

Erkennen & Waarderen

JAARVERSLAG 2025



Erkennen & Waarderen

JAARVERSLAG 2025

COLOFON

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

Erkennen & Waarderen

p/a Spui 5

2511 BL Den Haag

erkennenwaarderen@unl.nl

www.recognitionrewards.nl

Vormgeving: Haagsblauw, Den Haag



Voor deze uitgave zijn gebruiksrechten van toepassing zoals
vastgelegd in de Creative Commons licentie. [Naamsvermel-
ding 3.0 Nederland]. Voor de volledige tekst van deze licentie
zie <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/nl/deed.en>

Het programma Erkennen & Waarderen is mede gefinancierd
door het ministerie van OCW.



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Inhoudsopgave

■	Woord vooraf	7
■	English summary	9
■	Het programma Erkennen & Waarderen	13
■	Inhoudelijke terugblik op 2025	19
■	Activiteitenoverzicht 2025	29
■	Vooruitblik 2026	41
■	Bijlagen	43
	Bijlage 1: Samenstelling regiegroep en programmateam	43
	Bijlage 2: Representatiekalender 2026	45

Woord vooraf

Voor mijzelf was het de belangrijkste reden om bestuurder te worden: er móest iets veranderen in de cultuur van de Nederlandse wetenschap. Het hijgerige ‘scoren’ en het voortdurend zoeken naar ‘schapen met vijf poten’ maakten dat jonge mensen steeds vaker geen toekomst zagen in de wetenschap. Die praktijk zat mij dwars.

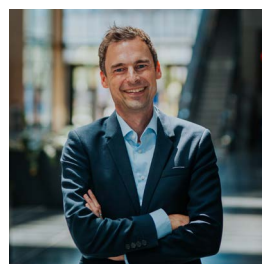
In 2018 kwamen verschillende partijen bij elkaar om te werken aan de contouren van een landelijk programma. Het begon met een position paper, gezamenlijk opgesteld door UNL, UMCNL, NWO, ZonMw en KNAW. Zo werd het startschot gegeven om anders na te gaan denken over hoe we carrières en beoordelingen binnen de wetenschap vormgeven. ‘Erkennen & Waarderen’ was geboren.

De coalitie geloofde dat samenwerking en een bredere kijk op beoordeling centraal moesten staan, met erkenning van uiteenlopend talent én teams die sterker worden door diversiteit aan vaardigheden en perspectieven. Er werd stevig gediscussieerd: in bestuurskamers, op podia, en in de media. Het gedachtengoed was niet gelijk voor ieder vanzelfsprekend. Maar langzaam ontstonden er gedeelde uitgangspunten en de jonge generatie wetenschappers liet van zich horen: voor hen was de bestaande cultuur een dwangbuis geworden. Het roer móest om.

Vol trots zie ik hoe Erkennen & Waarderen inmiddels een internationaal ‘Programme of Change’ is geworden. Dit jaarverslag laat zien welke stappen er in 2025 zijn gezet om deze veranderingen te realiseren. De verschillende kaderteksten in dit verslag laten zien dat die veranderingen heel concreet zijn. Zo heeft de

EUR een toolbox samengesteld met allerlei interactieve workshops en gespreksformats, die inmiddels ook door andere instellingen worden gebruikt. Een ander voorbeeld: de TU/e heeft een training ontwikkeld voor de leden van de beoordelingsadviescommissies, zodat deze in staat zijn diverse wetenschappelijke bijdragen te erkennen en te waarderen. Universiteit Utrecht geeft promovendi de ruimte om in overleg zich ook op andere terreinen te ontwikkelen. En om nog één voorbeeld te noemen: de TU Delft heeft de Academische Ontwikkelwijzer opgesteld. Dit inspiratiedocument helpt wetenschappers om accenten te leggen in de eigen loopbaan.

Al deze voorbeelden maken mij trots. Op al die collega’s die zo hard hebben gewerkt. Trots op de veranderbereidheid van de Nederlandse wetenschap. Zo gaan we het ook in 2026 doen, want we zijn er nog niet. De implementatie van Erkennen & Waarderen op de werkvloer blijft op dit moment de grootste uitdaging. Pas als instellingen consequent met een strategische personeelsplanning werken en het team centraal stellen, pas als medewerkers echt de mogelijkheid hebben om binnen deze kaders zelf accenten te leggen is ons harde werken beloond. Ik heb er alle vertrouwen in dat we dit samen kunnen en zie uit naar de komende periode waarin we de volgende stappen gaan zetten.’ *Yes, we can. We are doing it!*



Jeroen Geurts,
voorzitter landelijke regiegroep
Erkennen & Waarderen

English summary

The national Recognition & Rewards programme is committed to fostering a healthy and inspiring working environment in which the different core domains of academic work are recognised and rewarded.

Throughout 2025, on behalf of the National Steering Group, the national programme team worked to advance the profound culture change that Dutch knowledge institutions are pursuing to realise the programme's ambitions. In this annual report, we look back on the year's key themes and provide an overview of the activities and initiatives that have contributed to this ongoing transition.

Research on quality features

In 2025, particular attention was given to the third ambition of the position paper: focusing on quality. To gain insight into the quality features used by institutions, a questionnaire was developed in consultation with experts from across the sector. At the end of March, the questionnaire was distributed to all deans of Dutch universities. The findings were presented on 5 June during the Recognition & Rewards Broad Community Meeting.

The results show that deans broadly support the Recognition & Rewards programme. They attach great importance to recognising and rewarding diverse talents and to maintaining a strong focus on quality. They also consider it essential that academic work has societal relevance.

The questionnaire explored which quality features faculties apply across the different domains of academic work. Deans were asked to indicate, for a total of eighty quality characteristics, whether each was considered mandatory, optional or discouraged when assessing an individual's work. Overall, the findings show

that faculties place considerable value on portfolios in which academics present and reflect on their achievements through a narrative approach.

According to the deans, faculties have made substantial progress in implementing Recognition & Rewards. Almost half indicated that their faculty is currently in a transition phase, during which policies and processes are being revised, new approaches are being tested, and implementation is actively underway.

→ [2.1 Research on quality features | p. 19](#)

Recognising and rewarding Open Science

Promoting all aspects of Open Science also received particular attention in 2025. To support institutions in advancing Open Science, Open Science NL made project funding available to institutions participating in the national Recognition & Rewards programme. In 2025, a total of 23 institutions each received a grant of € 50,000. In addition, a two-year national coordination project was established and hosted by Centre for Science and Technology Studies (CWTS).

Through the national coordination project, we brought together the institutional projects by organising site visits, interactive meetings and thematic workshops. Inspiring one another, strengthening collaboration, and facilitating the exchange of knowledge, experiences and good practices were central to all of these activities.

→ [2.2 Recognising and rewarding Open Science | p. 23](#)

Early career academics

In 2025, we paid particular attention to the position of early career academics. On Friday 28 March, we organised a thematic meeting on recognising and rewarding early career academics. Several representative organisations contributed to the programme and shared their perspectives on the topic.

→ 2.3 Early career academics | p. 25

RRview and community building

In 2025, the online community platform RRview took on a new, more public role as the national online hub for Recognition & Rewards. A substantial part of the platform is now publicly accessible. We created a dedicated page for each university, making it easy for visitors to compare institutions and find the relevant institutional contact persons. Visitors with questions are also encouraged to get in touch with the national programme team.

In addition, the RRview Knowledge Base provides a clear overview of information and resources on developments within the Recognition & Rewards programme. This step has also enabled us to direct audiences to the platform through our other communication channels, including LinkedIn, our website and our newsletter.

→ 3.2 RRview and community building | p. 29

Change expertise and support

Through the national programme, we aim to actively support the cultural and behavioural change at the heart of Recognition & Rewards. In 2025, we once again facilitated a series of three workshops on behavioural change. The sessions were designed to help project leaders and other stakeholders strengthen their capacity for change within their institutions. More than twenty participants took part in the series.

→ 3.3 Change expertise and support | p. 30



Guiding principles



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



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



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



Sharing good practices and experimenting contributes to the movement



Balance: giving room for **(divergence)** and bringing together good practices **(convergence)**



Good leadership is important in realising change

International developments

In March 2025, the Dutch National Chapter was officially announced during the National Chapters Exchange Forum in Bonn. Following several preparatory meetings, the Chapter held its inaugural meeting in November 2025. During this meeting, members agreed on a shared direction for the Chapter, which will focus on reforming research assessment in the broadest sense.

Throughout 2025, the Recognition & Rewards programme also played an active role in the Coalition for Advancing Research Assessment Working Group on Reforming Academic Career Assessment (ACA). As part of this group, we participated in a study visit to Oslo at the invitation of Universitets- og høyskolerådet. We also contributed to the development and testing of a toolbox of good practices, which will be launched in 2026.

→ [3.6 International developments | p. 36](#)

Outlook for 2026

For the Recognition & Rewards programme, 2026 will be an important year, as the national programme will formally come to an end at the close of the year. It will therefore be a year of both reflection and looking ahead. On the one hand, we will take stock of what has been achieved over the past five years. On the other, we will look ahead to how the principles of Recognition & Rewards can be sustainably embedded within Dutch knowledge institutions. For 2026, we have identified the following priorities:

- We will strengthen confidence in Recognition & Rewards by demonstrating where the programme began and what has been achieved over the past five years.
- We will help ensure that the principles of Recognition & Rewards become firmly embedded within institutions.
- We will continue to emphasise the coherence between the ambitions set out in the position paper.

→ [Outlook for 2026 | p. 41](#)

Het programma Erkennen & Waarderen

Het landelijk programma Erkennen & Waarderen zet zich in voor een gezonde en inspirerende werk-omgeving, waar oog is voor de verschillende kerndomeinen waarbinnen wetenschappers werkzaam zijn.

De ambities van het programma vragen om een wezenlijke verandering van gedrag en leiderschap in het erkennen en waarderen van wetenschappelijk werk. Het is een diepgaande cultuurverandering die wij als Nederlandse kennisinstellingen nastreven.

Visie en ambities

In november 2019 hebben de Vereniging Universiteiten van Nederland (UNL), de koepelorganisatie Universitair Medische Centra van Nederland (UMCNL), de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW), de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en ZonMw de position paper *Ruimte voor ieders talent* gepubliceerd. Daarin staat dat wij het werk van wetenschappers breder willen erkennen en waarderen door meer oog te hebben voor de verschillende kerndomeinen waarbinnen wetenschappers werkzaam zijn. Veel wetenschappers ervaren een te eenzijdige nadruk op (kwantitatieve) 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. Tegelijk hechten wij eraan dat de focus meer op de kwaliteit van het wetenschappelijk werk komt te liggen. Daarvoor is een modernisering van het systeem van erkennen en waarderen nodig, waarin we:

- meer differentiatie en dynamiek creëren in de loopbaanpaden;
- het accent meer leggen op de kwaliteit van het werk en minder op kwantitatieve resultaten;
- recht doen aan zowel individuele wetenschappelijke prestaties en ambities als aan bijdragen die collectieve doelen dienen;
- hoogwaardig leiderschap stimuleren;
- en open science stimuleren.

