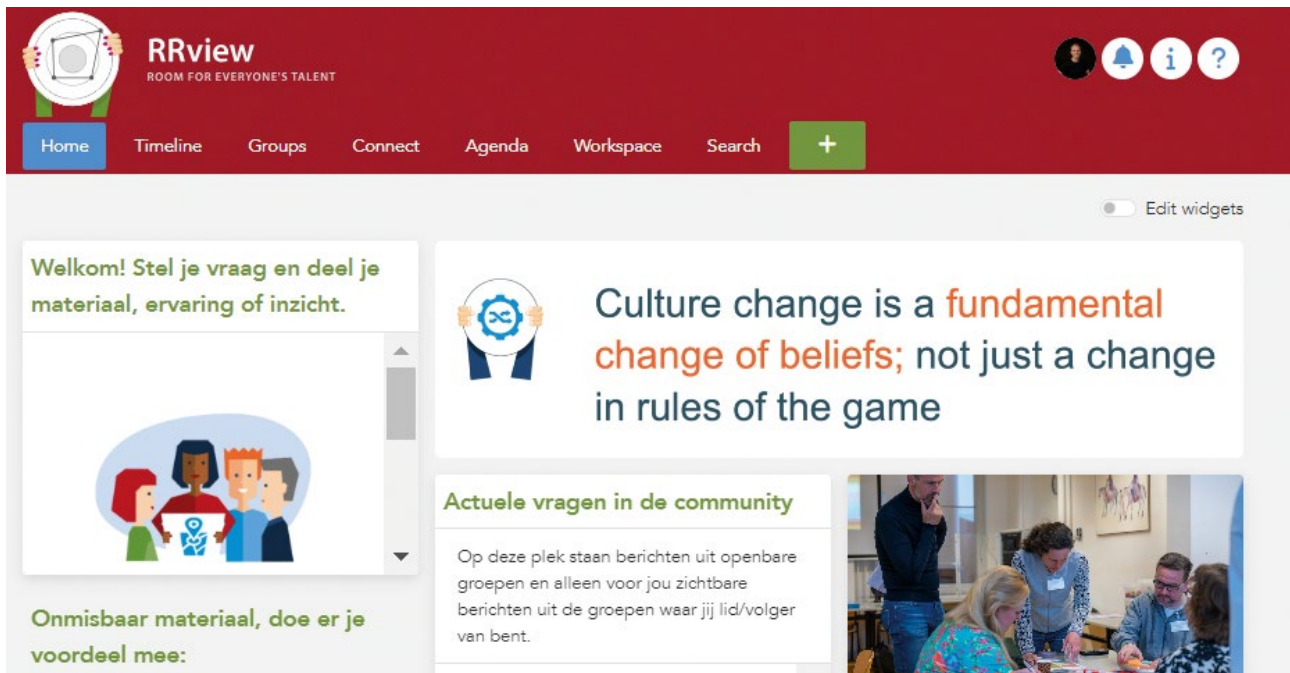
WELKE GELUIDEN VANG JE OP UIT DE ACHTERBAN, ALS HET OM ERKENNEN & WAARDEREN GAAT?

‘De gemiddelde PhD’er ervaart weinig ruimte om zich met andere onderwerpen naast zijn of haar onderzoek bezig te houden. PhD’ers hebben vaak een tijdelijke aanstelling, met een duidelijk doel dat behaald moet worden – een proefschrift en soms ook onderwistaken –

en daardoor weinig tijd en ruimte voor nevenactiviteiten. Als een PhD’er iets meekrijgt over een nieuw *academic career framework* binnen de universiteit, dan is het makkelijker om te denken “dat gaat niet over mij”. Wij doen als PNN ondertussen natuurlijk wel ons best om onze achterban zo goed mogelijk te vertegenwoordigen. Vanwege de tijdelijkheid blijft het als belangenvereniging puzzelen om inzichtelijk te krijgen wat de belangen van onze leden precies zijn.’

IN MAART 2024 ZIT JOUW ROL BINNEN PNN EROP, WAT GEEF JE MEE AAN JE OPVOLGER?

‘Ik heb aangeraden om onze verhouding tot thematiek te zien als ‘in ontwikkeling’. Er gebeurt veel. Op welk niveau iets impact heeft kunnen we nog niet zeggen. Wat je in ieder geval kunt doen, is de materie overzichtelijk vertalen en terugkoppelen. Je bent hoe dan ook een belangrijke schakel tussen de Erkennen & Waarderen beweging en je achterban. Persoonlijk zou ik het mooi vinden als het dankzij dit programma ook lukt om PhD’ers meer grip op de lange termijn te geven.’ ■



Het platform RRview is de online ontmoetingsplek en kennisbank voor de Erkennen & Waarderen gemeenschap (©Foto Claartje Chajes).

Online platform RRview

Ons platform RRview heeft een belangrijke rol als online ontmoetingsplek en kennisbank voor de landelijke Erkennen & Waarderen gemeenschap. We hebben het gemaakt op verzoek van de lokale Erkennen & Waarderen projectleiders. Aan het einde van 2023, zo'n anderhalf jaar na oprichting, had het platform bijna 250 leden. Momenteel logt ongeveer de helft van hen wekelijks in. Het meest actief zijn de projectleiders, maar we zien ook dat steeds meer ondersteunende beleidsmedewerkers en HR-professionals de weg naar RRview weten te vinden.

Leden raadplegen op RRview onder meer de landelijke en lokale visiedocumenten, nieuwe loopbaan- of leiderschapsprofielen bij collega-instellingen en beschikbare instrumenten. Ze wijzen elkaar via tags op relevant (publiciteits) materiaal en gaan met elkaar in gesprek zodra iemand een vraag stelt, bijvoorbeeld: 'Hoe ga je om met het spanningsveld tussen de universiteit als geheel en de individuele faculteit?'

