

Meer dan ooit hebben universiteiten aandacht voor jonge wetenschappelijke talenten. Een vergrijzend personeelsbestand gecombineerd met krapte op de arbeidsmarkt van hogeropgeleiden noodzaken faculteiten een beleid te ontwikkelen om jonge talenten enthousiast te maken en te houden voor het werk als wetenschapper. Maar welk beleid hebben faculteiten ontwikkeld om jonge talenten te binden en boeien? Levert dit de gewenste resultaten op? En hoe kan het beter?

Young and promising

Jongetalentenbeleid op Nederlandse universiteiten

Marian Thunnissen

Kenniscentrum Sociale Innovatie Hogeschool Utrecht

Ben Fruytier

Kenniscentrum Sociale Innovatie Hogeschool Utrecht, Radboud Universiteit Nijmegen

Marieke van den Brink

Radboud Universiteit Nijmegen

Het binden en boeien van jonge talentvolle wetenschappers is in de komende jaren dé uitdaging voor het personeelsbeleid van de universiteiten. Hoe dat binden en boeien in de praktijk eruit moet zien, hangt af van de specifieke situatie van de wetenschapsgebieden waartoe de faculteiten behoren (Lubbe & Larsen 2008). Immers, de dynamiek van vraag en aanbod verschilt sterk tussen de wetenschapsgebieden. Zo kennen de gebieden Landbouw, Natuur en Techniek, Economie & Recht, en in iets mindere mate Health, Medicine & Life Sciences, een felle concurrentie met het Nederlandse en buitenlandse bedrijfsleven en collega-universiteiten. Het aantrekken, maar vooral het vasthouden van jonge wetenschappers vraagt in deze wetenschapsgebieden aandacht. Daarentegen zijn er binnen Taal & Cultuur minder promotieplekken dan gemiddeld, waarvoor veel kandidaten zich melden. Dit maakt de invulling van promotieplaatsen een belangrijk selectiemoment. Vervolgens zijn de doorstroommogelijkheden na de promotie beperkt; men moet veelal op zoek naar een (vaste) baan bij een andere universiteit of zelfs buiten de wetenschap, terwijl ook daar de carrièremogelijkheden niet al te rooskleurig zijn.

Wat doen universiteiten en faculteiten om hun vraag naar jonge talentvolle wetenschappers af te stemmen op het aanbod? We zien dat alle universiteiten zonder enige uit-

zondering het vraagstuk van de jonge wetenschapper hoog op de agenda hebben staan. De laatste jaren zijn ook flinke stappen in de beleidsontwikkeling gemaakt, bijvoorbeeld de inzet van *Tenure Track*¹ als loopbaaninstrument (Fruytier & Brok, 2007). Maar beleidsontwikkeling is nog geen beleidspraktijk (Brok, 2005) en, zo blijkt uit de 'Intermediair PhD Oriëntation Guide 2008' (Intermediair, 2008), verbetering blijft noodzakelijk. Dit roept de vraag op welke verbeteringen dan wenselijk zijn, en vooral effectief.

Onderzoek moet helderheid verschaffen

Op verzoek van de Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU) en het Promovendi Netwerk Nederland (PNN) hebben Radboud Universiteit Nijmegen en Hogeschool Utrecht een staalkaart gemaakt van het jongetalentenbeleid van de Nederlandse universiteiten. Opdrachtgever van het onderzoek was Sofokles, Sociaal Fonds voor de KennisSector.

De staalkaart moest in de eerste plaats een inventarisatie omvatten van het beleid dat de universiteiten hebben ontwikkeld voor het binden en boeien van jong talent. In de tweede plaats moest geëvalueerd worden of, en zo ja welke, belemmeringen er waren bij de uitvoering van het beoogde beleid en wat de resultaten waren: speelden de maatregelen

en instrumenten in op de behoeften en wensen van de jonge talenten en verhoogden zij zo de aantrekkelijkheid van de universiteiten als werkgever of zijn er omissies in het beleid? Op basis van de onderzoeksconclusies zijn aanbevelingen voor verbetering en aanscherping van het beleid gedaan.

In dit artikel bespreken we allereerst wat wordt verstaan onder jong talent en welke behoeften zij hebben. Daarna beschrijven we in welke mate universiteiten hier met hun beleid op inspelen en verbinden daar een aantal adviezen aan.

