

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/45988>

Please be advised that this information was generated on 2021-01-22 and may be subject to change.

# **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**

# Voorwoord

---

'We willen graag een stap zetten in de richting naar extra aandacht en verbetering van HRM beleid en instrumenten van universiteiten. Tevens stellen we als doel een bijdrage te leveren aan de samenwerkingsrelatie tussen de betrokken universiteiten als het gaat om optimalisering van hun HRM processen'. Deze voorzichtig geformuleerde doelstelling lag aan de basis van een door universiteiten geïnitieerd en door de VSNU opgepakt project genaamd 'Interuniversitaire benchmarking HRM'. Dit project heeft plaatsgevonden in de periode van eind 2005 tot en met begin 2007. Het voorzichtig formuleren van deze doelstelling en de intensieve aanloop van het project tonen aan dat het structureel uitwisselen van HRM ervaringen nog steeds geen vanzelfsprekendheid is tussen universiteiten. Onderzoek van de VSNU (Brok, 2004) heeft aangetoond dat HRM strategisch en organisatorisch sinds de jaren '90 sterk ontwikkeld is, maar dat instrumenten veelal lokaal en facultair toegepast worden. Vanuit de gedachte dat universiteiten lerende organisaties zijn heeft het onderzoek dat nu voor u ligt een bijdrage getracht te leveren aan het uitwisselen van kennis over ontwikkelingen binnen het loopbaan- en talentbeleid van universiteiten.

Een onderwerp dat veel terugkwam in de voorbereidingsessies van het project is de wijze waarop universiteiten omgaan met jonge wetenschappelijke talenten. Sinds enkele jaren wordt in dit verband steeds vaker de term *tenure track* genoemd als nieuw wondermiddel om talenten aan te trekken en snel te laten doorstromen naar hogere wetenschappelijke functies. Uit dit onderzoek blijkt echter dat *tenure track* in oorsprong binnen een geheel andere context is ontstaan. Op basis van enkele bestaande practices in Nederland heeft dit onderzoek antwoord willen geven op de vragen: waartoe kan *tenure track* in Nederland dienen en in welke vormen ontwikkelt het zich in de Nederlandse context? Veel universiteiten of faculteiten overwegen steeds vaker gebruik te maken van heldere loopbaanpaden voor wetenschappers. Dit maakt het thema steeds actueler en maakt gedegen onderzoek noodzakelijk. Wel stellen de onderzoekers voor om het verrichte onderzoek over een periode, zeg vijf jaar, nogmaals uit te voeren.

Bij het uitvoeren van dit onderzoek zijn enkele sleutelpersonen onmisbaar geweest. Allereerst heeft een begeleidingsgroep de onderzoekers Ben Fruytier en Wouter Brok met veel inzet ondersteund. Naast de werkgroepleden Pierre Nouws (RU), André Kouwenberg (VSNU), Romke Kuindersma (WUR), Elly Pauw (TUD), Esther Schmal (TU/e), Rob Noorda (RUG) hebben de onderzoekers vooral veel gehad aan de oneindige energie van Age Halma (UU). Zijn inspirerende ideeën waren een waardevolle bijdrage voor het uiteindelijke rapport. Maar dit onderzoek had uiteraard niet verricht kunnen worden zonder de dragers van het *tenure track*beleid, de decanen en hun personeelsadviseurs. De gesprekken met hen over ervaringen en visies op *tenure track* hebben een essentiële rol gespeeld en hebben vele boeiende middagen opgeleverd. Het is en blijft altijd boeiend om naar een decaan te luisteren, die vertelt over zijn succesvolle beleid. We hopen dat hun energie en enthousiasme is overgebracht in het rapport. Tot slot gaat grote dank uit naar de

koepelvereniging van de universiteiten, de VSNU. Mede dankzij hun capaciteit en netwerk is het doen van gedegen onderzoek mogelijk gemaakt.

Deze publicatie bevat een overzicht good practices vanuit de praktijk van acht universiteiten en biedt bestuurders en managers van onderwijs en onderzoek perspectieven en ideeën voor een creatief talentbeleid. Hiermee hopen de onderzoekers een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een meer transparant en doordacht loopbaanbeleid voor talentvolle wetenschappers.

Mei 2007

Albert Vink, bestuursvoorzitter SoFoKleS

# Inhoud

---

Inleiding	7
1. Wat is tenure track?	9
2. Waarom tenure track op de universiteiten?	13
3. De praktijk van tenure track in Nederland	15
Voor- en nadelen van tenure track: analyse van de praktijk en conclusies	35
Literatuur	43
Bijlage 1 Checklist van de gesprekken	45
Bijlage 2 De gesprekspartners en de contactpersonen	47
Bijlage 3 Enkele beoordelingscriteria	49
Bijlage 4 Descriptoren van tenure track	55

# Inleiding

---

De Nederlandse universiteiten zijn ieder op zich op zoek naar excellentie. Excellentie in onderzoek en onderwijs. Maar ook excellentie in het sturen van het onderwijs en onderzoek door leidinggevenden.

Eén van de belangrijkste voorwaarden voor het bereiken van die doelstelling, zo niet dé allerbelangrijkste voorwaarde, is de aanwezigheid van een wetenschappelijke staf die over de vaardigheden beschikt en de motivatie heeft om deze doelstelling te verwezenlijken. Personeelsbeleid kan een bijdrage leveren aan de vorming van zo'n wetenschappelijke staf. De instrumenten van personeelsbeleid bieden geen garantie, maar kunnen door het creëren van goede voorwaarden een voedingsbodemp scheppen waarop kwaliteit kan gedijen. Die voorwaarden kunnen zowel liggen in de sfeer van het wégnemen van organisatorische en personele belemmeringen voor het excellent functioneren van wetenschappers als in het aandragen van instrumenten die de kans op excellent functioneren verhogen.

Deze notitie, geschreven in het kader van het project Interuniversitaire Benchmark HRM, richt zich op één aspect van het universitaire personeelsbeleid: het talentmanagement. En binnen het talentmanagement richt de aandacht zich vooral op één interessant instrument: *tenure track*. Het instrument heeft tot doel 'talenten' te werven en deze door uitkiend loopbaanbeleid verder te ontwikkelen, te benutten en vast te houden voor de organisatie. Expliciet nevendoeel van verschillende universiteiten is middels *tenure track* kwalitatief hoogwaardige wetenschappers aan te trekken uit groepen die op de arbeidsmarkt om wat voor reden dan ook een achterstandspositie hebben: vrouwen, allochtonen in Nederland, buitenlanders. Dit tegen de achtergrond van de vergrijzing van de wetenschappelijke staf en de snel toenemende spanning op de arbeidsmarkt van academici.

*Wat is tenure track? Wat is de waarde van dit, zoals zovele managementinstrumenten, uit de USA overgewaaid instrument voor de Nederlandse universiteiten? Is het een geschikt instrument voor het werven, ontwikkelen en vasthouden van talenten? En hoe verhoudt zich tenure track tot andere onderdelen van het universitaire personeelsbeleid? In welke context gedijt tenure track en in welke niet?* Dat zijn de vragen waarop we in deze notitie een antwoord willen geven op basis van literatuuronderzoek en gesprekken met deskundigen van universiteiten waar al ervaring bestaat met *tenure track*. De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een checklist (zie bijlage 1) met leidinggevenden, medewerkers en staffunctionarissen op centraal niveau en op faculteitsniveau van in totaal 8 universiteiten: RUG, RU, WUR, UU, TUE, TUD, UvT en UM<sup>1</sup> (voor een overzicht van de gespreksdeelnemers en contactpersonen zie bijlage 2). Verder is gebruik gemaakt van relevante universitaire notities of beleidsplannen (zie literatuur).

Januari 2007

Dr. Ben Fruytier  
Universitair Hoofddocent  
Faculteit Managementwetenschappen  
Radboud Universiteit Nijmegen  
en  
Lector Organisatieconfiguraties en arbeidsrelaties  
Kenniscentrum Sociale Innovatie  
Faculteit Maatschappij en Recht  
Hogeschool Utrecht

MSc. Wouter Brok  
Beleidsadviseur  
Arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties  
Vereniging Universiteiten (VSNU)

---

<sup>1</sup> De *tenure track*-plannen van de faculteit Wis- en Natuurkunde van de Universiteit Leiden worden in de inventarisatie meegenomen, wanneer dat relevante aanvullende informatie oplevert.

Er wordt veel geroepen over tenure track, maar de praktijken waarop men doelt verschillen stuk voor stuk van elkaar. Onduidelijk is wat we er nu precies onder moeten verstaan en wat de effectieve bestanddelen ervan zijn. Doel van deze exercitie is om de voor- en nadelen van tenure track op een rij te zetten en de mogelijkheden van invoering in de specifieke Nederlandse context te onderzoeken. We moeten hierbij wel benadrukken dat het om een momentopname gaat. Het rapport is bedoeld voor de bestuurders, beleidsmakers en personeelsdeskundigen van de Nederlandse universiteiten. Door hen deze kennis aan te reiken kunnen zij van elkaar leren en kan voorkomen worden dat iedereen het wiel opnieuw gaat uitvinden.

De opzet van de notitie is als volgt. Paragraaf 1 geeft een korte omschrijving van tenure track en van de oorsprong van dit instrument. Paragraaf 2 laat de Nederlandse context zien waarin dit instrument zijn waarde bewijst of moet gaan bewijzen. Het is hier de vraag naar het 'waarom' van tenure track. In paragraaf 3 beschrijven we de manier waarop tenure track op dit moment wordt geïmplementeerd in een aantal Nederlandse universiteiten. We gaan bij deze beschrijving uit van een aantal thema's die met behulp van een aantal cases worden uitgewerkt. De lessen die daaruit getrokken kunnen worden, staan in paragraaf 4.1.

# 1. Wat is tenure track?

---

*Tenure track* is ontstaan in de Verenigde Staten in de jaren '50 (Brok, 2006). *Tenure* staat voor het Nederlandse begrip 'aanstelling voor onbepaalde tijd'. In de VS komen voor deze vaste aanstelling de assistant professor (UD), de associate professor (UHD) en de full professor (hoogleraar) in aanmerking. Tenure wordt niet direct aangeboden aan kandidaten, maar pas na het doorlopen van een formeel vastgelegde aanloopperiode: de '*tenure track*'. Deze periode bedraagt meestal vijf tot zeven jaar, waarin men zich moet bewijzen. Na deze periode wordt een formele beslissing genomen over het al of niet aanbieden van een *tenure*.

Criteria voor de beslissing zijn de prestaties van de medewerker op het gebied van onderwijs, onderzoek en dienstverlening aan de instelling. Deze prestaties worden jaarlijks beoordeeld. Het gewicht dat de drie onderdelen krijgen in de beoordeling is afhankelijk van het type instituut waar men werkt. Onderzoeksinstituten zullen bijvoorbeeld meer waarde hechten aan de onderzoeksprestaties.

De procedure is dat de *academic department* (de *review commission* bestaande uit afdelingsbestuurders en studentenafgewerdigden) een aanbeveling doet en de *college*-voorzitter de uiteindelijke beslissing neemt. De medewerker heeft bij elke beslissing voor een carrièrestap de mogelijkheid bezwaar aan te tekenen en daarna mogelijk een rechtzaak te starten tegen het besluit. Transparantie en openheid zijn dus essentieel in het Amerikaanse systeem. Nadat tenure is verleend kan er alleen ontslag volgen indien de medewerker ernstige stekingen laat vallen in zijn werk. In de VS verloren in 2005 slechts 50 tot 75 van de medewerkers hun tenure (van de in totaal 280.000). Het ontslagtraject is zwaar en langdurig. Ernstige nalatigheid in het werk of veroordeling vanwege een misdrijf zijn de meest voorkomende ontslaggronden.

Een kandidaat die afgewezen wordt voor tenure na afloop van of tijdens de tenure track, wordt in principe 'ontslagen'. Dat is echter minder drastisch dan het op het eerste gezicht lijkt. Het ontslag gaat niet direct in, de aanstelling is in ieder geval nog voor een jaar gegarandeerd. Dit geeft de medewerker de mogelijkheid in die periode een nieuwe aanstelling te vinden. Meestal is het vinden van een nieuwe aanstelling nauwelijks een probleem, zeker niet als de tenure track bij één van de prestigieuze universiteiten plaats heeft gevonden. Een zeer klein deel van de kandidaten voor tenure bij deze prestigieuze universiteiten haalt slechts de eindstreep, maar alleen al het krijgen van de mogelijkheid om voor tenure op te gaan wordt als zeer prestigieus gezien.

De langdurige tenure tracks vinden hun rechtvaardiging in de academische vrijheid van de onderzoeker/onderwijzer met een aanstelling voor onbepaalde tijd. Het recht op academische vrijheid is vastgelegd in '*The 1940 Statement of Principles of Academic Freedom and Tenure*'. Daarin is de vrijheid vastgelegd van de docent of onderzoeker om zonder randvoorwaarden kennis en theorieën te ontwikkelen en deze te doceren

aan studenten. Het is één van de belangrijkste pilaren van het Amerikaanse universitaire systeem. Veelal krijgt een kandidaat een som geld gedurende zijn track om een eigen onderzoekslijn uit te zetten.

Hier tekent zich een eerste groot verschil af met de situatie in Nederland. Tenure track wordt in de USA gelegitimeerd door te wijzen op de bijzondere status van de tenure. Dit moet gezien worden in het licht van de vele non-tenure aanstellingen in de USA. De relatie tussen werkgever en werknemer op de arbeidsmarkt voor academici in de USA is een spotmarkrelatie (Fruytier, 1998). Uitgangspunt voor een wetenschappelijke aanstelling is die van een tijdelijke. Slechts een klein deel krijgt een vaste aanstelling voor onbepaalde tijd. In Nederland ligt de situatie andersom. De aanstelling voor onbepaalde tijd is de 'normale' aanstelling. De arbeidsmarkt voor academici in Nederland kenmerkt zich door een clanrelatie (idem). De tijdelijke aanstelling van promovendus, postdoc e.a. is bijzonder alhoewel zij langzamerhand een niet meer weg te denken contractuele relatie is geworden.