In 2020 hebben de vier levensbeschouwelijke universiteiten, verenigd in het Netwerk Levensbeschouwelijke Universiteiten (NLU), zich eveneens aan het programma verbonden. Samen werken we aan een cultuurverandering om meer ruimte te maken voor de verschillende talenten van wetenschappers.

Een gezamenlijk programma

Na de publicatie van de position paper *Ruimte voor ieders talent* heeft elke instelling een visie en veranderaanpak opgesteld die past bij de zienswijze en de strategie van de eigen organisatie. In het besef dat we deze cultuurverandering alleen samen kunnen vormgeven, is in 2020 ook een landelijk veranderprogramma in het leven geroepen. Dit heeft geleid tot een landelijk *pro-grammaplan*, waarin wij het doel, de visie en de aanpak van het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen toelichten. De samenwerkende kennisinstellingen financieren het gezamenlijke programma voor de helft. De andere helft wordt gefinancierd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), dat in mei 2022 een subsidie beschikbaar stelde voor de periode 2022-2026.

Routekaart

Na een periode van experimenteren en leren hebben de betrokken partijen in het voorjaar van 2023 een nieuwe stap gezet met de publicatie van de routekaart *Ruimte voor ieders talent in de praktijk*. Aan de hand van de vijf speerpunten uit de position paper geven de betrokken partijen hierin aan wat zij de in de resterende periode van het programma concreet willen realiseren. Daarmee is een nieuwe fase aangebroken in het programma. De instellingen gaan Erkennen & Waarderen door middel van nieuwe processen en instrumenten definitief verankeren in de praktijk. In het landelijke programma proberen we de ontwikkelingen periodiek bij elkaar te krijgen en onderling af te stemmen. Op die manier maken we de cultuurverandering zichtbaar, duurzaam en concreet.

Rollen en verantwoordelijkheden

Het programma Erkennen & Waarderen bestaat uit twee lagen. Enerzijds heeft elke betrokken instelling zijn eigen projectorganisatie en veranderaanpak. De veranderingen vinden immers primair plaats binnen de instellingen, op het niveau van een faculteit, departement, instituut, afdeling of team. Anderzijds bestaat er een landelijk veranderprogramma waarin de instellingen samenwerken. Een breed samengestelde regiegroep coördineert het gezamenlijke programma. Het landelijk programmateam fungeert daarbij als de schakel tussen de regiegroep en de lokale commissies. Experimenteren, inspireren, co-creëren, good practices delen en van elkaar leren zijn de kernpunten van het gezamenlijke programma. Om dat te bevorderen hebben we een overlegstructuur opgezet en het online community platform RRview in het leven geroepen.



Het voeren van de dialoog is een belangrijke voorwaarde voor cultuurverandering (©Foto Annemiek van der Kuil | PhotoA.nl).



Jeroen Geurts en Sanli Faez in gesprek met de zaal tijdens E&W Breed (©Foto Annemiek van der Kuil | PhotoA.nl).

Regiegroep

De regiegroep coördineert het landelijke programma, stemt af en besluit over landelijke thema's. Zij bewaakt 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. De regiegroep bestaat uit elf leden: zes bestuurders vanuit UNL, UMCNL, KNAW, NWO en ZonMw en vijf afgevaardigden van achtereenvolgens De Jonge Akademie (DJA), Promovendi Netwerk Nederland (PNN), PostdocNL, APNet en het ComeniusNetwerk (voor de samenstelling van de regiegroep, zie *bijlage 1*). In 2025 vergaderde de regiegroep twee keer.

Programmateam

Het programmateam werkt in opdracht van de regiegroep. Het zorgt voor samenhang en is de verbindende schakel tussen de regiegroep en de instellingen. Verder verzorgt en stimuleert het programmateam de communicatie over en binnen het programma Erkennen & Waarderen. Tot slot heeft het een monitorende en signalerende rol wat betreft de voortgang van het programma. Het programmateam bestaat uit twaalf leden, onder wie vier liaisons die de verbinding vormen tussen met partnerorganisaties (voor de samenstelling van het programmateam, zie *bijlage 1*). Het programmateam vergaderde vijfmaal, waarvan twee keer online en drie keer fysiek.



In februari namen we afscheid van Kim Huijpen als landelijk programmamanager Erkennen & Waarderen (©Foto Johan van de Worp).



Een interactieve brainstormsessie tijdens een vergadering van het programmteam (©Foto Claartje Chajes).

In 2025 vond er een wisseling plaats van programmamanager. In februari nam Kim Huijpen afscheid als landelijk programmamanager vanwege haar vertrek naar Universiteit Leiden. Zij stond aan de wieg van het landelijk programma Erkennen & Waarderen en was jarenlang een boegbeeld, in Nederland en daarbuiten. In een lezenswaardig [afscheidsinterview](#) blikt zij terug op de successen en uitdagingen van de afgelopen zes jaar. In mei startte Sanli Faez als de nieuwe programmamanager. Tot het eind van 2026 wordt hij gedetacheerd vanuit Universiteit Utrecht, waaraan hij als universitair hoofd-docent natuurkunde is verbonden.

Kernteam

Binnen het programmteam functioneert een kernteam als het eerste aanspreekpunt voor de lokale Erkennen & Waarderen commissies en de regiegroep. Het kernteam vergaderde wekelijks.

Erkennen & Waarderen netwerk

Het landelijk programma Erkennen & Waarderen zet zich in voor een gezonde en inspirerende werkomgeving, waar oog is voor de verschillende kerndomeinen waarbinnen wetenschappers werkzaam zijn. Voor het veranderen van de cultuur en de onderliggende kaders, processen en systemen is een goede samenwerking en een breed netwerk nodig. Het platform RRview is de plaats waar collega's van de verschillende instellingen netwerken elkaar op elk wenselijk moment en op een laagdrempelige wijze kunnen benaderen om kennis en ervaring uit te wisselen. Daarnaast onderhouden de programmamanager en -secretaris periodiek contact met collega's uit aanverwante beleidsprogramma's en allerlei bestaande netwerken op ambtelijk, bestuurlijk en wetenschappelijk niveau.

Ten slotte is Erkennen & Waarderen onderdeel van een brede internationale hervormingsbeweging. Binnen het programmateam onderhoudt één van de leden de internationale

contacten; tegelijkertijd fungeert dit lid als contactpersoon van het national chapter CoARA (zie *paragraaf 3.6*).

Uitgelicht: Erkennen & Waarderen toolbox (EUR)

Het Erkennen & Waarderen-team van de Erasmus Universiteit in Rotterdam heeft in 2025 een toolbox ontwikkeld om medewerkers en leidinggevenden in de faculteiten te ondersteunen bij het implementeren van de principes en het beleid van Erkennen & Waarderen. In deze toolbox zijn formats voor interactieve workshops, stap-voor-stap handleidingen voor het doorlopen van veranderprocessen, serious games en praktische voorbeelden te vinden in lijn met de vier

thema's: 1) loopbaandifferentiatie; 2) focus op kwaliteit van wetenschappelijk werk; 3) stimuleren van effectieve teamsamenwerking; en 4) communicatie over Erkennen & Waarderen in de dagelijkse praktijk. Alle tools zijn openbaar toegankelijk en naar wens te gebruiken door EUR-medewerkers, maar ook door collega's van andere universiteiten. Via het landelijke netwerk werd bijvoorbeeld duidelijk dat de WUR de *serious game* 'Unlock your team potential' uitgebreid heeft ingezet. Ook de Academic Activities Catalogue resoneert goed op nationaal niveau.



Inhoudelijke terugblik op 2025

Het landelijke programma Erkennen & Waarderen zorgt voor afstemming en verbinding tussen de instellingen. We brengen de ontwikkelingen bij elkaar, houden deze tegen het licht en doen waar mogelijk voorstellen voor verbeteringen en aanpassingen. In deze terugblik reflecteren we op een aantal specifieke thema's die in 2025 prioriteit hadden.

2.1 Onderzoek naar de kwaliteitskenmerken

In 2025 is veel aandacht besteed aan de derde ambitie uit de position paper: focus op kwaliteit. Om in beeld te brengen welke kwaliteitskenmerken instellingen hanteren, is in samenspraak met experts uit het werkveld een vragenlijst ontwikkeld. Deze is eind maart verstuurd naar alle decanen van de Nederlandse universiteiten. De vragenlijst is primair bedoeld om inzichtelijk te maken waar de faculteiten momenteel staan met het ontwikkelen van kwaliteitskenmerken. In lijn met de routekaart willen we immers rekening houden met de verschillen tussen de wetenschappelijke disciplines. De analyse van de resultaten is uitgevoerd door een onderzoeksteam van het Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudies (CWTS). In totaal zijn 102 decanen aangeschreven; ruim 60% van hen heeft de vragenlijst volledig ingevuld. Op 5 juni zijn de resultaten gepresenteerd tijdens de bijeenkomst E&W Breed (zie ook *paragraaf 3.5*).

De belangrijkste resultaten uit het onderzoek:

- Het onderzoek naar de kwaliteitskenmerken is een 'thermometer' en geeft een goed beeld waar de faculteiten momenteel staan.
- Bijna de helft van de faculteiten bevindt zich in een transitiefase, waarin beleid en processen worden herzien, er experimenten plaatsvinden en de implementatie daadwerkelijk van start is gegaan.

- Er bestaat behoefte aan duidelijke en transparante beoordelingscriteria bij wetenschappers; faculteiten vinden het moeilijk hoe ze dit in de praktijk moeten doen.
- Faculteiten stellen het gebruik van portfolio's vaak verplicht; verder is er veel vrijheid in het gebruik van kwaliteitskenmerken.
- Faculteiten zetten in op een *verbreding* van de beoordelingssystematiek door ook andere aspecten zoals leiderschap, onderwijs, impact en Open Science mee te nemen.

Benieuwd naar de oorspronkelijke vragenlijst, het slidedeck met de resultaten en de duiding vanuit het landelijke programma? [Klik dan hier](#).



Op 5 juni presenteerden de onderzoekers van het CWTS de resultaten over het gebruik van de kwaliteitskenmerken (©Foto Annemiek van der Kuil | PhotoA.nl).