Onderzoeksaanpak

De onderzoeksgegevens zijn verzameld met behulp van casestudies bij vijf faculteiten, die elk één van de wetenschapsgebieden vertegenwoordigden, namelijk:

- ▶ Faculteit Health, Medicine and Lifescience (Universiteit Maastricht);
- ▶ Faculteit der Geesteswetenschappen (Universiteit van Amsterdam);
- ▶ Faculteit Technische Natuurwetenschappen (Universiteit Twente);
- ▶ Faculteit der Rechtsgeleerdheid (Radboud Universiteit Nijmegen);
- ▶ Faculteit Sociale Wetenschappen (Vrije Universiteit Amsterdam).

In elke casestudie hebben we, naast een analyse van de relevante beleidsdocumenten, gesproken met enerzijds bestuurders, beleidsmakers en leidinggevenden en anderzijds met jonge wetenschappers zelf. Op basis van het datamateriaal is voor elke case een caseverslag geschreven. Deze zijn getoetst bij zusterfaculteiten binnen het betreffende HOOP-gebied.² Conclusie van deze toetsing is dat de uitkomsten een goede weerspiegeling vormen van het jongetalentenbeleid op Nederlandse universiteiten. Naast de casestudies bestond het onderzoek uit een literatuurstudie, waaronder een analyse van het talentbeleid bij buitenlandse universiteiten.

Definitie jong talent

Om de staalkaart van het jongetalentenbeleid te kunnen maken, is allereerst onderzocht wat onder jong wetenschappelijk talent wordt verstaan. Waaraan hebben universiteiten en faculteiten eigenlijk behoefte? Over welke kwaliteiten moeten jonge wetenschappers beschikken om als talentvol gezien te worden?

Bij aanvang van het jongetalentenonderzoek hebben we jonge talentvolle wetenschappers vooral gedefinieerd op basis van het aspect 'jong'. Het gaat om wetenschappers die jong zijn wat betreft hun wetenschappelijke carrière: promovendi, post-docs, UD's met recentelijk een vast contract. Als we ons zouden beperken tot deze drie functiegroepen, zonder een onderscheid te maken tussen al dan niet talentvol, dan zou volgens

de cijfers van de VSNU (WOPI-cijfers (personeelsinformatiesysteem), peildatum 31-12-2009) meer dan de helft van het wetenschappelijk personeel op een Nederlandse universiteit deel uitmaken van de groep 'jonge wetenschappers'. Een omvangrijke en heterogene groep dus, die ook nog eens sterke externe mobiliteit kent: zo is bekend dat minimaal 70% van de promovendi niet in vaste dienst komt bij een universiteit of andere onderzoeksinstelling (Hoffius & Sarachno, 2008).

Jong én talentvol?

We hebben tijdens de gesprekken gevraagd wat de geïnterviewden verstaan onder 'jong talent'. Over het aspect 'jong' was relatief weinig onenigheid in het onderzoek. Het was vanzelfsprekend dat het moet gaan om wetenschappers die aan het begin staan van hun wetenschappelijke carrière, ongeacht hun leeftijd.

Het aspect 'talentvol'

leverde wel discussie op

Het aspect 'talentvol' leverde wel discussie op. Het staat buiten kijf dat jonge wetenschappelijke talenten moeten uitblinken op het gebied van onderzoek en blijf geven van aanleg voor onderwijs en bestuur. Dit moet bij voorkeur ook aantoonbaar zijn. In haar studie 'Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands' onderscheidt Van den Brink (2009) drie categorieën kapitaal om *scientific excellence* te definiëren. De zojuist genoemde kwaliteiten omschrijft zij als professioneel kapitaal. Een jong talent moet echter meer in huis hebben. Talenten springen eruit, zo werd vaak gezegd, door kenmerken van 'individueel en sociaal kapitaal': de moderne academicus kan communiceren en enthousiasmeren, is proactief, ondernemend en omgevingsbewust. Een talent is zeer gemotiveerd en gedreven en 'heeft een passie voor de wetenschap' ('it's a mission', volgens een van de geïnterviewden). Het probleem met al deze kenmerken is dat de waardering ervan sterk afhangt van de beoordelaar/leidinggevende en daarom moeilijk eenduidig is vast te stellen. Ten slotte valt op dat talenten zich onderscheiden door zich sneller dan gemiddeld te ontwikkelen.

