

Erkennen & Waarderen

JAARVERSLAG 2024



Erkennen & Waarderen

JAARVERSLAG 2024

COLOFON

Dit jaarverslag gaat uit van het gezamenlijke programma
Erkennen & Waarderen.

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

www.recognitionrewards.nl

Vormgeving: Haagsblauw, Den Haag
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 |
| ■ | Het programma Erkennen & Waarderen | 13 |
| ■ | Inhoudelijke terugblik op 2024 | 17 |
| ■ | Activiteitenoverzicht 2024 | 29 |
| ■ | Vooruitblik 2025 | 45 |
| ■ | Bijlagen | 47 |
| | Bijlage 1: Samenstelling regiegroep en programmateam | 47 |
| | Bijlage 2: Representatiekalender 2024 | 49 |

Woord vooraf



Teamsamenwerking is een cruciaal onderdeel van het programma Erkennen & Waarderen. Het draagt bij aan een meer inclusieve en evenwichtige academische cultuur. Een team waarin verschillende talenten samenkomen en leden elkaar versterken is niet alleen beter in staat om complexe vraagstukken op te lossen, het verhoogt ook het werkplezier en de waardering voor elkaar. Elke 'sterspeler' heeft een team rondom zich om te kunnen schitteren, niemand kan het alleen. Dit werkt zo in een orkest, bij topsporters en in de wetenschap.

Voor het stimuleren van teamsamenwerking is een strategische personeelsplanning essentieel. In een dergelijke planning geven vakgroepen, afdelingen en andere organisatie-eenheden aan wat ze nodig hebben om hun visie en missie te realiseren. Welke opdracht ligt er? Waar willen we naartoe? Welke kwaliteiten en talenten hebben we daarvoor nodig, en hoe zetten we die de komende jaren in? Omgekeerd is het nodig dat elke medewerker zichzelf de volgende vraag stelt: welke talenten heb ik en wat kan ik brengen in de teams waarvan ik deel uitmaak?

Een mooi voorbeeld van deze manier van werken is terug te lezen in dit jaarverslag. De Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB) experimenteert momenteel met het werken in vaste teams. Elk team wordt functioneel aangestuurd door een team lead. Voor die functie zijn niet de wetenschappelijke prestaties bepalend, maar wel de competentie om leiding te kunnen geven. Verder heeft elk team een duidelijke opdracht op het gebied van onderwijs, onderzoek én impact. Een goede taakverdeling binnen het team is vereist voor het realiseren van de gestelde opdracht. Diversificatie is daarbij het sleutelwoord.

Dit voorbeeld stemt ons hoopvol. In een team kan en hoeft niet iedereen hetzelfde doen. De kracht van het team is juist dat verschillende talenten elkaar aanvullen én juist daardoor de ruimte hebben een eigen loopbaanpad te kiezen. Het bevorderen van teamsamenwerking en het implementeren van loopbaanpaden stonden in 2024 hoog op de Erkennen & Waarderen agenda. In dit jaarverslag leest u wat we op deze en andere thema's hebben gedaan. We hopen dat de beschreven stappen voor inspiratie zorgen en een aanmoediging zijn om door te gaan. Dat zijn we namelijk verplicht aan de generaties wetenschappers van vandaag én die van morgen, juist ook in een tijd van grote bezuinigingen.

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

Summary

On the instruction of the steering group, the national programme team also worked hard in 2024 to realise the objectives of the position paper *Room for Everyone's Talent*. This annual report therefore contains a number of process steps that bring us closer to achieving the objectives. We provide a substantive review of some of the main themes and explain what activities we organised.

Recognition & Rewards culture barometer results

In 2024, much time and attention was spent on the Recognition & Rewards culture barometer, a tool to assess whether the ambitions of the programme are recognised, experienced and shared in the workplace. In January, we distributed the questionnaire among over 65,000 academics, after which we received eight thousand usable responses. On 20 June, the report with the results of the culture barometer was published. The results give us insight into the progress of the programme and show where intervention in the change approach is needed. To give some examples: while there appears to be broad support for the programme, academics also indicate that they still experience little change in practice. It is also notable that many respondents fear that the ambitions of Recognition & Rewards will ultimately not be realised.

→ **2.1 Recognition & Rewards Culture Barometer results | p. 17**

Career paths

The implementation of the career paths was one of the substantive priorities. In order to get an overview of the ongoing developments in the career paths, an overview of the state of affairs at the individual universities was created in the last quarter of 2023. In the first quarter

of 2024, the conclusions were discussed at various (board) tables within the Recognition & Rewards network. These conversations revealed a desire to repeat the inventory periodically and to make the information on the career paths for each separate institution publicly available on our own website.

→ **2.2 Career Paths | p. 22**

Teamwork

The second substantive theme was teamwork. Teamwork is essential for Recognition & Rewards to succeed. Of course, if there is diversification in an individual's range of tasks, this also means redistributing tasks in the team. We paid attention to this issue in various ways. On 11 April, for example, we held a theme meeting on team science and teamwork in Utrecht. The programme included both a scientific rationale for the usefulness of team science and more practical workshops and good practices. In addition, we organised an informal meeting on teamwork and team spirit with trade union executives on 1 July. Teamwork also took centre stage at the Recognition & Rewards Festival. This year's theme was 'Developing diversified and talented teams', which focused on how to make the best use of diverse talents within teams.

→ **2.3 Teamwork | p. 24**

Quality features

The third theme for the year was quality features. In the summer of 2024, all national discipline consultative bodies were approached with a request to have internal conversations on the topic of quality features. All chairs responded positively to this request. In these ways, we aim to involve the deans directly in the national Recognition & Rewards programme. In addition, we had a meeting with the Recognition & Rewards project leaders on this theme on 5 September. Ruth Graham, initiator of the Advancing Teaching Network, gave a talk on how universities can better recognise and reward academic teaching. This talk was followed by a workshop round and a panel discussion with five deans.

→ 2.4 Quality Features | p. 26

Recognition & Rewards Festival

On Friday, 8 November, some 200 people attended the fourth edition of the Recognition & Rewards Festival. The festival provided ample space for dialogue on the central theme: 'Developing diversified and talented teams'. There was a varied programme that included a spoken column, panel discussions, two workshop rounds, and a team note, among other things. Participants had deep and frank conversations on the theme.

→ 3.1 National Consultations and Meetings | p. 29

Community building

Within the programme, the RRview platform acts as an online knowledge base and a meeting place for the Recognition & Rewards community. While the platform was initially intended primarily for the Recognition & Rewards project leaders, other subgroups are

also finding their way to RRview. Meanwhile, the platform occupies an esteemed position. This is evidenced by a questionnaire that was distributed among RRview users last summer. A large majority see the platform as a source of inspiration, new ideas and knowledge. As in previous years, most members say they are satisfied with the platform.

→ 3.2 Community building | p. 36

Dialogue and behavioural change

More than in previous years, we put the aspect of 'learning' centre stage in 2024. We facilitated the learning process of participating organisations by organising working sessions on behavioural change. Through these sessions, participants were given tools to shape behavioural change within their own institutions. We also developed a toolkit for institutions to conduct a learning conversation according to the principles of appreciative inquiry. A learning conversation is held between two institutions and offers space to talk about the how and why of the chosen change approach, the competences and skills required, and what is still needed to take the next steps, all in accordance with the principles of appreciative inquiry. Finally, we organised two dialogue meetings on the (perceptible) effects of the Recognition & Rewards programme following the culture barometer.

→ 3.3 Dialogue and Behavioural Change | p. 37

E-magazine

In 2024, we also developed an e-magazine in which we highlight various good practices and stories. This edition was entirely dedicated to the results of the first Recognition & Rewards culture barometer. The Recognition &

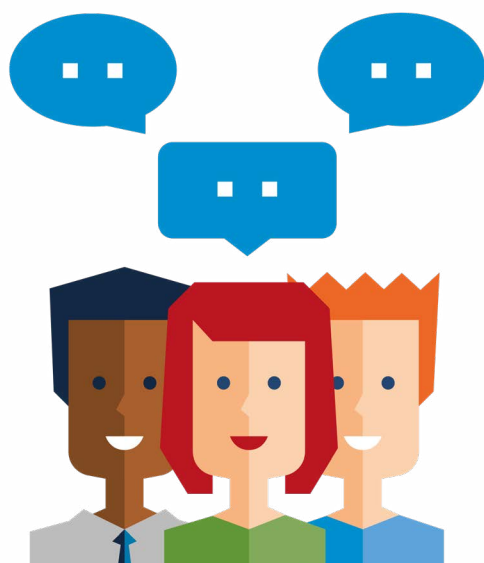
Rewards E-magazine: [*Navigating the Future*](#). appeared in both Dutch and English. In the e-magazine, there was room to interpret the results of the culture barometer and make them more meaningful.

→ [3.4 Strategic Change Communication](#) | p. 40

Call for recognising and rewarding Open Science

In June 2024, Open Science NL opened a subsidy round for the knowledge institutions participating in the national Recognition & Rewards programme. The aim of this subsidy round is to provide a financial boost to the institutions involved in embedding Open Science (including team science) in their own institution's recruitment and promotion policies. A total of 23 organisations submitted project proposals. All institutions heard in December 2024 that their proposal had been approved.

→ [3.5 Call for Recognising and Rewarding Open Science](#) | p. 41



International developments / CoARA

To promote exchange between CoARA and the Recognition & Rewards programme, preparations were made in April 2024 for the establishment of a Dutch National Chapter. The national Recognition & Rewards steering group has committed to establishing a chapter. At the end of 2024, the boards of UNL, KNAW, NWO, ZonMW and NFI gave their final approval. In addition, the Recognition & Rewards programme played an active role in the CoARA Reforming Academic Career Assessment working group. Within the working group, the programme team contributed to the development and dissemination of a survey on international reform initiatives. The team also contributed to a practical toolbox and case studies of international reform initiatives.

→ [3.6 International Developments](#) | p. 42

Outlook for 2025

In line with the *Room for Everyone's Talent in Practice* roadmap, we want to prioritise the following themes in 2025:

- Deepening and concretisation of quality features;
- Review of national frameworks, such as UFO and Fuwavaz;
- Recognising and rewarding Open Science.

In addition, we have the following focal points:

- We are drafting a future vision for Recognition & Rewards beyond 2026;
- We bring international developments even more to the fore;
- We make the information from the career pathways inventory available to the public.

→ [4 Outlook for 2025](#) | p. 45

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) onderzoekspresaties, 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 wetenschappelijke 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 *programmaplan*, 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.

De andere helft wordt gefinancierd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), dat in mei 2022 een subsidie beschikbaar stelde voor 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 zes 'guiding principles' leidend (zie onderstaande illustratie).

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*. Aan de hand van de vijf speerpunten uit de position paper geven de betrokken partijen hierin aan wat zij de in de resterende periode van het programma 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. In het landelijke programma proberen we de ontwikkelingen periodiek bij elkaar te krijgen en onderlinge af te stemmen. Op die manier maken we de cultuurverandering zichtbaar, duurzaam en concreet.

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

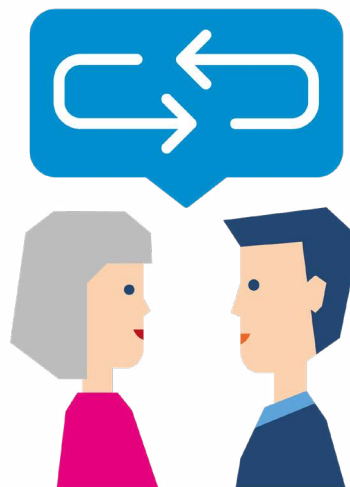
In het programma Erkennen & Waarderen zijn zes 'guiding principles' leidend.

Rollen en verantwoordelijkheden

Het programma Erkennen & Waarderen bestaat uit twee lagen. Enerzijds heeft elke betrokken instelling zijn eigen projectorganisatie en veranderaanpak. De veranderingen vinden immers 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 programmateam 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. Sinds 2023 heeft de regiegroep ook vier adviserende leden vanuit respectievelijk Promovendi Netwerk Nederland (PNN), PostdocNL, APNet en het ComeniusNetwerk. Op die manier willen we de early career wetenschappers een stem geven in de beoogde cultuurverandering.



