

## 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/2066/45989>

Please be advised that this information was generated on 2021-01-25 and may be subject to change.



## Tenure track trekt internationaal talent aan

8 mei 2007 - Het aanbieden van tenure track helpt vooral als je als faculteit internationaal werft voor nieuw personeel. Werf je vooral binnenlands, dan kunnen andere instrumenten geschikter zijn om talent binnen te halen en vast te houden. Dit blijkt uit onderzoek van Wouter Brok (VSNU) en Ben Fruytier (RU/HU).

### Tenure track op de Nederlandse universiteiten

Schaarste op de arbeidsmarkt; internationale concurrentie om talent: organisaties en in het bijzonder organisaties van professionals hebben meer en meer moeite om hun talent binnen te halen. Werkgevers kunnen niet meer volstaan met het plaatsen van een advertentie en het vervolgens selecteren van de beste kandidaat. In de arbeidsmarkt van hoger opgeleide talentvolle professionals zijn organisaties steeds meer genoodzaakt hun baan te verkopen. Universiteiten proberen hierin hun weg te vinden door het voeren van een ander personeelsbeleid in relatie tot talentvolle wetenschappers.

### Inleiding

Op een sterk geïnternationaliseerde arbeidsmarkt van wetenschappers zijn de 14 Nederlandse universiteiten verwickeld in 'the war for academic talents'. Meer en meer universiteiten erkennen dat voor het bereiken van de top van de wetenschap, het bij deze strijd vooral gaat om het bieden van perspectief en faciliteiten aan topwetenschappers.

Een instrument dat hierbij hulp kan bieden is tenure track. Vooral bij de bèta faculteiten, die de strijd om internationaal talent nu al merken, zien we dit uit de VS overgewaaid instrument sinds enkele jaren zijn intrede doen. Eén van de eerste faculteiten die gebruik is gaan maken van tenure track was echter een gamma faculteit: de faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de Universiteit Tilburg. Deze onderkende eind jaren '90 al dat voor het bereiken van de internationale top de beste wetenschappers nodig zijn.

Wat is nu precies tenure track? Waar komt het vandaan? Binnen welke context gedijt het? En werkt het? Deze en andere vragen stonden centraal in een onderzoek in opdracht van universiteiten en uitgevoerd door de VSNU (Wouter Brok) in samenwerking met Ben Fruytier (Radboud Universiteit Nijmegen). Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn onder andere gesprekken gevoerd met decanen, personeelsadviseurs en tenure trackers bij 8 universiteiten. Bij vier faculteiten (Natuur- en Wiskunde in Groningen, Technische Natuurwetenschappen in Delft, Scheikundige Technologie in Eindhoven en Economie en Bedrijfswetenschappen in Tilburg) is tenure track het verst ingevoerd.

### Conclusie

Op grond van ons onderzoek staan wij kritisch-positief tegenover tenure track. Het kan voor faculteiten een goed instrument zijn om talenten binnen te halen en te behouden. Het biedt perspectief voor jonge wetenschappers en zorgt voor transparantie in loopbaanpaden. Maar

niet onder alle omstandigheden en niet voor alle faculteiten. De keuze voor het gebruik van dit instrument vindt haar legitimiteit in de strategie van een faculteit. Het zou doodzonde zijn en een verspilling van tijd en geld, wanneer elke faculteit in de angst de “*war for talents*” te verliezen, dit instrument zou omarmen zonder zich eerst de vraag te stellen: wat zijn wij voor organisatie? wat voor positie op de markt willen wij hebben? waar liggen onze kansen en mogelijkheden? en hoe richten we onze organisatie in om op een zo optimaal mogelijke manier onze doelen te bereiken? Want pas dan kan een zinnig personeelsbeleid gevoerd worden en kan tenure track een instrument zijn om de strategie te verwezenlijken.

### **Wat is nu precies tenure track?**

De kern van tenure track is de werving van jonge talenten voor een periode van ongeveer zes jaar met het uitzicht op een vaste aanstelling (tenure) en een verdere doorgroei in de organisatie. De eerste vijf jaar van de tenure track zijn er één of meer formele momenten waarin over het al of niet vervolgen van het traject wordt besloten. Na 5 jaar wordt vastgesteld of de medewerker in vaste dienst wordt aangenomen of niet. Wanneer besloten wordt een einde te maken aan de arbeidsrelatie, heeft de medewerker nog een jaar de tijd om naar een nieuwe functie elders te zoeken.

Voor de organisaties is het grote voordeel van deze methodiek dat talenten aangetrokken en behouden kunnen worden zonder dat de noodzakelijke numerieke flexibiliteit verloren gaat. Vooral wanneer de arbeidsmarkt gespannen is kan deze methode vruchtbaar zijn.