Academia *in Motion!*

Uitgelicht: raamwerken voor loopbaanbeleid, onderwijs en kwaliteit (LEI)

Binnen Universiteit Leiden is Erkennen & Waarderen ondergebracht in het hervormingsprogramma Academia in Motion (AiM). Een belangrijke mijlpaal was de eerste collegiale toetsing van facultair loopbaanbeleid volgens het AiM-raamwerk met het loopbaanbeleid van de Faculteit Wetenschappen en Natuurwetenschappen in oktober 2025. Hiermee is een concrete stap gezet in de toepassing van de leidende principes in de praktijk. Verder startte de Faculteit Governance and Global Affairs in 2025 een facultair AiM-team (fAiM): een flexibel en open team met een adviserende rol dat bewustwording en kennisdeling stimuleert en de facultaire praktijk verbindt met het centrale AiM-netwerk. Ook zag de matrix kwaliteit onderwijs afgelopen jaar het levenslicht. Deze matrix is nadrukkelijk niet bedoeld als normerend kader, maar als een inspiratiebron voor facultaire teams en academische leidinggevendenden, die het gesprek over docentontwikkeling en onderwijskwaliteit ondersteunt en helpt bij het selecteren van passende vormen van bewijs. Daarnaast is een eerste concept van de matrix kwaliteit onderzoek ontwikkeld, waarin narratieve onderbouwing, context en passende indicatoren centraal staan.

Academische loopbaanevaluatie

Onder de decanen bestaat brede steun voor het programma Erkennen & Waarderen. Zij hechten veel waarde aan de diversiteit aan talenten en de focus op kwaliteit. Eveneens vinden zij het belangrijk dat wetenschappelijk werk maatschappelijk relevant is. Samenwerking met maatschappelijke partners en het bedrijfsleven moedigen zij dan ook aan. Volgens veel decanen is de ruimte voor gediversifieerde loopbaanpaden een sterk punt in het beoordelingsstelsel dat zij hanteren. Desgevraagd geven zij aan de beoordeling zoveel mogelijk af te stemmen op het individuele profiel van de wetenschapper en de bestaande gebruiken binnen een wetenschappelijke discipline. Ook is een deel van de decanen tevreden over de criteria die zijn ontwikkeld en de ontwikkelingsgerichte benadering van medewerkers. Omgekeerd zien de decanen ook een aantal grote uitdagingen. Er bestaat weliswaar een grote behoefte aan duidelijke en transparante criteria, maar in de praktijk blijkt het best ingewikkeld om wetenschappelijk werk op een kwalitatieve manier te beoordelen. Zij merken op dat het dikwijls ontbreekt aan criteria die op een consistente manier kunnen worden gebruikt. Het gevolg is dat wetenschappers onzekerheid ervaren. Daarnaast constateren decanen dat er soms spanning bestaat tussen de persoonlijke ambities van een wetenschapper en het doel van het team en/of de organisatie. Ook hebben faculteiten moeite met de implementatie van Erkennen & Waarderen in de praktijk.

Kwaliteitskenmerken

In de vragenlijst is vervolgens uitgevraagd welke kwaliteitskenmerken de faculteiten hanteren op de verschillende domeinen. Van maar liefst tachtig kwaliteitskenmerken konden decanen aangeven of het genoemde kwaliteitskenmerk verplicht, optioneel of ontraden wordt bij

de beoordeling van iemands werkzaamheden. In algemene zin valt op dat faculteiten veel waarde hechten aan portfolio's waarin wetenschappers hun prestaties in verhalende vorm presenteren en toelichten. Bij het merendeel van de faculteiten is het gebruik daarvan verplicht. Daarmee lijkt in hoge mate te zijn voldaan aan één van de acties uit de routekaart, namelijk dat instellingen bij het benoemen en bevorderen van wetenschappelijk personeel meer gebruik gaan maken van *evidence based* cv's of beoordelingsportfolio's.

Verder laten de uitkomsten een diffuus beeld zien. Uitgesplitst per domein kunnen we het volgende concluderen:

- In het domein onderzoek blijven artikelen en recensies in wetenschappelijke tijdschriften veruit de belangrijkste graadmeter om de kwaliteit in kaart te brengen. In ruim twee derde van faculteiten zijn deze kwaliteitskenmerken verplicht. Verder valt op dat faculteiten veel betekenis toekennen aan het binnenhalen van *grants*. Er is weliswaar ruimte voor andersoortige output, zoals het ontwikkelen van digitale infrastructuur, databases en designs, maar het zwaartepunt blijft evenwel liggen op de meer klassieke output. Wel zien we dat enkele bèta- en geneeskundefaculteiten aangeven het aantal citaties niet te willen gebruiken om kwaliteit te meten.
- In het domein onderwijs zijn – naast het gebruik van een onderwijsportfolio – de Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) en de vaardigheid om studenten te kunnen begeleiden de belangrijkste kwaliteitskenmerken. De BKO is nagenoeg overal verplicht. Verder valt op dat faculteiten verschillend omgaan met studentenevaluaties. Bij iets minder dan de helft van de faculteiten zijn deze evaluaties een belangrijk middel om iemands onder-

wijsprestaties in beeld te brengen. Tegelijk zijn er ook een aantal faculteiten die het gebruik van studentevaluaties uitdrukkelijk afraden bij de beoordeling van iemands onderwijsprestaties.

- In het domein impact zien we dat faculteiten veel ruimte laten aan wetenschappers om zelf kwaliteitskenmerken te kiezen die passen bij het gekozen profiel. In tegenstelling tot de domeinen onderwijs en onderzoek zijn de kwaliteitskenmerken die de faculteiten hanteren in het domein impact veelal optioneel. Alleen een impactportfolio is in bijna de helft van de faculteiten verplicht. Hieruit kunnen we concluderen dat er (nog) geen generieke en uniforme kwaliteitskenmerken bestaan voor de manier waarop we impact beoordelen. Anders gezegd: individuele wetenschappers dienen zelf kwaliteitskenmerken te selecteren die passen bij hun profiel.
- In het domein leiderschap blijkt er veel consensus te bestaan over de verplichte kwaliteitskenmerken. Faculteiten vinden daarbij de begeleiding van promovendi, capaciteiten om managementtaken uit te voeren en de bekwaamheid om een team te kunnen aansturen, en samenwerking belangrijke criteria.



Voortgang Erkennen & Waarderen op facultair niveau

Volgens de decanen zijn de faculteiten goed op dreef met het programma Erkennen & Waarderen. Naar eigen zeggen bevindt bijna de helft van de faculteiten zich momenteel in een transitiefase, waarin beleid en processen worden herzien, er experimenten plaatsvinden en de implementatie daadwerkelijk van start is gegaan. Ongeveer twintig procent van de faculteiten geeft aan een nieuwe vorm van beoordeling volledig te hebben geïmplementeerd binnen de organisatie, vooral in het bèta-domein. Verder heeft bijna een kwart van de faculteiten wel plannen gemaakt, maar moet de implementatie nog beginnen.

Uit de vragenlijst ontstaat een duidelijk beeld wat de faculteiten aan het veranderen zijn. Zo geeft drie kwart van de faculteiten aan dat er in de beoordeling meer waardering is voor wetenschappers die talent hebben voor leiderschap,

onderwijs en impact, of activiteiten ontplooiën op het gebied van Open Science. Daarnaast is een groot deel van de faculteiten bezig met het implementeren van de loopbaanpaden, het vertalen van de facultaire strategie naar een strategische personeelsplanning, het specificeren van de kwaliteitskenmerken en het gebruik van narratieven. De routekaart blijkt daarmee een goede leidraad te zijn voor de faculteiten. Over het kwalitatief beoordelen van wetenschappers op basis van peer review zijn de meningen verdeeld. Voor ongeveer de helft van de instellingen is dit echt een issue; tegelijkertijd geeft ook zo'n tien procent van de decanen aan dit niet te gaan doen. Verder valt op dat de helft van de faculteiten het ongepast gebruik van *metrics*, zoals de H-index en Journal Impact Factor (JIF) niet langer wil toestaan. Tegelijkertijd zijn er ook veel faculteiten waar dit geen gespreksonderwerp is of juist expliciet gezegd wordt dit niet te willen veranderen.

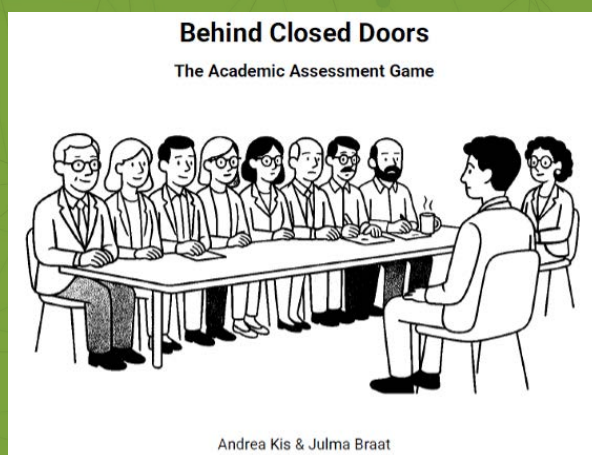


Ontmoeting en kennisuitwisseling zijn een wezenlijk onderdeel van het landelijke programma Erkennen & Waarderen (©Foto Annemiek van der Kuil | PhotoA.nl)

Uitgelicht: profielen en beoordelingscommissies in de praktijk (TU/e)

In september 2025 heeft de TU/e profielen voor wetenschappelijk personeel geïntroduceerd, die de bestaande profielen vervangen. Onderdeel van de nieuwe profielen zijn de beginselen van Erkennen & Waarderen. Daarnaast lag de focus in 2025 bij beoordelingsadviescommissies (BAC's), die een cruciale rol spelen in het bevorderen van Open Science en de Erkennen & Waarderen beginselen bij nieuw en benoemend personeel. Het beoordelingsproces voor universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren heeft een verbeterslag ondergaan: de kwaliteit van de beoordeling en transparantie van het proces zijn geoptimaliseerd. Voor beoordelaars is een training ontwikkeld binnen het project 'Erkennen en Waarderen van Open Science: het perspectief van kandidaat en beoordelaar'. Doel van de training is om in

selectie- en beoordelingsprocessen diverse wetenschappelijke bijdragen te erkennen en waarderen. De training ondersteunt commissies bij het vertalen van beoordelingsprincipes naar de dagelijkse praktijk. Op basis van onderzoek, beleidsontwikkelingen en echte beoordelingscontexten versterkt de training individuele en collectieve competenties op het gebied van eerlijke, transparante en toekomstgerichte evaluatie.



Contacten met de disciplineoverleggen

In het najaar van 2025 zijn Sanli Faez en Johan van de Worp gestart met een ronde langs de verschillende disciplineoverlegorganen. Doel hiervan was om aan de hand van de resultaten met de decanen uit de verschillende wetenschappelijke disciplines in het gesprek te gaan over de voortgang van Erkennen & Waarderen en de uitdagingen op facultair niveau. In 2025 zijn de Raad voor Technische Wetenschappen (20 november), het Decanenoverleg Economie & Bedrijfskunde (21 november) en de Raad voor Decanen Rechtsgeleerdheid (11 december) bezocht. Het is goed en zinvol om rechtstreeks met de decanen in gesprek te gaan en ambities van Erkennen & Waarderen op de verschillende agenda's te houden.