Programmamateam

Het programmamateam 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 programmamateam de communicatie over en binnen het programma Erkennen & Waarderen. Tot slot heeft het een monitorende en signalerende rol wat betreft de voortgang van het programma.

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), HRNU (HR-directeuren Nederlandse Universiteiten) en DPO (Directeuren Personeel & Arbeid NFU).

Inhoudelijke terugblik op 2024

In het jaarplan voor 2024 hebben we aangegeven dat we ons primair richten op de thema's loopbaanpaden, teamscience/teamsamenwerking en kwaliteitskenmerken. In deze terugblik reflecteren we op wat er op deze thema's in 2024 is gebeurd.

In het landelijke programma proberen we steeds de ontwikkelingen vanuit de instellingen bij elkaar te brengen, deze tegen het licht te houden en waar nodig voorstellen te doen voor aanpassingen in de bestaande kaders, zoals de cao Nederlandse Universiteiten (cao NU) en het systeem voor universitair functieordenen (UFO). In deze terugblik reflecteren we op wat er op deze thema's in 2024 is gebeurd.

2.1 Resultaten Erkennen & Waarderen cultuurbarometer

In 2024 is veel tijd en aandacht besteed aan de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer, een instrument om in beeld te brengen of de ambities van het programma op de werkvloer worden herkend, ervaren en gedeeld. Een onderzoeksteam van adviesbureau Berenschot heeft samen met een begeleidingscommissie een vragenlijst ontwikkeld. In januari is deze vragenlijst uitgezet onder de ruim 65.000 wetenschappers van de instellingen die participeren in het landelijke programma Erkennen & Waarderen, namelijk de veertien universiteiten, de zeven umc's, de vier levensbeschouwelijke universiteiten en de institutenorganisaties van respectievelijk KNAW en NWO. Een groep van bijna achtduizend respondenten heeft de vragenlijst volledig afgerond en is meegenomen in de resultaten. Dit is een responspercentage van 12,1%. De resultaten geven ons inzicht in de voortgang van het programma

en laten zien waar interventie in de veranderaanpak nodig is. Op 20 juni is het rapport met de resultaten van de cultuurbarometer gepubliceerd, tegelijk met een speciale editie van het Erkennen & Waarderen e-magazine waarin we de resultaten hebben voorzien van een duiding en enkele achtergrondverhalen.

Enkele highlights:

- Er bestaat brede steun voor het programma Erkennen & Waarderen;
- Het merendeel van de respondenten geeft aan nog weinig of geen verandering te ervaren als gevolg van het programma Erkennen & Waarderen;
- Wetenschappers geven aan in alle domeinen goed te moeten zijn;
- Wetenschappers maken zich vooral zorgen over de effecten van het programma op de eigen loopbaan;
- Veel wetenschappers vrezen dat de ambities van Erkennen & Waarderen uiteindelijk niet gerealiseerd gaan worden.

Benieuwd naar het volledige rapport van Berenschot met de resultaten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer?

[Klik dan hier.](#)

Een uitvoerige samenvatting en duiding is te vinden in de speciale editie van het [Erkennen & Waarderen e-magazine.](#)



Deelnemers met elkaar in gesprek over de resultaten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer tijdens E&W Breed (©Foto Philip Driessen)

Brede steun voor het programma

Uit het rapport blijkt dat de verschillende ambities uit het programma breed worden gedragen. Daarbij geven respondenten aan dat zij vooral waarde hechten aan het diversifiëren van de loopbaanpaden en de focus op kwaliteit. Deze steun voor het programma is erg bemoedigend. Het laat zien dat wetenschappers oprecht hopen op een verandering in de wetenschap. Verder is het positief dat bijna de helft van de respondenten verwacht door de implementatie van het programma meer werkplezier en minder frustratie en ergernis te ervaren dan voorheen. Daarnaast verwacht ruim de helft van de respondenten meer dan voorheen fundamentele keuzes te kunnen maken die passen bij hun voorkeuren, talenten en levensfase. Ook verwacht een groot deel van de respondenten dat de kwaliteit van hun werk breder dan voorheen wordt gewaardeerd. Deze uitgesproken hoop ondersteunt ons om verder te werken aan het programma Erkennen & Waarderen.

Tegelijkertijd beseffen we dat er nog veel werk aan de winkel is, immers bijna de helft van de respondenten geeft aan niet bekend te

zijn met het programma. Het betreft vooral promovendi, medisch specialisten, onderzoekers en in mindere mate docenten. Zowel vanuit de lokale commissies als vanuit het landelijke programma Erkennen & Waarderen doen we hard ons best ook deze doelgroepen te bereiken. Ook bij andere landelijke activiteiten proberen we deze doelgroepen actief een podium te geven.

Veranderingen worden nog weinig ervaren

Het merendeel van de respondenten geeft aan nog weinig of geen verandering te ervaren als gevolg van het programma Erkennen & Waarderen. Respondenten zien momenteel vooral beleidsmatige veranderingen en duiden deze veelal positief. Uiteraard is het heel jammer dat de systemische en culturele veranderingen op dit ogenblik nog nauwelijks zichtbaar zijn. Tegelijkertijd is het wel verklaarbaar. Bij de opzet van het programma Erkennen & Waarderen hebben we bewust gekozen voor een veranderaanpak die zich eerst richtte op het vertalen van de position paper *Ruimte voor ieders talent* naar de context van de eigen instelling. Bij dit proces zijn wetenschappers actief betrokken geweest. Vrijwel tegelijkertijd zijn we gestart

met het vergroten van het voorstellingsvermogen in alle organisaties. Immers, als we ons te vroeg en zonder heldere visie hadden gericht op het ontwikkelen van nieuwe beoordelingscriteria, dan liepen we het risico dat we wel de spelregels veranderen, maar niet het spel. Bovendien zou het gedrag dat de te hoge werkdruk, de ervaren disbalans en het onbenut laten van talent creëert, dan niet wezenlijk veranderen.

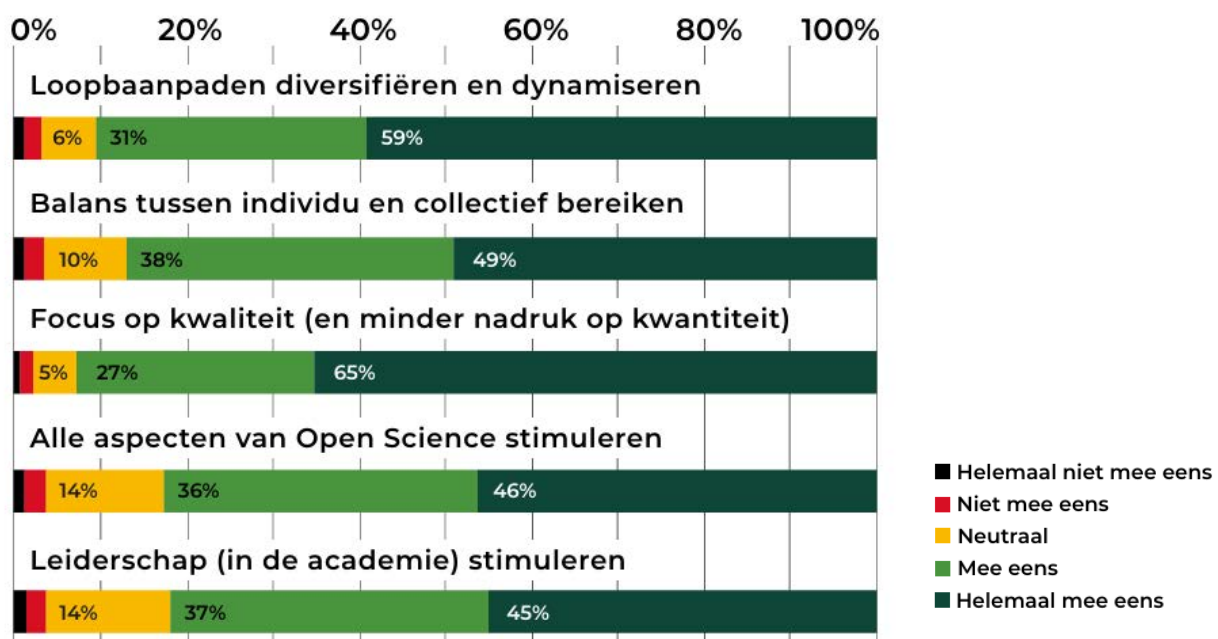
De instellingen vertalen nu hun Erkennen & Waarden visie in aanpassingen van beleid (zoals loopbaanbeleid, beoordelingsbeleid, jaargesprekken, werving en selectie en strategie) en het systeem (zoals organisatiestructuur en samenstelling van commissies). Daarbij hanteren ze de in 2023 gepubliceerde routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk* als uitgangspunt. De acties in de routekaart zullen het nieuwe gedrag verder richting geven en bekrachtigen. We zien dat een groep wetenschappers hier al een enigszins positieve verandering in ervaart. Tegelijkertijd werken we aan een cultuurverandering, waarbij we veel waarde hechten aan samenwerking in teams, de focus meer richten op de kwaliteit van wetenschappelijk werk, er ruimte is voor persoon-

lijke ontwikkeling en er sprake is van goed leiderschap. Dat is uitdagend, boeiend en belangrijk, maar allesbehalve eenvoudig. Een verandering als deze vergt nu eenmaal tijd en geduld. Hoe dan ook, Erkennen & Waarden raakt het hart van de wetenschap op meerdere thema's.

Activiteiten die belangrijk zijn voor het maken van een loopbaanstap

Een ruime meerderheid van de respondenten geeft aan dat er bij het maken van werkafspraken rekening wordt gehouden met de eigen ambities. Tegelijk is het opvallend dat bijna driekwart van de medewerkers ervaart op alle domeinen goed te moeten zijn. Dit illustreert wat ons betreft te meer de noodzaak van het realiseren van diversificatie en dynamisering in de loopbaanpaden. We willen met het programma immers juist voorkomen dat wetenschappers zogeheten 'schapen met vijf poten' zijn. Deze diversificatie dient in onze optiek vervolgens ook in de wijze van beoordelen tot uitdrukking te komen. Verder zien we dat er onder wetenschappers steun is om activiteiten op het gebied van onderwijs, leiderschap, impact, patiëntenzorg, teamspirit, Open Science en Open Education belangrijker te maken dan nu het geval is.

In hoeverre sta je achter de ambities van het programma Erkennen & Waarden?



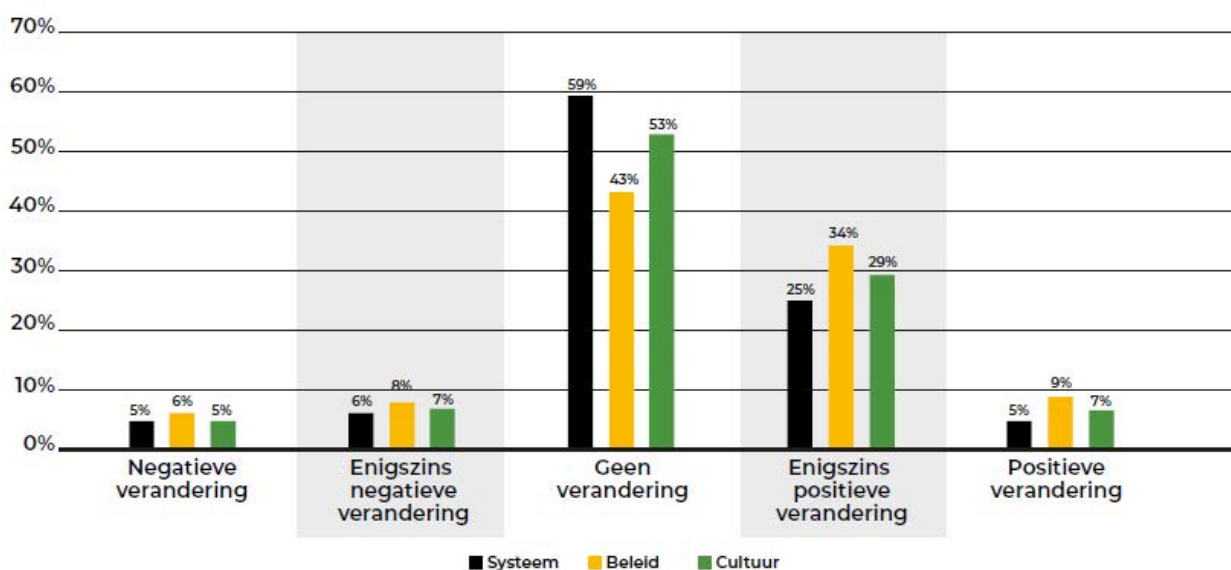
Resultaten bij de vraag: 'In hoeverre sta je achter de ambities van het programma Erkennen & Waarden?' [N=7.615-7.783] (©Figuur Berenschot).

