

# CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 30 september 2015  
Commissievergadering : SI / OOS / FPB  
Agendapunt : Evaluatie Tenure Track  
Bijgevoegde stukken : Evaluatierapportage Tenure Track

Betrokken dienst: HR

Secretaris: mr. H.J. Keulen

Portefeuillehouder: prof. dr. H. Brinksma

paraaf: \_\_\_\_\_

paraaf: \_\_\_\_\_

paraaf: \_\_\_\_\_

---

## 1. Status agendapunt:

Rol URaad:

- X Ter informatie
- o Ter advisering
- o Ter instemming
- o Anders:

---

## 2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: Strategisch Beraad

Datum behandeling: 20 juni 2015

Naam agendapunt: Evaluatie Tenure Track

Conclusie toen: positief advies

---

## 3. Toelichting/samenvatting:

The board intended to evaluate the effect of the tenure track after a few years of working experience so we would be able to adjust our way of working if necessary. At the time a good evaluation was a condition for the UR to advise positively about the implementation of the talent track. Actual questions and experiences of Tenure Trackers and faculties made it clear that an evaluation of the track would be valuable and a lot of parties shared their input.

A committee was formed to collect and evaluate all the input and advise the Board on improvements of the Tenure Track. This report is the outcome of that evaluation. The Board recognized the content and will ask the faculties to implement this way of working within the faculties.

---

## 4. (Voorgenomen) besluit CvB:

*Gezien*

*Gehoord*

*Overwegende*

*Besluit het CvB*

De aanbevelingen in het rapport over te nemen en de faculteiten te verzoeken de transitie naar het nieuwe beleid (zie actieplan in h.7) te realiseren.

---

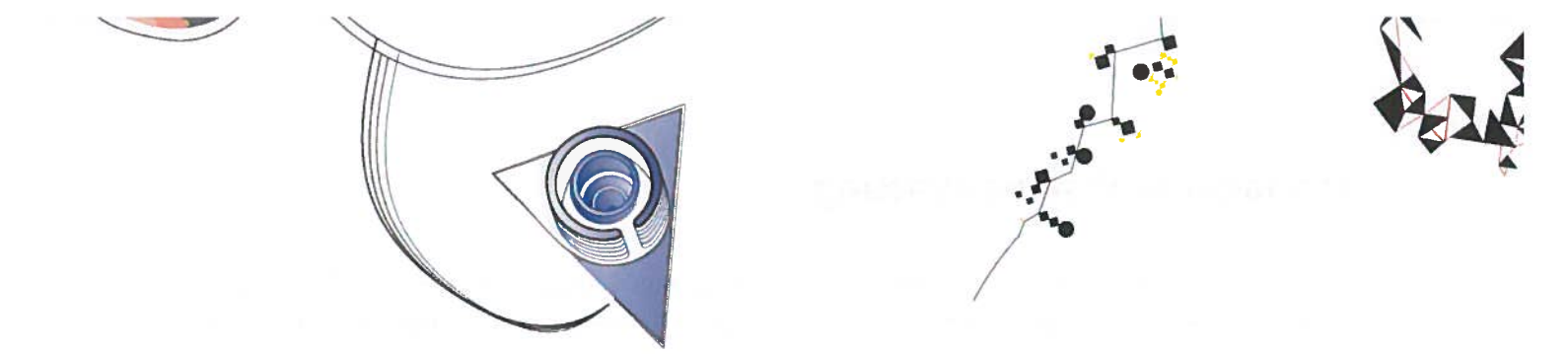
**GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)**  
**Eerder in URaad aan de orde geweest?**

- Nee.
- Ja, op

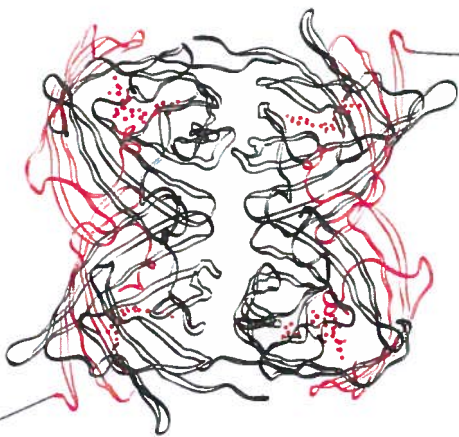
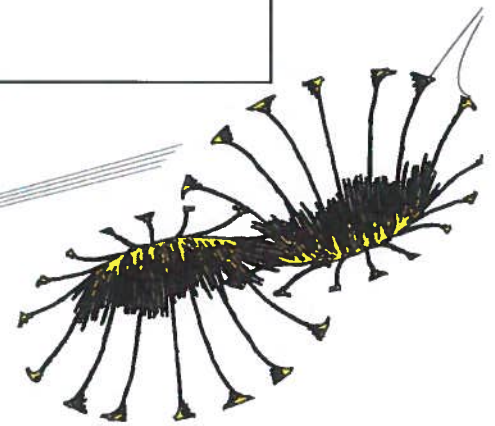
Conclusie toen:

**Nadere toelichting:** (Voor als presidium/griffier vindt dat één van bovengenoemde punten nadere toelichting behoeft)

.....  
.....



**EVALUATIE  
TENURE TRACK  
2015**



**UNIVERSITEIT TWENTE.**



Kenmerk: CvB UIT – 1416  
Datum: 22 augustus 2015 TT-cie  
Auteur: R. Schwartz

# Management samenvatting

De evaluatie van de Tenure Track binnen de UT is vormgegeven rondom de vragen die faculteiten en Tenure Trackers hebben geformuleerd na een aantal jaren werken met de Tenure Track. Daarnaast is in de evaluatie gekeken naar de doelen die de UT beoogde met de invoering van de Tenure Track.

De doelen van de Tenure Track zijn:

- Aantrekkingskracht als universiteit, kansen bieden aan talentvolle wetenschappers
- Innovatie in onderzoek en het verhogen van de kwaliteit (bedrijfsresultaten)
- Interne doorgroei: sleutelposities worden intern opgeleid en vervuld
- Verhogen van de arbeidsmobiliteit

Naar aanleiding van de evaluatie concludeert de evaluatiecommissie dat we de doelen die we gesteld hadden realiseren, maar dat er ruimte is voor verbetering. De Tenure Track als persoonlijk bevorderingssysteem staat naar aanleiding van de evaluatie niet ter discussie.

De evaluatiecommissie raadt aan om ook onderwijs expliciet op te nemen in de doelstellingen van de Tenure Track.

Gebleken is dat de Tenure Track jonge wetenschappers aanspreekt en dat de garantie op bevordering bij succesvolle prestaties essentieel is. Kenmerkend aan de Tenure Track bij de UT is het eindstation van Hoogleraar en de evaluatiecommissie stelt vast dat de UT daarmee een onderscheidende en aantrekkelijke talenten track biedt.

## De verbeteringen

De evaluatiecommissie suggereert een aantal verbeteringen. In het evaluatierapport vindt u de uitgebreide analyse (h. 5) en de uiteindelijke aanbevelingen (h.6). Voor een goed begrip van de conclusies is het aan te bevelen deze hoofdstukken te lezen.

Concluderend stelt 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.
- We willen dat het overgrote deel van de Tenure Trackers die instromen de eindstreep halen.  
Dat vraagt:
  - kritische selectie bij de instroom,
  - georganiseerde ondersteuning in de vorm van een startup package (geld, tijd en faciliteiten)
  - en een gedegen beoordeling bij bevordering.
- Meer dan nu het geval is moet de UT in haar domeinplannen duiden waar ruimte ontstaat voor Tenure Trackposities en welke implicaties dat heeft voor de ontwikkeling van domeinen, samenstelling van vakgroepen en de meerjarenbegroting.

# Inleiding

Om onze aantrekkingskracht als werkgever te vergroten en om talentvolle wetenschappers optimaal uit te dagen en te faciliteren heeft de UT besloten om gefaseerd het Tenure Track-systeem te implementeren ten behoeve van de loopbaanontwikkeling van wetenschappelijke stafleden.

De eerste Tenure Tracker startte in 2009 en op 30-04-2015 had de UT 115 Tenure Trackers in dienst. In november 2012 is er UT-breed Tenure Track-beleid vastgesteld. Na twee jaar werken met het Tenure Track-systeem in lijn met dit beleid is er aanleiding om een aantal richtinggevende beleidskeuzes te maken voor de doorontwikkeling van de Tenure Track. In de faculteiten leven vragen m.b.t. de implementatie en uitvoering van de Tenure Track. Ook de evaluatie die in 2013 is uitgevoerd bij de faculteit TNW geeft zinvolle input voor de doorontwikkeling van onze werkwijze.

De betrokkenheid rondom Tenure Track is groot. Faculteitsraden hebben de invoering van de Tenure Track nauw gevolgd en hebben in de afgelopen periode constructieve input geleverd voor verbetering. Ook het JA@UT netwerk heeft na een eigen evaluatie een opbouwende paper aan het College van Bestuur gestuurd over de voordelen van de Tenure Track en wat er beter kan.

Om beschikbare informatie te wegen en waar nodig nader onderzoek in te stellen is er een Tenure Track-commissie ingesteld die m.i.v. september 2014 aan het werk is gegaan. De Tenure Track-commissie heeft ervoor gekozen als uitgangspunt voor de evaluatie gebruik te maken van de reeds bestaande documenten, aangevuld met input uit een aantal bijeenkomsten. De specificatie van brondocumenten wordt beschreven in hoofdstuk 2 'De Aanpak'. De commissie is van mening dat er een gedeeld beeld is over de issues die geadresseerd moeten worden en verwacht met onderstaande aanpak een goed inzicht te geven in de opbrengsten en knelpunten van onze Tenure Track.