2.2 Erkennen en waarderen van Open Science

Ook het stimuleren van alle aspecten van Open Science had in 2025 bijzondere aandacht. In de routekaart is afgesproken dat instellingen duidelijk maken hoe zij activiteiten in het kader van Open Science een plaats geven bij de ontwikkeling, beoordeling, benoeming en bevordering van medewerkers. Om instellingen te helpen bij de inbedding hiervan stelde Open Science NL een projectsubsidie beschikbaar voor instellingen die deel uitmaken van het landelijke programma Erkennen & Waarderen. In 2025 hebben in totaal 23 instellingen een financiële impuls van € 50.000 ontvangen. Daarnaast is er een tweejarig nationaal coördinatieproject in het leven



Op 28 maart organiseerden we een themabijeenkomst met en voor *early career* wetenschappers (©Foto Claartje Chajes).

geroepen, dat is ondergebracht bij het CWTS. Doel van dit project is instellingen te helpen bij de ontwikkeling en uitvoering van de projectplannen, en voor onderlinge afstemming te zorgen. De transitie naar Open Science vereist immers een cultuurverandering die alleen gezamenlijk kan worden vormgegeven.

In het nationaal coördinatieproject brachten we de projecten van de instellingen samen door werkbezoeken, interactieve bijeenkomsten en themaworkshops te organiseren. Elkaar inspireren, het bevorderen van de gezamenlijkheid en het uitwisselen van kennis en ervaringen (inclusief het delen van good practices) stonden hierbij steeds centraal. Op dinsdag 7 april vond de kick-offmeeting plaats.

Verschillende instellingen presenteerden hun projectplan aan elkaar. Verder deelde Alice Howaeth (University of Liverpool) als internationaal expert haar ervaring. In haar presentatie ging zij in op de ontwikkeling van een kader voor het erkennen en waarderen van Open Science-praktijken, dat instellingen op hun beurt weer kunnen gebruiken bij het ontwikkelen van activiteiten op het gebied van onderzoeksbeoordeling. De tweede landelijke bijeenkomst vond plaats op maandag 29 september. Vier instellingen presenteerden de eerste resultaten van hun project; drie andere instellingen deelden hun projectplan. Daarnaast verzorgden Thed van Leeuwen en Louise Bezuidenhout van het Open Science Lab (Universiteit Leiden) een keynote-presentatie.

Daarnaast werden vanuit het coördinatieproject ook twee online themaworkshops georganiseerd. Op donderdag 19 juni vond de workshop Open Research Data plaats. Martin Jaekel (Zurich University of Applied Sciences, ZHAW) en Sylvia Jeney (Swiss National Science Foundation, SNSF) presenteerden hun aanbevelingen die zij op basis van het 'Recognize ORD (recORD) project' hebben ontwikkeld. Vervolgens deelden de deelnemers hun ervaringen met het erkennen en waarderen van open data in hun instellingen. Op maandag 27 oktober vond de workshop Open Education plaats. Verena Weimer (Leibniz Institute for Research and Information in Education) presenteerde de resultaten van haar promotieonderzoek over Open Education. Vervolgens gaf Louise Bezuidenhout (Universiteit Leiden) een reflectie en deelde haar praktijkervaring met Open Education. Tot slot deelden enkele deelnemers de aanpak binnen hun instelling. Vanuit het coördinatieproject zochten we ook verbinding met (inter)nationale ontwikkelingen

op het gebied van erkennen en waarderen van Open Science. In 2025 gaven we drie presentaties voor een internationaal publiek, achtereenvolgens in Slovenië, Oekraïne en het Verenigd Koninkrijk. Daarnaast woonde de twee coördinatoren regelmatig (inter)nationale webinars bij; deze kennis werd weer gedeeld met de collega's van de projecten via het platform RRview. Ten slotte hebben de coördinatoren een workshop georganiseerd op het Open Science Festival in Groningen over het inzetten van narratieven in het erkennen en waarderen van Open Science.

2.3 Early career wetenschappers

In 2025 hebben we specifiek aandacht besteed aan de positie van *early career* wetenschappers. Op vrijdag 28 maart vond een themabijeenkomst plaats over het erkennen en waarderen van *early career* wetenschappers. Verschillende belangenorganisaties leverden een inhoudelijke bijdrage aan de bijeenkomst.



Deelnemers met elkaar in gesprek tijdens een workshop (©Foto Claartje Chajes).

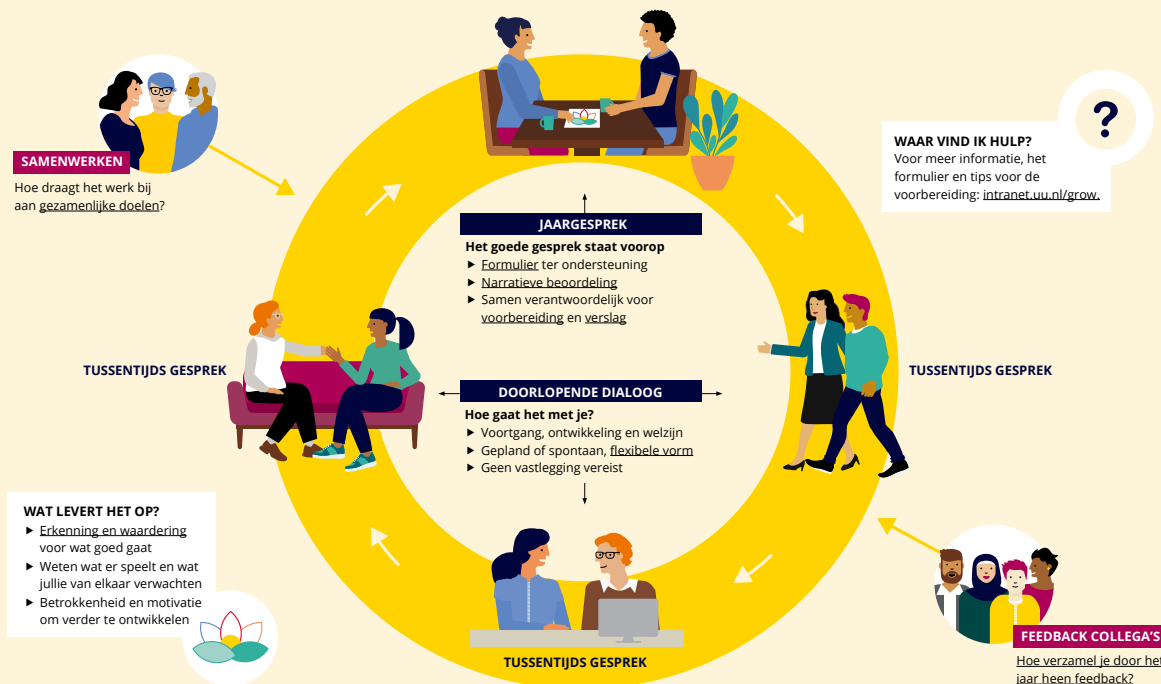
Uitgelicht: 'Room for Every PhD candidate' laat promovendi zelf een pad kiezen (UU)

Aan de Universiteit Utrecht zijn in 2025 mooie stappen gezet. Zo is bijvoorbeeld de nieuwe 'GROW'-gesprekscyclus vastgesteld, geïnspireerd op wat de Universiteit Leiden eerder introduceerde. GROW staat voor Gesprekken over Resultaat, Ontwikkeling en Welzijn. GROW vervangt beoordelings- en ontwikkelgesprekken en brengt Leiderschap, Teamspirit en Ruimte voor ontwikkeling in de praktijk. Verder is in 2025 een visie ontwikkeld voor promovendi onder de titel 'Room for every PhD candidate'. De UU benadrukt dat een promotietraject ook andere componenten omvat dan onderzoek doen en een proef-

schrift schrijven. Gedurende het promotietraject kunnen promovendi talenten ontwikkelen in de domeinen onderwijs, maatschappelijke impact, leiderschap, samenwerking en professionele vaardigheden. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat zij excelleren op al deze domeinen. Er ontstaat ruimte voor een diversiteit aan carrièrepaden waar zij zelf keuzes in maken. Het hele ontwikkelaanbod van Erkennen & Waarderen is waar relevant toegankelijk voor al het universiteitspersoneel, zonder onderscheid tussen collega's in wetenschappelijke en andere functies. Deze mix draagt bij aan wederzijdse erkenning en waardering van verschillende soorten werk. Dit blijkt ook uit de evaluaties.



GROW: Gesprekken over Resultaten, Ontwikkeling en Welzijn



Eerst gaf Anna Roodhof namens Promovendi Netwerk Nederland (PNN) een toelichting op het onlangs verschenen rapport 'Four Years of Contract, Five+ Years of Work'. De voornaamste reden dat slechts 40% van de promovendi erin slaagt het traject binnen de vastgestelde termijn te voltooien, zo stelde zij, is een combinatie van onduidelijke, vaak informele beoordelingscriteria en te beperkte begeleiding.

Vervolgens lichtten vertegenwoordigers van de verschillende belangenorganisaties hun wensen en ideeën nader toe in de vorm van een pitch. Mayukha Bathini (PNN), Max van Duijn (De Jonge Akademie) en Sicco de Knecht (NEWS) lanceerden het project 'Promotietraject van de Toekomst'. Gezamenlijk werken deze organisaties aan een voorstel om wetenschap en samenleving structureel met elkaar te verbinden in het promotietraject, waarbij impact, open science en andere vormen van kennisproductie volwaardig meetellen.

Doel van het project is om promovendi en hun begeleiders gedurende het promotietraject in gesprek te brengen met betrokkenen uit alle hoeken van de samenleving. Het project zal uitmonden in een magazine met inspirerende voorbeelden van promovendi die hun traject samen met maatschappelijke partners hebben vormgegeven en bij wie deze samenwerking ook echt wordt erkend als onderdeel van de promotie.

Daarnaast deelden ook Laura Swart (Postdoc-NL), Constant Swinkels (ComeniusNetwerk) en Tessa Sinnige (APNet) hun zienswijze. Rode draad in deze bijdragen is de kwetsbare positie van *early career* wetenschappers. Dit geldt in het bijzonder voor promovendi en postdocs: zij hebben een tijdelijke aanstelling en weten vaak onvoldoende waar ze aan toe zijn. Daarnaast

ervaren zij dat de focus in de beoordeling vaak eenzijdig op onderzoek ligt, terwijl jonge wetenschappers ook andere vormen van wetenschappelijk werk verrichten. Een promovendus met goede, innovatieve onderwijsideeën wordt bijvoorbeeld met argusogen bekeken, zo leert de ervaring binnen het ComeniusNetwerk.

