

Erkennen & Waarden Jaarverslag 2022

Versie voor collega's ministerie van OCW



Colofon

Dit is een uitgave van het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen

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

www.recognitionrewards.nl

Vormgeving: Accu Grafisch Ontwerpers, Renkum
CC-BY [precieze licentie invullen + logo opnemen]

Maart 2023

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Woord vooraf	4
Leeswijzer	5
Samenvatting	6
Doelstelling en missie van het programma.....	10
Activiteiten in 2022	13
1. Landelijk samenwerken	13
2. Ervaringen benutten, succes zichtbaar maken	17
3. E&W is onderdeel van de academische cultuur	21
4. Strategische communicatie	27
5. Inzicht in het effect van het programma.....	30
6. Verankeren in kaders, processen en systemen.....	34
Vooruitblik 2023.....	36
Bijlage 1: Samenstelling regiegroep en programmateam.....	37
Bijlage 2: Representatiekalender	40
Bijlage 3: Opdracht en samenstelling expertgroep universitaire rankings.....	44

Woord vooraf

<volgt nog>

Leeswijzer

Het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen is in 2020 gestart om de doelen van de position paper *Ruimte voor ieders talent* te realiseren. Ook in 2022 heeft het landelijke programmateam in opdracht van de regiegroep zich sterk gemaakt voor de realisatie van deze doelen.

Dit jaarverslag bevat een uitvoerig overzicht van de activiteiten die in het jaar 2022 zijn ondernomen. Op die manier willen we de stappen die we gezamenlijk hebben gezet, beter zichtbaar maken. Daarbij is het goed om te benadrukken dat het programma Erkennen & Waarderen een cultuurverandering behelst. Een cultuurverandering is moeilijk en vergt tijd. Verhoudingsgewijs besteden we daarom veel aandacht aan processtappen, telkens met de insteek om de doelstellingen van de position paper op termijn te kunnen verwezenlijken.

Een groot deel van de activiteiten in dit jaarverslag zijn geïnitieerd door het landelijke programmateam, vaak in samenspraak met de projectleiders van de lokale Erkennen & Waarderen-commissies. Dit jaarverslag gaat dan ook uitdrukkelijk uit van het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen. De ontwikkelingen binnen de afzonderlijke instellingen komen zodoende niet of nauwelijks aan de orde. Elke partner binnen dit programma kiest immers een eigen veranderaanpak, prioritering en tempo die passen bij de eigen context. Wel gebruiken we hier en daar voorbeelden vanuit de instellingen. Eveneens geven we waar mogelijk een overzicht van de belangrijkste pilots, experimenten, successen, uitdagingen en dilemma's. Dat betekent dat niet alle partners evenredig terugkomen in dit verslag.

Het eerste hoofdstuk geeft een overzicht van het programma. Het gaat in op de visie, de ambities, de opzet van het programma, de rollen en verantwoordelijkheid binnen het programma en de veranderaanpak. Het tweede hoofdstuk geeft vervolgens een overzicht van de activiteiten in 2022, uitgewerkt in zes thematische paragrafen. Het slothoofdstuk bevat een vooruitblik op het jaar 2023.

Samenvatting

Complexe verandervraagstukken zoals het anders erkennen en waarderen van wetenschappers vragen om een dialogische veranderaanpak. Die aanpak begint met het creëren van een open gespreksklimaat waarin mensen veilig kunnen zeggen wat ze denken en nadrukkelijk aangemoedigd worden om (verschillende) meningen te uiten. Mede daarom hebben we een dialoogtoolkit ontwikkeld om instellingen hierin te faciliteren. Uiteindelijk richt de veranderaanpak zich op gedragsverandering, culturele inbedding en op nieuwe structuren en systemen die daaraan bijdragen. Verhoudingsgewijs besteden we daarom veel aandacht aan processtappen, telkens met de insteek om de doelstellingen van de position paper op termijn te kunnen verwezenlijken.

- { Link naar } [Opzet programma](#)
- { Link naar } [Organisatie](#)
- { Link naar } [Dialoogtoolkit](#)

Landelijk samenwerken

De echte veranderingen vinden plaats binnen de instellingen, op het niveau van een faculteit, departement, instituut, afdeling of team. Het gezamenlijke programma richt zich erop dat de betrokken partners de ambities van het programma in samenhang implementeren. Daarom organiseren we met enige regelmaat landelijke overleggen en bijeenkomsten voor afstemming en wederzijdse inspiratie. Verder delen we good practices op het online community platform RRview.

- { link naar } [E&W breed sessies](#)
- { link naar } [Recognition & Rewards Festival](#)
- { link naar } [RRview](#)

Ervaringen benutten, succes zichtbaar maken

Experimenteren, inspireren, co-creëren, good practices delen en van elkaar leren zijn de kerningrediënten van het gezamenlijke programma. We proberen dat op verschillende manieren mogelijk te maken. Zo hebben we een e-magazine gepubliceerd met daarin onder andere verschillende 'good practices'. Daarnaast delen Erkennen & Waarderen projectleiders van de verschillende instellingen ervaringen met elkaar via het format 'Inzicht om te delen'. Ook inspireren we vanuit het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen andere landen door onze eigen ervaringen en bevindingen te delen. Bij online en offline bijeenkomsten vertellen we over de 'Dutch approach' en proberen we internationale spelers te beïnvloeden om zo te zorgen dat Erkennen & Waarderen internationaal navolging krijgt.

- { Link naar } [E-magazine](#)
- { Link naar } ['Inzicht om te delen'](#)

- { Link naar } [Internationale dialoog](#)

Advancing Teaching Network

Op 30 juni en 1 juli 2022 vond een bijeenkomst plaats van het Advancing Teaching Network, een internationaal netwerk van deskundigen in het erkennen en waarderen van wetenschappelijk onderwijs. Tijdens deze tweedaagse stond de vraag centraal hoe universiteiten uit verschillende landen het geven van onderwijs erkennen en waarderen.

- { Link naar } [Advancing Teaching Network](#)

Agreement on Research Assessment

Op 8 juli werd de [Agreement on Reforming Research Assessment \(pdf\)](#) gepubliceerd. Deze overeenkomst is het resultaat van een co-creatieproces, waarbij verschillende Nederlandse instellingen actief betrokken zijn geweest. De overeenkomst is een grote wind in de rug voor het landelijke programma Erkennen & Waarderen. Met deze overeenkomst spreken ruim vierhonderd wetenschapsorganisaties uit Europa en daarbuiten gezamenlijk uit dat het noodzakelijk is om de beoordeling van onderzoek te hervormen.

- { Link naar } [Agreement on Research Assessment](#)

E&W is onderdeel van de academische cultuur

In 2022 zijn stappen gezet om de vijf speerpunten uit het position paper te realiseren. Zo wordt er binnen de instellingen gewerkt aan profielen met een accent op één of meerdere domeinen: onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, leiderschap en patiëntenzorg (*clinician scientist*). Daarnaast is er binnen het programma Erkennen & Waarderen een focus op de kwaliteit van het wetenschappelijk werk. Wetenschappers kunnen zowel kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren gebruiken als ondersteunend bewijs om kwaliteit te onderbouwen. Daarbij is individueel maatwerk nodig, maar tegelijkertijd is er een behoefte aan kaders om houvast te bieden aan beoordelingscommissies.

De andere onderdelen van het programma Erkennen & Waarderen, zoals leiderschap, open science en teamwork zijn veelvuldig besproken op zowel landelijk als instellingsniveau. Zo was bijvoorbeeld teamwork zowel op verschillende instellingen onderwerp van dialoog, als één van de centrale thema's op het online Recognition & Rewards Festival op 4 februari. Tijdens dit online festival gingen de deelnemers in gesprek over de mogelijkheden, de uitdagingen en de dilemma's die met de Erkennen & Waarderen cultuurverandering gepaard gaan.

- { Link naar } [Loopbaanpaden](#)
- { Link naar } [Beoordelen van kwaliteit](#)
- { Link naar } [Balans collectief en individu - teams](#)
- { Link naar } [Leiderschap stimuleren](#)
- { Link naar } [Alle aspecten van Open Science stimuleren](#)
- { Link naar } [Recognition & Rewards Festival](#)

Inzicht in het effect van het programma

Om te weten of de ambities van het programma Erkennen & Waarderen daadwerkelijk op de werkvloer worden herkend, is inzicht nodig in het effect van het programma. In 2022 zijn we daarom gestart met de voorbereidingen voor een zogenoemde Erkennen & Waarderen cultuurbarometer. De eerste meting vindt plaats in het voorjaar van 2023. Naar verwachting zijn de resultaten in de zomer van 2023 beschikbaar.

Daarnaast vinden we het belangrijk om in gesprek te gaan over de zorgen die er leven in de wetenschappelijke community en de obstakels waar lokale commissies tegen aanlopen bij de implementatie. Vanuit het landelijke programmteam zetten we vooral in op de dialoog en zo zijn er in 2022 verschillende gesprekken geweest hierover.

- { Link naar } [Cultuurbarometer](#)
- { Link naar } [Dilemma's](#)
- { Link naar } [Zorgen rond Erkennen & Waarderen verkennen](#)

Adviesbrief AWTI

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 de 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. De AWTI schrijft dat een andere vorm van wetenschapsevaluatie (in lijn met de ambities vanuit het Erkennen en Waarderen programma) de internationale positie of de reputatie van de Nederlandse wetenschap niet lijkt te bedreigen. Bovendien blijkt uit de internationale beweging die al gaande is dat een andere manier van erkennen en waarderen onvermijdelijk is. Nederland loopt daarin voorop, maar niet alleen aldus de AWTI.

- { Link naar } [Adviesbrief AWTI](#)

Expertgroep universitaire rankings

Tijdens het Recognition & Rewards Festival vond een workshop plaats over universitaire rankings. Naar aanleiding van deze workshop en de gelijktijdige discussie over rankings in de politieke en internationale context, besloot het UNL-bestuur een expertgroep in het leven te roepen. De expertgroep is gevraagd om met een nadere analyse van de eventuele knelpunten en een nadere concretisering van alternatieve oplossingen te komen. In het eerste kwartaal van 2023 zal het advies van de expertgroep binnen verschillende ambtelijke en bestuurlijke groepen worden besproken. Het Erkennen en Waarderen programma is betrokken bij deze ontwikkelingen.

- { Link naar } [Expertgroep universitaire rankings](#)

Verankeren in kaders, processen en systemen

Hoewel het anders erkennen en waarderen van wetenschappelijk werk gaat om een diepgaande cultuurverandering, is het tegelijkertijd belangrijk dat nieuwe instrumenten en

inzichten worden verankerd in (landelijke) kaders, processen en systemen. Daarvoor werkten we aan een vervolg op de position paper en zochten we de samenwerking op met de werknemersorganisaties. Een eerste stap in deze richting was een passage over Erkennen & Waarderen in de cao Nederlandse universiteiten.

- { Link naar } Naar een landelijke routekaart
- { Link naar } Erkennen & Waarderen in de preambule van de cao Nederlandse universiteiten

Doelstelling en missie van het programma

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. Naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers* gepubliceerd.¹ 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 onderzoeksprestaties, waardoor werkzaamheden in andere domeinen regelmatig onvoldoende waardering krijgen. Als Nederlandse kennisinstellingen vinden wij het belangrijk dat wetenschappers naast onderzoek zich ook kunnen onderscheiden binnen de domeinen onderwijs, impact, leiderschap en patiëntenzorg. 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.

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 met grote inzet aan het aanzwengelen van de beoogde cultuurverandering op instellingsniveau. In alle instellingen hebben wetenschappers zelf richting kunnen geven aan Erkennen & Waarderen door middel van dialoogsessies. Op basis van deze gesprekken hebben de lokale commissies de ambities uit de position paper vertaald in een visiedocument dat past bij de zienswijze en de strategie van de eigen organisatie. Uit deze visiedocumenten blijkt een grote en inspirerende diversiteit in veranderaanpakken, zij het met hetzelfde doel: het realiseren van de ambities uit de position paper.

¹ In 2020 hebben de vier levensbeschouwelijke universiteiten, verenigd in het Netwerk Levensbeschouwelijke Universiteiten (NLU), zich ook aan de position paper en het programma verbonden.

