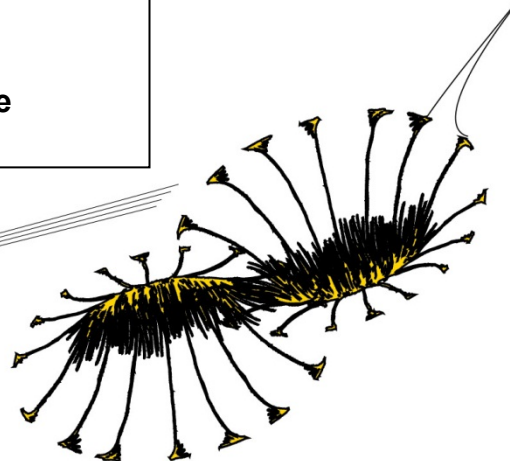


**Tenure Track notitie**  
**De fast-track voor multi-getalenteerde wetenschappers**

Status: Definitief  
Datum vastgesteld in CvB: 17-12-2018  
Auteur: J. Jansen, W. Katier, M. Sjerps



Kenmerk: CvB UIT - 3874/HR  
Datum: 17-12-2018  
Auteur: J. Jansen  
W. Katier  
M. Sjerps

## Oplegger:

### Aanleiding en totstandkoming notitie Tenure Track beleid 2018:

Sinds 2012 kent de UT een officieel en breed ingevoerd Tenure Track beleid.

In 2015 heeft de Tenure Trackcommissie de bevindingen tot dan toe geëvalueerd. De evaluatiecommissie suggereert een aantal verbeteringen. In het evaluatierapport (kenmerk CvB UIT – 1416) vindt u de uitgebreide analyse (h. 5) en de uiteindelijke aanbevelingen (h.6).

Concluderend stelde de evaluatiecommissie dat:

- De UT de Tenure Track nadrukkelijker moet positioneren. De Tenure Track is de fast-track voor multi-getalenteerde wetenschappers op het vlak van onderzoek en onderwijs en organisatie. Zij zijn de toekomstige wetenschappelijke leiders van de UT.
- De Tenure Track bij de UT zich moet blijven onderscheiden door het hoogleraarschap als eindstation te bieden.
- Het overgrote deel van de Tenure Trackers die instromen de eindstreep dient te halen. Dat vraagt:
  - kritische selectie bij de instroom,
  - georganiseerde ondersteuning in de vorm van een start-up package (geld, tijd en faciliteiten),
  - en een gedegen beoordeling bij bevordering.
- Meer dan nu het geval is, de UT in haar domeinplannen moet duiden waar ruimte ontstaat voor Tenure Trackposities en welke implicaties dat heeft voor de ontwikkeling van domeinen, samenstelling van vakgroepen en de meerjarenbegroting.

Het College van Bestuur heeft medio augustus 2015 de evaluatie-rapportage Tenure Track vastgesteld en de aanbevelingen van de evaluatiecommissie overgenomen. De implementatie van de aanbevelingen is opgepakt door de faculteiten en diensten. De aanbevelingen die in bovengenoemde evaluatie werden gedaan zijn geïntegreerd in de voorliggende versie van het Tenure Track beleid.

Middels deze notitie worden de gezamenlijk overeengekomen UT-kaders met betrekking tot Tenure Track beschreven, met als doel het harmoniseren van het beleid en praktijk.

## Leeswijzer:

### Welke informatie is nuttig voor wie?

Doelgroep	Beleidsnotitie	Bijlagen
<b>Tenure Tracker</b> (huidig en potentieel) en hun <b>leidinggevenden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ H1: TT op de UT</li><li>✓ H2: Fase-systeem</li><li>✓ H3: Werving, Selectie en Instroom</li><li>✓ H4: Professionalisering &amp; Support</li><li>✓ H5: Beoordeling en bevordering</li><li>✓ H6: Continu verbeteren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Criteria (incl. competenties)</li><li>✓ Leiderschapsprofiel</li></ul>
<b>Tenure Track commissie, Tenure Track coördinator, Human Resources, Bestuur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Zie boven</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Zie boven +</li><li>✓ Rollen (verantwoordelijkh, bevoegdhd)</li><li>✓ Procesbeschrijving</li><li>✓ Regelingen (Hgl benoeming; start-up package; en bijzondere situaties)</li></ul>

## Inhoudsopgave

ALGEMEEN.....	4
1.1    Visie van de Universiteit Twente.....	4
1.2    Positionering van de Tenure Track.....	4
1.3    Wat kenmerkt het UT Tenure Track beleid?.....	4
1.4    Continue verbetering van het Tenure Track beleid.....	6
FASE-SYSTEEM, DE UT TENURE TRACK ALS CARRIÈRE PAD.....	6
2.1    Indicatie doorstroomtijd in een standaard Tenure Track traject.....	6
2.2    De meetlat per fase.....	7
WERVING, SELECTIE EN INSTROOM.....	8
3.1    Werving.....	8
3.2    Selectie.....	8
3.3    Instroom.....	9
3.4    Prestatieafspraken maken.....	9
3.5    Life events, zoals zwangerschaps- en bevallingsverlof, ouderschapsverlof, zorgverlof, langdurige ziekte of parttime werken.....	10
PROFESSIONALISERING, TRAINING & SUPPORT.....	11
4.1    Aanbod Training en Support:.....	11
4.2    Het ontwikkelassessment.....	12
4.3    Start-up Package.....	13
4.4    Persoonlijk Ontwikkelings- en Ondersteunings Plan.....	13
4.5    Ondersteuning voor leidinggevendenden van de Tenure Tracker.....	13
4.6    Mentor.....	14
4.7    FJUT-gesprek als ondersteuning bij bewaken voortgang.....	14
BEOORDELING.....	15
5.1    De beoordeling.....	15
5.2    Up or out.....	16
5.3    Van een tijdelijk naar een vast dienstverband.....	16
5.4    Voorwaarden voor voordracht benoeming hoogleraar-2.....	16
CONTINU VERBETEREN.....	17
BIJLAGE 1: ROLLEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN.....	19
BIJLAGE 2: HET TENURE TRACK PROCES.....	21
BIJLAGE 3: TENURE TRACK CRITERIA UTWENTE.....	30
BIJLAGE 4: LEIDERSCHAPSPROFIEL TENURE TRACKER BIJBEHORENDE COMPETENTIES ..	39
BIJLAGE 5: START-UP PACKAGE.....	41
BIJLAGE 6: REGELING BIJZONDERE SITUATIES TENURE TRACK.....	43

## Algemeen

### 1.1 Visie van de Universiteit Twente

De Universiteit Twente maakt vaart. We leggen de komende jaren de lat nog hoger en stellen onze ambities opwaarts bij. De UT is dé ondernemende universiteit, die voortdurend anticipeert en snel en adequaat reageert op veranderingen in haar omgeving.

Onze medewerkers zijn toonaangevend. We schakelen continu met overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen om baanbrekend onderzoek te genereren. Wij leveren uitmuntende studenten af die uitblinken door hun vermogen hoogwaardige kennis te combineren om zo oplossingen voor de vragen van de toekomst te ontwerpen, samen met bedrijven en overheden in binnen- en buitenland. Als internationaal leidende universiteit zijn wij bepalend voor de innovatiekracht van onze regio.

### 1.2 Positionering van de Tenure Track

Om onze UT-ambitie waar te maken is het noodzakelijk dat wij een actief talentbeleid voeren; kansen bieden aan talentvolle wetenschappers door talent aan te trekken, te ontwikkelen en weten te behouden. Om onze aantrekkingskracht als werkgever te vergroten en om talentvolle wetenschappers optimaal uit te dagen en te faciliteren heeft de UT besloten om met ingang van 2009 het Tenure Tracksysteem te implementeren ten behoeve van de loopbaanontwikkeling van wetenschappelijke stafleden. De UT beoogt met de Tenure Track een onafhankelijk wetenschappelijk loopbaanpad te bieden aan de hand van een afgesproken tijdspad voor beoordeling en bevordering.

In navolging van de evaluatie van de UT Tenure Track in 2015, positioneert de UT de Tenure Track als **exclusieve talententrack** voor de groep **multi-getalenteerde wetenschappers** van wie verwacht wordt dat zij in versneld tempo kunnen doorgroeien tot de functie van hoogleraar 2. Insteek is hiermee toptalent aan de UT te verbinden.

De UT biedt met de Tenure Track een aantrekkelijke en uitdagende mogelijkheid aan potentieel wetenschappelijk toptalent om op basis van eigen prestaties door te groeien tot hoogleraar.

De Tenure Trackcriteria definiëren ook voor bevorderingen buiten de Tenure Track de kwaliteitslat. Hiermee wordt benadrukt dat de Tenure Track niet het enige academische carrièrepad is binnen de UT, maar een exclusieve fast-track. Niet elke WP-vacature is dus een Tenure Trackpositie. De Tenure Tracker onderscheidt zich van zijn of haar peers in zowel prestaties als potentieel en wordt geacht een excellente bijdrage te kunnen leveren aan de innovatie in onderzoek en onderwijs. Doel van de Tenure Track is nieuwe en bestaande sleutelposities te kunnen bezetten met talentvolle, intern opgeleide wetenschappers.

De Tenure Track is de **fast-track voor multi-getalenteerde wetenschappers** op het vlak van **onderzoek, onderwijs, valorisatie en organisatie**. Zij zijn de toekomstige wetenschappelijke leiders van de UT.

### 1.3 Wat kenmerkt het UT Tenure Track beleid?

De kern van het huidige Tenure Track beleid op de UT:

- *Fast-track voor multi-getalenteerde wetenschappers.*

De Tenure Track aan de UT is een exclusieve talententrack en kweekvijver voor een selecte groep zeer getalenteerde jonge wetenschappers die op het gebied van Onderzoek, Onderwijs en Valorisatie/ Organisatie zowel in prestatie als in potentieel tot de top van hun peers behoren. De verwachting (naar het oordeel van de benoemingsadviescommissie) is dat zij in staat zijn binnen relatief korte tijd door te groeien tot hoogleraar.

- *Wetenschappelijke onafhankelijkheid en zichtbaarheid*

De Tenure Tracker zet een eigen onderzoekslijn op, of wordt voorgesorteerd om een bestaande sleutelpositie over te nemen. De wetenschappelijke onafhankelijkheid van de Tenure Tracker is in beide gevallen essentieel. De onafhankelijkheid dient echter niet te leiden tot isolatie. Het strategisch doel van de Tenure Track is een dienstverband aangaan met excellent presterende wetenschappers met een eigenstandig wetenschappelijk profiel en impact op onderwijsverbetering en –innovatie op facultair of overstijgend niveau.

- *Helder loopbaanperspectief: bij uitstekend functioneren perspectief op hoogleraarschap*

De UT biedt met de Tenure Track een aantrekkelijke en uitdagende mogelijkheid aan potentieel wetenschappelijk toptalent om op basis van eigen prestaties door te groeien tot hoogleraar 2. Goede prestaties bieden garantie op bevordering, waarmee zowel het verwerven van een vast dienstverband (tenure) als de uiteindelijk bevordering tot hoogleraar afhankelijk is van het eigen functioneren van de Tenure Tracker. Het doel van de Tenure Track is een dienstverband aangaan met excellent presterende wetenschappers die in potentie kunnen uitgroeien tot hoogleraar.

Sommige Tenure Track trajecten zullen mislukken. Streven is dit zo vroeg mogelijk duidelijk te krijgen (zie ook paragraaf 5.2. up or out).

- *Individuele prestatieafspraken, gelinkt aan het UT brede raamwerk voor Tenure Track criteria en -competenties*

Een Tenure Track kenmerkt zich door geldende criteria en helder geformuleerde individuele prestatieafspraken per loopbaanstap afgestemd op het eigen werkveld en passend binnen de context van de missie van de faculteit. Deze criteria en individuele prestatieafspraken zijn op transparante wijze gelinkt aan het UT brede raamwerk van Tenure Track criteria en competenties (zie paragraaf 3.4, prestatieafspraken maken). De verschillende loopbaanstappen of -fases binnen de Tenure Track worden nader uitgelegd in Hoofdstuk 2, Het fase-systeem.

- *Goede support ter ondersteuning van de Tenure Tracker*

De UT Tenure Track is een intensief ontwikkeltraject dat jonge, talentvolle mensen de mogelijkheid biedt snel door te groeien. Voor de loopbaanontwikkeling van de Tenure Tracker is het van belang dat hij/zij hierbij ondersteund wordt. Om dit te realiseren is concrete ondersteuning beschikbaar zoals een start-up package, (maatwerk)trainingen en een mentor. Ook voor de leidinggevende van de Tenure Tracker is ondersteuning beschikbaar. Zie voor nadere informatie hoofdstuk 4, Professionalisering, Training & Support.

- *High Tech Human Touch*

Tenure Trackers van de UT dragen bij aan ons High Tech, Human Touch profiel. Zij zijn in staat over de grenzen van hun eigen vakgebied te kijken en verbindingen te leggen binnen en buiten onze organisatie. Van elke UT-er wordt verwacht dat hij of zij samenwerkingsverbanden aangaat en goed geëquipeerd is om ten behoeve van het werk coalities te vormen op het snijvlak van High Tech, Human Touch. Voor Tenure Trackers geldt dat het initiëren en onderhouden van deze verbindingen onderdeel zijn van hun talent.

## 1.4 Continue verbetering van het Tenure Track beleid

Voor een zorgvuldige en effectieve uitvoering van het Tenure Track beleid is het nodig om met regelmaat samen met betrokkenen van een afstand te kijken hoe het proces verloopt en of er ongewenste ontwikkelingen optreden. Zie Hoofdstuk 6, Continu verbeteren voor meer informatie.

### Fase-systeem, de UT Tenure Track als carrière pad

#### 2.1 Indicatie doorstroomtijd in een standaard Tenure Track traject

Een standaard Tenure Track heeft (indicatief) een duur van 10 jaar bij instroom op het niveau van UD-2 naar uiteindelijk bevordering tot hoogleraar 2. Uitzonderlijk talent kan sneller doorstromen dan de periode die in het overzicht is genoemd als hij/zij sneller aan de criteria voldoet. Echter, sneller dan 5 jaar de Tenure Track doorlopen is, ongeacht het niveau van instroom, niet wenselijk. Reden daarvan is dat we gedurende langere periode excellent presteren willen kunnen beoordelen.

De Tenure Track termijn van 10 jaar kan enkel verlengd worden vanwege persoonlijke omstandigheden zoals ziekte, zwangerschap-/ bevallingsverlof of ouderschapsverlof. Zie voor meer informatie, paragraaf 3.5, Life events.

Het is mogelijk om als Tenure Tracker op verschillende momenten in te stappen in dit traject (afhankelijk van ervaring en prestaties in voorgaande posities).