Bij universitair docenten (UD's) ligt de situatie weer anders, zo stelde Sinnige. Er bestaat brede steun voor het gedachtegoed van Erkennen & Waarderen; tegelijkertijd is er ontevredenheid over de wijze waarop de instellingen het nieuwe beleid implementeren. Daarnaast voelen veel UD's zich onvoldoende erkend en gewaardeerd. Volgens APNet zou het een goede stap zijn als UD's voortaan het *ius promovendi* ontvangen.

Tot slot presenteerde Paul Boselie als Chief Open Science van Universiteit Utrecht het project 'Room for every PhD Candidate', waarbij promovendi worden aangemoedigd vroegtijdig na te denken over hun toekomst. Door promovendi te laten reflecteren op de vraag hoe zij zich willen ontwikkelen wordt ruimte gemaakt voor persoonlijke ambities en talenten. Zodoende kunnen promovendi, naast het doen van onderzoek, zich ontwikkelen op het gebied van onderwijs, impact of leiderschap.

De themabijeenkomst was erg inspirerend en vormde het startpunt van een bezinningsproces. In het najaar hebben de adviserende leden van de regiegroep een werkgroep gevormd met de opdracht een position paper en projectvoorstel te schrijven over het erkennen en waarderen van *early career* wetenschappers. Naar verwachting zal in de loop van 2026 het visiedocument gereed zijn.

Activiteiten- overzicht 2025

De echte veranderingen vinden plaats binnen de instellingen. Het gezamenlijke programma richt zich erop dat de betrokken partners de ambities van het programma in samenhang implementeren.

Daarvoor organiseren wij verschillende activiteiten, stellen wij instrumenten beschikbaar en geven wij waar nodig ondersteuning aan de lokale Erkennen & Waarderen-commissies. In dit hoofdstuk lichten wij aan de hand van de onderverdeling uit het jaarplan toe wat we in 2025 hebben gedaan.

3.1 Coördineren, faciliteren, inspireren en verbinden

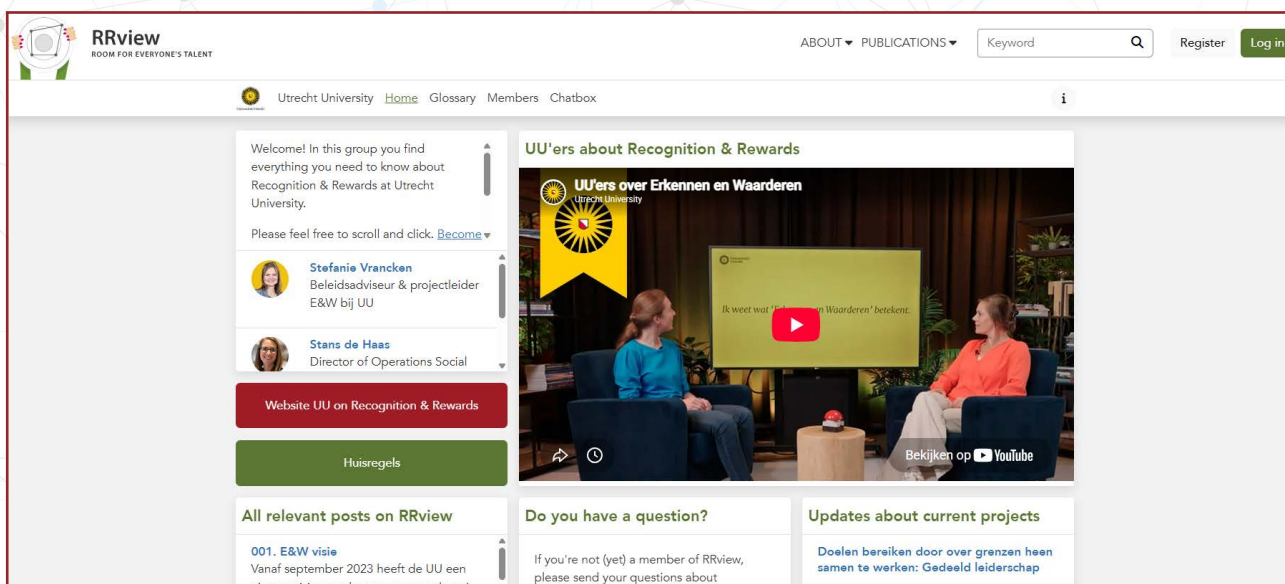
Het landelijke programmateam zorgt voor verbinding tussen alle betrokken partijen en creëert samenhang binnen het programma Erkennen & Waarderen. In gezamenlijkheid zijn bijvoorbeeld de prioriteiten vastgesteld, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk. Daarnaast proberen we op landelijk niveau in kaart te brengen wat de instellingen op de verschillende onderdelen van het programma hebben gerealiseerd. Daarvoor hebben we het overzicht 'Inzicht om te delen' ontwikkeld waarmee we tweemaal per jaar inventariseren wat de instellingen hebben gedaan, welke resultaten zij hebben behaald, tegen welke uitdagingen zij aanlopen. Dit overzicht is bedoeld voor intern gebruik. Verder hebben we een gerichte uitvraag gedaan over de stand van zaken rond de loopbaanpaden. Een actueel overzicht hiervan is in het voorjaar van 2025 gepubliceerd op onze [website](#).

3.2 RRview en community building

De landelijke community die aan Erkennen & Waarderen werkt, weet elkaar structureel gemakkelijk te vinden op ons [online platform RRview](#). Daar is een kerngroep van landelijke projectleiders het meest actief als het om uit-

wisselen van materiaal en vraagstukken gaat. Op eigen initiatief zijn bovendien twee landelijke netwerken een besloten omgeving op RRview gestart: het Netwerk Leiderschap en het Collegiaal Landelijk Overleg Hoogleraren. Daar delen de leden beleid, notulen van hun overleggen en lokale ontwikkelingen. Het aantal leden van het gehele platform beweegt stabiel tussen de 320 en 350 leden. Soms vertrekken mensen uit een functie, maar nieuwe collega's blijven komen. Een vaste kern van ongeveer 125 mensen bezoekt het platform minimaal eens in de week uitvoerig.

In 2025 heeft het platform een nieuwe, meer openbare rol gekregen: hét landelijke online loket van Erkennen & Waarderen. Een belangrijk deel van RRview is nu zichtbaar en toegankelijk voor publiek. Voor elke universiteit hebben we een aantrekkelijke eigen pagina ingericht, zodat belangstellenden gemakkelijk instellingen naast elkaar kunnen leggen. Ook is het eenvoudig om de contactpersonen van instellingen te vinden en roepen we bezoekers met vragen op om contact met ons op te nemen. Alle informatie over veranderingen zijn bovendien overzichtelijk vindbaar in de RRview Kennisbank. Dankzij deze stap kunnen we ook via andere onlinekanalen als LinkedIn, de website en onze nieuwsbrief naar het platform verwijzen.



Op RRview heeft elke instelling een eigen pagina met informatie over de lokale Erkennen & Waarderen aanpak.

Een belangrijke reden om het opengestelde RRview op deze manier in te richten, is dat het platform laagdrempelig inzetbaar is als plek voor dialoog. In juni hebben we via RRview een eerste onlinesessie over horizontaal ontwikkelen georganiseerd, in samenwerking met het UMCG. Dit leverde een gesprek op waar de deelnemers graag een vervolg op willen zien. Dat zullen wij komend jaar faciliteren, naast enkele sessies met andere onderwerpen.

3.3 Veranderkundige expertise en ondersteuning

De ambities van het programma Erkennen & Waarderen vragen om een wezenlijke verandering van gedrag en leiderschap. Elke cultuurverandering is in de basis een aaneenschakeling van kleine gedragsveranderingen. Vanuit het landelijke programma proberen we deze gedragsverandering zoveel mogelijk te stimuleren. In 2025 hebben Mascha Weijers (expert op het gebied van dialoog en verandering-communicatie) en Anouk Visser (adviseur en trainer gedragsverandering) daarom opnieuw een reeks van drie workshops gefaciliteerd

rond het thema gedragsverandering. Deze sessies zijn bedoeld om projectleiders en andere betrokkenen te helpen bij het versterken van het verandervermogen binnen de instellingen. Ruim twintig personen hebben aan de reeks deelgenomen.

Ons gedrag wordt sterk beïnvloed door onze omgeving, de personen die hierin participeren en andere (on)bewuste drijfveren. Het is cruciaal om verandering per concrete gedraging te realiseren. Pas dan kan de 'olievlek' zich uitbreiden en bereik je resultaat op de lange termijn. Het vaak gehanteerde kennis-houding-gedrag-model is volgens de workshopleiders dan ook achterhaald. Het werkt precies andersom: verander eerst concreet gedrag en de houding verandert vervolgens mee. Zij pleiten ervoor eerst de intentie-gedragskloof over te gaan en de controle los te laten, zodat de menselijk natuur het vanzelf kan overnemen. Mensen willen namelijk dat ze hetzelfde denken als dat ze doen. Ze verantwoorden hun nieuwe gedrag voor zichzelf, waarna er een nieuwe cultuur kan ontstaan.

De reeks gedragsverandering bestond uit de volgende drie workshops:

1. **Gedrag begrijpen:** deze sessie had als leerdoel het formuleren van concreet doelgedrag en het identificeren van de drijfveren van de stakeholders.
2. **Weerstand begrijpen:** deze sessie had als leerdoel het kunnen onderscheiden van verschillende soorten

weerstand en het leren over beïnvloedings-technieken om deze weg te kunnen nemen.

3. **Gedrag veranderen:** deze derde sessie had als leerdoel het maken van de koppeling tussen psychologische drijfveren en beïnvloedingstechnieken, en het kunnen toepassen van deze technieken in de eigen werkomgeving.

Uitgelicht: reflectie, samen leren, vooruitkijken (RUG)

Hoe geeft de Rijksuniversiteit Groningen concreet invulling aan Erkennen & Waarderen? En wat betekent *Ruimte voor ieders talent* in de praktijk voor onderwijs, onderzoek, impact en leiderschap? De Erkennen & Waarderen-commissie wijdde in 2025 vier reflectiemiddagen aan deze vragen. Bestuurders, beleidsmedewerkers, HR-adviseurs, jonge wetenschappers en leden van bevorderingscommissies wisselden ervaringen uit, deelden successen en bespraken dilemma's. Uit de gesprekken blijkt dat de ambitie van het programma breed wordt gedragen. Tegelijk verschilt de manier waarop

faculteiten dit vormgeven. Deze diversiteit leverde tijdens de reflectiemiddagen waardevolle inzichten en inspiratie op. De aanpak loopt uiteen van vernieuwde loopbaanpaden, narratieve beoordelingen, het MERIT-model als gespreksinstrument tot initiatieven die teamontwikkeling en samenwerking centraal stellen. Ook is er steeds meer aandacht voor UD- en UHD-functies als waardevolle posities op zich, met ruimte voor zowel verticale als horizontale ontwikkeling. De reflectiemiddagen laten zien dat de RUG stappen zet in de cultuurverandering rondom erkennen en waarderen, en dat deze ontwikkeling vraagt om blijvende aandacht, dialoog en samenwerking.