De ambities uit *Ruimte voor ieders talent* 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 samen nastreven. 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 aanpak van het landelijke programma Erkennen & Waarderen toelichten.² Begin 2022 zijn we een nieuwe fase ingegaan en daadwerkelijk gestart met de uitvoering van het programmaplan. De samenwerkende kennisinstellingen financieren het gezamenlijke programma voor de helft. Omdat het programma aansluit bij de beleidsprioriteiten van het wetenschapsbeleid, heeft het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) in mei 2022 een subsidie beschikbaar gesteld voor de andere helft gedurende de periode 2022-2026.

Rollen en verantwoordelijkheid

Het programma Erkennen & Waarderen bestaat uit twee lagen. Enerzijds heeft elke betrokken instelling zijn eigen projectorganisatie en veranderaanpak. Anderzijds bestaat er een landelijk veranderprogramma waarin de instellingen samenwerken. Een breed samengestelde regiegroep coördineert het gezamenlijke programma. Het landelijk programmamteam 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 is er een overlegstructuur 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.

Programmamteam

Het programmamteam werkt in opdracht van de regiegroep. Het zorgt voor de verbinding tussen de instellingen en de coördinatie binnen het programma. Ook zorgt het voor samenhang in het programma. Daarnaast verzorgt en stimuleert het programmamteam de communicatie over en binnen het programma Erkennen & Waarderen.

² Een publieksversie van dit programmaplan is te vinden via <https://recognitionrewards.nl/about/programme-plan/>.

Coördinerend overleg universiteiten en umc's

Naast de regiegroep bestaat het coördinerend overleg universiteiten en umc's. De leden van dit overleg voeren de regie voor universiteiten en umc's, stemmen af en besluiten over thema's die alleen de universiteiten en umc's raken. In aanvulling op de rol van de regiegroep bewaakt het coördinerend overleg ook de gezamenlijkheid en zorgt het 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) en HRNU (HR-directeuren Nederlandse Universiteiten).

Veranderaanpak

Het programma Erkennen & Waarderen betekent een grote cultuurverandering voor alle partijen die de position paper hebben ondertekend. Complexe verandervraagstukken zoals het anders erkennen en waarderen van wetenschappers vragen om een dialogische veranderaanpak. Die aanpak begint met het creëren van een open gespreksklimaat waarin mensen veilig kunnen zeggen wat ze denken en nadrukkelijk aangemoedigd worden om (verschillende) meningen te uiten. Uiteindelijk richt de veranderaanpak zich op gedragsverandering, culturele inbedding en op nieuwe structuren en systemen die daaraan bijdragen.

In het programma zijn de volgende zes 'guiding principles' leidend:



Culture change is a **fundamental change of beliefs**; not just change in rules of the game



Changing culture is difficult and **takes a long time**



Broad dialogue in academia is needed: we listen to concerns, questions & dilemmas from academic community



Sharing good practices and experimenting will initiate desired movement



Balance: giving room for ideas (**diverging**) and bringing together good practices (**converging**)



Importance of **good leadership in academia** to make change work

Activiteiten in 2022

1. Landelijk samenwerken

De echte veranderingen vinden plaats binnen de instellingen, op het niveau van een faculteit, departement, instituut, afdeling of team. Het gezamenlijke programma richt zich erop dat de betrokken partners de ambities van het programma in samenhang implementeren. Daarom organiseren we met enige regelmaat landelijke overleggen en bijeenkomsten voor afstemming en wederzijdse inspiratie. Verder delen we good practices op het online community platform RRview.

1.1 Landelijke bijeenkomsten

Experimenteren, inspireren, co-creëren, good practices delen en van elkaar leren zijn de kerningrediënten van het gezamenlijke programma. Om die reden is er een overlegstructuur in het leven geroepen met de voorzitters van de lokale Erkennen & Waarderen commissies, de Erkennen & Waarderen projectleiders van de aangesloten instellingen, de communicatieadviseurs van de aangesloten instellingen en met de gehele E&W gemeenschap.

- De commissievoorzitters van de lokale commissies kwamen viermaal bijeen.
- De projectleiders van de instellingen kwamen achtmaal bijeen.
- De communicatieadviseurs van de instellingen kwamen één keer in de twee maanden bijeen;
- De gehele community kwam dit jaar tweemaal bijeen.

Doel van deze bijeenkomsten is het inspireren van elkaar, het bevorderen van de gezamenlijkheid en het uitwisselen van kennis en ervaring. De overleggen vormen dikwijls aanleiding voor goede (vervolg)gesprekken. Zo dachten de projectleiders tijdens de bijeenkomst van 27 januari intensief na over de vraag of, en zo ja, wanneer de instellingen het ondersteunend beheerspersoneel (OBP) meenemen in de cultuurverandering. Ook presenteerden verschillende instellingen hun visiedocument of een speciaal ontwikkelde tool. Daarnaast werden sprekers uitgenodigd om een toelichting te geven op actuele ontwikkelingen. Op 13 oktober hebben de projectleiders bijvoorbeeld vergaderd in het AMS Institute te Amsterdam. Een medewerker van dit instituut vertelde hoe het AMS Institute het gedachtegoed van Erkennen & Waarderen in de praktijk vormgeeft. In diezelfde vergadering gaven de projectleiders van het KNAW-project 'Gewaardeerd!' een presentatie over het erkennen en waarderen van wetenschapscommunicatie en spraken zij over de wijze waarop Erkennen & Waarderen-projectleiders daaraan kunnen bijdragen.

E&W Breed

Tweemaal kwam de gehele Erkennen & Waarderen gemeenschap samen in een E&W brede sessie: op 2 juni fysiek in Groningen en op 10 november online. Beide bijeenkomsten

werden drukbezocht. De E&W Breed van juni stond in het teken van dialoog en leiderschap. De deelnemers volgden een interactief keuzeprogramma in twee rondes. Daarbij was er keuze tussen het TU Delft Leiderschap-Dialoogspel, het kaartspel mmmAcademia (ontwikkeld door Radboud Universiteit) of een themagesprek in de vorm van een Open Space. Deze methode leidde tot geanimeerde gesprekken, die bij de deelnemers veel enthousiasme en energie teweegbrachten.

De bijeenkomst van november stond in het teken van loopbaanpaden. De projectleiders van Universiteit Maastricht (UM) en het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) gaven een presentatie over de wijze waarop beide instellingen nieuwe profielen voor wetenschappers hebben geïmplementeerd. Vervolgens gingen de deelnemers in vier groepen uiteen om verder met elkaar te spreken over onder andere de verhouding tussen top-down en bottom-up, de keuze voor profielen of accenten en een persona journey vanuit het perspectief van Erkennen & Waarderen.

[Foto E&W Breed, Groningen]



1.2 Recognition & Rewards Festival

Op vrijdag 4 februari vond het jaarlijkse Recognition & Rewards Festival plaats. Door de coronaomstandigheden gebeurde dit in digitale vorm. Tijdens het festival gingen de deelnemers in gesprek over de mogelijkheden, de uitdagingen en de dilemma's die met de

cultuurverandering gepaard gaan. Het inhoudelijke thema 'teamwork' stond hierbij centraal. Het programma bestond uit twee rondetafelgesprekken, drie workshoprondes, een speeddate carrousel en een plenaire afsluiting. Meer dan 80 sprekers en moderatoren leverden een inhoudelijke bijdrage. Niet minder dan 700 deelnemers volgden (een deel van) het programma.

Tijdens de opening van het festival toonde de net aangetreden minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), de heer Robbert Dijkgraaf, zich een warm pleitbezorger van het programma Erkennen & Waarderen. Zijn bijdrage werd dan ook positief ontvangen. In het eerste rondetafelgesprek reflecteerden vier leden van de regiegroep op de in 2021 behaalde resultaten. Verder spraken zij over aspecten die aanpassing behoeven op basis van behoeften en zorgen die wetenschappers in 2021 uitten. In het tweede rondetafelgesprek gingen verschillende commissievoorzitters met elkaar in gesprek over het thema teamwork. De panelleden bespraken de vraag wat precies onder een team moet worden verstaan en hoe een team beoordeeld zou moeten worden. Vervolgens waren er drie workshoprondes. De onderwerpen van deze workshops waren geclusterd over drie thema's. In de eerste ronde stond het thema teamwork centraal, in de tweede ronde het delen van dilemma's en in de derde ronde het delen van good practices of concrete instrumenten. Het festival werd afgesloten met een tafelgesprek over leiderschap.

Kijk verder:

- Recap met fragmenten van de dag;
- Kort verslag van het Recognition & Rewards Festival;
- Ronde Tafelgesprek over de erkenning van teamwork en teamspirit Marian Joëls, Tanya Bondarouk, Jaap Paauwe, Paul Boselie and Victor Bekkers;
- Korte verslagen van verschillende workshops waaronder drie workshops over het centrale thema 'teamwork':
 - Workshop: Team Spirit & high involvement
 - Workshop: Focus profiles and working in teams at the Erasmus School of Social and Behavioral Sciences (ESSB)
 - Workshop: Emergent leadership and team spirit: Applying Science in Practice

1.3 RRview: online community platform

Op 10 mei 2022 lanceerden we het online community platform RRview, na een gezamenlijk creatieproces van de projectleiders Erkennen & Waarderen, begeleid door samenwerkingspartners Noscura (online communicatiebureau) en Winkwaves (ontwikkelaar van communicatieplatform). Er leefde een wens om de werkzaamheden van het programma Erkennen & Waarderen gemakkelijker en overzichtelijker uit te wisselen en gezamenlijk meer verbinding en slagkracht te ontwikkelen. We wilden dat online community platform RRview aan de volgende doelstellingen voldeed:

Doel organisatie:

- verbinden van mensen en kennis binnen het programma;
- verzamelen en borgen van informatie;
- faciliteren van samenwerking rond bepaalde thema's.

Doel gebruikers:

- een netwerk waarin je elkaar (laagdrempelig) kan zoeken, vinden en benaderen;
- gemakkelijke toegang tot kennis van anderen en het delen van eigen kennis;
- samenwerken, uitwisselen van ervaring, nieuwe ideeën creëren, inspireren, discussiëren en elkaar helpen.

Communitymanager

RRview kan alleen slagen als er relevant materiaal te vinden is en de community zich het platform toe-eigent. Om die reden is Claartje Chajes aangetrokken als communitymanager. Zij betrok de leden (via training), maakte ze wegwijs en enthousiasmeerde hen. Ook verbond ze de leden onderling en aan inhoud. Claartje onderhield een doorlopend gesprek met de andere leden van het landelijke programmateam om de structuren bij te schaven waarbinnen RRview leidt tot effectievere en efficiëntere samenwerking. Voor het komende jaar ligt er met name een uitdaging om met de besloten community rond Erkennen & Waarderen een openheid te creëren en in vertrouwen materiaal uit te wisselen dat nog in ontwikkeling is. We vinden daarvoor inspiratie bij de Open Science beweging. Claartje werkt daarnaast aan de (technische) doorontwikkeling van het platform en een goed gefaseerde ledenadministratie, zodat RRview het komende jaar gestaag doorgroeit van de huidige 154 leden naar 300 tot 500 leden.

Ontwikkelingen in de online praktijk

Een nieuw online community platform tot een succes maken kost tijd. Leden moeten er vertrouwd mee raken en de veiligheid van beslotenheid ervaren. Bovendien dwingt RRview stapsgewijs relevantie af in de volle werkagenda van de mensen die bij de verschillende aangesloten instellingen werken aan Erkennen & Waarderen.

In 2022 zagen we mooie voorbeelden van de uitwisseling:

- Er ontstond gedachtewisseling over de vraag of het onderscheid tussen wetenschappelijk en ondersteunend personeel nog wel van deze tijd is.
- Een dialoog over het gebruik van de woorden 'wetenschapper en docent', en of 'onderzoeker en docent' de lading misschien beter dekt aangezien wetenschappers meestal zowel onderzoeker als docent zijn.
- De vraag uit Leiden hoe je ontwikkelde HR-instrumenten inbedt, was aanleiding voor een collega uit Utrecht om methodiek en materiaal te delen.
- In een besloten groep wisselen projectleiders ervaringen uit over de ontwikkeling van nieuw beleid en de implementatie van instrumenten, zoals het hooglerarenbeleid en de jaargesprekken.

