Plan E&W 2022-2026

Versie voor subsidieaanvraag

Inhoud

Doelstellingen en beschrijving van het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen 3

Activiteit A: Coördineren, faciliteren, inspireren en verbinden 12

Activiteit B: Online platform en community om good practices te delen 14

Activiteit C: Veranderkundige expertise en ondersteuning 16

Activiteit D: Strategische verandercommunicatie 17

Activiteit E: Plannen en organiseren van gezamenlijke Erkennen & Waarderen bijeenkomsten 19

Activiteit F: Inspireren van en participeren in de internationale dialoog 20

Bijlage 2: Samenwerkingsovereenkomst en verdeelsleutel bijdragen van partners 26

Bijlage 3: Onderlinge verdeelsleutel gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen 27

Doelstellingen en beschrijving van het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen

Inleiding

In november 2019 hebben de Vereniging Universiteiten van Nederland (UNL), Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU), Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW), Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en ZonMw het position paper 'Ruimte voor ieders talent; naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers' gepubliceerd. Daarin staat dat we het werk van wetenschappers breder willen gaan erkennen en waarderen. Oog voor de kwaliteit van alle soorten onderzoekresultaten, met wat minder nadruk op aantallen publicaties, en oog voor de andere domeinen waarbinnen de wetenschapper werkzaam is, zoals onderwijs, impact, patiëntenzorg en leiderschap.

De ambitie van het position paper 'Ruimte voor ieders talent' vraagt om een wezenlijke verandering van gedrag en leiderschap in erkennen en waarderen van wetenschap en wetenschappers. Het is een diepgaande cultuurverandering die UNL, NFU, NWO, ZonMw en KNAW samen nastreven. Gesteund door het ministerie van OCW.

Doelen en opzet van het programma

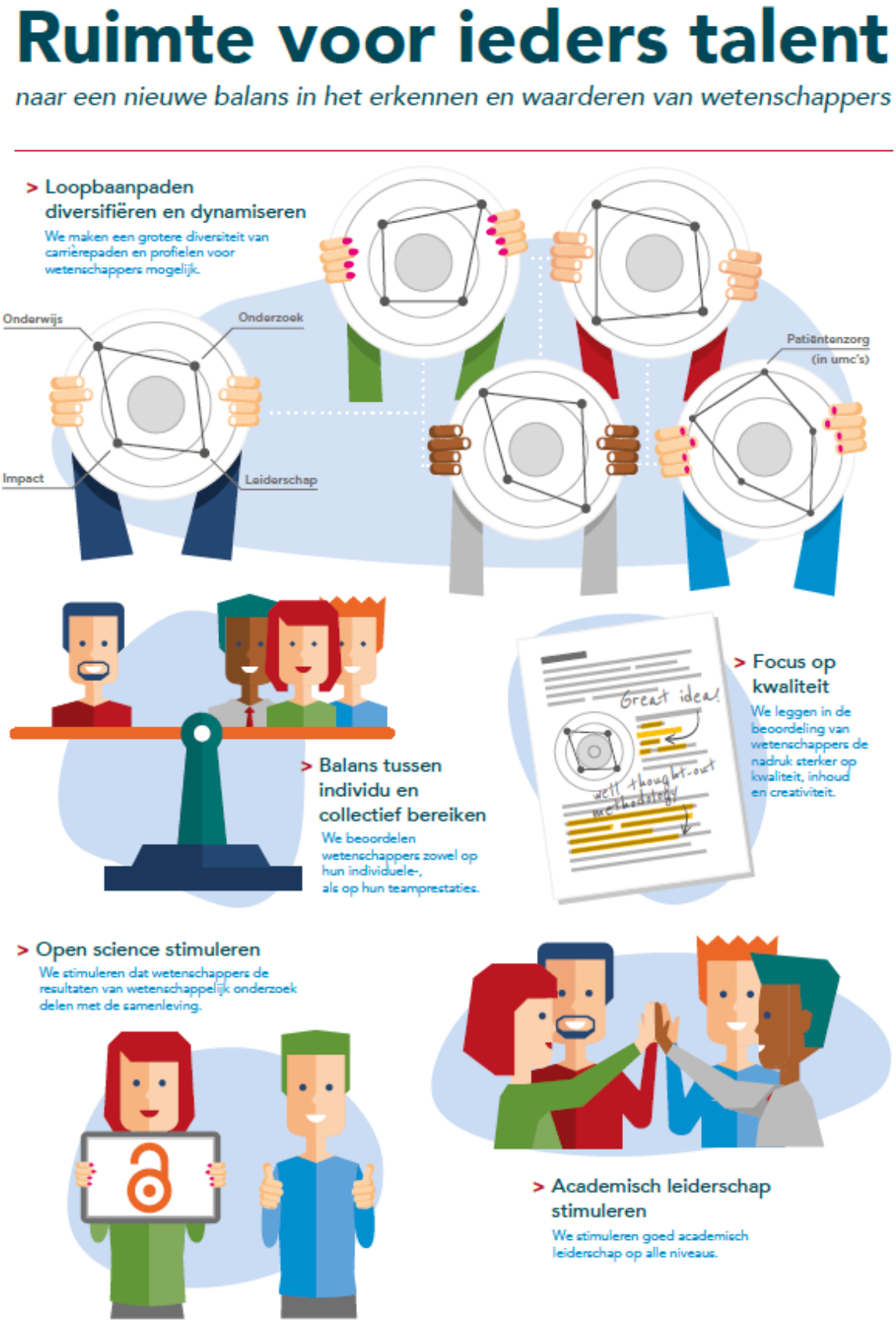
Het programma Erkennen & Waarderen is in 2020 gestart om de doelen van het position paper Ruimte voor ieders talent te realiseren (zie Figuur 1: Doelen position paper Ruimte voor ieders talent. Dit Plan E&W 2022-2026 beschrijft de veranderaanpak die we kiezen en de activiteiten die we in de periode 2022-2026 uit willen voeren. In bijlage 1 beschrijven we hoe we jaarlijks zullen rapporteren over deze activiteiten en in hoeverre ze bijgedragen hebben aan het behalen van de doelen van het position paper.

Alle UNL-universiteiten, de levensbeschouwelijke universiteiten, KNAW-instituten, NWO-instituten en NWO & ZonMw hebben inmiddels een eigen Erkennen & Waarderen commissie. De verschillende Erkennen en waarderen commissies werken enthousiast aan het aanzwengelen van de beoogde cultuurverandering op instellingsniveau. Er is een grote en inspirerende diversiteit in aanpak. Experimenteren, inspireren, co-creëren, good practices delen en leren van elkaar staan centraal binnen het gezamenlijke programma.