### **Waar komt tenure track vandaan?**

*Tenure* is Engels voor vaste aanstelling. Tenure tracks zijn ontstaan in de VS in de jaren '60. In het woud van vele tijdelijke aanstellingen is het ontwikkeld als een instrument om goede wetenschappers te leiden naar een vaste aanstelling. Met een vaste aanstelling geniet men als wetenschapper in de VS van een grote onderzoeksvrijheid. Hierin vindt tenure track in de VS zijn legitimatie, namelijk dat tenure de wetenschapper zijn academische vrijheid garandeert. De Amerikaanse variant is trapsgewijs opgedeeld in afzonderlijke ‘tracks’ van adjunct professor naar associate professor tot uiteindelijk full professor. Voor elke stap worden harde criteria gesteld en bij onvoldoende presteren betekent het ontslag voor de medewerker. Dit heeft minder drastische effecten dan het lijkt. Door verschillen in rang tussen universiteiten in de VS (met bovenaan enkele topinstituten) is het voor afvallers veelal eenvoudig om bij een universiteit die een trapje lager staat een andere aanstelling te krijgen. Deze gelaagdheid kennen we in Nederland niet. Op de arbeidsmarkt opereren de Nederlandse universiteiten op één en hetzelfde niveau. Een afwijzing voor een tenure track bij de ene universiteit is bijvoorbeeld geen aanbeveling voor een tenure track bij een andere universiteit. Daar komt bij dat de mobiliteitsbereidheid in de VS – mede door deze grote arbeidsmarktflexibiliteit - ook veel groter is dan in Nederland.

### **Tenure Track in de Nederlandse context**

In Nederland is tenure track een tijdelijke aanstelling met daaraan gekoppeld een uitgestippeld loopbaanpad voor de periode van 6 jaar. In de meeste gevallen gaat het om een aanstelling voor Universitair Docent (UD). Na die periode is het de bedoeling dat de kandidaat in vaste dienst treedt. Echter alleen als de medewerker én de organisatie dat willen.

Na 5 jaar (met een tussentijdse evaluatie na 3 jaar) wordt de medewerker getoetst aan helder gedefinieerde criteria en door een vooraf vastgestelde beoordelingscommissie. Deze twee elementen, de helder beschreven criteria en de zware beoordelingscommissie, zijn essentieel

voor de werking van het instrument. De uiteindelijke beslissing voor tenure wordt door de decaan genomen.

Deze vorm lijkt veel op de Amerikaanse variant maar kent een aantal fundamentele verschillen. Waar tenure track in de VS zekerheid moet bieden in een omgeving van tijdelijke aanstellingen, is het in Nederland juist een middel om meer flexibiliteit in het woud van vaste aanstellingen te creëren. Verder heeft tenure track veel meer het doel aantrekkelijk te zijn voor internationale toppers in hun vakgebied en vervolgens deze toppers binnen te kunnen houden. Daarom zien we tenure track ook voornamelijk gebruikt worden bij faculteiten die werven op de internationale arbeidsmarkt.

Het instrument is een goede mix van een traineeship en het 'up' or 'out' principe. Tijdens de 'track' zijn er verschillende momenten waarop een beslissing wordt genomen over een verdere loopbaanstap. Dat kan de beslissing zijn over het al of niet in vaste dienst nemen of een promotie naar een nieuwe functie. Deze beslissing wordt ruim van tevoren genomen en is zeer goed onderbouwd. Dat geeft de medewerker ruim de tijd om bij een eventueel vertrek zich goed te oriënteren op de arbeidsmarkt.

Voor de jonge wetenschapper zelf is tenure track interessant. Het grote voordeel is dat de (toekomstige) medewerkers duidelijkheid wordt geboden over hun loopbaanperspectief. Dat is aantrekkelijk. Van de andere kant blijft tenure track slechts een tijdelijke aanstelling en kandidaten lopen een risico na afloop van de periode te moeten vertrekken. Uit de ervaringen op de universiteiten blijkt echter dat dit risico niet als een onoverkomelijk nadeel wordt gezien. Jonge wetenschappers kiezen graag voor een tenure track. We vermoeden dat dit te maken heeft met de motieven bij het kiezen van een baan. In tegenstelling tot de jaren '80, toen primaire arbeidsvoorwaarden nog een belangrijke rol speelden, zien we nu dat secundaire voorwaarden, zoals een gunstig onderzoeksklimaat of de balans tussen werk en privé een grote rol spelen. En, zo blijkt uit het onderzoek, faculteiten die de methode van tenure track hanteren, komen aan die behoeftes tegemoet. Zij investeren relatief veel in goede onderzoeksfaciliteiten en ook in de privé-sfeer wordt er alles aan gedaan om het de onderzoeker naar de zin te maken. Het is dus het volledige pakket, waarbinnen tenure track slechts een onderdeel is, wat de wetenschapper doet kiezen voor een relatief zware periode als tenure tracker.