De opbouw van het stuk is als volgt:

- Aanpak/ methode (hfdst 2/ pag. 3)
- Achtergrond (hfdst 3/ pag. 5)
- Hoofdthema's en vraagstelling (hfdst 4/pag. 6)
- Resultaten (hfdst 5/ pag. 10)
- Conclusie en aanbevelingen (hfdst 6/ pag. 32)
- Implementatievoorstel (hfdst 7/pag.48)
- Bronvermelding (pag.53 )
- Bijlagen (pag. 54)

# 1. De aanpak

Voor de evaluatie is er een centrale Tenure Track-commissie ingesteld. Deze commissie bestaat uit:

Prof.dr. H. Brinksma	voorzitter/RM
Prof.dr. C.W.A.M. Aarts	wetenschappelijk directeur IGS
Prof.dr.ing. D.H.A. Blank	wetenschappelijk directeur MESA+
Dr. N. H. Katsonis	universitair hoofddocent TNW & lid Jonge Akademie JA@UT

Prof.dr. G.P.M.R. Dewulf	decaan faculteit CTW
Prof.dr. ir. J.W.M. Hilgenkamp	decaan faculteit TNW
Prof. dr. Ir. G. Koster	adjunct hoogleraar TNW/IMS & voorzitter Faculteitsraad TNW
Prof.dr.ir. A. Veldkamp	decaan faculteit ITC
Mevr. R. Schwartz / Drs. M. Sjerps	secretaris/ (sr) beleidsadviseur HR

De commissie heeft beschikking gehad over een veelheid aan schriftelijke informatie en heeft ervaringen opgehaald bij medewerkers, leidinggevend, medezeggenschap en bestuurders. Naast de gesprekken van de commissie over de opbrengsten en knelpunten van het Tenure Track-systeem is voor de evaluatie ook de praktijkervaring benut die facultaire Tenure Track-commissies, decanen en HR-adviseurs de afgelopen jaren hebben opgedaan met de begeleiding van Tenure Trackers en de beoordelingen van Tenure Trackers. In de evaluatie wordt hier expliciet naar verwezen wanneer input uit deze bronnen gebruik wordt. De onderstaande bronnen zijn benut voor de evaluatie. Enerzijds om de hoofdthema's te destilleren als focus voor de evaluatie, anderzijds als input voor het beantwoorden van deze evaluatievragen.

Beleidsdocumentatie:

- Notitie "Tenure Track" kenmerk 379.146/PA&O dd. juni 2007
- "Uitwerking van de Notitie Tenure Track Loopbaanperspectief voor excellent jong Wetenschappelijk Personeel" (kenmerk 382.933/PAO, dd. Juni 2008).
- Tenure Track in de UT praktijk, kenmerk 399.032, vastgesteld in november 2013
- Evaluatieopdracht Tenure Track-commissie, mei 2014
- Vragen URaad-commissie FPB over evaluatie Tenure Track, oktober 2014
- Brief URaad evaluatie Tenure Track UR 14.154

Evaluatie documentatie:

- Rapportonderzoek naar het Tenure Track Beleid van de Nederlandse Universiteiten. LNVH, januari 2014. (LNVH = Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren)
- Benchmarkrapportage Tenure Track. LNVH, juli 2013. (De faculteit TNW heeft in 2013 deelgenomen aan landelijk onderzoek naar Tenure Track.)
- Interne evaluatie TNW, juni 2013
- Advies ambassadeursnetwerk, juni 2014
- JA@UT position paper 20140919
- Gap-analyse HRStrategy4Researchers (De UT wil het logo van HRS4R kunnen voeren, hetgeen aangeeft dat wij als universiteit een HR strategie ontwikkelen en

implementeren die wetenschappers ondersteunt in het uitvoeren van hun werkzaamheden. Om dit logo te krijgen is een gap-analyse uitgevoerd en wordt een stappenplan opgesteld ter verbetering van deze HR strategie)

- Hooglerarendiner EWI (20-05-2014) Tenure Track
- Analyse in-, door- en uitstroom cijfers (april 2014)
- 10 Golden Rules for Tenure Track. FOM, Bijlage bij FOM-14.1527. (FOM = stichting voor Fundamenteel Onderzoek der Materie)
- FOM: samenvatting analyse algemene info Tenure Track Universiteiten (website analyse 15-04-2015)

#### Bijeenkomsten:

- JA@UT en (voorgaande) centrale Tenure Track-commissie
- JA@UT in gesprek met de rector, 28 augustus 2014
- Bijeenkomsten Tenure Track-commissie 05-09-2014;19-11-2014;14-01-2015;11-03-2015; 12-05-2015.
- Discussiebijeenkomst 27-01-2015 en 29-01-2015
- Tenure Track werkgroep HR 05-03-2014; 21-04-2015; 22-04-2015

## 2. Achtergrond

De faculteit TNW is als eerste gestart met de invoering van het persoonlijk bevorderingssysteem Tenure Track. Andere faculteiten volgden vanaf 2010 en de faculteit GW organiseerde als laatste in 2012 haar eerste instroommoment in de Tenure Track. Op 30-04-2015 had de UT in het totaal 115 Tenure Trackers.

De implementatie van Tenure Track werd voorbereid middels beleidsontwikkeling en kaderstelling en vastgelegd in de notitie "Tenure Track" kenmerk 379.146/PA&O dd. juni 2007 en "Uitwerking van de notitie Tenure Track Loopbaanperspectief voor excellent jong Wetenschappelijk Personeel" (kenmerk 382.933/PAO, dd. Juni 2008).

In november 2012 is er UT-breed Tenure Track-beleid vastgesteld. Dit beleid kenmerkt zich door UT-brede criteria en werkwijze. De gekozen richtlijnen zijn vastgesteld in de notitie "Tenure Track in de UT-praktijk" (kenmerk 399.032/HR nov. 2012).

Het Tenure Track-systeem is gebaat bij een helder, eenduidig en transparant proces en uniforme UT-brede criteria die de kwaliteit van de Tenure Trackers borgt.

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

De inhoud:

- Aantrekken en behouden van talentvolle wetenschappers
- Bij goede prestaties garantie op bevordering
- Eindstation is positie van hoogleraar (HGL)
- Tijdelijke aanstelling: na 5 jaar vast of na max. 6 jaar uitstroom

De doelen:

- Aantrekkingskracht als universiteit, kansen bieden aan talentvolle wetenschappers
- Innovatie in onderzoek en het verhogen van de kwaliteit (bedrijfsresultaten)
- Interne doorgroei: sleutelposities worden intern opgeleid en vervuld
- Verhogen van de mobiliteit (in- en extern)

Kortom: Een goed werkend Tenure Track-systeem is aantrekkelijk, transparant en leidt tot succes in resultaten en doorgroei.

Onderscheidend bij de UT:

- De Tenure Tracker van de UT past in het High Tech Human Touch profiel en kenmerkt zich door samenwerking, visie en leiderschap.
- De UT en de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) bieden een loopbaanpad tot HGL 2. Andere universiteiten bieden in de Tenure Track een loopbaanpad tot Universitair hoofddocent (UHD) 2 of UHD 1.
- De UT en de RUG zijn voornamelijk de enige 2 universiteiten die promotierecht verlenen aan wetenschappers in een UHD-1 functie, door ze aan te stellen als adjunct-hoogleraar.



### 3. Hoofdthema's en vraagstelling

#### 4.1 Hoofdthema's

Vele betrokkenen hebben meegedacht over verdere aanscherping van het Tenure Track-beleid aan de UT. De hierboven beschreven documentatie en bijeenkomsten leverden een veelheid op aan sterke punten, verbeterpunten, suggesties en vragen omtrent de Tenure Track op de UT (voor de uitgebreide inventarisatie van de input: zie bijlage 2). De suggesties van o.a. JA@UT, de Faculteitsraad TNW, het Ambassadeursnetwerk, het FOM, HRS4R, de URaad, het LNVH, de interne evaluatie TNW, de Tenure Track-evaluatiecommissie, de hearings en de werkgroep HR zijn geclusterd op thema en dienen als kader voor deze evaluatie. Hieronder een overzicht van de hoofdthema's met de belangrijkste vragen die uit de bronnen zijn te destilleren. Deze vragen worden verder uitgewerkt in de volgende paragraaf (de evaluatievragen).

#### Doel Tenure Track

Vragen die in de geraadpleegde bronnen worden gesteld met betrekking tot het doel van de Tenure Track zijn onder andere: In hoeverre worden de doelen bereikt die zijn opgesteld bij de invoering?

#### Strategische personeelsplanning:

Vragen die in de geraadpleegde bronnen worden gesteld met betrekking tot strategische personeelsplanning zijn onder andere: Hoe sturen we op de lange termijn op kwaliteit en bezetting? Hoe positioneren we onze Tenure Track? Welke gevolgen heeft het huidige beleid voor de meerjarenbegroting van eenheden? Houden we als eindstation vast aan HGL 2? Welk effect heeft de Tenure Track op de verhouding en samenstelling binnen de vakgroep?

#### Tenure Track als (enig) persoonlijk bevorderingssysteem?

Vragen die in de geraadpleegde bronnen worden gesteld met betrekking tot de Tenure Track als (enig) persoonlijk bevorderingssysteem zijn onder andere: Welke invloed heeft het Tenure Track-systeem op ander wetenschappelijk personeel (doorgroeimogelijkheden van niet-Tenure Trackers)? Hoe gaan we om met uitstroom (up or out principe)? Behouden we mogelijkheid om talent van buiten aan te trekken?

#### Ondersteuning:

Vragen die in de geraadpleegde bronnen worden gesteld met betrekking tot de ondersteuning van Tenure Trackers zijn onder andere: Is er een (intensief) begeleidingsprogramma voor Tenure Trackers? Kunnen/ willen we Tenure Trackers een start-up package bieden? Zo ja, wat kunnen en

willen we bieden qua start-up package? Welke ondersteuning bieden we de leidinggevendenden van Tenure Trackers?

#### Het stellen van individuele prestatiedoelen:

Vragen die in de geraadpleegde bronnen worden gesteld met betrekking tot de individuele prestatiedoelen voor Tenure Trackers zijn onder andere: Zijn de criteria helder? Hoe vertalen we deze naar individuele prestatiedoelen? Welk gewicht kennen we toe aan onderwijsprestaties en aan de inzet voor de community (organisatie)? Sturen en beoordelen we op overstijgende eigenschappen, zoals samenwerken, visie, leiderschap, zichtbaarheid?

#### Beoordelen van bevordering

Vragen die in de geraadpleegde bronnen worden gesteld met betrekking tot het beoordelen van bevordering zijn onder andere: Welke (formele) rol heeft de leidinggevende in de beoordeling/ het bevorderingsproces? Wat is de samenstelling van de beoordelingscommissies (worden bijv. ook peers, externen betrokken? Wat is de rol en zijn de taken van de beoordelingscommissie?

#### Arbeidsvoorwaardelijke kaders:

Vragen die in de geraadpleegde bronnen worden gesteld met betrekking tot arbeidsvoorwaardelijke kaders zijn onder andere: Hoe helder en flexibel zijn de regels rondom o.a. zwangerschapsverlof, ouderschapsverlof, ziekte, parttime werken, en de lengte van contracten?

### **3.2. De evaluatievragen**

De evaluatiecommissie heeft deze input samengevoegd, geclusterd en waar nodig aangevuld, hetgeen heeft geresulteerd in onderstaande evaluatievragen. Deze vragen vormden de leidraad voor de evaluatie. In deze evaluatie kijken we terug op de invoering van het systeem en de ervaringen die we hebben binnen de UT.