Zorgen over de effecten van het programma

Uit de cultuurbarometer blijkt dat veel wetenschappers zich zorgen maken over de effecten van het programma voor de eigen loopbaan. Bijna een derde van de respondenten vreest dat een keuze voor een bepaald profiel de mobiliteit beperkt, zowel binnen Nederland als naar het buitenland. Dat is een zorgelijk signaal. We blijven ons ervoor inzetten dat loopbaanpaden niet stoppen bij een bepaalde instelling. We werken landelijk samen om ervoor te zorgen dat wetenschappers die bij één universiteit kiezen voor een bepaalde focus of profiel kans maken om hun loopbaan elders te vervolgen. Bovendien grijpen we elke kans aan om ook internationaal in gesprek te gaan over Erkennen & Waarderen, academische loopbaanpaden en onderzoeksbeoordeling. Daarom zijn we vanuit Nederland actief betrokken bij de internationale Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA). We merken dat er meer in beweging komt. Internationaal zetten steeds meer landen, instellingen en wetenschapsfinanciers gelijksoortige veranderingen in gang.

Verder valt het op dat een kleine veertig procent van de respondenten bang is dat de kwaliteit van onderwijs en onderzoek afneemt als gevolg van het programma Erkennen & Waarderen. Eveneens bijna veertig procent is bang dat Erkennen & Waarderen eraan bijdraagt dat een wetenschapper een 'schaap met vijf poten' moet zijn. Ten slotte bestaat bij de helft van de respondenten de vrees dat de ambities van Erkennen & Waarderen uiteindelijk niet gerealiseerd gaan worden in de praktijk. Daarbij valt op dat vooral medewerkers die halverwege hun loopbaan zijn – veelal in de leeftijd tussen de 30 en 50 jaar en behorend tot de functiegroepen universitair (hoofd)docent, onderzoekers en docenten – zich meer zorgen maken dan hun collega's in andere functiegroepen. We hopen dat de loopbaanpaden die de instellingen momenteel aan het implementeren zijn, eraan bijdragen dat wetenschappers meer ruimte ervaren voor het maken van eigen keuzes.

Ervaren verandering door het programma Erkennen & Waarderen op systeem, beleid en cultuur



Ervaren verandering door het programma Erkennen & Waarderen op systeem, beleid en cultuur [N=6.039-6.942] (©Figuur Berenschot).



‘We zijn nog niet klaar’

Drie vragen aan Grytsje van der Meer

Ze geeft duwtjes waar ze kansen ziet en zet met kleine voorbeelden de grote beweging in gang. Projectleider Grytsje van der Meer blikt terug op de cultuurbarmeter van haar instelling, de Rijksuniversiteit Groningen (RUG).

WELK INZICHT BOOD DE CULTUURBAROMETER DE RUG? WEEK HET RESULTAAT ERGENS AF VAN HET LANDELIJK GEMIDDELDE?

‘Het belangrijkste dat wij ervan hebben geleerd is dat je de onderwerpen op de werkvloer bespreekbaar en concreet moet maken. Zo van: verbeter de wereld, begin bij jezelf. En dat we door moeten gaan, we zijn nog niet klaar. De gemiddelden leken erg op wat er landelijk uitkwam, alleen in het Noorden zijn we altijd wat voorzichtiger. Verder hadden bij ons iets meer hoogleraren de cultuurbarmeter ingevuld. We waren natuurlijk wel blij dat de RUG-respondenten (24% responspercentage) de doelen van het programma onderschrijven. We hebben de uitkomsten met de verschillende gremia besproken en een lunchbijeenkomst georganiseerd. Daar kwam onder meer het idee voor een Week van de Erkenning en Waardering uit en dat er op elke faculteit een klein clubje komt dat het programma met regelmaat aandacht gaat geven. En dat we nóg actiever moeten inzetten op communicatie.’

HAD JE GEHOOPT OP WAT MEER BEWUSTZIJN VAN HET PROGRAMMA BIJ WETENSCHAPPERS?

‘Lang niet alle onderwerpen die wij vanuit

Erkennen & Waarderen op poten zetten, komen met dat label naar buiten. Het ius promovendi wordt nu op aanvraag bijvoorbeeld ook toegekend aan universitair docenten. Ik snap het wel als wetenschappers veranderingen niet altijd als effect van het programma zien. Bovendien: communicatie gaat twee kanten op, niet iedereen leest alle nieuwsbrieven.’

DEEL JE DE ZORG VAN WETENSCHAPPERS DIE IN DE BAROMETER NAAR BOVEN KWAM, DAT HET PROGRAMMA NOG GEEN ECHTE SYSTEEMVERANDERING LAAT ZIEN?

‘Die vraagstelling is zo absoluut... Om een voorbeeld te noemen: onze faculteit Economie & Bedrijfskunde heeft een groep UD's met uitzicht op bevordering tot UHD, met een accent op onderwijs. Die groep is speciaal geworven en ervaart een heel concrete verandering in het systeem. Dat merkt niet iedereen. We zetten met kleine voorbeelden de grote beweging uit verschillende richtingen in gang. Soms ook met een impuls van buiten, bijvoorbeeld doordat NWO om een *evidence based* cv vraagt.’ ■

2.2 Loopbaanpaden

Ook in 2024 hebben de instellingen hard gewerkt aan het ontwikkelen en implementeren van de loopbaanpaden. Doel van deze loopbaanpaden is dat wetenschappers zich kunnen ontwikkelen op die gebieden waar hun talenten liggen en zich kunnen profileren op één of meerdere kern-domeinen. Om een beeld te krijgen waar de instellingen precies staan, is in het laatste kwartaal van 2023 een overzicht gemaakt met de stand van zaken van de individuele universiteiten.

Op basis van deze inventarisatie kunnen we het volgende concluderen:

- Alle instellingen zijn bezig met het realiseren van wetenschappelijke loopbaanpaden;
- Het tempo waarin instellingen dat 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.

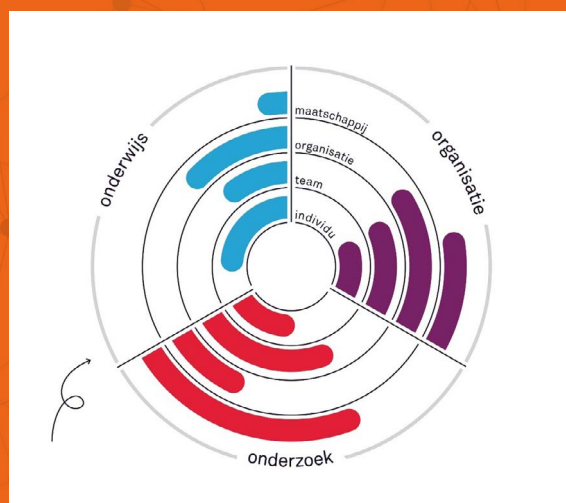
Deze conclusies zijn van een toelichting voorzien in het jaarverslag van 2023. In het derde kwartaal van dat jaar is immers de inventarisatie uitgevoerd. In het eerste kwartaal van 2024 zijn de conclusies besproken op verschillende (bestuurlijke) tafels binnen het Erkennen & Waarderen netwerk. Uit deze gesprekken blijkt dat er geen breed gedeelde behoefte bestaat om een landelijk kader voor de loopbaanpaden te ontwikkelen. Wel is het de wens om de inventarisatie periodiek te herhalen en de informatie over de loopbaanpaden per instelling publiekelijk toegankelijk te maken. Naar verwachting zal deze informatie in het eerste kwartaal van 2025 beschikbaar zijn op onze website.

Dat instellingen in 2024 goede stappen hebben gezet, blijkt uit de voorbeelden van de TU/e en de UvA.

Uitgelicht: de loopbaanradar van de UvA

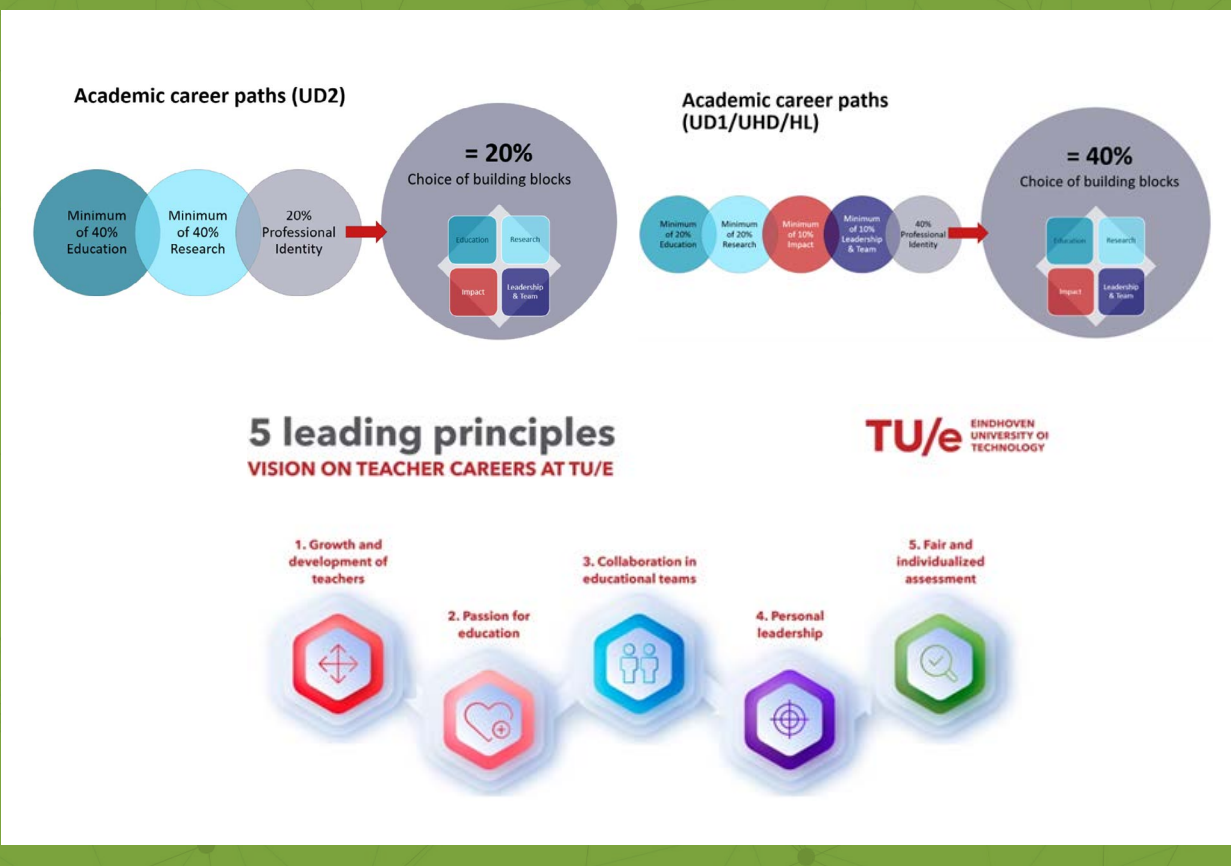
De Universiteit van Amsterdam (UvA) heeft geen vastomlijnde loopbaanpaden en -profielen ontwikkeld. In plaats daarvan heeft de universiteit een loopbaanradar opgesteld, waarin drie domeinen worden onderscheiden: onderzoek, onderwijs en organisatie. Er is bewust voor gekozen om impact niet als een afzonderlijk domein te beschouwen, maar als onderdeel van de drie andere domeinen. Daarnaast valt leiderschap onder het domein organisatie.