- De meest populaire berichten gingen over onderwerpen die voor iedereen urgent zijn, bijvoorbeeld de Agreement on Reforming Research Assessment en de vraag wie een stakeholdersanalyse heeft uitgevoerd.

Uit het veld vangen we daarnaast regelmatig op dat RRview een dankbare bron is voor nieuwe Erkennen & Waarderen-commissieleden die zich inwerken, met name de kennisbank.

Drie vragen aan: Marjan van Hunnik (KNAW)

Marjan van Hunnik is projectleider Erkennen & Waarderen voor de KNAW. Ze beheert de groepen OBP & E&W en Early Careers. Ze is een pleitbezorger van het online community platform RRview. Wat doet Marjan met dit platform en waarom?

1. Hoe heb je gemerkt dat RRview van toegevoegde waarde is voor je werk?

‘Bij de KNAW ben ik voor E&W de spin in het web, en met RRview zie ik hoe anderen dingen doen. Daar kan ik naar verwijzen bij interne besprekingen.’

2. Op welk vlak hoop je dat we de komende tijd in de community een stap verder komen?

‘Toen we met de projectleiders E&W de wensen voor RRview uitdachten, was het kernidee een kennisbank en platform voor samenwerking. Ik hoop dat we dat laatste nog beter voor elkaar krijgen. Op RRview kunnen we elkaar echt meenemen in processen. En ik hoop op nog meer volledigheid in de Kennisbank.’

3. Welke bijdrage heeft jou iets concreets gebracht?

‘Ik ben heel blij met de reacties van de collega's van de Universiteit Utrecht op mijn vragen over ondersteunend personeel. Ik ben iemand met een mening en het is fijn als je erachter komt dat er meer mensen rondlopen die er zo over denken als jij of juist een andere mening hebben. Ik ontdekte bovendien dat de Universiteit Utrecht in haar visie hetzelfde verwoordt.’

2. Ervaringen benutten, succes zichtbaar maken

Experimenteren, inspireren, co-creëren, good practices delen en van elkaar leren zijn de kerningrediënten van het gezamenlijke programma. We proberen dat op verschillende manieren mogelijk te maken, onder meer door de publicatie van een e-magazine.

2.1 Inzicht om te delen

Om te leren van elkaars ervaringen en overzicht te creëren in wat de instellingen ontwikkelen, is in 2021 het format ‘Inzicht om te delen’ ontwikkeld in samenspraak met de Erkennen & Waarderen projectleiders. Drie keer per jaar ging de vraag uit naar alle projectleiders om plenair ervaringen te delen. In het format gaven de instellingen weer:

- welke zaken er binnen de betreffende instelling spelen op het gebied van Erkennen & Waarderen;
- behaalde successen waarop de instelling trots is;
- leerpunten voor andere instellingen;
- dilemma's waarvoor input van andere instellingen welkom is.

Alle input wordt samengebracht in één bestand en vervolgens verspreid aan alle betrokkenen bij het programma.

2.2 E-magazine

De ambities en de voortgang van het programma Erkennen & Waarderen wilden we graag zo breed mogelijk voor het voetlicht brengen. Daarnaast wilden we een aanzet geven om binnen de instelling met elkaar het gesprek te (blijven) voeren. Om dit te bereiken hebben we in samenwerking met projectleiders en communicatieadviseurs van verschillende instellingen het e-magazine Erkennen & Waarderen ontwikkeld.

Op 1 december 2022 ging het e-magazine online met (verdiepende) artikelen en videofragmenten. Daarbij gaat het vooral om het delen van good practices, het informeren over (internationale) ontwikkelingen, het aanbieden van persoonlijke verhalen en het stimuleren van het onderlinge gesprek.

Het e-magazine is Engelstalig en voor iedereen beschikbaar.

2.3 Inspireren van en participeren in de internationale dialoog

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

Reforming Research Assessment

Op 8 juli werd de [Agreement on Reforming Research Assessment \(pdf\)](#) gepubliceerd. Deze overeenkomst is het resultaat van een co-creatieproces, waarbij verschillende Nederlandse instellingen actief betrokken zijn geweest. De overeenkomst is een grote wind in de rug voor het landelijke programma Erkennen & Waarderen. Met deze overeenkomst spreken ruim vierhonderd wetenschapsorganisaties uit Europa en daarbuiten gezamenlijk uit dat het noodzakelijk is om de beoordeling van onderzoek te hervormen.

De overeenkomst omvat vier 'kernafspraken':

- Erkenning van de diversiteit van bijdragen aan onderzoek en van onderzoeksloopbanen, passend bij de aard van het onderzoek.
- Onderzoeksbeoordeling is gebaseerd op kwalitatieve evaluatie, ondersteund door verantwoord gebruik van kwantitatieve indicatoren, waarin peer review centraal staat.

- Afzien van oneigenlijk gebruik van op publicaties gebaseerde metrics voor onderzoeksbeoordeling, met name de Journal Impact Factor (JIF) en h-index.
- Vermijden van onderzoeksbeoordeling op basis van rankings van onderzoeksinstellingen.

Vrijwel alle partners uit het programma Erkennen & Waarderen hebben de *Agreement on Reforming Research Assessment* ondertekend. De commitments in deze overeenkomst stemmen nagenoeg geheel overeen met de Nederlandse ambities en praktijken op het gebied van onderzoeksbeoordelingen (vanuit Erkennen & Waarderen en het *Strategy Evaluation Protocol 2021-2027*).

De ondertekenaars van de *Agreement on Reforming Research Assessment* vormen samen de Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA). Vanuit Nederland maakte onder andere Kim Huijpen, programmanager Erkennen & Waarderen, deel uit van de Implementation Group. Via haar heeft de nieuwe coalitie kunnen leren van de ervaringen met Erkennen & Waarderen. Tijdens de oprichtingsvergadering op 1 december koos de vergadering Rianne Letschert, één van de twee voorzitters van de regiegroep Erkennen & Waarderen, tot voorzitter van de coalitie.

Online bijeenkomst projectleiders Erkennen & Waarderen

Om internationale ervaringen met Erkennen & Waarderen uit te wisselen, vond er op 23 mei een bijeenkomst plaats met Erkennen & Waarderen projectleiders uit Nederland en collega's van Universities Norway en de Federation of Finnish Learned Societies. Tijdens deze online bijeenkomst bespraken we welke acties de drie landen op internationaal niveau, nationaal niveau en op institutioneel niveau ondernemen op het gebied van Erkennen & Waarderen. Daarbij spraken we onder andere over welke nieuwe (kwalitatieve) informatie/*evidence* er in de drie landen al is ontwikkeld voor onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap en patiëntenzorg. We onderstreepten gezamenlijk het belang van stroomlijnen en uitwisselbaarheid om ervoor te zorgen dat wetenschappers op een gemakkelijke en praktische manier prestaties op het gebied van onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap en patiëntenzorg inzichtelijk kunnen maken.

Achtergrondinformatie over ontwikkelingen in het buitenland:

- [NOR-CAM toolbox Norway](#)
- [Finnish recommendation for the responsible evaluation of a researcher in Finland](#)
- [New Policy for Open Scholarship from Finland](#)

Bijeenkomst Advancing Teaching Network

Op 30 juni en 1 juli 2022 vond een bijeenkomst plaats van het Advancing Teaching Network, een internationaal netwerk van deskundigen op het gebied van onderwijs.³

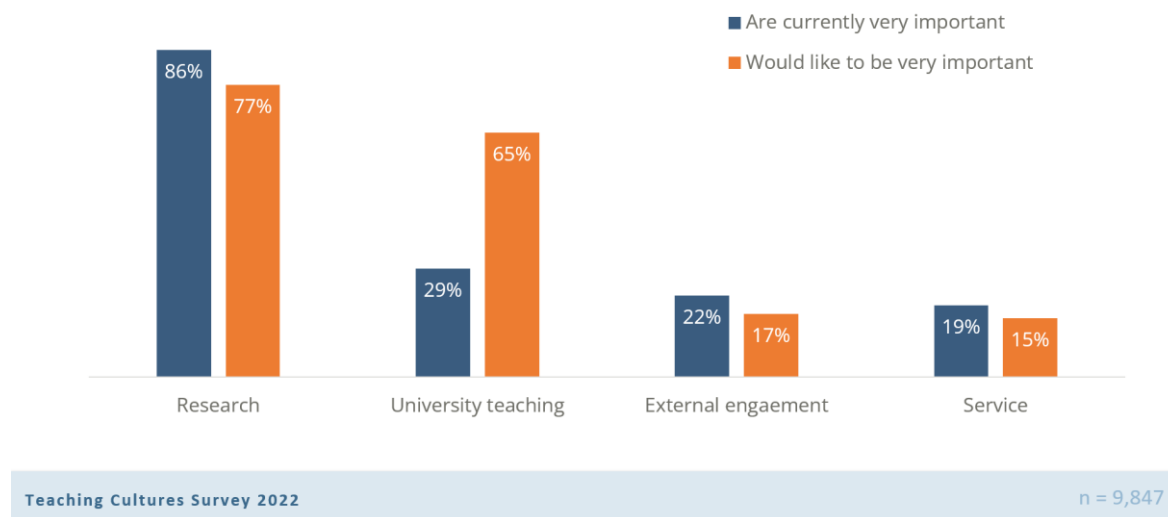
Tijdens deze tweedaagse stond de vraag centraal hoe Nederlandse en internationale collega's onderwijsprestaties erkennen en waarderen. 55 collega's uit tien landen namen hieraan deel. Verschillende Erkennen & Waarderen projectleiders en een aantal Erkennen & Waarderen voorzitters waren bij deze bijeenkomst aanwezig. Zij deelden in een vertrouwde omgeving good practices en dilemma's met elkaar. Dit leverde de deelnemers veel inspiratie en steun op om de gewenste verandering in gang te zetten.

De eerste dag stond in het teken van de vooruitgang die wereldwijd is geboekt in het beter erkennen en waarderen van academische onderwijsprestaties. Ook deelden verschillende internationale sprekers welke processen als hefboomen voor verandering fungeren. Verder spraken de deelnemers over nationale samenwerkingsverbanden die gecoördineerde en systemische hervormingen stimuleren.

De tweede dag was gewijd aan de uitdagingen waarmee universiteiten worden geconfronteerd bij het doorvoeren van veranderingen in de beoordelingssystemen. Daarnaast presenteerde Ruth Graham, de initiatiefnemer van het Advancing Teaching Network, de bevindingen van de Teaching Cultures Survey 2022. Aan dit onderzoek namen ook verschillende Nederlandse universiteiten deel.

³ De bijeenkomsten op 30 juni en 1 juli zijn georganiseerd en gefinancierd door een consortium van Universiteiten van Nederland (UNL), het Comenius Netwerk en het 4TU Centre for Engineering Education, samen met Ruth Graham. De bijeenkomst is mede mogelijk gemaakt door een financiering voor het programma Erkennen & Waarderen vanuit het ministerie van OCW (periode 2020-2021).

... respondents who report each activity currently is very important



Figuur 1: Percentage respondentent van 17 universiteiten uit 8 landen dat 'very important' antwoordde op de vraag "How important would you like each of the following activities to be for promotion to full professor" vergeleken met het percentage dat 'very important' antwoordde op een gelijksoortige vraag met vraag met **currently is** (very important).

Recognition and rewards of education

In de namiddag van 1 juli zijn alle Erkennen & Waarderen projectleiders en leden van het Comenius netwerk uitgenodigd voor een aansluitende bijeenkomst meer gericht op de Nederlandse context. Nederlandse en internationale collega's wisselden ervaringen uit tijdens een aantal inspirerende workshops. De twee bijeenkomsten droegen zeer bij aan het uitwisselen van good practices. Internationale ontwikkelingen zijn zichtbaar gemaakt in Nederland en omgekeerd hebben we Nederlandse ervaringen gedeeld met buitenlandse collega's.

3. E&W is onderdeel van de academische cultuur

De position paper noemt vijf speerpunten voor het moderniseren van het systeem van erkennen en waarderen. Deze modernisering vergt een cultuurverandering, waarvoor nationale en internationale afstemming nodig is. Ook is het belangrijk dat wetenschappers zelf deze modernisering invullen en omarmen.