1. Evaluatie van de **doelen** van Tenure Track.
  - a. Draagt Tenure Track bij aan het vergroten van onze aantrekkingskracht als universiteit? Bieden we met de Tenure Track meer kansen aan talentvolle wetenschappers?
  - b. Draagt Tenure Track bij aan meer innovatie in onderzoek en het verhogen van de kwaliteit (bedrijfsresultaten)?
  - c. Leidt Tenure Track tot hogere interne doorgroei? Worden sleutelposities intern opgeleid en vervuld?
  - d. Leidt Tenure Track tot verhoging van de mobiliteit (in- en extern)?

2. **Strategische personeelsplanning:** Hoe sturen we op de lange termijn op kwaliteit en bezetting?
- Welke visie heeft de UT op instroom en doorstroom van Tenure Trackers?
  - Welke afspraken hebben we gemaakt over de instroom van Tenure Trackers (aantallen, plekken, financiering)? Wat is wenselijk voor de toekomst?
  - Welke gevolgen heeft het huidige beleid op termijn voor de meerjarenbegroting van de eenheden?
  - Moeten we heroverwegen dat iedere WP-vacature altijd een Tenure Track-positie is?
  - Is het eindstation van bevordering tot HGL 2 wenselijk/noodzakelijk?
  - Sturen we tot op heden naast inhoudelijke targets (bv in domeinen) ook via kwantitatieve targets en zo ja welke? Wat is wenselijk? (bv. t.a.v. instroom, doorstroom, vervullen sleutelposities enz.).
  - Op welke wijze sturen we tot op heden op een gezonde samenstelling van vakgroepen waarin balans is tussen Tenure Trackers en ander personeel, tussen niveaus van wetenschappelijke functies (HGL-UHD-UD) en tussen continuïteit en aandacht voor onderwijs (vaste staf) en vernieuwing (tijdelijke Tenure Track)? Wat is wenselijk?
3. Welke verbeteringen vraagt het werken met Tenure Track als enig **persoonlijk bevorderingssysteem**?
- Hoe gaan we tot op heden om met bevorderingen buiten de Tenure Track? Wat is wenselijk?
  - Wat betekent het antwoord op a voor facultaire UHD-commissies (bieden nu beoordeling t/m UHD 1 bevordering).
  - Wat doen we tot op heden indien iemand niet bevorderd wordt naar het volgende niveau van de Tenure Track? (het up or out principe en de verschillen vast/tijdelijk). Wat is wenselijk?
4. Welke **ondersteuning** geven we Tenure Trackers?
- Worden Tenure Trackers bij aanvang van de Tenure Track goed geïnformeerd over beschikbare mogelijkheden voor professionalisering en coaching?
  - Hoe maken/behouden we ruimte voor de ontwikkeling van een Tenure Tracker/onderzoeksdomein op alle Tenure Track-posities binnen de UT in huidige krimpsituatie (gelijke kansen voor Tenure Trackers ongeacht hun plek in de organisatie).
  - Welke ondersteuning in faciliteiten wordt structureel geboden (anders dan op maat)? Is er behoefte aan het realiseren van een start up package?
  - Welke professionele ondersteuning bij aantrekken van externe onderzoeksgelden bieden we aan Tenure Trackers? Wat is wenselijk?
  - Welke ondersteuning organiseren we voor leidinggevendenden van Tenure Trackers? Wat is wenselijk?

5. Tenure Track-criteria en de vertaling naar de **individuele prestatiedoelen**
  - a. Zijn de Tenure Track criteria helder geformuleerd? (Verschillen de Tenure Track-criteria per faculteit? Is er behoefte aan duidelijk UT-beleid? Veranderen de start-criteria Tenure Track tijdens de opstartfase van de Tenure Track?)
  - b. Hebben alle Tenure Trackers individueel vastgestelde prestatieafspraken? (Lukt het ons voldoende de criteria te vertalen naar heldere prestatiedoelen voor de Tenure Trackers? Welke verbetering is mogelijk in de wijze waarop we prestatiedoelen formuleren en beoordelen?)
  - c. Welk gewicht hebben onderwijsprestaties en prestaties m.b.t. organiseren (bijdrage aan de community) in de beoordeling van Tenure Trackers? Wat vindt men wenselijk?
  - d. Worden soft skills (leiderschap, zichtbaarheid, e.d.) meegenomen in de beoordeling van Tenure Trackers? Weten Tenure Trackers en hun leidinggevenden in voldoende mate hoe om te gaan met soft skills?
  
6. **Beoordelen van de bevordering**
  - a. Welke formele rol heeft de direct leidinggevende van de Tenure Tracker in de beoordeling /het bevorderingsproces van de Tenure Tracker? Wat is wenselijk?
  - b. Is het wenselijk om peers van de Tenure Tracker te betrekken in het bevorderingsproces?
  - c. Welke informatie heeft de facultaire Tenure Track-commissie nodig voor een beoordeling?
  - d. Zijn rol/taken/bevoegdheden van de beoordelingscommissie duidelijk, aangezien haar stem doorslaggevend is?
  
7. Welke **arbeidsvoorwaardelijke kaders** zijn aanvullend noodzakelijk?
  - a. Welke richtlijnen voor maatwerk bij zwangerschap/bevallingsverlof en ouderschapsverlof zijn er?
  - b. Hoe gaan we om met verlengingen van de Tenure Track bij ziekte?
  - c. Wat is de invloed van de wet werk en zekerheid en de cao op de Tenure Track? Hoe zullen op handen zijnde veranderingen het Tenure Track-beleid beïnvloeden?
  - d. Hoe gaan we om met aaneensluitende tijdelijke aanstellingen, bijv. van postdoc naar Tenure Track?

## 4. Resultaten

### 5.1 Resultaat 1: Doelen van Tenure Track.

De UT heeft in 2012 besloten de Tenure Track in te voeren binnen de universiteit, vanuit de overtuiging dat de Tenure Track zou bijdragen aan het behalen van een aantal ambities. Deze evaluatie van de Tenure Track biedt een goed moment om na te gaan in hoeverre met het huidige Tenure Track-beleid de ten tijde van de invoering beoogde doelen worden bereikt. De doelen van de Tenure Track zijn:

- Aantrekkingskracht als universiteit, kansen bieden aan talentvolle wetenschappers
- Innovatie in onderzoek en het verhogen van de kwaliteit (bedrijfsresultaten)
- Interne doorgroei: sleutelposities worden intern opgeleid en vervuld
- Verhogen van de mobiliteit (in- en extern)

Reflecterend op deze doelen destilleren we uit de bronnen het volgende:

#### Doel: Aantrekkingskracht als universiteit, kansen bieden aan talentvolle wetenschappers

De doelstelling van het Tenure Track-beleid aan de UT is het aantrekken van talent. De gedachte hierachter is dat een Tenure Track-positie aantrekkelijk is voor (internationaal) wetenschappelijk talent. Met name de voorspelbaarheid van bevordering bij succes in de Tenure Track aan de hand van duidelijke vooraf vastgestelde criteria moet bijdragen aan de aantrekkingskracht.

Op basis van de bronnen die voor deze evaluatie zijn geraadpleegd, komt naar voren dat de Tenure Track wordt gezien als een waardevol systeem voor het aantrekken van jong talent. Beschreven wordt dat de Tenure Track een herkenbaar loopbaanpad is en alleen al daardoor, vooral voor internationale wetenschappers, zekerheid biedt over hoe een carrière verloopt bij de UT. De Tenure Track wordt om die reden als aantrekkelijk gezien. Zo beschrijft JA@UT in haar *position paper Tenure Track* bijvoorbeeld, dat zij enthousiast is over het Tenure Track-systeem en de voordelen die het biedt voor diverse lagen van de organisatie. JA@UT merkt op dat het mes hierin aan twee kanten snijdt: De Tenure Track draagt zowel bij aan het versterken van het curriculum vitae van jonge wetenschappers, maar daarnaast profiteert ook de organisatie van de bijdrage die deze talentvolle medewerkers leveren.

Uit het rapportonderzoek van de LNVH naar het Tenure Track-beleid op Nederlandse Universiteiten komt naar voren dat vrijwel alle Nederlandse Universiteiten op dit moment een Tenure Track-systeem hebben. Het bieden van een Tenure Track-systeem lijkt daarmee een basisvoorwaarde te zijn geworden voor het aantrekken van talentvolle wetenschappers. JA@UT merkt op, dat de UT er alert op moet zijn dat het Tenure Track-systeem van de UT competitief is en blijft ten opzichte van de Tenure Track-programma's van andere universiteiten.

### Doel: Innovatie in onderzoek en het verhogen van de kwaliteit (bedrijfsresultaten)

We weten dat het stellen van doelstellingen mensen effectiever maakt. In het landelijk benchmarkonderzoek van het LNVH, waaraan de faculteit TNW deelnam, geven Tenure Trackers van TNW aan dat de Tenure Track hen stimuleert om hun resultaten te behalen. Specifiek inzoomend op de eigen prestaties rapporteren de Tenure Trackers van TNW in vergelijking met respondenten van andere universiteiten vaker dat zij zelf positieve resultaten behalen op het gebied van onderzoek en management. In hoeverre deze uitkomsten ook voor andere faculteiten dan TNW gelden is niet onderzocht.

De praktijk leert dat de goede Tenure Trackers innovatie in het onderzoek tot stand brengen en betrokken zijn bij vernieuwende projecten en bij vernieuwing in de organisatie zoals ATLAS, TOM en Create. De evaluatie die het JA@UT netwerk deed bevestigt dit beeld eveneens.

De Tenure Track leidt tot een gezonde competitie in de werkomgeving en daagt individuen uit het beste van zichzelf te geven. JA@UT beschrijft in haar position paper: Specifically, the Tenure Track-system motivates individuals to:

- Pursue high quality research at the frontiers of their field, to be innovative and entrepreneurial;
- publish in high quality peer-review journals;
- assure on-going funding by securing competitive external funding of their research lines;
- supervise PhD students with care to maximize their successful graduation in time as they continue the building blocks of individual research lines;
- increase their national and international visibility;
- bring state of the art science into teaching programs;
- bring fresh ideas and out of the box thinking into the inter- and intra-faculty discussions within various committees. "

Er zijn echter t.a.v. de competitie die de Tenure Track meebrengt ook wel kritische geluiden in de organisatie. Het is zowel voor Tenure Trackers zelf als voor hun omgeving (leidinggevende en collega's) zoeken naar de juiste balans tussen het realiseren van de eigen prestatieafspraken en het appel dat gedaan wordt op de bijdrage aan het collectief van de groep. Daar waar de individuele prestatieafspraken lastig in lijn te brengen zijn met ad hoc activiteiten of nieuwe werkzaamheden in de groep ontstaat soms spanning. In de huidige praktijk worden individuele prestatieafspraken doorgaans afgestemd met een of enkele leden van de Tenure Track-commissie, deze zijn gebaseerd op de criterialeidraad en gaan over een periode van twee tot drie jaar. Deze komen niet altijd tot stand in samenspraak met de directe leidinggevende. De afspraken die in de dagelijkse werkoverleggen en jaargesprekken worden gemaakt over de inzet van Tenure Trackers in de groep zijn niet altijd in lijn met de prestatieafspraken die voor de Tenure Track gemaakt zijn of ontbreken.