De loopbaanradar toont de bijdrage die een medewerker levert aan achtereenvolgens de maatschappij, de organisatie, het team en het individu. Met het laatste wordt iemands persoonlijke ontwikkeling bedoeld. De loopbaanradar is vooral een middel om terug te blikken en vooruit te kijken: wat heb ik de afgelopen periode gedaan en wat ga ik de komende periode doen? Met de loopbaanradar wil de UvA erkenning en waardering geven aan de verschillende activiteiten die wetenschappers ontplooiën in de domeinen onderwijs, onderzoek en leiderschap. Daarnaast wil de universiteit wetenschappers in staat hun loopbaan 'meanderend' vorm te geven. In afstemming met de leidinggevende kan een wetenschapper periodiek bepalen waar de focus ligt.



Uitgelicht: loopbaanpaden bij de TU/e

De TU/e heeft voor de gehele organisatie 'blended' loopbaanpaden ontwikkeld. De TU/e wil maximale ruimte en flexibiliteit geven om individuele profielen te ontwikkelen. Zo krijgen UD2's eerst de tijd om zich te ontwikkelen in onderwijs en onderzoek (beide 40% van de contracturen) en krijgen 20% ruimte voor professionele en persoonlijke ontwikkeling. Vanaf UD1 dienen wetenschappers zich minimaal 20% met onderwijs, 20% met onderzoek, 10% met valorisatie en 10% met leiderschap en team bezighouden. Vanaf dat niveau wordt de persoonlijke ruimte 40%. Wetenschappers kiezen dan een individueel profiel met een focus op onderwijs, onderzoek of valorisatie. Leiderschap en collegialiteit zijn voorwaardelijk voor door groei. Na verloop van tijd kunnen wetenschappers hun focus verleggen. In de Biographical Sketch kunnen wetenschappers hun individuele profiel beschrijven en aangeven welk gewicht zij aan de diverse domeinen willen toekennen. Het is belangrijk dat de individuele profielen enerzijds aansluiten bij persoonlijke behoeften en sterktes van de wetenschapper en anderzijds bij de strategie van de faculteit. Daarnaast heeft de TU/e voor docenten aparte loopbaanpaden ontwikkeld om door groei te bevorderen.



2.3 Teamsamenwerking

We dienen wetenschappers niet alleen op hun individuele prestaties te erkennen en te waarderen, maar ook op de bijdrage die ze vanuit hun eigen expertise en competenties leveren aan het collectief waarvan ze deel uitmaken. Bij het collectief kan het gaan om het team, de vakgroep, het consortium, het instituut of de instelling. Er bestaan verschillende definities van teamscience en teamsamenwerking. Het gaat er in ieder geval om dat we door middel van gebalanceerde teams voorkomen dat wetenschappers als individu een 'schaap met de vijf poten' moeten zijn. Alleen met een goede compositie van talenten in onderzoek, onderwijs, patiëntenzorg, leiderschap en impact kunnen we de hoogste kwaliteit bieden op elk van die vlakken. Op die manier helpen we elkaar in het verlagen van de werkdruk.

Teamwerk is essentieel om Erkennen & Waarderen te laten slagen. Als er namelijk diversificatie in het takenpakket van een individu plaatsvindt, betekent dit ook dat in het team moet worden besproken wie andere taken oppakt. Daarbij komen verschillende vragen naar

boven. Hoe vorm je een team bestaande uit verschillende talenten en welke talenten heb je nodig? Hoe erken en waardeer je al die talenten op een gelijkwaardige manier? Hoe werk je hierin samen? En hoe geef je hier leiding aan?

Op 1 juli hebben we samen met de bestuurders van FNV, AOb, CNV en FBZ een informele bijeenkomst georganiseerd voor vertegenwoordigers uit de lokale overleggen (het overleg tussen de werkgever en de vakbonden) en de Erkennen & Waarderen projectleiders en commissievoorzitters vanuit de universiteiten. Het centrale thema was 'teamwork en teamspirit'. Tijdens deze bijeenkomst is onder andere een praktijkverhaal gedeeld over 'Het werken in teams' aan de Erasmus School of Social and Behavioral Science (ESSB). Deze Rotterdamse faculteit heeft begin 2023 de stap gezet naar het werken in vaste teams. In deze praktijkschets is gedeeld welke stappen er zijn gezet, wat de ervaringen en opbrengsten zijn na het eerste jaar en welke uitdagingen er nog zijn. In het tweede deel van de bijeenkomst hebben de deelnemers één van de volgende serious games gespeeld:



Presentatie tijdens een van de themabijeenkomsten (©Claartje Chajes).



Deelnemers met elkaar in gesprek tijdens de themabijeenkomst over kwaliteitskenmerken (©Claartje Chajes).



Deelnemers spelen het UT Strategy Game tijdens de themabijeenkomst over teamsamenwerking (©Claartje Chajes).

1. De UT Strategy Game, een spel waarin Universiteit Twente de kernwaarden van de instelling op een speelse en interactieve manier tot leven brengt. Om te eindigen met zoveel mogelijk impactpunten, zullen de deelnemers vaardigheden als strategisch inzicht, ondernemerschap en teamspirit in moeten inzetten.
2. 'Leidinggeven aan teams', een workshop waarin teamleiders en iedereen die in een team werkt de kans krijgt te experimenteren met een grote verscheidenheid aan talenten en interesses in een team. Door verschillende activiteiten helpt de game de deelnemers om vanuit een perspectief te bewegen waarin het team (in plaats van de individuen) een duizendpoot is en waarin er ruimte, erkenning en waardering is voor de diverse talenten van je teamleden.
3. Impact Backcasting, een methode om meer inzicht te krijgen in de beoogde impact van een team. Eerst bekijken de deelnemers

wat de gewenste uitkomsten zijn. Daarna onderzoeken ze wie hier belang bij heeft (stakeholders), en welke producten of output nodig zijn om de gewenste impact te bereiken. In de laatste stap bekijken de deelnemers wat dit betekent voor de verdeling van taken binnen een team.

Ook tijdens het Recognition & Rewards Festival stond teamsamenwerking centraal. Er werd ingezoomd op de manier waarop diverse talenten binnen teams optimaal benut kunnen worden. De dag bood een breed scala aan workshops en interactieve sessies, waarin deelnemers ervaringen uitwisselden en inzichten opdeden over talentontwikkeling en samenwerking. Tijdens de workshops zijn concrete handvatten en tools gedeeld om Erkennen & Waarderen in praktijk te brengen binnen teams. Een [overzicht van workshops](#) is terug te vinden in dit boekje.

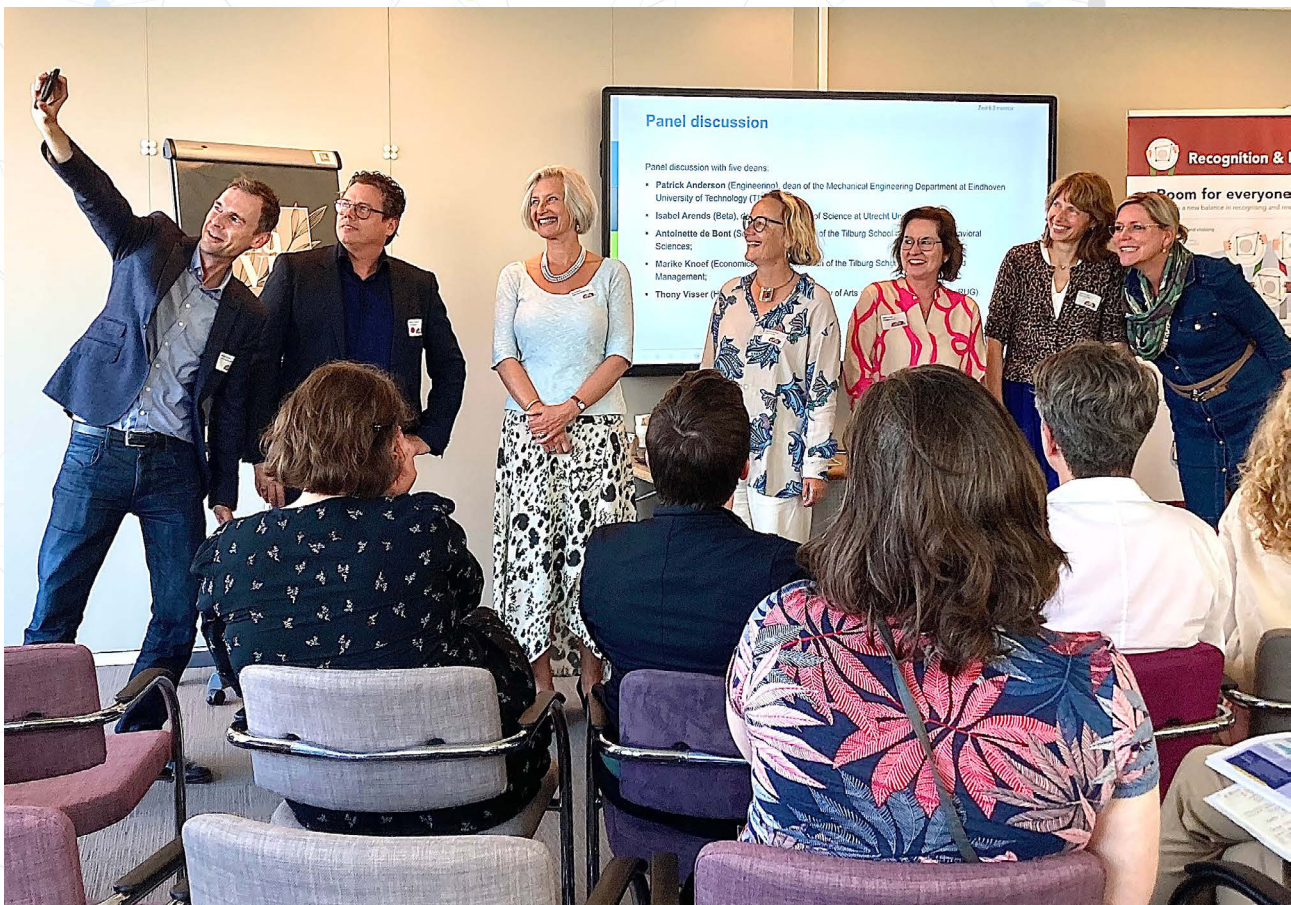
2.4 Kwaliteitskenmerken

Vanuit het landelijke programma hebben we ons in de tweede helft van 2024 beziggehouden met het thema kwaliteitskenmerken. Met dit begrip bedoelen we eenvoudigweg de wijze waarop we kwaliteit kunnen wegen en beoordelen. Veel wetenschappers ervaren een te eenzijdige nadruk op onderzoeksprestaties, waardoor werkzaamheden in de domeinen onderwijs, impact, leiderschap en patiëntenzorg onvoldoende waardering krijgen. Met het programma Erkennen & Waarderen willen we dat de nadruk meer komt te liggen op kwaliteit en minder op kwantiteit. Deze verandering willen we onder meer realiseren door de beoordelings-systeematiek te verbeteren en te verbreden. Zeker op de domeinen onderwijs, impact en leiderschap is de manier van beoordelen nog onvoldoende ontwikkeld.

In de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk* is afgesproken dat instellingen in 2024 duidelijk maken welke kwaliteitskenmerken zij hanteren op de verschillende kerndomeinen. Wetenschappers hebben namelijk behoefte aan duidelijkheid over de criteria die worden gebruikt in de verschillende domeinen, bijvoorbeeld bij een benoeming of bevordering. Alvorens de beoordelings-systeematiek te kunnen verbeteren én verbreden zijn echter dialooggesprekken nodig. Vanuit het landelijke programma zien wij het als onze taak hiervoor de aanzet te geven. Daarbij zijn we ervan overtuigd dat het gesprek over de kwaliteitskenmerken vooral op facultair niveau moet plaatsvinden. Er bestaan immers grote verschillen tussen de wetenschappelijke disciplines. Uiteindelijk hopen we meer gemeenschappelijkheid in de keuze voor kwaliteitskenmerken te kunnen aanbrengen.



