



# Steun en kritiek gaan samen op

## *Duiding resultaten Erkennen & Waarderen cultuurbarometer*

### Inleiding

Vanaf 2020 werken Nederlandse universiteiten, universitair medische centra, onderzoeksinstituten en wetenschapsfinanciers samen in het programma Erkennen & Waarderen. Doel van deze beweging is het realiseren van een cultuurverandering, zodat er ruimte ontstaat voor wetenschappers met verschillende kwaliteiten. In januari 2024 is de eerste meting van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer uitgezet onder wetenschappers van de verbonden instellingen; twee jaar later – in januari 2026 – is de tweede meting uitgevoerd. Met de cultuurbarometer maken we inzichtelijk of de ambities van het programma en bijbehorend gedrag op de werkvloer worden herkend, ervaren en gedeeld. Daarnaast willen we met deze vragenlijst in beeld brengen in hoeverre de beoogde cultuurverandering vordert.

De resultaten van de tweede meting zijn zowel bemoedigend als confronterend. Bemoedigend omdat er onder wetenschappers brede steun bestaat voor de ambities van het programma Erkennen & Waarderen. Confronterend omdat wetenschappers de afgelopen twee jaar onvoldoende hebben gemerkt van het beleid dat instellingen hebben ontwikkeld. Juist met het oog op de afronding van het landelijke programma eind 2026 vraagt dit om een eerlijke duiding. Hiervoor is een duidingscommissie met betrokkenen uit het Erkennen & Waarderen netwerk in het leven geroepen met de opdracht een reactie te schrijven op de resultaten. In dit artikel bespreken we eerst de belangrijkste resultaten van de tweede meting. Vervolgens duiden we deze bevindingen en formuleren we aanbevelingen voor de korte en langere termijn.

**Ben je benieuwd naar het volledige sectorrapport van Berenschot met de resultaten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer en een aantal aanvullende analyses? Klik dan [hier](#).**

### Wat zijn de belangrijkste resultaten?

De cultuurbarometer laat een duidelijk spanningsveld zien. Aan de ene kant bestaat er brede steun voor de ambities van het programma. Wetenschappers onderschrijven vrijwel unaniem de vijf ambities van Erkennen & Waarderen, slechts 2-3% geeft aan zich hierin niet te herkennen. Daarnaast voelt een meerderheid van de wetenschappers zich persoonlijk erkend en gewaardeerd voor het werk dat zij doet. Tegelijkertijd heerst het gevoel dat de ambities in de dagelijkse praktijk nog nauwelijks doorwerken. Hoewel ruim 40% van de respondenten positieve veranderingen op beleidsniveau ziet, merkt het merendeel weinig of geen verandering op het niveau van systeem, cultuur en dagelijkse werkzaamheden.

Uit de open antwoorden blijkt dat wetenschappers kritisch zijn over de voortgang van het programma. 'Het programma leeft nog helemaal niet op onze werkvloer', schrijft een wetenschapper. 'Er wordt veel gepraat over erkennen en waarderen, maar helaas (te) weinig gehandeld', stelt de een. Weer een ander schrijft: 'Erkennen en waarderen is grotendeels een vorm van vriendjespolitiek.' Dergelijke reacties zijn geen uitzondering, maar vatten een breed gedeelde ervaring samen. Veel wetenschappers zien Erkennen & Waarderen als een 'papierene' werkelijkheid: oude beoordelingsmechanismen zouden nog vaak leidend zijn, er



bestaat onduidelijkheid over de bevorderingscriteria en de afhankelijkheid van leidinggevenden zou zijn toegenomen. Een ander terugkerend geluid is dat het breder erkennen en waarderen van de domeinen in de praktijk vooral als toegenomen werkdruk wordt ervaren.