Ook is RRview één van de graadmeters waaraan we zien dat ons netwerk zich uitbreidt naar

verschillende doelgroepen. Parallel met de ruimte die we *early career academics* op het Recognition & Rewards Festival en in de regiegroep boden, hebben we afgelopen jaar vertegenwoordigers van PNN en PostdocNL uitgenodigd op RRview. Zij vonden op het platform de ruimte om zich in verschillende dialogen te mengen. Na een conferentie van het Research Intelligence Network Netherlands (RINN) meldden verschillende leden van dit netwerk zich aan op RRview. Later in het jaar maakten ook de leden van actiecomité 0.7 en het Landelijk Netwerk voor Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH) een profiel aan op het platform.

Zodra er een personeelwisseling zich voordoet binnen een instelling, is RRview de aangewezen plek om efficiënt kennis te nemen van het programma Erkennen & Waarderen door middel van relevante documenten en gesprekken. RRview helpt om focus aan te brengen, brengt collega's vanuit het gehele land laagdrempelig met elkaar contact en geeft inzicht in gedeelde dilemma's. We merken dat de digitale omgeving de levende werkelijkheid aanvult bij gemeenschapsvorming. Tijdens

live-bijeenkomsten spreken mensen elkaar aan op basis van interactie op RRview. Een online dialoog kan bovendien aanleiding zijn voor een vervolgesprek over dat onderwerp op locatie.

Speciaal voor de (internationale en online) bezoekers van het al eerdergenoemde Recognition & Rewards Festival creëerden we op RRview een online extra ruimte van het evenement. We hebben een besloten festivalgroep opgezet, waar het programmamateriaal, achtergrondinformatie en verslaglegging te vinden was. Ook hier was de dialoog mogelijk. Hoewel de activiteit in deze groep zich concentreerde rondom het festival in april, zien we dat enkele leden in binnen- en buitenland de groep blijven volgen. In de loop van het jaar maakten verschillende van hen de overstap naar de volledige RRview-gemeenschap.

We hopen dat de leden van de Erkennen & Waarden gemeenschap ook meer en meer documenten in ontwikkeling met elkaar gaan delen. Wat ons betreft heeft het een verdiepende meerwaarde als collega's met dezelfde soort functies over de muren van hun instelling heen uitwisselen. Dat blijkt niet voor iedereen gemakkelijk. Dit heeft enerzijds te maken met de verticale organisatiestructuur binnen kennisinstituten en anderzijds met loyaliteit naar directe collega's. Mensen willen hun naasten niet passeren. Bovendien willen collega's vaak eerst de eigen medezeggenschap informeren voordat ze (concept)stukken delen met collega's van andere instellingen.

We zien hier een rol voor ons weggelegd als kartrekker. Onderdeel van de cultuurverandering is immers ook 'open science', in de zin van transparantie en een open gesprek.

Het is aan ons om daarnaar te handelen. Op dat vlak zetten we in 2024 dus vervolgstappen. Hoe kan RRview haar steentje bijdragen om van een gesloten naar een open werkcultuur te bewegen?

'Transparantie vind ik heel belangrijk. Ik streef 'open' science na, in een zo breed mogelijke zin. Voor mij gaat dat verder dan open access publiceren, ik wil dat we open zijn over het waarom van onze werkwijze. [...] Mensen vinden het vaak verrassend als je iets bevroegt dat als heel vanzelfsprekend wordt gezien. Over het algemeen levert het verfrissende gesprekken op. Omdat het gaat over onderwerpen waar we in de waan van de dag te weinig op reflecteren. We zijn dingen vaak op een bepaalde manier gaan doen, zonder erbij stil te staan waarom.'

Marieke Adriaanse, ambassadeur Erkennen & Waarden Universiteit Leiden in het Recognition & Rewards e-magazine 'Embrace the impact'

3.3 Erkennen & Waarden cultuurbarometer

In het *Plan E&W 2022-2026* hebben we afgesproken om gedurende de looptijd van het programma een Erkennen & Waarden cultuurbarometer uit te zetten. Met deze cultuurbarometer willen we inzichtelijk maken in hoeverre de beoogde cultuurverandering vordert. Met een vragenlijst voor alle wetenschappers van de instellingen die participeren



in het programma toetsen we in hoeverre de ambities van Erkennen & Waarderen en bijbehorend gedrag op de werkvloer herkend, ervaren en gedeeld worden. Uiteindelijk willen we gezamenlijk leren van de uitkomsten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer. De inzichten die de vragenlijst oplevert zullen we gebruiken om onze veranderaanpak waar nodig aan te passen.

Opzet vragenlijst

In 2023 zijn belangrijke stappen gezet voor de uitvoering van de eerste meting van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer. De uitvoering ervan ligt in handen van onafhankelijk adviesbureau Berenschot. In 2023 heeft een onderzoeksteam vanuit Berenschot een vragenlijst ontwikkeld. Dit is gebeurd in nauwe samenwerking met een begeleidingscommissie vanuit de instellingen, bestaande uit in totaal vijf Erkennen & Waarderen projectleiders en HR-directeuren. De begeleidingscommissie heeft onder andere meegedacht over de scope van de vragenlijst en oplossingen aangedragen voor de verschillende vraagstukken die zich in het traject voordeden. Daarmee is zij de schakel tussen het onderzoeksteam van Berenschot en de projectleiders van de verschillende instellingen.