Het carrière pad van een Tenure Tracker ziet er als volgt uit:

	TENURE	TRACK	MODEL	TT-Fase
VAST				HGL-2
			UHD-2	Adj-HGL
		UD-1		
TIJDELIJK	UD-2			

In onderstaand overzicht is een standaard Tenure Track uitgewerkt in fases. Beschreven zijn schaalniveau, gemiddelde verblijfstijd in de functie, beoordelingsmomenten en het doel.

<b>EEN STANDAARD TENURE TRACK</b>					
<b>Indicatieve duur 10 jaar, bij instroom op niveau UD-2. Geen life events.</b>					
<b>Fase</b>	<b>Functie</b>	<b>Schaal</b>	<b>Duur (indicatief) (*)</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>Doel</b>
1	UD-2	11	5 jaar	Eind jaar 2 á 3	Bevordering naar UD-1 Of einde dvt en outplacement
2	UD-1	12		Eind jaar 5	Bevordering naar UHD-2 en vast dvt (direct na beoordeling na jaar 5, kan later zijn ivm life events) <u>Of</u> Negatieve beoordeling, direct starten outplacement (waarvoor max 1 jaar de tijd). Wanneer er geen life events hebben plaatsgevonden (volgens beschrijving paragraaf 3.5.), is er sprake van einde dvt eind jaar 6.
3	UHD-2	13	2 jaar	2 jaar na start UHD-2,	Bevordering naar Adj-HGL
4	Adj-HGL <sup>1</sup>	14	Tussen 2 en 4 jaar Gemiddeld 10 jaar na start TT in fase 1	Uiterlijk 4 jaar na start Adj-HGL	Benoeming als HGL-2
5	HGL-2	16	n.v.t. valt buiten Tenure Trackstelsel		

## 2.2 De meetlat per fase

Per fase van de Tenure Track zijn criteria en competenties geformuleerd die weergeven waar de Tenure Tracker op beoordeeld wordt. Uitgangspunt is het UT brede raamwerk van Tenure Track criteria.

<sup>1</sup> Met implementatie van de Tenure Track is het hooglerarenbeleid aangepast en kent de UT de adjunct-hoogleraar (UHD-1 met promotierecht)



## **Werving, Selectie en Instroom**

### **3.1 Werving**

#### *Strategische planning*

Bij het creëren van een Tenure Trackpositie wordt gekeken naar de ontwikkeling (groei/krimp) binnen het specifieke onderzoeks-/ onderwijs domein, de extern en interne financieringsmogelijkheden, maar ook de samenstelling van de huidige vakgroepen en de in-, door- en uitstroom die daar verwacht wordt. Op basis van de domeinplannen wordt door het faculteitsbestuur een inschatting gemaakt van het gewenste aantal Tenure Trackers, bijvoorbeeld ten aanzien van waar innovatie/groei voorzien wordt en waar financieringsmogelijkheden liggen. In de meerjarenbegroting oormerken de faculteiten de financiering van de Tenure Trackpositie indien deze niet in de structurele geldstroom/vaste formatie zit. Naast innovatie en financiering kan ook de omvang en de samenstelling van de vakgroep/domein een overweging zijn om al dan niet een Tenure Trackpositie te bieden.

#### *Lokale invulling en inbedding*

Het blijft noodzakelijk om lokaal, op het niveau van faculteiten, regelruimte te houden voor het vrijgeven van Tenure Trackposities. De ene faculteit heeft behoefte aan aangroei van jong talent en wil voorbereid zijn op vrijvallende sleutelposities (opvolging), andere faculteiten hebben groeiende onderzoekdomeinen en willen ruimte creëren voor nieuwe onderzoeksprogramma's.

Ook de inbedding van de Tenure Tracker wordt lokaal (in de faculteit) bepaald. Belangrijk is dat de Tenure Tracker enerzijds voldoende wetenschappelijke onafhankelijkheid krijgt en anderzijds inbedding heeft binnen de faculteit.

#### *Open en internationale werving*

Hoewel in het verleden een inhaalslag gemaakt is waarbij éénmalig interne doorstroom naar een Tenure Trackpositie mogelijk is gemaakt, worden reguliere Tenure Trackposities open en internationaal geworven. Zowel kandidaten van binnen als van buiten de UT kunnen solliciteren op een Tenure Trackpositie.

### **3.2 Selectie**

#### *Selectiefase:*

Aan de voorkant van het Tenure Track traject ligt de lat hoog, dus in de selectie bij aanname van Tenure Trackers. In een standaard Tenure Track zijn de instroomcriteria (UD-2) uitgangspunt. Zie voor meer informatie bijlage 3: Tenure Track criteria UT.

Naast output gerelateerde criteria wordt ook expliciet geselecteerd op persoonlijke kwaliteiten (soft-skills of competenties). Uitgangspunt voor de selectie op soft-skills is de vraag: zien we in het gedrag dat deze Tenure Tracker het in zich heeft om HGL2 te worden? Hierbij wordt een inschatting gemaakt of de kandidaat beschikt over potentieel op overstijgende eigenschappen, zoals o.a. leiderschap, visie en zichtbaarheid. Om dit én de ontwikkeling gedurende het traject in kaart te brengen, kan een assessment onderdeel uitmaken van de selectieprocedure. Ook kan een assessment worden ingezet als input voor het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkel Plan. Voor meer informatie over de competenties/ soft-skills, zie bijlage 4, leiderschapsprofiel Tenure Track.

#### *Beoordeling bij selectie:*

Een facultaire Tenure Trackcommissie beoordeelt de voordracht van de kandidaat en adviseert de decaan over al dan niet instroom in het Tenure Tracksysteem.

### **3.3 Instroom**

#### *Soort contract bij instroom:*

Tijdelijk dienstverband: Een standaard Tenure Trackpositie aan de UT betreft bij aanvang een tijdelijk dienstverband van maximaal 7 jaar. Maximaal 5 jaar na aanvang wordt beoordeeld of de Tenure Tracker een vast dienstverband krijgt.

In een standaard Tenure Track, dus bij instroom als UD-2, valt deze beoordeling samen met de beoordeling aan het einde van fase 2. De vraag wordt dan gesteld of de medewerker bevorderd kan worden tot UHD-2. Bij een positieve beoordeling volgt direct een vast dienstverband en bevordering. Wanneer deze beoordeling negatief is, heeft de Tenure Tracker tot uiterlijk het einde van het zesde jaar na start van de Tenure Track de tijd om (met behulp van outplacement) een andere positie te vinden.

Het zevende jaar van een tijdelijk dienstverband in de Tenure Track is uitsluitend bedoeld als vangnet voor uitzonderlijke situaties waarin een Tenure Tracker met een tijdelijk contract niet binnen de standaard 5 jaar beoordeeld kan worden vanwege persoonlijke omstandigheden zoals ziekte, zwangerschap/ bevallingsverlof of ouderschapsverlof.

Oftewel, mocht er zich geen bijzondere situatie voordoen, dan worden de termijnen zoals vastgesteld toegepast en zal uiterlijk na vijf jaar beoordeeld worden of de persoon in vaste dienst kan komen. Zie voor meer informatie, paragraaf 3.4 Life events.

Er zijn situaties waarin het aanbieden van een tijdelijk dienstverband op basis van de cao Nederlandse Universiteiten niet tot de mogelijkheden behoort. Deze situaties vereisen maatwerk en kunnen hier niet volledig worden beschreven. Het maatwerk moet wel goed uitgelegd kunnen worden aan collega-Tenure Trackers in het kader van één werkgeverschap.

#### *Intake*

De facultaire Tenure Track coördinator (een rol die doorgaans vervuld wordt door een HR-adviseur) heeft een belangrijke rol bij de instroom van de Tenure Tracker. In samenwerking met de leidinggevende van de Tenure Tracker zorgt deze coördinator ervoor dat de Tenure Tracker bij aanvang van de Track goed geïnformeerd wordt over de wijze van beoordelen bij bevordering en advies op maat krijgt over beschikbare faciliteiten die er zijn voor ontwikkeling. Bij de start van het traject worden Tenure Trackers tevens expliciet geïnformeerd over de beschikbare faciliteiten en ondersteuningsmogelijkheden (zie hoofdstuk training en support).

Ook in voorbereiding op de bevordering kan de Tenure Tracker via deze Tenure Trackcoördinator gerichte informatie krijgen over de voorbereiding die verwacht wordt voor de facultaire Tenure Trackcommissie.

Ter ondersteuning van bovenstaande wordt binnenkort een digitaal communicatiekanaal gelanceerd specifiek gericht op Tenure Trackers. Zie als voorbeeld het ITC portal voor Tenure Trackers: <https://www.utwente.nl/itc/intranet/support/hr/tenure-track/>

### **3.4 Prestatieafspraken maken**

UT-breed is er een raamwerk voor Tenure Track criteria geformuleerd (zie bijlage 3) dat uitgangspunt is voor de op faculteitsniveau geformuleerde domein specifieke Tenure Track criteria. De op faculteitsniveau geoperationaliseerde criteria zijn de geldende basisprestatieafspraken per fase van de track. Daarnaast kunnen op advies van de Tenure Trackcommissie – en in samenspraak met de Tenure Tracker en zijn of haar leidinggevende

– aanscherpingen en of aanvullende prestatieafspraken gemaakt worden. De prestatieafspraken worden gemaakt binnen de context van de missie van de faculteit. Voor meer informatie over beoordeling, zie paragraaf 5.1. De prestatieafspraken worden ter vaststelling voorgelegd aan de decaan. De decaan neemt uiteindelijk de beslissing over aanname, beoordeling en bevordering. De Tenure Trackcommissie adviseert de decaan in dezen.

#### *Onderwijs, onderzoek, organisatie en valorisatie*

In de criterialeidraad worden eisen gesteld op het gebied van onderzoek, onderwijs en organisatietaken. Valorisatie en het verwerven van gelden is met name verweven in de criteria met betrekking tot onderzoek, maar kan in sommige gevallen ook vervat worden in criteria met betrekking tot onderwijs. In het balans houden tussen onderzoek en onderwijs is het van belang om steeds afstemming te zoeken in de inzet in het onderwijs en het onderzoek, de individuele 'agenda' van de Tenure Tracker en die van de groep of opleiding en de korte en lange termijn.

#### *Output én gedrag*

Iedere Tenure Tracker heeft een set met prestatieafspraken. Deze prestatieafspraken bestaan minimaal uit zowel concrete kwantificeerbare bodemafspraken (de facultaire criteria) over output als uit afspraken over de competenties (gedragsaspecten) van de Tenure Tracker.

- Kwantificeerbare bodemafspraken hebben bijvoorbeeld betrekking op publicaties, binnen te halen projecten, onderwijs, organisatie, e.d. vertaalt naar discipline en individuele prestatieafspraken.
- Prestatieafspraken met betrekking tot competenties (gedragsaspecten) van de Tenure Tracker zijn kwalitatieve afspraken over o.a. leiderschap, visie en zichtbaarheid. Uitgangspunt is steeds de vraag: zien we in het gedrag dat deze Tenure Tracker het in zich heeft om HGL2 te worden? Belangrijk is dat er duidelijke afspraken gemaakt worden over gedrag en de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten. Aan de hand van de bevindingen van het ontwikkelassessment wordt inzichtelijk gemaakt welke competenties voor ontwikkeling in aanmerking komen. Daaropvolgend is het van belang om vast te leggen hoe, wanneer, waar en met welke ondersteuning nadere invulling aan de ontwikkeling gegeven zal worden.

Voor de Tenure Tracker moet vooraf helder zijn hoe hij/zij het resultaat zichtbaar moet maken voor de facultaire Tenure Trackcommissie.

Afspraken worden altijd schriftelijk vastgelegd. Wijziging van afspraken worden gemotiveerd schriftelijk vastgelegd.

### **3.5 Life events, zoals zwangerschaps- en bevallingsverlof, ouderschapsverlof, zorgverlof, langdurige ziekte of parttime werken**

Uit de evaluatie van de Tenure Track in 2015 is gebleken dat er behoefte is aan een regeling voor Tenure Trackers voor bijzondere situaties. Dit zijn life events waardoor de Tenure Tracker vertraging op kan lopen. Voorbeelden van deze bijzondere situaties zijn parttime werken, zwangerschaps- en bevallingsverlof, ouderschapsverlof, zorgverlof en langdurige afwezigheid wegens ziekte.

In bijlage 6 wordt de regeling bijzondere situaties nader toegelicht. Deze regeling treedt vanaf het moment van besluitvorming in werking voor iedere Tenure Tracker, nieuw en bestaand.

Het Tenure Track traject is een intensief traject dat doorgaans als fulltime baan aangeboden wordt en ook fulltime aandacht vraagt van de medewerker. Er zijn situaties denkbaar waarbij

medewerkers kiezen voor een 4-daagse werkweek bij de UT. Dit betekent vaak wel dat het langer duurt voordat de Tenure Tracker zijn/haar prestatiedoelen kan halen. Ook ziekte kan zich onverhoopt voordoen waardoor het loopbaantraject vertraging oploopt. In de cao is op dit moment slechts 3 maanden verlenging van dit specifieke tijdelijke dienstverband (artikel 2.2a cao NU) mogelijk (artikel 6.6 lid 3 cao NU). Dit betekent dat het kan voorkomen dat door parttime werken en onderbrekingen zoals zwangerschap of ziekte er in feite minder tijd beschikbaar is om de gestelde criteria halen. Binnen de UT is als principe afgesproken dat de criteria voor bevordering in die gevallen gehandhaafd blijven. In plaats van het aanpassen van de criteria kan het moment waarop de Tenure Trackcommissie oordeelt, worden uitgesteld. Het kan in zo'n geval zijn dat het tijdelijk dienstverband al van rechtswege af dreigt te lopen. In dat geval worden er op maat gemaakte afspraken gemaakt die zowel recht doen aan de situatie als aan het belang van één werkgeverschap. Ook door een arbeidsverleden bij de UT kan het nodig zijn dat al eerder een vast dienstverband ontstaat dan bij de bevordering naar universitair hoofddocent. Deze situaties vereisen maatwerk en kunnen hier niet volledig worden beschreven. Het maatwerk moet wel goed uitgelegd kunnen worden aan collega-Tenure Trackers in het kader van één werkgeverschap. Voor meer informatie, zie Bijlage 6, Regeling bijzondere situaties Tenure Track.

### **Professionalisering, Training & Support**

De UT stimuleert en ondersteunt de professionele ontwikkeling van haar Tenure Trackers. Met behulp van specifiek aanbod op het gebied van training, coaching en advies stellen wij Tenure Trackers in staat hun loopbaanontwikkeling vorm te geven. Daarnaast is ook training en support beschikbaar voor de leidinggevende van een Tenure Tracker. De leidinggevende van de Tenure Tracker is immers primair verantwoordelijk om de ontwikkeling van de Tenure Tracker te ondersteunen. De Tenure Track coördinator kan ondersteunen en informatie verstrekken over de mogelijkheden op het gebied van training, coaching en advies.