De UT spoort innovatie in onderzoek aan, maar we ervaren dat Tenure Trackers in jonge onderzoeksdomeinen er last van kunnen hebben dat er nog weinig financieringsmogelijkheden zijn. De criteria voor acquisitie worden dan moeizaam behaald. De kans op het binnenhalen van financiering en de mogelijkheid tot publiceren van artikelen in high impact journals kan bovendien per domein verschillen.

Uit de bronnen komt naar voren dat er veel behoefte is aan duidelijke (kwantitatieve én kwalitatieve) prestatieafspraken en aan een transparante kwaliteitslat die recht doet aan uiteenlopende wetenschappelijke tradities in disciplines. Tenure Trackers en andere betrokkenen geven aan dat de discussie waaraan een Tenure Tracker in een bepaald gebied moet voldoen in diverse gevallen pas wordt gevoerd als de kandidaat ook feitelijk in dienst treedt, of soms zelfs gedurende de Tenure Track.

Het valt de evaluatiecommissie op, dat onderwijs niet expliciet als doel van de Tenure Track genoemd is.

#### Doel: Interne doorgroei bevorderen (sleutelposities UHD en HGL worden intern opgeleid en vervuld)

Met de Tenure Track beoogt de UT talentvolle wetenschappers intern op te leiden voor de sleutelposities op leidinggevend niveau (UHD en HGL) en daarmee een UT-cultuur/identiteit te versterken. Ten aanzien van het creëren van een eigen kweekvijver voor wetenschappelijk talent staat men overwegend positief. Wel worden een aantal suggesties ter verbetering gedaan.

Ten aanzien van het intern opvullen van sleutelposities wordt (onder andere door het benchmarkonderzoek van LNVH, maar ook door JA@UT ) als positief punt genoemd, dat de Tenure Track een duidelijk loopbaanpad creëert. Ook wordt de zekerheid van interne doorgroei bij goed functioneren door Tenure Trackers als aantrekkelijk benoemd. De aantrekkingskracht van de UT-Tenure Track wordt daarnaast voor Tenure Trackers vergroot, door het perspectief op benoeming tot HGL 2 als eindstation van de Tenure Track te stellen. Naast het verkrijgen van een vaste aanstelling is het carrièreperspectief van hoogleraarschap een aansprekende factor.

Ten aanzien van het vervullen van sleutelposities door Tenure Trackers komt uit analyse van de Tenure Track gegevens naar voren dat op het moment van deze analyse UT breed gemiddeld ongeveer 27 % van de UHD posities wordt ingevuld door een Tenure Tracker. (zie bijlage, analyse B). Vanwege de relatief korte looptijd van de Tenure Track is het percentage Tenure Trackers in een hoogleraar-positie (nog) niet representatief.

## **5.2 Resultaat 2: Strategische personeelsplanning**

De vragen die uitgangspunt vormen voor de evaluatie rondom het thema strategische personeelsplanning zijn in het hoofdstuk Hoofdthema's en vraagstelling als volgt geformuleerd:

Hoe sturen we op de lange termijn op kwaliteit en bezetting?

- a) Welke visie heeft de UT op instroom en doorstroom van Tenure Trackers?
- b) Welke afspraken hebben we gemaakt over de instroom van Tenure Trackers (aantallen, plekken, financiering)? Wat is wenselijk voor de toekomst?
- c) Welke gevolgen heeft het huidige beleid op termijn voor de meerjarenbegroting van de eenheden?

- d) Moeten we heroverwegen dat iedere WP-vacature altijd een Tenure Track-positie is?
- e) Is het eindstation van bevordering tot HGL 2 wenselijk/noodzakelijk?
- f) Sturen we tot op heden naast inhoudelijke targets (bv in domeinen) ook via kwantitatieve targets en zo ja welke? Wat is wenselijk? (bv. t.a.v. instroom, doorstroom, vervullen sleutelposities enz.).
- g) Op welke wijze sturen we tot op heden op een gezonde samenstelling van vakgroepen waarin balans is tussen Tenure Trackers en ander personeel, tussen niveaus van wetenschappelijke functies (HGL-UHD-UD) en tussen continuïteit en aandacht voor onderwijs (vaste staf) en vernieuwing (tijdelijke Tenure Track)? Wat is wenselijk?

Reflecterend op deze vragen destilleren we uit de bronnen het volgende:

#### Visie, afspraken en gevolgen t.a.v. in- en doorstroom van Tenure Trackers

Uitgangspunt in het huidige Tenure Track-beleid is, dat in beginsel alle UD- en UHD- posities ingevuld worden volgens het Tenure Track-systeem. Ten aanzien van de instroom van Tenure Trackers (in het aantal plekken en de financiering) zijn vooraf geen vaste afspraken gemaakt, maar is ruimte geboden voor lokale invulling.

De wijze waarop de faculteiten invulling hebben gegeven aan dit beginsel, loopt in de praktijk sterk uiteen. Binnen TNW zijn tot 2013 (vrijwel) alle wetenschappelijke vacatures op UD en UHD niveau ingevuld volgens het Tenure Track-systeem. Andere faculteiten hebben er sinds de invoering van het Tenure Track-beleid voor gekozen om ook UD en UHD vacatures in te vullen buiten het Tenure Track-systeem. Analyse laat zien hoe de verdeling per faculteit is ten aanzien van de instroom in UD en UHD functies, uitgesplitst naar wel of niet Tenure Track (zie bijlage, analyse A). Afwegingen om af te wijken van het geformuleerde uitgangspunt waren voornamelijk de behoefte aan continuïteit van inzet op UD-posities en aanzienlijke inzet in het onderwijs; en/ of beperkte groei- en financieringsmogelijkheden binnen het domein.

Faculteiten geven aan dat de uitvoering van het beginsel dat alle instroom (in UD en UHD posities) via het Tenure Track-systeem plaatsvindt een aantal onwenselijke neveneffecten heeft. Volumebeleid is op de korte termijn het belangrijkste. Met name bij de faculteit TNW is dit essentieel vanwege de grote omvang van het aantal Tenure Trackers. De zorg is of we de te verwachten aantallen hoogleraren financieel kunnen dragen en welke impact deze doorgroei heeft op de samenstelling van vakgroepen. Vanuit onder andere JA@UT wordt de zorg geuit, dat er binnen de Tenure Track beperkte drop-out is, waardoor een relatief groot aantal medewerkers overblijft die bij goed functioneren de toezegging hebben dat een hoogleraarspositie voor hen beschikbaar komt. Een achterliggende vraag is of de organisatie dit kan dragen, of dat een 'waterhoofd' zal ontstaan.

Uit analyse komt naar voren, dat UT breed op dit moment 20 Tenure Trackers in de fase Adjunct hoogleraar zitten, hetgeen betekent dat ze de komende 4 jaar een aanvraag kunnen doen voor doorstroom naar HGL 2. Daarnaast hebben we op dit moment 21 Tenure Trackers in de fase van UHD2, van deze medewerkers is de verwachting dat ze binnen nu en 6 jaar een aanvraag kunnen



doen voor doorstroom naar HGL 2 (zie bijlage 1, analyse B). Om een goede inschatting te kunnen maken van het aantal Tenure Trackers dat de eindstreep haalt (HGL 2) hebben we gekeken naar de drop-out rate. Deze drop-out rate is slechts een grove indicatie, aangezien de Tenure Track nog niet lang genoeg loopt om een betrouwbaar beeld te krijgen van drop-out in de UHD fases. Uit analyse komt naar voren dat de drop-out rate per fase ongeveer gelijk lijkt te zijn en uitkomt op 10% (zie Bijlage 1, analyse D). Dit zou betekenen dat de Tenure Track binnen 6 jaar ongeveer 35 nieuwe hoogleraren oplevert. Op de huidige populatie van 158 hoogleraren lijkt dat een aanzienlijke stijging van het aantal hoogleraren in en kort tijdsbestek. Echter, als we hierin meenemen wat de komende 6 jaar de verwachte uitstroom is van hoogleraren door natuurlijk verloop, dan lijken er UT-breed 54 hoogleraren te vertrekken (zie Bijlage 1, analyse E). Op basis van deze analyse lijkt op UT niveau de toestroom van Tenure Trackers op hoogleraar posities gecompenseerd te worden door natuurlijk verloop onder hoogleraren, op basis van de aangevraagde start AOW. Per faculteit is er wel verschil zichtbaar in de mate waarin het aantal te verwachte Tenure Trackers dat zal doorstromen naar hoogleraar posities gecompenseerd wordt door natuurlijk personeelsverloop onder hoogleraren. Op basis van Bijlage 1, Analyse D en E kan per faculteit de situatie bekeken worden. Specifiek voor TNW lijkt de verwachte toestroom van Tenure Trackers op hoogleraar posities niet gecompenseerd te worden door natuurlijk verloop onder hoogleraren.

#### Positionering Tenure Track

Met betrekking tot de positionering van de Tenure Track hebben universiteiten in Nederland uiteenlopende doelgroepen voor ogen: “Er moet onderscheid worden gemaakt tussen universiteiten die de Tenure Track gebruiken voor een beperkte en selectieve groep en universiteiten die de Tenure Track als algemeen principe voor al het nieuwe wetenschappelijk personeel hebben ingevoerd. Tot de eerste categorie behoort bijvoorbeeld de Universiteit Utrecht, tot de tweede de Universiteit Twente. [LNVH rapportonderzoek Tenure Track Beleid Nederlands Universiteiten]. Meer specifiek blijken er diverse manieren waarop de Tenure Track gepositioneerd wordt. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Alle nieuwe wetenschappelijke vacatures (UD en UHD) zijn Tenure Track-posities (huidige UT-beleid),
- alleen toekomstige hoogleraar-posities worden Tenure Track-posities (zowel opvolgingsvraagstukken als nieuwe domeinen),
- alleen de 10% beste jonge wetenschappers (bijv. medische faculteit RUG).

Een breed gedragen suggestie binnen de UT is de positionering van onze Tenure Track aan te scherpen. De geraadpleegde bronnen waarin hierover wordt gesproken uiten de wens de Tenure Track te positioneren als een exclusieve Talent Track voor een selecte groep zeer getalenteerde jonge wetenschappers die tot de top van hun peers behoren. Zoals JA@UT het verwoordt: “Make clear choices when it comes to accepting new Tenure Trackers; not all scientific personnel needs to be a Tenure Tracker and the ones selected should correspond to profiles that represent (...) assets for the university.”