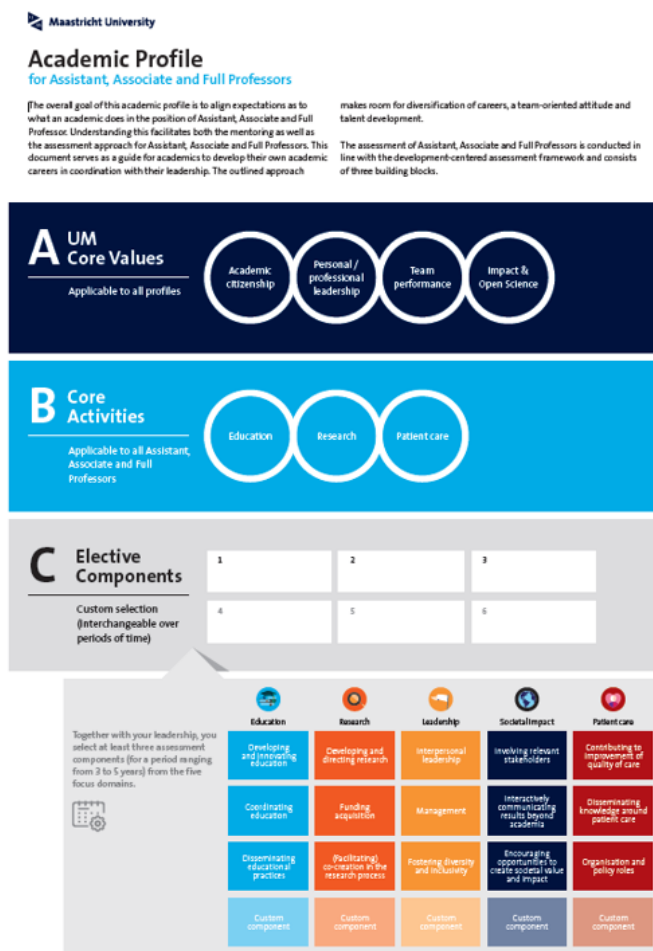
3.1 Loopbaanpaden

Diversificatie en dynamisering van de academische loopbaan is één van de doelstellingen van Erkennen & Waarderen. We willen af van het schaap met de vijf poten. Wetenschappers moeten de mogelijkheid krijgen zich te ontwikkelen op die gebieden waar hun talenten liggen. Door samenwerking in teams versterken de verschillende talenten elkaar. Om ruimte te bieden aan divers talent, wordt daarom binnen de instellingen gewerkt aan profielen met een accent op één of meerdere domeinen: onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, leiderschap en patiëntenzorg (*clinician scientist*). In 2022 hebben de instellingen veel stappen gezet op dit punt.

Binnen het landelijke programma hebben een aantal projectleiders een werkgroep gevormd om de uitwisseling van ervaringen en good practices te stimuleren. Deze werkgroep heeft de ontwikkelingen per instelling in kaart gebracht en twee uitwisselingssessies georganiseerd: één voor de projectleiders en één voor de regiegroep, het programmateam, de projectleiders en de voorzitters samen. Tijdens deze sessie wisselden zij informatie uit over het proces (top-down versus bottom-up), de relatie tot het Universitair Functie Ordenen (UFO) systeem, het betrekken van de medezeggenschap en de vraag hoe instellingen naast differentiatie ook dynamisering kunnen bewerkstelligen.

Sommige instellingen, zoals de Universiteit Maastricht, ontwikkelden een universiteitsbreed framework dat zij nader uitwerkten op het niveau van de faculteiten en departementen. Universiteit Maastricht ontwikkelde profielen voor de lijn universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar. De profielen bestaan uit drie lagen: de kernwaarden van de universiteit, de kernactiviteiten van de wetenschapper en de keuzecomponenten. In dit laatste deel vindt de diversificatie en dynamisering plaats. Elke wetenschapper kiest namelijk een aantal componenten waarop hij of zij wordt beoordeeld. Daarbij is het advies om twee tot drie componenten uit één domein te kiezen.

Veel instellingen kiezen voor accenten in plaats van loopbaanpaden, omdat dit meer ruimte biedt voor wetenschappers om te meanderen gedurende de loopbaan. In de position paper *Ruimte voor ieders talent* schreven we: “Daarom schakelen we om naar een systeem waarin wetenschappers zich kunnen profileren op een of meerdere kerndomeinen (diversificatie). Daarbij kan dit profiel gedurende een loopbaan variëren (dynamisering) en kunnen ook competenties die buiten de academie zijn opgedaan als meerwaarde worden beschouwd.” Universiteiten die voor accenten in plaats van profielen kiezen, zijn bezorgd dat profielen niet voldoende dynamisch zijn. Het risico bestaat dat wetenschappers vast komen te zitten in een ‘fuikfunctie’. Dit dilemma zal de komende tijd nog onderwerp van gesprek blijven tussen en binnen de instellingen.



Andere instellingen startten met pilots op het gebied van loopbaanpaden binnen een specifieke faculteit, zoals de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences. Naast het traditionele profiel, met 60% onderwijs en 40% onderzoek, kunnen wetenschappers ook kiezen voor een onderwijsprofiel met 80% onderwijs en 20% onderzoek, een onderzoeksprofiel met 75% onderzoek en 25% onderwijs, een impactprofiel of een leiderschapsprofiel. De Erasmus School of Social and Behavioural Sciences heeft beoordelingscriteria voor alle niveaus ontwikkeld. En procedures opgesteld voor het koppelen van focusprofielen aan wetenschappers.

3.2 Beoordelen van kwaliteit

Binnen het programma Erkennen & Waarderen ligt er een focus op de kwaliteit van het wetenschappelijk werk. Wetenschappers kunnen zowel kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren gebruiken als ondersteunend bewijs om kwaliteit te onderbouwen. Daarbij is individueel maatwerk nodig, maar tegelijkertijd is er een behoefte aan kaders om houvast te bieden aan beoordelingscommissies. In het e-magazine Erkennen & Waarderen hebben

we een antwoord geformuleerd op de veel gestelde vraag 'Betekent Erkennen & Waarderen dat we wetenschappelijke prestaties niet langer zullen kwantificeren?'.

NWO en ZonMw werkten in 2022 aan de doorontwikkeling van het narratief cv tot een *evidence based cv*. Waardering van een diverse set aan activiteiten en outputs (naast publicaties bijvoorbeeld ook FAIR-data) en het verantwoord gebruik van metrics gericht op waardering van individuele outputs en activiteiten staan daarbij centraal (zie ook e-magazine).

Het beoordelen van kwaliteit, hoe doe je dat?



Binnen ons online community platform RRview is een specifieke groep ingericht over het beoordelen van kwaliteit. In deze groep willen we samen nieuwe en bestaande methodieken delen en instrumentarium ontwikkelen om een toekomstig systeem van ondersteunend bewijs achter Erkennen & Waarderen vorm te geven. Dat kan zowel kwalitatief als kwantitatief zijn en betreft zowel onderzoek, onderwijs als impact.

Drie vragen aan: Robbert Hoogstraat (NWO)

Robbert Hoogstraat is projectleider E&W vanuit NWO. Robbert heeft geholpen bij de implementatie van het narratief cv voor het talentenprogramma bij NWO.

1. Wat is het idee achter het narratief cv in het NWO Talentprogramma?

'Het belangrijkste doel is om meer diversiteit mogelijk te maken in de carrièrepaden van academici. In het verleden hadden kandidaten die zich voornamelijk richtten op het geven van onderwijs of ervaring opdeden buiten de academische wereld een erg kleine kans om subsidie te ontvangen binnen het Talentprogramma. Kandidaten die zich voornamelijk richtten op onderzoek en daardoor een lijst met al hun wetenschappelijke publicaties, bijdragen op congressen en andere onderzoeksresultaten konden aanleveren, maakten een veel grotere kans. Het narratief cv moet ervoor zorgen dat kandidaten de mogelijkheid hebben om verschillende soorten prestaties op hun cv te laten zien. Het Talentprogramma blijft wel een programma gericht op onderzoek en het selecteren van de beste voorstellen daarin.'

2. Wat is de relatie met Erkennen en Waarderen?

'De ambitie van Erkennen en Waarderen is om alle verschillende rollen die mensen in de academische context vervullen te waarderen. NWO kan hier bij de verdeling van de onderzoeksfondsen een rol in spelen door ervoor te zorgen dat we kandidaten met verschillende soorten ervaringen in overweging nemen voor de onderzoeksubsidies.'

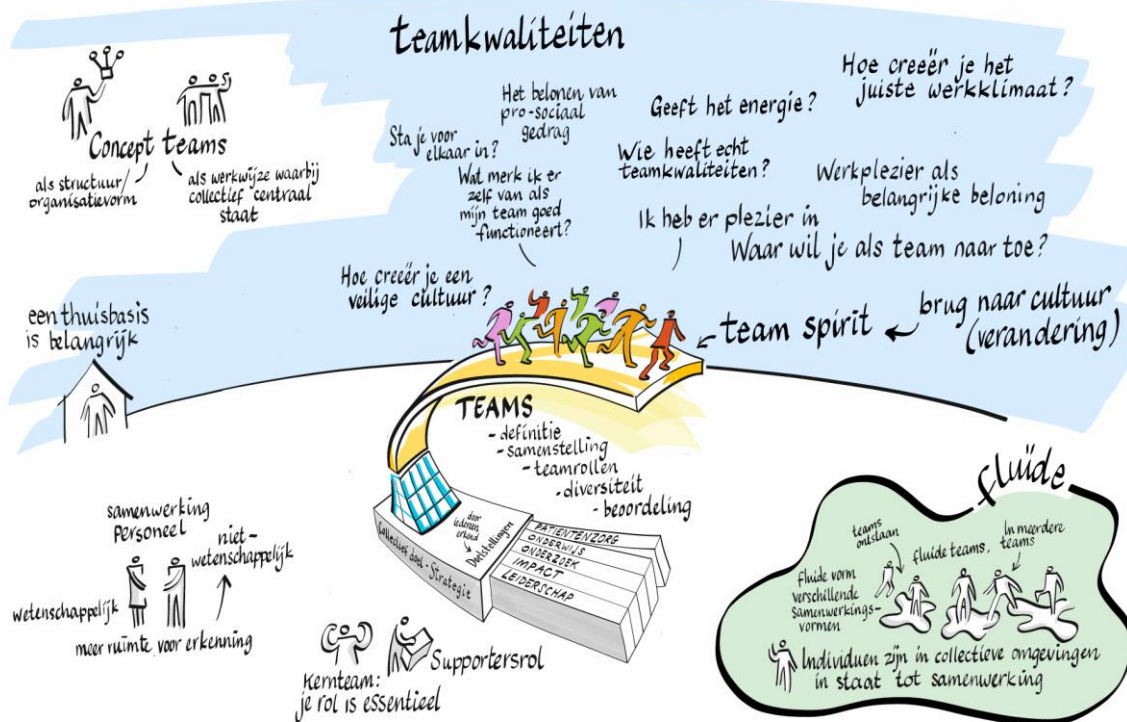
3. Het narratief cv is geïntroduceerd bij het Veni-programma in 2019. Wat zijn de bevindingen tot zover?

'Dat is nog lastig te zeggen, omdat de carrièrepaden die we mogelijk proberen te maken nog steeds een uitzondering zijn. Hierdoor zal het even duren voordat we een goede analyse kunnen maken. Maar op basis van de feedback die we hebben verzameld van onderzoekers in de beoordelingscommissies en van de kandidaten, krijgen we de indruk dat het goed ontvangen wordt. Eenzelfde beeld zien we terug bij andere funders, zoals FNR in Luxemburg.'

3.3 Balans collectief en individu – teams

Het bereiken van de balans tussen individu en collectief is een van de speerpunten uit de position paper. Wij vinden het belangrijk dat wetenschappers niet alleen op hun individuele prestaties worden beoordeeld, maar ook op de bijdrage die zij leveren aan het collectief. Daarom stimuleren we teamwork en teamspirit. Voor een goed team zijn diversiteit en een samenspel van talenten en vaardigheden nodig. Diversificatie is daarbij het sleutelwoord.