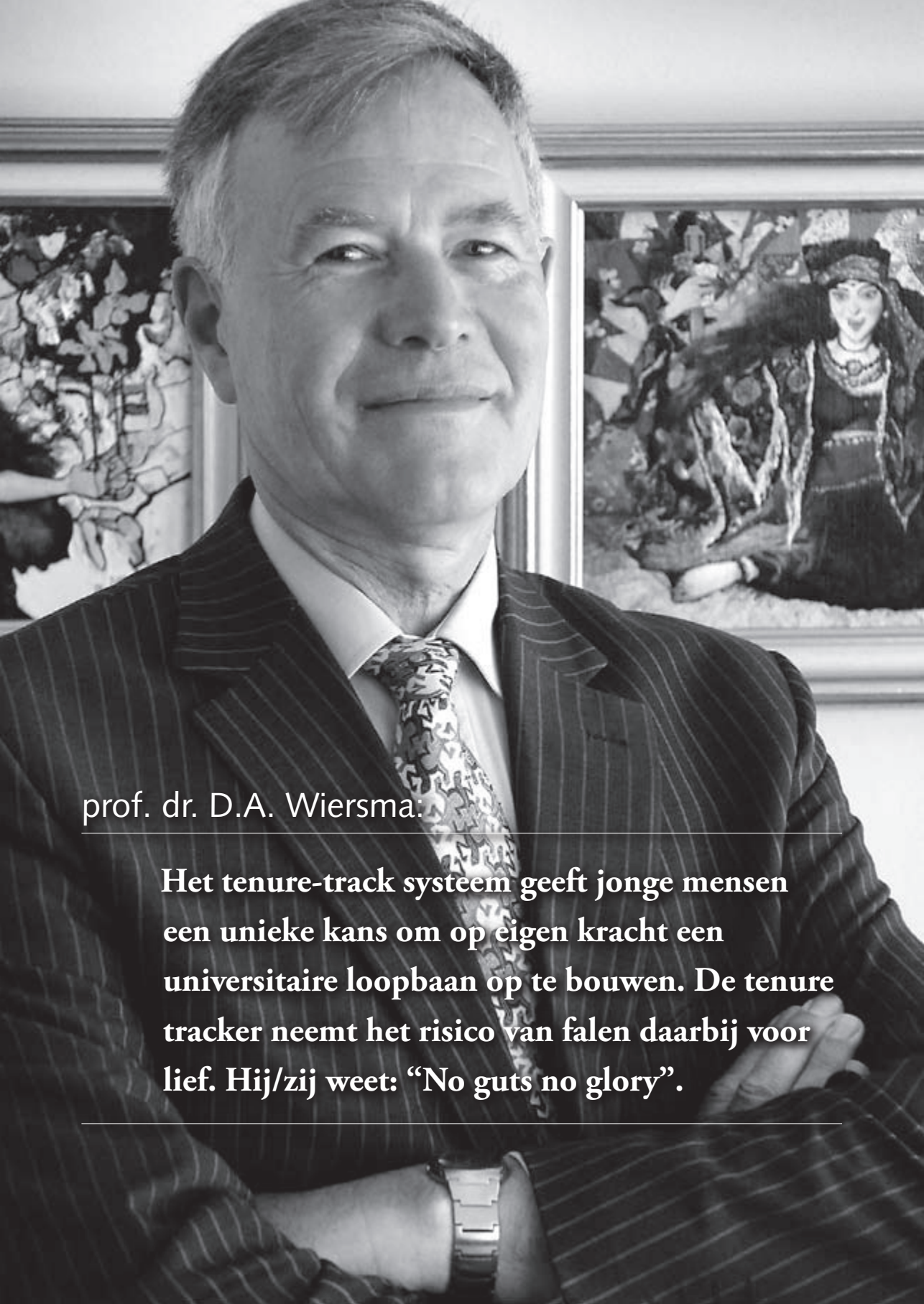
Heeft het tenure track-model in de USA dus de connotatie van de 'weg naar de vaste aanstelling' in het woud van non-tenure aanstellingen, in Nederland is het verbonden met de betekenis van flexibilisering van het personeelsbeleid en tegelijkertijd het vasthouden en ontwikkelen van de talenten: een mixture van flexibiliteit en beheersing.

Een tweede groot verschil met de Nederlandse situatie is de gelaagdheid van de universitaire wereld in de VS: tussen de universiteiten bestaan alom onderkende en geaccepteerde niveauverschillen. Die cascade van universiteiten waar academici wanneer zij worden afgewezen voor een tenure track of tijdens de tenure track (moeten) afhaken, zonder problemen een stapje lager op zoek (kunnen) gaan naar een tenure, kennen wij in Nederland niet. Wat de arbeidsmarkt betreft opereren de Nederlandse universiteiten op één en hetzelfde niveau. Een afwijzing voor een tenure track bij de universiteit Delft is bijvoorbeeld geen aanbeveling voor een tenure track bij de universiteit Twente. Daar komt bij dat de mobiliteitsbereidheid in de VS – mede door deze grote arbeidsmarktflexibiliteit - ook veel groter is dan in Nederland.

De arbeidsmarkt in Nederland bezit niet de flexibiliteit van de Amerikaanse markt. Er is onderzocht of er arbeidsrechtelijke of CAO-technische barrières zijn voor het Amerikaanse model. Het systeem van de ladder naar hoogleraar, door telkens in periodes van 5-7 jaar jezelf te moeten waarmaken, is in Nederland niet mogelijk. Het Burgerlijk Wetboek, maar ook de CAO NU (artikel 2.3 Duur van het dienstverband) schrijft voor dat er maximaal drie tijdelijke dienstverbanden achtereenvolgens aangeboden mogen worden met een totale maximale duur van 6 jaar. Na één tenure track periode is die duur dus al overschreden en moet men overgaan tot een vast contract of afscheid nemen van de kandidaat. In Nederland zijn we dus genoodzaakt eenmalig tracks van maximaal 6 jaar aan te bieden, die na afloop omgezet dienen te worden in een vast contract of er dient afscheid genomen te worden van de *tenure tracker*. Wel kan een track voor langer dan 6 jaar afgesproken worden, maar dan moet deze na 6 jaar verder gaan in een vast contract.

De vraag wat de meest wenselijke situatie is, stellen wij hier niet aan de orde. Wij beperken ons hier tot de Nederlandse context en nemen de situatie in de VS slechts als interessante vergelijking mee. Meer informatie over de ontwikkeling en het verloop van tenure track in de USA is te vinden in de notitie "*Tenure track in de USA*" die ten behoeve van deze inventarisatie is geschreven.





prof. dr. D.A. Wiersma:

**Het tenure-track systeem geeft jonge mensen een unieke kans om op eigen kracht een universitaire loopbaan op te bouwen. De tenure tracker neemt het risico van falen daarbij voor lief. Hij/zij weet: “No guts no glory”.**

## 2. **Waarom tenure track op de universiteiten**

---

Op de vraag waarom tenure track op dit moment in de belangstelling ligt van de Nederlandse universiteiten, geven de deskundigen van de verschillende universiteiten een eensgezind antwoord: *“wij willen op deze manier talent binnenhalen en vasthouden en daarmee de kwaliteit van onze universiteit/faculteit verhogen”*.

*“The main goal of this system is to recruit and retain young, talented and internationally orientated researchers. These young researchers have been recently educated, are internationally oriented and therefore foster a good research climate in the departments”* (UvT).

De motieven voor tenure track kunnen vanuit werkgevers en werknemers perspectief bekeken worden. Op de onderzochte universiteiten worden veel van de motieven genoemd vanuit het werkgeversstandpunt. Het is een instrument om toptalent aan te trekken, te kunnen beoordelen gedurende een proefperiode en vervolgens heeft men de mogelijkheid er weer afscheid van te nemen. In de notitie van de Radboud Universiteit Nijmegen (Nouws, 2005) wordt terecht verondersteld dat de (dreigende) schaarste op de arbeidsmarkt voor wetenschappelijk talent als gevolg van de vergrijzing van de werkende bevolking en de toenemende behoefte aan hooggeschoold personeel, de maatschappelijke achtergrond vormt voor de snel toenemende belangstelling voor tenure track. Die schaarste manifesteert zich vooral bij de bètafaculteiten van algemene universiteiten en de technische universiteiten. Dat verklaart wellicht dat het instrument van tenure track vooral daar (RUG, UL, UU respectievelijk TUE en TUD) opgeld doet. Een tweede contextfactor is de globalisering van de arbeidsmarkt voor wetenschappelijke medewerkers. Om excellent talent te kunnen werven, kan een faculteit zich niet beperken tot de Nederlandse arbeidsmarkt. In toenemende mate worden talenten aangetrokken uit andere Europese landen of daarbuiten. Tenure track biedt universiteiten de mogelijkheid om talenten langere tijd naar Nederland te halen. Een derde achtergrondfactor is de behoefte om excellent te opereren als universiteit, zich te onderscheiden van andere universiteiten. Tenure track is een wapen in de “war for talents”.

Vanuit werknemersoogpunt is het grote voordeel van tenure track (Nouws, 2005) dat aan (toekomstige) medewerkers duidelijkheid wordt geboden over hun loopbaanperspectief. Dat is aantrekkelijk. Verder geldt (met name voor postdocs) dat men via een tenure track onderdeel uitmaakt van de groep, die de mogelijkheid krijgt door te dringen naar de vaste staf.

Het blijft echter een tijdelijke aanstelling en kandidaten lopen een groot risico na afloop van de periode weg te moeten. Dat uiteindelijk maar een fractie van de tenure trackers eindigt als hoogleraar, heeft op de beeldvorming van tenure track nauwelijks invloed. Ondanks de grote spanning en permanente druk kiezen talentvolle wetenschappers graag voor een tenure track.



Naast de genoemde hoofdreden wordt nog een aantal andere (afgeleide) redenen genoemd:

1. verbeteren van in- en doorstroom van vrouwelijk talent;
2. het vastlopen van UD's met een vaste aanstelling in de toekomst te voorkomen;
3. vergroten van de transparantie in het loopbaanbeleid door het formuleren van heldere criteria en het bieden perspectieven;
4. het verlengen van de periode om te bepalen of een tijdelijke medewerker geschikt is voor een carrière op de universiteit (de ervaring leert dat het moeilijk is om al na 1 of 2 jaar vast te stellen of iemand echt succesvol in de academische wereld kan blijven opereren)
5. het verkorten van de periode om medewerkers er op te wijzen dat zij hun carrière buiten de universiteit moeten voortzetten (voorkomen moet worden dat een medewerker al te oud is of te gespecialiseerd om over te stappen naar een andersoortige organisatie, zie het probleem van de postdocs).

### 3. De praktijk van tenure track in Nederland

---

In het onderzoek naar het wel en wee van tenure track op de Nederlandse universiteiten hebben wij de deskundigen een aantal vragen voorgelegd. Deze vragen vormden ook de leidraad bij de bestudering van de verschillende notities over tenure track en aanverwante instrumenten voor talentwerving en -ontwikkeling. In deze paragraaf geven we een samenvattend overzicht van de praktijk van tenure track bij de verschillende universiteiten/faculteiten. Bij een enkele universiteit is het beschreven talentbeleid universitair breed, de overige cases betreffen louter facultair beleid. Bij de beschrijving houden wij daarbij in grote lijnen vast aan de systematiek, die is gebaseerd op de belangrijkste aspecten van tenure track. Deze aspecten zijn vertaald naar volgende vragen:

- 1) Wat is het tenure track beleid/instrument en op welke doelgroep richt zich het beleid/instrument?
- 2) Hoe vindt de werving en selectie van talenten plaats?
- 3) Welke beoordelingscriteria worden gehanteerd voor tenure trackers?
- 4) Wat gebeurt er met afvallers?
- 5) Hoe wordt het systeem gefinancierd?
- 6) Werkt het beleid/instrument en zo ja wat zijn de kritische succes- of faalfactoren binnen de organisatie en in de context van de organisatie?
- 7) In hoeverre is er diffusie van het facultaire beleid zichtbaar?

#### **Ad 1 Wat is het tenure track beleid/instrument en op welke doelgroep richt zich het beleid/instrument?**

De koninklijke weg van het tenure track instrument is de interne en externe werving van gepromoveerde wetenschappers in de functie van UD; vervolgens lopen deze UD's een traject van maximaal 6 jaar; zij zijn dan in tijdelijke dienst van de universiteit. Tijdens die periode van 6 jaar zijn er één of meer formele momenten waarin over het al of niet vervolgen van het traject wordt besloten. Voor deze beoordelingen zijn harde formele criteria vastgelegd. Dit traject loopt parallel aan het traject van de assistant professor in de VS. Na deze periode van 6 jaar vervolgt, bij een positief oordeel, de "tenure tracker" zijn traject als UHD. Volgens de regels van de CAO NU moet hij dan wel in vaste dienst worden genomen. Dit wijkt af van de situatie in de VS waar de associate professor meestal in tijdelijke dienst blijft en een nieuwe track start als associate professor. Na een aantal jaren als UHD te hebben gefunctioneerd kan de tenure track worden afgesloten met de benoeming tot hoogleraar 2 en eventueel zelfs hoogleraar 1. Een laatste opmerking betreft de relatie met het formatiebeginsel als criterium voor werving en loopbaanontwikkeling. Idealiter sluit het tenure track-instrument het formatiebeginsel uit.

Deze koninklijke weg wordt door vier onderzochte faculteiten in meer of mindere mate gevolgd. De *faculteit Natuur- en Wiskunde (FNW) van de RUG* volgt in grote lijnen deze weg. Belangrijk kenmerk van deze faculteit is dat het tenure track instrument niet een

op zichzelf staand instrument is, maar integraal onderdeel is van het kwaliteitsbeleid en loopbaanbeleid van de faculteit. De criteria en het principe zijn van toepassing voor elke wetenschapper. Elke nieuw aan te stellen UD wordt opgenomen in een tenure track. Niet tenure track UD's en UHD's, die al meer dan vijf jaar in dienst zijn, kunnen volgens dezelfde criteria in jaarlijkse benoemingsrondes, een UHD of hoogleraar 2 positie aanvragen. Bijzonder aan de Groningse variant is verder dat de UHD de functie van adjunct hoogleraar krijgt met het *ius promovendi*. Dit is een tijdelijk recht dat eventueel kan worden afgenomen. Of verlengd met 5 jaar als de adjunct-hoogleraar nog niet aan de eisen voldoet. Voldoet de kandidaat ook na die periode niet aan de eisen dan vindt terugkeer plaats in de functie van UHD.

Een cruciale rol in de tenure track-procedure speelt de Benoemings Advies Commissie (BAC). Zij zijn nauw betrokken bij de aanstelling van een UD in een tenure track, maar ook adviseren zij aan het faculteitsbestuur over een eventuele vaste aanstelling. Deze commissie bestaat uit minimaal 7 leden. Opvallend is de sterke aanwezigheid van 'peers' van buiten de faculteit. Ook een P&O adviseur maakt deel uit van de commissie.

Naast deze vorm van tenure track kent de RUG ook nog de *Rosalind Franklin Fellows*. Dit is een initiatief, waar met behulp van tenure tracks vrouwelijke hoogleraren aangetrokken worden. De faculteit FNW heeft in 2002 bijvoorbeeld 5 tenure track posities opengesteld voor vrouwelijke hoogleraren. Hierop kwamen meer dan 100 reacties en zijn 5 uitstekende kandidaten aangesteld. Vanwege dit succes is dit initiatief voortgezet.