Deelnemers in gesprek tijdens een interactieve workshop (©Claartje Chajes).



Jeroen Geurts en Rianne Letschert met de vijf leden van het panelgesprek tijdens de themabijeenkomst over kwaliteitskenmerken (©Claartje Chajes).

In de zomer van 2024 zijn alle landelijke disciplineoverlegorganen benaderd met het verzoek intern te spreken over het thema kwaliteitskenmerken. Alle voorzitters hebben positief op dit verzoek gereageerd. Concreet is de overlegorganen gevraagd het gesprek te voeren over de volgende twee vragen:

1. In hoeverre zijn de bestaande kwaliteitskenmerken op het domein onderzoek in lijn zijn met het gedachtegoed van Erkennen & Waarderen?
2. Welke kwaliteitskenmerken passen bij de kerndomeinen onderwijs, impact, leiderschap en patiëntenzorg?

Op deze manieren willen we de decanen rechtstreeks betrekken bij het landelijke programma Erkennen & Waarderen. Het was dan ook mooi dat vijf decanen deelnamen aan het panelgesprek tijdens een themabijeenkomst over de kwaliteitskenmerken. Daarnaast heeft het landelijke programma-team een vragenlijst opgesteld om in beeld te krijgen welke kwaliteitskenmerken de verschillende instellingen hebben ontwikkeld. De bedoeling is om de vragenlijst begin 2025 uit te zetten onder alle decanen in Nederland. De resultaten kunnen naar verwachting begin juni worden gepresenteerd tijdens E&W Breed.

Activiteiten- overzicht 2024

De echte veranderingen vinden plaats binnen de instellingen. 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 2024 zoal hebben gedaan.

3.1 Landelijke overleggen en bijeenkomsten

Het inspireren van elkaar, het bevorderen van de gezamenlijkheid en het uitwisselen van kennis en ervaringen zijn de kerningrediënten van het landelijke programma Erkennen & Waarderen. Om die reden brengen we verschillende doelgroepen periodiek bij elkaar. In 2024 organiseerden we:

- Vijf bijeenkomsten voor de Erkennen & Waarderen projectleiders van de instellingen;

- Twee bijeenkomsten voor de Erkennen & Waarderen commissievoorzitters;
- Twee themabijeenkomsten voor commissievoorzitters, projectleiders en experts;
- Eén landelijke bijeenkomst voor de Erkennen & Waarderen community;
- Het Recognition & Rewards Festival.

De bijeenkomsten met de projectleiders en commissievoorzitters zijn vooral bedoeld voor uitwisseling van kennis en ervaringen. Daarnaast gaan we met elkaar in gesprek over actuele ontwikkelingen en dilemma's. De themabijeenkomsten bieden een verdieping op één specifiek thema, bijvoorbeeld aan de hand van een lezing, een workshopronde of een panelgesprek.



Het anders erkennen en waarderen van wetenschappers vereist een dialogische veranderaanpak. De projectleiders gaan in kleine groepjes met elkaar in gesprek tijdens een van de overleggen (©Foto Claartje Chajes).



Deelnemers met elkaar in gesprek over de resultaten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer tijdens E&W Breed (©Foto Philip Driessen).

Themabijeenkomst 1: teamscience

Op 11 april vond in Utrecht een themabijeenkomst plaats over teamscience en samenwerking in teams. Marjan van Hunnik gaf een toelichting op de term teamscience aan de hand van een onderzoek dat een werkgroep binnen Tilburg University heeft verricht. Op basis van de bestaande wetenschappelijke literatuur heeft de werkgroep een definitie en enkele kenmerken van teamscience geformuleerd. Volgens deze basale definitie gaat het bij teamscience om een vorm van wetenschappelijke samenwerking waarbij het onderzoek wordt uitgevoerd door minimaal twee personen, die voor het wetenschappelijk werk onderling van elkaar afhankelijk zijn. In de presentatie kwamen ook de voordelen en de uitdagingen van teamscience aan de orde.

Vervolgens deelden Bianca Langhout en Daphne van den Bongardt hun ervaringen met een experiment over het werken in vaste teams

binnen de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB). Deze faculteit is verdeeld in teams van 12-18 fte vaste staf (exclusief promovendi en postdocs). Al deze teams worden geleid door een team lead die verantwoordelijk is voor personeelszaken en tegelijk als budgethouder optreedt. Nieuw is dat ook universitair hoofddocenten als team lead kunnen fungeren. Binnen elk team bestaat een duidelijke taakverdeling op het gebied van onderwijs, onderzoek én impact. Deze taken zijn alleen te realiseren als het team over een divers palet aan competenties beschikt.

Het tweede deel van het programma bestond uit een workshopronde. Deelnemers konden kennismaken met tools die de instellingen hebben ontwikkeld om het gesprek over het samenwerken in teams te stimuleren. De bijeenkomst werd afgesloten met een dialooggesprek.



Deelnemers tijdens een van de interactieve workshops op het Recognition & Rewards Festival (©Annemiek van der Kuil).



Hans de Jonge van Open Science NL geeft een toelichting op de call Erkennen en waarderen van Open Science (©Claartje Chajes).



Onderlinge ontmoeting en uitwisseling is een belangrijk onderdeel van het programma (©Claartje Chajes).



Themabijeenkomst 2: kwaliteitskenmerken

De tweede themabijeenkomst werd op 5 september gehouden en stond in het teken van de kwaliteitskenmerken. Ruth Graham, initiatiefnemer van het [*Advancing Teaching Network*](#), hield een lezing over de wijze waarop universiteiten het wetenschappelijke onderwijs beter kunnen erkennen en waarderen. Wereldwijd houden universiteiten zich hiermee bezig – het programma Erkennen & Waarderen is dus onderdeel van een internationale beweging. In haar lezing haalde Graham verschillende praktijkvoorbeelden aan, die zij in het kader van het project [*Global mapping*](#) heeft verzameld. De ervaring leert, zo stelde Graham, dat instellingen vaak worstelen met de manier waarop zij de werkzaamheden in het domein onderwijs dienen te beoordelen. Kandidaten worden voornamelijk beoordeeld door interne bevorderingscommissies en externe referenten. In deze commissies wegen onderzoeksprestaties dikwijls het zwaarst.

Uit de Teaching Cultures Survey – en ook de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer – blijkt echter dat wetenschappers het liefst zouden zien dat onderwijsactiviteiten een grotere rol spelen bij beslissingen rondom bevorderingen. Hoewel deze wens nog lang niet is gerealiseerd, is er internationaal op dit punt wel een voorzichtige kentering zichtbaar.

Na deze lezing volgde een workshopronde en een paneldiscussie met vijf decanen: Patrick Anderson (Techniek), Isabel Arends (Bèta), Antoinette de Bont (Sociale Wetenschappen), Marike Knoef (Economie & Bedrijfskunde) en Tony Visser (Geesteswetenschappen). In het gesprek werd al snel duidelijk dat elke discipline specifieke uitdagingen kent bij het implementeren van Erkennen & Waarderen. Alle decanen benadrukten het grote belang van rolmodellen bij het realiseren van de beoogde cultuurverandering. Aan die rolmodellen bestaat momenteel behoefte.



‘Je moet continu het gesprek aangaan’

Drie vragen aan Patrick Anderson

Patrick Anderson is de Erkennen & Waarderen commissievoorzitter van de Technische Universiteit Eindhoven en decaan van de faculteit Mechanical Engineering van dezelfde universiteit. ‘We willen voor dit programma allemaal hetzelfde.’

IN SEPTEMBER NAM JE DEEL AAN EEN GESPREK MET VIJF DECANEN VAN VERSCHILLENDE INSTELLINGEN, WAT WAS JE BELANGRIJKSTE TAKE-AWAY?

‘Het was een energiek gesprek. Ik vond het vooral positief om te ervaren dat het draagvlak voor Erkennen & Waarderen zo breed voelbaar was. Hoe verschillend we als universiteiten in Nederland ook zijn, we willen voor dit programma allemaal hetzelfde.’

WAT IS OP DIT MOMENT HET MEEST CONCRETE VOORBEELD VAN ERKENNEN & WAARDEREN IN EINDHOVEN?

‘We werken sinds afgelopen jaar op de hele universiteit met de Biographical Sketch, nadat mijn faculteit er 2,5 jaar een pilot mee heeft gedraaid. De ontvangst is heel positief, mensen vinden het fijn om hun persoonlijke verhaal toe te lichten en uit te kunnen leggen dat ze bijvoorbeeld tijd hebben genomen om hun lab in te richten, of voor een sabbatical. Ik kom heus nog collega's tegen die toch iemands H-index opzoeken, terwijl die geen vereiste meer is op de sketch. Aan hen leg ik uit dat de

index weinig zegt over iemands capaciteiten om in een team samen te werken. Het vermogen om samen te werken is een criterium dat zwaarder weegt. Je moet continu het gesprek aangaan en transparant zijn over de werkwijze.’

WAT IS VOOR JOU DE SLEUTEL OM ERKENNEN & WAARDEREN PRIORITEIT TE HOUDEN?

‘Sommige dingen gaan in mijn ogen vanzelf. De meeste mensen zijn enthousiast om gebruik te maken van de nieuwe mogelijkheden die ze krijgen om hun carrière vorm te geven, zeker als ze de toegevoegde waarde zien. Wat mij betreft vormen mogelijke bezuinigingen geen bedreiging voor Erkennen & Waarderen. We hebben beleid gemaakt, laten we het gaan uitvoeren. Natuurlijk zal het nog energie kosten om sceptici over de drempel te krijgen. Als commissievoorzitter Erkennen & Waarderen maak ik elk half jaar een rondje langs de faculteiten met de vraag hoe ik ze kan ondersteunen. Ik vertrouw erop dat de machine niet meer stopt met draaien.’ ■

E&W Breed

Ruim vijftig personen reisden op donderdag 6 juni af naar Maastricht, waar de bijeenkomst E&W Breed werd gehouden. Deze bijeenkomst stond in het teken van de Erkennen & Waarderen cultuurbarmeter. Inzet was de vraag wat we van de resultaten kunnen leren. Als werkvorm was gekozen voor een wereld-café. Deelnemers kozen zelf het thema waarover zij het gesprek willen voeren. Tijdens twee gespreksrondes schoven telkens vijf tot tien mensen aan een tafel om over het betreffende thema van gedachten te wisselen. Er ontspannen zich goede en open gesprekken volgens de principes van appreciative inquiry (waardierend onderzoeken). In deze methode ligt de focus op de vraag wat goed gaat, hoe we van elkaar kunnen leren en wat er de komende tijd verbeterd moet worden.

Na twee gespreksrondes gaven de gespreksleiders een inhoudelijke terugkoppeling. Intussen maakte een illustratrice een visualisatie van de belangrijkste uitkomsten van de groeps-

gesprekken. Daarmee zorgde zij in korte tijd voor een heldere en actiegericht verslaglegging. Vervolgens sloot Rianne Letschert het ochtendprogramma af door de aanwezige bestuurders te laten reflecteren op de opbrengst uit de gesprekken. Volgens de bestuurders is het allereerst nodig dat goede voorbeelden beter voor het voetlicht worden gebracht. Verder benadrukten zij het belang van leiderschap. Ten slotte luidde hun oproep aan collega-bestuurders en alle betrokkenen bij het programma Erkennen & Waarderen vooral aan de slag te gaan met de implementatie van beleid en tools. Daarbij is 'doen' het devies.

In het middagprogramma gingen de deelnemers opnieuw met elkaar in gesprek, nu op basis van de gemaakte visualisaties. De opdracht luidde om de opbrengst van de ochtend verder te concretiseren. De werkvorm leidde tot mooie en soms heel tastbare ideeën, zoals het idee om een accreditatie voor leidinggevenden in te voeren, of een ontwikkelingsprogramma voor postdocs te ontwikkelen.



Experimenteren, inspireren, co-creëren, good practices delen en van elkaar leren zijn de kernpunten van het gezamenlijke programma, zoals hier tijdens E&W Breed (©Foto's Philip Driessen).