Er is een gedeeld algemeen beeld van de kenmerken en kwaliteiten van jong wetenschappelijk talent, maar zodra dat verder geconcretiseerd wordt, lopen de opvattingen uiteen. Aan die diversiteit van opvattingen valt moeilijk te ontkomen.

Het is ook niet reëel om tot één sluitende definitie van jong talent te willen komen. Verschillen zullen en moeten blijven bestaan. Talenten moeten aansluiten bij het vakgebied en de toekomstambities en behoeften van de betreffende faculteiten. Binnen een universiteit, en zeker binnen een faculteit, moet men echter tot een gedeeld en meer geobjectiveerd beeld komen van de kenmerken van een jong talent. Immers, de keuzes die hierbij gemaakt worden, hebben consequenties voor het talentbeleid in zijn totaliteit.

Kenmerken en beleid

Naar welke doelgroep gaat beleidsmatig de aandacht uit? Uit het onderzoek komt naar voren dat alle faculteiten beleidsmaatregelen hebben gericht op het binden en boeien van promovendi. Maar daarna vertoont het beleid veelal een hiaat. Geen van de faculteiten heeft een beleid dat zich richt op de ontwikkeling van promovendus tot hoogleraar; veelal zit er een knip tussen het PhD-programma enerzijds en het ontwikkelingstraject voor de toekomstige hoogleraren anderzijds. Deze programma's sluiten niet op elkaar aan. UD's/docenten, maar vooral postdocs zijn in het beleid een vergeten groep. En helaas ook in de uitvoering van het beleid. We hebben ook onderzocht of de casefaculteiten een eigen definitie hebben van jong talent. Dat blijkt weinig voor te komen. Drie van de vijf faculteiten geeft in haar beleidsdocumenten een beschrijving van wat zij verstaat onder jong talent; twee daarvan hebben de definitie verder uitgewerkt in (meetbare) criteria. Deze criteria zijn ontwikkeld in het kader van een Tenure Track-regeling.

De vraag of universiteiten en faculteiten met hun beleid inspelen op de kenmerken van jong talent, kunnen we positief beantwoorden. Het beleid is gericht op de ontwikkeling van de jonge wetenschapper tot een goede professional. Onze indruk is echter dat het beleid niet bewust gericht is op de ontwikkeling van alle drie de categorieën kapitaal; vooral professioneel kapitaal krijgt in de uitvoering meer aandacht, terwijl individueel en sociaal kapitaal de onderscheidende kenmerken van een talent zijn. Wij hebben evenmin de indruk dat de faculteiten bewust actie ondernemen om de ontwikkeling van de jonge talenten te versnellen. Voor deze bredere en snelle ontwikkeling ligt een taak voor de begeleidende hoogleraar, maar in de eerste plaats voor de jonge wetenschappers zelf. Zij zijn verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling. Uit het onderzoek blijkt dat het merendeel van de jonge talenten niet bewust bezig is met de ontwikkeling van hun 'niet-wetenschappelijke vaardigheden' om zo hun eigen marktwaarde binnen of buiten de wetenschap te versterken.

Behoeftte aan autonomie en een creatieve omgeving

Vervolgens is onderzocht waar jonge talenten zelf behoefte aan hebben. Wat motiveert hen? Welke wensen en eisen hebben zij ten aanzien van hun werkomgeving?

De gesprekken met jonge wetenschappers laten zien dat uitdagend werk, vrijheid c.q. autonomie om die uitdaging aan te gaan en een tot creativiteit aansporende omgeving dé redenen voor jonge wetenschappelijke talenten zijn om bij een faculteit te (gaan) werken. Zij willen werken aan een inhoudelijk interessant en uitdagend thema en willen ruimte om op dit gebied hun eigen onderzoekslijn te ontwikkelen. Die autonomie is overigens aan grenzen gebonden. Te weinig maar ook te veel autonomie wordt niet gewaardeerd. Bij het zoeken naar de juiste balans speelt de interactie met de hoogleraar/begeleiders een cruciale rol; zij kunnen de jonge talenten te veel op hun huid zitten maar ook – wat vaker het geval is – te veel aan hun lot overlaten. Jonge talenten hebben vooral behoefte aan 'operationele autonomie': de vrijheid om zelf te bepalen hoe zij hun werk uitvoeren. Hun behoefte aan 'strategische autonomie' (zelf bepalen wat het onderwerp van het onderzoek is) is minder groot. Het creëert juist onzekerheid wanneer begeleiders met een 'laissez faire-stijl' strategische autonomie bieden in een weinig eisende omgeving.