Elke Tenure Track-deelnemer moet per niveau voldoen aan de criteria (output) die zijn vastgesteld in het huidige facultaire Tenure Track-beleid. Speciale aandacht wordt besteed aan de van toepassing zijnde competenties (soft skills inbegrepen) voor elk niveau.

#### *Verplichte ontwikkellementen*

Een aantal onderdelen van de ontwikkeling zijn voor elke Tenure Tracker aan de UT gelijk. Zo is bijvoorbeeld het hebben van de juiste didactische- en onderzoeksvaardigheden en het voldoen aan de daarvoor geldende criteria op de verschillende niveaus standaard. Het behalen van een universitaire onderwijskwalificatie, de Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) is een verplicht element van de professionele ontwikkeling van het onderwijzend personeel. Ook het kennisniveau van de Engelse taal is een harde eis, elke Tenure Tracker moet aan het einde van fase 1 voldoen aan het C1 niveau van de criteria zoals beschreven in het Gemeenschappelijk Europees Referentiekader. Niveau B2 is een gewenst minimumvereiste voor de Nederlandse taal, maar geen harde eis.

#### *Individuele ontwikkeling*

Naast de standaard ontwikkellementen biedt een Tenure Track ook veel ruimte voor de individuele groei. De UT faciliteert de Tenure Tracker in zijn of haar professionele ontwikkeling met behulp van een breed ontwikkelaanbod in de vorm van onder andere training, coaching en individueel maatwerkadvies.

### **4.1 Aanbod Training en Support:**

De UT werkt momenteel aan de ontwikkeling van een "Personal Development & Support Program Tenure Track". Dit programma heeft als doel een gestructureerd loopbaan- en persoonlijk ontwikkeltraject aan te bieden om Tenure Trackers te begeleiden. Hierin worden

per loopbaanfase suggesties gedaan voor passend trainings- en ontwikkelaanbod. Ook bestaat de mogelijkheid om deel te nemen aan Intervisiebijeenkomsten en wordt desgewenst ondersteuning geboden bij het vinden van een mentor.

Al naar gelang de loopbaanfase en ontwikkelvraag kan de Tenure Tracker gebruik maken van het (maatwerk) aanbod van de UT. Voorbeelden van training, coaching en overige ondersteuning waarvan de Tenure Tracker gebruik kan maken zijn:

Algemeen:

- Onder andere: kennismaking met de UT, met het Twents Onderwijs Model, en met faciliteiten.
- Thema's als (interculturele) diversiteit

Persoonlijke Effectiviteit en professionalisering:

- Competentiegerichte training en coaching (bijvoorbeeld gericht op netwerken, ondernemendheid, samenwerken, valorisatie, etc.)
- Loopbaancoaching en carrièreplanning

Onderzoek

- Onder andere: Veni, Vidi, Vici trainingen; training ERC grants/ subsidieaanvraag.

Onderwijs

- Docentprofessionaliseringstrajecten, zoals: Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO), Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO), Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL)

Organisatie/ management:

- Academisch leiderschap
- Organisatie en leidinggeven,
- PhD begeleiding
- etc.

Buiten het UT-aanbod is er ook de mogelijkheid om gebruik te maken van meer op maat gesneden ondersteuning. De Tenure Tracker wordt aangeraden om met zijn of haar leidinggevende en/of de Tenure Track coördinator in gesprek te gaan zodat er op dit vlak afspraken gemaakt kunnen worden.

## 4.2 Het ontwikkelassessment

Om direct vanaf het begin van de track een goede start te kunnen maken is het advies om iedere nieuwe Tenure Tracker een ontwikkelingsassessment te laten doen. Het assessment is gestoeld op het geldende leiderschapsprofiel van de Tenure Tracker en bijbehorende competenties (zie bijlage 4).

Een ontwikkelassessment kan ook worden ingezet in volgende fases van de Tenure Track en wel bij verandering van profiel. De bevindingen van het ontwikkelassessment kunnen, waar mogelijk aangevuld met andere input, zoals feedback van peers/ collega's en van de Tenure Trackcommissie, de basis vormen voor een persoonlijk ontwikkelings- en ondersteuningsplan. Het ontwikkelassessment wordt afgenomen door een onafhankelijk extern assessment bureau. Het is aan de faculteit te bepalen om al dan niet een ontwikkelassessment in te zetten. Meer informatie over het persoonlijk ontwikkelings- en ondersteuningsplan vindt u hieronder in paragraaf 4.4.

De rapportage van de uitkomsten van het ontwikkelassessment zijn persoonlijk. Echter de Tenure Tracker dient op het moment van zijn/ haar beoordeling door de Tenure Trackcommissie inzichtelijk te maken welke competenties voor ontwikkeling vatbaar zijn en

welke actie is ondernomen (ondernomen gaat worden) om invulling te geven aan die specifieke ontwikkeling.

#### **4.3 Start-up Package**

De UT biedt voor alle nieuw in te stromen Tenure Trackers een start-up package. Een belangrijk doel van het start-up-package is het versnellen van de wetenschappelijke resultaten van de Tenure Trackers en vlotte doorstroom met succesvolle afronding van de Tenure Track te bevorderen.

Een start-up package bestaat uit geld voor de inzet van een PhD-kandidaat bij aanvang van de Tenure Track, eigen budget voor conferenties/ reizen, deelname aan trainingen, leergangen en individuele begeleiding. Eventueel worden aanvullend afspraken gemaakt met Tenure Trackers over gebruikmaking van lab-faciliteiten, inzet van studenten en dergelijke. Deze aanvullende elementen worden niet opgenomen in het generieke UT-pakket omdat deze zaken om lokale invulling vragen.

De ondersteuning van de Tenure Tracker vraagt onder andere om inzet van financiële middelen, maar ook bijvoorbeeld om tijdsinvestering. Het is van groot belang dat er met de Tenure Tracker jaarlijks in het jaargesprek, maar ook tussentijds afspraken gemaakt worden over de benodigde ontwikkelactiviteiten en wat er nodig is om invulling te kunnen geven aan de ontwikkelactiviteit.

Met de huidige Tenure Trackers worden afspraken gemaakt over de benodigde ondersteuning. De ondersteuning zal in de geest van dit voorstel worden vormgegeven. Faculteiten en vakgroepen hebben te maken met lokale verschillen en verschil in financiële armslag. Huidige Tenure Trackers kunnen geen rechten ontlenen aan deze notitie. Het principe blijft dat de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de Tenure Tracker niet belemmerd mag worden door gebrek aan middelen.

Voor een nadere toelichting op de Start-Up package, zie bijlage 5.

De Tenure Track coördinator kan ondersteunen en informatie verstrekken over de mogelijkheden op het gebied van het Start-Up package.

#### **4.4 Persoonlijk Ontwikkelings- en Ondersteunings Plan**

De Tenure Tracker is verantwoordelijk voor het vertalen van de gemaakte prestatieafspraken (en feedback over zijn of haar voortgang) naar een persoonlijk ontwikkelplan. Tenure Trackers kunnen daarbij gebruik maken van een Persoonlijk Ontwikkelings- en Ondersteunings Plan (hierna te noemen POP) om hun ontwikkelbehoefte en behoefte aan ondersteuning in kaart te brengen en daar een ontwikkelplan bij te maken. Het is aan de Tenure Tracker zelf om te bepalen of en hoe hij/zij wil werken met een POP.

ITC werkt reeds met een POP-formulier. Ter voorbeeld kan dit POP formulier geraadpleegd worden op de Tenure Track website van het ITC. De Tenure Tracker kan dit gebruiken in de (FJUT)gesprekken met zijn of haar leidinggevende. Ook kan de Tenure Tracker dit formulier gebruiken om de eigen voortgang inzichtelijk te houden en te bewaken.

#### **4.5 Ondersteuning voor leidinggevenden van de Tenure Tracker**

Leidinggevenden van Tenure Trackers geven aan ook behoefte te hebben aan ondersteuning en begeleiding. Hiervoor zal nieuw aanbod worden ontworpen of op maat worden geadviseerd aan leidinggevenden.

#### **4.6 Mentor**

De UT acht het van belang dat de Tenure Tracker goed begeleid wordt. Zij hebben immers in principe het potentieel om zich verder te ontwikkelen in de wetenschap. Buiten de al aanwezige start-up package ter ondersteuning is er nadrukkelijk behoefte gebleken aan meer begeleiding anders dan de nodige wetenschappelijke begeleiding. In dat laatste wordt voorzien doordat de Tenure Tracker een mentor (van buiten de eigen faculteit) kan inzetten. De Tenure Track coördinator kan ondersteunen en informatie verstrekken over de mogelijkheden op het gebied van de Tenure Track mentor.

#### **4.7 FJUT-gesprek als ondersteuning bij bewaken voortgang**

De voortgang in de prestatieafspraken en de ontwikkeling van de Tenure Tracker zijn onderwerp van gesprek in het dagelijkse werk en komen expliciet aan de orde tijdens het jaargesprek tussen de Tenure Tracker en de direct leidinggevende. De uitkomsten van het jaargesprek worden als input gebruikt voor de volgende beoordeling door de Tenure Trackcommissie. De afspraken in de jaargesprekscyclus worden afgeleid van de individuele prestatieafspraken. Wanneer er bij een komende bevordering nieuwe prestatieafspraken gemaakt worden is het zaak ook in de jaargesprekscyclus aandacht te besteden aan de nieuw gemaakte prestatieafspraken.

Om te waarborgen dat de Tenure Tracker, de leidinggevende en de Tenure Trackcommissie eenzelfde koers varen is het van belang dat de leidinggevende betrokken wordt bij het opstellen van de individuele prestatieafspraken en het persoonlijk ontwikkelplan van de Tenure Tracker. Het sturen, monitoren en ondersteunen van de Tenure Tracker zijn onderdeel van de reguliere lijnverantwoordelijkheid. De direct leidinggevende van de Tenure Tracker is dan ook een belangrijke partner in de ontwikkeling van de Tenure Tracker.

## Beoordeling

### 5.1 De beoordeling

Tenure Trackers worden beoordeeld op vooraf gemaakte prestatieafspraken (zie paragraaf 3.4). Op voorhand is voor de Tenure Tracker helder hoe hij/zij de prestaties zichtbaar moeten maken voor de Tenure Trackcommissie. Naast deze onderbouwing van de geleverde prestaties, presenteert de Tenure Tracker zich bij de commissie.

#### *Voordracht kandidaten*

Voordracht bestaat minimaal uit een CV, publicatielijst, zelfassessment en motivering van de Tenure Tracker, plus een begeleidende motiverende brief van de leidinggevende. Ook relevante input (aangaande de Tenure Track) uit de twee meest recente FJUT-gesprekken wordt toegevoegd. Bij elke promotiestap worden tevens referenten aangedragen die door de faculteit benaderd zullen worden. Specifieke informatie over de aan te leveren documenten kan worden opgevraagd bij de facultaire Tenure Track coördinator.

#### *Peer feedback als input voor beoordeling op soft skills/ leiderschap (360-feedback)*

Naast het leveren van onderzoeksgerelateerde feedback op het werk van de Tenure Tracker, kunnen peers uit het specifieke domein ook een belangrijke informatiebron zijn voor het beoordelen van de soft skills en het leiderschap van de Tenure Tracker. Voorafgaand aan de beoordeling van de Tenure Tracker kan feedback verzameld worden. Bijvoorbeeld via 360-feedback (de facultaire Tenure Track coördinator kan hier informatie over verstrekken) dan wel door het opvragen van referenties. Dit laatste is een al veel voorkomende praktijk.

#### *Wie beoordeelt?*

Fases:

- van UD-2 --> naar UD-1
- en van UD-1 --> naar UHD-2

In de hierboven genoemde eerste fases van de Tenure Track wordt de voordracht voor bevordering naar de volgende Tenure Trackfase beoordeeld door de facultaire Tenure Trackcommissie. Deze commissie adviseert de decaan. De decaan neemt de beslissing tot bevordering.

In de volgende fase, van UHD-2 --> naar adjunct hoogleraar, wordt de voordracht voor bevordering naar de volgende Tenure Trackfase beoordeeld door de facultaire Tenure Trackcommissie. Deze commissie adviseert de decaan. De decaan legt voordracht tot bevordering naar adjunct hoogleraar voor aan het College van Promoties. Conform de reguliere hooglerarenbenoeming heeft het College van Promoties ook bij de benoeming van de adjunct-hoogleraar een adviesrol richting het College van Bestuur. Voor meer informatie over de benoeming tot adjunct hoogleraar, zie regeling adjunct hoogleraar 2011 (Kenmerk 394.121.a/HR).

In de laatste fase, van adjunct hoogleraar --> naar hoogleraar 2, wordt op verzoek van de decaan een Benoeming Advies Commissie (BAC) samengesteld. Deze BAC beoordeelt de voordracht voor bevordering naar hoogleraar 2 en brengt advies uit aan de decaan. Op basis van dit advies beslist de decaan of hij/zij overgaat tot voordracht van de kandidaat. Een voorstel tot benoeming van de kandidaat wordt door de decaan verzonden naar CvB. Het CvB kan het College voor Promoties inschakelen voor advies. Het CvB beslist over het benoemingsvoorstel. Voor meer informatie over de hoogleraar 2 benoeming, zie bijlage 5, of de paragraaf over gesloten werving in de Brochure Hoogleraren 2016 (Kenmerk: CvB UIT – 2213).



### *Na afloop van de beoordeling*

De Tenure Tracker krijgt na afloop een schriftelijke terugkoppeling waarin het advies van de Tenure Trackcommissie wordt toegelicht. In dit advies staat expliciet vermeld op welke punten de Tenure Tracker goed functioneert en op welke punten verbetering mogelijk of nodig is.

Na elke bevorderingsstap gelden de facultaire criteria behorende bij de nieuw bereikte fase als uitgangspunt voor de ontwikkeling (en uiteindelijk de beoordeling). Waar nodig worden deze facultaire prestatieafspraken aangevuld of aangescherpt. In het geval van aanvulling of aanscherping neemt de decaan de uiteindelijke beslissing.

## **5.2 Up or out**

Bij een positieve beoordeling van de prestatieafspraken door de Facultaire Tenure Trackcommissie wordt de Tenure Tracker bevorderd naar de volgende fase van de track.

Een negatief advies betekent áltijd einde van de Tenure Track.

Van UD-2 tot en met UHD-2 is het uitgangspunt bovendien einde dienstverband, waarbij de medewerker elders (buiten de UT) een positie zoekt. Dit principe geldt voor Tenure Trackers met een tijdelijke en een vaste aanstelling, voor zowel interne instroom als instroom van buiten de UT.

Vanaf adjunct hoogleraar betekent een negatief advies het einde van de Tenure Track, maar niet vanzelfsprekend einde van het dienstverband.

We hechten uiteraard aan een zorgvuldige beoordeling in deze situaties. Negatieve beoordelingen mogen geen verrassing zijn voor de Tenure Tracker en zijn gebaseerd op vooraf geformuleerde prestatieafspraken (zie paragraaf 5.1).