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

Recognition & Rewards Festival

Op vrijdag 8 november bezochten zo'n 200 mensen de vierde editie van het Recognition & Rewards Festival. Het festival bood volop ruimte voor dialoog over het centrale thema: 'Developing diversified and talented teams'. Na een warm welkomstwoord door de dagvoorzitter, betoogde Karen Stroobants in haar column dat een team meer is dan de som van zijn talenten. Zij sprak prikkelend over het 'sum+ team'. In de eerste plaats bestaat zo'n team uit een divers palet aan leden die elkaar aanvullen. Daarnaast wordt het team aangestuurd door een manager of leider die strategisch nadenkt over talenten, competenties en achtergronden die nodig zijn om het sum+ team te vormen en het team samen te brengen rond een gemeenschappelijk doel.

Het ochtendprogramma werd vervolgd door twee panelgesprekken. Sanli Faez en Sean Sapcariu gingen met elkaar in gesprek over de beoordeling van onderzoeksresultaten en het gebruik van narratieve cv's. De verschillende standpunten leidden tot een stevige gedachtewisseling. Renske Bouwer en Gunther Cornelissen spraken over de diversificatie binnen teams.

Na deze plenaire start konden de deelnemers twee workshops naar keuze volgen. Het aanbod was ruim en divers: van pubquiz tot serious game, en van het opbouwen van een getalenteerd team tot het reflecteren op de waarderingsstructuur voor individuen en teams. Het middagprogramma werd afgesloten met een internationaal perspectief door middel van een 'teamnote'. Drie medewerkers van Newcastle University benadrukten in hun gezamenlijke bijdrage het belang van inclusief leiderschap, teamscience en het breder erkennen en waarderen van het wetenschappelijke werk. Uit deze bijdrage werd duidelijk dat in het Verenigd Koninkrijk vergelijkbare ontwikkelingen plaatsvinden als in Nederland.

Kijk en lees verder:

- Een [aftermovie](#);
- Het [plenaire programma](#) van zowel de ochtend als de middag;
- Het [verslag](#) van de dag zelf;
- De [column](#) van Karen Stroobants;
- Een [overzicht van workshops](#).



In gesprek met het publiek tijdens het Recognition & Rewards Festival (©Foto Annemiek van der Kuil).

3.2 Community building

Binnen het programma fungeert het platform RRview als online kennisbank én ontmoetingsplek voor de Erkennen & Waarden gemeenschap. Het is de plaats waar collega's elkaar op elk wenselijk moment en op een laagdrempelige wijze kunnen benaderen om kennis en ervaring uit te wisselen. Doel van het platform is om de onderlinge samenwerking in het programma te vereenvoudigen en te versterken.

Waar het platform in eerste instantie vooral bedoeld was voor de Erkennen & Waarden projectleiders, vinden ook andere subgroepen hun weg naar RRview. Die ontwikkeling juichen we natuurlijk toe. Thematische groepen staan in principe open voor alle platformgebruikers. In deze thematische groepen ontstaat verdieping, uitwisseling van documenten

en gesprek. Daarnaast zijn er ook besloten groepen. Deze groepen bieden een veilige omgeving om materiaal dat nog niet in definitieve staat verkeert met elkaar te delen.

Inmiddels neemt het platform een gewaardeerde plaats in. Dat blijkt uit een vragenlijst die afgelopen zomer is uitgezet onder de gebruikers van RRview. Een grote meerderheid ziet het platform als een bron voor inspiratie, nieuwe ideeën en kennis. Net als in voorgaande jaren geven de meeste leden aan tevreden te zijn met het platform. Tegelijk vinden ze het spijtig dat ze niet voldoende tijd hebben om het platform te benutten. Bijna negentig procent van de respondenten ziet graag dat RRview zo wordt ingericht, dat het na afloop van het programma als kennisbank kan blijven bestaan.

3.3 Dialoog en gedragsverandering

Het voeren van de dialoog met de doelgroep is één van de guiding principles binnen het programma. In 2024 stond nog meer dan in de voorgaande jaren het aspect 'leren' centraal. De resultaten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer waren namelijk een concrete aanleiding om met elkaar verder te spreken over de wijze waarop het programma vorm krijgt. Dit hebben we vanuit het landelijke programma zoveel mogelijk gefaciliteerd en gestimuleerd. Zo zijn de projectleiders en communicatieadviseurs al in een vroeg stadium gestimuleerd om de resultaten van de cultuurbarometer als aanleiding te gebruiken om een bijeenkomst te organiseren, of Erkennen & Waarderen bij bestaande bijeenkomsten te agenderen. Door middel van een communicatietoolkit hebben we hen daarbij gefaciliteerd. Verschillende instellingen hebben inderdaad het initiatief genomen iets te organiseren. Daarnaast hebben we zelf twee dialooggesprekken georganiseerd. Het eerste gesprek vond plaats met de Erkennen & Waarderen community: tijdens E&W Breed van 5 juni hebben projectleiders, commissievoorzitters en rectoren de resultaten nader

geduid en hieruit leerpunten getrokken.

Het tweede dialooggesprek vond plaats op 29 augustus in het Trippenhuys te Amsterdam. Voor deze bijeenkomst nodigden we wetenschappers in brede zin uit. Ook met hen gingen we in gesprek over de (voelbare) effecten van het programma Erkennen & Waarderen.

Gedragsverandering

Dat het programma Erkennen & Waarderen naast een systeemverandering ook een grote gedragsverandering betreft, is wel gebleken uit de resultaten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer. Door middel van verschillende activiteiten die in dit jaarverslag zijn terug te lezen, proberen we landelijk deze gedragsverandering zo veel mogelijk te stimuleren. Om projectleiders en andere betrokkenen zo goed mogelijk hierbij te helpen, organiseerden we een serie werksessies op het gebied van gedragsverandering. Deze sessies werden op vrijwillige basis gevolgd door projectleiders en communicatieadviseurs. Door de werksessies kregen zij weer extra tools in handen om de gedragsverandering binnen hun eigen instelling vorm te geven.



Deelnemers met elkaar in gesprek tijdens de dialoogsessie in het Trippenhuys (©Foto Thomas Huisman).



Deelnemers met elkaar in gesprek tijdens de dialoogsessie in het Trippenhuys (©Foto Thomas Huisman).

Leergesprekken

In 2024 zijn verschillende Erkennen & Waarden commissies bij elkaar op bezoek geweest om een leergesprek met elkaar te voeren. Deze gesprekken – die in de routekaart Ruimte voor ieders talent in de praktijk zijn aangekondigd – zijn bedoeld om van elkaar leren door verdiepend met elkaar in gesprek te gaan over de ontwikkelingen met betrekking tot Erkennen & Waarden. Het leergesprek biedt ruimte aan commissies om volgens de principes van appreciative inquiry over en weer te vertellen over het hoe en waarom van de gekozen veranderaanpak, de benodigde competenties en vaardigheden, en wat er nog nodig is om volgende stappen te zetten. Essentieel is dat niet alleen ambities en resultaten worden gedeeld, maar juist ook de

afwegingen en leermomenten. De instellingen die deelnamen aan de leergesprekken hebben zowel een instelling bezocht als een andere instelling ontvangen.

De leergesprekken bleken zeer waardevol en leerzaam te zijn geweest. In de evaluatie schreef één van de Erkennen & Waarden projectleiders bijvoorbeeld:

“Heel waardevol. Er is een open, onderzoekend en ondersteunend gesprek gevoerd, dat mooie inzichten en een concreet idee voor de aanpak heeft opgeleverd. Het gesprek was gelijkwaardig en leerzaam voor alle deelnemers.”



‘Tijdens het gesprek groeide het lerend inzicht’

Drie vragen aan Tamara van Mólken

Tamara van Mólken is programmamanager Gezonde Onderzoekscultuur bij NWO en vertegenwoordigt sinds medio 2024 die organisatie in het landelijke programmateam. Ze houdt een vinger aan de pols om als financier met ontwikkelingen mee te bewegen.

MERK JE BINNEN NWO DAT ERKENNEN & WAARDEREN LEEFT?

‘Zeker! Ik geef elke twee á drie maanden de portefeuillehouders en besturen een update hoe het er landelijk voor staat en hoe bijvoorbeeld CoARA vordert. In maart 2025 spreek ik erover met de Raad van Bestuur. De principes van Erkennen & Waarderen worden denk ik intern heel erg onderschreven, wij wegen telkens af in hoeverre wij als financier een rol kunnen spelen in het veranderproces.’

NWO NAM DEEL AAN DE LEERGESPREKKEN, WAARIN INSTELLINGEN ELKAAR OPZOCHTEN EN DIEPGAAND IN DIALOOG GINGEN. WAT WAS JE ERVARING?

‘Dat waren hele goede gesprekken. De KNAW kwam bij ons op bezoek, wij zijn naar de TU Delft gegaan. We werkten volgens de principes van *appreciative inquiry*. Dit activeerde een heel andere houding dan ik gewend ben. Ik krijg meestal van een gesprekspartner meteen te horen wat NWO moet doen. Mensen hebben al een kant-en-klaar-antwoord.

Dat is vaak zonder inzicht in het probleem.

Door *appreciative inquiry* ontstond een wederzijds vraaggerek, waarin we veel minder in oplossingen dachten en het lerend inzicht groeide. Je onderzoekt als het ware samen de principes en het fundament van acties of keuzes, in plaats van de uiteindelijke uitwerking. De werkwijze was voor mij vrij contra-intuïtief en daarom niet makkelijk, maar het functioneerde goed. Ik was heel blij met de uitkomst.’

KUN JE AL EEN BLIK IN DE GLAZEN BOL VAN 2025 WERPEN, WAT BRENGT DE TOEKOMST?

‘Een ander groot onderwerp afgelopen jaar was de implementatie van het *evidence based* cv. Die ronden we in het eerste kwartaal van 2025 af met een herziening van de instructie van beoordelingscriteria. We willen meer transparantie bieden in de instructie. Zowel de indieners als commissieleden zien voortaan op het formulier waar ze op beoordeeld zullen worden. Dat gaat mee in de eerste ronde van de VICI.’ ■



Deelnemers met elkaar in gesprek tijdens de dialoogsessie in het Trippenhuys (©Foto Thomas Huisman).

3.4 Strategische verandercommunicatie

Nu er binnen het programma Erkennen & Waarderen steeds meer implementatiestappen plaatsvinden, is het van belang om deze stappen ook te laten zien. Dit geeft wetenschappers duidelijkheid over wat het programma concreet betekent. Heldere communicatie hierover is daarom essentieel.

Via RRview en via persoonlijk contact coördineerden we de landelijke communicatie, met lokale input vanuit de instellingen. Zo konden we good practices van verschillende instellingen een groter podium bieden. Vooral via de LinkedIn-pagina van Erkennen & Waarderen en via onze website deelden we good practices, interviews en relevante ontwikkelingen. Doordat we dit soort communicatieuitingen ook actief deelden met communicatieadviseurs van de betrokken instellingen, bereikten we niet alleen de doelgroep via onze eigen kanalen, maar ook direct via de kanalen van de instellingen. De samenwerking met instellingen blijft dus cruciaal in de communicatie.

Ook in 2024 ontwikkelden we een e-magazine waarin we de stand van zaken door middel van verschillende good practices en verhalen naar voren halen. Ditmaal ging het om een speciale editie van het e-magazine. Deze editie stond namelijk geheel in het teken van de resultaten van de eerste Erkennen & Waarderen cultuurbarometer. Het *Erkennen & Waarderen e-magazine: Koersen naar de toekomst* verscheen zowel in het Nederlands als in het Engels. In het e-magazine was er ruimte om de resultaten van de cultuurbarometer te duiden en meer betekenis te geven.



3.5 Call Erkennen en waarderen van Open Science

In juni 2024 stelde Open Science NL een subsidieronde open voor de kennisinstellingen die participeren in het landelijke programma Erkennen & Waarderen. Het doel van deze subsidieronde is om de betrokken instellingen een financiële impuls te geven bij de inbedding van Open Science (waaronder teamscience) in het wervings- en bevorderingsbeleid van de eigen instelling. Zo kunnen instellingen een concreet implementatieplan ontwikkelen en uitvoeren gericht op het meewegen van open science bij de ontwikkeling, beoordeling, benoeming en bevordering van medewerkers.