Ook de *faculteit Technische Natuurwetenschappen (TNW) van de TUD* benadert de koninklijke weg. Dit instrument is evenals bij de faculteit FNW van de RUG een integraal onderdeel van het HRM beleid van deze faculteit. Inmiddels wordt elke nieuwe UD in een tenure track geplaatst. De track zelf kent geen onderscheid ten opzichte van een normale aanstelling als UD. Men kent geen andere onderwijs- en onderzoeksverhouding en er zijn geen speciale faciliteiten voor de trackers.

De maximale periode van vijf jaar is iets korter dan bij de faculteit FNW bij de RUG en wordt afgestemd op de voorgeschiedenis van de kandidaat. Het zesde jaar wordt gebruikt om bij een afwijzing de betrokkene een jaar lang de gelegenheid te bieden naar een nieuwe baan te zoeken. Heeft de "tracker" al een aanstelling als postdoc bij de TUD dan kan de tijd aangepast worden al naar gelang de lengte van deze aanstelling.

Meer dan bij de faculteit in FNW in Groningen beperkt het instrument in de faculteit TNW in Delft zich tot de UD's. Er worden ook wel eens tenure tracks aan hoogleraren en UHD's aangeboden, maar in beginsel is het voor UD's.

De faculteit is niet gebonden aan het formatiebeginsel, maar als er expliciet uitzicht wordt geboden op een hoogleraarfunctie dan dient de betreffende afdeling dat in haar leerstoelenstrategie als intentie op te nemen. Uniek aan deze faculteit is tevens de mogelijkheid excellente UHD's voor te dragen als *Antoni van Leeuwenhoekhoogleraar*. Dit is met name bruikbaar om zeer talentvolle potentiële tenure trackers naar deze faculteit te halen. De eisen hiervoor zijn echter zeer streng en om devaluatie van de hoogleraarpositie te voorkomen, worden deze strikt gehanteerd.

Net zoals bij de faculteit FNW van de RUG heeft ook bij deze faculteit de Benoemings Advies Commissie een belangrijke rol bij het aanstellen en benoemen van de kandidaten. Opvallend zijn de opdrachten die kandidaten voor de BAC moeten uitvoeren, zoals het geven van een proefcollege, het houden van een wetenschappelijke presentatie en het voeren van een uitgebreid gesprek met de BAC.

Het model van de *faculteit Scheikundige Technologie (FST) van de TUE* lijkt sterk op dat van de faculteit TNW in Delft. Scheikundige Technologie is binnen de universiteit een voorloper op dit terrein, maar ook andere faculteiten hebben het tenure track-model geïntroduceerd. Volgens de decaan van de faculteit Scheikundige Technologie is de aansturing in Eindhoven wat minder centraal dan in de faculteit TNW in Delft. *Best practices* worden echter universiteitsbreed uitgewisseld in een regulier afstemmingsoverleg aangestuurd door de dienst P&O. En ook de normen voor toekenning van een tenure zijn in Eindhoven universiteitsbreed.

Een facultaire adviescommissie, die ongeveer overeen komt met de reguliere UHD-commissie zorgt voor de selectie van kandidaten (de decaan beslist) en de tussentijdse beoordeling na 3 jaar. Na 5 jaar verzorgt de facultaire beoordelingscommissie (UHD-cie + externen) de eindbeoordeling en doet een voordracht aan het College van Promoties. Bijzonder aan de TUE is het speciale programma *Women in science* voor het werven van vrouwelijk wetenschappelijk talent via tenure track-beleid<sup>2</sup>. Dit is een aanbod gestuurd project waarbij centraal geworven wordt aan de hand van de TUE-profileringsgebieden. De salariskosten worden vanuit centraal gefinancierd en de regie ligt in handen van een stuurgroep onder leiding van de Rector. Deze wijze van werving en selectie biedt de mogelijkheid om talent vanuit een breed gebied binnen te halen.

Het tenure track-systeem van de *faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen (FEB) van de UvT* lijkt in aanzet sterk op dat van de besproken faculteiten bij de RUG en de TUD met die uitzondering dat het een speciale variant blijft naast de reguliere variant van UD's met een vaste aanstelling. De onderwijstaken van een tenure tracker zijn minder in omvang dan die van hun collega UD's. Eveneens maken zij geen deel uit van de reguliere allocatiesystematiek bij de toewijzing van onderzoekstijd. De taken bestaan grosso modo uit 40% onderwijs- en 60% onderzoekstijd. Deze verhouding zien we ook bij andere universiteiten terug. Een besluit tot tenure wordt in de regel na 5 jaar genomen. Evenals bij de RUG en de TUD is de wervings-, selectie- en beoordelingsprocedure bij de UvT uitgebreid en zwaar opgetuigd (zie notitie Raesen *Tenure track policy van de FEB in Tilburg* voor een uitgebreide beschrijving van de procedure). De beslissing ligt in handen van het Faculty Management team daarbij geadviseerd door het Faculty Evaluation Committee bestaande uit zes B-hoogleraren.

<sup>2</sup> Overigens in navolging van het Rosalind Franklin Tenure-Track Fellowship van de faculteit Wis- en Natuurkunde van de RUG.


De al of niet koppeling van het tenure track-systeem aan het formatiebeginsel is een relevant aspect van tenure track. Bij de *faculteit der Farmaceutische Wetenschappen (FFW) van de Universiteit Utrecht* wordt het loopbaanbeginsel gevolgd en niet het formatiebeginsel. Een hoogleraar krijgt niet per definitie enkele UD's en promovendi toegewezen. Dat kan per jaar verschillen. Uitzonderlijk aan deze faculteit is ook de grote nadruk die gelegd wordt op de wervingskracht (vermogen om fondsen te genereren: *earning capacity*) van de kandidaten naast de onderzoeksprestaties en het vermogen tot leidinggeven. Dit hangt samen met het specifieke karakter van de faculteit waar 3<sup>e</sup> geldstroom een groot deel van de inkomsten vormen.

Sinds 2003 werkt de faculteit met een maatwerkprogramma voor talentvolle medewerkers. Selectie voor dit programma geschiedt door de decaan zelf in overleg met de hoogleraren van de capaciteitsgroepen. Dit programma gaat uit van individuele, meerjarige (maximaal 5 jaar) afspraken. Deze afspraken moeten leiden tot duidelijkheid over vervolgstappen binnen of buiten de faculteit. Binnen de faculteit ('verticale mobiliteit') is een '*honours program*' opgesteld, dat de eigen kweek opleidt. Voor de horizontale mobiliteit wordt gebruik gemaakt van persoonlijke netwerken. Op dit moment zitten 10-15 personen in dit programma, startend vanuit de UHD positie.

In tegenstelling tot de bovengenoemde vier gevallen zijn het bij de faculteit FFW geen jonge, buiten de faculteit geworven talenten die als beginnend UD-er de tenure track-weg opgaan, maar ervaren veelbelovende UHD's van binnen de faculteit met reeds een vaste aanstelling waarmee de decaan een persoonlijk contract over een af te leggen loopbaanpad naar hoogleraar wil sluiten om hen aan de faculteit te binden. Van tenure track mag dan ook feitelijk niet gesproken worden.

Dit talentprogramma van de faculteit de FFW past binnen een breder initiatief van de UU ten aanzien van de hoogleraarbenoemingen. De universiteit heeft ervoor gekozen om voor een deel van de hoogleraarbenoemingen (de hoogleraren met toegespitste leeropdracht) met een tijdelijke aanstelling van 5 jaar te werken. In deze periode moeten de hoogleraren laten zien dat zij hun positie waard zijn. Na 4 jaar wordt de hoogleraar geëvalueerd door een daartoe ingestelde commissie en wordt vastgesteld of een vaste positie kan worden verworven of dat de kandidaat zijn hoogleraartitel verliest en terugvalt in een UHD-positie. Het risico voor de instelling van een 'verkeerde' benoeming wordt op deze manier kleiner. Het is een vorm van selectie voor de vaste benoeming als hoogleraar waarbij fouten nog relatief gemakkelijk hersteld kunnen worden. De hoogleraar heeft de mogelijkheid om de nieuwe functie uit te proberen, zich het afbreukrisico te realiseren en zich te bewijzen voor zijn collega's. De stimulans die uitgaat van het eigen risico voor de nieuwbakken hoogleraar is groot.

Zoals gezegd is hier geen sprake van een echte tenure track. Extern wordt niet geworven en er is geen sprake van een tijdelijke aanstelling, alleen van een tijdelijke bevordering tot hoogleraar. Dat zou wel het geval zijn als er sprake zou zijn van up-or-out: na 5 jaar een vaste aanstelling als hoogleraren of vertrekken.

A black and white portrait of a middle-aged man with dark, curly hair and glasses. He is wearing a dark suit jacket, a light-colored striped shirt, and a dark tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a plain, light color.

prof. dr. Frits van Merode:

**Er is een nieuwe generatie wetenschappers ontwikkeld, nu nog veelal in de positie van post-doc of universitair docent. Het is van belang dat deze generatie snel in een positie wordt gebracht opdat zij het stokje van de huidige generatie hoogleraren die tussen nu en 10 jaar met pensioen gaan, kunnen overnemen. Dit vereist nieuw HRM beleid.**



Het Utrechtse programma vertoont grote overeenkomsten met de talentmanagement-projecten van de faculteit Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen en de faculteit Gezondheidswetenschappen van de Universiteit Maastricht.

Ook bij de *faculteit Managementwetenschappen van de Radbouduniversiteit (FMW)* is het doel een loopbaanperspectief te bieden aan talentvolle UD's en UHD's die hun sporen binnen de faculteit reeds verdiend hebben en aan wie een UHD-schap respectievelijk persoonlijke leerstoel wordt aangeboden voor een periode van 5 jaar met de mogelijkheid van verlenging. Het verschil met Utrecht is echter dat heel expliciet is gesteld dat er géén uitzicht is op een vaste benoeming als UHD/hoogleraar. Dat is alleen mogelijk als de formatie het toelaat. Aan het formatieprincipe wordt vastgehouden. Het initiatief van Nijmegen om talentvolle UD's en UHD's een verticaal loopbaanperspectief aan te bieden is een eenmalig project dat buiten het reguliere personeelsbeleid valt. Het is een pilotproject dat bij succes mogelijk herhaald kan worden, maar dan in kleinere vorm (vanwege formatie en financiën). Van diffusie naar andere faculteiten is vooralsnog geen sprake. De deelnemers hebben de verplichting om binnen het facultaire onderzoeksprogramma een onderzoeksplan met een duidelijke koppeling naar het onderwijs voor de eerste periode van vijf jaar in te dienen. Dat gebeurt in het voortraject, waar tevens de beoordeling en de inbedding in het facultaire onderzoeksprogramma geschiedt. Het is een enkele maal gebeurd dat kandidaten in deze fase afvallen. Vervolgens gaat het hoofdtraject van start. In principe heeft men 5 jaar de tijd het voorgestelde onderzoeks- en onderwijsprogramma te realiseren. Op grond van een goede beoordeling is verlenging met vijf jaar mogelijk. Een formele tussentijdse beoordeling vindt na 3 jaar plaats. Na het eerste jaar vindt een toetsing plaats of de kandidaat aan alle criteria voldoet.

Vergelijkbaar met het systeem van de FMW in Nijmegen heeft de *Wageningen Universiteit* een universitair breed beleid ontwikkeld voor talentvolle UD's. Deze universiteit biedt faculteiten de mogelijkheid om binnen de financiële mogelijkheden excellerende UD's een functioneel UHD-schap te verlenen. Gedurende een vaste periode krijgt de medewerker volledige UHD bevoegdheden en kan zich zodoende bewijzen als hoogstaand onderzoeker. Het doel van dit beleid is om talentvolle wetenschappers aan de universiteit te binden en sneller te laten doorstromen. Deze benoemingen vinden plaats binnen de formatie van een faculteit.

Daarnaast biedt ook de WUR, evenals de faculteit FMW van de RU, excellent presterende UHD's de mogelijkheid als persoonlijk hoogleraar te benoemd te worden. Deze benoemingen vormen een belangrijk instrument in het personeelsbeleid: ze vormen een extra stimulans, ze stellen een voorbeeld met betrekking tot kwaliteit en belonen uitzonderlijke prestaties. Om binnen het leerstoelenplan kritischer en flexibeler om te kunnen gaan met leerstoelen, wordt een persoonlijk hoogleraar niet voor het leven te benoemd, maar voor een periode van 5 jaar met de mogelijkheid tot verlenging. Verlenging vindt plaats op basis van de performance van de kandidaat (vastgesteld in R&O gesprekken). Voor persoonlijk hoogleraren gelden dezelfde criteria als voor reguliere hoogleraren.

Bij de *faculteit der Gezondheidswetenschappen (FGW) van de Universiteit Maastricht* is recentelijk het driejarig project "Talent voor de toekomst" gestart met als doel de talenten binnen de faculteit te mobiliseren. Het project bestaat uit meerdere routes. Eén route heeft tot doel te investeren in de academisch leiders van de toekomst. Overeenkomstig aan de FMW in Nijmegen is deze route bedoeld voor UHD's met de potentie om hoogleraar te worden. Er zijn gelden vrijgemaakt om de formatie 'profielingsleerstoel' in het hooglerarenplan op te hogen naar 6,0 fte. Overeenkomstig de projecten in de faculteiten van Eindhoven en Groningen participeren vooralsnog alleen vrouwelijke UHD's, omdat de faculteit het broodnodig vindt om het aantal vrouwelijke hoogleraren<sup>3</sup> te vergroten.

De andere routes zijn bestemd voor:

- Route 1: Talentvolle studenten en promovendi met een maximale leeftijd van 28 resp. 32 jaar;
- Route 3: Talentvolle universitair docenten;
- Route 3 a: Talenten op onderwijs gebied;

Voor route 2 (Talentvolle postdocs/docenten) wordt geen gericht talent- en loopbaanbeleid gevoerd. De vacatures 'universitair docent' worden d.m.v. open competitie ingevuld. Hierdoor blijft in die groep de mogelijkheid bestaan om deze functies ook door WP van buiten de UM in te vullen.

De verschillende routes laten zien dat het instellen van profielingsleerstoelen integraal onderdeel uitmaakt van het totale personeelsbeleid. Het doel is om op den duur alle personeel via de nu te ontwikkelen methoden van talentbeleid te werven, te beoordelen en eventueel te bevorderen. Peer review maakt een belangrijk onderdeel uit van de methode. De vlootshouw die als onderdeel van de peer review gehouden is om talentvolle UHD's, UD's, postdocs en promovendi te selecteren en te bevorderen, wil men in de toekomst ook gebruiken bij de beoordeling van de hoogleraren. De huidige beoordelings-systematieken werken slecht. Het klassieke model waarbij een baas zijn medewerker beoordeelt is vaak eenzijdig en te beperkt. Medewerkers ("Peers") zijn uitstekend in staat de prestaties van hun collega's mede te beoordelen en toekomstig succes te voorspellen mits zij dezelfde maatstaven hanteren. De kwaliteit van de beoordeling zal hierdoor stijgen.