Visie en ambitie

De complexe wetenschappelijke en maatschappelijke uitdagingen van deze tijd vragen in de wetenschap om (multidisciplinaire) samenwerking. We werken daarom in Nederland samen aan een cultuurverandering om meer ruimte te maken voor de verschillende talenten van wetenschappers. We willen dat beoordelingssystemen in de wetenschap zowel samenwerking in teams als het unieke talent van individuele wetenschappers waarderen. Want het is niet realistisch, en bovendien onnodig, dat iedere wetenschapper in elk van de kerndomeinen (onderwijs, impact, leiderschap en (voor umc's) patiëntenzorg) excelleert.

We creëren meer differentiatie in loopbaanpaden, we leggen het accent op de kwaliteit van het werk en leggen minder nadruk op kwantitatieve resultaten, we doen zowel recht aan de individuele kwaliteiten en ambities van wetenschappers als aan teamprestaties, we stimuleren alle aspecten van open science en we stimuleren hoogwaardig leiderschap in de academie. Mede hierdoor hopen we ook de hoge werkdruk weer tot het juiste niveau terug te brengen.



Figuur 1: Doelen position paper Ruimte voor ieders talent

De volgende partners werken samen in het programma Erkennen & Waarderen:

1. Amsterdam UMC
2. Erasmus MC
3. Erasmus Universiteit Rotterdam
4. Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) en KNAW instituten
5. Leids Universitair Medisch Centrum
6. Maastricht UMC+
7. Maastricht University
8. Nederlandse levensbeschouwelijke universiteiten: Protestantse Theologische Universiteit, Theologische Universiteit Apeldoorn, Theologische Universiteit Kampen en Universiteit voor Humanistiek
9. Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU)
10. Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)
11. NWO-I, de Institutenorganisatie van NWO
12. Open Universiteit
13. Radboud universitair medisch centrum
14. Radboud Universiteit Nijmegen
15. Rijksuniversiteit Groningen
16. Technische Universiteit Delft
17. Technische Universiteit Eindhoven
18. Tilburg University
19. Universitair Medisch Centrum Groningen
20. Universitair Medisch Centrum Utrecht
21. Universiteit Leiden
22. Universiteit Twente
23. Universiteit Utrecht
24. Universiteit van Amsterdam
25. Vereniging Universiteiten van Nederland (UNL)
26. Vrije Universiteit Amsterdam
27. Wageningen University
28. ZonMw

Deze landelijke samenwerking is uniek in de wereld. Alleen samen kunnen we deze cultuurverandering in de wetenschap vormgeven door:

- Elkaar te inspireren en van elkaar te leren door pilots en experimenten te delen
- De stappen die de verschillende instellingen zetten, beter zichtbaar te maken
- Te zorgen dat de universiteiten, onderzoeksinstituten en onderzoeksfinanciers acties op elkaar af kunnen stemmen
- Aan overkoepelende vragen die één instelling alleen niet kan oplossen samen te werken
- Internationaal een stem te hebben om de internationale transitie verder te brengenZo te zorgen dat Erkennen & Waarderen top of mind blijft en we het momentum vergroten

Het programma bestaat uit twee lagen die door een landelijk programmateam[1] gefaciliteerd en aan elkaar verbonden worden:

- Achttien lokale veranderprogramma's bij de betrokken partners gecoördineerd door achttien instellingsbrede Erkennen & Waarderen commissies (14 commissies bij UNL universiteiten (incl. umc indien van toepassing), 1 commissie van de levensbeschouwelijke universiteiten, 1 commissie van NWO en ZonMw, 1 commissie van NWO-instituten en 1 commissie van KNAW)
- Een gezamenlijk veranderprogramma van alle bovenstaande partijen gecoördineerd door een brede regiegroep

Elke Erkennen & Waarderen commissie heeft één of twee voorzitters op hoogleraarsniveau. Deze voorzitters ontmoeten elkaar elke zes weken (online). En elk lokale veranderprogramma heeft een projectleider. Deze projectleiders ontmoeten elkaar elke zes weken (online). Elkaar inspireren, co-creëren, good practices delen en leren van elkaar staan centraal in deze bijeenkomsten. Een nadere beschrijving van de rollen en verantwoordelijkheden binnen het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen is te vinden in de paragraaf Rollen en verantwoordelijkheden gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen op pagina 21.

Veranderaanpak

De veranderaanpak richt zich op gedragsverandering, culturele inbedding en op nieuwe structuren en systemen die daaraan zullen bijdragen. Het programma Erkennen & Waarderen betekent een grote cultuurverandering voor alle partijen die het position paper hebben ondertekend. Het in 2020 gestarte programma is erop gericht om zowel binnen de verschillende organisaties als gezamenlijk een visie te ontwikkelen op het gewenste gedrag en de gewenste cultuur.

Dit vraagt om een vertaling van de ambities uit het position paper naar de eigen organisaties. Vervolgens zullen we ons richten op het veranderen van criteria, systemen en structuren om de ingezette cultuurverandering te ondersteunen, het nieuwe gedrag richting te geven en te bekrachtigen. Als we in een te vroeg stadium concrete criteria zouden ontwerpen zonder heldere visie binnen de betrokken organisaties, is het gevaar dat de spelregels wel veranderen, maar het spel niet. Het risico bestaat dat wetenschappers, commissies en bestuurders nog steeds lijstjes afvinken met een iets andere inhoud. Het gedrag dat de te hoge werkdruk, onbalans en het onbenut laten van talent creëert, verandert dan niet.

We ervaren tegelijkertijd wel een breed gedeelde behoefte aan concretisering van onze ambities. Bijvoorbeeld bij jonge wetenschappers die niet precies weten waar ze straks aan moeten voldoen als ze een loopbaan in de wetenschap ambiëren. Of bij commissieleden die nog niet hebben ervaren hoe ze de kwaliteit van een onderzoeksvoorstel op een nieuwe manier kunnen beoordelen. Gedurende de looptijd van het programma zullen we steeds interventies doen om het concrete gewenste gedrag zichtbaar te maken. Als voorbeeld zullen alle Erkennen & Waarderen commissies begin 2022 gevraagd worden om het gewenste gedrag van wetenschappers en leidinggevenden in de academie te beschrijven. Hoe ziet de academische gemeenschap eruit als we wetenschap en wetenschappers anders

[1] De aard van de werkzaamheden van het landelijke programmateam staan beschreven op pagina 7.

erkennen en waarderen? Zo kleuren we samen de eindvisie op Erkennen & Waarderen in. Enkele voorbeelden:

- In deze video beschrijft Rianne Letschert hoe de academische gemeenschap er in haar visie uitziet als we wetenschap en wetenschappers anders erkennen en waarderen.
- Onderstaande visualisatie illustreert welk gedrag de Erkennen & Waarderen commissie van de TU Delft graag wil zien.