Gekozen is voor een zorgvuldige procedure. Eerst heeft Berenschot een conceptvragenlijst opgesteld. Vervolgens heeft de begeleidingscommissie hierop feedback gegeven. Daarna heeft Berenschot de vragenlijst herzien en de nieuw versie voorgelegd aan de Erkennen & Waarderen projectleiders. Tenslotte zijn de opmerkingen van de projectleiders verwerkt en heeft de begeleidingscommissie in december de definitieve vragenlijst vastgesteld.

In de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer komen de volgende thema's aan de orde:

- Bekendheid met het programma
- Waarneembaarheid van het programma
- Ervaringen met het programma, uitgesplitst naar:
 - Loopbaanpaden diversifiëren en dynamiseren;
 - Ontwikkelingsmogelijkheden;
 - Balans tussen individu en collectief;
 - Open Science;
 - Leiderschap.
- Zorgen en kansen;
- Achtergrondkenmerken.

Omgang met de uitkomsten

In de week van 22 januari 2024 wordt de



Projectleiders met elkaar in gesprek over de vragenlijst van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer (©Foto Claartje Chajes).

vragenlijst drie weken uitgezet binnen de participerende instellingen. In de loop van 2024 verzorgt Berenschot een overzichtelijke sector-rapportage van de resultaten. Het rapport bevat de resultaten op geaggregeerd niveau, met uitsplitsingen naar ten minste functiegroepen en disciplines. Deze rapportage wordt verzonden naar het ministerie van OCW en krijgt een plaats op onze [website](#). Daarnaast zorgt Berenschot voor gepersonaliseerde standaardrapportages naar de instellingen. We willen graag dat de instellingen kunnen leren van de resultaten van de Erkennen & Waarden cultuurbarometer. Daarom is het voornemen een bijeenkomst te organiseren waarin de Erkennen & Waarden projectleiders en -commissievoorzitters op eigen initiatief resultaten kunnen delen met elkaar en gezamenlijk antwoorden kunnen zoeken voor de vragen die die resultaten mogelijk oproepen.

3.4 Strategische verandercommunicatie

Om ervoor te zorgen dat academici een beeld hebben van de inhoud van het programma Erkennen & Waarden en wat dit voor hen zelf betekent, is het belangrijk om de inhoud van het programma een podium te bieden. Dit kan gaan over de inhoudelijke speerpunten van het programma, concrete implementatiestappen en ook verhalen vanuit de academie die het belang van de cultuurverandering benadrukken.

Communicatieactiviteiten

Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol, zowel binnen de verschillende organisaties als overkoepelend vanuit het programmateam. Coördinerend organiseerden wij diverse bijeenkomsten voor communicatieadviseurs van de verschillende instellingen om ervaringen en ideeën te delen. Dit met als doel om elkaar te inspireren in de aanpak, communicatieuitingen

een groter podium te geven en elkaar te helpen in de communicatiestappen binnen een systeem- en cultuurverandering. De bijeenkomsten werden elk kwartaal georganiseerd en hierin vond veel uitwisseling plaats over thema's die op dat moment relevant zijn voor de adviseurs. Zo is er bijvoorbeeld gesproken over hoe de publicatie van de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk* kon helpen om bij de instelling zelf meer aandacht te krijgen voor het programma.



Het e-magazine is bedoeld om de interactie en de gedachtegang rondom Erkennen & Waarden te bevorderen.

Daarnaast creëerden we vanuit het programmateam communicatieuitingen die interactie en de gedachtegang rondom Erkennen & Waarden bevorderen. Het duidelijkste voorbeeld hiervan is het *Recognition & Rewards E-magazine: Embrace the impact*. In dit magazine worden good practices uitgelicht over bijvoorbeeld teamscience en loopbaanpaden. Ook is er onder andere een diepte-interview over een onderwijs carrière. Verder vond er een rondetafelgesprek plaats over het onderwerp 'kwaliteitsbeoordeling'.

Ook gaven we bekendheid aan Erkennen & Waarden door het belichten van successen, ervaringen en *good practices*. De kanalen die

we hiervoor inzetten zijn [de website van Erkennen & Waarderen](#), de sociale media pagina's van het programma op [Twitter](#) en [LinkedIn](#) en de [nieuwsbrief](#) die wij periodiek versturen.

Dialogoog in cultuurverandering

Daarnaast hechten we veel waarde aan het voeren van de dialoog. Daarom stimuleren we instellingen en helpen we waar nodig met het vormgeven van dialogen op verschillende niveaus of met het vormgeven van andere stappen in het veranderproces. Zo bezochten we in het najaar een aantal universiteiten om ervaringen uit te wisselen over hun verander-aanpak. Deze open gesprekken zorgden voor meer inzicht in verandermogelijkheden binnen het programma en brachten behoeftes in kaart voor het nieuwe jaar. Zo zullen er werksessies over cultuurverandering worden georganiseerd in 2024 om de lokale Erkennen & Waarderen commissies meer middelen in handen te geven om de cultuurverandering vorm te geven.

Onder de aandacht

Er waren in 2023 ook een aantal grotere com-

municatiemomenten. Bij dit soort momenten trekken we samen met alle partners op, om zo een groot mogelijk bereik te creëren, bijvoorbeeld rondom de publicatie van de routekaart *'Ruimte voor ieders talent in de praktijk'*. Met deze routekaart toonden we vanuit het programma onder andere aan dat de instellingen Erkennen & Waarderen definitief in de praktijk willen verankeren. In de communicatie hebben we die boodschap zo goed mogelijk proberen te verspreiden. Zo besteedde onder andere dagblad *Trouw* in [een uitgebreid artikel](#) aan de publicatie. De routekaart werd aangeboden aan minister Dijkgraaf tijdens het jaarlijkse Erkennen & Waarderen Festival.