Alle initiatieven overziend kan geconstateerd worden dat in faculteiten van 5 universiteiten tenure track als instrument is ontwikkeld (Leiden) en ingevoerd (RUG, TUD, TUE en UvT). Bij twee faculteiten (RUG en TUD) is tenure track een essentiële en integrale bouwsteen van het loopbaanbeleid van alle wetenschappelijk personeel.

---

<sup>3</sup> Overigens was de decaan van mening dat dit positieve discriminatiebeleid maar van zeer korte duur hoefde te zijn. Het aanbod van talentvolle vrouwen was groot en het is een kwestie van tijd dat vrouwen hun positie in de netwerken hebben verworven die zo belangrijk zijn bij de sectie van hogere functies (of hun eigen netwerken hebben gevormd).

In faculteiten van drie universiteiten (RU, UU en UM) en binnen de gehele WUR zijn loopbaanprojecten opgezet om talentvolle medewerkers te laten doorstromen binnen de organisatie. Van een werkelijke tenure track is daar geen sprake. Het belang van het werven van buitenlandse talenten in samenhang met de situatie op de Nederlandse arbeidsmarkt alsook de mogelijkheden tot en de behoefte aan excellentie zijn de belangrijkste verklarende factoren voor het gebruiken van het tenure track instrument. Hierover meer in de volgende paragraaf.

Tenslotte noemen we ook nog de *Faculteit Wis- en Natuurkunde van de Universiteit Leiden*. Deze faculteit heeft niet deelgenomen aan het project, maar met toestemming van betrokkenen kunnen we hier een korte beschrijving geven van hun tenure track systeem.

Deze faculteit is in 2001 begonnen met een experiment op het gebied van tenure track. De resultaten hiervan zijn begin 2005 geëvalueerd. De ervaringen waren zo positief dat besloten is om in het strategieplan van de faculteit 2006-2010 op te nemen dat tenure track systematisch wordt ingevoerd en dat al het nieuw aan te stellen personeel met uitzicht op vast dienstverband op basis van tenure track wordt aangesteld. Het doel is: enerzijds het vergroten wervingskracht voor zeer talentvolle jonge wetenschappers door versterken imago als aantrekkelijk en vooraanstaand werkgever en anderzijds het selecteren en ontplooiën van toptalent dat op hoogleraarniveau nieuwe onderzoeksterreinen zal exploreren en doceren, hetzij in Leiden, hetzij elders.

Het tenure track beleid kan niet los gezien worden van de door de faculteit gewenste personeelsopbouw. De strategie op de langere termijn is gericht op een kleine staf vast personeel, bestaande uit hoogleraren en veel tijdelijk personeel, bestaande uit personeel op tenure track, postdocs en promovendi. Alleen personeel in een tenure track heeft uitzicht op een vaste aanstelling. Het tijdelijk personeel wordt voor het merendeel gefinancierd uit tweede en derde geldstroom middelen.

De doelgroep is hoog getalenteerde postdocs met enkele jaren ervaring in het buitenland. De startfunctie is assistant professor op UD-niveau. De aanstelling vindt plaats voor bepaalde tijd voor een periode van 6 jaar. Na twee jaar en na vier jaar vindt er een evaluatie plaats. Na vijf jaar vindt de uitgebreide beoordeling plaats voor het verkrijgen van "tenure" en is er bij voldoende presteren zicht op een vaste aanstelling. Succesvolle kandidaten krijgen dan een aanstelling voor onbepaalde tijd op UHD niveau. In de regel zal de associate professor na circa drie, maar maximaal vijf jaar worden voorgedragen voor een positie als hoogleraar/full professor.

## **Ad 2 Hoe vindt de werving en selectie van talenten plaats?**

Een analyse van de wijze van werving van kandidaten kan, zo blijkt uit de gesprekken, aan vier variabelen worden opgehangen:

- formeel of informeel;
- buiten de eigen organisatie of binnen de eigen organisatie;
- op de nationale of internationale markt;
- binnen een breed vakgebied of binnen een smal vakgebied.

Welke keuze binnen deze 4 variabelen gemaakt worden hangt af van verschillende factoren.

Ten eerste hangt de keuze af van de invulling die aan het systeem van tenure track gegeven is. Er is een groot verschil tussen de 'echte' tenure trackers (RUG, TUE, TUD en UvT) die voornamelijk buiten de eigen faculteit en universiteit werven en de 'pseudo' tenure trackers die alleen binnen de faculteit selecteren (WUR, UU en RU) of voornamelijk binnen de eigen faculteit (UM). UM neemt een tussenpositie in. Het zijn daar voornamelijk kandidaten van binnen die gescout worden maar het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat de scouting van talent zich beperkt tot die interne kandidaten. Ook talenten buiten de UM komen in aanmerking. Volgens de decaan verlaat namelijk een relatief hoog percentage uitstekende medewerkers de UM. Hij veronderstelde dat de ligging van Maastricht daar debet aan zou kunnen zijn.

Ten tweede hangt de keuze af van het vakgebied en/of specialisme waarvoor geworven en geselecteerd wordt. Is er sprake van een internationale of nationale markt en hoe groot is de schaarste op die markt? Dat kan binnen een faculteit verschillen per afdeling. Zo werft de faculteit FEB bij de UvT voor de specialisaties macro economie en micro economie op de internationale markt, voor de specialisatie bedrijfseconomie en marketing op de nationale markt. De technische universiteiten en de bètafaculteiten van de algemene universiteiten werven allen op de internationale markt. De anderen werven voornamelijk op de nationale markt of zelfs uitsluitend intern.

Daarover nadenkend constateren wij dat het tenure track-systeem met name geëigend is voor faculteiten die werven op een internationale markt. Het systeem van tenure track is namelijk bij uitstek geschikt om mensen uit het buitenland te verleiden om te kiezen voor een loopbaan in Nederland. En zeker wanneer de faculteiten zorgen voor een goede ondersteuning van de betrokken, ook buiten hun werk. Het zijn op dit moment nog voornamelijk de technische en bètadisciplines die op deze internationale markt werven, maar met de verdere internationalisering van de arbeidsmarkt voor wetenschappers zullen dat in de nabije toekomst ook de alfa en gamma wetenschappen zijn.

Ten derde hangt de keuze af van de doelstellingen van de faculteit/universiteit. Hoe algemener de doelstelling (bijvoorbeeld "wij willen meer vrouwen op hoogleraarposities" of "wij willen meer excellente wetenschappers op onze universiteit") hoe breder het vakgebied waarbinnen men zoekt en hoe algemener de eisen zijn die gesteld worden aan de kandidaten. Hoe specifiek de doelstelling is "wij zoeken jonge talenten voor de vakgroep Micro- en Nano-scale Engineering", hoe smaller ook het terrein is dat men gaat verkennen op zoek naar goede kandidaten. Over het algemeen zal in het laatste geval het zoeken van kandidaten op een informele manier verlopen via de netwerken van hoogleraren. Maar dat hoeft niet. Dat hangt af van de bekendheid van de markt, de vierde factor die de wijze van werving bepaalt. Hoe transparanter en kleiner de markt hoe eerder gekozen wordt voor informele procedures, hoe groter en onbekender de markt hoe eerder gekozen wordt voor formele wervingsprocedures (advertentie, banenmarkten etc.).

Wat de selectie betreft valt op hoe streng de procedures zijn en met hoeveel zorg zij omkleed zijn. Ook de transparantie van de procedure is heilig. Ten enenmale moet voorkomen worden dat belangen en voorkeuren een rol spelen. Dat geldt trouwens niet alleen voor de selectie maar ook voor de beoordeling tijdens de rit.

### **Ad 3 Welke beoordelingscriteria worden gehanteerd voor tenure trackers?**

Bij het beantwoorden van deze vraag is voor zover bekend gekeken naar de criteria, die de onderzochte faculteiten hanteren bij het beoordelen van een tenure tracker. In bijlage 3 is een overzicht van de gehanteerde criteria opgenomen. We kunnen onderscheid maken tussen de volgende categorieën:

- 1) beoordelingscriteria voor tenure track zijn gelijk aan die van 'normale' medewerkers  
Bij faculteiten waar tenure track integraal is opgenomen in het personeelsbeleid gelden gelijke beoordelingscriteria voor wel- en niet tenure trackers. Bij de faculteiten van Delft en Groningen stroomt elke nieuwe UD in een tenure track en is er op den duur geen onderscheid meer met niet-tenure track UD's. Er zijn echter ook nog oude UD's, die niet in een tenure track aangesteld zijn. Voor hen zijn eveneens deze nieuwe criteria gaan gelden.  
Ook bij de UvT gelden er uniforme beoordelingscriteria voor de gehele faculteit FEB. Hier is de situatie echter permanent dat er normale en tenure track UD's naast elkaar werken.
- 2) beoordelingscriteria tenure track op termijn gelijk aan die van 'normale' medewerker  
De faculteit FGW in Maastricht geldt als tussengroep. Hier gelden op dit moment nog aparte criteria voor de kandidaten. Op termijn moeten voor iedere wetenschapper dezelfde criteria gaan gelden.
- 3) voor tenure track gelden andere beoordelingscriteria  
In Nijmegen, Eindhoven en Wageningen gelden aparte (verhoogde) eisen aan de kandidaten. Zo worden er bijvoorbeeld hogere eisen gesteld aan de wervingskracht, uitgebreide internationale ervaring en onderzoeksoutput.

Verder is gebleken dat veel van de onderzochte faculteiten op zoek zijn naar de juiste formele beoordelingsprocedures van tenure trackers. Er dient een mix gevonden te worden in duidelijkheid en uniformiteit met zo min mogelijk bureaucratie.

### **Ad 4 Wat gebeurt er met de afvallers?**

Een heikel punt van het tenure track-instrument vormen de 'afvallers'. Bij elk prestatiegedreven instrument zijn er 'winnaars' en 'verliezers'. Dat is de consequentie van zo'n beleid. Voor die afvallers moet gezorgd worden. In het vlakke Nederlandse universitaire landschap nog meer dan in de Amerikaanse situatie waar afgevallen medewerkers (met name bij de topuniversiteiten) vrij gemakkelijk een andere baan kunnen vinden bij een andere universiteit.

Wij hebben geïnventariseerd wat de faculteiten voor de afvallers doen. Bij verschillende faculteiten is het tenure track-project of talent management-project nog maar net gestart. Er zijn daarom nog geen afvallers en over een exit-beleid heeft men zich nog niet echt gebogen. Wel hebben vrijwel alle faculteiten ruimte (tijd) ingebouwd voor de

tenure trackers om naar een nieuwe baan te gaan zoeken. De beslissing over de tenure wordt ongeveer een jaar voor het beëindigen van de tenure genomen. Bij die faculteiten waar men al wel meer ervaring heeft met het instrument, zijn er tot nu toe geen echte problemen met de afvallers geweest.

De faculteit met de langste ervaring (UvT) heeft zo'n eminente naam in de wetenschappelijke wereld dat afvallers heel gemakkelijk op andere universiteiten terecht konden al of niet geholpen door de netwerken van de hoogleraren van de faculteit. Er is nog nooit een tenure tracker in de WW terecht gekomen.

Bij de faculteit TNW in Delft zijn er tot nu toe slechts twee afvallers, verder alleen uitstappers. Mensen zijn dus meestal op eigen initiatief weggegaan en hebben elders posities ingenomen. Van afvallers wordt niet verwacht dat ze moeite zullen hebben met het vinden van andere posities. Men krijgt zoals gezegd een jaar lang de tijd om een andere baan te vinden en wordt daarbij ook begeleid. Evenals de faculteit Economie uit Tilburg staat de faculteit als het gaat om kwaliteit van onderzoek en faciliteiten zeer goed bekend. De afvallers zullen dus waarschijnlijk weinig moeite hebben iets anders te vinden. Het blijven 'toppers' ook al zijn ze afgevallen. Daar heeft de uitgebreide selectie wel voor gezorgd.

De faculteit FST uit Eindhoven heeft (nog) geen expliciet exitbeleid ontwikkeld. De hoogleraren hebben hun netwerken waarvan gebruik gemaakt kan worden en er is een outplacement bureau dat zijn diensten aanbiedt aan iedere medewerker die wil of moet vertrekken. Echte afvallers zijn er ook nog niet geweest.

Dat geldt ook voor de faculteit FFW van de Universiteit Utrecht. Waar deze faculteit veel belang aan hecht is dat er voortdurend afstemming plaatsvindt met de talenten. De lat wordt hoog gelegd. Talenten die niet voldoen aan de gestelde criteria, vinden hun eigen weg naar elders. Doordat de faculteit de laatste jaren te boek staat als topinstituut, is horizontale mobiliteit niet moeilijk, met name in de richting van het bedrijfsleven.

De faculteit FGW van Maastricht staat nog maar aan het begin van het traject. Zij is zich er echter wel bewust van dat er een exitbeleid moet komen. Dat geldt met name voor de UHD's die geen hoogleraar worden, want de UHD-functie is expliciet als doorstroomfunctie bedoeld en wie niet doorstroomt moet zijn heil elders gaan zoeken.

Nijmegen ziet geen problemen omdat de afvallers binnen de faculteit blijven werken. Het is overigens wel de vraag of hoogleraren na 5 of nog langer probleemloos teruggaan naar hun oude functie, hoezeer dat ook bij het begin als mogelijkheid is genoemd. Ditzelfde geldt ook voor de WUR. De benoemingen tot persoonlijk hoogleraar en functioneel UHD zijn slechts tijdelijk. Na afloop van de periode kan deze verlengd worden of, als dat past binnen de formatie, kan definitieve bevordering plaatsvinden. 'Afvallers' vallen in principe weer terug in hun oude functie.



Tot slot de faculteit FWN in Groningen. Daar ziet men in dat een actief uitstroombeleid een structureel onderdeel van tenure track dient te zijn. Het doel van zo'n actief uitstroombeleid is om medewerkers, die niet voldoen aan de functie-eisen voor een wetenschappelijke carrière, ondersteuning te bieden bij het vinden van een baan elders. In dit kader worden loopbaanadviesbureaus ingeschakeld. Een assistant professor die na vijf jaar niet goed beoordeeld wordt, behoudt zijn aanstelling nog tot maximaal zes jaar. Overigens heeft deze faculteit nog nauwelijks afvallers gehad.