What is it?
Discovering your talents means that each individual, team and organisation discovers their talents, aspirations and potential for growth, their strengths and their weaknesses

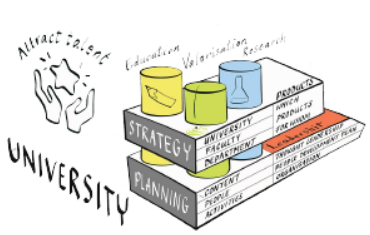
Recommendations
- Support people to develop their personal leadership, stimulating reflection on personal effectivity and aspirations
- Stimulate exploring talent for education, societal relevance and leadership early in career
- Support people to develop their network of peers and role models

What is it?
Building on talent means creating an environment where people can deploy their talents and focus on their strengths, are stimulated to grow and give each other honest feedback

Recommendations
- Organise regular feedback sessions
- Provide an inclusive, safe environment and embrace a learning culture
- Provide pace and space

What is it?
Building diverse, excellent teams means forming teams that have complementary skill sets, knowledge, talents and backgrounds to achieve goals

Recommendations
- Stimulate the development of collaboration skills and ownership
- Hire diverse people that can add new skills, perspectives and ideas to the team
- Develop leadership skills to attract and develop talents

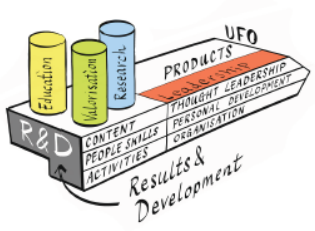


What is it?
The strategy of the university, faculty and department is translated into a plan

Recommendations
- Create an evolving strategic personnel plan on department level to get a better insight into
  - the needs of the organisation
  - the available talent and capacity
  - the needs for development and recruitment
- Account for the talent diversity needs that are required to achieve the strategic goals

What is it?
In our Results & Development cycle we evaluate the results of the past year and discuss personal development

Recommendations
- The purpose of R&D meetings should be to help people build on their talents, discussing both the 'what' and 'how' of accomplishments
- R&D talks should become more future focussed, emphasising development and improvement
- Give regular feedback throughout the year and organise team feedback sessions
- Discuss the top x contributions, products, use of products in the areas of education, research, valorisation and leadership and use a mix of narratives and indicators to do so
- Re-evaluate the system and process for Results & Development, for example, consider splitting the R-talk from the D-talk

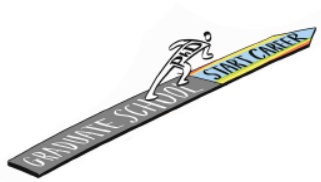


What is it?
In our career committees (BACs, career committee, council of professors, PhD yearly evaluation) we evaluate the talent development of an individual and decide on career steps

Recommendations
- On an individual level, the purpose and use of talent development meetings should be restructured
- The meetings should be more future focussed and emphasise how to further develop individual talents
- The mindset of committees should become: we're setting you up for success
- In early career this is focused on finding one's strengths and joys to build a base for more explicit career choices at a later stage
- At a later stage, one could focus on further maturing, becoming a recognised expert or even switching careers

What is it?
The Graduate School offers PhD candidates the development opportunity to become an independent researcher. A postdoctoral research position is often the start of an academic career

Recommendations
- Make gaining teaching experience an explicit option and provide training and mentoring
- Stimulate collaboration
- Start a Postdoc development programme
- Acknowledge supervisory role of PhDs and Postdocs and provide training for this role



What is it?
Diverse career paths mean offering careers with different mixes of education, research, societal relevance and leadership
Through the course of a career, accents may vary depending on ambitions, skills, organisational needs and opportunities

Recommendations
- Use the frameworks for research, education and leadership
- Revisit the framework for valorisation
- Discuss what the minimum requirements are to make a career step
- Help people to mitigate their weaknesses

Figuur 2: Visualisatie uit 'TU Delft TU Delft Recognition & Rewards Perspective 2021-2024'. Mark van Huystee / TU Delft Recognition & Rewards Committee. CC BY 4.0

De beoogde cultuurverandering vraagt om hoogwaardig leiderschap in de academie. Wetenschappers moeten erop kunnen vertrouwen dat hun bestuurders hun ambitie waarmaken en doorvoeren in concreet beleid, hun leiderschap en dagelijks handelen. Bestuurders die moed tonen en duidelijke keuzes maken kunnen mensen mee laten bewegen in deze verandering. Alleen zo geven we echt 'Ruimte voor ieders talent' en voelen wetenschappers zich veilig en gesteund om op hun eigen talent te vertrouwen in hun dagelijks handelen en bij het maken van keuzes in hun loopbaan[2].

De echte veranderingen vinden plaats bij de aangesloten partners op het niveau van een faculteit, domein, instituut, afdeling of departement. Elke partner kiest voor het eigen veranderprogramma een aanpak en tempo die passen bij de lokale context en wetenschappelijke discipline. En we geven heel bewust ruimte aan wetenschappers zelf om in de eigen context invulling te geven aan Erkennen & Waarderen. Het gezamenlijke programma richt zich erop dat de betrokken partners Erkennen & Waarderen in samenhang implementeren. We organiseren met regelmaat overleggen en werksessies voor afstemming en wederzijdse inspiratie. En we maken de good practices op een centrale plaats zichtbaar. Het programma kent een aantal fasen die deels parallel lopen en voor iedere betrokken organisatie en onderdeel een ander tempo en doorlooptijd kunnen hebben.

Alle verschillende organisaties ontwikkelen zelf een breed gedragen visie met concrete voorbeelden van erkennen en waarderen binnen de eigen instelling. Gekoppeld aan de eigen waarden en strategie. Op landelijk niveau delen we deze visies en concrete voorbeelden. De landelijke regiegroep bewaakt de gezamenlijkheid en zorgt voor de verbinding tussen de verscheidenheid aan visies en veranderingen bij de afzonderlijke partners. Door kruisbestuiving ontstaat een gezamenlijk referentiekader. Vervolgens vindt afstemming plaats over gezamenlijke uitgangspunten en kaders. We vertalen Erkennen & Waarderen in concrete gezamenlijke producten. Deze producten zullen altijd ruimte geven voor de lokale context en wetenschappelijke discipline.