Daarnaast wordt in meerdere bronnen benoemd dat er behoefte is aan positionering van het loopbaansysteem voor de groep niet Tenure Trackers.

## Samenstelling van vakgroepen

In het Tenure Track-beleid, zoals opgesteld in 2012 ligt de focus voornamelijk op sturing via inhoudelijke targets (zoals domeinen, en het HTHT profiel). De evaluatiecommissie merkt op, dat de UT in de toekomst scherper dan nu zal moeten bepalen waar Tenure Track-posities beschikbaar worden gesteld en welke doorstroom zowel binnen als buiten de Tenure Track wenselijk is van UD naar UHD en van UHD naar HGL. De URaad is van mening dat een aantal inhoudelijke, strategische en financiële overwegingen ten grondslag dienen te liggen aan de beslissing om al dan niet een Tenure Tracker aan te stellen. Dit standpunt wordt breed gedeeld en komt onder andere ter sprake in de bijeenkomsten van de evaluatiecommissie, het werkoverleg HR en in de position paper van JA@UT.

Suggesties voor vragen die bijdragen aan een genuanceerde overweging:

- Welke invloed heeft het openstellen van een Tenure Track positie op de verhouding vast/tijdelijk? En op de flexibiliteit van ons personeelsbestand?
- Zijn voldoende financiële middelen aanwezig voor een Tenure Track positie? Hoe regelen we de financiering (2<sup>e</sup> of 3<sup>e</sup> geldstroom)?
- Hebben we voldoende formatie voor een Tenure Track-positie (begeleiding)?
- Wat zijn de groeiverwachtingen per domein?
- Heb ik PhD's ter ondersteuning van de Tenure Tracker?

## Eindstation van de Tenure Track: HGL 2 of adjunct-hoogleraar?

Een belangrijke vraag die in deze evaluatie geadresseerd wordt, is de overweging of het eindstation van bevordering tot hoogleraar-2 wenselijk en noodzakelijk is.

Het huidige beleid is, dat de Tenure Track binnen de UT niet eindigt met het verkrijgen van Tenure Track(vast dienstverband als UHD), maar dat de Tenure Track succesvol is afgerond wanneer de Tenure Tracker van adjunct-hoogleraar (UHD 1 met promotierecht) bevorderd wordt tot HGL 2.

Tijdens de bijeenkomsten van de evaluatiecommissie komt naar voren dat de meningen verdeeld zijn ten aanzien van dit eindstation van de Tenure Track. Er gaan stemmen op om de Tenure Track te laten eindigen bij de UHD 1 met promotierecht (de adjunct-hoogleraar).

De genoemde voordelen van handhaving van het huidige beleid (HGL2 als eindstation)zijn:

- Het perspectief op HGL 2 maakt het UT Tenure Track-beleid onderscheidend en aantrekkelijk t.o.v. carrièremogelijkheden op andere Universiteiten. Op dit moment onderscheidt de UT zich van de meeste andere universiteiten, omdat de UT en de RUG als enige Nederlandse universiteiten HGL 2 als eindstation bieden. Andere universiteiten hebben doorgaand UHD2 of UHD 1 als eindstation geformuleerd.

- Het eindstation van hoogleraarschap toont de exclusiviteit van de Talent Track en “dwingt” de organisaties tot een kritische beoordeling van de Tenure Trackers op resultaten en leiderschap. (Kanttekening die wordt geplaatst is, dat dit wel vraagt dat we nog beter gaan selecteren op leiderschap)
- Op dit moment biedt de UT binnen de Tenure Track weliswaar samen met de RUG als enige Nederlandse universiteit promotierecht aan Adjunct Hoogleraren (= UHD 1 + promotierecht). Maar de exclusiviteit hiervan is niet gegarandeerd, aangezien een aantal andere universiteiten ook overwegen UHD 1 + promotierecht toe te staan. Indien over een aantal jaar promotierecht voor alle UHD-1ers beschikbaar komt, dan blijft de Tenure Track onderscheidend met hoogleraarschap als eindstation.

Genoemde voordelen van UHD1 met promotierecht als eindstation zijn:

- Hiermee behoudt de faculteit de sturing om zelf te beslissen óf en waar een hoogleraarspositie wordt opengesteld. De faculteiten houden meer ruimte om te kunnen sturen op de kwaliteit en kwantiteit van de hoogleraarsposities.
- Door UHD-1 als eindstation te nemen moeten Tenure Trackers met kandidaten van buiten de Tenure Track concurreren, waardoor altijd de beste persoon gekozen kan worden.
- Biedt de mogelijkheid voor kwalitatief goede kandidaten (zowel interne kandidaten buiten de Tenure Track, als externe kandidaten) om de concurrentie aan te gaan met de Tenure Trackers, waarmee de faculteit op basis van kwaliteit kan selecteren. Goede Tenure Trackers kunnen via de reguliere sollicitatieprocedure trachten een positie van Full Professor (HGL 2) te verwerven.
- Als over een paar jaar wellicht alle UHD-1ers promotierecht verwerven kan de Tenure Track desgewenst op dat moment aangepast worden.

### 5.3. Resultaat 3: Tenure Track als enige persoonlijke bevorderingssysteem:

De vragen die uitgangspunt vormen voor de evaluatie rondom het thema Tenure Track als (enige?) bevorderingssysteem zijn in het hoofdstuk Hoofdthema's en vraagstelling als volgt geformuleerd:

Welke verbeteringen vraagt het werken met Tenure Track als enige persoonlijke bevorderingssysteem?

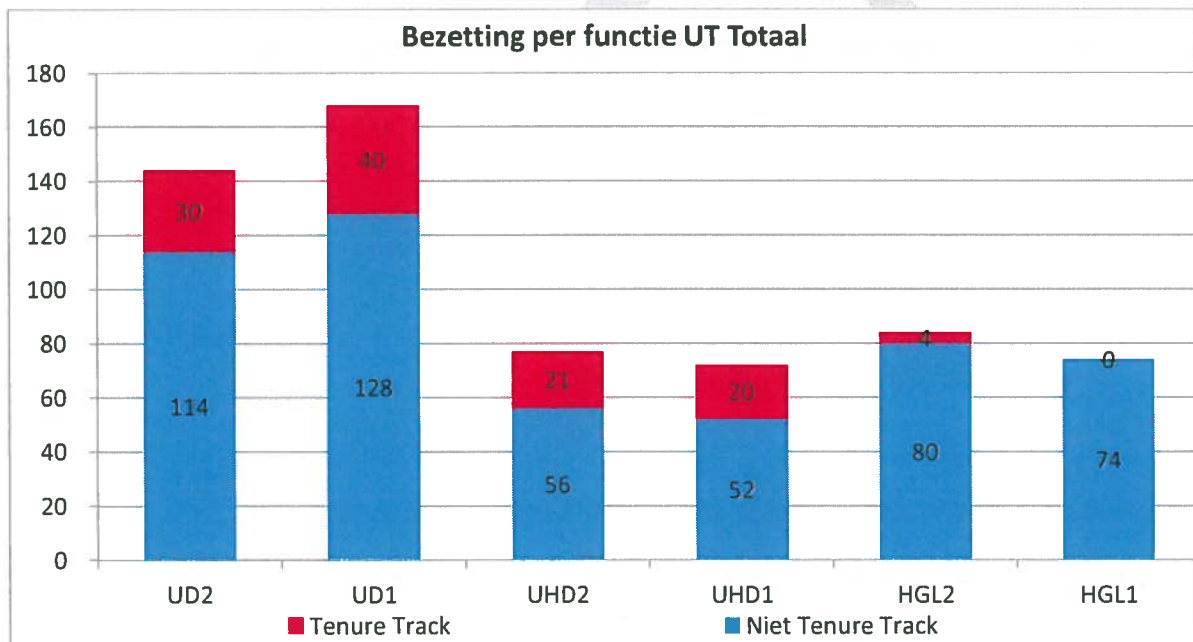
- a. Hoe gaan we tot op heden om met bevorderingen buiten de Tenure Track? Wat is wenselijk?
- b. Wat betekent het antwoord op a voor facultaire UHD-commissies (bieden nu beoordeling t/m UHD 1 bevordering).
- c. Wat doen we tot op heden indien iemand niet bevorderd wordt naar de volgende fase van de Tenure Track? (het up or out principe en de verschillen vast/tijdelijk). Wat is wenselijk?

Reflecterend op deze vragen destilleren we uit de bronnen het volgende:

### Bevorderingen buiten de Tenure Track:

Een van de doelen van het huidige Tenure Track-beleid is het bevorderen van doorstroom. Impliciet is de verwachting bij invoering van dit beleid geweest, dat de doorstroom binnen de Tenure Track hoger zou zijn dan de doorstroom buiten de Tenure Track.

Uit analyse van het carrièreverloop van zowel medewerkers buiten de Tenure Track als medewerkers binnen de Tenure Track komt naar voren dat van alle medewerkers die ooit de functie van UD, UHD of HGL hebben gehad, de Tenure Trackers procentueel gezien in minder gevallen nog in hun aanvangsprofiel zitten. Oftewel, het lijkt er op dat de doorstroom binnen de Tenure Track inderdaad hoger ligt dan buiten de Tenure Track. (Bijlage 1, analyse C).



Uit intern onderzoek komt naar voren dat op dit moment nog geen expliciete aanpak is voor loopbaanbegeleiding van wetenschappers buiten de Tenure Track (in de functie UD en UHD) [HRS4R]. Ook tijdens het hooglerarendiner EWI wordt onderstreept dat het belangrijk is het reguliere bevorderingssysteem te bestempelen als standaard carrièrepad en de Tenure Track als een selecte talenttrack. Daarmee zou de Tenure Tracker zich onderscheiden als multi-talent, die excelleert op zowel onderzoek als op onderwijs en organisatie. De Tenure Tracker profileert zich daardoor als high potential voor het invullen van een boegbeeldfunctie.

Het ambassadeursnetwerk bepleit bovendien ruimte te houden om talent van buiten aan te trekken. Zoals het ambassadeursnetwerk aangeeft: "In zijn algemeenheid geldt op de UT het principe dat interne instroom voor extern gaat. Een logisch gevolg van het huidige Tenure Track-systeem waarbij

elke WP-vacature een Tenure Track plek dient te zijn, kan zijn dat a) interne bevorderingsmogelijkheden buiten de Tenure Track teruglopen en b) er minder ruimte is voor open werving, waardoor externe instroom op hogere posities minder ruimte heeft. Dit kan onwenselijke neveneffecten hebben, wanneer je juist in hogere posities ook mensen van buiten in wilt kunnen brengen. Overweging in het kiezen voor de Tenure Track als Talenten Track voor de absolute top kan zijn dat hiermee meer ruimte wordt gelaten om, naast de instroom in de Tenure Track, ook ruimte te laten voor het aantrekken van externe kandidaten op alle niveaus binnen WP.