#### **Ad 5 Hoe wordt het systeem gefinancierd?**

De *proof of the pudding* is de financiering van het tenure track-instrument. Een structurele introductie van het instrument voor de lange termijn, vereist dat het formatiebeginsel of beter gezegd organisatiebeginsel als financieel sturingsmechanisme wordt losgelaten en het loopbaan- of kwaliteitsbeginsel sturend wordt (Delft, Eindhoven, Groningen en Tilburg). Niet de formatie bepaalt dan het aanname- en loopbaanbeleid maar de aanwezige kwaliteit.

Dat klinkt mooi, maar wanneer dit beleid stringent zou worden uitgevoerd en alle vrijkomende vacatures zouden worden vrijgegeven voor tenure track kandidaten, dan zou na verloop van tijd de top van de faculteiten veel te zwaar bezet raken met UHD's en hoogleraren, en kampen met een structureel hogere salarislast. Algemener gezegd, wanneer loopbanen van medewerkers sturend zijn, kan dat botsen met de financiële mogelijkheden van een faculteit of universiteit. De salarislast van de zittende staf kan te hoog worden en dat kan op den duur de aanname van nieuw talent belemmeren. Bovendien kan dan niet goed gestuurd worden op het vanuit de doelstellingen van de organisatie, strategisch bezetten van de wetenschapsgebieden zoals onder andere neergelegd in hoogleraarplannen. Omdat de onderzochte faculteiten pas recent gebruik maken van tenure track, zijn hierover slechts scenario's te maken.

Voor de beide nadelen moet uiteraard een oplossing gezocht worden tenzij, zoals de faculteit FMW in Nijmegen en bij de WUR, het probleem omzeild wordt door het talentbeleid stringent binnen de grenzen van het formatiebeginsel vorm te geven. In luxe situaties van veel talenten zal dan een deel van het talent noodgedwongen de faculteit moeten verlaten of genoegen nemen met een positie als UD of UHD.

Welke oplossingen zijn geopperd? Het probleem van te hoge financiële lasten kan voorkomen worden door de Amerikaanse oplossing om het non-tenure principe te laten doorlopen tot en met de hoogleraarfunctie. In Maastricht heeft men plannen in die richting. Dat stuit echter wel op arbeidsrechtelijke bezwaren. De oplossing kan ook gezocht worden in het aanboren van extra 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroombronnen zoals nu al bij de meeste faculteiten het geval is (RUG, UU, UM, UvT en TUE).

Dan blijft echter nog wel het probleem van een onevenwichtige samenstelling van de leerstoelgroepen en capaciteitsgroepen bestaan. Daar zijn de meeste faculteiten zich van bewust. Vooralsnog zien een aantal het juist als een uitdaging voor andere groepen

wanneer één bepaalde groep relatief veel talenten heeft (UM), maar op den duur, zo is men zich bewust, zullen er toch alternatieve mechanismen moeten komen om het sturen op talenten te laten samengaan met het sturen op de organisatie/formatie. Anders kan zich de vreemde situatie voordoen dat de talenten zitten in groepen die weinig bij het onderwijs betrokken zijn en dat de vakgroepen die stikken in het onderwijs de talenten ontberen. En dat is een reële en niet alleen maar denkbeeldige situatie.

Op het centrale niveau van de universiteiten ziet men deze problemen vooral als een zaak van de faculteiten zelf. Alleen voor de oplossing van het probleem van de geringe doorstroming van vrouwen, zetten de TUE en de RUG centrale gelden in. Ook de andere faculteiten kunnen, zo mogelijk, putten uit specifiek voor de positieverbetering van talentvolle vrouwen gecreëerde fondsen zoals het Fonds Wetenschappelijk Talent van de Radboud Universiteit. Dat is daar, naast het projectgewijs vasthouden of binnenhalen van talentvolle junioren, speciaal voor bedoeld.

Wat opvalt is dat men zich op het facultaire niveau weinig zorgen maakt over het financiële plaatje. Door de vergrijzing ontstaan in de komende jaren veel vacatures die men alvast kan invullen. Dit biedt met name voordelen bij zgn. dakpanconstructies met wetenschappers die binnen een termijn van ca. vijf jaar met emeritaat gaan (RUG en UM). De decaan van de FGW bij de UM creëert bewust boventaligheid door de instelling van profileringsleerstoelen om zo de gevolgen van de vergrijzing in de nabije toekomst het hoofd te kunnen bieden. Deze profileringsleerstoelen zijn niet op voorhand aan capaciteitsgroepen toegewezen. De 'nieuwe' hoogleraren mogen hun eigen onderzoekslijn uitzetten. Dit beleid heeft veel voordelen: er kan echt op talent gestuurd worden, de vergrijzing kan bestreden worden en last but not least is er ruimte om de inhoudelijke koers van de faculteit aan te passen aan de veranderende omgeving.

De faculteit TNW in Delft is het meest rigoreus in het loslaten van het formatiebeginsel. De decaan denkt niet meer in formatietermen, maar gaat uit van financiën en aanwezige behoeften en kwaliteit. De eerste geldstroom wordt voornamelijk gestuurd via vaste aanstellingen, maar in z'n totaliteit stuurt de decaan op zoveel mogelijk tijdelijke aanstellingen. Basisgedachte van het systeem is dat bij elke vrijkomende plaats herbezinning plaatsvindt. Telkens wordt bij vertrek nagedacht of er nog wel behoefte is aan de positie. Behoeft kan dan afhankelijk zijn van een aanwezig talent of een zeer interessant onderzoeksgebied. Zo niet, dan wordt de plek opgeheven. Zo wordt er dus veel meer gestuurd op kwaliteit en aanwezige behoeften. Dit lijkt in eerste instantie redelijk eenvoudig, maar dit systeem vereist echter wel een grote omschakeling in het denken. Het komt erop neer dat er pas een vacature ontstaat indien men in de faculteit iets wil gaan doen (met iemand). Dit biedt ruimte om voor veel meer mensen een tenure track te starten, zolang er ook maar voldoende gestuurd wordt op tijdelijke aanstellingen (zie uitgebreid de paragraaf "Kwaliteit in relatie tot formatie" in de *Nota HRM Beleid Wetenschappelijk Personeel van de TUD*).



prof. dr. Bert Leufkens:

**Voor het stimuleren van jong individueel, aanstormend talent zijn tenure track systemen heel geschikt, alleen uiteindelijk moet het team winnen.**

Een oplossing zou ook kunnen zijn te selecteren op de breedte van de kennis van de talenten zodat zij op meer terreinen zich zouden kunnen bewegen. Dit spoort echter niet met de eis tot specialisatie in de fundamentele wetenschap.

Als nog niet geconcretiseerde oplossing wordt genoemd dat het loopbaanbeginsel alleen in een integraal personeelsbeleid gevoerd wordt. Kenmerk daarvan is dat het een prestatiegericht personeelsbeleid is in de vorm van tijdelijke leeropdrachten en persoonlijke UHD-aanstellingen, geëxpliciteerde targets voor wetenschapsbeoefening in termen van onderzoeksresultaten en in termen van betrokkenheid bij bachelor- en masteronderwijs (incorporeren studentonderzoek) en geormerkte onderzoeksmiddelen.

**Ad 6 Werkt het beleid/instrument en zo ja wat zijn de kritische succes- of faalfactoren binnen de organisatie en in de context van de organisatie?**

Bij de meeste faculteiten zijn de ervaringen met het instrument nog te gering om een uitspraak te doen over het succes ervan. Zij zijn nog maar net begonnen of hebben slechts enkele jaren ervaring.

Voorzover faculteiten al ervaring met tenure track hebben, worden deze eveneens positief genoemd. De kandidaten in de tenure track zijn zichtbaar van hoge kwaliteit (RUG en TUE). Die faculteiten die het tenure track-instrument gebruiken om talentvolle medewerkers in vaste dienst te laten doorstromen naar hogere functies, vinden het positief dat het project nu al een uitstraling heeft op andere medewerkers. Het wordt als nastrevenswaardig gezien een dergelijk traject te mogen doorlopen (RU en UU). Tevens is zichtbaar dat de kandidaten meer verantwoordelijkheid nemen bij het uitvoeren van onderzoeksbeleid. Men neemt duidelijk een voortrekkersrol binnen de faculteit. Andere nu al zichtbare effecten zijn de verhoogde transparantie rond beoordelingscriteria, een veel betere dossiervorming rond medewerkers en een hoger beroep op scholings- en coachingstrajecten.

Bij vrijwel alle faculteiten klinkt de roep om *standaardisering* van de procedures. Er is een breed gevoelde behoefte om zo transparant mogelijke regels en normen te hebben om kandidaten te werven, selecteren en te beoordelen. Alleen bij de faculteit FEB van de UvT, die het meeste ervaring heeft met het instrument, is de roep om transparantie wat minder groot. Teveel transparantie leidt tot bureaucratie. Binnen de normen die als criteria voor de beoordeling dienen, moet ruimte zijn voor het kwalitatieve oordeel van de beoordelingscommissies die overigens wel van hoog niveau moeten zijn.

Twee faculteiten hebben al een wat langere ervaring met tenure track. Dat geldt ten eerste voor de faculteit TNW in Delft. Deze faculteit heeft al vijf jaar ervaring met tenure track. Helaas is de formele evaluatie van het tenure track systeem op dit moment nog niet afgerond. Maar een aantal conclusies kan al getrokken worden.

Over het geheel genomen heeft de faculteit de overtuiging dat het personeelsbeleid waarvan tenure track een essentieel onderdeel uitmaakt, heeft bijgedragen aan de verhoging van de kwaliteit. Concrete punten die worden genoemd zijn de verbetering van de verhouding tijdelijk en vast wetenschappelijk personeel. Ook blijkt dat afdelingen



beter in staat zijn goede mensen door te laten stromen en onderpresteerders uit te laten stromen. Verder zijn er indicaties vanuit bijvoorbeeld de loopbaancommissie van de faculteit. Zij melden een stijging in de kwaliteit van het talent, dat bij de commissie wordt voorgedragen.

Men heeft via tenure track talentvolle jongeren binnen kunnen halen en toen deze eenmaal binnenwaren kon het vliegwiel gaan werken: de kwaliteit van de publicaties nam toe en daarmee de reputatie van de faculteit waardoor de hoogleraren weer veel beter in staat zijn toptalent aan te trekken. Vervolgens hebben ze ook meer mogelijkheden aantrekkelijke trajecten aan te bieden.

Hier stuiten we op een interessante conclusie die we ook bij de andere faculteiten hebben opgemerkt: hoe hoger de kwaliteit en hoe groter de reputatie van de faculteit hoe beter het systeem van tenure track werkt. Echter, het systeem van tenure track is juist bedoeld om de kwaliteit van de medewerkers en in het verlengde daarvan van de faculteit te verhogen. Het doorbreken van deze schijnbare paradox vraagt van een faculteit, die vanuit een nog niet 'excellente' positie start met tenure track, extra faciliteiten om aantrekkelijk te zijn voor kandidaten. Die extra faciliteiten kunnen liggen in de sfeer van de beloning, apparatuur, het aan kunnen trekken van promovendi, aantrekkelijke woonomgeving, kinderopvang etc. Vaak zijn het op het eerste gezicht triviale argumenten die een kandidaat doen beslissen naar Nederland te komen.

In het gesprek met de faculteit TNW bij Delft werd nog een aantal kritische factoren en randvoorwaarden genoemd die deels ook in andere gesprekken werden genoemd:

- Loslaten formatiebeginsel.  
Het is een hele cultuurverandering om te beseffen dat alle posities ter discussie staan en geen vaste formatie wordt aangehouden. Over deze noodzaak van het loslaten van het formatiebeginsel hebben we het al eerder gehad.
- Leiderschap  
Kwalitatief goede afdelingshoofden/managers zijn een belangrijke voorwaarde. Het systeem vergt veel van de afdelingshoofden. Die worden namelijk sterk betrokken bij het nadenken over het beleid, budget en de formatie van de faculteit. Tevens ligt de uitvoering van de monitoring en beoordeling van de tenure trackers bij hen. De rol van de decaan is essentieel. Zijn energie, interesse en betrokkenheid inclusief de zeer professionele P&O afdeling zijn voor een belangrijk deel debet aan het succes in Groningen, Delft en Maastricht.
- Loyaliteit aan de faculteit  
De typisch Amerikaanse vorm van faculty denken is onderdeel van de faculteit TNW in Delft. Basisgedachte hiervan is dat de vaste staf samen verantwoordelijkheid voelt en draagt voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Veel beslissingen worden samen genomen en ook de uitvoering is vaak teamwork. Dit is op de Nederlandse universiteiten nog niet tot gemeengoed gemaakt.

De enige faculteit waar het tenure track-instrument uitgebreid geëvalueerd is, is de faculteit FEB van de UvT. Deze faculteit heeft al sinds 1996 ervaring met tenure track. Het systeem is na acht jaar in 2004 uitgebreid geëvalueerd (zie de notitie *Tenure Track System, Evaluation*

van de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de UvT).

Op het moment dat de faculteit in 1996 startte met het systeem gold de faculteit al als één van de beste onderzoeksinstituten van Europa. Dat maakte het voor haar gemakkelijk jonge internationaal georiënteerde talenten uit het buitenland aan te trekken. Tussen 1996 en 2004 volgden 68 medewerkers de track met top aan het eind van de vorige eeuw met 24 trackers in de jaren 1998 en 1999 (zie schema 1).

Cohort	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Total
Total inflow	2	8	11	13	8	6 <sup>1</sup>	7	8	4	67
Still in tenure track	0	0	0	2	3	2	5	8	4	24
Total outflow (with and without tenure)	2	8	11	11	5	4	2	0	0	43
Tenure	1	1	6	4	3		1	0	0	16
Without tenure	1	7	5	7	2	4	1	0	0	27

Schema 1 Evaluatie tenure track bij de fac. Economie van de UvT. De totaalcijfers

Vrijwel niemand die afgewezen is, heeft de volledige periode 'uitgediend'. Meestal is tijdens de rit al duidelijk dat het geen succes is en vertrekt de kandidaat. Dat 27 mensen geen tenure hebben gekregen, betekent overigens niet dat zij allemaal onder de maat waren. Een aantal van hen vertrokken omdat zij een betere positie bij een andere faculteit konden krijgen. Uit schema 2 blijkt dat bij 7 van de 27 tenure tracker niet verwacht werd dat zij een tenure zouden krijgen.

outflow	with tenure	without tenure	total	%
tenure expected?				
- No	0	7	7	16%
- Maybe	0	13	13	30%
- Yes	16	7	23	54%
Total	16	27	43	100%
	37%	63%	100%	

Schema 2 Evaluatie tenure track bij de fac. Economie van de UvT: analyse van de outflow

De faculteit spreekt van een succes. Ondanks dat onbekend is hoe de faculteit zonder dit tenure track-systeem er uit had gezien, concludeert men toch dat men beter dan vóór 1996 in staat is geweest om jonge talenten te werven en te behouden, ook als gekeken wordt naar soortgelijke faculteiten bij andere universiteiten. Als probleem wordt gezien dat te veel kandidaten vertrekken tijdens of na de track ondanks dat zij in aanmerking komen voor een tenure. Aan de andere kant ziet men ook in dat dit niet te voorkomen valt op een open internationale markt.