Om de ontwikkelingen te kunnen volgen, voeren we op een aantal momenten een 'Cultuurbarometer' uit. Zo maken we zichtbaar hoe de cultuurverandering vordert. Een barometer bestaat uit een steekproef onder wetenschappers over de voortgang van de verschillende activiteiten binnen de verschillende organisaties en geeft de stand van zaken weer rondom de ingezette verandering. We toetsen in hoeverre de ambitie en bijbehorend gedrag herkend, gedeeld en ervaren wordt in beleid en dagelijks handelen. De cultuurbarometer bestaat uit een instellingsspecifiek deel en een gezamenlijk deel, aansluitend bij de eigen ambities en een aantal gezamenlijke ambities.

Fase 1: Onderzoeken en formuleren van een visie

Commissies onderzoeken zowel binnen als buiten de eigen organisatie wat de ambitie zou kunnen betekenen en gaan met veel collega-wetenschappers in gesprek. Ze formuleren een breed gedragen visie waarin ze de doelen van het position paper vertalen naar hun eigen organisatie. Uitgangspunt is dat de het nieuwe Erkennen & Waarderen de kwaliteit van ieder van de kerndomeinen, onderwijs, onderzoek, impact, leiderschap en (voor umc's) patiëntenzorg, in onderlinge samenhang bevordert. De commissies worden in deze fase geïnspireerd door goede voorbeelden van binnen en buiten hun organisatie en

[2] Daarbij wordt aansluiting gezocht bij het werk van de KNAW-commissie 'Preventie ongewenst gedrag in de wetenschap'

werken samen met de andere organisaties in het delen van kennis en werkvormen. Ook starten ze experimenten op om te gaan 'oefenen' met nieuw gedrag.

In deze fase zal elke organisatie de eigen systemen, formulieren en criteria toetsen op congruentie met de nieuwe visie.

Fase 2: Vergroten voorstellingsvermogen

Ongeveer tegelijk met het formuleren van de visie is een fase gestart van vergroten van voorstellingsvermogen in alle organisaties. Wetenschappers worden zich bewust dat het erkennen en waarderen van elkaars werk anders kan. We wisselen good practices uit en bespreken experimenten en pilots. Acties zijn gericht op het vergroten van het vertrouwen in nieuwe mogelijkheden, het zichtbaar maken van wat er al gebeurt en het oproepen van het verlangen naar de nieuwe situatie. Dit gebeurt met oog voor het internationale wetenschappelijke speelveld.

Fase 3: Betekenis geven

In deze fase wordt actief gevraagd aan faculteiten, instituten, afdelingen, departementen om zich uit te spreken en samen lokaal invulling te gaan geven aan de visie van de eigen organisatie. Welke doelstellingen streeft de faculteit, het instituut, de afdeling of het departement na? Welke talenten willen zij benutten? Welke loopbanen willen ze stimuleren? Welke teambijdragen willen ze erkennen? En hoe zou het succes ervan getoetst kunnen worden?

Fase 4: Concretisering en ontwikkelen

In deze fase worden de ondersteunende producten en criteria ontwikkeld voor erkennen en waarderen. Nieuwe profielen en loopbaanpaden voor wetenschappers worden beschreven, beoordelingscriteria uitgewerkt voor onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap, patiëntenzorg en bijdragen aan het team. We zetten leergangen op en beoordelings- en visitatiecommissies worden getraind om te werken volgens nieuwe criteria. Deze nieuwe systemen en structuren zullen het gewenste gedrag bekrachtigen.

Fase 5: Implementeren van nieuwe processen, systemen en ontwikkelde producten

De nieuwe ondersteunende systemen worden onderdeel van het dagelijks handelen, denken en kijken. Wetenschappers mogen erop vertrouwen dat de beoordelingscriteria van leidinggevenden, peers, beoordelingscommissies, wervings- en selectiecommissies, onderzoeksbeoordelaars en onderzoeksfinanciers hun nieuwe gedrag zullen erkennen en waarderen.

Fase 6: Vasthouden

In deze fase zijn inspanningen vereist om te zorgen dat het nieuwe (prille) behouden blijft.

Leeswijzer

Hieronder benoemen we activiteiten die bijdragen aan de gewenste verandering van gedrag en cultuur. Al deze activiteiten dragen bij aan de realisatie van de doelen van het position paper Ruimte voor ieders talent. De activiteiten zijn niet specifiek gekoppeld aan bovenstaande fasen, maar worden uitgevoerd tijdens de gehele looptijd van het programma. De gebruikte indeling sluit aan bij het Aanvraagformulier OCW-subsidie.

Activiteit A: Coördineren, faciliteren, inspireren en verbinden[3]

Beschrijving van de aard, omvang, duur en wijze van uitvoering van de activiteit (en indien van toepassing het geraamd aantal te verrichten prestatie-eenheden)

Lokale Erkennen & Waarderen commissie en projectteam:

- Zorgdragen voor de gewenste verandering binnen de eigen organisatie
- Faciliteren van visieontwikkeling op het gewenste gedrag en cultuur binnen de eigen organisatie
- Samenwerken (kennisdelen) met commissies en projectteams van de andere organisaties
- Optreden als ambassadeur van het programma Erkennen & Waarderen

Landelijke programmateam:

- Verbinden van alle betrokken partijen en samenhang creëren binnen het programma Erkennen & Waarderen
- Begeleiden en ondersteunen van een uitdagend verandertraject in een complexe omgeving
- Faciliteren van visieontwikkeling op het gewenste gedrag en de gewenste cultuur
- Ondersteunen van de regiegroep
- Optreden als ambassadeur en inspireren van andere ambassadeurs van het programma Erkennen & Waarderen
- Leiden van het programmateam Erkennen & Waarderen
- Financiële administratie van het programma Erkennen & Waarderen
- Uitvoeren van tijdelijke deelprojecten op het gebied van bijvoorbeeld Personeel & Organisatie, financiële verdeelmodellen etc.

Beschrijving van de met de activiteit na te streven doelstellingen, resultaten of producten

Na te streven doelstellingen

- Erkennen & Waarderen maakt integraal deel uit van de Nederlandse academische cultuur. Erkennen & Waarderen wordt volmondig uitgedragen door wetenschappers en is verwerkt in praktijken en systemen. Zowel op landelijk niveau als bij de verschillende betrokken partners.