### De vijf ambities nader bekeken

Op de vijf ambities uit de position paper [Ruimte voor ieders talent](#) tekent zich meer specifiek het volgende beeld af:

- *Loopbaanpaden diversifiëren en dynamiseren*: 40% procent van de respondenten geeft aan dat zij binnen de eigen instelling voor een gedifferentieerd loopbaanpad kunnen kiezen. Iets meer dan de helft van hen heeft dit ook daadwerkelijk gedaan. In de praktijk kiezen wetenschappers echter nog vaak voor het 'klassieke' profiel – een combinatie van onderwijs en onderzoek – waarbij onderzoeksprestaties als doorslaggevend worden gezien voor het maken van bevordering. Hoewel instellingen ook andere loopbaanpaden hebben ontwikkeld, is het algemene gevoel dat deze minder erkenning en doorstroommogelijkheden bieden.
- *Balans tussen individu en collectief bereiken*: op dit punt is een lichte positieve verbetering zichtbaar. In 2026 ervaart 59% van de wetenschappers dat de eigen bijdrage aan het team wordt erkend (tegenover 53% in 2024). Tegelijkertijd is slechts een derde van de academici van mening dat de gezamenlijke prestaties zwaarder wegen dan individuele prestaties.
- *Focus op kwaliteit*: bijna de helft van de respondenten geeft aan kwaliteit belangrijker te vinden dan kwantiteit. De praktijk laat echter zien dat de beoordeling van wetenschappers in de eerste plaats het domein onderzoek betreft – en daarbinnen betreft het dan vaak kwantitatieve indicatoren zoals publicatieaantallen en impactfactoren van tijdschriften. Onderwijs, impact, leiderschap, teamwerk en Open Science wegen aanmerkelijk minder zwaar. Wetenschappers geven aan dit graag anders te zien, al benadrukken zij ook dat de criteria afgestemd moeten worden op het individuele profiel, de talenten en de levensfase van de medewerker.
- *Open Science stimuleren*: veel wetenschappers worden gestimuleerd te werken volgens de principes van Open Science. Zo publiceert 75% via Open Access en is 60% van de data beschikbaar voor hergebruik. Op het gebied van Open Education (het delen van leermaterialen) worden wetenschappers echter veel minder gestimuleerd. De stimulering is vaak het gevolg van externe verplichtingen; structurele interne ondersteuning wat betreft tijd, budget en waardering ontbreekt veelal.
- *Leiderschap in de academie stimuleren*: ongeveer 40% van de respondenten vindt dat er voldoende aandacht is voor leiderschapsontwikkeling. Daarnaast vindt meer dan de helft van de wetenschappers dat persoonlijk leiderschap wordt gestimuleerd en dat formeel leidinggevenden aandacht hebben voor samenwerking in hun team. Tegelijkertijd geeft de helft aan onvoldoende tijd te krijgen voor hun leidinggevende taken.

### Verwachtingen en ervaringen

Waar in 2024 de verwachtingen over het programma overwegend positief waren, laten de ervaringen in 2026 een gematigder beeld zien. In 2024 verwachtte bijna de helft van de respondenten meer werkplezier als gevolg van Erkennen & Waarderen; in 2026 ervaart slechts 15% dit daadwerkelijk, terwijl 70% van de wetenschappers geen verschil merkt. Waar 44% minder werkfrustratie verwachtte, ervaart een kwart momenteel juist meer frustratie. Veel wetenschappers hebben het gevoel dat zij in alle kerndomeinen moeten excelleren – het spreekwoordelijke 'schaap met vijf poten'. Daarmee heeft Erkennen & Waarderen onbedoeld bijgedragen aan een toch al hoge werkdruk. Uiteraard spelen hierbij ook externe factoren een rol, zoals de competitieve financieringsstructuur, de bezuinigingen op het hoger onderwijs en



wetenschap, en de onzekerheid over vaste aanstellingen. Deze factoren zijn reëel, maar vallen buiten de scope van Erkennen & Waarderen.

Respondenten onderschrijven de ambities van Erkennen & Waarderen, maar signaleren een kloof tussen beleid en praktijk. Een aanzienlijk deel van de respondenten maakt zich zorgen over de uitvoerbaarheid van het programma Erkennen & Waarderen. De vrees bestaat dat het niet lukt om de beoogde ambities te realiseren of dat het programma voor kwaliteitsverlies zorgt op het gebied van met name onderzoek. Ook heeft 40% van de respondenten de indruk dat het programma juist bijdraagt aan het creëren van het 'schaap met vijf poten'. Deze zorgen leven vooral bij wetenschappers in de leeftijdscategorie van 30-50 jaar, vaak gaat het om universitair docenten en universitair hoofddocenten.