### *Outplacement*

Na een negatieve beoordeling biedt de UT voor de duur van maximaal een jaar de benodigde faciliteiten om de zoektocht naar een nieuwe positie te ondersteunen.

## **5.3 Van een tijdelijk naar een vast dienstverband**

Met betrekking tot de benoeming van een Tenure Tracker tot UHD-2 in vaste dienst, wordt ernaar gestreefd om met de Tenure Tracker ruim van tevoren afspraken te maken over wanneer de beoordeling zal plaatsvinden en hem/haar te informeren over welke voorbereidingen hiervoor getroffen moeten worden. De richtlijn hiervoor is zes maanden voorafgaand aan de beoordeling.

## **5.4 Voorwaarden voor voordracht benoeming hoogleraar-2**

- De kandidaat is reeds adjunct-hoogleraar.
- Er zijn prestatieafspraken gemaakt met de kandidaat voor een bevordering tot hoogleraar-2 en naar het oordeel van de decaan is hieraan voldaan.
- Er is tenminste twee jaar verstreken sinds de benoeming tot adjunct-hoogleraar.
- Voordracht maximaal vier jaar na benoeming adjunct-hoogleraar (promotierecht geldt voor vijf jaar).

Indien aan de voorwaarden is voldaan, wordt vervolgd via de reguliere procedure hoogleraren (zie document: Procedure benoeming hoogleraar. Kenmerk 398.840/PA&O, april 2010).

## **Continu verbeteren**

### **Kwaliteitsbewaking, casuïstiek en monitoren van de resultaten**

Het doel van de Tenure Track is het creëren van een kwalitatief hoogwaardige wetenschappelijke staf voor de UT-organisatie. Het bieden van een transparant en gegarandeerd loopbaanpad (onder voorwaarden) vergroot onze aantrekkingskracht als werkgever en maakt het mogelijk talentvolle wetenschappers aan te trekken, zowel nationaal als internationaal. We verwachten en beogen met de invoering van de Tenure Track een hogere mate van mobiliteit van de wetenschappelijke staf.

Essentieel voor het succes van het Tenure Tracksysteem zijn de volgende factoren:

- Afstemmen op UT-doelstellingen (HTHT, strategisch beleid)
- Heldere en consistente procedure rond werving en selectie ten behoeve van de instroom in het Tenure Tracksysteem
- Heldere en consistente beoordelingscriteria en procedure ten behoeve van de doorstroom in het Tenure Tracksysteem
- Betrokkenheid en gedragen verantwoordelijkheid van leidinggevend
- Concrete en eerlijke feedback
- Goede faciliteiten voor Tenure Trackers
- Het blijven volgen van nationale en internationale ontwikkelingen van best practices op het gebied van Tenure Track
- Zicht houden op hoe het Tenure Tracksysteem bijdraagt aan goede strategische personeelsplanning

Voor het bewaken van de kwaliteit van het Tenure Tracksysteem is het zaak bovenstaande aspecten goed te borgen.

1. Een Centrale Evaluatiecommissie Tenure Track monitort en evalueert de uitvoering van het UT-beleid alsmede het effect op de resultaten en het personeelbestand. De Centrale Evaluatiecommissie Tenure Track zal iedere 4 jaar samenkomen met als doel het beleid en de implementatie daarvan waar nodig verder te verbeteren en/of op de actualiteit aan te passen. In 2015 heeft een UT-brede evaluatie van het Tenure Track beleid plaatsgevonden. Hierbij leverden belangrijke stakeholders zoals bestuurders, Tenure Trackers, leidinggevend, faculteitsraden, de Jonge Academie en HR-medewerkers belangrijke input voor verdere verbetering van de UT Tenure Track.

Aanvullend zal op gezette tijden aan de Tenure Trackers zelf gevraagd worden om hun ervaringen en suggesties te delen. Waar nodig zal het Tenure Track beleid ook tussentijds aangepast worden. Het beleid en de daaraan gerelateerde stukken dienen beschouwd te worden als een dynamisch geheel dat onderhevig is aan de Nederlandse wet en Universiteitsregelgeving, als ook aan veranderende inzichten van de Universiteit Twente en/of het faculteitsbestuur. Indien verandering in wet- of regelgeving dan wel verandering van inzicht hier om vraagt, kan het beleid en aanverwante stukken aangepast worden aan de actualiteit.

Daar waar aanpassingen in het beleid of implementatie effect zal hebben op reeds gemaakte (prestatie-)afspraken, zal voor de huidige Tenure Trackers een regeling worden getroffen ten aanzien van de overgang van de oude situatie naar de nieuwe situatie.

2. Desgewenst kunnen in een overleg onder leiding van de rector met decanen (veelal in samengang met vergaderingen van het College van Promoties) actuele Tenure Trackvraagstukken (praktijkdilemma's) worden besproken. Ook eventuele bezwaarprocedures kunnen in dit gremium besproken worden. Het college van

Promoties adviseert het College van Bestuur. Het College van Bestuur neemt de beslissing.

3. De communicatie rondom Tenure Track wordt doel(groep)gericht, up-to-date en makkelijk toegankelijk via HR-site.
4. We inventariseren ontwikkelbehoeften van Tenure Trackers en breiden waar nodig het aanbod van het Career Development Centre uit.

## **BIJLAGE 1: Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden**

### ***Rol Tenure Tracker***

Van de Tenure Tracker wordt verwacht dat hij of zij zelf in de lead is ten aanzien van zijn of haar eigen ontwikkeltraject. Uiteraard wordt de Tenure Tracker hierbij ondersteund door diverse betrokkenen.

### ***Rol direct leidinggevende***

De direct leidinggevende begeleidt en ondersteunt de Tenure Tracker bij zijn of haar ontwikkeling. De direct leidinggevende van de Tenure Tracker wordt altijd gehoord door de Tenure Trackcommissie. De uitkomsten van de jaargesprekken voorafgaand aan een beoordeling door de Tenure trackcommissie worden als input gebruikt. Ook wordt van de leidinggevende verwacht dat hij/zij een duidelijke schriftelijke motivatie ten behoeve van het beoordelingsdossier levert. Uit de motivatie dient expliciet, met redenen omkleed, te blijken of de leidinggevende bevordering al dan niet ondersteunt. Daarnaast speelt de aanbevelingsbrief van de leidinggevende een belangrijke rol in de beoordelingen. De leidinggevende is betrokken bij het opstellen van de individuele prestatieafspraken, zodat er van meet af aan een gezamenlijke koers is. De realisatie en ondersteuning hiervan worden door Tenure Tracker en leidinggevende gevolgd in het dagelijks werk en de jaargesprekscyclus. Indien de Tenure Tracker zijn dagelijkse, functionele leiding niet van de hiërarchische leidinggevende ontvangt dan wordt, naast de hiërarchisch leidinggevende, ook de functioneel leidinggevende gehoord.

### ***Rol Facultaire Selectiecommissie, Tenure Trackcommissie, Decaan en College van Promoties***

De facultaire selectiecommissie is de Tenure Trackcommissie met daarin de leidinggevende.

De facultaire Tenure Trackcommissie is een breed samengestelde commissie van gezaghebbende wetenschappers. Per faculteit is er één Tenure Trackcommissie die minimaal tweemaal per jaar bijeenkomt. De facultaire Tenure Trackcommissie adviseert de decaan over de bevordering. De decaan neemt de beslissing over bevordering naar de volgende fase. Tot aan het niveau van UHD-2 neemt de decaan zelf de beslissing. Indien de decaan niet tot een beslissing kan komen is er de mogelijkheid om via de reguliere lijn op te schalen naar de rector. De rector en decaan komen vervolgens gezamenlijk tot een beslissing ten aanzien van de bevordering. Indien gewenst kan het College van Promoties geconsulteerd worden. Het individuele dossier wordt dan voorgelegd en besproken in het College van Promoties. De rector is voorzitter van het College van Promoties.

Vanaf het niveau van adjunct hoogleraar neemt de decaan niet zélf de beslissing maar draagt hij/zij een kandidaat voor promotie voor aan het College van Promoties.

Voor de procedure en samenstelling van de facultaire Tenure Trackcommissie zie bijlage 2, De beschrijving van het Tenure Track proces.

### ***Rol van het College van Promoties in benoemingsprocedure adjunct-hoogleraar***

In de reguliere hooglerarenbenoeming adviseert het College van Promoties aan het College van Bestuur over de voorgenomen benoeming. Deze adviesrol wordt ook ingezet voor de benoeming van de adjunct-hoogleraar.

### ***Rol Benoemingsadviescommissie (BAC)***

Bij benoeming tot hoogleraar 2 wordt er een Benoemingsadviescommissie geïnstalleerd. Een belangrijke rol omdat we te maken hebben met het selecteren van personen die professorabel geacht worden. De rol van de BAC voor een Tenure Track kandidaat is zo veel

mogelijk analoog aan de reguliere hoogleraar benoeming. Zie document: Procedure benoeming hoogleraar. Kenmerk 398.840/PA&O, april 2010.

### ***Rol medezeggenschap***

Het beschikbaar stellen van een Tenure Trackpositie is een strategische beslissing dat de decaan in nauwe afstemming met het faculteitsbestuur maakt. De faculteitsraad heeft geen rol (instemming dan wel advies) in de benoeming van de Tenure Tracker. Wel ligt er een verbinding naar de faculteitsraad als het gaat om het domeinenplan van de faculteit. Een succesvolle Tenure Track kan uiteindelijk immers resulteren in de benoeming van een hoogleraar. De faculteitsraad heeft instemmingsrecht op het domeinenplan van de faculteit. Indien er een Tenure Trackpositie beschikbaar komt die buiten de domeinen in het domeinenplan valt, dan heeft de faculteitsraad adviesrecht op het openstellen van de Tenure Trackpositie (voorafgaand aan werving).

### ***Rol Wetenschappelijk Directeur***

De focus van de WD ligt op binnenhalen 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom. De WD speelt een belangrijke rol in het scouten van potentiële Tenure Trackers. De WD kan vanuit zijn of haar functie van hoogleraar als lid aan de Tenure Track commissie worden toegevoegd als het vakgebied van de Tenure Tracker daar aanleiding voor geeft. De WD zal daarmee niet meer, zoals in het verleden, een verplicht vast onderdeel uitmaken van de Tenure Trackcommissie.

### ***Rol Centrale Evaluatiecommissie Tenure Track commissie***

Met de implementatie van Tenure Track is er een centrale evaluatiecommissie gevormd, die verantwoordelijk is voor de kwaliteitsbewaking en continue verbetering van het Tenure Tracksysteem. Deze commissie evalueert de UT Tenure Track eens in de 4 jaar en waar nodig ook tussentijds (zie ook Hoofdstuk 6). Focus ligt dan op o.a. beleidsontwikkeling, kaderstelling en monitoring van het Tenure Tracksysteem.

De centrale evaluatiecommissie Tenure Track wordt gevormd door de rector, 2 decanen en 2 wetenschappelijk directeuren. De commissie wordt ondersteund door de dienst HR in de persoon van een beleidsadviseur Talent- en Management Development. Tijdens evaluatie van de Tenure Track wordt deze commissie aangevuld met stakeholders, zoals een vertegenwoordiger van de Jonge Academie van de UT en een HR-manager.

De advisering rondom individuele dossiers wordt belegd in het gremium van decanen (College van Promoties) onder leiding van de rector.

### ***Rol Facultaire Tenure Track coördinator***

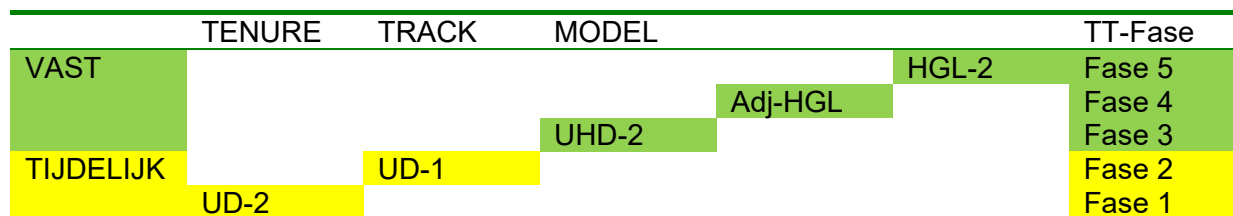
De facultaire Tenure Track coördinator heeft een belangrijke rol in de intake. De faculteiten bepalen zelf hoe deze rol wordt ingevuld (bijvoorbeeld door één Tenure Track coördinator aan te wijzen voor de faculteit, of door deze taken te beleggen bij de HR-adviseur(s)). In samenwerking met de leidinggevende van de Tenure Tracker zorgt deze coördinator ervoor dat de Tenure Tracker bij aanvang van de track goed geïnformeerd wordt over de wijze van beoordelen bij bevordering en advies op maat krijgt over beschikbare faciliteiten die er zijn voor ontwikkeling. Bij start van het traject worden Tenure Trackers tevens expliciet geïnformeerd over de beschikbare faciliteiten en ondersteuningsmogelijkheden (zie hoofdstuk training en support).

Ook in voorbereiding op de bevordering kan de Tenure Tracker via deze Tenure Track coördinator gerichte informatie krijgen over de voorbereiding die verwacht wordt voor de facultaire Tenure Trackcommissie. Ter ondersteuning van bovenstaande taak zal binnenkort een digitaal communicatiekanaal gerealiseerd worden specifiek gericht op Tenure Trackers. Daarnaast heeft de Tenure Track coördinator een ondersteunende rol voor de Tenure Track commissie en draagt hij/zij bij aan Tenure Track gerelateerde beleidsontwikkeling in de faculteit.

## BIJLAGE 2: HET TENURE TRACK PROCES

*Deze bijlage is geschreven voor HR, Tenure Track coördinator, leden Tenure Track commissies, Bestuur.*

Het carrière pad van een Tenure Tracker ziet er als volgt uit:



In onderstaand overzicht zijn is een standaard Tenure Track uitgewerkt in fases. Beschreven zijn schaalniveau, gemiddelde verblijfstijd in de functie, beoordelingsmomenten en het doel.