De inzet van de communicatieactiviteiten in 2023 was gericht op het verder brengen van de boodschap en het breder betrekken van de verschillende doelgroepen. Wij waren dan ook blij om te zien dat bijvoorbeeld tijdens het festival en in het e-magazine de stem van *early career academics* nadrukkelijker aanwezig was.



Deelnemers in dialoog tijdens een workshop op het Recognition & Rewards Festival (©Foto Annemiek van der Kuil).

Drie vragen aan: Gijsbert Siertsema



Gijsbert Siertsema is directeur communicatie & marketing aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij maakt namens het netwerk Directeuren Communicatie & Marketing (DCM) deel uit van het coördinerend overleg Erkennen & Waarderen.

WAT IS DE GROOTSTE UITDAGING BIJ COMMUNICATIE ROND ERKENNEN & WAARDEREN?

‘Nu het programma wat langer loopt, moet je oppassen dat je niet steeds met hetzelfde verhaal komt. In eerste instantie ging het erom bewustzijn te creëren en mensen te enthousiasmeren voor het ontwikkelen van onder meer loopbaanpaden. Zodat iedereen begrijpt wat de kansen zijn en daarmee aan de slag gaat. We zijn nu op het punt aangekomen dat je vanuit de beleving communiceert. Door middel van storytelling via persoonlijke interviews of filmpjes kunnen we de positieve ervaring met de nieuwe loopbaanpaden dichterbij de wetenschappers brengen. Zodat zij zich vanzelfsprekender met het onderwerp vereenzelvigen.’

OP WELK VLAK VRAAGT DE CULTUUR-VERANDERING OM EEN ANDERE BENADERING VANUIT INTERNE EN EXTERNE COMMUNICATIE?

‘Ik onderscheid twee verschillende onderwerpen: het ‘reguliere’ intern en extern communiceren van je verhaal en ‘cultuurverandering’ als specifiek onderwerp voor communicatie. Erkennen & Waarderen is in feite een cultuurverandering. Verandercommunicatie is wat mij betreft een

onderwerp dat we binnen het programma nog serieuzer moeten bespreken. Dat is een aparte tak van sport binnen de communicatie, met allerlei vormen voor handen om het gedrag van onze medewerkers in beweging te krijgen.’

WELKE ONTWIKKELING DIE JE HET AFGELOPEN JAAR ZAG, GAF DE LOKALE AFDELINGEN COMMUNICATIE DE KANS OM ALS VLIEGWIEL VOOR HET PROGRAMMA TE FUNCTIONEREN?

‘We zagen het afgelopen jaar dat de implementatie steeds concreter werd. Parallel daaraan konden er specifiekere boodschappen over Erkennen & Waarderen worden gecommuniceerd. Binnen de VU is onze rector Jeroen Geurts een geweldige ambassadeur. Bij veel bijeenkomsten, zoals de opening van het academisch jaar of de Dies Natalis benoemt hij het onderwerp. Hij maakt zo een verschil in de bewustwording van het programma. Ik vind het ook heel sterk dat hij en Rianne Letschert, voorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Maastricht, op hun eigen sociale actief het belang van Erkennen & Waarderen en de vorderingen uitdragen. Betere ambassadeurs kun je je niet wensen.’ ■



Het uitwisselen van internationale ontwikkelingen is belangrijk. Tijdens de Week of Indonesia-Netherlands Education and Research (WINNER) gaf Kim Huijpen een presentatie over Erkennen & Waarderen.

3.5 Internationale ontwikkelingen

De wetenschap is bij uitstek internationaal. Wetenschappers die nu in Nederland werken, willen wellicht een volgende stap in hun carrière zetten in een ander (Europees) land. We kunnen het systeem van erkennen en waarderen dus niet alleen in Nederland veranderen. Vanuit het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen inspireren we andere landen door onze eigen ervaringen en bevindingen te delen. Omgekeerd maken we deze internationale ontwikkelingen zichtbaar in Nederland.

Bijeenkomsten in het buitenland

In 2023 hebben de leden van de regiegroep en het programmateam Erkennen & Waarderen verschillende keren gesproken op internationale bijeenkomsten (zie *representatiekalender*). Twee bijeenkomsten willen we hier nader uitlichten. In 2023 heeft programmamanager Kim Huijpen twee bezoeken gebracht aan landen die geïnspireerd waren door onze Nederlandse aanpak. Door aanwezig te zijn bij zulke bijeenkomsten zien we dat andere landen in dezelfde richting aan het bewegen zijn als Nederland.

Zwitserland

Op 15 mei vond in Bern een evenement plaats over het hervormen van de beoordeling van onderzoek in Zwitserland. Dit was het tweede evenement in een reeks. Kim Huijpen heeft hier een presentatie gegeven over het Nederlandse nationale programma Erkennen & Waarderen. Deze presentatie werd gevolgd door een interessant gesprek tussen de deelnemers. Zij bespraken gezamenlijk welke kansen er zijn om in de Zwitserse context een gelijksoortige beweging in te zetten. Bij dit evenement waren zowel beleidsmedewerkers als wetenschappers aanwezig vanuit de Zwitserse onderzoeks- en hoger onderwijssector die betrokken zijn bij of geïnteresseerd zijn in onderzoek(evaluatie), Open Science, gelijkheid, diversiteit en inclusie (EDI) en aanverwante onderwerpen.

Zwitserland kent twaalf door de overheid gefinancierde Zwitserse universiteiten (tien kantonale universiteiten en twee federale technologische instituten) en het wetenschapsstelsel staat zeer hoog aangeschreven.