Na te streven resultaten

- Overzicht van 'Wat werkt in welke context?'; een groeiend inzicht in experimenten, ervaringen en good practices
- Overzicht van loopbaan profielen voor wetenschappers

Na te streven producten

- Een gezamenlijke (landelijke) set met afspraken over profielen voor wetenschappers
- Adviesrapport per deelproject

3

Toelichting

Dit programma gaat met name om een cultuur- en gedragsverandering. Daarom is er gekozen voor een ontwikkelingsbenadering als veranderaanpak. Dat betekent dat gedurende het programma op basis van voortschrijdend inzicht keuzes worden gemaakt om gezamenlijke deelprojecten op te starten. Met een scope van 5 jaar kunnen we vooraf niet precies omschrijven wat de deelprojecten zullen zijn, maar we denken aan:

- (Nieuwe) Loopbaanprofielen en criteria voor beoordelen in kaart brengen bij de verschillende organisaties en bestaande loopbaanprofielen grondig tegen het licht houden
- Waar passend gezamenlijke afspraken maken over het creëren van meer diversiteit in loopbaanprofielen en zo nodig herzien van landelijke kaders
- Kennis delen over en (gezamenlijk) vormgeven van (kaders voor) CV-formats die passen bij verschillende organisaties en vakgebieden
- Inventariseren van financiële prikkels die de beoogde cultuur- en gedragsverandering kunnen helpen of nu in de weg staan
- Onderzoeken of en hoe we het de scope van het programma willen verbreden om ook erkenning en waardering voor het Ondersteunend en beheerspersoneel (obp) te moderniseren
- De relatie tussen Erkennen & Waarderen en de internationale rankings van universiteiten in kaart brengen en ranking organisaties trachten te inspireren om de eigen parameters met een 'Erkennen & Waarderen blik' te bekijken en aan te passen

De deelprojecten kunnen veel verschillende vormen aannemen. Sommige projecten zijn met name gericht op het proces van kennisontwikkeling en uitwisseling van ervaringen, met andere projecten werken we aan een concreet eindproduct. Enkele projecten worden opgezet om specifieke onderzoeksvragen te beantwoorden met relevante wetenschappelijke methoden.

Specificatie van de personeelskosten en kernachtige omschrijving

- Programmamanager Erkennen & Waarderen (0,8 fte, 5 jaar)
- Tijdelijke projectleiders deelprojecten (2022, 2023 en 2024; 24 uur per week)
- Liaisons partnerorganisaties, in kind (8 uur per week UNL/NFU/UNL bureau en 4 uur per week KNAW/NWO, 5 jaar)
- Overhead op personeel (HOT-tarieven)
- Reiskosten programmateam

Specificatie van de materieel kosten en kernachtige omschrijving

- Reiskosten programmateam

Specificatie van de overige kosten / kosten derden en kernachtige omschrijving

- Accountant

Activiteit B: Online platform en community om good practices te delen

Beschrijving van de aard, omvang, duur en wijze van uitvoering van de activiteit (en indien van toepassing het geraamd aantal te verrichten prestatie-eenheden)

- Bouwen en onderhouden van online platform (kennisbank) en community waar kennis en ervaringen uitgewisseld en gedeeld kunnen worden
- Enthousiasmeren en activeren van leden van het Erkennen & Waarderen netwerk om pilots, vragen, ervaringen en good practices te delen
- Modereren van de content en zorgen dat de informatie op het Erkennen & Waarderen platform correct en actueel is
- Faciliteren van een gestructureerde en toegankelijke opslag van kennis
- Duur van online platform is afhankelijk van de behoefte van de gebruikers. We zetten in op tenminste 5 jaar met de intentie om hiermee een structurele manier van samenwerken en kennisdelen te introduceren die benut kan worden voor diverse beleidsterreinen
- Uitvoering geschied door externe expertise op het gebied van online community creation

Beschrijving van de met de activiteit na te streven doelstellingen, resultaten of producten

Na te streven doelstellingen

Echt landelijk samenwerken aan de beoogde gedrags- en cultuurverandering Erkennen & Waarderen en de expertise en ervaringen in verschillende instellingen optimaal benutten. Het platform moet naast een ontmoetingsplek ook zorgen dat men niet telkens zelf het wiel opnieuw hoeft uit te vinden.

Na te streven resultaten

Een overzicht van behaalde successen op landelijk niveau en binnen de achttien lokale programma's

Na te streven producten

- Een levendig online platform (database en community) voor kennisdelen; gevuld met good practices (pilots en voorbeelden van gedifferentieerde loopbaanprofielen en -paden)
- Goed toegankelijk netwerk voor leden zodat ze elkaar op eigen initiatief weten te vinden
- Drie keer per jaar samenstellen van een 'inzicht-om-te-delen-tool' (dashboard) om in beeld te brengen wat er waar speelt
- Toolkit met handvatten om gedrags- en cultuurverandering aan te pakken
- E-learning module met trainingen over ambassadeurschap, verandermanagement, leiderschap

Specificatie van de personeelskosten en kernachtige omschrijving

- Communicatieadviseur cq. 'community manager' (16 uur per week)
- Overhead op personeel (HOT-tarieven)

Specificatie van de materieel kosten en kernachtige omschrijving

- Begeleiding ontwerptraject online platform

- Eenmalige setup online platform
- Maandelijkse servicefee online platform

Specificatie van de overige kosten / kosten derden en kernachtige omschrijving

- N.v.t.

Activiteit C: Veranderkundige expertise en ondersteuning

Beschrijving van de aard, omvang, duur en wijze van uitvoering van de activiteit (en indien van toepassing het geraamd aantal te verrichten prestatie-eenheden)

- Veranderkundige coaching, expertise en ondersteuning van programmateam en Erkennen & Waarderen commissies

Beschrijving van de met de activiteit na te streven doelstellingen, resultaten of producten

Na te streven doelstellingen

- Alle partners zijn vol vertrouwen en met de benodigde kennis aan de slag

Na te streven resultaten

- Erkennen & Waarderen commissies/projectteams hebben meer kennis en kunde op gebied van veranderen en zijn in staat hun veranderprogramma goed vorm te geven en uit te voeren
- Wetenschappers hebben meer kennis en kunde op leiderschap voor wat betreft Erkennen & Waarderen

Na te streven producten

- Handvatten voor het ontwikkelen van een veranderkundige strategie
- Diverse workshops en themabijeenkomsten om kennis en kunde op gebied van veranderen te versterken bij Erkennen & Waarderen projectleiders en Erkennen & Waarderen commissies
- Train-de-trainer workshops; bijvoorbeeld voor leden van beoordelingscommissies en wervings- en selectiecommissies

Specificatie van de materieel kosten en kernachtige omschrijving

- Organisatie workshops en themabijeenkomsten
- Train de trainer workshops

Specificatie van de overige kosten / kosten derden en kernachtige omschrijving

- Veranderkundige coaching programmateam (6 uur per week, 2022 t/m 2024)
- Veranderkundige ondersteuning Erkennen & Waarderen commissies (2 uur per week, 2022 t/m 2024)

Activiteit D: Strategische verandercommunicatie

Beschrijving van de aard, omvang, duur en wijze van uitvoering van de activiteit (en indien van toepassing het geraamd aantal te verrichten prestatie-eenheden)