Erkennen en waarderen van teams



Teamwork was binnen verschillende instellingen onderwerp van dialoog. Om deze dialoog te bevorderen, brachten beleidsmedewerkers van de TU Delft bijvoorbeeld in kaart welke dilemma's en paradoxen wetenschappers ervaren op het gebied van teamwork aan de universiteit. Hiervoor is uitvoerig onderzoek gedaan binnen de instelling. Naast dilemma's en paradoxen identificeerden zij ook succesfactoren van goed presterende teams. Deze gegevens zijn gebundeld en vervolgens besproken in focusgroepen. Op die manier konden medewerkers hun ideeën, behoeften en wensen delen voor een team-toolbox. Dat heeft uiteindelijk geleid tot drie concrete instrumenten. De TU Delft werkt momenteel aan een finale versie van het document, alvorens het te publiceren.

In 2022 startten ook enkele instellingen pilots om teamwork in de praktijk te bevorderen. In het voorjaar van 2022 is een werkgroep in het leven geroepen die informatie verzamelt over de verschillende denkrichtingen en de bestaande pilots op het gebied van teambijdrage, teambeoordeling en teamspirit. De praktijk leert dat instellingen niet altijd hetzelfde verstaan onder teamwork en teamschience. Op termijn is het de bedoeling dat deze werkgroep op basis van de verzamelde informatie met een breed gedeelde visie komt. De inventarisatie beoogt uiteindelijk bij te dragen aan het creëren van meer eenheid.

3.4 Leiderschap stimuleren

In 2022 spraken de directeuren HR in de HRNU verschillende malen over Erkennen en Waarderen. De directeuren voelen zich mede verantwoordelijk voor een goede ontwikkeling en implementatie van Erkennen en Waarderen in de universiteiten. De thema's waar zij zich specifiek op richten zijn leiderschap, de ontwikkeling van loopbanen, UFO en de CAO. Dit zijn onderwerpen waar zij zich vanuit HR al mee bezig houden en waar de aspecten van Erkennen & Waarderen expliciet aan de orde moeten komen. De HR directeuren bespraken op welke manier zij hier gezamenlijk en/of binnen de eigen universiteit aandacht aan willen besteden. Een notitie hierover zal binnenkort in de HRNU worden besproken.

Ten aanzien van leiderschap hebben enkele activiteiten plaatsgevonden. Er is in samenwerking met de expertgroep leiderschap onderzocht hoe dit onderwerp verder vorm kan krijgen en wat de expertgroep en wat de HRNU kan doen. Een van de acties, is het verzamelen van de leiderschapsvisies van de verschillende universiteiten. Daaruit zijn de rode draden verzameld met als doel de elementen te bepalen waaraan alle universiteiten aandacht willen besteden. Hiermee is een eerste slag gemaakt met de leiderschapsvisies van enkele universiteiten. Als dit afgerond is, verwachting is 2023, zou dit kunnen leiden tot een dag over leiderschap voor geïnteresseerden.

Een van de specifieke aandachtspunten die de HRNU daarbij ziet is de invulling van teamsamenwerking en dan in het bijzonder de rol van de leidinggevenden hierbij. Bijvoorbeeld ook over wat goede manieren zouden zijn om dit onderdeel te maken van beoordelingen.

3.5 Alle aspecten van Open Science stimuleren

Nederland neemt een koppositie in op het gebied van Open Science. Het erkennen en waarderen van Open Science-activiteiten is essentieel voor de transitie naar Open Science. In 2022 is door het Nationaal Programma Open Science het NPOS2030 Ambition Document (pdf) opgesteld. Daarin wordt voorgesteld om rekening te houden met Open Science bij de selectie van nieuw personeel en de evaluatie voor bevordering van bestaand personeel. Ook is het belangrijk om Open Science op te nemen in jaarlijkse personeelsgesprekken en evaluaties. Daartoe is het nodig om concrete kwantitatieve en kwalitatieve manieren te gaan ontwikkelen voor het evalueren van Open Science praktijken. Hiertoe zullen we in 2023 gezamenlijk stappen gaan zetten.

4. Strategische communicatie

Voor het realiseren van de doelstellingen van het programma Erkennen & Waarderen is het belangrijk content te creëren die bijdraagt aan de verspreiding van onze visie en de interactie tussen wetenschappers en tussen de instellingen bevordert. We vertellen verhalen die passen bij Erkennen & Waarderen, zorgen waar nodig voor reuring,

ontwikkelen ambassadeurstrainingen en hechten veel waarde aan het voeren van de dialoog.

4.1 Communicatieactiviteiten

Communicatie speelt een belangrijke rol, zowel binnen de verschillende organisaties als overkoepelend door het programmateam. Het overkoepelende doel van het programma hierbij is dat elke wetenschapper in Nederland in bepaalde mate bekend is met het Erkennen & Waarderen gedachtegoed en hier in de eigen context invulling aan heeft gegeven.

Coördinerend organiseerden wij daarom verschillende bijeenkomsten voor communicatieadviseurs van de verschillende instellingen om aanpakken, verhalen en good practices te delen. Dit met als doel om elkaar te inspireren in de aanpak, communicatie uitingen een groter podium te geven en elkaar te helpen in de communicatiestappen binnen een systeem- en cultuurverandering. De bijeenkomsten worden twee maandelijks georganiseerd en hierin vindt veel uitwisseling plaats over thema's die op dat moment relevant zijn voor de adviseurs. Zo zijn er bijvoorbeeld samen verschillende stakeholdergroepen in kaart gebracht om belangen, pijnpunten en communicatieboodschappen te specificeren per doelgroep.

Daarnaast creëerden we vanuit het programmateam content die interactie en de gedachtegang rondom Erkennen & Waarderen bevordert. We deelden de verhalen die passen bij Erkennen & Waarderen en die bijdragen aan het breder verspreiden van de visie van Erkennen & Waarderen. Zo brachten we een video portretreeks uit met betrokkenen van het programma. Ook gaven we bekendheid aan Erkennen & Waarderen door het belichten van successen, ervaringen en good practices. De kanalen die we hiervoor inzetten zijn de website van Erkennen en Waarderen, de sociale media pagina's van het programma op Twitter en LinkedIn en de nieuwsbrief die wij periodiek versturen.

4.2 Dialoog-toolkit

In 2022 startten we als programmateam met het nadrukkelijker ondersteunen van de dialoog in de betrokken instellingen. Dit omdat we het belangrijk vinden dat het gesprek wordt gevoerd in universiteiten, umc's en onderzoeksinstituten, maar ook tussen instellingen onderling, zodat betrokkenen leren van elkaars zienswijze en eventuele verschillen kunnen overbruggen. We zochten daarbij continu naar de balans tussen:

- Enerzijds prikkelen en stimuleren van de betrokken instellingen, bijvoorbeeld door good practices te delen en ook een internationaal perspectief in te brengen. We gingen actief op zoek naar diverse meningen en boden (on en offline) podium aan elke stem.

- En anderzijds veiligheid en comfort te bieden door zorgvuldig en transparant met alle gremia overleg te voeren. We zetten werkvormen en -methoden in om de veiligheid te waarborgen en vergroten.

Ook waren we beschikbaar voor diverse soorten hulpvragen van de lokale projectteams, HR, medezeggenschap en communicatie om dit gedachtegoed ook in hun eigen instelling toe te passen en zelf een dialogische ontwikkelaanpak in te zetten.

Als programmateam zijn we actief op zoek gegaan naar vragen, zorgen en dilemma's die spelen, zodat elke stem in de academische gemeenschap wordt gehoord. Dat deden we online, op onze socials, maar ook persoonlijk, bijvoorbeeld met een lid van de Tweede Kamer en uiteraard in onze reguliere overleggen in het land. We boden veel ruimte aan ideeën en stimuleerden consequent het delen van good practices: schriftelijk (bijvoorbeeld in ons e-magazine) en mondeling.

Daarnaast ontwierpen we een toolkit voor dialoog, bedoeld voor de instellingen om ook zelf het gesprek te organiseren. Deze is zowel in het Nederlands als het Engels beschikbaar.

Drie vragen aan: Mascha Weijers (programmateam E&W)

Mascha werkt vanuit ons landelijk programmateam mee aan E&W als gespreksexpert en expert op het gebied van verandercommunicatie.

1. Wat kunnen de instellingen zelf doen om het gesprek over Erkennen en Waarderen op gang te helpen en houden?

'Veel! Met expliciete aandacht voor E&W op instellingsbrede momenten, zoals een opening van een academisch jaar, een strategiedag of een nieuwjaarsbijeenkomst. Maar juist ook door E&W in te bedden in reguliere overleggen én in HR-gesprekken.'

2. Hoe kan de Dialoog-toolkit hierbij helpen?

'De toolkit helpt je bij het opzetten van een gesprek over E&W en bestaat uit een praktisch stappenplan dat aandacht geeft aan belangrijke keuzes die je in de voorbereiding moet maken. Daarnaast bevat de toolkit suggesties voor werkvormen en een handreiking voor gespreksleiders. Instellingen die behoefte hebben aan uitgebreider advies op maat of meer hulp kunnen bij mij terecht.'

3. Welke communicatietip wil je instellingen meegeven die bezig zijn met Erkennen en Waarderen?

'Ik stel mezelf steeds de basale vraag 'Wie moet er met wie in gesprek om E&W (of een aspect daarvan) te laten slagen'? Ik zou het mooi vinden als de communicatieadviseurs van de instellingen hun stem (kunnen) laten horen op het moment dat hierover strategisch wordt nagedacht.'

4.3 Ambassadeurstrainingen

Binnen de communicatiestrategie van het programma Erkennen & Waarderen spelen ambassadeurs of boegbeelden voor Erkennen & Waarderen een belangrijke rol om de waarden van het programma uit te dragen, te doorleven en een gezicht te geven. Om ambassadeurs te helpen bij het vervullen van die ambassadeursfunctie op online-kanalen bieden we een training 'online impact' aan. In deze training sluiten we zo veel mogelijk aan bij de persoonlijke doelen van de ambassadeur. Als de online communicatie bijdraagt aan die persoonlijke doelen zijn mensen immers intrinsiek gemotiveerd hierin tijd te investeren en is er een grotere kans op online impact. We maken een match tussen intrinsieke motivatoren en die van programma Erkennen & Waarderen.

In de training besteden we aandacht aan de drie aspecten van online communicatie:

- relevant luisteren naar waar anderen over praten;
- het aangaan van relevante interacties
- het creëren van relevante content.

We maken dit concreet voor LinkedIn en/of Twitter.

De training bestaat uit een combinatie van online sessies en e-learningmodules in groepen van maximaal vijftien ambassadeurs. Rob Speekenbrink (Noscura) is de trainer, coach en gespreksleider tijdens de sessie. Door het maken van opdrachten en quizen bouwen de ambassadeurs aan een persoonlijk online communicatieplan. De eerste training zal in 2023 plaatsvinden.

5. Inzicht in het effect van het programma

Om te weten of de ambities van het programma Erkennen & Waarderen daadwerkelijk op de werkvloer worden herkend, is inzicht nodig in het effect van het programma. In 2022 zijn we daarom gestart met de voorbereidingen voor een zogenoemde cultuurbarometer. Daarnaast vinden we het belangrijk om in gesprek te gaan over de zorgen die er leven en de obstakels waar de projectleiders tegenaanlopen bij de implementatie.