## Hoe duiden we deze resultaten?

De resultaten laten zien dat de ambities van het programma breed worden gedragen. Dat is een belangrijk en positief signaal. Wetenschappers hopen oprecht dat de cultuur binnen de wetenschap gaat veranderen. Dat wetenschappers zich tegelijkertijd méér zorgen maken dan in 2024 – over de uitvoering van het programma én over wat dat betekent voor de eigen loopbaan – is een signaal dat we niet kunnen laten liggen. De partners in het programma zijn hiervoor gezamenlijk én afzonderlijk verantwoordelijk.

### Papier versus werkelijkheid

De cultuurbarometer maakt zichtbaar dat er een kloof bestaat tussen beleid en de dagelijkse praktijk. De eerlijkheid gebiedt daarbij te zeggen dat deze discrepantie kenmerkend is voor een cultuurverandering. In de literatuur over cultuurverandering worden vaak een aantal fases onderscheiden. Het landelijke [programmaplan](#) gaat uit van zes opeenvolgende fases (zie

#### Uitgelicht: de veranderaanpak in zes fases

Verandering begint met het gezamenlijk ontwikkelen van een visie en een bijbehorende veranderaanpak (fase 1). Vrijwel gelijktijdig start de fase waarin instellingen werken aan het vergroten van het voorstellingsvermogen in de eigen organisaties (fase 2). Zodoende is er een landelijke structuur gevormd met het doel goede voorbeelden uit te wisselen. In de volgende fase gaan instellingen en andere eenheden aan de slag met het vertalen van de visie naar de eigen context (fase 3). Dit leidt vervolgens tot het ontwikkelen van nieuw beleid, nieuwe processen en nieuwe criteria/instrumenten (fase 4). De volgende stap is het implementeren van deze nieuwe processen en systemen (fase 5), waarna er inspanningen nodig blijven om de veranderingen daadwerkelijk vast te houden (fase 6). Daarbij is gedrag een cruciale factor.

- |  |   |
|--|---|
| <b>1</b> <b>Onderzoeken en formuleren van een visie</b><br>Commissies vertalen de doelen van de position paper naar de eigen organisatie en brengen de dialoog op gang | <b>4</b> <b>Concretiseren en ontwikkelen</b><br>Ontwikkelen van ondersteunende producten en criteria                          |
| <b>2</b> <b>Vergroten van het voorstellingsvermogen</b><br>Vergroten van het vertrouwen in nieuwe mogelijkheden  | <b>5</b> <b>Implementeren</b><br>Nieuwe ondersteunende systemen worden onderdeel van het dagelijks handelen, denken en kijken |
| <b>3</b> <b>Betekenis geven</b><br>Actieve stappen om invulling te geven aan de visie van de eigen organisatie   | <b>6</b> <b>Vasthouden</b><br>Ervoor zorgen dat het nieuwe gedrag behouden blijft   |



figuur 1). Een complexe cultuurverandering als Erkennen & Waarderen een langdurig traject en laat zich niet binnen enkele jaren realiseren.

Als we terugkijken op de afgelopen vijf jaar, dan zien we dat het denken over ontwikkeling, bevordering, kwaliteit en leiderschap fundamenteel is veranderd. Deze andere manier van denken heeft zich bij de instellingen daadwerkelijk vertaald in nieuw beleid, nieuwe processen en nieuwe instrumenten. Daarvan zijn veel goede voorbeelden voorhanden.<sup>1</sup> Daarmee bevindt het programma Erkennen & Waarderen zich op een kantelpunt: het beleid en de instrumenten zijn beschikbaar, maar nog onvoldoende onderdeel van het gedrag en leiderschap van zowel wetenschappers zelf als van de leidinggevenden. Zolang woorden, gedrag en beslissingen niet met elkaar in overeenstemming zijn, zal een cultuurverandering niet slagen. In de huidige fase benadrukken wij daarom het belang van eerlijkheid, transparantie, en consistentie. Alleen dan kan Erkennen & Waarderen slagen.