- Het creëren van content die interactie bevordert en verspreiding hiervan: vertellen van de verhalen die passen bij 'Erkennen & Waarderen' en die bijdragen aan het breder verspreiden van de visie van 'Erkennen & Waarderen'
- Aanspreekpunt/netwerkfunctie vervullen door personen te koppelen en te stimuleren om te communiceren over ontwikkelingen binnen programma Erkennen & Waarderen
- Creëren van reuring door het herkennen van urgente/relevante actualiteiten en dat actief te verbinden en in het netwerk te verspreiden
- Zorgen voor interventies om de dialoog goed te voeren met verschillende doelgroepen
- Op social media (Twitter & LinkedIn) berichtgeving volgen, berichten (door)delen, acties oppakken
- Ontwikkelen van een ambassadeurstraject met wetenschappers van de aangesloten instellingen
- Trainen van Erkennen & Waarderen ambassadeurs
- Opzetten en uitvoeren van diverse cultuurbarometers gedurende de looptijd van de verandering

Beschrijving van de met de activiteit na te streven doelstellingen, resultaten of producten

Na te streven doelstellingen

- Elke wetenschapper in Nederland is bekend met het Erkennen & Waarderen gedachtegoed en heeft hier in de eigen context invulling aan gegeven

Na te streven resultaten

- Bekendheid blijven geven aan Erkennen & Waarderen: belichten van successen, ervaringen en good practices
- Intrinsiek gemotiveerde ambassadeurs die actief zijn op (sociale) media
- Drie keer landelijke cultuurbarometer uitvoeren waaruit blijkt welk percentage van de gemeenschap het thema Erkennen & Waarderen herkent
- Doelgroepen goed in kaart brengen en per doelgroep een communicatieaanpak, -boodschap en -handvatten delen
- De dialoog over Erkennen & Waarderen volgen en voeden
- Zorgen dat Erkennen & Waarderen top of mind blijft
- Bekendheid bij instituten buiten de academische wereld over de verandering binnen de academische wereld: "boodschap: waar staan wij voor"

Na te streven producten

- Regelmatig versturen van Erkennen & Waarderen nieuwsbrief
- Website recognitionrewards.nl vol met nieuws, stories & good practices
- Ambassadeurstraject met wetenschappers van de aangesloten instellingen

- Publicaties over Erkennen & Waarderen in universiteitsbladen, landelijke media en internationale media
- Formats voor bijvoorbeeld werkvormen en dialoogsessies

Specificatie van de personeelskosten en kernachtige omschrijving

- Gezamenlijk redactieteam (in kind)

Specificatie van de materieel kosten en kernachtige omschrijving

- Communicatiemiddelen
- Website recognitionrewards.nl
- Nieuwbrief
- Heimiddagen redactieteam
- Bijeenkomsten communicatieadviseurs

Specificatie van de overige kosten / kosten derden en kernachtige omschrijving

- Communicatieadviseurs (16 uur per week in 2022-2024, 12 uur per week in 2025-2026)
- Ambassadeurstrainingen (2 uur per week, 2022-2023)

Activiteit E: Plannen en organiseren van gezamenlijke Erkennen & Waarderen bijeenkomsten

Beschrijving van de aard, omvang, duur en wijze van uitvoering van de activiteit (en indien van toepassing het geraamd aantal te verrichten prestatie-eenheden)

De Erkennen & Waarderen gemeenschap brengen we in verschillende samenstellingen regelmatig online of offline samen bij bijeenkomsten en conferenties.

Beschrijving van de met de activiteit na te streven doelstellingen, resultaten of producten

Na te streven doelstellingen

Elkaar inspireren, gezamenlijkheid bevorderen, kennis en ervaringen uitwisselen.

Na te streven resultaten

Geïnspireerde en bredere Erkennen & Waarderen gemeenschap

Na te streven producten

- Elke 6 weken alle Erkennen & Waarderen projectleiders (helft online)
- Elke 6 weken alle Erkennen & Waarderen voorzitters (helft online)
- Elk kwartaal regiegroep Erkennen & Waarderen (helft online)
- Elk kwartaal voorzitters regiegroep Erkennen & Waarderen en programmateam (online)
- Elk kwartaal Coördinerend overleg E&W universiteiten en umc's (meestal online)
- Twee keer per jaar 'E&W breed': regiegroep, programmateam, E&W voorzitters en E&W projectleiders (op locatie)
- Elk jaar conferentie voor gehele Erkennen & Waarderen gemeenschap (hybride)
- Bijeenkomsten voor specifieke doelgroepen zoals jonge wetenschappers, HR medewerkers, beleidsmedewerkers en research support medewerkers

Specificatie van de personeelskosten en kernachtige omschrijving

- Programmasecretaris (32 uur per week 2022-2024, 24 uur per week 2025, 20 uur per week 2026)
- Overhead op personeel (HOT-tarieven)

Specificatie van de materieel kosten en kernachtige omschrijving

- Organisatie van conferenties
- Organisatie van reguliere fysieke bijeenkomsten
- Organisatie van jaarlijkse landelijke Erkennen & Waarderen breed bijeenkomst

Specificatie van de overige kosten / kosten derden en kernachtige omschrijving

- Programmasecretariaat (8 à 10 uur per week 2022-2024, 8 uur per week 2025-2026)

Activiteit F: Inspireren van en participeren in de internationale dialoog

Beschrijving van de aard, omvang, duur en wijze van uitvoering van de activiteit (en indien van toepassing het geraamd aantal te verrichten prestatie-eenheden)

- Internationale initiatieven volgen en inspringen op uitnodigingen
- Uitdragen van de 'Dutch approach' Recognition & Rewards ideeën Nederland
- Beïnvloeding van internationale spelers en zorgen dat Erkennen & Waarderen internationaal navolging krijgt
- Zichtbaar maken van internationale ontwikkelingen in Nederland

Beschrijving van de met de activiteit na te streven doelstellingen, resultaten of producten

Na te streven doelstellingen

- Een andere manier van Erkennen & Waarderen wereldwijd op de agenda zetten

Na te streven resultaten

- Nederland staat internationaal op de kaart als good practice hoe Erkennen & Waarderen in de wetenschap anders kan
- Good practices uit het buitenland in Nederland breed gedeeld
- Met een aantal like minded landen een coalitie gevormd

Na te streven producten

- Eén of twee keer per jaar internationaal webinar

Specificatie van de personeelskosten en kernachtige omschrijving

Specificatie van de materieel kosten en kernachtige omschrijving

- Organisatie internationale webinars

Specificatie van de overige kosten / kosten derden en kernachtige omschrijving

- Internationale contacten onderhouden (8 uur per week 2022-2024, 4 uur per week 2025-2026)

Rollen en verantwoordelijkheden gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen

Lokale Erkennen & Waarderen commissies en projectteam:

- Zorgen voor de verandering binnen de eigen organisatie
- Werken onderling samen en met het landelijke programmateam
- Werken elk in opdracht van lokale College van Bestuur/bestuur en vertalen de ambities van het programma Erkennen en waarderen binnen de lokale strategie
- Hebben een projectorganisatie (incl. middelen) met een vaste projectleider met voldoende tijd en ondersteuning om het veranderprogramma vorm te geven; minimaal 2 fte voor het (lokale) programmamanagement en programma coördinatie met daarnaast expertise op het gebied van HR en (verander)communicatie die voor het lokale programma beschikbaar is.