De workshops gingen in op de volgende vragen:

- Wat is gedrag en hoe kun je dat beïnvloeden?
- Waarom werken veel-gekozen werkwijzen toch niet?
- Hoe sluit je aan bij drijfveren en intrinsieke motivatie?
- Welke weerstanden spelen er en hoe herken je die?
- Welke technieken werken bij de drijfveren en weerstanden die er spelen?
- Hoe ontwerp je interventies om het gewenste gedrag te stimuleren?

Na deze workshopronde waren deelnemers in staat zelf interventies te ontwerpen om gewenst gedrag te stimuleren in hun eigen instelling. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- Leidraad voor jaargesprekken;
- Werksessie met beoordelingscommissies;
- Checklist voor vacatureteksten, bevorderingscriteria of profielschetsen;
- Intervisiebijeenkomsten voor leidinggeven-den over lastige gesprekken rond loopbaan-ontwikkeling, prestaties en waardering;
- Feedbackronde met wetenschappers en ondersteuners om beleid te toetsen.

De deelnemers waren positief over de workshops vanwege de opgedane inzichten en de praktische toepasbaarheid ervan binnen de instellingen.

3.4 Strategische verandercommunicatie

Wat betreft de communicatie heeft zich in 2025 binnen het landelijke programma Erkennen & Waarderen een verschuiving voorgedaan, waarbij veel aandacht is geweest voor concrete stappen in de praktijk. Waar de focus van de communicatie in de eerste jaren van het programma voornamelijk lag op het 'waarom' van het programma, is dat nu verschoven naar het 'hoe' en in groeiende mate het 'wat'. Dit betekent dat wij via onze kanalen aandacht gaven

aan concrete veranderingen op de werkvloer. We lichtten via onze kanalen voorbeelden van implementaties uit bij de instellingen. Daarnaast gebruiken we onder andere ons LinkedIn-kanaal om soortgelijke veranderingen op internationaal vlak voor het voetlicht te brengen. Het delen van dit soort concrete informatie geeft wetenschappers duidelijkheid over wat het programma betekent voor hen in de praktijk en hoe zich dit verhoudt tot ontwikkelingen bij andere instellingen, nationaal en internationaal.

Daarnaast stonden we met communicatieadviseurs en projectleiders van lokale instellingen in contact. We adviseerden hen vraaggesteld en inspireerden hen met (communicatie) voorbeelden. Ook ontwikkelden we een town hall-format, waarmee instellingen het gesprek tussen wetenschappers en bestuurders kunnen faciliteren. Vanuit de town hall bieden wij aan

Podcastserie *Fairly Recognised*

In oktober is de eerste aflevering van podcastserie *Fairly Recognised* verschenen. In elke aflevering gaat Sanli Faez met inspirerende gasten op zoek een antwoord op de vraag hoe we een toekomstbestendige, eerlijke academische cultuur kunnen realiseren. In 2025 zijn de volgende afleveringen verschenen:

- 'Are we nearly there yet' over de staat van het programma Erkennen & Waarderen – met Alex Rushforth;
- 'The Meeting Culture' over cultuur en ontmoetingsdynamiek – met Dorit Gottlieb;
- 'Academia in Motion', over gedragsverandering en leiderschap – met Marieke Adriaanse;
- 'UNESCO Recommendation on Open Science' over Open Science en internationale samenwerking – met Ana Persic.



Projectleiders en commissievoorzitters in actie tijdens een Erkennen & Waarden werksessie (@Foto's Claartje Chajes).



om communicatief mee te helpen en te denken om zo de doelgroep het beste te bereiken. In 2026 zullen de eerste town hall-bijeenkomsten plaatsvinden.

In het najaar van 2025 stelden we een communicatiestrategie op voor het jaar 2026. Een jaar waarin de focus zal liggen op het bestendigen van vele geïmplementeerde veranderingen. Hiervoor vond uitwisseling plaats met communicatieadviseurs van de betrokken partijen.

3.5 Landelijke overleggen en bijeenkomsten

De Erkennen & Waarden-gemeenschap brengen we periodiek samen door bijeenkomsten te organiseren voor verschillende doelgroepen. Doel hiervan is het inspireren van elkaar, het bevorderen van de gezamenlijkheid en het uitwisselen van kennis en ervaringen. Daarbij kiezen we steeds voor passende locaties en inspirerende werkvormen.

In 2025 organiseerden we:

- Vijf bijeenkomsten voor de Erkennen & Waarden projectleiders van de instellingen;
- Twee bijeenkomsten voor de Erkennen & Waarden commissievoorzitters;
- Twee themabijeenkomsten voor commissievoorzitters, projectleiders en experts;
- Eén landelijke bijeenkomst voor de Erkennen & Waarden community: E&W Breed.

Bijeenkomsten projectleiders en commissievoorzitters

Zowel de projectleiders als de commissievoorzitters brachten we periodiek bij elkaar. Tijdens de overleggen was er veel ruimte voor het uitwisselen van kennis en ervaringen. Vaak presenteerde één van de projectleiders/commissievoorzitters een concreet voorbeeld, waarover we vervolgens met elkaar in gesprek gaan. Zo verzorgde Cas Henckens (Universiteit Leiden) een presentatie over de onderwijsmatrix die de Leidse universiteit heeft. Julma Braat (TU/e) vertelde hoe haar universiteit door middel van gerichte trainingen voor de beoordelingsadviescommissies (BAC's) aan een inclusief en transparant beoordelingsproces heeft gewerkt. Hiervoor is onder meer het rollenspel 'Behind closed doors' ontwikkeld.

Naast het delen van good practices maakten we tijdens de overleggen ook steeds ruimte voor het bespreken van actuele ontwikkelingen, strategische keuzes en dilemma's. In 2025 zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- Knelpunten en incentives voor de implementatie van Erkennen & Waarden;
- Erkennen en waarden van promovendi;
- Stand van zaken rond acties routekaart;
- Vragenlijst en proces cultuurbarometer;
- Ontwikkeling format reflectiegesprek;
- Strategisch communicatieplan.

In januari hebben de projectleiders een werkbezoek afgelegd aan het Nationaal instituut voor subatomaire fysica (Nikhef), één van de negen NWO-instituten. Er was gezorgd voor een interessant en afwisselend programma met onder meer twee presentaties, een vraaggesprek met een wetenschapper en een rondleiding. De projectleiders kregen een goed beeld van de uitdagingen waarvoor zowel het onderzoeksinstituut als individuele wetenschappers staan. In de gesprekken werd steeds een koppeling gemaakt met de ambities van het programma Erkennen & Waarderen.

Themabijeenkomsten

De themabijeenkomsten bieden een verdieping op één specifiek thema en zijn bedoeld voor de commissievoorzitters, projectleiders en experts. Door het gebruik van verschillende werkvormen probeerden we de betrokkenen te inspireren. Op vrijdag 28 maart hebben we in samenwerking met de adviserende leden van de regiegroep een sessie georganiseerd over het erkennen en waarderen van *early career* wetenschappers (zie *paragraaf 2.3*). De bijeenkomst van dinsdag 7 oktober had een meer praktische inslag. De deelnemers gingen concreet aan de slag met een aantal opdrachten. Allereerst maakten zij een schematisch overzicht van de resultaten die door de eigen instelling in de periode 2020-2025 zijn behaald. Vervolgens vond een werksessie plaats waarbij de deelnemers input aanleverden voor een te ontwikkelen reflectieformat. Tot slot gingen de deelnemers met elkaar in gesprek over de wijze waarop het programma Erkennen & Waarderen en het national chapter van CoARA elkaar kunnen versterken.

E&W Breed

Op donderdag 5 juni vond de bijeenkomst E&W Breed plaats, ditmaal waren we te gast in Wageningen. Rond tien uur opende Carolien Kroeze, rector magnificus van de WUR, de bijeenkomst. In haar openingswoord vertelde zij over het Academic Career Framework (ACF), dat de WUR in het kader van Erkennen & Waarderen heeft ontwikkeld. Vervolgens presenteerde Tjitske Holtrop en Inge van der Weijden – beiden werkzaam aan het CWTS – de resultaten van de vragenlijst over het gebruik van de kwaliteitskenmerken (voor de resultaten, zie *paragraaf 2.1*). Aansluitend vond een boeiend panelgesprek plaats. Onder leiding van dagvoorzitter Sanli Faez gingen Isabel Arends (bètadecaan UU), Marike Knoef (decaan economie en bedrijfskunde, TiU), Wiro Niessen (decaan geneeskunde RUG), Leoniek Wijngaards (decaan sociale wetenschappen UU), Jeroen Geurts (rector VU) en Peter-Paul Verbeek (rector UvA) met elkaar in gesprek over de betekenis van de resultaten. Door middel van een mentimeter had ook de zaal de gelegenheid te reageren op enkele stellingen. Het interactieve gesprek spitste zich al snel toe op twee hoofdthema's: leiderschap en de strategische personeelsplanning.

Na een korte pauze stond het derde onderdeel op het programma: een creatieve werkvorm. De zaal werd verdeeld in groepjes van vijf personen. In elk groep kreeg één persoon de gelegenheid om in een paar minuten een probleem te omschrijven, waarna de overige deelnemers twintig minuten de tijd kregen op basis van hun kennis en expertise een gezamenlijke oplossing te formuleren. Deze werkvorm zorgde voor geanimeerde gesprekken en waardevolle oplossingen. Het plenaire ochtendprogramma sloot af met een korte terugblik van Jeroen Geurts.



Een beeldimpressie van de in juni gehouden bijeenkomst E&W Breed in Wageningen (©Foto Annemiek van der Kuil | PhotoA.nl).



Deelnemers van het Nederlandse National Chapter (©Foto Stefan Penders).

In de middag was er een Show & Share-sessie, waarbij vijf faculteiten/instellingen presenteerden wat zij in relatie tot het thema kwaliteitskenmerken hebben gedaan. De volgende voorbeelden kwamen aan de orde:

- Tools en workshopformats voor de ontwikkeling van loopbaanpaden (Erasmus School of Economics);
- Een kwalitatief en flexibel kader voor de beoordeling van academische prestaties (Tilburg School of Economics and Management);
- De ontwikkeling van Research Output Culture (Sectie Economie WUR);
- De aanstelling van twee hoogleraren met een impact- en onderwijsprofiel (Universiteit voor Humanistiek);
- Het gebruik van een narratieve beoordeling (TU/e, NWO en ZonMw).

We kunnen terugzien op een inspirerende bijeenkomst, waarin verdieping en verbreding samen op ingingen. Er was veel ruimte voor dialoog en het uitwisselen van good practices. De bijeenkomst laat zien hoe belangrijk het is

om samen betekenis te geven aan Erkennen & Waarderen, immers zo alleen ontstaat er daadwerkelijk beweging.