De eerste helft van het evenement bestond uit een serie van drie presentaties waarin internationale en nationale perspectieven op de hervorming van onderzoeksevaluaties werden beschreven, gevolgd door een vraag- en antwoordsessie en groepsgesprekken. Tijdens deze groepsgesprekken is gesproken over het implementeren van veranderingen met betrekking tot de beoordeling van onderzoek. De aanwezigen deelden niet alleen voorbeelden van plannen of gemaakte stappen. Maar ook de barrières die ze onderweg tegenkwamen en de strategieën die ze gebruiken om deze barrières te slechten. Ten slotte is gesproken over de stappen die op nationaal niveau in Nederland genomen kunnen worden om te coördineren en te zorgen voor voortgang in een gezamenlijke richting.

Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)

Ook binnen de Coalition for Advancing Research Assessment hebben er in 2023 belangrijke ontwikkelingen plaatsgevonden. Deze coalitie is in 2022 opgericht door de ondertekenaars van de [*Agreement on Reforming Research Assessment*](#). Eind 2023 hebben 637 verschillende onderzoeksfinanciers, universiteiten, onderzoeksinstituten en genootschappen van wetenschappers de *Agreement on Reforming Research Assessment* ondertekend (peildatum: 9 oktober 2023), waaronder 28 organisaties vanuit Nederland. Via een wereldwijde coalitie werken de ondertekenaars van de overeenkomst samen om systemische hervormingen mogelijk te maken. Het doel van deze coalitie is om de uitwisseling van informatie en van elkaar leren te vergemakkelijken tussen al diegenen die werken aan het hervormen van de praktijken voor het beoordelen van onderzoek.



In 2023 zijn er twaalf werkgroepen opgericht. Vanuit Nederland participeren we in de volgende werkgroepen:

- *Towards Open Infrastructures for Responsible Research Assessment*: TU Delft, Universiteit Leiden (CWTS), Vrije Universiteit Amsterdam en NWO;
- *Multilingualism and language biases in research assessment*: Universiteit Leiden;
- *Experiments in Assessment – Idea generation, co-creation, and piloting*: NWO;
- *Reforming Academic Career Assessment*: Universiteiten van Nederland (UNL) en UMCG;
- *Responsible metrics and indicators*: Universiteit Leiden (CWTS);
- *Improving practices in the assessment of research proposals*: NWO en ZonMw;
- *Supporting the alignment of research assessment systems with CoARA in biomedical disciplines through administrative reforms and governance*: Erasmus MC;
- *Towards Transformations: Transdisciplinarity, Applied/Practice-Based Research, and Impacts*: Universiteit Leiden en Universiteit Maastricht;
- *Recognizing and Rewarding Peer Review*: Erasmus Universiteit Rotterdam en Universiteit Leiden;
- *Early-and-mid-Career Researchers (EMCRs) – Assessment and Research Culture*: AP-Netwerk en UMCG.
- *TIER – Towards an Inclusive Evaluation of Research*: UMCG.
- *Ethics and Research Integrity Policy in Responsible Research Assessment for Data and Artificial Intelligence (ERIP)*: Universiteit Leiden.

Bovendien zijn er verschillende landelijke *chapters* opgericht. Deze *nationale chapters*

zijn bedoeld om CoARA-leden te helpen bij de implementatie van de afspraken uit de *Agreement on Reforming Research Assessment*. Sommige *chapters* zijn vergelijkbaar met het Nederlandse programma Erkennen & Waarderen, andere *chapters* zijn nog minder ver ontwikkeld. *Chapters* dragen – net als het landelijke programma Erkennen & Waarderen – bij aan de gewenste hervorming door de uitwisseling van kennis en te bevorderen dat de instellingen uit een bepaald land van elkaar kunnen leren. In 2024 willen we in Nederland verkennen of we ook een *national chapter* op willen richten. Verder verkennen we hoe zo'n *chapter* zich moet verhouden tot het landelijke programma Erkennen & Waarderen.



Internationale afspraken wetenschapsfinanciers over Erkennen & Waarderen

Onderzoeksfinciers uit de hele wereld hebben op 31 mei 2023 het *Statement of Principles* ondertekend. In de verklaring staan uitgangspunten hoe de financiers met elkaar komen tot nieuwe manieren van beoordelen van onderzoek en onderzoekers. Het Statement of Principles werd getekend tijdens de jaarlijkse bijeenkomst van de Global Research Council (GRC), de koepel van nationale onderzoeksraden en onderzoeksfinciers over de hele wereld. Arfan Ikram, bestuursvoorzitter ZonMw en lid van de Raad van Bestuur NWO, reageert: 'Dit is een belangrijke volgende mijlpaal in een internationaal gesteund proces naar evenwichtigere en eerlijkere beoordeling van onderzoek'.

Arfan Ikram spreekt tijdens een bijeenkomst van de Global Research Council (©Foto NWO).

Vooruitblik 2024

In 2024 willen we vanuit het landelijke programma Erkennen & Waarderen de aandacht primair richten op de volgende drie thema's:

- Loopbaan- en of ontwikkelpaden;
- Teamscience/teamsamenwerking/ teambeoordeling;
- De ontwikkeling van kwaliteitskenmerken voor het beoordelen van prestaties in de domeinen onderwijs, onderzoek (inclusief Open Science), impact, patiëntenzorg en leiderschap.

Aan de hand van wat we in de routekaart hebben afgesproken, brengen we landelijk in beeld wat de instellingen op bovengenoemde thema's hebben gerealiseerd. Op die manier krijgen we niet alleen beter zicht op de voortgang van het programma, maar kunnen we waar nodig ook voor meer samenhang zorgen.