De regiegroep:

- Voert landelijke regie, stemt af en besluit over landelijke thema's
- Bewaakt de gezamenlijkheid en zorgt voor verbinding tussen de verscheidenheid aan visies en veranderingen bij de afzonderlijke partners
- Vervult nationaal en internationaal de rol van boegbeeld en ambassadeur van Erkennen & Waarderen
- Inspireert en stimuleert de wetenschappelijke gemeenschap in de cultuurverandering

Coördinerend overleg E&W universiteiten en umc's:

- Voert regie voor universiteiten en umc's, stemt af (met stuurgroepen van UNL en NFU) en besluit over thema's van universiteiten en umc's
- Bewaakt de gezamenlijkheid en zorgt voor verbinding tussen de veranderingen bij de universiteiten en umc's
- Fungeert als klankbord voor de CvB-leden, RvB-leden en E&W voorzitters over de veranderingen binnen de universiteiten en umc's

Het programmateam:

- Is de verbinder, coördinator en communicator van het programma
- Zorgt voor samenhang binnen het programma
- Werkt in opdracht van de regiegroep

Bijlage 1: Jaarlijkse rapportage gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen

Met een jaarlijkse rapportage maken we de stappen die we gezamenlijk zetten, beter zichtbaar. Het programma Erkennen & Waarderen wordt voor de helft gefinancierd door de gezamenlijke partners. Voor de andere helft vragen we een bijdrage van het ministerie van OCW in de vorm van een OCW subsidie. De jaarlijkse rapportage zal ook als verantwoording dienen van de besteding van deze subsidie.

Hierbij willen we benadrukken dat het programma Erkennen & Waarderen een programma is dat zich richt op cultuurverandering. Een basisuitgangspunt bij een verandering is "Als je doet wat je deed krijg je wat je kreeg". Anders gezegd: wanneer je van A naar B wilt bewegen, dan dien je de wetten van B te volgen. Een van de doelen van programma Erkennen & Waarderen is om het accent te leggen op de kwaliteit van het werk en minder nadruk te leggen op kwantitatieve resultaten. Dit vertalen we in de wijze van rapporteren. We zullen geen volledig kwantitatieve rapportage opleveren. Maar we zoeken – net als binnen het gehele programma Erkennen & Waarderen – naar een goede balans tussen een coherent narratief ondersteund door robuuste data.

Jaarlijks zullen we volgens de volgende opzet rapporteren:

1. **Rapporteren over activiteiten die gericht zijn op:**
    a. ***Verbinding en kennis delen***
    b. ***Inspireren en betekenis geven***
2. **Financiën**
3. **Vooruitblik komende jaar**

Hieronder beschrijven we hoe we voor 2022 de rapportage over activiteiten op willen bouwen.

Toelichting: Elke partner binnen het programma Erkennen & Waarderen kiest voor het eigen veranderprogramma een aanpak, prioritering en tempo die passen bij de lokale context en wetenschappelijke discipline. Jaarlijks zullen we uit deze diversiteit in aanpakken in de rapportage de belangrijkste pilots, experimenten, successen, uitdagingen en dilemma's zichtbaar maken. Dit betekent dat niet elke partner onder elk 'kopje' terugkomt. Bovendien zullen de beschreven activiteiten in 2022 veelal nog niet zijn afgerond maar lopen deze door in de jaren 2023-2026.

2. Enkele pilots of experimenten beschreven.

a. Verbinding en kennis delen

- **Landelijk samenwerken**
    - Bijeenkomsten
        1. Recognition & Rewards Festival: conferentie voor gehele Erkennen & Waarderen gemeenschap (hybride) georganiseerd
        2. Bijeenkomsten van E&W projectleiders, E&W voorzitters en E&W Breed (projectleiders, voorzitters en regiegroep)
    - Kennisbank
        1. Online platform (database en community) voor kennis delen ontwikkeld en in gebruik

- **Ervaringen benutten, successen zichtbaar maken**
    - Inzicht om te delen

      Denk bijvoorbeeld aan:

      1. Belangrijkste successen, uitdagingen en dilemma's
      2. Enkele pilots of experimenten beschreven. Wat is bereikt? Wat is anders gegaan dan verwacht en wat hebben we daarvan geleerd?
      3. Publicaties over Erkennen & Waarderen in universiteitsbladen, landelijke media en internationale media
    - Internationaal

      Denk bijvoorbeeld aan:

      1. Good practices uit het buitenland beknopt beschrijven die in Nederland breed zijn gedeeld
      2. De Nederlandse aanpak wordt in het buitenland gezien als good practice (blijkend uit bijvoorbeeld uitnodigingen voor internationale bijeenkomsten, congressen etc. en aangehaald worden in internationale rapporten)
- Meer expertise opdoen in veranderaanpak

  Denk bijvoorbeeld aan:

  - Ervaringen en inzichten over gezamenlijke veranderaanpak beschrijven - hoe houden we koers?
  - Aantal veranderkundige aanpakken van instellingen beschreven met eerste successen en leerpunten

b. Inspireren en betekenis geven

- **E&W is onderdeel van de academische cultuur**
    - Loopbaanpaden

      Denk bijvoorbeeld aan:

      1. Enkele experimenten beschrijven met verschillende loopbaanpaden die binnen de huidige HR-instrumenten mogelijk zijn, plus evaluatie en leerpunten
      2. Wetenschappers aan het woord over wat nieuwe manier van erkennen en waarderen voor hen betekent en hoe hun werk nu gezien en gewaardeerd wordt (ook nog zonder grote loopbaanstappen)
    - Beoordelen van kwaliteit

      Denk bijvoorbeeld aan:

      1. Verkennen welke ontwikkelingen nodig zijn om kwaliteit van wetenschap te bepalen (zowel onderwijs, onderzoek, open science, impact, leiderschap, bijdrage aan teamprestatie, good citizenship/collegialiteit)