### Doelgroepen

Uit de analyses van de antwoorden constateren we dat de volgende doelgroepen specifieke aandacht nodig hebben:

1. *Early career wetenschappers*: bijna de helft van de promovendi is onbekend met Erkennen & Waarderen, terwijl deze groep juist positief staat tegenover de ambities van het programma. Tegelijkertijd ervaren *early career* wetenschappers veel onzekerheid over de beoordeling en het loopbaanperspectief. Waar Erkennen & Waarderen juist de verscheidenheid van het wetenschappelijk werk benadrukt, ligt in het promotietraject de nadruk eenzijdig op onderzoek. Het verdient wat ons betreft daarom aanbeveling dat de sector in gesprek gaat over de inhoud en de opzet van een promotietraject, zodat deze beter aansluit bij de realiteit.
2. *Mid-career wetenschappers*: deze groep – vaak betreft het UD's en UHD's – ervaart heel sterk de spanning tussen beleid en praktijk. Deze groep medewerkers vindt het positief dat er verschillende loopbaanpaden zijn ontwikkeld, maar geeft tegelijkertijd ook aan dat er onduidelijkheid bestaat over de gehanteerde beoordelingscriteria en dat de afhankelijkheid van de leidinggevende hierdoor is toegenomen. Ook hebben zij de indruk op meerdere domeinen te moeten excelleren. Deze doelgroep is wat ons betreft gediend bij meer transparantie over de lopende processen, helderheid over bijbehorende criteria en een consistente uitvoering van het beleid.
3. *Internationals*: deze groep medewerkers onderschrijft de doelstellingen van het programma, maar maakt zich tegelijkertijd zorgen over de aansluiting op de internationale arbeidsmarkt. In onze optiek maakt dit duidelijk dat we beter moeten laten zien dat Erkennen & Waarderen onderdeel is van een internationale beweging.
4. *Beleidsmakers en bestuurders*: de cultuurbarometer maakt zichtbaar dat er een kloof bestaat tussen beleid en werkelijkheid. Om deze kloof te overbruggen is een aantal factoren van belang. In de eerste plaats is er gezamenlijke afstemming wenselijk over de richting die we op willen gaan, zowel binnen de instellingen zelf als op landelijk niveau. Meetbare doelen en duidelijke afspraken zorgen voor richting. Daarbij is bestuurlijk commitment en interfacultaire samenwerking een randvoorwaarde. In de tweede plaats vereist een cultuurverandering eigenaarschap van *iedereen* in de *hele* organisatie. Hiervoor is de onderlinge dialoog en de ruimte om te experimenteren onmisbaar. Tot slot is er ook verbindend leiderschap nodig. Veranderingen in gedrag en cultuur worden sterk ondersteund door voorbeeldgedrag.

---

<sup>1</sup> Zie daarvoor de jaarverslagen en de verschillende edities van het e-magazine.



## Aanbevelingen

Op basis van het bovenstaande doet de duidingscommissie een aantal concrete aanbevelingen. Daarbij maken we onderscheid tussen de korte en de lange termijn.

### Korte termijn – tot het einde van 2026

1. *Zorg voor eenduidige communicatie.* Brede steun voor Erkennen & Waarderen is geen vraag meer, het consistent uitdragen van de boodschap daarentegen wel. Zolang nieuwsberichten en andere communicatie-uitingen primair gericht zijn op persoonlijke beurzen, prijsuitreikingen en individuele prestaties, wordt het gedachtegoed van Erkennen & Waarderen publiekelijk ondergraven. Daarom verdienen communicatie-afdelingen actieve sturing, zodat instellingen een eenduidig narratief naar buiten brengen.
2. *Maak criteria vindbaar en eenduidig.* Een aanzienlijk deel van de wetenschappers (30-40%) weet niet welke criteria er worden gebruikt voor werving, ontwikkeling, benoeming en bevordering. Dit is geen kwestie van onwil, vaak zijn de criteria niet vindbaar en bestaan er grote verschillen tussen de faculteiten. Het is niet wenselijk dat er nieuwe afvinklijstjes worden gecreëerd; wel dient informatie over beleid en criteria eenvoudig vindbaar te zijn. Idealiter vindt er een wisselwerking plaats: leidinggevenden wijzen medewerkers op de criteria en processen, omgekeerd bevragen medewerkers hun leidinggevende hierop. Daarnaast is er meer eenduidigheid en afstemming nodig tussen faculteiten en instituten.
3. *Maak leiderschap tot een echte taak.* De helft van de wetenschappers geeft aan dat leidinggevenden onvoldoende tijd krijgen voor hun leidinggevende werkzaamheden. Leiderschap is echter een vaardigheid waarvoor tijd beschikbaar gesteld moet worden. Zolang leidinggeven als een extra taak naast onderwijs en onderzoek wordt beschouwd, horend bij een bepaald functieniveau, is leiderschapsontwikkeling een vorm van *window dressing*. Dat begint bij het zichtbaar maken van 'leiderschapstijd' in de aanstelling van leidinggevenden, niet alleen voor nieuw aangetreden maar ook voor zittende leidinggevenden. Bestaande leiderschaps- en 'onboarding'-programma's verdienen aanvulling op dit punt: minder gericht op het verwerven van vaardigheden tussendoor, meer op het toerusten voor een taak die als zodanig in de functie is opgenomen.
4. *Geef het promotietraject vorm vanuit de principes van Erkennen & Waarderen.* Beoordeel de opleiding tot zelfstandig wetenschapper op een breder palet aan werkzaamheden en creëer ruimte voor diverse vormen van output. Wetenschap is meer dan het publiceren van artikelen.