Verder hebben we een aantal andere speerpunten ontwikkeld die het komende jaar onze aandacht vragen:

- We versterken de samenwerking met de decanen/disciplineoverlegorganen;
- We blijven ons richten op de gewenste verandering in gedrag en cultuur;
- We bevorderen de uitwisseling van kennis en ervaringen door middel van ons communityplatform RRview en de leidraad voor de leergesprekken tussen instellingen;
- We ontwikkelen een visie waar we in 2026 met het programma Erkennen & Waarderen willen staan;
- We zoeken zowel nationaal als internationaal de verbinding met andere partners.



Om dit te bereiken willen we het volgende realiseren:

- We publiceren en bespreken een sectorrapportage met de uitkomsten van de Erkennen & Waarderen Cultuurbarometer;
- We ontwikkelen toolkit met instrumenten voor het leergesprek;
- We organiseren drie werksessies over gedragsverandering;
- We publiceren een speciale editie van het Recognition & Rewards E-magazine;
- We organiseren het vierde Recognition & Rewards Festival;
- We participeren actief in de werkgroepen van de Coalition on Advancing Research Assessment en verkennen of we een national chapter op willen richten.

Tot slot continueren we de volgende activiteiten:

- We organiseren landelijke bijeenkomsten voor verschillende doelgroepen;
- We stimuleren en ondersteunen de (internationale) dialoog;
- We delen via verschillende kanalen good practices.

Bijlagen

Bijlage 1:

Samenstelling regiegroep en programmteam

Regiegroep

De regiegroep coördineert het landelijke programma Erkennen & Waarderen. In de regiegroep zitten bestuurders vanuit de koepelorganisaties UNL, NFU, KNAW, NWO en ZonMw. De regiegroep voert landelijke regie, stemt af en besluit over landelijke thema's. Daarnaast bewaakt zij de gezamenlijkheid en zorgt voor verbinding tussen de verscheidenheid aan visies en veranderingen bij de afzonderlijke partners. Verder vervult zij zowel nationaal als internationaal de rol van boegbeeld en ambassadeur van het programma. Tot slot inspireert en stimuleert zij de wetenschappelijke gemeenschap in de cultuurverandering. Om de *early career academics* beter te betrekken bij het programma, zijn in 2023 drie adviserende leden toegevoegd die respectievelijk Promovendi Netwerk Nederland

(PNN), PostdocNL en het ComeniusNetwerk vertegenwoordigen.

Samenstelling

De regiegroep nam in 2023 afscheid van Frank Baaijens, Pieter Duisenberg en Hanneke Hulst. De rollen van Baaijens en Duisenberg zijn niet opnieuw ingevuld. De regiegroep verwelkomde Hilde Verbeek; zij is bestuurslid van De Jonge Akademie en neemt de plaats in van Hanneke Hulst. Daarnaast traden Padmini Khedoe (PostdocNL), Anna Roodhof (PNN) en Constant Swinkels (ComeniusNetwerk) als adviserend lid toe tot de regiegroep. Daarmee bestaat de regiegroep uit zeven leden en drie adviserende leden. Per 31 december 2023 is de regiegroep als volgt samengesteld: Programmamanager Kim Huijpen treedt op als

NAAM	INSTELLING	FUNCTIE	ROL REGIEGROEP
Jeroen Geurts	UNL	Rector Magnificus Vrije Universiteit Amsterdam	Voorzitter
Rianne Letschert	UNL	Voorzitter College van Bestuur Universiteit Maastricht	Voorzitter
Marileen Dogterom	KNAW	President KNAW	Lid
Arno Hoes	NFU	Decaan faculteit geneeskunde/ vicevoorzitter Raad van Bestuur UMC Utrecht	Lid
Arfan Ikram	ZonMw en NWO	Voorzitter ZonMw	Lid
Marcel Levi	NWO	Voorzitter NWO	Lid
Hilde Verbeek	De Jonge Akademie	Bestuurslid De Jonge Akademie	Lid
Padmini Khedoe	PostdocNL	Bestuurslid PostdocNL	Adviserend lid
Anna Roodhof	PNN	Bestuurslid PNN	Adviserend lid
Constant Swinkels	ComeniusNetwerk	Bestuurslid ComeniusNetwerk	Adviserend lid



De leden van de landelijke regiegroep met elkaar in gesprek tijdens een interactieve werksessie (©Foto Claartje Chajes).

secretaris van de regiegroep. De regiegroep vergaderde twee keer online en één keer fysiek. De vergaderingen werden steeds door enkele leden van het programmteam bijgewoond.

Programmteam

Het programmteam werkt in opdracht van de regiegroep. Het zorgt voor samenhang en is de verbindende schakel tussen de regiegroep en de instellingen. Verder verzorgt en stimuleert het programmteam de communicatie over en binnen het programma Erkennen & Waarderen. Tot slot heeft het programmteam een monitorende en signalerende rol wat betreft de voortgang van het programma.

Samenstelling

Ook de samenstelling van het programmteam was in 2023 aan veranderingen onderhevig. We namen afscheid van Anouk Bosman (HR-beleidsadviseur), Simone Kuipers (projectleider R&R Festival 2023) en Daphne Snackers

(liaison universiteiten). Bianca Langhout heeft de plaats van Daphne Snackers ingenomen als liaison van universiteiten.