5.1 Cultuurbarometer

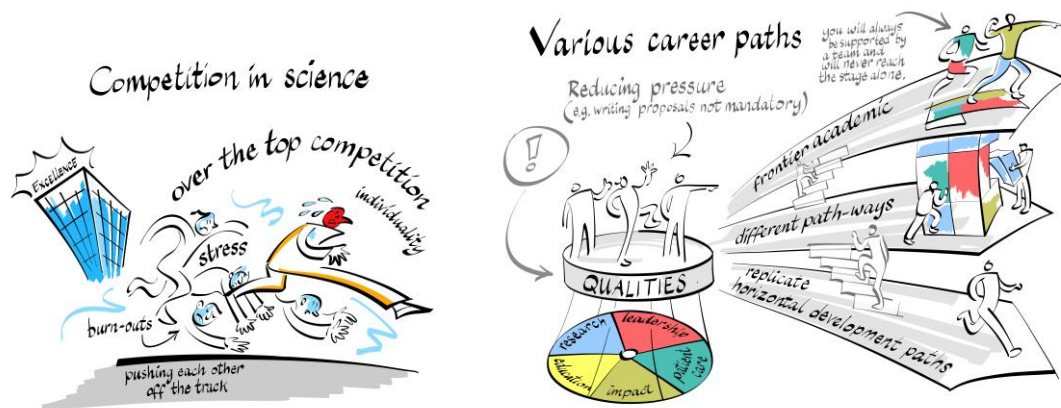
In het programmaplan is de cultuurbarometer gelanceerd. Om de ontwikkelingen van het programma te kunnen volgen, zetten we gedurende de looptijd tweemaal een steekproef uit onder het wetenschappelijk personeel van alle betrokken partners, de zogenoemde cultuurbarometer. Deze steekproef bestaat uit een vragenlijst en gaat over de voortgang van de verschillende activiteiten binnen de instellingen. Het doel van de cultuurbarometer is tweeledig. Enerzijds toetsen we in hoeverre de ambities van het programma Erkennen & Waarderen en bijbehorend gedrag op de werkvloer worden herkend, ervaren en gedeeld. Anderzijds proberen we inzichtelijk te maken in hoeverre de beoogde cultuurverandering gedurende de looptijd van het programma vordert.

In 2022 hebben we allerlei voorbereidende gesprekken gevoerd, onder meer over de opzet en de uitvoering van de cultuurbarometer. We zijn in zee gegaan met adviesbureau Berenschot. Deze onafhankelijke partij zal de barometer gaan uitvoeren. De eerste meting vindt plaats in het voorjaar van 2023. Naar verwachting zijn de resultaten in de zomer van 2023 beschikbaar.

5.2 Dilemma's

Bij het implementeren van de ambities uit de position paper waren er een aantal 'obstakels' waar projectleiders in hun dagelijkse werk tegenaan liepen. In het voorjaar van 2021 hebben de projectleiders deze punten op een rij gezet. Het ging hierbij bijvoorbeeld om medewerkers die vonden dat het anders erkennen en waarderen van wetenschappers geen zin zou hebben omdat de overheid de universiteiten structureel zou onderfinancieren. Daarnaast gaven sommige medewerkers aan dat een cultuurverandering weinig effect heeft als deze alleen in Nederland plaatsvindt. Wetenschappelijk werk wordt immers in internationaal verband uitgeoefend.

In mei 2022 hebben de projectleiders datzelfde document geactualiseerd ten opzichte van 2021. In een jaar tijd bleken er op een aantal onderwerpen stappen in de goede richting te zijn genomen. Zo stelt het kabinet de komende jaren extra geld voor de universiteiten beschikbaar. In internationaal verband blijken vergelijkbare vragen als in Nederland te spelen rond de assessment van (met name) wetenschappelijk onderzoek.



De projectleiders bespreken en actualiseren de verschillende 'dilemma's' periodiek met elkaar. Het houdt hen scherp in het gezamenlijk doel: betere erkenning en waardering van het gehele brede palet van wetenschappelijk werk.

5.3 Zorgen rond Erkennen & Waarderen verkennen

Bij wetenschappers leven de nodige vragen en zorgen over de effecten van het programma Erkennen & Waarderen. Dat is begrijpelijk. Vanuit het landelijke programmateam zetten we vooral in op de dialoog. Daarbij is er zeker ruimte voor het delen van zorgen en het stellen van kritische vragen. In 2022 hebben we zodoende verschillende gesprekken gevoerd. Tijdens het Recognition & Rewards Festival vond bijvoorbeeld een rondetafelgesprek plaats over internationale reputatie en internationaal carrièreperspectief. Dit gesprek volgde op een briefwisseling⁴ 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.

5.4 De betekenis van universitaire rankings

In 2022 was er veel te doen over de betekenis van universitaire ranking in relatie tot Erkennen & Waarderen, zowel in de internationale als in de politieke context.

Adviesbrief AWTI

In april 2022 zijn er Kamervragen gesteld over de impact van het nieuwe erkennen en waarderen van wetenschappers. Minister Dijkgraaf ontving het verzoek de bestaande zorgen rondom Erkennen & Waarderen en de mogelijke daling van de Nederlandse universiteiten op de internationale rankings weg te nemen. Door middel van een breed gesteunde motie (pdf) is de minister vervolgens verzocht een onafhankelijke evaluatie naar het programma Erkennen & Waarderen te verrichten en zich daarbij niet alleen te richten op draagvlak voor en de voortgang van het programma, maar ook op impact op de internationale positie in de wetenschap. De minister reageerde hierop dat hij de internationale positie van Nederlandse onderzoekers wil bevorderen en dat Erkennen & Waarderen daarbij juist kan helpen. Parallel aan deze motie verzocht de vaste commissie voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschap vlak voor het zomerreces de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI) een adviesbrief op te stellen over het objectief vaststellen van de kwaliteit van wetenschap.

Op 19 december 2022 publiceerde de AWTI de brief 'Duiden van kwaliteiten van wetenschap'. In de brief (pdf) 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. Ook heeft de AWTI naar de internationale context gekeken. De AWTI schrijft dat een andere vorm van wetenschapsevaluatie de internationale positie of de reputatie van de Nederlandse wetenschap niet lijkt te bedreigen. Bovendien blijkt uit de internationale beweging die al gaande is dat een andere manier van erkennen en waarderen onvermijdelijk is. Nederland loopt daarin voorop, maar niet alleen

⁴ Zie bijvoorbeeld deze brief van verschillende leden van Open Science communities met links naar eerder gepubliceerde brieven.

aldus de AWTI. Vooroplopen biedt kansen om de richting te bepalen. Door het goed betrekken van internationale partners kan er verder vorm worden gegeven aan andere manieren van erkennen en waarderen. Voor het programma Erkennen & Waarderen is dit advies van de AWTI motiverend. De brief belicht de verschillende perspectieven op het evalueren van kwaliteit. De AWTI geeft aan dat het anders evalueren van de kwaliteiten van de wetenschap voornamelijk een cultuurverandering is.

Expertgroep universitaire rankings

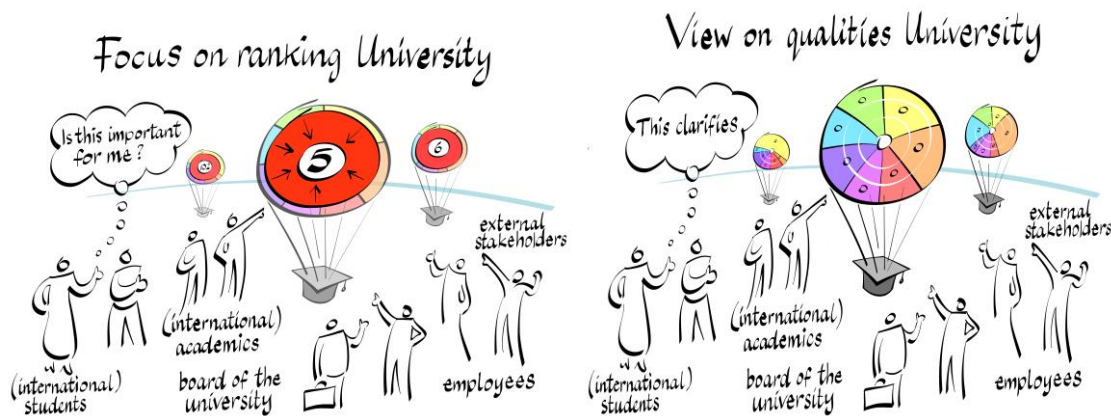
Op 4 februari 2022 vond tijdens het Recognition & Rewards Festival een workshop plaats over universitaire rankings.⁵ Onder leiding van UNL-voorzitter Pieter Duisenberg gingen de deelnemers in gesprek over de betekenis van rankings binnen de universiteiten en de verhouding daarvan met Erkennen & Waarderen. Een belangrijke conclusie was dat rankings invloed hebben op het beleid van universiteiten en dat ze, door deze invloed toe te laten, relevant blijven. Ook constateerden de deelnemers dat deze rankings geen betrouwbare meetlat zijn voor kwaliteit. Wel zagen zij dat de uitkomsten een rol spelen bij het aantrekken van (internationale) studenten en wetenschappers.

Naar aanleiding van deze workshop en de gelijktijdige discussie over rankings in de politieke en internationale context, besloot het UNL-bestuur een expertgroep in het leven te roepen. De werkwijze waarop de meest gebruikte global university rankings worden opgesteld en de waarde die eraan wordt toegekend, staat immers op gespannen voet met de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen. De expertgroep is gevraagd om met een nadere analyse van de eventuele knelpunten en een nadere concretisering van alternatieve oplossingen te komen. Aandachtspunt is om het internationale perspectief mee te nemen en aansluiting te zoeken bij de principes van Erkennen & Waarderen, zonder de positieve elementen van bepaalde rankings (zoals U-Multirank) uit het oog te verliezen.

In het najaar van 2022 heeft de expertgroep een eerste versie van haar advies opgesteld. Rankings worden op verschillende manieren gebruikt door verschillende en zeer diverse doelgroepen. In het advies van de expertgroep komt een overzicht van gebruikersgroepen (waaronder internationale bachelor- en masterstudiekiezers en studiebeursorganisaties) en de wijze waarop zij de rankings gebruiken. Vervolgens analyseert de expertgroep hoe rankings zich verhouden tot de overkoepelende doelstellingen van universiteiten, zoals excellentie in onderwijs of onderzoek, bijdragen aan de Sustainable Development Goals, Erkennen & Waarderen en open en verantwoorde wetenschap. De expertgroep verwacht niet dat het implementeren van Erkennen & Waarderen een grote invloed zal hebben op de positie van de Nederlandse universiteiten in de veel gebruikte league tables.

⁵ Het gaat hierbij alleen om institutional rankings. De opleidingsspecifieke rankings werden buiten beschouwing gelaten.

In het eerste kwartaal van 2023 zal het advies van de expertgroep binnen verschillende ambtelijke en bestuurlijke groepen worden besproken. De samenstelling van de expertgroep en een samenvatting van het voorlopig advies is te vinden in Bijlage 3.



6. Verankeren in kaders, processen en systemen

De ambities uit de position paper vragen om een wezenlijke verandering van gedrag en leiderschap in het erkennen en waarderen van wetenschap en wetenschappers. Hoewel het hier gaat om een diepgaande cultuurverandering, is het tegelijkertijd belangrijk dat nieuwe instrumenten en inzichten worden verankerd in landelijke kaders, processen en systemen. Alleen op die manier wordt het nieuwe gedrag onderdeel van de dagelijkse praktijk.

6.1 Naar een landelijke routekaart

De position paper *Ruimte voor ieders talent* pleitte voor een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers. Sindsdien zijn er veel stappen gezet. In de zomer van 2022 concludeerden de bestuurders van de universiteiten dat het programma Erkennen & Waarderen toe was aan de volgende stap. Na een periode van consultatie en dialoog, zo luidde de opinie, was een nieuwe fase aangebroken. Een fase waarin de instellingen nieuwe processen en instrumenten daadwerkelijk gaan verankeren in de praktijk. Bij de bestuurders bestond de behoefte op een rij te zetten wat de instellingen de komende jaren gezamenlijk zouden willen realiseren. In samenspraak met de regiegroep schreven we vervolgens een tekstvoorstel. Na verschillende consultatierondes met de E&W gemeenschap was in december een concepttekst gereed voor wat de routekaart 'Ruimte voor ieders talent in de praktijk' is gaan heten.

Na vaststelling door de besturen van alle betrokken partners volgt in het eerste kwartaal van 2023 de officiële publicatie. De routekaart is een vervolg op de position paper en schetst aan de hand van de vijf speerpunten wat de Nederlandse instellingen de komende jaren

gaan realiseren. De routekaart bevestigt het onderlinge vertrouwen en maakt de gezamenlijk ingezette cultuurverandering zichtbaar, duurzaam en concreet.