De reputatie en expertise van de onderzoeksgroep hebben aantrekkingskracht en zorgen, samen met goede onderzoeks- en onderwijsfaciliteiten, voor een inspirerende en creatieve werkomgeving. Goede faciliteiten lokken zelfs meer dan goede beloningen. Een lage beloning is een *dissatisfier*, relatief hoge beloningen echter geen *satisfier*.

Kijken we naar het jongetalentbeleid, dan valt op dat de faculteiten niet bewust sturen op het bieden van uitdagend werk. Dat het werk uitdagend is, is een gegeven. Dat is een onvervreemdbaar bestanddeel van het werk als wetenschapper en lijkt geen specifieke, beleidsmatige aandacht te behoeven.

Voor autonomie is er wel aandacht. Voor faculteiten is het zoeken naar een optimum tussen de zojuist beschreven 'laissez faire-stijl' aan de ene kant en 'pamperen' van de jonge medewerker aan de andere kant. De faculteiten verschillen in de positie die zij, met hun beleid, innemen op dit continuüm. Een aantal faculteiten probeert het rijpingsproces wel te beïnvloeden en te sturen met PhD-programma's, maar in de praktijk lijkt het uitgangspunt van het jonge talent als 'self-propelling medewerker' dominant te zijn. Deze discrepantie tussen beleid en uitvoering wordt voor een belangrijk deel bepaald door de aard en omvang van de dagelijkse begeleiding van de jonge medewerker door zijn of haar hoogleraar.

Een creatieve omgeving is iets dat bij uitstek valt te sturen, maar toch gebeurt het weinig bij de onderzochte casefaculteiten. Een faculteit moet zorgen voor goede faciliteiten, maar ook het bij elkaar brengen van aansprekende en voor-aanstaande hoogleraren en wetenschappers in een bepaald vakgebied is een manier om de creativiteit van het jonge talent te stimuleren: talent trekt talent aan. In Amerika is reputatiemanagement vanzelfsprekend (Buchholz, 2009). De topuniversiteiten maken goede sier met de topwet-

schappers die zij in dienst hebben en de riantie faciliteiten die zij hun medewerkers kunnen bieden. Een goede reputatie maakt het voor de universiteiten gemakkelijker om toptalenten te werven en voor jonge talenten binnen de universiteiten relatief eenvoudig om zonnodig een baan buiten de wetenschap te vinden of bij een andere universiteit. De grote niveauverschillen tussen de Amerikaanse universiteiten geven trouwens wel veel meer aanleiding tot prestatie-management. Deze ontbreken in Nederland, waardoor de mogelijkheden geringer zijn. Reputatiemanagement is ook afhankelijk van de financiële speelruimte van een faculteit.

Behoeftte aan zekerheid en duidelijkheid

Veruit de meeste jonge talenten hebben een tijdelijk contract. Dat wordt als normaal ervaren in de PhD- en postdocfase, maar daarna begint het te wringen. Een onzekere arbeidsrelatie, dat wil zeggen tijdelijke contracten en/of geen zicht op carrièrestappen, is een dissatisfier en maakt dat jonge talenten buiten de deur gaan kijken.

Een onzekere arbeidsrelatie is een dissatisfier

Onzekerheidsreductie kan op twee manieren plaatsvinden: óf een vaste baan aanbieden óf een perspectief op doorgroei te bieden. De eerste optie kan niet zonder de tweede optie, terwijl dat momenteel wel gebeurt; louter een vaste baan is niet waar jonge talenten behoefte aan hebben, zij hebben behoefte aan carrière- en groeiperspectief. Zij willen hun eigen onderzoekslijn uitzetten en groeien in de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die daarmee gepaard gaan. Het geven van vaste banen gaat ook op den duur voor de universiteit als werkgever wringen, zo hebben we uit het verleden geleerd.

Optie twee kan wel zonder optie een. Talenten hebben er geen moeite mee dat hun een perspectief voor de langere termijn geboden wordt zonder direct een vaste baan. Met de invoering van het Tenure Track-instrument kiezen meer en meer faculteiten voor deze optie. Zij trachten zo de behoefte aan een loopbaanperspectief van de jonge talenten te bevredigen zonder hun eigen behoefte aan flexibiliteit tekort te doen. Door dit instrument te laten functioneren als

instroomkanaal voor alle functies, dus ook de reguliere UD-functies, wordt voorkomen dat er een stuwmeer ontstaat van UD-functies en postdocfuncties in de organisatie. Het beleid richt zich vooral op het bieden van een loopbaanperspectief, waarbij overigens de flexibiliteitsbehoefte van de organisatie richtinggevend lijkt te zijn en de mogelijkheden sterk afhankelijk van de financiële situatie.