3.6 Internationale ontwikkelingen

In 2025 hebben we de internationale ontwikkelingen op de voet gevolgd, waarbij nieuwe contacten zijn gelegd en nieuwe samenwerkingen zijn aangegaan.

CoARA National Chapter

De Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) is een internationaal netwerk gericht op de hervorming van onderzoeksbeoordeling. Vrijwel alle deelnemende organisaties binnen het programma Erkennen & Waarderen zijn dan ook lid van CoARA. Het CoARA-netwerk kent zogeheten national chapters, die de implementatie van de CoARA-commitments bevorderen in de nationale context. De national chapters spelen een belangrijke rol in de uitwisseling van good practices en komen samen op CoARA-evenementen, zoals het National Chapters Exchange Forum.

Uitgelicht: Ontwikkelwijzer en Leidinggeven@TUDelft

De TU Delft heeft in 2025 concrete stappen gezet op het vlak van leiderschap en een instrument ontwikkeld dat helpt om richting te geven aan de wetenschappelijke loopbaan. Vanaf 1 januari 2026 werkt de instelling met de Academische Ontwikkelwijzer. Dit inspiratiedocument ondersteunt wetenschappers bij loopbaaninvulling en -ontwikkeling. De Ontwikkelwijzer geeft wetenschappers ruimte om accenten aan te brengen in de loopbaan en biedt concrete voorbeelden. Toepassing gebeurt in overleg met de leidinggevende, waarbij rekening wordt gehouden met team-, afdelings- en faculteitsdoelstellingen.

Leidinggeven@TUDelft is een praktijkgericht en toekomstbestendig verdiepingsprogramma dat leidinggevendens ondersteunt in hun cruciale rol binnen de organisatie. Het programma bestaat uit drie onderdelen: een heldere rolverwachting (*mindset*), een gestructureerd trainingsaanbod (*skillset*) en een uitgebreide online toolbox (*toolset*). Hiermee worden leidinggevendens toegerust om hun taken met vertrouwen uit te voeren, sociale veiligheid te bevorderen en effectief bij te dragen aan onderwijs-, onderzoeks- en organisatiedoelen.

De 4 leiderschapsrollen

1. PERSOONLIJK LEIDERSCHAP



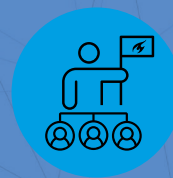
2. PROJECT OF TEAM LEIDEN



3. PROGRAMMA OF MEERDERE TEAMS LEIDEN



4. EEN ORGANISATIE LEIDEN



De zes onderdelen van het leiderschapsprofiel

EIGENAARSCHAP EN SAMENWERKEN



Je neemt verantwoordelijkheid en werkt samen met collega's om een goed resultaat neer te zetten.

VISIE EN STRATEGIE



Je hebt visie, je neemt anderen daarin mee, je stelt doelen en geeft uitvoering daaraan.

ZELFBEWUSTZIJN EN OMGEVINGS-BEWUSTZIJN



Je denkt na over jouw handelen en staat open voor ideeën van anderen. Je weet wat speelt in je vakgebied en in de organisatie en hoe besluiten genomen worden.

ETHISCH HANDELEN EN VERTROUWEN



Je bent integer. Je handelt op een betrokken en transparante manier. Je creëert een inclusieve en diverse werkomgeving, waarin iedereen optimaal kan functioneren.

AANTREKKEN EN STIMULEREN VAN TALENT



Je bent gericht op het opmerken, aantrekken en ontwikkelen van talent.

INITIATIEF EN MOED



Je neemt beslissingen, toont initiatief en brengt verandering teweeg.

In maart 2025 is het [Nederlandse National Chapter](#) officieel bekendgemaakt tijdens het National Chapters Exchange Forum te Bonn, waar Stefan Penders ook aanwezig was. Het chapter wordt voorgezeten door Hilde Verbeek (Universiteit Maastricht) en Arfan Ikram (ZonMw/Erasmus MC). Na enkele voorbereidende bijeenkomsten heeft het chapter in november 2025 haar startbijeenkomst gehad. De aanwezige leden – vanuit de universiteiten, hogescholen, KNAW, NWO en ZonMw – hebben een gezamenlijke koers afgesproken voor het chapter. Het chapter zal zich richten op de hervorming van onderzoeksbeoordeling in brede zin. Daarnaast wil het chapter waar mogelijk verbinding leggen met bestaande initiatieven (zoals Erkennen & Waarderen) en zo zoveel mogelijk verbinding creëren tussen verschillende onderzoeksbeoordelende organisaties in de kennisketen. Het chapter beoogt dit te doen door onder andere het organiseren van themabijeenkomsten.

CoARA Working Group 'Reforming Academic Career Assessment'

Vanuit het programma Erkennen & Waarderen speelden we in 2025 een actieve rol in de [CoARA-werkgroep 'Reforming Academic Career Assessment' \(ACA\)](#). Als onderdeel van deze groep hebben we deelgenomen aan een werkbezoek aan Oslo op uitnodiging van Universitets- og høgskolerådet (Universities Norway). Daarnaast hebben we bijgedragen aan het ontwikkelen en testen van een toolbox met good practices, die in 2026 gelanceerd zal worden.

European Research Area Structural Policies

Op uitnodiging van OCW zijn Sanli Faez en Stefan Penders aangesloten bij twee Europese werkgroepen, opgezet rond de uitvoering van de ERA Structural Policy on Research Careers en Research Assessment. Vrijwel alle EU-lidstaten zijn vertegenwoordigd in deze werkgroepen, die zich richten op de prakti-



Sanli Faez en Stefan Penders bezochten in december de EU High-Level Conference on Reforming Research Assessment (©Sanli Faez).



sche implementatie van Europees beleid rond academische loopbanen en onderzoeksbeoordeling. We hebben ons in deze werkgroepen sterk gemaakt voor het Nederlandse perspectief, bijvoorbeeld tijdens het eerste Research Careers-werkgroepoverleg in december 2025 te Brussel.

OECD Expert Group

Op uitnodiging van OCW namen Sanli Faez en Stefan Penders ook deel aan de expertgroep van de OECD Global Science Forum Activity on Research Assessment and Incentives. In deze toonaangevende groep hebben we meegewerkt aan het opstellen van een beleidsadvies voor de hervorming van onderzoeksbeoordeling. Ook hebben we meegewerkt aan de voorbereiding en uitvoering van een workshop rond dit thema, in januari 2026 te Parijs. Het OECD-beleidsadvies zal in de loop van 2026 worden gepubliceerd.

Adviesraden

Vanuit het programma Erkennen & Waarderen blijven we ons inzetten voor de ondersteuning

van verwante projecten in het buitenland. Daartoe heeft Stefan Penders zitting in de adviesraad van de projecten ABOARD, STAFF-DEV en OR4. Het [jaarverslag 2024](#) biedt een meer uitvoerige uitleg over de doelen van deze projecten.

Lezingen, bezoeken en conferenties

Het landelijke programmteam Erkennen & Waarderen ontving ook in 2025 met regelmaat uitnodigingen voor lezingen, workshops en conferenties voor een internationaal publiek. Zo gaf Stefan Penders een lezing over het programma aan de rectoren van het netwerk Xarxa Vives d'Universitats, werd hij uitgenodigd om te spreken aan de Università di Firenze, en deelde hij op uitnodiging van Zweedse collega's onze inzichten tijdens de University Industry Innovation Network Conference. Ook ontvingen we uitnodigingen voor belangrijke gesloten bijeenkomsten zoals de EU High-Level Conference on Reforming Research Assessment. Een volledig overzicht is terug te vinden in de representatiekalender (zie *bijlage 2*).

Vooruitblik 2026

Voor het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen fungeert de position paper als het vertrekpunt. De routekaart geeft vervolgens richting voor de implementatie van nieuw beleid en diverse instrumenten. Voor het programma Erkennen & Waarderen is 2026 een belangrijk jaar, immers aan het einde van het jaar loopt het landelijke programma formeel af.

Het jaar 2026 staat daarom in het teken van terugblikken en vooruitzien. Aan de ene kant maken we de balans op wat we in de achterliggende vijf jaar hebben gerealiseerd. Aan de andere kant kijken we vooruit hoe we de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen duurzaam in de instellingen kunnen borgen.

Voor 2026 hebben we de volgende prioriteiten geformuleerd:

1. We versterken het vertrouwen in Erkennen & Waarderen door te laten zien waar we vandaan komen en wat we in de achterliggende vijf jaar hebben weten te realiseren.
2. We zorgen ervoor dat de uitgangspunten van Erkennen & Waarderen blijvend verankerd worden in de instellingen.
3. We benadrukken de samenhang tussen de ambities uit de position paper.

In lijn met voorgaande jaren continueren we de volgende activiteiten:

- We organiseren landelijke bijeenkomsten voor verschillende doelgroepen;
- We bevorderen de uitwisseling van kennis en ervaringen door middel van ons communityplatform RRview;
- We organiseren werksessies over het thema gedragsverandering;

- We delen via verschillende kanalen good practices;
- We stimuleren en ondersteunen de (internationale) dialoog.
- We blijven via het National Chapter inzetten op internationale samenwerking en houden een vinger aan de pols bij Europese ontwikkelingen.

Naast de reguliere activiteiten vragen de volgende projecten onze aandacht:

- Uitvoeren van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer;
- Ontwikkelen van een AI-tool voor de analyse van vacatureteksten;
- Ontwikkelen van nieuwe communicatiemiddelen (animaties, visualisaties en podcastserie);
- Organiseren van het Recognition & Rewards festival;
- Opstellen van een adviesdocument over UFO;
- Opstellen van een visie en/of routekaart voor het erkennen en waarderen van *early career* wetenschappers;
- Opstellen van een plan voor de toekomst.

Bijlagen

Bijlage 1:

Samenstelling regiegroep en programmamateam

Regiegroep

In 2025 vonden er meerdere wisselingen plaats:

- In maart trad Laura Swart namens Postdoc-NL toe tot de regiegroep; zij is de opvolger van Padmini Khedoe.
- In september nam Alex Rushforth namens APNet de plaats in van Tessa Sinnige.
- Sinds september is Joris van der Voet de afgevaardigde namens De Jonge Akademie. Hilde Verbeek, die tot die tijd De Jonge Aka-

demie vertegenwoordigde, blijft in de rol van covoorzitter van het national chapter CoARA lid van de regiegroep.

- In november trad Arno Hoes (UMCNL) terug uit de regiegroep vanwege zijn pensionering; zijn plaats werd ingenomen door Marlies Reinders.