2. Experimenten met beoordeling op basis van kwaliteit beschrijven en leerpunten benoemen. Bijvoorbeeld met nieuwe CV formats (zoals narratief CV of evidence based CV) of portfolio
    a. Terugblik op trainingen van wetenschappers én beoordelaars in het beoordelen op basis van kwaliteit

- Alle aspecten van Open Science stimuleren

  Denk bijvoorbeeld aan:

  1. Aansluiting van Erkennen & Waarderen met gerelateerde onderwerpen als Open Science

- Concretisering van beoogd gedrag en cultuur

  Denk bijvoorbeeld aan:

  1. Een (visuele) uitwerking voor concreet beoogd gedrag dat hoort bij deze cultuurverandering

- Leiderschap

  Denk bijvoorbeeld aan:

  1. Kennis delen van bestaande leergangen leiderschap voor Wetenschappers

- Teams

  Denk bijvoorbeeld aan:

  1. Overzicht van denkrichtingen en zo mogelijk beschrijven van enkele pilots met teambijdrage, teambeoordeling en teamspirit

- **Strategische communicatie**

  Denk bijvoorbeeld aan:

  - Dialogen over de verschillende perspectieven
  - Ambassadeurstraject met wetenschappers van de aangesloten instellingen

- **Inzicht in effect van programma E&W**
  - Impact van het programma

    Denk bijvoorbeeld aan:

    1. Beschrijven wat de impact van het programma is en de belangrijkste dilemma's waar we tegenaan lopen

  - Cultuurbarometertoelichting
    1. Uitkomsten van eerste cultuurbarometer; hoeveel mensen hebben van E&W gehoord en hebben vervolgens het gevoel dat hun talenten worden erkend en gewaardeerd?

- **Verankeren in kaders, processen en systemen**
  - Landelijke kaders en systemen

    Denk bijvoorbeeld aan:

1. Onderzoeken waar en hoe E&W verankerd kan in ons (landelijke) instrumentarium van beleid, collectieve regelingen en richtlijnen, rapportages e.d. zodat het congruent is met de beoogde en ingezette verandering

- Processen en systemen bij instellingen

  Denk bijvoorbeeld aan:

  1. Enkele good practice beschrijven waarbij E&W geleidelijk zijn weg heeft gevonden in processen en systemen van universiteiten

Toelichting op bijdrage van activiteiten aan doelen van het position paper Ruimte voor ieders talent

We zijn er van overtuigd dat we de inhoudelijke doelen van het position paper Ruimte voor ieders talent alleen bereiken met een veranderaanpak die zich richt op Verbinding en kennis delen. Veel activiteiten binnen het programma Erkennen & Waarderen zijn hierop gericht. Door elkaar te inspireren en kennis te delen werken we ook inhoudelijk aan de doelen van het position paper. Dit is gevisualiseerd in Figuur 3.

Figuur 3: Visualisatie relatie rapportage met inhoudelijke doelen van het position paper Ruimte voor ieders talent

Bijlage 2: Samenwerkingsovereenkomst en verdeelsleutel bijdragen van partners

[We werken een samenwerkingsovereenkomst uit met de volgende elementen]

- Alle genoemde partners dienen gezamenlijk een subsidieaanvraag in bij het ministerie van OCW.
- De gezamenlijke partners financieren de helft van het programma en verzoeken het ministerie van OCW de andere helft van het programma te financieren.
- UNL treedt op als penvoerder en dient de aanvraag in namens alle partners.
- De partners stellen een samenwerkingsovereenkomst op met daarin een verdeelsleutel voor de bijdragen (in kind en cash).
- Personeel kan of worden ingehuurd, of gecontracteerd door een van de partners. De betreffende partner kan met onderbouwing (verantwoording), aanspraak maken op een deel van de subsidie als in beheer van de penvoerder.

Bijlage 3: Onderlinge verdeelsleutel gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen

Totaal begroot bedrag: 3.25 miljoen euro (2022 t/m 2026)

Totaalbedrag (2022-2026)		**€ 3.250.000**		
Waarvan OCW (subsidie)	50%	**€ 1.625.000**		
Eigen bijdrage/bijdragen derden:	50%	**€ 1.625.000**		
Waarvan in cash		€ 1.192.000		
Waarvan in kind (Liaisons)		€ 433.000		
Waarvan UNL/NFU/NLU in cash	88,575%	**€ 1.055.800**		
Waarvan UNL (14 universiteiten)	*67%*		10 k€	gemiddeld jaarlijks per universiteit
Waarvan NFU (7 umc's)	*33%*[4]		10 k€	gemiddeld jaarlijks per umc
Waarvan NLU (3 NLU)	*0%*[5]			
Waarvan UNL/NFU in kind incl. overhead (liaisons):				
1 umc (NFU)		4 uur per week		
1 universiteiten		4 uur per week		
1 bureau UNL		8 uur per week		
Waarvan KNAW in cash	3.925%	**€ 46.800**	10 k€	gemiddeld jaarlijks voor KNAW en KNAW-instituten
Waarvan KNAW in kind incl. overhead (liaison)		4 uur per week		
Waarvan NWO/NWO-I/ZonMW in cash	7,5%	**€ 89.400**	18 k€	gemiddeld jaarlijks voor NWO, NWO-I en ZonMw
Waarvan NWO/ZonMw in kind incl. overhead (liaison)		4 uur per week		

NB. Voor de leesbaarheid van zijn bovenstaande bedragen afgerond. Een meer gedetailleerde begroting maakt onderdeel uit van de subsidieaanvraag.

Capaciteit lokale Erkennen & Waarderen commissies gefinancierd uit eigen middelen

De lokale Erkennen & Waarderen commissies hebben een projectorganisatie (incl. middelen) met een vaste projectleider met voldoende tijd en ondersteuning om het veranderprogramma vorm te geven; minimaal 2 fte voor het (lokale) programmamanagement en programma coördinatie met daarnaast expertise op het gebied van HR en (verander)communicatie die voor het lokale programma beschikbaar is.

[4] De NFU heeft een financieel commitment afgegeven voor twee jaar. Daarna wil de NFU met UNL in overleg of het gedeelte vanuit het NFU niet gedragen kan worden door UNL. UNL 'staat financieel garant' voor de bijdragen vanuit de NFU (totaal 70.500 euro) voor de periode 2024-2026.

[5] Vanzelfsprekend dragen de levensbeschouwelijke universiteiten, net als alle andere partners, uit eigen middelen bij aan de lokale programmaorganisatie. De bijdrage in menskracht aan de Erkennen & Waarderen commissie van de levensbeschouwelijke universiteiten is substantieel.