

Met het programma Erkennen & Waarderen streven de Nederlandse universiteiten, universitair medische centra, onderzoeksinstituten en onderzoeksfinciers naar een gezonde en inspirerende omgeving waarin talent van wetenschappers de ruimte krijgt. De publicatie van een 'routekaart' markeert een cruciaal punt in deze gezamenlijke reis.

Samen op weg naar de beoogde cultuurverandering

Een nieuwe manier van erkennen en waarderen

Kim Huijpen & Johan van de Worp

Landelijk programmeerteam Erkennen & Waarderen

Veel wetenschappers ervaren een te eenzijdige nadruk op onderzoeksprestaties, waardoor wetenschappelijk talent op het gebied van onderwijs, impact, patiëntenzorg en leiderschap regelmatig onvoldoende waardering krijgt.¹ Hierdoor komen de ambities in deze domeinen onder druk te staan.² De impliciete en te eenzijdige nadruk op traditionele, meetbare outputindicatoren (zoals het aantal publicaties, de h-index en de *Journal Impact Factor*) is medeverantwoordelijk voor een ongezonde werk- en publicatiedruk in de wetenschap. Om de pluriformiteit van kwaliteiten van wetenschap en wetenschappers te kunnen duiden is, zo stelt ook de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI)³, een rijk en genuanceerd palet van kwantitatieve en kwalitatieve methoden en indicatoren nodig. Daarnaast vragen de complexe wetenschappelijke en maatschappelijke uitdagingen van deze tijd om een beoordelingsstelsel dat zowel (multidisciplinaire) samenwerking als het unieke talent van individuele wetenschappers waardeert. Inmiddels is er ook internationaal breed draagvlak in deze richting (zie kader op p. 20). In 2020 heeft Universiteiten van Nederland het landelijke programma Erkennen & Waarderen geïnitieerd om de doelen van de position paper *Ruimte voor ieders talent* te realiseren⁴. Met de universiteiten, universitair medische centra, onderzoeksinstituten en onderzoeksfinciers die samenwerken in het programma hebben we een cultuurverandering voor ogen. We streven naar een gezonde

en inspirerende omgeving voor ons wetenschappelijk personeel, waarbij we alle talenten waarderen: onderwijs, onderzoek, impact, patiëntenzorg en goed leiderschap in de academie. Daarvoor is een modernisering van het stelsel 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 in de academie stimuleren; en
- *open science* stimuleren.

Gedrag veranderen

De veranderaanpak die we voor het programma Erkennen & Waarderen hebben gekozen, richt zich op gedragsverandering, culturele inbedding en nieuwe structuren en systemen die daaraan bijdragen. In de eerste fasen van het programma hebben de verschillende universiteiten (inclusief de universitair medische centra), onderzoeksinstituten en onderzoeksfinciers de nadruk gelegd op het ontwikkelen van een eigen Erkennen & Waarderen-visie en het vergroten van het voorstellingsvermogen. Dit gebeurde – voor zover dat tijdens de coronapandemie mogelijk was – in dialoog met

Opzet van het programma Erkennen & Waarderen

Het gezamenlijke programma dat we in 2020 hebben opgezet bestaat uit twee lagen. Enerzijds heeft elke betrokken instelling zijn eigen Erkennen & Waarderen-commissie, -projectorganisatie en -veranderaanpak; de echte veranderingen vinden namelijk 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. Het doel van het gezamenlijke programma is dat de betrokken partners de ambities van het programma in samenhang implementeren. Een breed samengestelde regiegroep⁵ 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. Daarom organiseren we met enige regelmaat landelijke bijeenkomsten voor afstemming en wederzijdse inspiratie. Verder delen we good practices en dilemma's op een online communityplatform, via onze website, sociale media en e-magazine's⁶.

wetenschappers; we zijn er namelijk van overtuigd dat zij zelf moeten kunnen bepalen hoe zij erkend en gewaardeerd willen worden.

Bij de start van het programma hebben we heel bewust gekozen voor deze aanpak. Als je in een te vroeg stadium concrete criteria of profielen ontwerpt, zonder een heldere visie, bestaat het gevaar dat de spelregels wel veranderen, maar het spel niet. We wilden niet dat wetenschappers, commissies en bestuurders nog steeds lijstjes afvinken met een iets andere inhoud. Met het programma Erkennen & Waarderen willen we daadwerkelijk het gedrag veranderen dat de te hoge werkdruk creëert in de academie, en waarmee talent onbenut of ongezien blijft.