Als de onzekerheid in de arbeidsrelatie niet weggenomen kan worden, dan willen de jonge talenten in ieder geval duidelijkheid. Je moet duidelijk zijn over nabije ontwikkelingsstappen en realistische afspraken maken en deze nakomen. Zo pleit ook één van de geïnterviewde decanen: 'Ik heb het altijd over *young and promising* versus *old and disappointing*. Je moet ervoor waken dat het eerste omslaat in het tweede. Erger nog zijn de mensen die old en disappointed zijn. Je maakt mensen gefrustreerd door ze dingen te beloven die je niet kunt waarmaken.'

Talentbeleid in internationaal perspectief

Hoe verhoudt de situatie in Nederland zich tot die in het buitenland? Wanneer wij onze bevindingen leggen naast een internationaal vergelijkende studie door Buchholz e.a. (2009), constateren wij dat Nederland globaal genomen een tussenpositie inneemt te midden van Amerika, Canada en Zweden aan de ene kant en Duitsland, Zwitserland en Japan aan de andere kant. De jonge talenten hebben minder duidelijkheid over hun contractuele relatie dan hun collega's in Canada, Zweden en vooral de Verenigde Staten, maar meer dan in Duitsland, Zwitserland en Japan, die zich – tot voor kort – onderscheidden door onzekerheid en meer nog door onduidelijkheid. Tot voor kort, zeggen we met nadruk, omdat ook in die landen universiteiten hun (jonge) medewerkers meer duidelijkheid zijn gaan geven over hun aanstelling en meer perspectief zijn gaan bieden op een loopbaan binnen de universiteit. Met de geleidelijke invoering van het Tenure Track-model beweegt Nederland zich eveneens richting de Amerikaanse situatie.

Aanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling van het onderzoek is: 'Ga voor de wetenschap!' Zorg voor een creatieve omgeving met goede faciliteiten en hoog aangeschreven collega's en hoogleraren die betrokken zijn bij het werk en de ontwikkeling van het jonge talent. Echter, het is niet voldoende om alleen te focussen op de inhoudelijke groei. Sterker nog, die inhoudelijke groei stopt als je niet ook kunt groeien in het aangaan van verantwoordelijkheden en bevoegdheden op strategisch niveau (individueel kapitaal) en je netwerk en contacten (sociaal kapitaal) verder kunt ontwikkelen. Als je geen stapjes omhoog in het functiegebouw kunt zetten, geen carrièreperspectief hebt, dan stopt het op een gegeven ogenblik.

Uiteindelijk zijn een vaste aanstelling én de mogelijkheid je verder te ontwikkelen van jong talent naar toptalent het beste wat faculteiten hun talenten kunnen bieden. En juist bij de echte talenten moet een faculteit risico's durven nemen en acties in gang zetten om het traject naar een vaste positie te versnellen. Niet alleen omdat zij gewild zijn op de arbeidsmarkt, maar ook omdat die snelle ontwikkeling onderdeel is van hun bagage als talent. Tenure Track is een geschikt instrument om de ontwikkeling van de toekomstige topwetenschappers te stimuleren én te versnellen. In het onderzoek hebben we gezien dat Tenure Track alom gewaardeerd wordt, maar ook op vele verschillende manieren wordt vormgegeven en uitgevoerd. Het strekt tot de aanbeveling om het instrument en de effectiviteit daarvan te evalueren, zodat het instrument verder aangescherpt kan worden.

Meer risico nemen

Moet de faculteit dan misschien meer risico lopen? 'Ja!' is onze conclusie. Universiteiten willen kansen pakken en initiatief nemen. Risico nemen is daar onlosmakelijk mee verbonden. Faculteiten moeten een deel van hun eigen zekerheden opofferen om jonge talenten meer zekerheid te bieden. Faculteiten moeten durven inzetten op het versnellen van de groei van hun jonge talenten en daarin durven investeren. Daarmee werken zij ook aan het versterken van hun imago als aantrekkelijke faculteit.