EEN STANDAARD TENURE TRACK					
Indicatieve duur 10 jaar, bij instroom op niveau UD-2. Geen life events.					
Fase	Functie	Schaal	Duur (indicatief) (*)	Beoordeling	Doel
1	UD-2	11	5 jaar	Eind jaar 2 á 3	Bevordering naar UD-1 Of einde dvt en outplacement
2	UD-1	12		Eind jaar 5	Bevordering naar UHD-2 en vast dvt (direct na beoordeling na jaar 5, kan later zijn ivm life events) Of Negatieve beoordeling, direct starten outplacement (waarvoor max 1 jaar de tijd). Wanneer er geen life events hebben plaatsgevonden (volgens beschrijving paragraaf 3.5.), is er sprake van einde dvt eind jaar 6.
3	UHD-2	13	2 jaar	2 jaar na start UHD-2,	Bevordering naar Adj-HGL
4	Adj-HGL	14	Tussen 2 en 4 jaar Gemiddeld 10 jaar na start TT in fase 1	Uiterlijk 4 jaar na start Adj-HGL	Benoeming als HGL-2
5	HGL-2	16	n.v.t. valt buiten Tenure Tracksysteem		

STRATEGISCHE (PERSONEELS)PLANNING & INBEDDING	
1	<p><i>Strategische personeelsplanning</i></p> <p>Strategische personeelsplanning is een effectieve vorm van sturing op het personeelsbestand van de UT en ondersteunt een succesvol Tenure Tracksysteem: Het Tenure Tracksysteem vergroot de aantrekkingskracht van de UT als werkgever en leidt naar verwachting tot een hogere mobiliteit binnen de wetenschappelijke staf. In combinatie met de onderwijsvernieuwingen, de strategische keuzes ten aanzien van kennis/onderzoek domeinen en de vergrijzing ligt het in de lijn der verwachting dat er effecten in het personeelsbestand zichtbaar zullen worden ten aanzien van de omvang (kleinere wetenschappelijke staf), de verhoudingen (minder UD/UHD's en meer onderwijspersoneel) en zogezegd de mobiliteit (door- en uitstroom). De Centrale Evaluatiecommissie Tenure Track draagt zorg voor de aansluiting van de strategische personeelsplanning bij de het (verder) vormgeven van het Tenure Track systeem.</p>
2	<p><i>Planning aantal Tenure Trackers in domeinplannen</i></p> <p>De faculteit richt domeinplannen zo in dat er voldoende informatie beschikbaar is om een inschatting te maken over het gewenste aantal Tenure Trackers.</p>
3	<p><i>Budgetten Tenure Track positie(s)</i></p> <p>De faculteit oormerkt in de meerjarenbegroting de budgetten voor de Tenure Track positie indien deze niet in de structurele geldstroom/vaste formatie zit. Hierbij wordt ook expliciet bekeken of voldoende financiële armslag beschikbaar is c.q. gecreëerd kan worden om het bijbehorende start-up package te bieden.</p> <p>“Faculiteiten zullen voorafgaand aan de werving van nieuwe Tenure Trackposities moeten nagaan of zij de financiële armslag hebben c.q. kunnen creëren om deze start-up package te bieden. We hanteren daarmee het principe dat als de start-up package niet haalbaar is we geen nieuwe Tenure Tracker werven. De start-up package vraagt van faculteiten de Tenure Track selectief en strategisch in te zetten.” (zie bijlage 5, Start-up package)</p>
4	<p><i>Overweging: wel of niet openstellen Tenure Track vacature</i></p> <p>De faculteit beoordeelt de omvang en de samenstelling van de vakgroep/domein en de verwachte in-, door- en uitstroom alvorens een Tenure Track vacature open te stellen, waarbij het uitgangspunt is dat niet iedere wp-vacature een Tenure Track positie hoeft te zijn.</p>
5	<p><i>Inbedding Tenure Tracker</i></p> <p>De inbedding van de Tenure Tracker wordt lokaal bepaald, zodat de faculteit regelruimte behoudt voor het vrijgeven van Tenure Track posities.</p>

WERVING & SELECTIE	
6	<p><i>(Strategische) beslissing beschikbaar stellen Tenure Trackpositie</i></p> <p>Het faculteitsbestuur neemt de strategische beslissing tot het beschikbaar stellen van een Tenure Trackpositie. Criteria zijn de financierbaarheid van de duurzame inzet op een bepaald vakgebied en de borging van de samenhang binnen een leerstoel, faculteit en instituut.</p>
7	<p><i>Profielschets Tenure Trackpositie</i></p> <p>De profielschets voor de Tenure Trackpositie wordt opgesteld en ter goedkeuring aan de decaan voorgelegd.</p>
8	<p><i>Instelling BAC</i></p> <p>De vacaturehouder (leidinggevende/vakgroepvoorzitter) stelt samen met de decaan een BAC in.</p>
9	<p><i>Samenstelling van een selectiecommissie bij de werving en selectie van een Tenure Tracker</i></p> <p>De commissie bestaat uit maximaal zeven leden waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decaan</li> <li>- Portefeuillehouder onderzoek of onderwijs</li> <li>- Vakgroepvoorzitter (leidinggevende / vacaturehouder)</li> <li>- Opleidingsdirecteur</li> <li>- Peer van buiten de faculteit of universiteit</li> </ul> <p>HR is adviseur en secretaris van de commissie.</p> <p>Minimaal één van de BAC-leden is tevens lid van de facultaire Tenure Trackcommissie. Met het oog op de gewenste diversiteit onder de beoordelaars moet er tenminste één vrouw zitting hebben in de BAC (m.u.v. HR).</p>
10	<p><i>Start werving</i></p> <p>De vacaturehouder stelt een advertentietekst op voor werving via media of banenbeurzen, of werft in haar netwerken. De UT-brede Tenure Trackcriteria dienen als input. Tenure Track posities worden open en internationaal geworven. Zowel interne als externe kandidaten kunnen hiervoor in aanmerking komen. De geldende UT-richtlijnen m.b.t. interne en externe werving zijn hierbij uitgangspunt.</p>
11	<p><i>Selectie</i></p> <p>De BAC maakt een selectie uit de kandidaten en voert de gesprekken. Op basis van gesprek, het CV, referenties en eventueel een proefcollege en/of een wetenschappelijke presentatie wordt een keuze gemaakt. Een assessment kan onderdeel uitmaken van de selectie.</p>
12	<p><i>Advies BAC → Beslissing decaan</i></p> <p>De BAC brengt een advies uit aan de decaan, waarna de decaan een beslissing neemt over benoeming.</p> <p>Indien de decaan beslist dat geen enkele kandidaat voldoet aan de verwachting om succesvol invulling te geven aan de Tenure Trackpositie, volgt er geen dienstverband en wordt vervolgd via (alternatieve vorm van) werving (stap 10).</p>



INSTROOM IN TENURE TRACK	
13	<p><i>Startniveau instroom Tenure Track</i></p> <p>De standaard Tenure Track begin op UD-2 niveau. Afhankelijk van het niveau van de kandidaat en/of de positie waarvoor geworven wordt, is instroom op hogere niveaus ook mogelijk.</p>
14	<p><i>Tenure Track dienstverband</i></p> <p>Met de kandidaat worden schriftelijke afspraken gemaakt (arbeidsovereenkomst met daarin in ieder geval de Tenure Track procesafspraken zoals de beoordelingsmomenten en afspraken over harde eisen als werfkracht en BKO). Per fase van de Tenure Track zijn criteria en competenties geformuleerd die weergegeven waar de Tenure Tracker op beoordeeld wordt. Uitgangspunt is het UT-brede raamwerk van Tenure Track criteria, welke per faculteit geoperationaliseerd zijn naar domein specifieke Tenure Track criteria (zie paragraaf 3.4 prestatieafspraken maken).</p>
15	<p><i>Intake Tenure Tracker (verzorgd vanuit HR/Tenure Track coördinator)</i></p> <p>Het is essentieel dat de Tenure Tracker bij aanvang van de track goed geïnformeerd is over de beoordeling, bevordering en beschikbare faciliteiten, o.a. voor ontwikkeling. Om deze informatievoorziening te kunnen bieden voor de Tenure Tracker wordt er bij aanvang van de Tenure Track (binnen drie maanden na de start van de track) gebruik gemaakt van een intakefunctie, verzorgd vanuit HR/Tenure Track coördinator.</p> <p>Hiermee wordt beoogd dat de Tenure Tracker en zijn of haar leidinggevende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij aanvang van de track goed geïnformeerd is over procedures en spelregels.</li> <li>- Binnen drie maanden na indiensttreding of na bevordering een set met individuele prestatieafspraken heeft.</li> <li>- Concrete afspraken maakt over benodigde faciliteiten.</li> <li>- Op de hoogte is en zich kan informeren over relevante ontwikkelactiviteiten.</li> <li>- Weet wat hij of zij moet doen in voorbereiding op de beoordeling door de facultaire Tenure Trackcommissie. Beschikt over een toegankelijk communicatiekanaal waar specifieke informatie voor Tenure Trackers te vinden is.</li> </ul>
16	<p><i>Individuele prestatieafspraken</i></p> <p>De leidinggevende maakt samen met de Tenure Tracker individuele prestatieafspraken ten behoeve van de eerstvolgende bevorderingsstap na twee a drie jaar. Deze prestatieafspraken worden gemaakt over output (werkresultaten) en gedrag (soft skills). De Tenure Track criteria én het leiderschapsprofiel voor Tenure Trackers dienen ter ondersteuning hiervoor. De prestatieafspraken worden ter bevestiging voorgelegd aan de decaan, de portefeuillehouder onderzoek en een opleidingsdirecteur die zitting hebben in de facultaire Tenure Track commissie die de voordrachten voor bevordering beoordeelt.</p> <p>Er wordt afgesproken hoe de Tenure Tracker de prestatieafspraken inzichtelijk maakt en wanneer en op welke manier hij/zij de informatie aanlevert bij de facultaire Tenure Track commissie.</p>

TRAINING & SUPPORT	
17	<p><i>Start-up package</i></p> <p>De Tenure Tracker wordt o.a. ondersteund door middel van een startup package. De start-up package bestaat uit geld voor de inzet van een PhD-kandidaat bij aanvang van de Tenure Track, eigen budget voor conferenties/ reizen, deelname aan trainingen, leergangen en individuele begeleiding. Eventueel worden aanvullend afspraken gemaakt met Tenure Trackers.</p> <p>“Met de huidige Tenure Trackers worden afspraken gemaakt over de benodigde ondersteuning. De ondersteuning zal in de geest van dit voorstel worden vormgegeven. Faculteiten en vakgroepen hebben te maken met lokale verschillen en verschil in financiële armslag. Huidige Tenure Trackers kunnen geen rechten ontlenen aan dit voorstel. Het principe blijft dat de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de Tenure Tracker niet belemmerd mag worden door gebrek aan middelen.” (zie alinea 4.3, Start-up package)</p>
18	<p><i>Training / leergangen / coaching / mentor / assessments</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Op moment van schrijven van deze notitie wordt gewerkt aan een opzet waarbij per fase in de Tenure Track trainingen en leergangen worden samengesteld, waaraan een Tenure Tracker kan deelnemen.</li> <li>- Indien gewenst wordt de Tenure Tracker in de gelegenheid gesteld coaching te krijgen van een mentor (intern of extern).</li> <li>- Daarnaast is het eventueel mogelijk om een (ontwikkel)assessment te doen. Een standaard assessment dat gedaan kan worden is gestoeld op het geldende leiderschapsprofiel van de Tenure Tracker en bijbehorende competenties (zie bijlage 4).</li> <li>- Ook voor leidinggevendenden van Tenure Trackers geldt dat er ondersteuning/begeleiding mogelijk is.</li> </ul>
19	<p><i>Bewaking jaarlijkse voortgang Tenure Tracker tijdens FJUT gesprek / rol leidinggevende</i></p> <p>De leidinggevende heeft jaarlijks een gesprek met de Tenure Tracker (FJUT). Hierin wordt de voortgang ten aanzien van de afgesproken prestaties besproken. In dit gesprek worden ook afspraken gemaakt over de facilitering die nodig is om de Tenure Tracker te ondersteunen in zijn of haar ontwikkeling (training, opleiding, coaching, enz.). Het sturen, monitoren en ondersteunen van de Tenure Tracker zijn onderdeel van de reguliere lijnverantwoordelijkheid. De direct leidinggevende van de Tenure Tracker is een belangrijke partner in de ontwikkeling van de Tenure Tracker.</p>
20	<p><i>Tussentijdse bijsturing prestatieafspraken</i></p> <p>Indien nodig worden de prestatieafspraken tussentijds bijgestuurd. Daarbij kunnen bijbehorende afspraken over benodigde faciliteiten gemaakt worden, indien dat nog niet voldoende gedaan is.</p>

BEOORDELING	
21	<p><i>Beoordelingsmomenten</i></p> <p>De prestaties van de Tenure Tracker worden op een vooraf vastgesteld moment beoordeeld door de facultaire Tenure Track-commissie.</p>
22	<p><i>Vroegtijdige beoordeling</i></p> <p>Indien de prestatieafspraken op een eerder moment voldaan zijn dan kunnen de leidinggevende en de Tenure Tracker een gezamenlijk verzoek indienen bij de decaan voor een beoordeling op een eerder moment.</p>
23	<p><i>Uitstel beoordeling</i></p> <p>Indien de Tenure Tracker op basis van bijzondere situaties/ life events uitstel van de beoordeling wil aanvragen dan wordt hiervoor het verzoek ingediend bij de direct-leidinggevende. De leidinggevende beslist op grond van 'common sense'. Hierbij dient vooraf de facultaire HR geraadpleegd te worden over arbeidsjuridische zaken. Daarnaast staat het de leidinggevende vrij om bij HR advies in te winnen/ te raadplegen over de mate van billijkheid/gezond verstand. Uiterlijk 12 weken vooraf aan het oorspronkelijk vastgestelde beoordelingsmoment dient het verzoek met de beslissing ingediend te zijn bij de Tenure Track coördinator. Deze draagt zorg voor aanpassing van het beoordelingsschema en juiste dossiervorming. Het verzoek maakt deel uit van het Tenure Track dossier van betrokken Tenure Tracker en zal in dat dossier opgeslagen worden. Voor nadere informatie, zie bijlage 6, regeling bijzondere situaties Tenure Track.</p>
24	<p><i>Tenure Track bijeenkomst (2x per jaar)</i></p> <p>De facultaire Tenure Track commissie komt twee keer per jaar bij elkaar, ivm voorliggende beoordelingen. De beoordeling geschiedt op basis van vooraf aangedragen informatie en een presentatie van de Tenure Tracker in de facultaire Tenure Track commissie.</p>
25	<p><i>Samenstelling facultaire Tenure Trackcommissie</i></p> <p>De facultaire Tenure Trackcommissie is een breed samengestelde commissie van gezaghebbende wetenschappers. Per faculteit is er één Tenure Trackcommissie die minimaal tweemaal per jaar bijeenkomt.</p> <p>De facultaire Tenure Trackcommissie kan bestaan uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decaan</li> <li>- Decaan of Portefeuillehouder van andere faculteit (rouleren)</li> <li>- Portefeuillehouder onderzoek</li> <li>- Portefeuillehouder onderwijs</li> <li>- Vakgroepvoorzitter(s),</li> <li>- Opleidingsdirecteur(en)</li> <li>- Peer van buiten de faculteit of universiteit (peer in de gamma of bèta, niet specifiek voor betreffende Tenure Tracker)</li> </ul> <p>Een HR-manager treedt op als adviseur en secretaris van de commissie.</p> <p>Met het oog op de gewenste diversiteit onder de beoordelaars moet er tenminste één vrouw zitting hebben in de Tenure Trackcommissie (m.u.v. HR).</p>