Routekaart

In april 2023 hebben we de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk*⁷ (hierna: de routekaart) gepubliceerd. Daarin staat duidelijk hoe we⁸ de komende jaren Erkennen



© Accu grafisch ontwerpers, 2023

& Waarderen met nieuwe processen en instrumenten willen verankeren in de praktijk. De routekaart meldt onder andere dat er nieuwe loopbaan- en ontwikkelpaden komen voor wetenschappers met profielen of accenten binnen onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap en patiëntenzorg. Ook zullen de universiteiten, universitair medische centra en onderzoeksinstituten bij benoemingen van wetenschappelijk personeel meer gebruik maken van een kwalitatieve beoordeling, bijvoorbeeld op basis van evidence based cv's⁹. Met de publicatie van de routekaart is een nieuwe fase binnen het programma Erkennen & Waarderen aangebroken. We staan op een cruciaal punt. Er is de afgelopen jaren steeds veel ruimte geweest voor de verschillende instellingen om een veranderaanpak en prioritering te kiezen die past bij de zienswijze en de strategie van de eigen organisatie. Het eigenaarschap bij de verschillende instellingen is daardoor groot. We hebben in onze veranderaanpak die divergentie omarmd, maar nu is het tijd om te werken aan convergentie. We vinden het namelijk belangrijk dat we met het uitvoeren van de plannen wel dezelfde kant op bewegen. We willen dat wetenschappers kunnen kiezen voor een profiel of loopbaanpad dat past bij hun eigen talent. Ze moeten erop kunnen vertrouwen dat een keuze die ze nú maken later geen doodlopende weg betekent. Als andere universiteiten andere keuzes maken, is het voor een wetenschapper in

Wetenschappers moeten

kunnen kiezen voor

een profiel dat past

bij hun eigen talent

Niet alleen in Nederland

De wetenschap is bij uitstek internationaal. Wetenschappers die nu in Nederland werken, willen wellicht een volgende stap in hun carrière zetten in een ander (Europees) land. We moeten het systeem van erkennen en waarderen dus niet alleen in Nederland veranderen. Vanuit het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen inspireren we andere landen door onze eigen ervaringen en bevindingen te delen. Op online- en offline-bijeenkomsten vertellen we over de 'Dutch approach' en proberen we internationale spelers te beïnvloeden om er zo voor te zorgen dat Erkennen & Waarderen internationaal navolging krijgt. Daarnaast maken we de internationale ontwikkelingen zichtbaar in Nederland.

Reforming Research Assessment

Op 8 juli 2022 werd de *Agreement on Reforming Research Assessment* gepubliceerd. Deze overeenkomst, het resultaat van een co-creatieproces waarbij verschillende Nederlandse instellingen actief betrokken waren, betekent een steun in de rug voor het landelijke programma Erkennen & Waarderen. Met de overeenkomst spreken ruim zeshonderd wetenschapsorganisaties uit Europa en daarbuiten gezamenlijk uit dat het noodzakelijk is om de beoordeling van onderzoek te hervormen. Inmiddels hebben 644 instellingen uit 49 verschillende landen de *Agreement on Reforming Research Assessment*¹⁰ uit 2022 ondertekend¹¹. De (meeste) ondertekenaars vormen samen de Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA). Voorzitter van deze coalitie is Rianne Letschert, bestuursvoorzitter van de Universiteit Maastricht en een van de twee co-voorzitters van de regiegroep Erkennen & Waarderen.

de praktijk nog steeds heel kwetsbaar om te kiezen voor een focus op zijn eigen talent.

De diversiteit in loopbaanpaden die zo kan ontstaan heeft de aandacht van de hr-directeuren (human resources) van de verschillende instellingen. Het landelijke programmateam inventariseert welke profielen en loopbaanpaden

de verschillende instellingen op dit moment ontwikkelen. Deze inventarisatie vormt de basis voor een landelijke dialoog met de Erkennen & Waarderen-projectleiders van de verschillende instellingen, de betrokken hr-directeuren en de twee voorzitters van de landelijke regiegroep. Gezamenlijk onderzoeken we of de bij de verschillende instellingen ontwikkelde loopbaanpaden in lijn zijn met de position paper *Ruimte voor ieders talent* en de routekaart. Daarnaast gaan we na of de verschillen tussen de ontwikkelde loopbaanpaden leiden tot belemmeringen in de mobiliteit tussen de verschillende instellingen.