Opmerkelijk is ook dat Nederlandsprekende tenure track-ers beter presteren dan hun buitenlandse collega's. Uitgaande van gelijke talenten zou dat betekenen dat het toch niet zo gemakkelijk is voor buitenlandse wetenschappers om in een vreemd land hun werk te doen. De UvT hoopt door het geven van goede informatie vooraf en goede begeleiding en ondersteuning tijdens het traject de kloof te verkleinen. Geconcludeerd kan wel worden dat het werven van buitenlandse talenten een extra inspanning vraagt van de universiteit en faculteit.

De conclusie wordt bevestigd in het gesprek met één van de tenure track-ers in Tilburg. Wil een tenure track slagen dan moeten aan een aantal belangrijke voorwaarden voldaan zijn. *Genoeg tijd voor de begeleiding. Niet te veel onderwijs. Niet te veel focussen op A-publicaties.* De doorlooptijd daarvan is te lang en het geeft te veel stress. Geld, tijd en energie voor het vormen van een netwerk in het (tijdelijke) gastland, stimulerende wetenschappelijke omgeving (seminars, conferenties etc.). Sociale isolatie is het grootste gevaar.

Daarmee is de vraag van de kritische succes- en faalfactoren voor een deel beantwoord: voor tenure track gericht op het binnenhalen van jonge talenten uit het buitenland moet een forse investering gepleegd worden in termen van inhoudelijke en sociale ondersteuning, begeleiding en facilitering. Dat houdt in dat de noodzaak voor tenure track manifest aanwezig moet zijn. Die noodzaak kan de concurrentie op de markt van talenten zijn of het gevolg geven aan de expliciet uitgesproken doelstelling/eis van de universiteit om topuniversiteit te worden door toponderzoekers binnen te halen. Dat laatste zeggen bijna alle universiteiten, maar in veel gevallen blijft het bij het roepen en worden niet de faciliteiten geschapen om daar inhoud aan te geven. Dat is een duidelijke faalfactor. De boodschap is dus: vergis je niet in de consequenties van een tenure track-beleid.

Een tweede kritische factor is het hebben van voldoende wetenschappelijke massa als faculteit om aantrekkelijk te zijn voor tenure track-ers. Excellente faculteiten hebben minder moeite om excellente talenten aan te trekken. Niet excellente faculteiten zullen extra inspanningen moeten verrichten.

Een derde kritische succesfactor is een uitstekende wervings, selectie-, beoordelings- en beslissingsprocedure. Uitstekend wil zeggen helder en duidelijk zonder bureaucratisch te zijn. Het goed uitschrijven van de eisen die aan de verschillende functies gesteld worden, maakt daar een essentieel onderdeel van uit.

Tenslotte is een belangrijke voorwaarde dat de tenure track aangestuurd wordt door de top van de faculteit/universiteit. In de commissies moeten de hoogleraren onder leiding van de decaan of rector de lijnen uitzetten en de beslissingen nemen. Aan tenure track moet een groot gewicht hangen.

#### **Ad 7 In hoeverre is er diffusie van het facultaire beleid zichtbaar?**

Voor de meeste faculteiten geldt dat zij met hun beleid pioniers zijn of zijn geweest binnen hun universiteit. Alleen bij de TUE en de WUR is het tenure track beleid geïnitieerd door het

centrale niveau van de universiteit en geïmplementeerd in meerdere faculteiten.

Bij de echte vormen van tenure track, zoals bij de faculteiten TNW van de TUD en FWN van de RUG, gold het beleid als vernieuwend en tegen de stroom in. Beide universiteiten krijgen inmiddels echter waardering voor hun initiatief. Andere faculteiten binnen de RUG en TUD zijn voornemens om of hebben inmiddels het beleid van overgenomen.

Bij de pseudo-vormen van tenure track (RU, UU en UM) gaat het om specifiek en lokaal beleid, dat tot nu toe binnen de faculteit blijft.

# Voor- en nadelen van tenure track: analyse van de praktijk en conclusies

---

Bij hun zoektocht naar toptalent maken steeds meer Nederlandse universiteiten gebruik van het tenure track-instrument. We hebben ons in de inleiding van dit verslag vijf vragen gesteld:

- Wat is tenure track op de Nederlandse universiteiten?
- Wat is de waarde van dit instrument voor de Nederlandse universiteiten?
- Is het een geschikt instrument voor het werven, ontwikkelen en vasthouden van talenten?
- Hoe verhoudt tenure track zich tot andere onderdelen van het universitaire personeelsbeleid?
- In welke context gedijt tenure track?

## *Wat is tenure track?*

Het beeld dat uit de inventarisatie van het tenure track-beleid in Nederland komt, is zeer divers. In bijlage 4 is een schema met descriptoren opgenomen. Het Amerikaanse model van tenure track kennen wij niet in Nederland. De basisgedachte achter tenure track blijkt in Nederland anders te zijn. Het model zou ook niet kunnen werken in het huidige arbeidsbestel en de huidige wetgeving. Maar varianten op dit Amerikaanse model zijn er legio.

Wij hebben deze varianten niet beoordeeld en de goede van de slechte onderscheiden. Dat kan niet. Elke variant is ontstaan in een specifieke context en kan alleen binnen die context beoordeeld worden. Dat wil niet zeggen dat wij de voor- en nadelen van de verschillende varianten niet op een rij zouden kunnen zetten. Alle universiteiten die plannen hebben voor talentmanagement, kunnen daar namelijk van leren. Maar het gebruik van deze benchmark heeft pas zin wanneer de leidinggevenden van universiteiten of faculteiten een helder idee hebben van:

- Wat zij precies bedoelen wanneer zij het hebben over de invoering van talentmanagement;
- Hoe talentmanagement past binnen hun specifieke organisatie en welke structurele voorwaarden voor talentmanagement gecreëerd moeten worden;
- In wat voor omgeving zij opereren met welke consequenties voor talentmanagement;
- Hoe het huidige personeelsbeleid eruit ziet en in hoeverre talentmanagement daarbinnen past;
- Binnen welke financiële condities of randvoorwaarden men wenst te werken.

Pas dan loont het om de verschillende varianten van tenure track naast elkaar te leggen en een eigen variant te ontwikkelen.

Uit onze inventarisatie blijkt dat globaliter twee vormen van tenure track op de Nederlandse universiteiten onderscheiden kunnen worden: een 'echte' vorm van tenure track bedoeld om het schaarse toptalent aan de universiteit of faculteit te binden en een 'pseudo'-vorm bedoeld om het aanwezige talent binnen de faculteit te laten doorstromen naar hogere functie. Is er bij de eerste vorm dus een schaarste aan talent, bij de tweede vorm is er

voldoende talent, maar zijn de doorstromingsmogelijkheden te beperkt. De echte vorm wordt gepraktiseerd op de onderzochte faculteiten van de RUG, de TUD, de UvT en de TUE. De betrokken faculteiten van deze universiteiten werven (jonge) medewerkers op de interne en externe markt in binnen – en buitenland voor een tijdelijke functie met als perspectief een aanstelling voor onbepaalde tijd na een aantal (meestal) zes jaren. De functie waarvoor geworven wordt, is de UD functie met uitzicht op een UHD functie en op de langere termijn eventueel hoogleraarfunctie. Deze eerste variant heeft nog een subvariant die zowel bij de RUG en de TUE voorkomt, namelijk het gebruik van tenure track om talenten te werven uit groepen die op de arbeidsmarkt om wat voor reden dan ook een achterstandspositie hebben. Tot nu toe zijn dat de vrouwen, maar in de toekomst kan dat de groep van allochtonen Nederlanders zijn, of buitenlanders in Nederland.

De pseudo-vorm is feitelijk geen tenure track maar een andere vorm van talentmanagement. Zij wordt gepraktiseerd op de onderzochte faculteiten van de UU, de RU, de WUR en de UM. De betrokken faculteiten van deze universiteiten hebben een instrument ontwikkeld om talentvolle medewerkers in vaste dienst (UD en/of UHD) binnen de faculteit te laten doorstromen naar een hogere functie (UHD respectievelijk hoogleraar). Ook deze variant kent de subvariant van het vasthouden en laten doorstromen van vrouwelijke talenten (UM).

*Wat is de waarde van tenure track voor de Nederlandse universiteiten?*

Beide vormen van tenure track hebben hun waarde.

De echte vorm is vooral geschikt om talenten van buiten (en dan met name uit het buitenland) te werven voor de Nederlandse universiteiten en op den duur te behouden. Het aanbod van een tenure is, mits vergezeld van allerlei vormen van ondersteuning binnen en buiten de werksfeer, aantrekkelijk om toptalenten binnen te halen. Binnenhouden is moeilijker, zo wijst de praktijk uit.

Het instrument kan zowel gebruikt worden om heel breed te werven (bijvoorbeeld met als doel het aantal vrouwelijke medewerkers binnen de universiteit of faculteit te vergroten) of juist heel gericht te werven voor een bepaalde specialisatie. In het laatste geval zullen de kanalen via welke geworven wordt, anders zijn dan in het eerste geval.

De bestuurders van de onderzochte faculteiten bij de TUD, UvT en RUG zien dat de kwaliteit van hun faculteit na invoering van tenure track toegenomen is. De vraag moet hierbij gesteld worden wat hierbij oorzaak en gevolg is. De genoemde faculteiten gelden als vooraanstaand binnen Nederland. Uit de praktijk blijkt dat deze faculteiten minder moeite hebben met aantrekken van toppers (zie criterium 'kritische massa'). De decanen zijn echter wel van mening dat tenure track hier een wezenlijke bijdrage aan geleverd heeft.

De hierboven genoemde voordelen zijn genoemd vanuit het werkgeversstandpunt. De inventarisatie heeft weinig voordelen kunnen vinden voor werknemers. Die zijn er natuurlijk wel. Tenure track draagt bij aan een cultuur van duidelijkheid over verwachtingen en prestaties. Tevens is het voor postdocs, die al tijden wachten op een opening richting vaste

staf, een uitgewezen mogelijkheid door te stromen. Je kunt je echter afvragen of tenure track voor een jonge wetenschapper zo veel beter is dan de oude tijdelijke aanstelling van 6 jaar.

De pseudovorm heeft vooral een interne functie voor het vaste wetenschappelijk personeel, hoewel externe werving niet hoeft te worden uitgesloten. Het is een goed instrument om talenten (versneld) te laten doorstromen in de organisatie, om te anticiperen op toekomstige lacunes in de formatie en om een inhoudelijke beleidsveranderingen soepel mogelijk te maken. Het heeft ook een bindende functie door het creëren van doorstroommogelijkheden voor talentvolle wetenschappers.

Aan deze positieve conclusie over de waarde van tenure track moet onmiddellijk worden toegevoegd dat er nog maar weinig harde informatie is over de effecten van tenure track-beleid. Daarvoor is het instrument nog van te recente datum. Alleen de faculteit FEB van de UvT heeft al ruime ervaring met het instrument. De effecten zijn uitgebreid geëvalueerd en vastgelegd (zie paragraaf 3 ad 6).

Wel kunnen 'zachte' gegevens, veelal meningen en verwachtingen, gebruikt worden om nadelen voor het systeem te beschrijven. Tijdens de gesprekken en evaluatie van het onderzoek met contactpersonen zijn de volgende nadelen naar boven gekomen:

1) sturingsmogelijkheden

Bij ongewijzigd beleid zal via het systeem van tenure track zoals dat bij de faculteiten van de RUG en de TUD gevoerd wordt, het aantal vaste aanstellingen van UHD's toenemen. Helaas zijn over exacte effecten nog geen gegevens beschikbaar, maar zolang je niet het systeem van beoordelen en afrekenen stringent toepast, zal het aantal vaste UHD's zeer waarschijnlijk toenemen. De genoemde decanen proberen hierop te anticiperen door in hun formatie zoveel mogelijk te sturen op tijdelijke contracten. Daarnaast stelt de decaan van de faculteit TNW bij de TUD elke vrijkomende vacature ter discussie. Ook dit levert hem meer sturingsmogelijkheden op.

Probleem blijft echter dat in tijden van reorganisatie en noodzakelijke inkrimping er het risico is van minder flexibiliteit.

2) cultuuraspecten

Met name in faculteiten waar slechts een deel van de medewerkers in een tenure track zit, kunnen sribbelingen ontstaan. Gevaar is dat er een mogelijke ratrace naar de top ontstaat. Eisen worden verhoogd en de zittende mensen (die met andere verwachtingen en voorwaarden in dienst zijn gekomen) moeten ineens mee in deze race.