### Lange termijn – vanaf 2027

1. *Herijk het gewicht van de domeinen.* Onderzoek wordt nog altijd als het belangrijkste domein gezien. Onderwijs, impact, Open Science en Open Education wegen aanmerkelijk minder zwaar mee. Wetenschappers geven aan dat dit anders moet en willen concreet dat deze aspecten meewegen in de beoordeling.
2. *Werk aan meer harmonisatie tussen instellingen en domeinen.* De cultuurbarometer laat aanzienlijke verschillen zien tussen instellingen en tussen vakgebieden in hoe Erkennen & Waarderen wordt ervaren. Sommige verschillen zijn verklaarbaar en wenselijk; andere zijn dat niet, zoals onduidelijkheid over de criteria en de mate waarin Erkennen & Waarderen als 'framing' wordt ervaren. Op dit punt is winst te behalen door periodieke uitwisseling van werkwijzen en gerichte afstemming.
3. *Maak werk van mobiliteit.* Een derde van de wetenschappers is bang dat het gekozen profiel een overstap naar een andere instelling – binnen of buiten Nederland – belemmert. Instellingen dienen onderling het gesprek te voeren over de vraag wat er



nodig is voor wetenschappers met internationale ambities. Daarnaast verdienen ook medewerkers die een overgang van de academie naar daarbuiten overwegen en/of omgekeerd meer aandacht.

4. *Verschuif de aandacht van het 'schaap met vijf poten' naar het 'team met vijf poten'.* Bij meer dan 40% van de wetenschappers leeft de gedachte dat zij in alle domeinen moeten excelleren. Dat is precies het omgekeerde aan wat het programma Erkennen & Waarderen beoogt. De oplossing zit niet in het individu, maar in het team waarin elk lid een eigen rol vervult en waarin de optelsom de breedte oplevert – het team is het 'schaap met vijf poten'. Dit vraagt bijvoorbeeld om toepassing van een vorm van strategische personeelsplanning (SPP) van instellingen, faculteiten en afdelingen.
5. *Borg de uitgangspunten in het bestaande beleid.* De beoogde cultuurverandering is pas succesvol als de principes van Erkennen & Waarderen niet meer als 'programma' worden gezien, maar ervaren worden als 'de gewone manier waarop we werken in de Nederlandse academie'. Dat vereist niet alleen een verandering op het gebied van beleid, maar ook een blijvende vertaling naar de praktijk. Hiervoor is het essentieel dat beleidsadviseurs, bestuurders en academici met elkaar in gesprek blijven.

*De duiding is opgesteld door de volgende personen vanuit het Erkennen & Waarderen netwerk: Tom Boogerd (UT), Sanli Faez (landelijk programma E&W), Marjan van Hunnik (KNAW), Sander van der Laan (UMC Utrecht), Thomas van Rest (landelijk programma E&W), Petra Suurmond (UM), Alex Rushforth (APNet/CWTS/UL), Karin van Vuuren (PNN/EUR) en Johan van de Worp (landelijk programma E&W).*