Onderling vertrouwen

Om mensen mee te laten bewegen in deze verandering moeten zij vertrouwen hebben in de bestuurders van de betrokken partijen: vertrouwen dat bestuurders hun ambitie waarmaken en doorvoeren in concreet beleid, in hun leiderschap en in hun dagelijks handelen. Uiteindelijk hopen we dat Erkennen & Waarderen verankerd is in het beleid, de systemen en het gedrag binnen alle instellingen, zodat ook de bestuurders van de toekomst de nieuwe cultuur zullen vasthouden. Verschillende bestuurders zijn zeer betrokken bij het programma; op instellingsniveau en op landelijk niveau. De bestuurders hebben in 2019 al hun gezamenlijke ambitie geformuleerd in de position paper *Ruimte voor ieders talent*. In 2023 hebben ze met de publicatie van de routekaart het onderlinge vertrouwen bevestigd en op een rij gezet wat ze de komende jaren willen realiseren. Dit maakt de gezamenlijk ingezette cultuurverandering zichtbaar, duurzaam en concreet. Tegelijkertijd zijn er legio wetenschappers die er nog niet bij betrokken zijn. Zij hebben er nog amper een voorstelling van wat deze nieuwe manier van erkennen en waarderen voor de wetenschap en voor henzelf kan betekenen. Bij andere wetenschappers leven de nodige vragen en zorgen over de effecten van het programma Erkennen & Waarderen, en dat is begrijpelijk. Vanuit het landelijke programmateam zetten we vooral in op dialoog¹²; daarbij is er zeker ruimte voor het delen van zorgen en het stellen van kritische vragen¹³.

Tijdens het Recognition & Rewards Festival van 13 april 2023 gaven verschillende *early career academics* bijvoorbeeld



© Accu grafisch ontwerpers, 2023

aan dat zij als groep te weinig betrokken worden bij het programma Erkennen & Waarderen. Concreet stelden zij voor om afgevaardigden uit deze doelgroep toe te voegen aan de landelijke regiegroep. Om het perspectief van deze doelgroep beter te belichten en het draagvlak voor het programma onder hen te vergroten, heeft de regiegroep daarmee ingestemd. Inmiddels hebben het Promovendi Netwerk Nederland (PNN), PostdocNL en het ComeniusNetwerk een lid voorgedragen. Op die manier willen we als programma ook het perspectief van de promovendi, postdocs en (jonge) onderwijsvernieuwers in het hoger onderwijs meenemen bij het realiseren van onze ambities. Zij zijn immers de wetenschappers van de toekomst.

Daarnaast zullen we in 2024 ook via een Erkennen & Waarderen-cultuurbarometer onderzoeken hoe het ervoor staat met de beoogde cultuurverandering. Met een vragenlijst toetsen we in hoeverre mensen de ambities van Erkennen & Waarderen en bijbehorend gedrag op de werkvloer herkennen, ervaren en delen. Het onafhankelijke bureau Berenschot ontwikkelt deze vragenlijst in nauwe samenwerking met een begeleidingscommissie die is samengesteld uit de Erkennen & Waarderen-projectleiders van vier instellingen en een hr-directeur van een universiteit.

Lef en geduld

De afgelopen jaren hebben we in Nederland een stevige basis gelegd voor een duurzame cultuurverandering. We zijn ervan overtuigd dat onze aanpak een beweging in gang heeft gezet. Tegelijk beseffen we dat deze cultuurverandering tijd kost. Het Erkennen & Waarderen-gedachtegoed vertalen in gedragsverandering, culturele inbedding en nieuwe structuren en systemen die daaraan bijdragen vraagt daarom zowel lef als geduld. Universiteiten, universitair medische centra, faculteiten, onderzoeksinstituten en onderzoeksfinanciers zullen steeds meer profielen en loopbaanpaden publiceren¹⁴. Wetenschappers spreken steeds vaker hun erkenning uit voor ongekende talenten van collega's. Zo gaan we samen alle kwaliteiten van wetenschap waarderen; pas dan maken we in de Nederlandse wetenschap écht ruimte voor ieders talent.