Brede ontwikkeling en uitstroombenagement

Daarnaast is het van belang om voor ogen te houden dat niet alle jonge wetenschappers uiteindelijk ook die positie van hoogleraar kunnen en willen bemachtigen. Sterker nog: maar drie op de tien blijft in de wetenschap werken. Het is dan ook van belang om te investeren in de brede ontwikkeling van het jonge talent en om een goed uitstroombenagement op poten te zetten zodat zij geholpen kunnen worden bij een geschikte baan buiten de wetenschap.

Aandacht voor rol leidinggevende en medewerker

Bij ontwikkeling van beleid moet het niet blijven. We vragen aandacht voor de rol en inbreng van de leidinggevende en het jonge talent zelf. Als jonge medewerker ben je sterk afhankelijk van het contact met en de begeleiding door de hoogleraar. Deze bepaalt voor een zeer groot deel of een talent vol ambitie ook tot bloei komt. Het goed begeleiden van jonge medewerkers moet dan ook een belangrijk kwaliteitscriterium zijn voor de beoordeling van het functioneren van de hoogleraren. Goede scholingsfaciliteiten moeten hun de mogelijkheid bieden deze kwaliteiten te ontwikkelen. Een goede verankering van het jongetalentenbeleid in de faculteit heeft als voordeel dat de ontwikkeling van de talenten minder afhankelijk is van de begeleidingskwaliteiten van de direct leidinggevende.

Jonge talenten moeten, van hun kant, zich bewuster worden van hun eigen marktwaarde en meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen (wetenschappelijke) carrière. Zeker promovendi hebben te vaak alleen maar oog voor hun eigen promotieonderzoek. Zij moeten zich tijdens hun promotietraject niet alleen in de diepte maar ook in de breedte ontwikkelen, om binnen én buiten de wetenschap meer kansen te hebben.



Drs. Marian Thunnissen

is senior onderzoeker bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht; Marian.thunnissen@hu.nl.

Dr. Ben Fruytier

is als lector verbonden aan het Kenniscentrum Sociale Innovatie en tevens UHD bij de Radboud Universiteit Nijmegen.

Dr. Marieke van den Brink

is postdoc onderzoeker bij de Radboud Universiteit Nijmegen.

Noten

1. De HOOP-gebieden zijn de wetenschapsgebieden die worden onderscheiden in het Hoger Onderwijs en Onderzoek Plan van het ministerie van OCW.
2. Tenure Track is een loopbaantraject of carrièrelijn voor wetenschappelijke medewerkers van ongeveer tien jaar. Als het loopbaantraject succesvol wordt doorlopen, leidt dit tot het hoogleraarschap.

Literatuur

- Brink, M. van den (2009), *Behind the scenes of Science, gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*, Nijmegen: RU.
- Brok, W. (2005), *HRM op de Nederlandse universiteiten anno 2004*, masterthesis Radboud Universiteit Nijmegen.
- Buchholz, K, S. Gülker, A. Knie, D. Simon (2009), *Attraktivität von Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft im internationalen Vergleich: Wie erfolgreich sind die eingeleiteten wissenschaftspolitischen Initiativen und Programme?*, Studie 12-2009 für die Expertenkommission für Forschung und Innovation (EFI), Berlin: EFI 2008, 192S.
- Fruytier, B. en W. Brok (2007), *Tenure track een goed instrument voor talentmanagement? Inventarisatie van de risico's en kansen van 'Tenure Track' voor de werving, binding en loopbaanbegeleiding van wetenschappelijk talent op de Nederlandse universiteiten*, VSNU.
- Hoffius, R. en S. Surachno (2006), *Tussen wens en werkelijkheid: carrièreperspectieven van jonge onderzoekers*, Een onderzoek in opdracht van het Promovendi Netwerk Nederland en Landelijk Postdoc Platform, Leiden, Research voor beleid.
- Intermediair (2008), *Intermediair Oriëntation Guide PhD 2008, Everything you need to know about career planning & job hunting*, VNU.
- Lubbe, M. en V. Larsen (2008), *Quick-scan Jong Talent in de Wetenschap. Probleemanalyse (exclusief HOOP-Gebied Gezondheid) – ten behoeve van het VSNU programma: loopbaanperspectief jong talent*, VSNU.
- Thunnissen, M., B. Fruytier, M. van den Brink (2010), *Beleid en beleving. Onderzoek naar jongetalentenbeleid op Nederlandse universiteiten*, Den Haag: Sofokles.