#### De UHD commissies:

Op basis van input uit de evaluatiecommissie en de werkgroep HR komt naar voren dat in de praktijk de Tenure Track-criteria ook buiten de Tenure Track gehanteerd worden voor het definiëren van het niveau waarop een medewerker dient te functioneren. Daarmee worden de Tenure Track-criteria in toenemende mate ook voor niet Tenure Trackers een belangrijk element voor hun ontwikkeling en bevordering.

In het huidige bevorderingssysteem voor reguliere posities (buiten de Tenure Track) heeft de UHD-commissie de taak bevorderingen te beoordelen tot en met UHD 1 niveau. Binnen een aantal faculteiten bestaat de UHD-commissie gedeeltelijk ook uit commissieleden die zitting hebben in Tenure Track-commissies. Op deze wijze wordt geborgd dat de normering van de bevorderingscriteria binnen en buiten de Tenure Track op elkaar afgestemd is.

#### Up or out principe

In het huidige Tenure Track-beleid is het up or out principe ingebouwd als prikkel ter bevordering van de kwaliteit. Uitgangspunt van het beleid is dat de Tenure Track is opgedeeld in verschillende fases en dat aan het einde van elke fase een beoordeling plaatsvindt. Bij een positieve beoordeling stroomt de Tenure Tracker door naar de volgende fase. Bij een negatieve beoordeling is één jaar gelegenheid om een andere positie te vinden (met behulp van outplacement) en werkzaamheden af te ronden. Oftewel, het is in lijn met het huidige beleid dat de Tenure Track wordt afgesloten, wanneer tijdens de Tenure Track op enig moment wordt besloten dat het eindstation (HGL-2) niet haalbaar is voor deze medewerker. De medewerker zal dan elders een positie moeten zoeken. In essentie ontmoedigt het beleid de mogelijkheid om een vaste aanstelling aan te bieden aan medewerkers die tussentijds hun Tenure Track moeten beëindigen.

In de praktijk komt het soms voor dat een vakgroep bekijkt of er structureel ruimte is voor desbetreffende medewerker (een UT positie buiten de Tenure Track). Uit de cijfermatige analyse van de Tenure Track gegevens is het niet mogelijk uitspraak te doen over het aantal Tenure Trackers dat op basis van het up or out principe uit de Tenure Track is gevallen. We registreren op dit moment namelijk niet wat de reden is van einde Tenure Track (is de beoordeling negatief, of krijgt een succesvolle Tenure Tracker elders een mooier aanbod?).

## Drop-outs

Met name t.a.v. de begeleiding van drop outs worden zorgen geuit, onder andere door JA@UT. Zij stellen dat het perspectief voor Talent Track-drop-outs onduidelijk is, aangezien het lastig is om als drop-out een nieuwe functie aan een andere Nederlandse universiteit te bemachtigen. JA@UT pleit ervoor dat de groep drop-outs extra begeleiding nodig hebben voor het vinden van een baan elders. Uit de cijfermatige analyse is niet op te maken hoeveel drop-outs elders een baan hebben gevonden (al dan niet aan een universiteit) en bij hoeveel dit niet gelukt is. Uit een informele rondgang langs de HR managers lijkt in veel gevallen door medewerker, leidinggevende en HR gezamenlijk een passende maatwerkoplossing gevonden te worden, waardoor de medewerker binnen of buiten de UT een nieuwe baan vindt.

JA@UT is er groot voorstander van een humaan systeem te hanteren, waarin het welzijn van Tenure Trackers gewaarborgd wordt. Zij is dan ook van mening dat drop-outs zoveel als mogelijk vermeden moeten worden, onder andere door strenge selectie aan de poort en minder Tenure Trackers aan te stellen.

Ten aanzien van de ondersteuning van Tenure Trackers bij het vinden van een positie elders geldt dat er geen concrete afspraken zijn over de duur van die ondersteuning. Wel beoordelen we een jaar voordat de tijdelijke aanstelling afloopt of de Tenure Tracker vast aangesteld wordt. Dat brengt de verwachting met zich mee dat Tenure Trackers een jaar lang ondersteund worden bij het vinden van ander werk. Er zijn binnen de UT geen minimale eisen aan de duur van de werk-naar-werk begeleiding, maar praktijk is dat de duur wordt afgestemd op de duur van de voorliggende aanstelling. Per jaar dienstverband een maand tijd om nieuwe positie elders te vinden gecombineerd met een investering van de UT voor bijvoorbeeld een loopbaan- of outplacementtraject in de vorm van geld of tijd.

De meest ruime ondersteuningsregeling voor medewerkers is opgenomen in de cao NU. In geval van reorganisaties heeft een medewerker 10 maanden ontslagbescherming, en 3 maanden opzegtermijn, in totaal dus 13 maanden. [cao NU 2011-2015].

Op basis van de analyse van de Tenure Track gegevens komt naar voren dat de drop-out UT breed ongeveer 10% per fase is (zie bijlage 1, analyse D). Voor de fases UD2, UD1 en UHD2 geeft dit cijfer van 10% een realistisch beeld. Omdat we t.o.v. 2012 nog maar 3 jaar verder zijn, is de groep van adjunct-hoogleraar nog te klein om met enige betrouwbaarheid iets te zeggen over de drop-out ratio in die fases. Wel kan gesteld worden dat in een goed functionerend Tenure Track-systeem in theorie de meeste drop-outs plaats zouden moeten vinden aan het begin van de Tenure Track.

Het type Tenure Track-systeem (op elke wp- vacature een Tenure Tracker/ of slechts 10% toptalenten/ of Tenure Track alleen bij verwacht hoogleraar posities) heeft veel invloed op het aantal drop-outs. Vanuit het huidige Tenure Track-beleid redenerend (elke wp-vacature is een Tenure Track-positie), zou het aantal drop-outs in theorie hoog moeten zijn. Immers als een relatief brede groep instroomt in de Tenure Track, en er vanuit het perspectief van bezetting slechts voor een relatief klein gedeelte van de startende Tenure Tracker aan het eind van de Tenure Track ook daadwerkelijk een hoogleraar-positie te vergeven is, dan moet een relatief groot gedeelte van de startende Tenure Trackers gedurende de Tenure Track afvallen. In een Tenure Track-systeem waarbij slechts een enkeling kan deelnemen aan de Tenure Track (op basis van excellentie en/of op basis van

verwachte hoogleraar posities), zou de drop-out rate in theorie lager uitvallen. Op basis van het UT uitgangspunt (iedere wp-vacature een Tenure Track positie) was de verwachting dat de drop-out rate in de UD fase hoger zou zijn dan in daaropvolgende fases. Op basis van de analyse komt naar voren dat de drop-out rate in de UD fase echter niet opmerkelijk hoger is dan in andere fases van de Tenure Track.

#### 5.4 Resultaat 4: Ondersteuning van Tenure Trackers

De vragen die uitgangspunt vormen voor de evaluatie rondom het thema ondersteuning van Tenure Trackers zijn in het hoofdstuk hoofdthema's en vraagstelling als volgt geformuleerd:

- a. Worden Tenure Trackers bij aanvang van de Track goed geïnformeerd over beschikbare mogelijkheden voor professionalisering en coaching?
- b. Hoe maken/behouden we ruimte voor de ontwikkeling van een Tenure Tracker/onderzoeksdomein op alle TT-posities binnen de UT in huidige krimpsituatie (gelijke kansen voor TTERS ongeacht hun plek in de organisatie).
- c. Welke ondersteuning in faciliteiten wordt structureel geboden (anders dan op maat)? Is er behoefte aan het realiseren van een start up package?
- d. Welke professionele ondersteuning bij aantrekken van externe onderzoeksgelden bieden we aan Tenure Trackers? Wat is wenselijk?
- e. Welke ondersteuning organiseren we voor leidinggevenden van Tenure Trackers? Wat is wenselijk?

Reflecterend op deze vragen destilleren we uit de bronnen het volgende:

##### Algemene ondersteuning voor Tenure Tracker en meer specifiek het start-up package

In het huidige Tenure Track beleid is er nog geen intensief begeleidingsprogramma opgesteld specifiek voor Tenure Trackers [HRS4R gapanalyse]. Wel zijn ter ondersteuning van onder andere Tenure Trackers een aantal faciliteiten beschikbaar via het Career Development Center van de UT, namelijk:

- ontwikkelassessment
- mentoren programma
- academisch leiderschap
- trainingen op het gebied van acquisitie en subsidieaanvragen
- individuele loopbaanbegeleiding

Uit geraadpleegde bronnen ontstaat de indruk dat deze mogelijkheden voor ondersteuning niet altijd bekend zijn bij de Tenure Tracker en/ of actief gestimuleerd worden.

Geconstateerd kan worden dat de ondersteuning aan Tenure Trackers op dit moment per vakgroep vorm krijgt en daarbij afhankelijk is van de financiële ruimte van een groep of faculteit. Consequentie is dat er verschil ontstaat in (financiële) ondersteuning van Tenure Trackers. Het effect van financiële

ondersteuning is dat de prestaties van Tenure Trackers, bijvoorbeeld door de inzet van een aio, versneld worden. Realiteit is echter wel dat de financiële armslag van faculteiten verschilt. Deze verschillen in geboden ondersteuning worden de laatste periode waar (financieel) mogelijk wel kleiner. Uit een informele rondgang lang facultaire HR Managers blijkt dat op decentraal niveau inmiddels tussen de faculteiten afstemming plaats vindt en best practices worden uitgewisseld en breder worden geïmplementeerd.

In diverse bronnen wordt opgemerkt dat er behoefte is aan meer ondersteuning voor Tenure Trackers. JA@UT merkt in haar position paper op: “de UT biedt weinig tot geen ondersteuning om de Tenure Track tot een succes te maken. De universiteit biedt weliswaar performance criteria en assessment, maar over het algemeen is er weinig aanbod op het gebied van coaching en begeleiding van de Tenure Trackers. “. Meer specifiek wordt vanuit geraadpleegde bronnen aangegeven dat er behoefte is aan een start-up package als aantrekkelijke aanvulling op de (huidige) Tenure Track ondersteuning. [TT werkgroep HR/ JA@UT/ ambassadeursnetwerk]. Een start-up package draagt bij aan zowel de kwaliteit van de resultaten als de snelheid waarmee een Tenure Tracker deze resultaten behaalt. JA@UT formuleert: “Given that other universities (RUG, Germany) and Institutes (FOM) have implemented the ‘starting package’ policy and specifically PhD or postdoc funding, the lack of a consistent starting package at the UT disfavours our Assistant Professors strongly in national competitions (Vidi) and in European competitions as well (ERC Starter). Implementing an ambitious starting package policy would help improve our success rates also.” Het belang van een start-up package voor Tenure Trackers wordt ook onderstreept door het FOM: zij hebben een start-up package opgenomen in hun lijst van ‘10 golden rules’ ten aanzien van Tenure Track. Het FOM geeft geen beschrijving van de manier waarop invulling kan worden gegeven aan een start-up package. Uit de geraadpleegde bronnen is echter ook een nuancering te destilleren: Voor Tenure Trackers, geldt – net als voor andere medewerkers – dat het eigen initiatief en verantwoordelijkheid in het zoeken van loopbaanbegeleiding belangrijk is. Oftewel als men wil dan kan er veel, er zijn genoeg mogelijkheden [1].