Per 31 december 2023 is het programmteam als volgt samengesteld:

NAAM	FUNCTIE
Truus van den Assem	Managementassistent
Claartje Chajes	Communitymanager RRview
Dagmar Eleveld	Liaison umc's
Robbert Hoogstraat	Liaison NWO en ZonMw
Kim Huijpen	Programmamanager
Marjan van Hunnik	Liaison KNAW
Bianca Langhout	Liaison universiteiten
Thomas van Rest	Communicatieadviseur
Mascha Weijers	Expert verandercommunicatie
Nicole van der Wolk	Projectleider informele samenwerking vakbonden
Johan van de Worp	Programmasecretaris

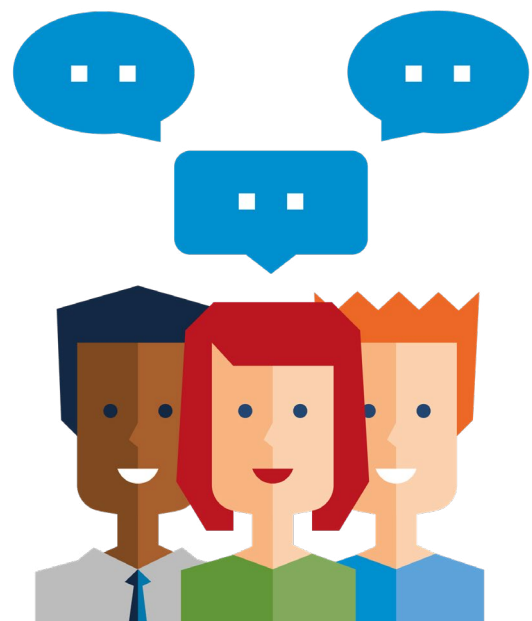


De leden van het landelijke programmateam Erkennen & Waarderen. Van links naar rechts: Claartje Chajes, Simone Kuipers, Daphne Snackers, Robbert Hoogstraat, Kim Huijpen, Thomas van Rest, Marjan van Hunnik, Dagmar Eleveld, Mascha Weijers en Nicole van der Wolk (©Foto Annemiek van der Kuil)

Het programmateam vergaderde zesmaal, waarvan vier keer online en twee keer fysiek. Tijdens deze vergaderingen bereidden we de overleggen van de regiegroep voor en bespraken we de voortgang van de verschillende subprojecten binnen het programma.

Kernteam

Binnen het programmateam functioneert een kernteam dat fungeert als het eerste aanspreekpunt voor de lokale commissies en de regiegroep. Het kernteam bestaat uit Truus van den Assem, Claartje Chajes, Kim Huijpen, Thomas van Rest, Mascha Weijers en Johan van de Worp. Het kernteam vergaderde wekelijks.



Bijlage 2: Representatiekalender 2023

Leden van de regiegroep en het landelijke programmameteam zijn in 2023 veelvuldig benaderd met vragen om advies, deelname aan panels en het geven van presentaties. De representatiekalender geeft een indruk van alle bijeenkomsten en activiteiten die in het kader van Erkennen & Waarderen zijn georganiseerd en waarbij de leden van de regiegroep/het programmameteam betrokken zijn geweest.

Januari

- 12 Op 12 januari sprak Kim Huijpen tijdens een online-bijeenkomst van de European Network on Teaching Excellence (E-NOTE) over het waarderen van onderwijs.
- 13 Op 13 januari kwam het programmameteam bijeen.
- 20 Op 20 januari gaven Kim Huijpen en Johan van de Worp een update vanuit het landelijke programma Erkennen & Waarderen voor de HR-directeuren van de Nederlandse universiteiten.
- 23 Op 23 januari vond een bijeenkomst plaats met E&W-commissievoorzitters en -projectleiders over de AWTI-adviesbrief 'Duiden van kwaliteiten van onderzoek'.
- 25 Op 25 januari hield Jeroen Geurts een pitch over Erkennen & Waarderen binnen de Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL) aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Februari

- 1 Op 1 februari sprak Arfan Ikram over Erkennen & Waarderen tijdens een netwerkbijeenkomst van de Dutch CardioVascular Alliance (DSVA) in Utrecht.
- 13 Op 13 februari kwam de regiegroep bijeen.

- 16 Op 16 februari verzorgde Kim Huijpen voor U15 (de vereniging van de vijftien grootste onderzoeksuniversiteiten in Duitsland) een webinar over het programma Erkennen & Waarderen.

Maart

- 6 Op 6 maart kwam het programmameteam bijeen.
- 6 Op 6 maart kwamen de projectleiders bijeen. Onderwerp van de bijeenkomst was de betrokkenheid van het ondersteunend personeel en de jonge wetenschappers bij het programma Erkennen & Waarderen.
- 6 Op 6 maart vond een overleg plaats tussen de bestuurlijke trekkers van Erkennen & Waarderen en de cao-delegatie van UNL.
- 17 Op 17 maart kwamen de leden van het coördinerend overleg bijeen.
- 17 Op 17 maart gaven Kim Huijpen en Dagmar Eleveld een presentatie over de voortgang van het programma Erkennen & Waarderen voor de HR-directeuren van de umc's.
- 21 Op 21 maart sprak Kim Huijpen online over het programma Erkennen & Waarderen tijdens het Open Science Retreat, georganiseerd door ZBW – Leibniz Information Centre for Economics.

April

- 4 Op 4 april is de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk* gepubliceerd.
- 13 Op 13 april vond het derde Recognition & Rewards Festival plaats in de Pieterskerk te Utrecht. Thema van het festival was 'Rethinking Assessment'.
- 24 Op 24 april kwam het programmameteam bijeen.

25 Op 25 april kwamen de projectleiders bijeen.

Mei

- 9 Op 9 mei nam Kim Huijpen deel aan een paneldiscussie over Erkennen & Waarderen, georganiseerd in het kader van het Master Honours Class programma 'The Academic Life' van Universiteit Leiden.
- 11 Op 11 mei kwamen de commissievoorzitters bijeen.
- 15 Op 15 mei sprak Kim Huijpen in Bern op uitnodiging van de Universiteit van Geneve, de Universiteit van Zürich en de Swiss National Science Foundation over 'the Dutch approach'. Hoofdthema van de

bijeenkomst was 'Reforming Research Assessment in an Open Science Environment'.