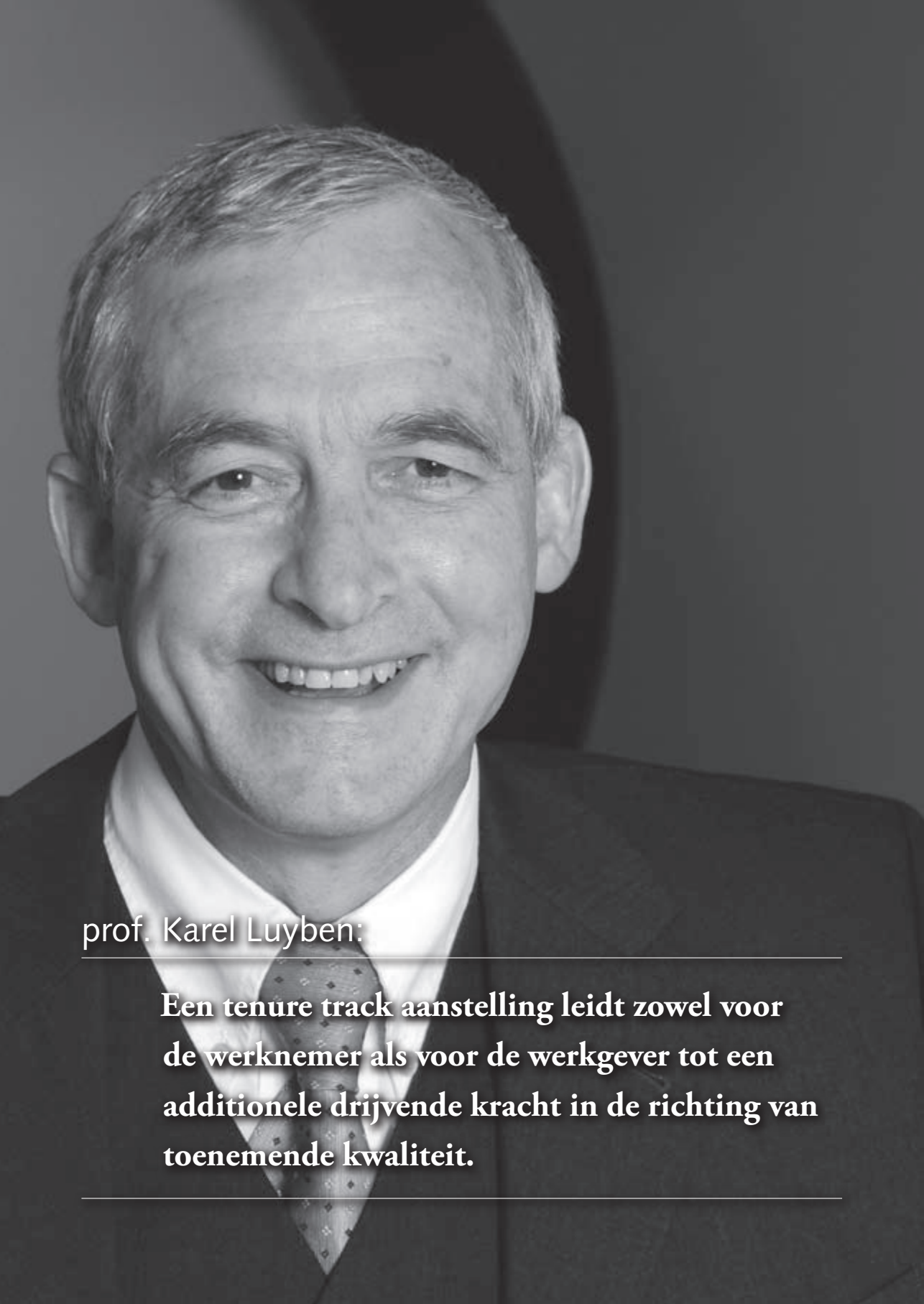
3) onzekerheid en stress

Wat niet onbesproken moet blijven is de enorme druk en stress, die kandidaten ondergaan in een tenure track. De voortdurende onzekerheid over een vaste positie en de extra aandacht en verwachtingen, die de omgeving van ze heeft, is een element waar rekening mee gehouden moet worden.

4) eisen aan fondsenwerving worden verhoogd

Bij onder andere de faculteiten van de RUG en TUD stuurt de decaan in zijn formatie op zoveel mogelijk tijdelijke aanstellingen om flexibel genoeg te blijven. Hierdoor komt er grotere druk bij hoogleraren en UHD's te liggen om 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom binnen te halen.





prof. Karel Luyben:

**Een tenure track aanstelling leidt zowel voor de werknemer als voor de werkgever tot een additionele drijvende kracht in de richting van toenemende kwaliteit.**

*Is het een geschikt instrument voor het werven, ontwikkelen en vasthouden van talenten?*

Deze vraag kan met 'ja' beantwoord worden. Maar voor beide vormen geldt dat wel aan een aantal voorwaarden voldaan moet worden. De eerste en belangrijkste voorwaarde is het ontwikkelen van heldere procedures voor de werving, selectie en beoordeling van kandidaten. Discussiepunt is nog in welke mate deze procedures vastgelegd moeten worden. Er moet gelaveerd worden tussen willekeur en bureaucratische overregulering. Bij de echte vorm van tenure track zijn selectie- en beoordelingscriteria helder vastgelegd, maar zoals bij de faculteit TNW bij Delft is er tevens ruimte om aanvullende criteria af te spreken. Dit is een goed voorbeeld van het voorkomen van overbureaucratisering van een beoordelingsproces.

Een tweede voorwaarde is de betrokkenheid van de leidinggevenden en deskundigen (decaan, afdelingsvoorzitters, leerstoelhouders etc.) in het gehele proces van werving tot eindbeoordeling. De commissie die beoordeelt, kan in wetenschappelijk opzicht niet zwaar genoeg zijn. Met nadruk wijzen we ook op de voortrekkersrol die in veel faculteiten vervuld werd door de decaan. Deze rol is essentieel.

Een derde voorwaarde waar niet te licht over gedacht moet worden is het scheppen van goede faciliteiten binnen en buiten het werk voor de tenure trackers (zoals begeleiding). Dat kost veel tijd en geld. Deze voorwaarde geldt vooral de 'echte'-tenure track variant waarbij op de internationale markt geworven wordt.

*Hoe verhoudt zich tenure track tot andere onderdelen van het universitaire personeelsbeleid?*

De verhouding tussen tenure track en de reguliere vormen van personeelsbeleid is spannend. De praktijken binnen de onderzochte faculteiten verschillen en ook de meningen over de ideale verhouding lopen uiteen. Discussiepunten zijn:

- *de mate van integratie van tenure track in het overige personeelsbeleid*  
De vraag is of het tenure track instrument naast het reguliere personeelsbeleid kan bestaan zodat je bijvoorbeeld binnen een faculteit een aantal reguliere UD's hebt naast de tenure track UD (TUD) of een groep UHD's die potentieel hoogleraar worden geacht naast een groep die niet als zodanig wordt beschouwd (RU). Deze keuze impliceert dat je als faculteit niet kiest voor een geïntegreerd personeelsbeleid, maar de mogelijkheid openhoudt voor verschillende instrumenten met ieder hun eigen doel.

Het alternatief is dat het tenure track instrument een geïntegreerd onderdeel uitmaakt van het totale personeelsbeleid. Dat impliceert nogal wat. Bijvoorbeeld, elke UD-positie is een tenure track-positie (TUD en RUG). In dit geval is tenure track een essentiële bouwsteen van het wetenschappelijk loopbaanbeleid. Een ander voorbeeld is dat de UHD-positie geen eindfunctie meer is (UM); ook een ingrijpende beslissing.

- *de verhouding tussen tenure track en het formatiebeginsel*

Bij de meeste faculteiten is het formatiebeginsel als sturend principe voor de samenstelling van het personeelsbestand min of meer losgelaten. Alleen de RU en de WUR houden zich er primair aan vast. Het 'Actieplan ter bevordering van wetenschappelijk talent' beweegt zich bij de faculteit FMW in Nijmegen binnen de grenzen van de formatie.

De mate waarin het formatiebeginsel wordt losgelaten, verschilt. Sommigen doen het heel stringent (TUE, TUD, RUG en UvT). Anderen laten beiden naast elkaar bestaan (UU, UM). Bij de WUR en de RU wordt er primair vastgehouden aan het formatiebeginsel. De faculteiten die het formatieprincipe vervangen hebben door het 'loopbaanprincipe' spreken van een 'kanteling': de aanwezigheid van talent bepaalt de omvang en samenstelling van de formatie en niet de eisen vanuit de organisatie, zoals vastgelegd in een hooglerarenplan of organisatieplan. Dit alles natuurlijk gegeven de mogelijkheid van financiering, maar daarbij wordt uitdrukkelijk gesteld dat de trackers deels hun eigen inkomen moeten verdienen.

De grote vraag is of het zinvol is om van één aspect (de aanwezigheid van talent) de omvang en samenstelling van de formatie te laten afhangen. Omvat strategisch personeelsbeleid niet meerdere aspecten van een organisatiestrategie dan alleen de aanwezigheid van talent in de organisatie? Zelfs bij een universiteit?

*In welke context gedijt tenure track?*

De 'echte' vorm van tenure track gedijt in een faculteit die haar talentvolle medewerkers in een internationale omgeving werft of moet zien te werven op een schaarse arbeidsmarkt en die op onderzoeksgebied (of in ieder geval voor een gedeelte van haar onderzoek) een grote naam en faam heeft in binnen- en buitenland.

De 'pseudo'vorm van tenure track werkt wanneer er voldoende talenten binnen de organisatie rondlopen en niet de schaarste aan talent, maar de geringe doorstroommogelijkheden van het aanwezige talent het probleem vormen. De tijdelijke promoties bieden dan mogelijkheden om ruimte te scheppen voor deze talenten, om in de toekomst vertrekkende medewerkers in de vaak hogere posities te vervangen en flexibiliteit in het beleid te creëren.

Tenure track is een instrument voor 'schaarste management', schaarste aan toptalent dat op een internationale markt geworven moet worden en/of schaarste aan functies die het aanwezige talent kunnen worden aangeboden om het te behouden voor de faculteit. Hoe die schaarste er concreet uitziet en waardoor die schaarste wordt veroorzaakt, verschilt per faculteit. De aard van de wetenschappelijke discipline speelt mee, de ligging van de universiteit en niet te vergeten de gekozen strategie. Wanneer een faculteit er voor kiest om tot de top te behoren of er in korte tijd toe te gaan behoren, dan dient zij te investeren in het aantrekken en/of behouden van talent met alle inspanningen en afbreukrisico's van dien. En dan kan tenure track een nuttig instrument zijn.

De keuze voor het gebruik van dit instrument vindt haar legitimiteit in de onderzoek- en onderwijsstrategie van een faculteit en/of universiteit. Voordat faculteiten of universiteiten in de angst de "war for talents" te verliezen, dit instrument te snel omarmen zou men zich eerst de volgende vragen moeten stellen: wat zijn wij voor faculteit? wat voor onderzoek en onderwijs willen wij als faculteit? waar liggen onze kansen en mogelijkheden? hoe richten we onze faculteit in om op een zo optimaal mogelijke manier onze doelen te bereiken? Want pas dan kan een zinnig personeelsbeleid gevoerd worden.

# Literatuur

---

Brok, W. (2006), *Tenure track in de Verenigde Staten*, VSNU.

*Beta's in banen*, Faculteit der Wiskunde en Natuurwetenschappen Rijksuniversiteit Groningen, oktober 2004.

Fruytier, B. (1998), *Werknemersmacht in de arbeidsorganisatie: voorwaarde voor het poldermodel*, OSA Publicatie A 164.

# Universitaire beleidsnotities

---

*Actieplan wetenschappelijk talent*, Faculteit der Managementwetenschappen Radbouduniversiteit Nijmegen, april 2005.

*Nota HRM Beleid Wetenschappelijk personeel*, Technische Universiteit Delft, september 2006.

Nouws, P. (2005), *Tenure track als instrument van personeelsbeleid*, Radboud Universiteit Nijmegen.

Raesen, J. *Tenure Track Policy van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen*, Universiteit van Tilburg.

*Tenure Track System Evaluation*, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de Universiteit van Tilburg.

*Memo career paths*, Technische Universiteit Eindhoven, 2005.

# Bijlage 1 Checklist voor de gesprekken

---

De onderstaande vragen golden als leidraad bij de gesprekken voor het onderzoek.

Universiteit: .....

Contactpersoon: .....

Faculteit: .....

Datum: .....

Onderdeel A: beschrijving van het beleid

- 1) Wat is het doel van het beleid?
- 2) Waarvoor heeft dit beleid een functie gekregen binnen het P&O beleid?
- 3) Op welke doelgroep richt het beleid zich?
- 4 Kunt u een beschrijving geven van het beleid/instrument?
  - a. Werving/scouting?
  - b. Wie is er bij betrokken (welke beleidsmakers, leidinggevend en doelgroep)?
  - c. In hoeverre wordt er over resultaatgerichtheid gesproken? En welke criteria worden hierbij gehanteerd?
  - d. Wat is de inhoud van de track (zoals verhouding o&o)?
  - e. Hoe transparant is het systeem?
  - f. Is er uitzicht op vaste aanstelling?
  - g. Hoe wordt uitstroom gefaciliteerd?
- 5) Werkt het beleid (noem enkele indicatoren)?
- 6) Wat zijn de factoren waardoor het beleid werkt?
- 7) Wat zijn de effecten van het beleid?

Onderdeel B: context

- 8) Is het beleid gerelateerd aan het bestaande HRM beleid en zo ja, hoe?
  - a. Dient bijvoorbeeld het formatiebeginsel losgelaten te worden?
  - b. Maakt u gebruik van een bestaande scouting/netwerk structuur van de universiteit?
  - c. Maakt u gebruik van wervingskanalen- of inspanningen van uw universiteit?
- 9) Is het beleid slechts succesvol in een bepaalde context, en zo ja welke?
- 10) In hoeverre is er diffusie zichtbaar naar andere faculteiten binnen de universiteit?

Onderdeel C: randvoorwaarden

- 11) Wat zijn belangrijke doorslaggevende randvoorwaarden, die het beleid doen slagen?
- 12) Hoe wordt het beleid gefinancierd?
- 13) Levert de financiering problemen op?
- 14) Wat is wel en niet mogelijk binnen het wettelijk kader en de CAO?

## Bijlage 2 De gesprekspartners en contactpersonen

---

- UU: Bert Leufkens, Decaan Faculteit der Farmaceutische Wetenschappen  
Age Halma (contactpersoon), MD officer, Directie Onderwijs en Onderzoek en tevens secretaris Adviescommissie Kwaliteit Personeelsbeleid
- UM: Frits van Merode, Decaan van de faculteit der Gezondheidswetenschappen  
Erik Haakma, Personeelsadviseur faculteit der Gezondheidswetenschappen  
Mary Peters (contactpersoon), Beleidsmedewerker Bureau van de Universiteit Maastricht
- RU: Hans Mastop, Decaan Faculteit der Managementwetenschappen  
Petra van Wersch, Personeelsadviseur Faculteit der Managementwetenschappen  
Paul Mans, Beleidsmedewerker Faculteit der Managementwetenschappen  
Pierre Nouws (contactpersoon), Senior beleidsmedewerker Dienst P&O
- TUE: Hans Niemansverdriet, Decaan Faculteit Chemische Technologie  
Esther Schmal (contactpersoon), beleidscoördinator bij de Dienst Personeel & Organisatie (en lid van de stuurgroep voor het opzetten van het netwerk voor vrouwelijke wetenschappers aan de TUE)
- UvT: John Raesen, Personeelsadviseur Faculteit der Economie en Bedrijfswetenschappen  
Pharailda Kokke (contactpersoon), Hoofd Afdeling Personeel en Organisatie van de Universiteit van Tilburg  
Vasso Ioannidou, Tenure Tracker
- RUG: Douwe Wiersma, Decaan van de Faculteit der Wiskunde en Natuurwetenschappen  
Berber Miedema, Hoofd Personeel en Organisatie Faculteit der Wiskunde en Natuurwetenschappen  
Rob Noorda (contactpersoon), Hoofd P&O bij de faculteiten Economie, Bedrijfskunde, Ruimtelijke Wetenschappen en Rekencentrum
- TUD Karel Luyben, Decaan Faculteit Technische Natuurwetenschappen  
Elly Pauw (contactpersoon), P&O-manager Faculteit Technische Natuurwetenschappen
- WUR: Frans Kok, Hoofd Afdeling Humane Voeding, hoogleraar Voeding en Gezondheid, Dean Wageningen Graduate Schools  
Romke Kuindersma (contactpersoon), Stafafdeling HRM

# Bijlage 3 Beoordelingscriteria

---

## Rijksuniversiteit Groningen

Voor het aanstellen van een UD als tenure track (assistant professor) gelden voor de faculteit FNW de volgende criteria:

- de kandidaat is gepromoveerd
- de kandidaat is auteur van tenminste 5 internationale peer-review tijdschriften
- de kandidaat beschikt over internationale ervaring; d.w.z. postdoc van meer dan twee jaar aan een buitenlands onderzoeksinstituut
- onderwijservaring strekt tot aanbeveling
- de kandidaat beschikt over aantoonbare organisatorische en communicatieve vaardigheden
- bij gelijke geschiktheid verdienen vrouwelijke sollicitanten de voorkeur

Voor het benoemen van een tenure track UD tot adjunct hoogleraar in vaste dienst geldt een zeer uitgebreide lijst van criteria. Deze zijn verdeeld in resultaatgebieden op onderwijs en onderzoek.