	Binnen de Faculteit wordt een vast format gehanteerd voor het aanleveren van stukken door de kandidaat.
26	<p><i>Voordracht kandidaten</i></p> <p>Voordracht bestaat minimaal uit een CV, publicatielijst, zelfassessment en motivering van de Tenure Tracker, plus een begeleidende motiverende brief van de leidinggevende. Ook relevante input (aangaande de Tenure Track) uit de twee meest recente FJUT-gesprekken wordt toegevoegd. Bij elke promotiestap worden tevens referenten aangedragen die door de faculteit benaderd zullen worden. Specifieke informatie over de aan te leveren documenten kan worden opgevraagd bij de facultaire Tenure Track coördinator.</p>
27	<p><i>Leiderschapsprofiel / 360-feedback</i></p> <p>Bij de beoordeling kan eveneens gebruik worden gemaakt van het leiderschapsprofiel voor Tenure Trackers en 360-feedback. Peers uit het specifieke domein kunnen om input gevraagd worden voor de 360-feedback.</p>
28	<p><i>Beslissing over bevordering</i></p> <p>De facultaire Tenure Track commissie adviseert de decaan over bevordering naar de volgende fase. De decaan beslist over de bevordering. Indien de decaan geen beslissing kan nemen is het mogelijk via de reguliere lijn op te schalen naar de rector. Indien gewenst kunnen de overige decanen geconsulteerd worden. Het individuele dossier wordt dan voorgelegd en besproken in een overleg o.l.v. de rector met decanen (College van Promoties). Dit gremium adviseert nadien de rector en dossierhoudend decaan.</p>
29	<p><i>Positieve beoordeling</i></p> <p>Bij een positieve beoordeling kan de Tenure Tracker de track verder doorlopen en wordt hij/zij bevorderd naar de volgende fase. De facultaire Tenure Track commissie adviseert de Tenure Tracker zo nodig over de noodzakelijke focus in prestaties of ontwikkeling voor de voorliggende fase.</p>
30	<p><i>Negatieve beoordeling</i></p> <p>Een negatief advies betekent áltijd einde van de Tenure Track. Van UD-2 tot en met UHD-2 is het uitgangspunt bovendien einde dienstverband. Vanaf adjunct hoogleraar betekent een negatief advies het einde van de Tenure Track, maar niet vanzelfsprekend einde van het dienstverband.</p>

**TIJDELIJK CONTRACT NAAR VAST CONTRACT / BEOORDELING UHD-2**

31	<i>Benoeming Tenure Tracker als UHD</i>  De benoeming van een Tenure Tracker tot UHD-2 in vaste dienst valt binnen de bevoegdheid van de faculteit. Streven is, om met de Tenure Tracker ruim van tevoren afspraken te maken over wanneer de beoordeling zal plaatsvinden en hem/haar te informeren over welke verdere voorbereidingen hiervoor getroffen moeten worden. De richtlijn hiervoor is zes maanden voorafgaand aan de beoordeling.
32	<i>Negatieve beoordeling → einde Tenure Track</i>  Een negatief advies betekent áltijd einde van de Tenure Track. Met de Tenure Tracker worden dan afspraken gemaakt over het beëindigen van de werkzaamheden en het uitzien naar een andere positie (met inzet van outplacement).
33	<i>Outplacement</i>  Ondersteuning in de vorm van outplacement wordt aangeboden voor de minimale duur van een half jaar en de maximale duur van een jaar.

**BENOEMING ADJUNCT-HOOGLERAAR**

34	<i>Bevordering adjunct-hoogleraar</i>  Indien een Tenure Tracker voldoet aan de prestatieafspraken, zoals gesteld in de Tenure Track fase 2, dan beslist de decaan, na advies van de facultaire Tenure Track commissie, tot bevordering naar adjunct-hoogleraar. De adjunct-hoogleraar is een hoogleraar zoals bedoeld in art. 9.19 van de WHW en heeft het ius-promovendi. Het ius-promovendi wordt door de adjunct-hoogleraar alleen uitgeoefend voor die promovendi die rechtstreeks toegewezen zijn aan de adjunct-hoogleraar.  De adjunct-hoogleraar is in vaste dienst van de UT en wordt benoemd voor een maximale termijn van 5 jaar. Zie tevens de regeling adjunct-hoogleraren Universiteit Twente 2011 (kenmerk 394.121/HR)
----	---

**BENOEMING HOOGLERAAR-2**

35	<i>Voordracht bevordering naar hoogleraar / Procedure hoogleraren</i>  Indien een Tenure Tracker voldoet aan de prestatieafspraken zoals gesteld in de Tenure Track fase 1, beslist de decaan tot voordracht bevordering naar hoogleraar 2. Procedure is zo veel mogelijk analoog aan reguliere procedure hoogleraren (kenmerk 398.840/PA&O, april2010). Het betreft altijd verzoek om gesloten procedure (onthefing advertentieplicht). Een ander gegeven is dat met de ontwikkeling van het wetenschappelijk profiel van de Tenure Tracker er tevens voorgesorteerd is op de invulling van het (soms nieuwe) domein.
36	<i>Medezeggenschap</i>  De faculteitsraad heeft instemmingsrecht op het domeinenplan van de faculteit. Via die weg hebben zij invloed op de strategische keuzes die gemaakt worden ten aanzien van de kennisdomeinen. Bij de bevordering van een Tenure Tracker van adjunct-

	hoogleraar naar hoogleraar-2 vervalt het structuurrapport. Dien ten gevolge vervalt het advies van de faculteitsraad op het structuurrapport bij de benoeming tot hoogleraar-2. Uiteraard wordt de faculteitsraad geïnformeerd over de invulling van de hoogleraarposities na de besluitvorming in benoemingsprocedure.
37	<i>Referenties</i>  Bij de benoeming van een Tenure Tracker tot hoogleraar-2 wordt geen advies van zusterfaculteiten ingewonnen. Bij de benoeming van een adjunct-hoogleraar tot hoogleraar-2 draagt de beoogde kandidaat zelf drie referenten aan van buiten de UT en raadpleegt de werkgever desgewenst aanvullend externe referenten.

## BIJLAGE 3: TENURE TRACK CRITERIA UTWENTE

Tenure Track criteria Universiteit Twente

Tenure Track fase 1

Bij de selectie van een startende Tenure Tracker als UD-2 worden de onderstaande competenties en criteria gehanteerd.

### Competenties (soft skills):

Onderstaande competenties (gedrag of soft skills) zijn handvaten bij het beoordelen van de vraag of de Tenure Tracker het in zich heeft om uiteindelijk door te groeien tot hoogleraar-2. In deze fase worden de competenties onder UD als uitgangspunt genomen. Zie voor nadere toelichting op deze competenties bijlage 4, Het leiderschapsprofiel van de Tenure Tracker.

Rol	UD		UHD
<b>Expert</b>	Analytisch vermogen Resultaatgerichtheid	▶ ▶ ▶ ▶	Conceptueel vermogen Sturen op resultaat  Overtuigingskracht
<b>Netwerker</b>	Netwerkvaardigheid Omgevingsgerichtheid	▶ ▶ ▶ ▶	Ondernemerschap Organisatie sensitiviteit  Onderhandelingsvaardigheden
<b>(Persoonlijk) leiderschap</b>	Samenwerken Coaching  Flexibiliteit	▶ ▶ ▶ ▶	Verbindend leiderschap Besluitvaardigheid
<b>Visionair</b>	Vindingrijk	▶ ▶	Visie-ontwikkeling
	Impact Zelfreflectie		Impact Zelfreflectie

### Criteria:

#### 1. Onderzoek wordt op de volgende punten beoordeeld:

- Kandidaat is gepromoveerd – *harde eis*.
- Kandidaat heeft bij voorkeur internationale ervaring als postdoc. (Een internationaal profiel wordt niet alleen zichtbaar in buitenland ervaring, maar ook in kwaliteiten als inclusief denken en out of the box denken.)
- Kandidaat heeft aantoonbaar zelfstandig onderzoek verricht blijkend uit peer-reviewed publicaties.
- Kandidaat heeft minimaal drie publicaties als eerste auteur in hoogwaardige tijdschriften
- Kandidaat heeft vernieuwende ideeën (kennis, ambitie, self-propelling) passend binnen de visie van de leerstoel/discipline en kan in staat geacht worden een voor de faculteit belangrijk en onderscheidend onderzoeksdomein te ontwikkelen.

#### 2. Onderwijs wordt op de volgende punten beoordeeld:

- Kandidaat heeft in de afgelopen jaren bachelor- en/of masterstudenten begeleid als eerste begeleider
- Kandidaat heeft eerste ervaring opgedaan met onderwijs blijkend uit incidentele hoorcolleges, voordrachten op zomerscholen e.d.
- Kandidaat heeft vernieuwende visie op onderwijs, uitgesproken opvattingen en vernieuwende ideeën over onderwijs.

**3. Organisatietaken** worden grofweg op de volgende punten beoordeeld:

- Kandidaat toont initiatief in belang van het team en kan een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer dit niet direct van persoonlijk belang is.
- Kandidaat is aantoonbaar in staat om ook binnen internationale context samenwerking aan te gaan.
- Kandidaat beheerst de Engelse taal op minimaal C-1 niveau en is (indien van toepassing) bereid om de Nederlandse taal te leren.

Bij het in dienst nemen van de Tenure Tracker worden de beoordelingscriteria vertaald naar individuele prestatieafspraken.



Bij de bevordering van een Tenure Tracker naar UD-1, of externe instroom op dit niveau, worden de onderstaande criteria gehanteerd.

Aan de gestelde criteria in voorgaande fase is voldaan.

Competenties:

Onderstaande competenties (gedrag of soft skills) zijn handvat bij het beoordelen van de vraag of de Tenure Tracker het in zich heeft om uiteindelijk door te groeien tot hoogleraar-2. In deze fase worden de competenties onder UD als uitgangspunt genomen. Zie voor nadere toelichting op deze competenties bijlage 4, Het leiderschapsprofiel van de Tenure Tracker.

Rol	UD		UHD
<b>Expert</b>	Analytisch vermogen Resultaatgerichtheid	▶ ▶ ▶ ▶	Conceptueel vermogen Sturen op resultaat  Overtuigingskracht
<b>Netwerker</b>	Netwerkvaardigheid Omgevingsgerichtheid	▶ ▶ ▶ ▶	Ondernemerschap Organisatie sensitiviteit  Onderhandelingsvaardigheden
<b>(Persoonlijk) leiderschap</b>	Samenwerken Coaching  Flexibiliteit	▶ ▶ ▶ ▶	Verbindend leiderschap Besluitvaardigheid
<b>Visionair</b>	Vindingrijk	▶ ▶	Visie-ontwikkeling
	Impact Zelfreflectie		Impact Zelfreflectie

Criteria:

**1. Onderzoek** wordt op de volgende punten beoordeeld:

- Kandidaat heeft aantoonbaar zelfstandig onderzoek verricht, en aantoonbaar zelfstandig zorg gedragen voor afbakening en structurering van eigen onderzoek, blijkend uit peer-reviewed publicaties.
- Kandidaat heeft, een per vakgebied vast te stellen, gemiddeld aantal publicaties per jaar in hoogwaardige tijdschriften (Bv 80% van de publicaties in de top 20% van tijdschriften).
- Kandidaat heeft vernieuwende ideeën (kennis, ambitie, self-propelling), passend binnen de visie van de leerstoel/discipline en is in staat voor de faculteit belangrijk en onderscheidend onderzoeksdomein te ontwikkelen.
- Kandidaat heeft gebleken werfkracht in de 2e en 3e geldstroom. Blijkend uit toegekende VENI of gelijkwaardige grants – *harde eis*. Bij de beoordeling van alternatieve grants gaat het niet alleen om vergelijkbaarheid qua omvang maar wordt ook kritisch gekeken naar de wetenschappelijke waarde van het aangevraagde onderzoek
- Kandidaat heeft aantoonbare ervaring met het inhoudelijk begeleiden van promovendi en technici (of onderzoeksassistenten).

- Kandidaat heeft aantoonbaar bijgedragen aan inhoudelijke werkgroepen commissies of projectteams geleverd.

**2. Onderwijs** wordt op de volgende punten beoordeeld:

- Kandidaat heeft voldaan aan de vereisten voor een BKO- *harde eis*.
- Kandidaat heeft aantoonbare ervaring in het uitvoeren, ontwikkelen en onderhouden van reguliere onderwijsonderdelen van een onderwijsprogramma.
- Kandidaat heeft in de afgelopen twee jaar tenminste twee afstudeerders begeleid als eerste begeleider.

**3. Organisatietaken** worden grofweg op de volgende punten beoordeeld:

- Kandidaat is aantoonbaar in staat vraagstukken op inhoud, proces en mensen te verbinden. In staat om betrokkenheid en samenwerking te initiëren, stimuleren en ondersteunen.
- Kandidaat laat blijken goed geïnformeerd te zijn over wetenschappelijke en vakinhoudelijke ontwikkelingen. Benut deze kennis effectief voor eigen functie en de organisatie.
- Kandidaat signaleert kansen voor ontwikkeling van nieuwe kennis en toepassingsgebieden en handelt hiernaar.
- Kandidaat beheerst de Engelse taal op minimaal C-1 niveau en is (indien van toepassing) bezig om de Nederlandse taal binnen twee jaar op niveau te brengen.
- Kandidaat levert aantoonbaar inhoudelijke bijdrage aan werkgroepen commissies of projectteams.

Bij de bevordering van een Tenure Tracker naar UHD-2, of externe instroom op dit niveau, worden de onderstaande criteria gehanteerd.

Aan de gestelde criteria in voorgaande fasen is voldaan.

Competenties:

Onderstaande competenties (gedrag of soft skills) zijn handvat bij het beoordelen van de vraag of de Tenure Tracker het in zich heeft om uiteindelijk door te groeien tot hoogleraar-2. In deze fase worden de competenties onder UHD als uitgangspunt genomen. Zie voor nadere toelichting op deze competenties bijlage 4, Het leiderschapsprofiel van de Tenure Tracker.

Rol	UD		UHD
<b>Expert</b>	Analytisch vermogen Resultaatgerichtheid	▶ ▶ ▶ ▶	Conceptueel vermogen Sturen op resultaat  Overtuigingskracht
<b>Netwerker</b>	Netwerkvaardigheid Omgevingsgerichtheid	▶ ▶ ▶ ▶	Ondernemerschap Organisatie sensitiviteit  Onderhandelingsvaardigheden
<b>(Persoonlijk) leiderschap</b>	Samenwerken Coaching  Flexibiliteit	▶ ▶ ▶ ▶	Verbindend leiderschap Besluitvaardigheid
<b>Visionair</b>	Vindingrijk	▶ ▶	Visie-ontwikkeling
	Impact Zelfreflectie		Impact Zelfreflectie

Criteria:

**1. Onderzoek** wordt op de volgende punten beoordeeld:

- Kandidaat coördineert en realiseert een onderzoeksprogramma, meerjarig specialistisch onderzoeksproject of minimaal twee samenhangende onderzoeksprojecten die een belangrijk deel uitmaken van een onderzoeksprogramma. Vervult zelfstandige rol in de onderzoekslijn.
- Kandidaat heeft internationale erkenning en ervaring, blijkend uit bijdragen aan bijeenkomsten en netwerken, publicaties en projecten.
- Kandidaat heeft, een per vakgebied vast te stellen, gemiddeld aantal peer-reviewed publicaties (fully-accepted) in hoogwaardige tijdschriften (bv 80% van de publicaties in de top 20% van tijdschriften).
- Kandidaat heeft gebleken werfkracht in de 2<sup>de</sup> en 3<sup>de</sup> geldstroom. Blijkend uit tenminste één verworven onderzoekssubsidie verkregen in externe competitie. Kwaliteit en competitie zijn belangrijker dan omvang.