6.2 Erkennen & Waarderen in de preambule van de cao Nederlandse universiteiten

In juni 2022 hebben Universiteiten van Nederland (UNL) en de werknemersorganisaties FNV, Aob, CNV Overheid en AC/FBZ een definitief akkoord gesloten over de cao Nederlandse Universiteiten 2022-2023. In de preambule van die cao is een passage over Erkennen & Waarderen opgenomen. In de tekst geven de cao-partijen aan dat zij het belang van de ingezette cultuurverandering onderschrijven. De partijen stellen dat het primaat van de verandering op instellingsniveau ligt. Tegelijkertijd tonen zij zich bereid waar nodig de nieuwe ontwikkelingen op gebied van het erkennen en waarderen van wetenschappers te verankeren in kaders die van toepassing zijn op de gehele sector. Daarnaast geven de partijen in de preambule aan dat zij periodiek met elkaar in gesprek gaan over de ontwikkelingen op het gebied van het erkennen en waarderen van wetenschappers. Het doel van deze open ideeënuitswisseling is om in vroeg stadium gezamenlijk na te denken over de wijze waarop zij deze ontwikkelingen kunnen vertalen in landelijke kaders. De preambule in de cao-tekst is de eerste stap.

Op woensdag 12 oktober 2022 gaven de bonden een vervolg aan deze afspraak. Samen met ons programmateam E&W organiseerden de werknemersorganisaties een startbijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst gingen commissievoorzitters, projectleiders van de lokale commissies in gesprek met de vertegenwoordigers uit de lokale overleggen. Inzet van de bijeenkomst was samen na te denken over de wijze waarop de samenwerking de komende jaren verder gestalte kan krijgen.

Vooruitblik 2023

De regiegroep Erkennen & Waarderen heeft in samenspraak met het landelijke programmateam een aantal speerpunten bepaald die het komende jaar extra aandacht krijgen:

- Alle instellingen creëren in 2023 loopbaan- en ontwikkelpaden met profielen of accenten binnen onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap en clinician-scientist. We inventariseren deze loopbaanpaden en onderzoeken wat hiervan terug kan komen in het landelijke HR-instrumentarium. Bovendien organiseren we twee ontmoetingen met de leden van de lokale overleggen van universiteiten.
- Visievorming op de positie van docenten, promovendi en postdocs en support staff die het onderwijs en onderzoek direct ondersteunt, binnen het programma Erkennen & Waarderen;
- Samenwerking met de collega's bij de verschillende umc's versterken.

Verder heeft het landelijke programmateam de volgende activiteiten in de planning:

- Publicatie van de routekaart 'Ruimte voor ieders talent in de praktijk';
- Organisatie van het derde Recognition & Rewards Festival;
- Eerste meting van de Erkennen & Waarderen Cultuurbarometer;
- Publicatie van het derde e-magazine Erkennen & Waarderen.

Tot slot continueren we de volgende activiteiten:

- Organiseren van landelijke bijeenkomsten voor verschillende doelgroepen;
- Stimuleren en ondersteunen van de (internationale) dialoog;
- Delen van good practices via community platform RRview;

Bijlage 1: Samenstelling regiegroep en programmamateam

Regiegroep

In de overtuiging dat we alleen samen de cultuurverandering in de wetenschap kunnen vormgeven, kent de regiegroep een brede samenstelling. Daarom zitten er vanuit de koepelorganisaties UNL, NFU, KNAW, NWO en ZonMw één of meerdere afgevaardigden in de regiegroep. Op die manier zorgt de regiegroep ervoor dat universiteiten, onderzoeksinstituten en onderzoeksfinciers hun acties op elkaar kunnen afstemmen.

Samenstelling

De regiegroep bestaat uit twee voorzitters en zeven leden. De samenstelling wisselt met enige regelmaat. In juni nam de regiegroep afscheid van Ineke Sluiter vanwege haar terugtreden als president van de KNAW. Haar plaats werd ingenomen door Marileen Dogterom, die op 1 juni aantrad als de nieuwe president van de KNAW. In november nam de regiegroep afscheid van Marian Joëls vanwege haar emeritaat. In haar plaats trad Arno Hoes toe tot de regiegroep. In januari werd Jeroen Geurts, tot die tijd voorzitter van ZonMw, benoemd tot rector magnificus van de Vrije Universiteit. Hij bleef voorzitter van de regiegroep, maar vertegenwoordigde niet langer ZonMw. Huibert Pols nam een groot deel van 2022 de honneurs waar. Met de benoeming van Arfan Ikram tot voorzitter van ZonMw is ook deze vacature binnen de regiegroep vervuld.

Naam	Instelling	Functie	Rol regiegroep
Prof. dr. Jeroen Geurts	UNL/VU	Rector Magnificus Vrije Universiteit Amsterdam	Voorzitter
Prof. dr. Rianne Letschert	UNL/UM	Voorzitter College van Bestuur Universiteit Maastricht	Voorzitter
Prof. dr. ir. Frank Baaijens	UNL/TU/e	Rector Magnificus Technische Universiteit Eindhoven	Lid
Prof. dr. Marileen Dogterom (vanaf juni)	KNAW	President KNAW	Lid
Drs. Pieter Duisenberg	UNL	Voorzitter UNL	Lid
Prof. dr. Arno Hoes (vanaf november)	NFU/UMCU	Decaan faculteit geneeskunde/vicevoorzitter	Lid

		Raad van Bestuur UMC Utrecht	
Prof. dr. Hanneke Hulst	De Jonge Akademie	Bestuurslid De Jonge Akademie	Lid
Prof. dr. Arfan Ikram (vanaf november)	ZonMw en NWO	Voorzitter ZonMw	Lid
Prof. dr. Marian Joëls (tot november)	NFU	Decaan faculteit geneeskunde/voorzitter UMCG	Lid
Prof. dr. Marcel Levi	NWO	Voorzitter NWO	Lid
Prof. dr. Huibert Pols	ZonMw	Bestuurslid ZonMw	Lid
Prof. dr. Ineke Sluiter (tot juni)	KNAW	President KNAW	Lid

Programmamanager Kim Huijpen treedt op als secretaris van de regiegroep. De regiegroep vergaderde driemaal online en éénmaal fysiek. De vergaderingen worden steeds door enkele leden van het programmateam bijgewoond.

Programmamateam

Als programmateam werken we in opdracht van de regiegroep. We zijn de schakel tussen de regiegroep en de lokale commissies. We bestaan uit elf leden.

Samenstelling

Ook de samenstelling van ons programmateam was aan veranderingen onderhevig. Ons team werd uitgebreid met Johan van de Worp als programmasecretaris (februari) en Claartje Chajes als communitymanager van het online community platform RRview (augustus). Daarnaast nam Kathelijne de Vrijer in juni afscheid als liaison van UNL; haar plaats werd ingenomen door Simone Kuipers. Ammeret Rossouw nam afscheid in oktober, haar positie is ingenomen door Robbert Hoogstraat.

Naam	Functie
Truus van den Assem	Management assistent
Claartje Chajes	Communitymanager RRview

Dagmar Eleveld	Lid – liaison umc's
Robbert Hoogstraat	Lid – liaison NWO en ZonMw
Kim Huijpen	Programmamanager
Marjan van Hunnik	Lid – liaison KNAW
Simone Kuipers	Projectleider R&R Festival
Thomas van Rest	Expert communicatie
Daphne Snackers	Lid – liaison universiteiten
Mascha Weijers	Expert verandercommunicatie
Nicole van der Wolk	Projectleider HR
Johan van de Worp	Programmasecretaris

We vergaderden zesmaal, waarvan viermaal online en tweemaal fysiek. Tijdens deze vergaderingen bereidden we de overleggen van de regiegroep voor en bespraken we de voortgang van de verschillende subprojecten binnen het programma.

Kernteam

Binnen ons programmateam functioneerde een kernteam, bestaande uit Truus van den Assem, Kim Huijpen, Thomas van Rest, Mascha Weijers en Johan van de Worp. De leden van het kernteam vormden het eerste aanspreekpunt voor de lokale commissies en de regiegroep. Het kernteam vergaderde wekelijks.

Bijlage 2: Representatiekalender

Leden van de regiegroep en het landelijke programmateam zijn in 2022 veelvuldig benaderd met vragen om advies, deelname aan panels en het geven van presentaties. De representatiekalender geeft een indruk van de bijeenkomsten en activiteiten die in het kader van Erkennen & Waarderen zijn georganiseerd en waarbij de leden van de regiegroep/het programmateam betrokken zijn geweest.

Januari

- 17 Op 17 januari kwamen de leden van het coördinerend overleg bijeen.
- 27 Op 27 januari kwamen de projectleiders bijeen en spraken over de betrokkenheid van het Ondersteund en Beheerspersoneel (OBP) bij het programma Erkennen & Waarderen.

Februari

- 3 Op 3 februari verscheen het artikel 'Twee jaar Erkennen & Waarderen – een tussenbalans'.
- 4 Op 4 februari vond het tweede Recognition & Rewards Festival plaats. Deze stond in het teken van mogelijkheden, uitdagingen en de dilemma's die met Erkennen & Waarderen gepaard gaan. Inhoudelijk stond het thema 'Teams' centraal.
- 5 Op 5 februari sprak Kim Huijpen tijdens de Open Science Europe Conference te Parijs over het thema 'Research Assessment: Making room for everyone's talent'.
- 10 Op 10 februari nam Kim Huijpen deel aan een online paneldiscussie van de Europese sociale partners in hoger onderwijs.
- 11 Op 11 februari leverde Kim Huijpen een bijdrage aan het webinar 'A systems approach for a systems problem: rethinking research assessment reform', georganiseerd door DORA. Zij gaf een toelichting over het programma Erkennen & Waarderen.
- 14 Op 14 februari kwam de regiegroep bijeen.
- 14 Op 14 februari kwamen de commissievoorzitters bijeen en spraken onder meer over de ontwikkelingen op het gebied van het narratief cv.

Maart

- 10 Op 10 maart kwamen projectleiders bijeen.
- 24 Op 24 maart kwamen de commissievoorzitters bijeen in Utrecht. De voorzitters van Universiteit Twente, Tilburg University en Universiteit Utrecht presenteerden een tool die zij in het kader van Erkennen & Waarden hebben ontwikkeld.

April

- 4 Op 4 april kwamen de leden van het coördinerend overleg bijeen.
- 21 Op 21 april kwamen de projectleiders bijeen in Utrecht.

Mei

- 10 Op 10 mei werd het online community platform RRview gelanceerd.
- 12 Op 12 mei kwamen de commissievoorzitters bijeen.
- 23 Op 23 mei kwamen de projectleiders online bijeen met collega's van de Universiteiten Norway en de Federation of Finnish Learned Societies.
- 24 Op 24 mei sprak Kim Huijpen bij een workshop in Oslo over het Nederlandse programma Erkennen & Waarderen.
- 30 Op 30 mei kwam de regiegroep bijeen.
- 30 Op 30 mei vond de presidentswissel van de KNAW plaats. Tijdens de wissel werd o.a. aandacht besteed aan de discussie over Erkennen & Waarderen, waarbij de nieuwe president de oproep deed geen karikatuur te maken van elkaars standpunten.

Juni

- 2 Op 2 juni vond in het Van Swinderen Huys te Groningen een E&W brede sessie plaats. Deze bijeenkomst stond in het teken van dialoog en leiderschap.
- 2 Kim Huijpen nam deel aan een Open Science webinar over het thema 'Aligning incentives, rewards, and evaluation methods for open science'. Zij sprak over het Nederlandse programma Erkennen & Waarderen.
- 10 Op 10 juni kwamen de leden van het coördinerend overleg bijeen.
- 13 Op 13 juni nam Kim Huijpen deel aan een panel op het voorjaarssymposium van het Landelijk Netwerk van Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH). Zij ging in op de vraag wat Erkennen & Waarderen betekent voor de gendergelijkheid.
- 14 Op 14 juni sprak Kim Huijpen tijdens een workshop op de 2022 UIIN-conferentie te Amsterdam.
- 24 Op 24 juni sprak Kim Huijpen tijdens het Impact of Science Conference over het erkennen en waarderen van impact.
- 30 Op 30 juni spraken Pieter Duisenberg, Frank Baaijens en Kim Huijpen tijdens de bijeenkomst van het Advancing Teaching Network over het erkennen en waarderen van onderwijs.
- 30 Op 30 juni sprak Kim Huijpen met veertien hoger onderwijsprofessionals uit Georgia (VS) over het erkennen en waarden van wetenschappers.
- 30 Op 30 juni sprak Rianne Letschert tijdens het One King's Leadership Team Learning Session over Erkennen & Waarderen

Juli

- 1 Op 1 juli vond te Amsterdam de bijeenkomst Recognition & Rewards of Education plaats.
- 4 Op 4 juli kwamen de commissievoorzitters en projectleiders bijeen in Utrecht.