In totaal hebben 23 organisaties een projectvoorstel ingediend. Alle instellingen hebben in december 2024 gehoord dat hun voorstel is goedgekeurd en ontvangen elk tot €50.000 om in 2025 plannen te ontwikkelen en te implementeren om het erkennen en waarderen van Open Science te integreren in hun HR-beleid. Daarnaast is een projectvoorstel gehonoreerd voor de nationale coördinatie van de lokale projecten. Inge van der Weijden zal dit landelijke coördinatieproject gaan leiden, samen met haar collega Andrea Reyes Elizondo vanuit het Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudies (CWTS) van de Universiteit Leiden.



Sfeerimpressie van het Recognition & Rewards Festival (©Annemiek van der Kuil).

3.6 Internationale ontwikkelingen

In april 2024 werd het programmateam versterkt met een beleidsadviseur internationalisering. Deze functie schiep nieuwe mogelijkheden om de internationale dimensies van Erkennen & Waarderen uit te diepen.

CoARA National Chapter

De Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) is een internationaal netwerk gericht op de hervorming van onderzoeksbeoordeling. Uitgangspunt zijn de tien 'commitments', zoals vastgelegd zijn in de *Agreement on Reforming Research Assessment*. Het netwerk kent meer dan 700 leden, zowel binnen als buiten Europa. De commitments vertonen veel overlap met de ambities van Erkennen & Waarderen. Vrijwel alle deelnemende organisaties binnen het programma Erkennen & Waarderen zijn dan ook lid van CoARA. Het CoARA-netwerk kent zogeheten national chapters, die de implementatie van de CoARA-commitments bevorderen in de nationale context. De national chapters spelen een belangrijke rol in de uitwisseling van good practices en komen samen op CoARA-evenementen.

Om de uitwisseling tussen CoARA en het programma Erkennen & Waarderen te bevorderen, zijn in april 2024 de voorbereidingen getroffen voor de oprichting van een Nederlands national chapter. De verschillende CoARA-contactpersonen binnen de Nederlandse instellingen zijn benaderd om hun wensen en ambities te peilen. Ook heeft de landelijke regiegroep Erkennen & Waarderen zich uitgesproken voor de oprichting van een chapter. Eind 2024 gaven de besturen van UNL, de KNAW, NWO, ZonMW en NFU hun definitieve goedkeuring. Het aankomende chapter kon daarnaast op interesse rekenen van onder andere de Hogeschool van Amsterdam en Hogeschool Saxion.

Het national chapter zal geen paralleltraject vormen naast Erkennen & Waarderen, maar een internationale verdieping bieden op de bestaande activiteiten en ambities. Met die reden zullen Hilde Verbeek (Universiteit Maastricht) en rfan Ikram (Erasmus MC/voorzitter ZonMW/Raad van Bestuur NWO), beiden leden van de landelijke regiegroep, als voorzitters van het chapter optreden. Ten tijde van schrijven ligt het voorstel tot een Nederlands National Chapter ter goedkeuring bij CoARA.

Op 9 december 2024 is Henk Kummeling (Universiteit Utrecht) gekozen tot de nieuwe voorzitter van CoARA. Daarmee staat opnieuw een Nederlands academicus aan het roer van de coalitie. Kummeling neemt de functie over van Rianne Letschert, die vanaf december 2022 als voorzitter fungeerde. Zij heeft veel betekend voor de groei en verdere uitbouw van de coalitie.

CoARA Working Group 'Reforming Academic Career Assessment'

Het programma Erkennen & Waarderen speelt een actieve rol in de CoARA-werkgroep Reforming Academic Career Assessment. Het programmateam heeft binnen de werkgroep bijgedragen aan de ontwikkeling en verspreiding van een enquête over internationale hervormingsinitiatieven. Ook heeft het team bijgedragen aan een praktische toolbox en case-studies van internationale hervormingsinitiatieven. Deze verschillende bijdrages zijn verenigd in een toegankelijk 'Lessons Learned'-document, waar het team eveneens een belangrijke bijdrage aan heeft geleverd. De *Lessons Learned* zijn beschikbaar gemaakt voor alle CoARA-leden en zullen in 2025 in bewerkte vorm ook buiten CoARA worden gedeeld.

Adviserende rol STAFF-DEV, ABOARD, OR4

Vanuit verschillende internationale programma's is het programmteam om advies gevraagd.

OR4

Het UK Reproducibility Network (UKRN) heeft standpunten opgesteld over verantwoorde onderzoeksevaluatie en over beloningen en prikkels voor Open Science. In dat kader ontwikkelt het UKRN het Open and Responsible Researcher Recognition and Reward project (OR4) – als onderdeel van een meerjarig programma met meerdere instellingen – materialen en ondersteuning voor instellingen. Hiermee kunnen instellingen hun erkenning van open onderzoekspraktijken verbeteren en onderzoekersevaluatie op een verantwoorde manier toepassen bij werving, promotie, beoordeling en andere erkennings- en waarderingspraktijken. Alle materialen worden gedurende het project in samenwerking met Britse instellingen getest en vrij beschikbaar gesteld. Programmamanager Kim Huijpen heeft in 2024 deel uitgemaakt van de adviesraad van dit project.



STAFF-DEV

Het project Staff Development for Learning and Teaching at European Universities (STAFF-DEV) analyseert hoe Europese instellingen voor hoger onderwijs de ontwikkeling van 'staff' en hun academisch werk beoordelen. Zo wil STAFF-DEV bijdragen aan beleidsvorming die gericht is op het hervormen van de beoordeling van academisch werk en loopbanen in Europa. De focus ligt op de rol van onderwijs in academische carrières. STAFF-DEV wordt geleid door de European University Association (EUA) in samenwerking met vier universiteiten uit verschillende delen van Europa. Programmamanager Kim Huijpen heeft in 2024 deel uitgemaakt van de adviesraad van dit project.

ABOARD

Dit Ierse project richt zich op het creëren van incentives op systeemniveau om Open Science te bevorderen. De stem van wetenschappers wordt vaak te weinig gehoord in gesprekken over het erkennen en waarderen van Open Science-praktijken. Binnen dit project werken alle relevante Ierse stakeholders samen. Dit consortium vertegenwoordigt niet alleen onderzoeksinstituten en financiers, maar ook belangrijke onderzoeksgroepen. Het consortium zal actief de dialoog zoeken met alle relevante belanghebbenden binnen het Ierse onderzoekslandschap. Door deze intensieve samenwerking werkt het project toe naar duidelijke afspraken en concrete acties om Open Science-praktijken te stimuleren. Programmamanager Kim Huijpen heeft in 2024 deel uitgemaakt van de adviesraad van dit project.

Vooruitblik 2025

In de vooruitblik geven we een toelichting op de plannen en activiteiten die we in 2025 willen realiseren.

In lijn met de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk* staan, willen we in 2025 prioriteit geven aan de volgende thema's:

- Verdieping en concretisering van de kwaliteitskenmerken;
- Herziening van landelijke kaders, zoals UFO en Fuwavaz;
- Erkennen en waarderen van Open Science.



Vanuit het programmateam 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.

Daarnaast hebben we de volgende speerpunten:

- We stellen een toekomstvisie op voor Erkennen & Waarderen na 2026;
- We brengen internationale ontwikkelingen nog meer voor het voetlicht;
- We maken de informatie uit de inventarisatie van de loopbaanpaden publiekelijk toegankelijk.

Tot slot continueren we de volgende activiteiten:

- We organiseren landelijke bijeenkomsten voor verschillende doelgroepen;
- We bevorderen de uitwisseling van kennis en ervaringen door middel van ons communityplatform RRview;
- We organiseren werksessies over het thema gedragsverandering;
- We publiceren een nieuwe editie van het Erkennen & Waarderen e-magazine;
- We delen via verschillende kanalen good practices;
- We stimuleren en ondersteunen de (internationale) dialoog.

Bijlagen

Bijlage 1:

Samenstelling regiegroep en programmteam

Regiegroep

De regiegroep coördineert het landelijke programma Erkennen & Waarderen. In de regiegroep zitten bestuurders vanuit UNL, NFU, KNAW, NWO en ZonMw. Sinds 2023 maken ook afgevaardigden van respectievelijk Promovendi Netwerk Nederland (PNN), PostdocNL,

APNet en het ComeniusNetwerk als adviserend lid deel uit van de landelijke regiegroep. Zodoende bestaat de regiegroep uit zeven leden en vier adviserende leden. Per 31 december 2024 is de regiegroep als volgt samengesteld:

| 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 |
| Ana Mendes Barbosa | PNN | Bestuurslid PNN | Adviserend lid |
| Padmini Khedoe | PostdocNL | Bestuurslid PostdocNL | Adviserend lid |
| Tessa Sinnige | APNet | Bestuurslid APNet | Adviserend lid |
| Constant Swinkels | ComeniusNetwerk | Bestuurslid ComeniusNetwerk | Adviserend lid |

Programmamanager Kim Huijpen treedt op als secretaris van de regiegroep. De regiegroep vergaderde in 2024 één keer fysiek en één keer online. De vergaderingen werden steeds door enkele leden van het programmteam bijgewoond.

Programmateam

Het programmateam werkt in opdracht van de regiegroep. Het zorgt voor samenhang en is de verbindende schakel tussen de regiegroep en de instellingen. Binnen het programmateam deden zich in 2024 verschillende veranderingen voor. We namen afscheid van Maartje van Kempen als liaison van NWO; haar plaats werd ingenomen door Tamara van Mölken. Verder vertrokken Mascha Weijers en Nicole van der Wolk. Tegelijkertijd werd het team versterkt met Stefan Penders (beleidsadviseur internationalisering) en Marlene van der Velden (projectleider R&R Festival 2024). Per 31 december 2024 is het programmateam als volgt samengesteld:

| NAAM | FUNCTIE |
|-------------------------------|------------------------------------------|
| Truus van den Assem | Managementassistent |
| Claartje Chajes | Communitymanager RRview |
| Dagmar Eleveld | Lid – liaison umc's |
| Tamara van Mölken | Lid – liaison NWO en ZonMw |
| Kim Huijpen | Programmamanager |
| Marjan van Hunnik | Lid – liaison KNAW |
| Bianca Langhout | Lid – liaison universiteiten |
| Stefan Penders | Beleidsadviseur internationalisering E&W |
| Thomas van Rest | Communicatieadviseur |
| Marlene van der Velden | Recognition & Rewards Festival |
| Johan van de Worp | Programmasecretaris |

Het programmateam vergaderde vijfmaal, waarvan drie keer online en twee keer fysiek.

Kernteam

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

Kim Huijpen is hét boegbeeld van Erkennen & Waarderen, in Nederland en ver daarbuiten. In 2019 stond zij aan de wieg van het landelijke programma. In februari 2025 neemt zij afscheid als landelijk programmamanager in verband met vertrek naar Universiteit Leiden. Vooruitlopend op het jaarverslag van 2025 verwijzen we vast naar een lezenswaardig [afscheidsinterview](#) op onze website. In dit interview blikt zij terug op de achterliggende periode, waarin mooie visies zijn ontstaan en instellingen allerlei initiatieven hebben ontplooid. 'Er zijn veel ambassadeurs, mensen die voor het programma hebben gewerkt en nu in een andere functie het gedachtegoed meenemen. Ik blijf natuurlijk ook ambassadeur voor Erkennen & Waarderen in Leiden.' Met een gerust hart draagt zij het stokje over aan een opvolger. 'We draaien de beweging niet meer terug.' We zeggen Kim harte-lijk dank en wensen haar alle goeds toe!

Bijlage 2: Representatiekalender 2024

Leden van de regiegroep en het landelijke programmamteam zijn in 2024 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 en/of het programmamteam betrokken zijn geweest.

Januari

- 15 Op 15 januari kwamen de Erkennen & Waarderen projectleiders bijeen.
- 18 Op 18 januari heeft het landelijke programmamteam vergaderd.
- 19 Op 19 januari hebben Rianne Letschert, Jeroen Geurts, Kim Huijpen en Johan van de Worp een themasessie verzorgd over de loopbaanpaden voor de HR-directeuren van de Nederlandse instellingen.
- 30 Op 30 januari verscheen een artikel van Kim Huijpen en Johan van de Worp in het blad *Th&MA Hoger Onderwijs* onder de titel 'Samen op weg naar de beoogde cultuurverandering. Een nieuwe manier van erkennen en waarderen'.