Kim Huijpen

is programmamanager Erkennen & Waarderen en werkzaam bij Universiteiten van Nederland

Johan van de Worp

is programmasecretaris Erkennen & Waarderen en werkzaam bij Universiteiten van Nederland

Voor dit artikel hebben wij gebruikgemaakt van delen uit het programmaplan 2020-2021 dat Kim Huijpen samen met Liebjé Paalman en Nynke Jansen heeft geschreven, en van het Plan

E&W 2022-2026 dat Liebjé Paalman en Kim Huijpen samen met vele E&W-projectleiders hebben opgesteld voor het aanvragen van een subsidie. Ook hebben wij geput uit werk van Thomas van Rest, Mascha Weijers en Rob Speekenbrink, de experts op het gebied van communicatie uit het landelijke programmateam Erkennen & Waarderen. Het programma Erkennen & Waarderen is mede gefinancierd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Meer lezen:

- *Universiteiten van Nederland*, Het ranken van de universiteit; over de effecten van rankings op de academische gemeenschap en hoe daarmee om te gaan. www.universiteitenvannederland.nl/files/publications/Het_ranken_van_de_universiteit_NL.pdf
- *Strategy Evaluation Protocol 2021-2027*: www.universiteitenvannederland.nl/files/publications/SEP_2021-2027.pdf

Noten

- 1 Delen van dit artikel zijn eerder verschenen in (onder andere) het *Erkennen & Waarderen Jaarverslag 2022*. recognitionrewards.nl/wp-content/uploads/2023/03/Erkennen-Waarderen-jaarverslag-2022.pdf
- 2 Letschert, R. (2021). Het moet echt anders. Naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers. *Thema Hoger Onderwijs*, 2021-5, 20-23.
- 3 Naar aanleiding van gestelde Kamervragen en een ingediende motie over de impact van het nieuwe erkennen en waarderen van wetenschappers publiceerde de AWTI op 19 december 2022 de brief 'Duiden van kwaliteiten van wetenschap'. In deze brief schetst de AWTI de verschillende manieren waarop de kwaliteit van wetenschap beoordeeld kan worden, wat daarvan voor- en nadelen zijn en welke nieuwe ontwikkelingen daarin gaande zijn. Deze brief is te vinden op www.awti.nl/documenten/publicaties/2022/12/19/index
- 4 *Ruimte voor ieders talent: naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers* (2019), een publicatie van VSNU, NFU, KNAW, NWO en ZonMw. Te vinden op recognitionrewards.nl/wp-content/uploads/2021/07/Position-paper-Ruimte-voor-ieders-talent.pdf
- 5 Voor de samenstelling van de landelijke regiegroep (in 2022) zie pagina 53 van het *Erkennen & Waarderen Jaarverslag 2022*.
- 6 Het Erkennen & Waarderen e-Magazine 2023 'Embrace the impact' is te vinden via recognitionrewardsmagazine.nl/2023
- 7 Te vinden op recognitionrewards.nl/wp-content/uploads/2023/04/Ruimte-voor-ieders-talent-in-de-praktijk-Routekaart-Erkennen-Waarderen.pdf
- 8 Het gaat om de veertien universiteiten (verenigd in Universiteiten van Nederland), de vier levensbeschouwelijke universiteiten (verenigd in het Netwerk Levensbeschouwelijke Universiteiten), de zeven universitair medische centra (verenigd in de NFU) en de institutenorganisaties van KNAW en NWO. Daar waar relevant zijn deze afspraken ook van toepassing op onderzoeksfinanciers NWO en ZonMw.
- 9 Meer informatie over de invoering van een narratief cv door NWO en de ontwikkeling naar een evidencebased cv bij NWO is te vinden op recognitionrewardsmagazine.nl/2022/narrative-cv
- 10 Te vinden op coara.eu/agreement/the-agreement-full-text
- 11 Aantal ondertekenaars op 26 oktober 2023 op coara.eu/agreement/signatories
- 12 Vanuit het landelijke programmateam hebben we bijvoorbeeld een 'toolkit voor dialoog' ontwikkeld. Deze is te vinden op recognitionrewards.nl/practices/toolkit-for-dialogue
- 13 Tijdens het Recognition & Rewards Festival 2022 vond bijvoorbeeld een rondetafelgesprek plaats over internationale reputatie en internationaal carrièreperspectief. Dit gesprek volgde op een briefwisseling in 2021 waarin wetenschappers waarschuwden dat het nieuwe Erkennen & Waarderen tot meer willekeur en minder kwaliteit zou leiden. Zij waren bezorgd dat dit grote gevolgen zou hebben voor de internationale erkenning en waardering van Nederlandse wetenschappers. Tijdens het rondetafelgesprek zijn onder andere deze zorgen verkend en verdiept. Dit gesprek is terug te kijken op recognitionrewards.nl/festival/recap-recognition-rewards-festival-2022
- 14 Voor enkele voorbeelden van loopbaanpaden en profielen bij de instellingen, zie recognitionrewardsmagazine.nl/2023/career-paths-good-practices