De ondersteuning aan Tenure Trackers kan opgesplitst worden naar enerzijds de algemene ondersteuning, ofwel randvoorwaarden en anderzijds ondersteuning specifiek voor de Tenure Track doelgroep (het start-up package).

Ten aanzien van de algemene ondersteuning zijn veelgenoemde randvoorwaarden waaraan Tenure Trackers, zowel binnen de UT als op andere universiteiten, behoefte hebben [ o.a. FOM websiteanalyse: biedt een overzicht van de coaching en begeleiding die Nederlandse Universiteiten bieden aan hun Tenure Trackers]

- Bovengrens aan management en onderwijstaken,
- Ondersteuning bij het verbeteren van het lesgeven
- Onderzoeksverlof
- Ondersteuning bij het aantrekken van onderzoeksgelden,
- Coaching/ begeleiding door sectieleider of HL in sectie/ afdeling waar de Tenure Tracker werkt.
- Mentor uit andere omgeving (andere faculteit), iemand met duidelijk andere wetenschappelijke expertise. Vaak naast of aanvullend op de 'directe' coach of leiding gevende.



- Flexibele en heldere arbeidsvoorwaarden (in geval van o.a. zwangerschaps, bevallings- en ouderschapsverlof, parttime werken, ziekte).
- Toegankelijke informatievoorziening m.b.t. regelingen, procedures, ondersteuning, e.d. voor Tenure Trackers en andere betrokken partijen,
- Formele periodieke beoordelingsgesprekken,
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (waarbij leidinggevende betrokken is, zodat de ontwikkeling ook in jaargesprekken gemonitord kan worden),
- Ontwikkelassessment,

Typische ingrediënten die over het algemeen worden aangeraden als onderdeel van een start-up package voor Tenure Trackers zijn [LNVH ]

- Geld voor inzet van capaciteit (bijv. PhD. Of, een ander voorstel: start met een bescheiden versie, van bijvoorbeeld één post-doc en implementeer bonussen voor goed presterende Tenure Trackers.)
- “Eigen” geld voor conferenties, reizen, e.d.
- Deelname aan trainingen, leergangen en individuele begeleiding ( bestaande uit o.a. soft skills, acquisitie, BKO onderwijs training, coaching, leiderschapstraining, mentor programma)
- Bevorder dat excellente studenten worden gekoppeld aan Tenure Trackers. Dit kan helpen in de onderzoeken en publicaties.

### Ondersteuning leidinggevende

De leidinggevenede heeft een belangrijke rol in de begeleiding van de Tenure Tracker. De hiërarchisch leidinggevende is degene die samen met de Tenure Tracker prestatieafspraken maakt; is degene die de prestatieafspraken formeel monitort, aanbevelingen doet en gehoord wordt door de Tenure Track commissie.

Vanuit diverse bronnen wordt de wens geuit meer ondersteuning te bieden aan de leidinggevende van Tenure Trackers [2] . De vraag die hierbij in de eerste plaats naar voren komt luidt: wie is de leidinggevende van de Tenure Tracker? Deze vraag wordt uitgewerkt in paragraaf 5.6 (beoordelen van de bevordering).

Aanvullend komt uit beleidsinventarisatie onder Nederlandse Universiteiten naar voren dat enkele Universiteiten gericht professionaliseringsaanbod hebben ontwikkeld voor de leidinggevenenden van de Tenure Trackers [FOM]. Binnen de UT is dergelijk aanbod voor leidinggevenenden op dit moment (nog) niet aanwezig.

## 5.5 Resultaat 5: Tenure Track criteria en de vertaling naar de individuele prestatiedoelen

De vragen die uitgangspunt vormen voor de evaluatie rondom het thema Tenure Track criteria en de vertaling naar de individuele prestatiedoelen zijn in het hoofdstuk hoofdthema's en vraagstelling als volgt geformuleerd:

- a. Zijn de Tenure Track criteria helder geformuleerd? (Verschillen de Tenure Track criteria per faculteit? Is er behoefte aan duidelijk UT beleid? Veranderen de startcriteria Tenure Track tijdens de opstartfase van de Tenure Track?)
- b. Hebben alle Tenure Trackers individueel vastgestelde prestatieafspraken? (Lukt het ons voldoende de criteria te vertalen naar heldere prestatiedoelen voor de Tenure Trackers? Welke verbetering is mogelijk in de wijze waarop we prestatiedoelen formuleren en beoordelen?)
- c. Welk gewicht hebben onderwijsprestaties en prestaties m.b.t. organiseren (bijdrage aan de community) in de beoordeling van Tenure Trackers? Wat vindt men wenselijk?
- d. Worden overstijgende eigenschappen (zoals leiderschap, visie zichtbaarheid, e.d.) meegenomen in de beoordeling van Tenure Trackers? Weten Tenure Trackers en hun leidinggevenden in voldoende mate hoe om te gaan met soft skills?

(Een vraag die hiermee samenhangt is: leggen we de lat voldoende hoog? Deze laatste vraag zal in de conclusies en aanbevelingen worden geadresseerd.)

Reflecterend op bovengenoemde vragen destilleren we uit de bronnen het volgende:

### Tenure Track criteria

In beleid zijn UT-brede Tenure Track criteria verwoord. Doel van de Tenure Trackcriteria is het stellen van een uniforme kwaliteitsnorm.

Uit enkele geraadpleegde bronnen komt naar voren dat bij de opstart van de Tenure Track op de UT een aantal faculteiten nog eigen criteria hanteerden. Dit gaf onduidelijkheid. Zo wordt opgemerkt dat criteria in een aantal gevallen al voor start van de Tenure Track regelmatig veranderden [3]. De wens wordt geuit te komen tot uniform beleid en criteria en een duidelijke informatievoorziening, zodat de kansen en mogelijkheden voor Tenure Trackers UT breed gelijk getrokken worden. Op basis van een informele rondgang langs HR managers komt naar voren dat faculteiten die voorheen nog faculteits-specifieke criteria hanteerden, inmiddels ook zijn overgestapt naar de UT brede criteria.

Uit de praktijk komt nog een andere discussie omtrent de Tenure Track criteria naar voren. Deze spitst zich toe op de vraag of de criteria voldoende concreet en realistisch zijn. Enerzijds wordt gesteld dat de criteria dat de toetsingscriteria ten aanzien van a) verzorgd onderwijs, b) verworven fondsen (niet iedereen kan een vidi of vici beurs scoren, want daar zijn er simpelweg te weinig van) c) begeleide promovendi en d) organisatorische taken onvoldoende concreet en realistisch zijn [4]. Anderzijds wordt gesteld dat ambitieuze formulering van de instroomcriteria juist essentieel zijn voor het positioneren van een loopbaantraject voor toptalent.

Op basis van een benchmarkonderzoek komt naar voren dat met name de vraag omtrent haalbaarheid van gestelde toetsingscriteria niet alleen bij de UT speelt, maar breder binnen de Tenure Track op Nederlandse Universiteiten. Een minderheid van de respondenten (zowel aan de UT als binnen andere Nederlandse Universiteiten) ervaart de verwachte prestaties op het gebied van onderzoek en het binnenhalen van onderzoeksgelden als redelijk].

Specifiek bij de UT geven Tenure Trackers aan invloed te hebben op hun prestatieafspraken en verwachten zij hun track bij de UT succesvol af te ronden [5].

### Prestatieafspraken

In het verlengde van bovenstaande discussie omtrent de Tenure Track criteria, ligt de vraag of het in voldoende mate lukt om de algemene criteria te vertalen naar individuele prestatieafspraken.

In het beleid wordt beschreven dat de UT-brede Tenure Track criteria vertaald worden naar individuele prestatieafspraken en dat daarmee recht wordt gedaan aan de diversiteit van de werkvelden in de faculteiten. Door deze vertaling naar individuele prestatieafspraken streeft de UT er naar de noodzakelijke afstemming op de individuele ervaring/situatie mogelijk te maken.

Uitgangspunt in het beleid is, dat de Tenure Tracker én de direct leidinggevende samen verantwoordelijk zijn voor de vertaling van de Tenure Track criteria naar individuele prestatieafspraken. (In paragraaf 5.6 wordt ingegaan op de vraag wie de direct leidinggevende van de Tenure Tracker is en wat diens verantwoordelijkheden zijn.) De individuele prestatieafspraken worden ter bevestiging voorgelegd aan de decaan, een wetenschappelijk directeur en een opleidingsdirecteur die zitting hebben in de facultaire Tenure Trackcommissie. Ook de feedback van eventuele tussentijdse evaluaties door de facultaire Tenure Track commissie worden door medewerker en leidinggevende vertaald naar de individuele prestatieafspraken. Essentieel punt dat hierbij in het beleid wordt benoemd is dat het voor de Tenure Tracker helder moet zijn hoe hij/zij het resultaat zichtbaar moet maken voor de facultaire Tenure Trackcommissie. Iedere Tenure Tracker heeft in theorie een individuele set met prestatieafspraken. [6].

Net als voor reguliere werknemers, geldt voor Tenure Trackers ook dat prestatieafspraken bestaan uit concrete afspraken over output (werkresultaten) en gedrag. Het maken van goede afspraken wordt benoemd als een essentieel aspect van goed werknemer- en werkgeverschap [7]. Aanvullend op de dagelijkse sturing worden de jaargesprekken (tussen medewerker en leidinggevende) genoemd als belangrijke momenten om de lange termijn prestatieafspraken te vertalen naar de korte termijn afspraken [8]. Bovendien biedt dit de mogelijkheid voor de leidinggevende om ook zicht te houden op de inzet en de resultaten van de vakgroep als geheel. Uit een informele rondgang langs HR collega's komt naar voren dat bovengenoemd beleid nog niet altijd zorgvuldig wordt toegepast. Dit hangt er mee samen dat de verantwoordelijkheden van de Tenure Tracker en de leidinggevende ten aanzien van het vertalen van Tenure Track criteria naar prestatieafspraken niet altijd als voldoende helder wordt ervaren en/of voldoende invulling krijgt.