### Resultaat gebieden onderzoek:

- Onderzoeksuitvoering:
  - o medewerker heeft duidelijke productieve en eigen onderzoekslijn, die potentie heeft voor uitstekende VSNU beoordeling
  - o medewerker functioneert goed in basiseenheid en levert significante bijdrage aan onderzoek en organisatorische taken
  - o medewerker beschikt over internationale ervaring blijkend uit internationale publicaties
- Begeleiden promovendi:
  - o medewerker begeleidt tenminste twee promovendi zelfstandig naar afronding van hun promotie
- Acquisitie 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom:
  - o medewerker heeft in de periode van tijdelijke aanstelling tenminste éénmaal een substantiële onderzoekssubsidie verworven.
- Publicaties:
  - o van iedere wetenschapper mag jaarlijks 2 publicaties met substantiële en originele eigen bijdrage verwacht worden.
  - o het belang van de medewerker wordt door haar/zijn vakgenoten erkend.

### Resultaat gebieden onderwijs:

- Onderwijsuitvoering:
  - o medewerker besteedt gemiddeld 30% van de werktijd aan onderwijs.
  - o uitvoering van onderwijsactiviteiten is goed, zoals onder andere blijkt uit studentenevaluaties en beoordelingen opleidingsinstituten.
  - o medewerker is enthousiast en effectief docent.
  - o medewerker beheerst de Nederlandse en Engelse taal in voldoende mate.



- Onderwijsontwikkeling:
  - o medewerker heeft aantoonbare verbeteringen aangebracht in bv het leermateriaal of de werkvormen.
- Onderwijsorganisatie:
  - o medewerker heeft goed inzicht in onderwijsorganisatie en regelgeving in faculteit.
  - o medewerker draagt efficiënt en effectief bij aan het goed laten verlopen van onderwijsprocessen.
- Professionalisering:
  - o medewerker gebruikt state-of-the-art en gevarieerd leermateriaal dat het vakgebied expliciet in zijn wetenschappelijke en maatschappelijke context plaatst.
  - o medewerker heeft weloverwogen deelgenomen aan professionaliseringsactiviteiten.
  - o medewerker staat open voor kritiek van studenten en collega's.

Naast de inhoudelijke criteria die hier genoemd zijn moet een tenure tracker ook aan bepaalde competenties voldoen. Hierin zijn met name richtinggevend en inspirerend leiderschap en communicatief vermogen van groot belang.

#### **Technische Universiteit Delft**

Voor elke UD gelden binnen de TUD gelden de volgende criteria (bovenop de standaard UFO criteria):

Onderwijs:

- o kwaliteit en vernieuwing
- o kwantiteit
- o oordeel van studenten

Onderzoek:

- o kwaliteit en vernieuwing
- o kwantiteit
- o internationale zichtbaarheid/oordeel van peers

Valorisatie:

- o werving 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom
- o marketing van ontwikkelde kennis

Organisatie en leiderschap:

- o bijdrage aan het verbeteren van de organisatie als geheel
- o leiderschap, sturen en coachen (inclusief persoonlijke effectiviteit)

Verder worden voor de UD's (tenure trackers) van de faculteit TNW de volgende criteria genoemd:

- gepromoveerd
- enige jaren internationale ervaring als postdoc
- publicaties kwantitatief op wereldgemiddelde voor het vakgebied (gerelateerd aan leeftijd), meestal gemiddeld zo'n 2 à 3 per jaar

- citaties boven wereldgemiddelde voor het vakgebied (algemene eis voor alle vaste WP-functies)
- in staat zijn om diepgang in het vakgebied leveren (creativiteit/vernieuwing)
- internationaal actief en zichtbaar (voordrachten en internationale projecten)
- aantoonbare onderwijscompetenties (blijkend uit een 2<sup>e</sup>-jaars proefcollege bij de sollicitatie)
- bereid en in staat zijn om te kunnen bijdragen aan de verbetering van de organisatie als geheel
- netwerkvaardigheden/samenwerken
- promovendi kunnen coachen

Bij de aanstelling worden tevens afspraken gemaakt over aanvullende criteria waar de betrokkene na 5 jaar aan moet hebben voldaan om in aanmerking te komen voor tenure. De belangrijkste criteria zijn dat er sprake moet zijn van 'zeer goed' functioneren en dat de potentie bestaat om door te groeien tot UHD en eventueel tot hoogleraar (niet iedereen hoeft de hoogleraar potentie te hebben).

#### **Technische Universiteit Eindhoven**

Bij de faculteit FST in Eindhoven gelden voor aanstelling en beoordeling van tenure trackers de volgende criteria:

- Zij hebben enige enige post-doc-achtige ervaring
- Zij hebben zicht op het onderzoeksgebied waarin ze vernieuwing willen aanbrengen (kennis & ambitie, self-propelling).
- Zij weten al wat wetenschap bedrijven betekent en kunnen (meer) overtuigd kiezen voor een wetenschappelijke carrière.
- Bij hen is het beter zichtbaar of zij succesvol zullen zijn a.h.v. concrete ervaring.
- Zij hebben mogelijk al een Veni-subsidie (of vergelijkbaar) kunnen verwerven.

#### **Wageningen Universiteit en Researchcentrum**

Bij de benoeming van persoonlijk hoogleraren binnen *de WUR* gelden de volgende criteria:

- Visie op het vakgebied
  - o De kandidaat heeft een visie op de maatschappelijke en wetenschappelijke betekenis van het vakgebied en de aansluiting van het vakgebied bij de missie van Wageningen UR.
  - o Daarnaast is de kandidaat op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het vakgebied en heeft een idee van de ontwikkeling van het vakgebied op de langere termijn.
- Onderwijs:
  - o de kandidaat beschikt over ervaring in het overdragen van kennis.
  - o daarnaast heeft de kandidaat een visie op het wetenschappelijk onderwijs binnen het vakgebied en in het algemeen. De kandidaat kan een vernieuwende impuls toevoegen aan onderwijs binnen Wageningen UR op het vakgebied.

- Specifieke aanvullende onderwijscriteria:
  - o De kandidaat scoort uitzonderlijk goed in de vakkenevaluatie.
  - o De kandidaat heeft aantoonbare affiniteit met de opleiding(en) waarin zijn/haar domeinkennis een rol speelt, heeft de afgelopen jaren concreet bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van het onderwijs, is inspirerend en verzorgt enthousiasmerend onderwijs.
  - o De kandidaat heeft affiniteit met onderwijsinnovatie en heeft aantoonbaar innoverende aspecten (bijvoorbeeld ICT) doorgevoerd in zijn/haar vak.
  - o De kandidaat excelleert in en heeft een bijzondere visie op het PhD-onderwijs.
  - o De kandidaat is actief betrokken bij activiteiten gericht op werving van en voorlichting aan potentiële BSc- en MSc-studenten.
  - o De kandidaat heeft een visie op internationalisering in relatie tot het onderwijs.

Bovenstaande criteria geven de richting voor selectie aan. De kandidaten hoeven niet aan alle criteria te voldoen om in aanmerking te komen voor de selectie op basis van onderwijsprestaties.

- Onderzoek
  - o De kandidaat heeft blijk gegeven van het zelfstandig kunnen verrichten van wetenschappelijk onderzoek.
  - o De kandidaat is gepromoveerd en wellicht is de promotie van uitzonderlijke kwaliteit.
  - o De kandidaat publiceert in internationaal gerespecteerde wetenschappelijke tijdschriften.
  - o De kandidaat is actief in een internationaal netwerk op het vakgebied.
- Management
  - o De kandidaat is in staat een onderzoeksgroep te leiden en beschikt daartoe over het noodzakelijke leiderschap.
  - o De kandidaat beschikt over goede contactuele eigenschappen en over bestuurlijk en organisatorisch inzicht. Bovendien is de kandidaat in staat externe middelen aan te trekken.
- Eigen gebied
  - o De kandidaat heeft zelfstandig een eigen deelgebied ontwikkeld.
- Internationale positie
  - o De kandidaat is internationaal gerespecteerd en ontvangt uitnodigingen voor lezingen, spreekbeurten en samenwerking.
- Strategische betekenis expertise
  - o Het vakgebied van de kandidaat is van uitzonderlijke betekenis voor de toekomst van Wageningen UR.

- Bestendigheid output
  - o De kandidaat levert al enige jaren wetenschappelijke output zonder dat daarin (recent) een terugval is geweest.
- Co-promotorschappen
  - o De kandidaat heeft blijk gegeven van de capaciteit om promotieonderzoek te begeleiden door al eerder te hebben opgetreden als co-promotor.
- Octrooien en patenten
  - o De kandidaat geeft blijk van innovatief en toepassingsgericht denken door wetenschappelijk onderzoek in de vorm van een patent of octrooi te hebben vastgelegd.
- Lidmaatschap van commissies en raden
  - o De kandidaat is lid van verenigingen, commissies of adviesraden van hoog wetenschappelijk niveau.
- Prijzen
  - o De kandidaat is door een gerespecteerde en internationale jury met een prijs onderscheiden voor zijn/haar wetenschappelijke prestaties.
- Aanbiedingen leerstoelen
  - o De kandidaat heeft aanbiedingen ontvangen voor het bekleden van een leerstoel of bekleedt al een 0,0 of bijzondere leerstoel bij een andere universiteit.
  - o De kandidaat bekleedt reeds een positie die die van hoogleraar benadert met betrekking tot onderzoek, onderwijs, bestuur of beheer.

UD's die benoemd kunnen worden tot functioneel UHD moeten blijk geven van uitzonderlijke bekwaamheden en kwaliteiten. De werkzaamheden dienen zodanig te zijn dat hiervan een bijzondere invloed uitgaat op het onderwijs- en/of onderzoeksniveau van de leerstoelgroep. Toetsingscriteria:

- uitstekend onderzoeker, onder andere blijkend uit een omvangrijk aantal publicaties van hoogstaand niveau, elders voor hoogleraar voorgedragen te zijn, e.d.
- als docent een uitstekende reputatie genieten
- te beschikken over wetenschappelijke erkenning en uitstraling binnen respectievelijk de eigen leerstoelgroep, Wageningen UR en in nationaal of internationaal verband.

#### **Radboud Universiteit Nijmegen**

Aan de kandidaten van het actieplan wetenschappelijk talent bij *de FMW bij de RU* worden de volgende eisen gesteld:

Er worden hoge eisen gesteld aan de deelnemers aan het actieprogramma.

- Sluiscriteria:
  - o Wetenschappelijk gekwalificeerd in termen van onderzoeksoutput (minimaal output passend bij de 40%- norm van de faculteit, met accent op internationale

- toppublicaties; er wordt nog op gestudeerd of de norm moet worden aangescherpt).
- o Gebleken werfkracht in de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom.
  - o Internationale ervaring:
    - (invited) spreker op internationale congressen;
    - gastcolleges aan buitenlandse instellingen;
    - visiting scholar/professor/fellow voor enige tijd;
    - gekend in zijn/haar netwerk.
  - o Uitgebreide onderwijskwalificatie (facultaire norm).
  - o Cambridge certificate of proficiency in English.
  - Aanvullende voorwaarden:
    - o Uitgewerkt project voor wetenschappelijke vernieuwing op een deelterrein, passend binnen de facultaire onderzoekslijnen, met uitgewerkte relevantie die het eigen directe vakgebied ontstijgt en dat aanknopingspunten biedt voor intra-facultaire samenwerking en voor het onderwijs in de masters; dit voorstel is niet puur individueel maar omvat 2-3 bestaande medewerkers evenals eventueel al lopende junior- of postdocprojecten.
    - o Bereid prestatiegericht loopbaanbeleid te accepteren (tijdelijk, outputgericht, “up or out”).
    - o Bereid additionele onderzoekscapaciteit (2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup>) te genereren.
    - o Bereid internationale ervaring uit te bouwen (orde van omvang 1 jaar op een 5 jaars aanstelling).
    - o Bereid zich “als lid van het talentenprogramma” facultair te profileren.
    - o Bereid tot aanvullende training en opleidingen in de sfeer van voortgezette professionalisering en zich hierin te laten coachen.
- Omdat er bij deze faculteit geen zicht is op een bevordering of een vaste positie zijn er geen criteria vastgesteld om de kandidaat na afloop van de periode te beoordelen. Deze benoeming is sterk afhankelijk van de specifieke situatie van de betrokkenen en het onderzoeksprogramma waar men binnenvalt. Bij succesvolle afronding zijn structurele posities geen garanties, maar kandidaten kunnen zich na een succesvol verloop natuurlijk wel kwalificeren voor vrij te komen posities in een leerstoelgroep.

## Bijlage 4 Descriptoren van tenure track

Descriptoren van tenure track	RUG	TUD	TUE	UvT	UU	RU	UM	WUR
Tijdelijke aanstelling van ongeveer 6 jaar	X	X	X	X				
Tijdelijke benoeming in hogere functie of toelage					X	X	X	X
Tenure track tevens toegespitst op vrouwelijke talenten			X					
Zicht op vaste aanstelling	X	X	X	X				
Na track zicht op vaste benoeming in hogere functie					X		X	
Na track weer terug in oude functie (in principe)						X		X
Talenten vooral extern werven	X	X	X	X				
Talenten vooral intern werven					X	X	X	X
Subject van tenure track:								
student							X	
promovendus							X	
UD	X	X	X	X		X	X	
UHD	X		X		X	X	X	X
hoogleraar					X			
Onderdeel integraal personeelsbeleid	X	X	X	X			X	
Apart aspect beleid naast regulier personeelsbeleid					X	X		X
Tenure track naast het formatiebeginsel				X				
Tenure track i.p.v. het formatiebeginsel	X	X	X					
Kandidaten genieten van extra faciliteiten of afwijkend takenpakket			X	X		X		
Universitair breed beleid			X				X	X
Facultair beleid	X	X	X	X	X	X		

Footnote In 2001 a tenure tracker started, who past away before he could reach a tenured position. This employee has been excluded from this database.