**2. Onderwijs** wordt op de volgende punten beoordeeld:

- Kandidaat heeft aantoonbare ervaring in het initiëren, ontwikkelen en onderhouden en uitvoeren van een substantieel deel van het onderwijsprogramma (opzet, inhoud, didactiek) van de leerstoel.
- Kandidaat heeft minimaal één onderwijsonderdeel binnen de leerstoel, het post academisch of externe georiënteerd onderwijs geïnitieerd, ontwikkeld en verbeterd en gebruikt state-of-the-art en gevarieerd leermateriaal.
- Kandidaat heeft in de afgelopen jaren afstudeerders begeleid (BA en MA) als eerste begeleider en bijgedragen aan de begeleiding van één of meer promovendi in de vakgroep.
- Kandidaat is een enthousiast en effectief docent blijkend uit studentevaluaties en beoordelingen van opleidingsinstituten.
- Kandidaat heeft aantoonbaar bijdrage aan inhoudelijke werkgroepen, commissies of projectteams in het onderwijs geleverd.

**3. Organisatietaken** worden grofweg op de volgende punten beoordeeld:

- Kandidaat geeft leiding aan een onderdeel van de capaciteitsgroep, voert gemandateerde taken van hoogleraar uit of heeft bestuurs- en beheerstaken over de grens van de (sub)groep heen – *harde eis*.
- Kandidaat is aantoonbaar in staat de UT-strategie te vertalen naar de eigen discipline, leerstoel en faculteit.
- Kandidaat laat blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke, wetenschappelijke en vakinhoudelijke ontwikkelingen. Ook internationaal. Benut deze kennis effectief voor eigen functie en de organisatie.
- Kandidaat is organisatiesensitief.
- Kandidaat heeft impact.
- Kandidaat heeft visie: Is in staat om afstand te nemen en zich te concentreren op hoofdlijnen en lange termijn beleid.
- Kandidaat beheerst de Engelse taal op minimaal C-1 niveau, b.v.k. op C-2 en is (indien van toepassing) bezig de Nederlandse taal op niveau B1 te brengen.

Bij de bevordering van een Tenure Tracker naar adjunct-hoogleraar (UHD-1 met promotierecht) worden de onderstaande criteria gehanteerd. Aan de gestelde criteria in voorgaande fasen is voldaan.

Competenties:

Onderstaande competenties (gedrag of soft skills) zijn handvat bij het beoordelen van de vraag of de Tenure Tracker het in zich heeft om uiteindelijk door te groeien tot hoogleraar-2. In deze fase worden de competenties onder UHD als uitgangspunt genomen. Zie voor nadere toelichting op deze competenties bijlage 4, Het leiderschapsprofiel van de Tenure Tracker.

Rol	UD		UHD
<b>Expert</b>	Analytisch vermogen Resultaatgerichtheid	▶ ▶ ▶ ▶	Conceptueel vermogen Sturen op resultaat  Overtuigingskracht
<b>Netwerker</b>	Netwerkvaardigheid Omgevingsgerichtheid	▶ ▶ ▶ ▶	Ondernemerschap Organisatie sensitiviteit  Onderhandelingsvaardigheden
<b>(Persoonlijk) leiderschap</b>	Samenwerken Coaching  Flexibiliteit	▶ ▶ ▶ ▶	Verbindend leiderschap Besluitvaardigheid
<b>Visionair</b>	Vindingrijk	▶ ▶	Visie-ontwikkeling
	Impact Zelfreflectie		Impact Zelfreflectie

Criteria:

**1. Onderzoek** wordt op de volgende punten beoordeeld:

- Kandidaat heeft duidelijke en productieve eigen onderzoekslijn ontwikkeld.
- Kandidaat heeft internationale erkenning en ervaring blijkend uit bijdragen aan en trekker van internationale samenwerkingsverbanden. Heeft ervaring met meerdere voordrachten op internationale conferenties. Wordt regelmatig uitgenodigd als reviewer, evaluator, expert, consultant etc.
- Kandidaat heeft gebleken werfkracht in de 2e en 3e geldstroom. Blijkend uit tenminste één verworven onderzoekssubsidie (Vidi of equivalent) - *harde eis*.

**2. Onderwijs** wordt op de volgende punten beoordeeld:

- Kandidaat heeft initiërende en coördinerende rol in het ontwikkelen en onderhouden en uitvoeren van een substantieel deel van het onderwijsprogramma (opzet, inhoud, didactiek) van de leerstoel.
- Kandidaat heeft minimaal twee onderwijsonderdelen binnen de leerstoel, het post academisch of extern georiënteerd onderwijs geïnitieerd, ontwikkeld en verbeterd en gebruikt state-of-the-art en gevarieerd leermateriaal.

**3. Organisatietaken** worden grofweg op de volgende punten beoordeeld:

- Kandidaat geeft leiding aan (een onderdeel van) capaciteitsgroep, voert gemandateerde taken van hoogleraar uit of heeft bestuurs- en beheerstaken over de grens van de capaciteitsgroep heen.
- Kandidaat geeft inhoudelijk leiding (voorzitterschap) aan facultaire, (inter)nationale onderzoeks- en onderwijscommissies.
- Kandidaat is aantoonbaar in staat strategische allianties tot stand te brengen.
- Kandidaat heeft leergang Academisch Leiderschap gevolgd of vergelijkbaar.
- Kandidaat heeft goed inzicht in onderwijs- en onderzoeksorganisatie en de kaders en regelgeving van faculteiten.

Maximaal 4 jaar na benoeming als adjunct-hoogleraar start de voordracht van een Tenure Tracker tot hoogleraar (HGL-2). Het promotierecht van de adjunct hoogleraar geldt maximaal voor vijf jaar.

De benoeming van een hoogleraar als resultaat van een Tenure Track kent een aangepaste procedure.

Zie hiervoor het document "procedure bij benoeming van adjunct hoogleraar tot hoogleraar 2".

Aan de gestelde criteria in voorgaande fasen is voldaan.

Criteria:

### **1. Onderzoek**

- Kandidaat is autoriteit op zijn of haar vakgebied binnen en buiten de organisatie.
- Kandidaat wordt internationaal erkend op zijn/haar vakgebied onder andere blijkend uit uitnodigingen om als keynote te spreken op internationale conferenties.
- Kandidaat is verantwoordelijk voor de acquisitie en uitvoering van onderzoek aansluitend bij het onderzoeksprogramma van de vakgroep of instituut.
- Kandidaat vertaalt ontwikkelingen in het eigen onderzoeksgebied naar (inter)nationale onderzoeksprogramma's.
- Kandidaat realiseert onderzoeksresultaten in vooraanstaande onderzoeksverbanden.

### **2. Onderwijs**

- Kandidaat is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, samenhang en uitvoering van de onderwijsonderdelen.
- Kandidaat is verantwoordelijk voor de adequate vertegenwoordiging van zijn of haar vakgebied binnen één of meer onderwijsprogramma's aan de UT en de vernieuwing daarvan onder invloed van ontwikkelingen op het vakgebied.

### **3. Organisatie**

- Kandidaat vertegenwoordigt de organisatie naar buiten toe als boegbeeld van zijn of haar vakgebied en de UT.

**Kandidaat vervult leidinggevende rollen (inhoudelijk, functioneel, hiërarchisch) zowel binnen als buiten de organisatie in wetenschappelijke context. (i.p.v. leiding geven aan staf tot 10 fte).**

## BIJLAGE 4: Leiderschapsprofiel Tenure Tracker en bijbehorende competenties

Rol	UD		UHD
<b>Expert</b>	Analytisch vermogen Resultaatgerichtheid	▶ ▶ ▶ ▶	Conceptueel vermogen Sturen op resultaat  Overtuigingskracht
<b>Netwerker</b>	Netwerkvaardigheid Omgevingsgerichtheid	▶ ▶ ▶ ▶	Ondernemerschap Organisatie sensitiviteit  Onderhandelingsvaardigheden
<b>(Persoonlijk) leiderschap</b>	Samenwerken Coaching  Flexibiliteit	▶ ▶ ▶ ▶	Verbindend leiderschap Besluitvaardigheid
<b>Visionair</b>	Vindingrijk	▶ ▶	Visie-ontwikkeling
	Impact Zelfreflectie		Impact Zelfreflectie

### Definities:

#### **Analytisch vermogen:**

Ontleden van situaties of een hoeveelheid informatie in hoofd- en bijzaken. Zien van onderlinge verbanden en doordringen tot de kern.

#### **Conceptueel vermogen:**

Legt verbanden tussen situaties die geen duidelijke relatie lijken te hebben en ontdekt sleutelfactoren in ingewikkelde situaties/ Bouwt denkkaders of modellen op en formuleert meervoudige concepten, hypothesen of ideeën op basis van complexe informatie.

#### **Resultaatgerichtheid:**

Richt handelingen en besluiten op het daadwerkelijk realiseren van kwalitatieve- en kwantitatieve resultaten en streeft voortdurend naar verbetering hiervan.

#### **Sturen op resultaat:**

Geeft richting en taakhoudelijke ondersteuning aan medewerkers om doelstellingen te realiseren.

#### **Overtuigingskracht:**

Slaagt erin om anderen te winnen voor plannen en ideeën.

#### **Netwerkvaardigheid:**

Leggen en onderhouden van contacten binnen en buiten de eigen organisatie.

#### **Ondernemerschap:**

Signaleert kansen en mogelijkheden voor de ontwikkeling van nieuwe kennis en toepassingsgebieden, producten of diensten. Handelt hiernaar en durft daarbij weldoordachte risico's te nemen.

#### **Omgevingsgerichtheid:**



Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over de relevante maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, het krachtenveld in de eigen organisatie en andere omgevingsfactoren en weet deze kennis effectief te benutten voor de eigen functie of de organisatie.

**Organisatie sensitiviteit:**

Onderkennen van de invloed en de gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op de eigen organisatie en daarnaar handelen.

**Onderhandelingsvaardigheden**

Belangen behartigen van de eigen afdeling of organisatie, zodanig dat met behoud van wederzijds respect gunstige resultaten worden behaald.

---

**Samenwerken:**

Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat met andere personen of groepen, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is.

**Verbindend leiderschap:**

Brengt synergie aan in een groep medewerkers en motiveert hen tot doeltreffende samenwerkingsverbanden.

**Coaching:**

Medewerkers of studenten begeleiden en stimuleren om hun persoonlijke en professionele kwaliteiten optimaal in te zetten en hun talent verder te ontwikkelen ten behoeve van hun loopbaan.

**Besluitvaardigheid:**

Beslissingen nemen door middel van het nemen van acties of het zich vastleggen door het uitspreken van een mening.

**Flexibiliteit:**

Zich aanpassen aan en inspelen op verschillende personen en op veranderende/wisselende omstandigheden.

---

**Vindingrijk:**

Goed in het bedenken van nieuwe dingen of oplossingen.

**Visie ontwikkeling:**

Geeft in hoofdlijnen aan in welke richting de organisatie(processen) het vakgebied en de omgeving daarvan bewegen. Plaatst bevindingen en gebeurtenissen in een breder verband. Formuleert de doelstellingen voor het lange termijn beleid.

---

**Impact:**

Geen specifieke definitie. In algemene zin wordt hier (maatschappelijke) invloed, uitwerking en draagwijdte mee bedoelt.

**Zelfreflectie:**

Laat blijken eigen gedrag, standpunten en methoden kritisch te evalueren en open te staan voor evaluatie door anderen; toont te leren van deze evaluaties door wijziging van gedrag, standpunten en methodes.

## **BIJLAGE 5: START-UP PACKAGE**

### **Doel van de start-up package**

- Vergroten van de aantrekkingskracht van Tenure Track zodat we kwalitatief goede kandidaten aan ons weten te verbinden.
- Versnellen van de wetenschappelijke resultaten van de Tenure Track zodat we het tempo van doorstroom vergroten.

### **Inhoud van de start-up package**

De Tenure Track is gebaat bij een inhoudelijk stevige start-up package waarvan op voorhand, al tijdens de werving, helder is dat de kandidaat daarover beschikking krijgt. Daarnaast is het de wens dat er een UT-brede invulling van/afpraak over de start-up package komt, zodat we grote ongelijkheid in de ondersteuning van onze Tenure Trackers voorkomen.

Discussie in het Strategisch beraad op 20 juni 2015 over het concept van het evaluatierapport heeft opgeleverd dat decanen en wetenschappelijk directeuren van mening zijn dat een start-up package minimaal zou moeten bestaan uit inzet van een PhD bij aanvang van de track.

De start-up package wordt ingezet in fase 1 en 2 van de track (de UD-fase).

De UT-brede start-up package bestaat uit:

- a) Geld voor inzet van 1 PhD-candidate bij aanvang van de track
- b) Eigen budget voor conferenties/reizen a k€5
- c) Deelname aan trainingen, leergangen en individuele begeleiding

### *Lokale invulling*

In de evaluatie is geconstateerd dat er eveneens concrete afspraken gemaakt kunnen worden met Tenure Trackers over gebruikmaking van lab-faciliteiten e.d. en inzet van studenten. Deze elementen worden niet opgenomen in het generieke UT-pakket, omdat deze zaken om lokale invulling vragen.

De ondersteuning van de Tenure Tracker vraagt om inzet van financiële middelen, maar ook om tijdsinvestering. Het is van groot belang dat er met de Tenure Tracker jaarlijks in het jaargesprek, maar ook tussentijds afspraken gemaakt worden over de benodigde ontwikkelactiviteiten en de tijdsinvestering die dat vraagt. Het is denkbaar dat de faculteit de vakgroep deels compenseert voor de tijd die de Tenure Tracker besteedt aan de ontwikkeling van zijn track. Naar het voorbeeld van het ITC kan een richtlijn daarvoor zijn om de vakgroep voor 20% te compenseren m.a.w. 1 dag per week. Dit vraagt om een lokaal oordeel per faculteit/vakgroep en kan per periode en situatie wisselen. Ook hier kiezen we voor lokale invulling.