Op 31 december 2025 was de samenstelling van de regiegroep als volgt:

Naam	Achtergrond
Jeroen Geurts, <i>covoorzitter</i>	Rector magnificus Vrije Universiteit Amsterdam (namens UNL)
Rianne Letschert, <i>covoorzitter</i>	Voorzitter College van Bestuur Universiteit Maastricht (namens UNL)
Marileen Dogterom	President KNAW
Arfan Ikram	Voorzitter ZonMw
Marcel Levi	Voorzitter NWO
Marlies Reinders	Lid Raad van Bestuur LUMC/Decaan Faculteit Geneeskunde Universiteit Leiden (namens UMCNL)
Hilde Verbeek	Covoorzitter national chapter CoARA
Joris van der Voet	Lid De Jonge Akademie
Ana Mendes Barbosa	Bestuurslid PNN
Laura Swart	Bestuurslid PostdocNL
Alex Rushforth	Bestuurslid APNet
Constant Swinkels	Bestuurslid ComeniusNetwerk



Het programmteam tijdens één van de overleggen (©Foto Claartje Chajes).

Programmteam

Ook binnen het programmteam deden zich veranderingen voor. In februari namen we afscheid van Kim Huijpen. In mei kon Sanli Faez als haar opvolger worden benoemd.

Daarnaast werd het team versterkt met Maroussia van Gerven als projectleider van het Recognition & Rewards Festival 2026. Op 31 december 2025 was de samenstelling van het programmteam als volgt:

Naam	Functie
Sanli Faez	Programmamanager
Johan van de Worp	Programmasecretaris
Stefan Penders	Beleidsadviseur internationalisering E&W
Thomas van Rest	Communicatieadviseur
Claartje Chajes	Communitymanager RRview
Truus van den Assem	Managementassistent
Maroussia van Gerven	Projectleider Recognition & Rewards Festival
Dagmar Eleveld	Liaison umc's
Marjan van Hunnik	Liaison KNAW
Bianca Langhout	Liaison universiteiten
Tamara van Mólken	Liaison NWO en ZonMw
Inge van der Weijden	Liaison Open Science NL

Kernteam

Het kernteam bestaat uit Truus van den Assem, Claartje Chajes, Sanli Faez, Stefan Penders, Thomas van Rest en Johan van de Worp.

Bijlage 2: Representatiekalender 2025

Leden van de regiegroep en het landelijke programmteam zijn in 2025 veelvuldig benaderd met vragen om advies, deelname aan panels en het geven van presentaties. De representatiekalender geeft een indruk van alle bijeenkomsten en activiteiten die in het kader van Erkennen & Waarderen zijn georganiseerd en waarbij de leden van de regiegroep en/of het programmteam betrokken zijn geweest.

Januari

- 17 Op 17 januari heeft de landelijke regiegroep Erkennen & Waarderen vergaderd.
- 17 Op 17 januari heeft het landelijke programmteam vergaderd.
- 28 Op 28 januari hebben de Erkennen & Waarderen projectleiders een werkbezoek gebracht aan het Nikhef te Amsterdam en vervolgens vergaderd.
- 31 Op 31 januari kwamen de Erkennen & Waarderen commissievoorzitters bijeen voor een periodiek overleg.

Maart

- 10 Op 10 maart heeft het landelijke programmteam vergaderd.
- 11 Op 11 maart kwamen de Erkennen & Waarderen projectleiders bijeen voor een periodiek overleg.
- 12-14 Van 12-14 maart vond het CoARA National Chapters Exchange Forum plaats.
- 14 Op 14 maart kwamen de leden van het coördinerend overleg bijeen.
- 17-19 Van 17-19 maart vond in Oslo een werkoverleg van de CoARA Working Group 'Reforming Academic Career Assessment' plaats, waarbij Stefan Penders aanwezig was.

- 28 Op 28 maart vond in Utrecht er een themasessie plaats rond over het erkennen en waarderen van *early career* wetenschappers.

April

- 7 Op 7 april vond in Utrecht de kick-off plaats van het project 'Erkennen en waarderen van Open Science'.
- 28 Op 28 april heeft Stefan Penders een keynote-lezing verzorgd tijdens de Zweedse conferentie 'National and International Perspectives on Recognising Collaboration in Academic Careers'. Hij sprak over het erkennen en waarderen van maatschappelijke impact.

Mei

- 1 Op 1 mei is Sanli Faez gestart als landelijk programmamanager Erkennen & Waarderen.
- 20 Op 20 mei heeft het landelijke programmteam vergaderd.
- 20 Op 20 mei kwamen de Erkennen & Waarderen projectleiders online bijeen voor een periodiek overleg.



Juni

- 5 Op donderdag 5 juni werd in Wageningen E&W Breed georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomst zijn de resultaten van de vragenlijst over de kwaliteitskenmerken gepubliceerd.
- 10-12 Van 10-12 juni vond in Amsterdam een conferentie plaats van het University Industry Innovation Network (UIIN) plaats. Stefan Penders verzorgde de workshop 'Collaboration Merits for Social Impact' in samenwerking met enkele Zweedse collega's.
- 19 Op 19 juni vond de Open Research Data workshop plaats, georganiseerd vanuit het nationaal coördinatieproject 'Erkennen en waarden van Open Science'.
- 23 Op 23 juni heeft Sanli Faez deelgenomen aan SEP-werksessie in Utrecht.
- 27 Op 27 juni hebben Sanli Faez en Johan van de Worp de partnerbijeenkomst van het Nationaal Actieplan Diversiteit & Inclusie Hoger Onderwijs en Onderzoek bezocht.
- 30 Op 30 juni vond een online sessie plaats rond het thema horizontaal ontwikkeling.



Juli

- 8 Op 8 juli hebben Sanli Faez en Johan van de Worp het startgesprek gevoerd met Berenschot over de tweede meting van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer.
- 17 Op 17 juli verzorgden Maurits van Tulder (VU) en Stefan Penders een lezing voor de rectoren van het Catalaanse universiteitennetwerk Xarxa Vives d'Universitats, met als titel: 'Making room for everyone's talent. Reforming research and academic career assessment in the Netherlands'.

Augustus

- 24 Op 24 augustus verzorgde Sanli Faez een tutorial over het programma Erkennen & Waarderen tijdens een bijeenkomst van het European Optical Society Annual Meeting in Delft.
- 27-28 Van 27-28 augustus vond in Utrecht een bijeenkomst plaats van het European Higher Education Society plaats. Stefan Penders en Erika Hajdu (EUR) verzorgden de workshop 'An open future within reach? Charting ways to a better Open Science future through collaborative play'.

September

- 2 Op 2 september heeft Sanli Faez een bijeenkomst bezocht voor de coördinatoren van Sociale Veiligheid en andere beleidsprogramma's.
- 13 Op 13 december bezocht Sanli Faez het Open Science Fair 2025 in Geneve.
- 18-19 Van 18-19 september vond in Florence een conferentie plaats. Stefan Penders leverde een bijdrage aan de workshop *Attracting and Supporting Early Career Researchers - Mapping Schemes and Fostering a Virtuous Research Ecosystem* en sprak over 'Making room for every-

- one's talent. Recognition & Rewards and early career academics'.
- 19 Op 19 september heeft het landelijke programmateam vergaderd.
- 19 Op 19 september kwamen de Erkennen & Waarderen projectleiders online bijeen voor een periodiek overleg.
- 26 Op vrijdag 26 september heeft de landelijke regiegroep Erkennen & Waarderen vergaderd in Utrecht.
- 29 Op 29 september vond de tweede landelijke bijeenkomst plaats, georganiseerd vanuit het nationaal coördinatieproject 'Erkennen en waarden van Open Science'.

- Oktober**
- 2 Op 2 oktober nam Stefan Penders in het kader van het National Chapter CoARA deel aan het Beleidsoverleg Samenwerkende Gezondheidsfondsen.
- 7 Op 7 oktober vond er een Erkennen & Waarderen themasessie plaats in Utrecht.
- 27 Op 27 oktober vond de Open Education Workshop plaats, georganiseerd vanuit het nationaal coördinatieproject 'Erkennen en waarden van Open Science'.
- 30 Op 30 oktober verzorgde Sanli Faez een lezing in het kader van Open Science Course van Universiteit Utrecht.



Tijdens een van de activiteiten konden deelnemers een wens achterlaten (©Foto Annemiek van der Kuil | PhotoA.nl).

November

- 4 Op 4 november kwamen de Erkennen & Waarderen commissievoorzitters bijeen.
- 10 Op 10 november faciliteerde Sanli Faez in samenwerking met het Nationaal Expertisecentrum Wetenschap en Samenleving (NEWS) de eerste workshop over het erkennen en waarderen van wetenschapscommunicatie in een serie van twee.
- 11 Op 11 november verzorgde Sanli Faez een seminar over het programma Erkennen & Waarderen tijdens de slotbijeenkomst van het CATALISI-consortium (Catalysation of institutional transformations of Higher Education Institutions) in Amsterdam
- 18 Op 18 november heeft het landelijke programmateam vergaderd.
- 18 Op 18 november kwamen de Erkennen & Waarderen projectleiders online bijeen voor een periodiek overleg.
- 20 Op 20 november nam Sanli Faez deel aan een [webinar](#) over research assessment, georganiseerd door het Committee on Publication Ethics (COPE).
- 20 Op 20 november hebben Sanli Faez en Johan van de Worp een bezoek gebracht aan een vergadering van de Raad voor Technische Wetenschappen om te spreken over Erkennen & Waarderen.
- 21 Op 21 november hebben Sanli Faez en Johan van de Worp een bezoek gebracht aan een vergadering van het Decanenoverleg Economie en Bedrijfskunde (DEB) om te spreken over Erkennen & Waarderen.
- 21 Op 21 november heeft Stefan Penders een keynote gehouden tijdens een workshop georganiseerd door de Alliance of German Science Organi-

sations. De titel van de keynote luidde: 'Making room for everyone's talent. Recognition & Rewards and early career academics'.

- 27 Op 27 november vond de startbijeenkomst plaats van het CoARA National Chapter.
- 27 Op 27 november sprak Sanli Faez over Erkennen & Waarderen tijdens de landelijke bijeenkomst voor jonge academies in Amsterdam.

December

- 1-4 Van 1-4 december namen Sanli Faez en Stefan Penders deel aan de EU High-Level Conference on Research Assessment in Kopenhagen.
- 11 Op 11 december hebben Sanli Faez en Johan van de Worp een bezoek gebracht aan een vergadering van de Raad voor Decanen Rechtsgeleerdheid om te spreken over Erkennen & Waarderen.
- 11-12 Van 11-12 december nam Stefan Penders deel aan de EU Conference on Research Careers. Daarnaast nam hij ook deel aan een parallelle bijeenkomst van de ERA Action on Research Careers.
- 15 Op 15 december faciliteerde Sanli Faez in samenwerking met NEWS de tweede workshop over het erkennen en waarderen van wetenschapscommunicatie.