Maar ook voor de universiteit brengen tenure trackers verschillende voordelen met zich mee. Zij bewijzen vooral hun waarde in een situatie van snel toenemende spanning op de arbeidsmarkt van academici. Kandidaten worden aan het begin van hun loopbaan geworven met het perspectief op een vaste aanstelling en een verdere ontwikkeling in hun loopbaan zonder dat de broodnodige flexibiliteit in het personeelsbeleid geweld wordt aangedaan. De medewerker blijft een relatief lange tijd in tijdelijke dienst. Dat geeft zowel de universiteit als de medewerkers de kans om een weloverwogen beslissing te nemen of zij op hun plaats zijn binnen de universiteit.

## **Werkt het?**

Deze vraag kan met een voorzichtig 'ja' beantwoord worden. Die faculteiten die ervaring met tenure track hebben, en dat zijn er nog maar weinig, zijn positief in hun oordeel. Het wordt als expliciet voordeel gezien dat via tenure track talentvollere jongeren binnen gehaald kunnen worden. De kandidaten in de tenure track zijn zichtbaar van hoge kwaliteit. Eenmaal binnen kan het vlieg wiel gaan werken: de kwaliteit van de output neemt toe en daarmee de reputatie van de organisatie waardoor men nog beter in staat is nieuw toptalent aan te trekken.

Hier stuiten we op een interessante conclusie: het systeem van tenure track werkt beter naarmate de kwaliteit en de reputatie van de organisatie hoger is omdat de positie op de

arbeidsmarkt dan veel sterker is. Echter, het systeem van tenure track is nu juist bedoeld om de kwaliteit van de medewerkers en in het verlengde daarvan de kwaliteit en reputatie van de faculteit te verhogen. Het doorbreken van deze schijnbare paradox vraagt van een organisatie 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 voorwaarden die een kandidaat doen beslissen een tenure track te aanvaarden.

Een andere belangrijke 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. Het instrument moet namelijk flexibel genoeg blijven om bijvoorbeeld vrouwelijke wetenschappers ruimte te bieden hun arbeidsprestaties af te stemmen op hun persoonlijke omstandigheden (zoals zwangerschap). Of voor buitenlanders die meer tijd nodig hebben om te aarden in Nederland en een cursus Nederlandse taal willen volgen.

Ook is de betrokkenheid van de leidinggevenden en deskundigen (decaan, afdelingsvoorzitters, leerstoelhouders, etc.) in het gehele proces van werving tot eindbeoordeling essentieel. 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. Betrokkenheid betekent ook het bieden van goede faciliteiten, zoals begeleiding. Dit geldt met name voor internationale tenure trackers.

### **Zijn er tot slot ook nadelen te noemen?**

Nadelen kunnen we niet echt noemen, maar het instrument brengt wel degelijk risico's met zich mee. We noemen er enkele:

#### 1) sturingsmogelijkheden

Nog niet bekend is hoeveel van de potentiële talenten ook werkelijk doorbreken en deel gaan uitmaken van de vaste staf. Onbekend is ook hoeveel talenten tussentijds zullen opstappen om hun heil elders te zoeken. Die onzekerheden en de relatief lange duur van de tenure track leiden er toe dat faculteiten meer talenten werven dan zij uiteindelijk nodig denken te hebben. Daar zijn risico's aan verbonden. Dat is zeker het geval bij vrij plotselinge bezuinigingen. Dan kan blijken dat er een te zware toplaag van academici in vaste dienst is en het aantal vaste aanstellingen van Universitair Hoofd Docenten en Hoogleraren de financiële mogelijkheden overstijgt. Het management kan daarop inspelen door de kanteling naar flexibele contracten radicaal door te zetten en vrijwel alle functies te koppelen aan tijdelijke contracten. Bij de haalbaarheid daarvan kunnen echter vragen gesteld worden.

#### 2) cultuuraspecten

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

#### 3) eisen aan vaste staf worden verhoogd

Wanneer de meeste contracten in de organisatie tijdelijke contracten zijn, is dat voordelig voor de flexibiliteit maar nadelig voor de interne cohesie. De druk op de vaste staf om te zorgen voor de interne afstemming en coördinatie en het acquireren van 2e en 3e geldstroom kan

onverantwoord groot worden. Dit is de reden dat tenure track vooral populair is bij technische faculteiten waar het werven van 2e en 3e geldstroom al veel langer tot het 'normale' werk behoort.

**Wouter Brok** is beleidsadviseur arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de Vereniging van Universiteiten.

**Ben Fruytier** is universitair hoofddocent aan de Faculteit Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen en tevens Lector aan de Hogeschool Utrecht.

Wouter Brok en Ben Fruytier, [Tenure track op de Nederlandse universiteiten](#)