### Randvoorwaarden en financiering

Doel	Kosten	Dekking
Inzet PhD-kandidaat bij aanvang van de TT	k€54	Kosten per jaar gedurende het dienstverband. Gebaseerd op semi-integraal tarief. Dekking uit 2 <sup>e</sup> /3 <sup>e</sup> geldstroom dan wel uit 10% beleidsruimte van de WD. Totale bedrag voor 3 a 4 jr resp. k€162 en k€216
Eigen budget conferenties	k€5	Dekking door de vakgroep. Budget wordt geormerkt voor de individuele Tenure Tracker in fase 1 en 2 (UD).
Training en begeleiding	k€10	Binnen de personeelslasten van de faculteit is 1,2% een richtinggevend percentage om te besteden aan opleiding en ontwikkeling. Voor TT is het voorstel een richtinggevend percentage te hanteren van 2%. Voor fase 1 en 2 (UD) komt dat neer op een totaal van een kleine k€10.  N.B.: De kosten voor training en begeleiding vanuit het Career Development Centre worden veelal voor 100 of 50% gedekt vanuit centrale middelen.

Faculteiten zullen voorafgaand aan de werving van nieuwe Tenure Trackposities moeten nagaan of zij de financiële armslag hebben c.q. kunnen creëren om deze start-up package te bieden. We hanteren daarmee het principe dat als de start-up package niet haalbaar is we geen nieuwe Tenure Tracker werven. De start-up package vraagt van faculteiten de Tenure Track selectief en strategisch in te zetten.

De faculteiten stellen Tenure Trackers in de beginfase van hun dienstverband in staat een promovendus aan te trekken, waarbij de bekostiging ten laste komt van de faculteit. Hiermee kan de Tenure Tracker snel stappen maken in het verder ontwikkelen van het eigen onderzoek. De kwaliteitseis om zelf succesvol te acquireren voor additionele researchprojecten blijft onverminderd van kracht en is een essentiële kwalificatie voor bevordering. De criteria voor bevordering en de beschikbaarheid van de start-up package worden al tijdens de werving gecommuniceerd. Bij indiensttreding worden de prestatieafspraken en afgesproken faciliteiten op schrift gesteld.

De start-up package formuleert een minimale UT-lat met als doel het verhogen van de aantrekkingskracht van de UT-Tenure Track en vergelijkbaarheid van de faciliteiten die Tenure Trackers van de UT krijgen.

## **BIJLAGE 6: REGELING BIJZONDERE SITUATIES TENURE TRACK**

### **1. Aanleiding**

Uit de evaluatie van de Tenure Track in 2015 is gebleken dat er behoefte is aan regelgeving voor bijzondere situaties, voor zowel nieuwe- als huidige Tenure Trackers. Dit zijn situaties waardoor een Tenure Tracker vertraging op kan lopen. Enkele voorbeelden van bijzondere situaties zijn:

- parttime werken
- zwangerschaps- en bevallingsverlof
- ouderschapsverlof
- zorgverlof / mantelzorg
- langdurige afwezigheid wegens ziekte

### **2. Achtergrond**

De Tenure Track is een intensief traject dat doorgaans als fulltime baan aangeboden wordt en ook fulltime aandacht vraagt van de medewerker. Er zijn situaties denkbaar waarbij medewerkers kiezen voor een 4-daagse werkweek bij de UT. Dit betekent vaak wel dat het langer duurt voordat de Tenure Tracker zijn/haar prestatiedoelen kan halen. Ook ziekte kan zich onverhoopt voordoen waardoor het loopbaantraject vertraging oploopt. In decao NU is op dit moment slechts 3 maanden verlenging (artikel 6.6 lid 3 cao NU) van de eenmalige tijdelijke aanstelling (artikel 2.2a cao NU ) mogelijk (artikel 6.6 lid 3 cao NU). Dit betekent dat het kan voorkomen dat door part time werken en/of onderbrekingen wegens zwangerschap of ziekte er in feite minder tijd beschikbaar is om de gestelde criteria halen.

De UT wil, binnen de mogelijkheden van de cao NU, ruimte creëren voor Tenure Trackers en hun leidinggevenden om vertraging op te kunnen vangen die is ontstaan door bijzondere situaties, middels maatwerkafspraken.

### **3. Doel, uitgangspunten en doelgroep**

Doel van deze regeling is meer ruimte bieden aan Tenure Trackers en hun leidinggevenden voor het op maat opvangen van vertraging, opgelopen door bijzondere situaties.

Uitgangspunten van deze regeling zijn:

- 'Bijzondere situaties' zijn in algemene zin niet of slecht te vangen in regelgeving en vragen om een maatwerk oplossing. Middels deze regeling wordt ruimte gecreëerd voor het toepassen van maatwerkoplossingen.
- Met deze regeling wordt voorzien in de behoefte om uitstel van de beoordeling aan te vragen als zich een bijzondere situatie voordoet.
- De criteria voor bevordering blijven gehandhaafd. In plaats van het aanpassen van de criteria kan het moment waarop de Tenure Trackcommissie oordeelt, worden uitgesteld.
- De UT wil haar Tenure Trackers in staat stellen werk en privé te combineren. Dit binnen het kader van de Tenure Track als 'fast-track' carrière pad.
- Uiteindelijke doel van de regeling is bijdragen aan een Tenure Track met een succesvol einde.

Deze regeling is van kracht voor de gehele Tenure Track doelgroep, dus alle UT Tenure Trackers, huidig en nieuw.

### 3.1. Nieuwe Tenure Tracker

Ten aanzien van medewerkers die starten in een UT-Tenure Track kan onderscheid gemaakt worden tussen twee groepen. Namelijk, de nieuwe Tenure Trackers die:

1. Minimaal 6 maanden en 1 dag voorafgaand aan een dienstverband als Tenure Tracker NIET bij de UT in dienst is geweest. Hierna te noemen: groep 1
2. Binnen 6 maanden en 1 dag voorafgaand aan een dienstverband als Tenure Tracker WEL bij de UT in dienst is geweest. Hierna te noemen: groep 2.

#### Groep 1: Nieuwe Tenure Tracker met een tijdelijk dienstverband

Voor groep 1 geldt het volgende:

- Alle TT-ers uit groep 1 worden in dienst genomen voor een termijn van 7 jaar op basis van artikel 2.2a van de cao NU (tijdelijk dienstverband).
- Mocht zich géén bijzondere situatie voordoen, dan houden we ons aan de termijnen zoals vastgesteld in de Tenure Track-notitie en zal uiterlijk na vijf jaar beoordeeld worden of de persoon in vaste dienst kan komen. Indien geen vast dienstverband volgt, heeft betrokkene gedurende een jaar de tijd om een functie elders te verwerven. Indien betrokkene er niet in slaagt om op eigen kracht weg te komen vindt tussentijdse beëindiging van het tijdelijk dienstverband plaats.
- Mocht er zich wél een bijzondere situatie zich voordoen, kan op basis van maatwerk (\*) het tijdspad voor het doorlopen van de Tenure Track verlengd worden en kan dus ook de beslissing over het in vaste dienst nemen later worden genomen.

#### Groep 2: Nieuwe Tenure Tracker met een vast dienstverband

Voor groep 2 geldt het volgende:

- Voor deze groep zal te allen tijde maatwerk (\*) moeten worden afgesproken. Dit geldt zowel voor het geval er zich géén bijzondere situatie voordoet, als voor het geval er zich wél een bijzonder situatie voordoet. Dit aangezien het bij groep 2 niet mogelijk is om, zoals bij groep 1 het geval is, een tijdelijk dienstverband voor de duur van 7 jaar aan te bieden.

(\*) Het maatwerk zal bestaan uit de nu ook al geldende acties voor medewerkers. Bijvoorbeeld het uitstellen van de beoordeling met de duur van het zwangerschaps- en bevallingsverlof. De decentrale HR-afdelingen passen dit al toe en het advies is om dit te blijven doen.

### 3.2. Huidige Tenure Tracker (overgangsregeling)

Doelgroep: Tenure Trackers welke ten tijde van vaststelling van deze regeling reeds bij de UT in een Tenure Track in dienst zijn, met een tijdelijk- of een vast dienstverband.

Ook voor Tenure Trackers die reeds in dienst zijn van de UT en die tijdens hun track te maken krijgen met een bijzondere situatie geldt dat uitstel van beoordeling kan worden aangevraagd. In uitzonderlijke gevallen kan het voorkomen dat het tijdelijk dienstverband al van rechtswege afloopt, voordat de beoordeling kan plaatsvinden. Of dat als gevolg van een bijzondere situatie de periode van de Tenure Track fase afloopt, voordat de beoordeling kan plaatsvinden. In beide gevallen geval worden er op maat gemaakte afspraken gemaakt die zowel recht doen aan de situatie als aan het belang van één werkgeverschap.

#### 4. Voorwaarden en werkwijze

In algemene zin zijn juist 'bijzondere situaties' niet of slecht te vangen in regelgeving. Middels onderstaande voorwaarden en werkwijze streeft de UT naar het vergroten van gelijkheid en objectiviteit in het toekennen van uitstel van beoordeling.

##### 4.1. Voorwaarden

Om voor een juiste dossiervorming te zorgen, verantwoordelijkheden helder te formuleren en het proces eenduidig vorm te geven is een verzoek onderhavig aan de volgende voorwaarden.

- ✓ Gedurende de gehele track kan maximaal 12 maanden om uitstel worden verzocht.
- ✓ Het verzoek voor uitstel dient door Tenure Tracker conform het hieronder aangegeven **format** ingediend te worden door de Tenure Tracker bij het Faculteitsbestuur.
- ✓ Het Faculteitsbestuur overweegt de redelijkheid en billijkheid van het verzoek (zie afwegingen onder paragraaf 4.2. Werkwijze - b). Het Faculteitsbestuur beslist al dan niet in te stemmen met het verzoek.
- ✓ Uiterlijk 6 maanden (\*) vooraf aan het oorspronkelijk vastgestelde beoordelingsmoment dient het verzoek met de beslissing ingediend te zijn bij de Tenure Track coördinator. Deze draagt zorg voor aanpassing van het beoordelingschema en juiste dossiervorming.
- ✓ Het verzoek maakt deel uit van het Tenure Track dossier van betrokken Tenure Tracker en zal in dat dossier opgeslagen worden.

(\*) Wanneer de medewerker in deze laatste 6 maanden voorafgaand aan het beoordelingsmoment door overmacht te maken krijgt met een bijzondere situatie, dan wordt naar een passende maatwerkoplossing gezocht.

##### 4.2 Werkwijze

Indien de Tenure Tracker op basis van bijzondere situaties uitstel van de beoordeling wil aanvragen, dan:

- a) Vult de medewerker deel A van het *format voor verzoek* in en overlegt dit met de direct leidinggevende.
- b) Tenure Tracker en leidinggevende hebben onderling overleg over wat volgens hen een redelijke en billijke termijn lijkt voor uitstel van de beoordeling. Waarbij als richtlijn kan worden gehanteerd dat zowel de periode dat de medewerker niet aanwezig is geweest als gevolg van genoten verlof/ deeltijdwerken/ ziekte, alsook (in geval van verlof of ziekte) een eventuele periode nodig voor afbouw en/ of opstart van werkzaamheden, aanleiding kunnen zijn om uitstel toe te kennen, waarbij 12 maanden als maximum geldt.
- c) De leidinggevende adviseert op grond van redelijkheid en billijkheid. In deel B van het *format* geeft hij/zij een advies over de redelijkheid en billijkheid van het verzoek. De leidinggevende dient, voorafgaand aan dit advies, facultair HR te raadplegen over de arbeid juridische zaken.
- d) Advies inwinnen: Tenure Tracker én leidinggevende kunnen facultair HR raadplegen om een inschatting te krijgen van de redelijkheid en billijkheid (dit om te stimuleren dat we als faculteit en universiteit één werkgeverschap hanteren).
- e) Het verzoek wordt middels ingevuld format door de Tenure Tracker ingediend bij het Faculteitsbestuur.
- f) Het Faculteitsbestuur beslist op grond van redelijkheid en billijkheid het verzoek al dan niet te ondersteunen. Zie deel C van het *format verzoek*. De medewerker ontvangt de bevestiging van dit deze beslissing per brief.

- g) Bij een positieve beslissing informeert de Tenure Tracker (in copy aan zijn/haar leidinggevende) de Tenure Track coördinator van de faculteit, zodat het beoordelingschema aangepast kan worden.
- h) Het verzoek maakt deel uit van het Tenure Track dossier van betrokken Tenure Tracker en het getekende *format verzoek* zal in dat dossier opgeslagen worden.

#### **5. Beoordelingsmomenten en dossieropbouw**

Met betrekking tot elke Tenure Tracker geldt dat men zich goed moet houden aan de in de Tenure Track afgesproken beoordelingsmomenten en dossieropbouw.

#### **6. Monitoring**

Voor het bewaken van de kwaliteit van het Tenure Tracksysteem in brede zin én specifieke onderdelen daarbinnen, zoals de regeling bijzondere situaties, zorgt de UT voor goede borging van beleid en uitvoering. Nadere informatie over de wijze waarop o.a. de centrale evaluatiecommissie Tenure Track en feedback van Tenure Trackers bijdragen aan continue aanscherping van de Tenure Track is terug te vinden in hoofdstuk 6/ Continue verbeteren uit de Tenure Track notitie 2018.

Specifiek met betrekking tot de regeling bijzondere situaties zal in monitoring plaatsvinden door HR t.a.v. de toepassing en uitwerking van de regeling in de praktijk.

Bijlage:

Format verzoek tot uitstel beoordeling tijdens Tenure Track

## Verzoek voor uitstel beoordeling tijdens Tenure Track

### Deel A: Verzoek medewerker

Datum aanvraag:	Naam medewerker:	Aanvraag uitstel termijn:
.. / .. / ....		.... maanden

Afdeling:	T.T fase (te beoordelen niveau invullen):	Oorspronkelijke datum beoordeling:
	fase ...	.. / .. / ....

Aanleiding verzoek:
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Zwangerschaps- / bevallingsverlof</li> <li><input type="radio"/> Ouderschapsverlof</li> <li><input type="radio"/> Parttime werken</li> <li><input type="radio"/> Ziekte (*)</li> <li><input type="radio"/> Anders, namelijk</li> </ul> <p>.....</p> <p>(*) Bij ziekte is het verstrekken van medische gegevens niet noodzakelijk. Verwijzing naar advies bedrijfsarts volstaat.</p>

Motivatie Tenure Tracker:

### Deel B: Advies leidinggevende

Datum	Naam leidinggevende:	Handtekening leidinggevende:
.. / .. / ....		

Advies leidinggevende:

Motivatie leidinggevende

### Deel C: Beslissing Faculteitsbestuur

Datum:	Beslissing Faculteitsbestuur:	Handtekening namens Faculteitsbestuur:
Datum: .. / .. / ....	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Akkoord</li> <li><input type="radio"/> Niet akkoord</li> </ul> <p>Toelichting:</p>	

De medewerker ontvangt de bevestiging van de beslissing per brief. Het getekende formulier en de brief wordt opgeslagen in het Tenure Track dossier van de betrokken medewerker.