Februari

- 7 Op 7 februari heeft Kim Huijpen de eerste vergadering van de Advisory Board Staff van het Europese project over *'Development for learning and teaching at European universities (STAFF-DEV)'* in Bochum bezocht.
- 22 Op 22 februari was Kim Huijpen één van de organisatoren van een bijeenkomst over internationale rankings in Brussel.
- 22 Op 22 en 23 februari heeft Stefan
- 23 Penders het eerste CoARA National Chapters Exchange Forum in Porto bezocht, waar afgevaardigden van de verschillende CoARA National Chapters bijeenkwamen om ervaringen en good practices uit te wisselen.
- 29 Op 29 februari kwamen de Erkennen & Waarderen commissievoorzitters bijeen.

Maart

- 11 Op 11 maart kwamen de leden van het coördinerend overleg bijeen in Utrecht.
- 11 Op 11 maart was Kim Huijpen één van de sprekers tijdens de workshop 'How to get started with the implementation of Open Science nationally' aan de TU Delft. Deze workshop was georganiseerd in het kader van het project *Open4UA*, dat gericht is op het bevorderen van de groei van de Oekraïense kenniseconomie door hervorming van het hoger onderwijsstelsel. Dit wordt bereikt door prioriteit te geven aan Open Science op de verschillende niveaus.
- 21 Op 21 maart kwamen de Erkennen & Waarderen projectleiders bijeen.
- 21 Op 21 maart heeft het landelijke programmamteam vergaderd.

April

- 4 Op 4 april gaf Kim Huijpen een online bijdrage aan het EFMD Faculty Management Programme. Dit programma geeft decanen van Business Schools de mogelijkheid te reflecteren op de veranderende context van academische loopbanen.
- 8 Op 8 april bracht een groep Zweedse rectoren een bezoek aan Nederland. Tijdens een ontmoeting met de Nederlandse rectoren gingen zij onder meer met elkaar in gesprek over het 'merit system' in zowel Nederland als Zweden en CoARA. Daarbij gaf Annelien Bredenoord (EUR) een presentatie over programma Erkennen & Waarderen.
- 11 Op 11 en 12 april sprak Rianne Letschert tijdens de derde EUA Annual Conference in Swansea over het thema 'Towards a fair and transparent assessment of academic careers'.

- 15 Op 15 april heeft de landelijke regiegroep Erkennen & Waarderen vergaderd.
- 27 Op 27 april gaf Kim Huijpen een presentatie over het programma Erkennen & Waarderen aan een groep Finse collega's. Deze delegatie van werknemers- en werkgeversorganisaties bracht een werkbezoek aan UNL.

Mei

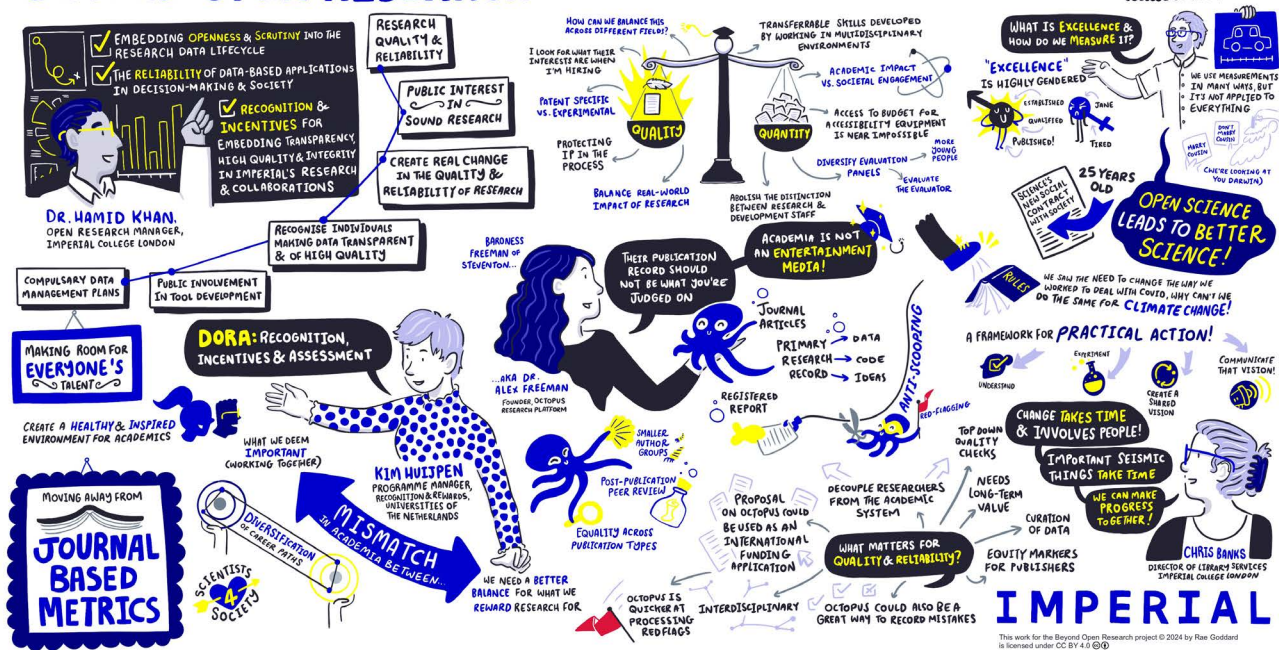
- 6 Op 6 mei gaf Rianne Letschert tijdens een kennisuitwisselingssessie, georganiseerd door RWTH Aachen University, een presentatie over het programma Erkennen & Waarderen.
- 16 Op 16 mei kwamen de Erkennen & Waarderen projectleiders bijeen.
- 21 Op 21 mei heeft het programmamteam vergaderd.



Het Recognition & Rewards Festival van 2024 stond in het teken van gediversifieerde en getalenteerde teams (©Foto Annemiek van der Kuil).

BEYOND OPEN RESEARCH: UNDERSTANDING WHAT MATTERS FOR QUALITY & RELIABILITY

PROFESSOR STEPHEN CURRY, CONSUL, IMPERIAL COLLEGE LONDON



Visualisatie over de reikwijdte van open research, gemaakt tijdens een bijeenkomst aan het Imperial College, Londen (©Illustratie Rae Goddard).

Juni

- 5 Op 5 juni vond de bijeenkomst E&W Breed plaats in Maastricht om met elkaar in gesprek te gaan over de resultaten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer.
- 17 Op 17 heeft de landelijke regiegroep Erkennen & Waarderen vergaderd.
- 28 Op 28 juni was Kim Huijpen aanwezig bij een Mutual Learning Exercise over 'Research Careers', georganiseerd door de Europese Commissie in Brussel.

Juli

- 1 Op 1 juli organiseerden we samen met werknemersorganisaties een informele bijeenkomst rondom het thema 'teamwork en teamspirit'.
- 11 Op 11 juli gaf Kim Huijpen een online-presentatie tijdens workshop 'What matters? Recognising and incentivising quality and reliability', georganiseerd door Imperial College Londen. Ze presenteerde de position paper 'Room for Everyone's Talent' in de context van internationale ontwikkelingen, zoals CoARA.

Augustus

- 23 Op 23 augustus verzorgden Kim Huijpen en Stefan Penders een workshop over Erkennen & Waarderen bij het Forum van The European Higher Education Society (EAIR) in Cork.
- 29 Op 29 augustus organiseerde het programmamteam een dialoogbijeenkomst over de uitkomsten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer in het Trippenhuis te Amsterdam.

September

- 5 Op 5 september vond een themasessie plaats over kwaliteitskenmerken, met als hoofdspreker Ruth Graham.
- 9 Op 9 september verscheen een artikel over 'The human costs of the research-assessment culture' in [*Nature Careers*](#), waarvoor Kim Huijpen is geïnterviewd.
- 11 Op 11 september sprak Rianne Letschert in Helsinki over het programma Erkennen & Waarderen tijdens de National Chapter Meeting van CoARA.
- 26 Op 26 september heeft het programma-team vergaderd.
- 26 Op 26 september kwamen de Erkennen & Waarderen projectleiders bijeen in Utrecht.
- 27 Op 27 september organiseerden Kim Huijpen en Johan van de Worp een themasessie over de voortgang van het programma Erkennen & Waarderen. De sessie was bedoeld voor de HR-directeuren van de universiteiten en de

umc's. Zij gingen onder meer met elkaar in gesprek over de resultaten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer.

Oktober

- 3 Op 3 oktober verzorgde Kim Huijpen een break-out sessie over Erkennen & Waarderen tijdens de tweede jaarlijkse [*conferentie van ARMA-NL*](#), de Association for Research Managers and Administrators in the Netherlands.
- 17 Op 17 oktober kwamen de Erkennen & Waarderen commissievoorzitters bijeen in Utrecht.
- 17 Op 17 oktober gaf Stefan Penders een presentatie over Erkennen & Waarderen en modereerde hij een discussiesessie tijdens de ERA 3-workshop 'National activities supporting research assessment reforms' in Brussel, georganiseerd door het Directoraat-Generaal Onderzoek & Innovatie van de Europese Commissie.
- 21 Op 21 oktober sprak Arno Hoes tijdens de EUREKA-cursus 'Translational medicine' over 'Open Science... But what about MY career...?'
- 24 Op 24 oktober verzorgde Arno Hoes in het kader van de EUREKA-cursus 'Translational medicine' een workshop over 'Multiple career paths in academia'.
- 24 Op 25 oktober verzorgde Kim Huijpen een korte 'spotlight' presentatie over de focus en voortgang van het Erkennen & Waarderen-programma bij de [*Advancing Teaching bijeenkomst bij King's College in Londen*](#).

November

- 5 Op 5 november vergaderden de leden van het coördinerend overleg.
- 5 Op 5 november nam Stefan Penders deel aan de workshop 'Reform of Research Assessment: Impact on Doctoral Students' te Dublin, op uitnodiging van de Royal Irish Academy. Hij presenteerde over Erkennen & Waarderen en nam deel aan een paneldiscussie.
- 6 Op 6 en 7 november nam Stefan Penders deel aan de N8 European Research Culture Observatory-bijeenkomst,
- 7 georganiseerd door de British Council in Nederland. Daar sprak hij over Erkennen & Waarderen in het licht van het concept 'research cultures', samen met andere Europese collega's uit het N8-netwerk.
- 8 Op 8 november vond de vierde editie van het Recognition & Rewards Festival plaats in de Mauritskazerne te Ede. Centraal thema was: 'Developing diversified and talented teams'.
- 14 Op 14 november heeft het landelijke programmteam Erkennen & Waarderen vergaderd.
- 14 Op 14 november gaf Kim Huijpen een presentatie over Erkennen & Waarderen bij het seminar van de *Dutch Association of Institutional Research (DAIR)*. Tijdens deze sessie onderzochten de deelnemers wat de impact van Erkennen & Waarderen is op de strategische indicatoren op instellings- en faculteit-sniveau.
- 16 Op 16 november gaf Kim Huijpen een presentatie tijdens een conferentie van de Sociaal-Wetenschappelijke Raad (SWR) van de KNAW over het programma Erkennen & Waarderen en relevante internationale ontwikkelingen. Ze zoomde in op het thema 'loopbanen in de wetenschap' het thema van de conferentie.
- 18 Op 18 november sprak Hilde Verbeek tijdens de jaarlijkse conferentie van de Noorse universiteiten over Erkennen & Waarderen aan de Universiteit Maastricht.
- 25 Op 25 november kwamen de Erkennen & Waarderen projectleiders bijeen.

December

- 9 Op 9 december verkoos het CoARA-netwerk een nieuwe voorzitter en andere bestuursleden. Vanuit Nederland werd Henk Kummeling (Universiteit Utrecht) verkozen tot voorzitter en Hans de Jonge (NWO/Open Science NL) tot algemeen bestuurslid.