- 16 Op 16 mei sprak Kim Huijpen tijdens het NL-liaisonoverleg (NLLO) over de voortgang van het landelijke programma Erkennen & Waarderen.

Juni

- 1 Op 1 juni vond in de Aula van de TU Delft een brede bijeenkomst plaats voor de hele Erkennen & Waarderen gemeenschap. Tijdens deze bijeenkomst ging het over de verbreding van het programma, en het erkennen en waarderen van Open Science-activiteiten. 's Middags was er een facul-



Het anders erkennen en waarderen van wetenschappers vereist een dialogische veranderaanpak. Ook tijdens E&W Breed van 1 juni gingen de deelnemers met elkaar in gesprek (©Foto Claartje Chajes).

tatief informeel programma op de campus van de TU Delft.

- 5 Op 5 juni kwam het programmateam bijeen.
- 5 Op 5 juni kwamen de projectleiders bijeen. Onderwerp van de bijeenkomst was de samenwerking tussen de kennisinstellingen en NWO.
- 13 Op 13 juni sprak Arfan Ikram tijdens een consortiumbijeenkomst in Utrecht over Erkennen & Waarderen.
- 19 Op 19 juni vond de tweede informele bijeenkomst met de vakbonden plaats. De bijeenkomst stond in het teken van de ontwikkeling van loopbaanpaden.
- 21 Op 21 juni hield Kim Huijpen een lezing met de titel 'Developments related to Recognition & Rewards at the (international) level' op een symposium in Amsterdam, georganiseerd door het Research Intelligence Network Netherlands (RINN).
- 28 Op 28 juni vond een bijeenkomst plaats met de communicatieadviseurs.

Juli en augustus

Zomerreces

September

- 1 Op 1 september kwamen de leden van de regiegroep en het programmateam bijeen voor een interactieve sessie over de invulling van de rollen die passen bij de fase van het programma.
- 1 Op 1 september kwamen de leden van het coördinerend overleg bijeen.
- 8 Op 8 september kwam het programma-team bijeen.

- 22 Op 22 september kwamen de commissie-voorzitters en projectleiders online bijeen. Thema was het beoordelen van jonge wetenschappers en het beoordelen van kwaliteit.
- 28 Op 28 en 29 september was het programma-team met een informatiekraam over het programma Erkennen & Waarderen aanwezig tijdens het UNLimited Festival in Den Bosch.
- 29 Op 29 september organiseerden Robbert Hoogstraat en Kasper Gossink 'De grote NWO research culture en evidence based cv quiz'.

Oktober

- 10 Op 10 oktober kwamen de leden van de regiegroep bijeen.
- 10 Op 10 oktober hield Kim Huijpen een presentatie over het erkennen en waarderen van onderzoekers tijdens de Week of Indonesia-Netherlands Education and Research (WINNER). Ook nam zij deel aan een afsluitend panel.
- 15 Tijdens een kennissmissie van minister
- 18 Dijkgraaf naar Zuid-Afrika heeft als onderdeel van de Internationale Kennis- en Talentstrategie een sessie plaatsgevonden over Open Science en Erkennen & Waarderen. Vanuit het landelijke programma Erkennen & Waarderen was Marileen Dogterom betrokken.
- 20 Op 20 oktober verzorgde Anna Roodhof een workshopsessie over het erkennen en waarderen van *early career academics* tijdens de landelijke promovendiorganisatiedag in Utrecht, georganiseerd door het Promovendi Netwerk Nederland.



Het programmteam Erkennen & Waarderen in actie tijdens het UNLimited Festival (©Foto Boris Cremer).

- 20 Op 20 oktober gaf Jeroen Geurts voor de Amsterdam Young Academy (AYA) een update over het landelijke programma Erkennen & Waarderen.
- 27 Op 27 oktober nam Kim Huijpen deel aan een paneldiscussie, georganiseerd door het Netherlands Reproducibility Network (NLRN).
- 31 Op 31 oktober sprak Kim Huijpen in Dublin over 'the Dutch approach' tijdens een bijeenkomst georganiseerd door Dublin City University.

November

- 1 Op 1 november sprak Kim Huijpen in Dublin over het programma Erkennen & Waarderen tijdens een bijeenkomst georganiseerd door het National Open Research Forum (NORF) en het National Research Integrity Forum.
- 6 Op 6 november vond in Utrecht een bijeenkomst plaats voor de gehele Erkennen & Waarderen gemeenschap. Thema van deze bijeenkomst was het erkennen en waarderen van jonge wetenschappers en docenten.

- 13 Op 13 november kwam het programma-team bijeen.
- 13 Op 13 november kwamen de projectleiders bijeen ter voorbereiding op het uitzetten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer.
- 21 Op 21 november namen Robbert Hoogstraat en Kim Huijpen deel aan een online dialoogsessie over het erkennen en waarderen van wetenschappers, georganiseerd door OCW en het Amerikaanse National Science Foundation.
- 28 Op 27 november is de derde editie van het Erkennen & Waarderen e-magazine gepubliceerd.

December

- 1 Op 1 december kwamen de leden van de regiegroep bijeen.
- 11 Op 11 december kwamen de commissievoorzitters en projectleiders bijeen. Zij volgden een designworkshop over 'De toekomst van wetenschap in 2035'.
- 19 Op 19 december is een bericht over de reikwijdte van het programma Erkennen & Waarderen gepubliceerd.