- 14 Op 14 juli nam Kim Huijpen deel aan een panelgesprek 'Research Assessment Reform – What Does Good Look Like?' tijdens het EuroScience Open Forum (ESOF) in Leiden.

Augustus

September

- 8 Op 8 september kwamen de commissievoorzitters bijeen.
- 9 Op 9 september kwamen de projectleiders bijeen.
- 12 Op 12 september kwamen de leden van het coördinerend overleg bijeen.
- 15 Op 15 september sprak Kim Huijpen met de directeurs van de afdelingen strategie van de Nederlandse universiteiten over het programma Erkennen & Waarderen.
- 19 Op 19 september deelden Dagmar Eleveld en Kim Huijpen ervaringen en inzichten tijdens een online bijeenkomst van Inklusive Exzellenz (InkE) in der Medizin van de Universität Greifswald.
- 23 Op 23 september kwamen de leden van de regiegroep en het coördinerend overleg bijeen.
- 26 Op 26 september sprak Jeroen Geurts over de 'Dutch approach' tijdens een webinar, georganiseerd door de British Council. Overkoepelend thema was: 'Recognition and Rewards in Academia in the UK and the Netherlands'.

Oktober

- 3 Op 3 oktober sprak Rianne Letschert met de Academic Board van Universiteit Twente over Erkennen & Waarden.
- 3 Op 3 oktober nam Rianne Letschert deel aan een panel over de vraag 'Is there room for everyone's talent?' De sessie werd georganiseerd door KTH Royal Institute of Technology in Stockholm.
- 4 Op 4 oktober sprak Marileen Dogterom tijdens het STS Forum in Kyoto tijdens diverse rondetafelgesprekken over de 'Dutch approach'.
- 12 Op 12 oktober vond in Veenendaal-De Klomp de startbijeenkomst plaats van de samenwerking tussen de werkgevers- en werknemersorganisaties op het gebied van Erkennen & Waarderen.
- 13 Op 13 oktober kwamen de projectleiders bijeen in het AMS Institute te Amsterdam.
- 24 Op 24 oktober sprak Jeroen Geurts tijdens het OECD Global Science Forum over de evaluatie van onderzoek en bevorderingscriteria.
- 27 Op 27 oktober sprak Pieter Duisenberg tijdens de Leergang Onderwijskundig Leiderschap van de Vrije Universiteit.

November

- 3 Op 3 november kwamen de commissievoorzitters bijeen.
- 8 Op 8 november reikte Jeroen Geurts de eerste AYA R&R Award uit.

- 9 Op 9 november hield Rianne Letschert een voordracht over Erkennen & Waarderen voor de Senaat van Hoogleraren van Radboud Universiteit in Nijmegen.
- 10 Op 10 november vond een E&W brede sessie plaats over het thema loopbaanpaden.
- 14 Op 14 november presenteerde De Jonge Akademie de eerste aflevering van de podcast-serie 'Aan de top!', waarin hoogleraren aan de hand van Erkennen & Waarderen thema's spreken over hun weg naar succes.
- 17 Op 17 november kwamen de leden van het coördinerend overleg bijeen.
- 17 Op 17 november vond de Dies Natalis van de Vrije Universiteit plaats. Deze stond in het teken van het thema 'Ruim baan voor talent!' Het nieuwe Erkennen en Waarderen'. Sprekers waren onder meer Jeroen Geurts en Marileen Dogterom.
- 23 Op 23 november modereerde Kim Huijpen een onderdeel van de OECD workshop 'The research workforce of the future: promoting diverse career options of doctoral and postdoctoral researchers'.
- 24 Op 24 november sprak Kim Huijpen tijdens het EARMA leadership event over het thema 'Reforming research assessment in light of Open Science? What's the rol for research offices?'
- 24 Op 24 november kwamen de projectleiders digitaal bijeen.

December

- 1 Op 1 december werd het e-magazine Erkennen & Waarderen gelanceerd.
- 1 Op 1 december werd Rianne Letschert verkozen tot voorzitter van de Coaliton on Advancing Research Assessment.
- 1 Op 1 december kwam de regiegroep bijeen.

Bijlage 3: Opdracht en samenstelling expertgroep universitaire rankings

Op 4 februari 2022 vond tijdens het Recognition & Rewards Festival een workshop plaats over university rankings.⁶ Onder leiding van Pieter Duisenberg gingen de deelnemers in gesprek over de betekenis van rankings binnen de universiteiten en de verhouding daarvan met Erkennen & Waarderen. Een belangrijke conclusie was dat rankings invloed hebben op het universitair beleid en dat ze, door deze invloed toe te laten, relevant blijven. Ook constateerden zij dat deze rankings geen betrouwbare meetlat zijn voor kwaliteit. Wel spelen de uitkomsten een rol bij het aantrekken van (internationale) studenten en wetenschappers.

Naar aanleiding van deze workshop en de gelijktijdige discussie over rankings in de internationale context (o.a. INORMS⁷ en Agreement on Reforming Research Assessment) is in de stuurgroep Onderwijs en Onderzoek (SOO) in april gesproken over university rankings. Conclusie was dat de stuurgroep erkent dat de wijze waarop de meest gebruikte global university rankings worden opgesteld en de waarde die eraan wordt toegekend op gespannen voet staat met de uitgangspunten van E&W. Net als in de workshop tijdens het R&R Festival werd tijdens de bespreking in de UNL stuurgroep benadrukt dat rankings óók van waarde kunnen zijn voor subvelden (disciplines) of de algemene positie van een universiteit. Vervolgens is door het bestuur van UNL besloten om een expertgroep in te stellen. Deze expertgroep is gevraagd om met een nadere analyse van de eventuele knelpunten en een nadere concretisering van alternatieve oplossingen te komen. Het bestuur heeft hierbij als aandachtspunten meegegeven om het internationale perspectief mee te nemen en aansluiting te zoeken bij de principes van Erkennen & Waarderen zonder de positieve elementen van bepaalde rankings (zoals U-Multirank) uit het oog te verliezen.

De rankings expertgroep is als volgt samengesteld:

- Frans Kaiser is senior onderzoeksmedewerker bij CHEPS, Universiteit Twente
- Hans Ouwersloot is hoofd BI Organisatie aan de Universiteit Maastricht
- Jacqueline Drost is organisatiewetenschapper aan de Universiteit Twente
- Jessica Winters is hoofd marketing van de Universiteit Utrecht
- Jules van Rooij is senior adviseur onderzoeksbeleid van de Rijksuniversiteit Groningen
- Ludo Waltman is hoogleraar Kwantitatieve Wetenschapsonderzoek bij het Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudies (CWTS), Universiteit Leiden
- Olga Chen - Bisterbosch is beleidsadviseur Institutional Research aan de Radboud Universiteit

⁶ Het gaat hierbij alleen om institutional rankings, de opleiding specifieke rankings werden buiten beschouwing gelaten.

⁷ <https://inorms.net/rethinking-global-university-rankings-3/>.

- Tung Tung Chan is adviseur Research Intelligence aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

De rankings expertgroep wordt ondersteund door:

- Roel Esselink, beleidsadviseur bij Universiteiten van Nederland
- Kim Huijpen, landelijk programmamanager Erkennen & Waarderen

Voorlopige inhoud van het advies van de expertgroep rankings

De focus van deze expertgroep ligt op de simpele eendimensionale ranglijsten ('league tables') van de meest bekende global university rankings:

- Times Higher Education Rankings (THE)
- Quacquarelli Symonds World University Ranking (QS Ranking)
- Academic Ranking of World Universities (ARWU, ook wel: Shanghai Ranking)

De expertgroep beschrijft twee multidimensionale benchmarking instrumenten: de CWTS Leiden Ranking en U-Multirank.

De league tables pretenderen een rangschikking te geven van de overall prestaties van een universiteit, d.w.z. in alle onderliggende dimensies van kwaliteit (onderzoek, onderwijs, internationalisering, valorisatie, etc.). Er bestaat echter geen universiteit die het best is in alles. Omdat de drie hierboven genoemde league tables verschillende dimensies onderscheiden en die met andere indicatoren trachten te kwantificeren, leveren ze dan ook grote verschillen op in overall posities. Maar er zijn ook overeenkomsten. Waar THE en QS zwaar leunen op reputatie, richt ARWU zich meer op bibliometrische data. Het combineren van prestaties op het gebied van onderzoek, onderwijs en impact is niet mogelijk op een zinvolle manier. Daarnaast is de methodologie vaak niet transparant. Pogingen om toch onderzoek, onderwijs en impact met elkaar te combineren stuiten op arbitraire en zeer betwistbare keuzes over hoe de prestaties op deze drie basisfuncties moeten worden gewogen. Moeten ze allemaal hetzelfde gewicht krijgen? Is onderzoek belangrijker dan onderwijs, of juist andersom? Wanneer een wegingsschema wordt toegepast dat de nadruk legt op één van de rollen, worden universiteiten die uitblinken in een andere rol benadeeld.

Rankings worden op verschillende manieren gebruikt door verschillende en zeer diverse doelgroepen. In het advies van de expertgroep komt een overzicht van gebruikersgroepen (waaronder internationale bachelor- en masterstudiekiezers en studiebeursorganisaties) en de wijze waarop zij de rankings gebruiken. Vervolgens analyseert de expertgroep hoe rankings zich verhouden tot de overkoepelende doelstellingen van universiteiten, zoals excellentie in onderwijs of onderzoek, bijdragen aan de Sustainable Development Goals, Erkennen & Waarderen en open en verantwoorde wetenschap. De expertgroep verwacht **niet** dat het implementeren van Erkennen & Waarderen een grote invloed zal hebben op de positie van de Nederlandse universiteiten in de veel gebruikte league tables.

De tweede relatie tussen Erkennen & Waarderen en rankings is de zorg dat het veronderstelde belang van rankings de implementatie van Erkennen & Waarderen kan hinderen. Gezien de rol van onderzoeksoutput en citaties in de drie hierboven genoemde league tables kan het belang dat universiteiten hechten aan rankings "doorsijpelen" naar het niveau van individuele wetenschappers en organisatie-eenheden. Die kunnen zich daardoor aangespoord voelen om een publicatie- of scoutingstrategie te volgen die de positie van hun instelling in de rankings ten goede komt. Dit laatste inzicht is ook de grondslag waarmee rankings zijn opgenomen in de Agreement for Reforming Research Assessment⁸: *"Avoid the use of rankings of research organisations in research assessment"*.

Ten slotte zal de expertgroep de universiteitsbestuurders adviseren over de omgang met rankings. De expertgroep stelt een strategie voor waarin instellingen op drie niveaus initiatieven ontwikkelen om een cultuurverandering ten aanzien van rankings te realiseren:

- initiatieven op het niveau van individuele instellingen (korte termijn);
- gecoördineerde initiatieven op nationaal niveau (middellange termijn);
- gecoördineerde initiatieven op internationaal niveau, in het bijzonder op Europees niveau (langere termijn).

De strategie die de expertgroep voorstelt gaat in op:

- het gebruik van league tables;
- de communicatie over league tables;
- de samenwerking met league tables;
- alternatieven voor league tables.

Het realiseren van zo'n cultuurverandering is een significante uitdaging. Het vereist internationale samenwerking tussen organisaties die gezamenlijke maar soms ook deels tegengestelde belangen hebben. De cultuurverandering die de expertgroep voor ogen staat kan worden gezien als onderdeel van een bredere cultuurverandering waarin academische instellingen richting nieuwe manieren van Erkennen & Waarderen bewegen en steeds meer aandacht voor Open Science hebben. Deze cultuurverandering wordt in steeds meer landen, in Europa en ook elders in de wereld, omarmd.

⁸ <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/system/files/2022-07/rra-agreement-2022.pdf>.