Daarnaast wordt binnen een van de bronnen opgemerkt, dat nu nog veel individuele beoordeling plaatsvinden gebaseerd op de oudere afspraken (voor 2012), waarin de Tenure Track criteria niet/minder meetelt [9]. Hoeveel Tenure Trackers met oudere afspraken het betreft is op basis van de uitgevoerde analyse niet te bepalen.

## Gewicht van onderwijs- en organisatie prestaties in de beoordeling van Tenure Trackers

De geformuleerde toetsingscriteria doen uitspraken over drie gebieden, namelijk Onderzoek, Onderwijs en Organisatie. In het beleid wordt beschreven dat de UT belang hecht aan een gebalanceerde investering in prestaties tussen onderzoek en onderwijs.

Vanuit de praktijk komt een duidelijk signaal naar voren omtrent de ervaren discrepantie tussen enerzijds de inspanningen die in de dagelijkse praktijk gevraagd worden op het gebied van onderwijs- en organisatieprestaties en anderzijds de mate waarin deze inspanningen worden gewaardeerd tijdens de beoordeling van Tenure Trackers. Binnen de Tenure Track (en daarbuiten) beschrijven wetenschappers dat de onderzoekscomponent doorgaans zwaar weegt in de beoordeling. Enerzijds wordt dit als logisch ervaren, aangezien een Tenure Tracker bij goed functioneren door kan stromen naar de positie van HGL2. Als keerzijde wordt echter benoemd, dat onderwijsinspanningen en inspanningen ten behoeve van de organisatie onderbelicht blijven in de beoordeling. In de geraadpleegde bronnen wordt dit punt meermaals aangehaald. Zo wordt in een van de bronnen gezegd: "Tenure Trackers hebben veel aandacht besteed aan TOM. Deze onderwijs (last) wordt ondergewaardeerd in de Tenure Track beoordeling". De wens die hierbij wordt geuit is onderwijs taken steviger mee te laten wegen in de evaluatie van Tenure Trackers [10]. Een wetenschapper formuleerde: "Tenure Track gaat over excelleren in onderzoek en het niet zo slecht doen in onderwijs". Geconcludeerd kan worden, dat er discrepantie bestaat tussen de criteria (balans onderwijs en onderzoek) en de uitvoering hiervan in de dagelijkse praktijk.

De oplossingsrichtingen die vanuit de praktijk in dit kader worden geopperd lopen sterk uit een. Enerzijds spreekt men de wens uit meer differentiatie mogelijk te maken tussen Tenure Trackers die meer focus hebben op Onderwijs of op Onderzoek. Waarbij wordt aangegeven dat het belangrijk is daarbij een minimaal vereiste ondergrens te formuleren op het gebied van Onderwijs, Onderzoek en Organisatie. Anderzijds spreekt men de wens uit een gegarandeerde hoeveelheid onderzoekstijd en tijd voor het schrijven van subsidie aanvragen te krijgen [11].

### Overstijgende eigenschappen (gedrag)

In het Tenure Track beleid wordt geformuleerd dat de prestatieafspraken zichtbaar kunnen worden in harde output (bijvoorbeeld ten aanzien van publicaties), maar kunnen ook omschreven worden in kwaliteit van ontwikkeling. Deze kwaliteit van ontwikkeling laat zich vertalen naar overstijgende eigenschappen, ofwel gedrag. Hierbij wordt gekeken naar de wijze waarop de Tenure Tracker tot de harde resultaatafspraken komt. Te denken valt aan aspecten zoals leiderschap, visie en zichtbaarheid.

In de Tenure Track criteria staan tussen de afspraken over harde output ook enkele gedragscriteria vermeld. In een van de geraadpleegde bronnen wordt de wens geuit meer gewicht te hangen aan deze overstijgende eigenschappen, onder andere door gedrag explicieter op te nemen als beoordelingscriteria, met inbegrip van instructie aan de Tenure Track commissie t.a.v. hoe hiermee om te gaan [12].

Vanuit de praktijk komt naar voren dat ook Tenure Track commissies doorgaans de wens hebben Tenure Trackers te kunnen beoordelen op deze overstijgende eigenschappen. Aangegeven wordt, dat deze kenmerken doorgaans maken of iemand boegbeeld kan zijn/worden van een onderzoekslijn en binnen de UT (op zowel onderzoek als onderwijs). Echter, doordat er bij het maken van prestatieafspraken geen harde afspraken gemaakt worden over deze overstijgende eigenschappen, wordt het lastiger dergelijke aspecten mee te wegen in de beoordeling.

Een instrument om overstijgende eigenschappen inzichtelijk te maken is een assessment. In pilot vorm hebben in 2014 een aantal Tenure Trackers aan de UT gebruik gemaakt van de mogelijkheid van een ontwikkelassessment. Dit assessment, dat gestoeld is op een leiderschapsprofiel voor de Tenure Tracker (zie bijlage 3), dient als ondersteuning bij het formuleren van de eigen ontwikkeldoelen rondom gedragsaspecten. De resultaten van dit ontwikkelassessment zijn in de eerste plaats voor de Tenure Tracker zelf, zodat hij/ zij, in samenspraak met de leidinggevende, ontwikkeldoelen kan formuleren. Een ander instrument dat ter voorbereiding op de evaluatie input kan genereren over de overstijgende eigenschappen van een medewerker is 360-feedback. Hierbij wordt feedback van mensen (peers) uit de directe omgeving gevraagd op het gedrag van de medewerker [13]. 360-feedback wordt voor zo ver bekend bij de evaluatiecommissie op dit moment niet ingezet binnen de Tenure Tracks.

Ten aanzien van de selectiefase wordt geopperd dat in deze fase een selectieassessment kan bijdragen aan het beter selecteren op persoonlijke kwaliteiten. Het assessment is binnen de UT nog niet ingezet als selectie instrument.

## **5.6 Resultaat 6: Beoordelen van de bevordering**

De vragen die uitgangspunt vormen voor de evaluatie rondom het thema beoordelen van bevordering zijn in het hoofdstuk hoofdthema's en vraagstelling als volgt geformuleerd:

- a. Welke formele rol heeft de direct leidinggevende van de Tenure Tracker in de beoordeling /het bevorderingsproces van de Tenure Tracker? Wat is wenselijk?
- b. Is het wenselijk om peers van de Tenure Tracker te betrekken in het bevorderingsproces?
- c. Welke informatie heeft de facultaire Tenure Track commissie nodig voor een beoordeling?
- d. Zijn rol/taken/bevoegdheden van de beoordelingscommissie duidelijk, aangezien haar stem doorslaggevend is?

Reflecterend op deze vragen destilleren we uit de bronnen het volgende:

### Rol leidinggevende in bevorderingsproces:

Door diverse bronnen wordt onderstreept dat het van belang is dat de rol van de leidinggevende van de Tenure Tracker duidelijker wordt omschreven [14]. Relevante vraag hierbij luidt: Wie is de leidinggevende van de Tenure Tracker?

Ten aanzien van de rol van de direct leidinggevende staat in het beleid vermeld dat de direct leidinggevende als reguliere lijnverantwoordelijke stuurt, monitort en ondersteuning biedt aan de Tenure Tracker. Na een positief verlopen selectieprocedure maken leidinggevende en de Tenure Tracker samen prestatieafspraken ten behoeve van de eerstvolgende bevorderingsstap. Om de kwaliteitsnorm die aan Tenure Trackers wordt gesteld te kalibreren worden deze prestatieafspraken ter bevestiging voorgelegd aan (een deel van) de Tenure Track commissie. In het beleid wordt geen uitspraak gedaan ten aanzien van een formele rol in de beoordeling /het bevorderingsproces van de Tenure Tracker, waardoor op dit moment niet gewaarborgd is dat de leidinggevende altijd wordt gehoord door de Tenure Track commissie.

In de praktijk is het bovendien mogelijk dat de Tenure Tracker een andere leidinggevende heeft dan andere medewerkers uit de groep. Voor sommige Tenure Trackers kan gelden dat zij naast bestaande leerstoelen hun onderzoekslijn ontwikkelen. In die gevallen 'hangt' de Tenure Tracker rechtstreeks onder de vakgroepvoorzitter/domeinleider. We zien onderscheid ontstaan tussen twee rollen, namelijk enerzijds de hiërarchisch leidinggevende die de Tenure Tracker aanstuurt en anderzijds de functioneel leidinggevende. Deze rollen zijn echter nog niet helder vastgesteld. Vragen die in het verlengde hiervan liggen zijn: Wie is uiteindelijk verantwoordelijk voor de Tenure Trackers? Wie hoor je in de Tenure Track commissie? Welke (formele) positie heeft diegene in de beoordeling? Het huidige Tenure Track beleid doet geen uitspraak over de (formele) rol van de leidinggevende of over de rechten en plichten van leidinggevend van Tenure Trackers in het beoordelingsproces.

Verder komt uit de geraadpleegde bronnen de wens naar voren leidinggevend van Tenure Trackers beter dan nu het geval is op hun rechten en plichten t.a.v. begeleiding van de Tenure Tracker te wijzen. [15].

#### Rol peers (intern en extern) in bevorderingsproces

Door een geraadpleegde bron wordt de wens uitgesproken de beoordeling van Tenure Trackers breder te trekken door peers toe te voegen aan de Tenure Track commissie. Peers kunnen zowel directe collega's uit het eigen vakdomein zijn, als externe vakgenoten. Als argument voor een 'interne peer' kan worden aangedragen dat deze goed zicht heeft op zowel de resultaten van de Tenure Tracker, als ook op de wijze waarop deze zijn werk doet (het gedrag). Als argument voor het toevoegen van het externe lid wordt aangedragen dat iemand van buiten de UT bij kan dragen aan de objectiviteit van de beoordeling, doordat deze persoon geen faculteitsbelangen mee laat wegen in de beoordeling.

In het huidige Tenure Track beleid worden peers uit de eigen vakgroep niet uitgenodigd om zitting te nemen in de Tenure Track commissie. Wel wordt in het huidige beleid aangegeven dat een peer van buiten de faculteit of universiteit gevraagd dient te worden als lid van de Tenure Track commissie.

In de praktijk blijkt het wel mogelijk om peers uit de vakgroep als relevante derde te vragen om referent te zijn vanuit het eigen domein.

## Tenure Track commissie

In een van de geraadpleegde bronnen wordt beschreven dat het per faculteit lijkt te verschillen of de decaan deel uitmaakt van de tt cie. Daarnaast wordt de vraag gesteld of de Decaan bij verschil van mening de Tenure Track commissie kan overrulen. [vergadering ambassadeursnetwerk].

In het beleid staat beschreven dat de facultaire Tenure Trackcommissie bestaat uit:

- Decaan (voorzitter)
- Decaan van andere faculteit (rouleren)
- Wetenschappelijk directeur(en) van betrokken institu(u)t(en) dan wel de portefeuillehouder onderzoek
- Vakgroepvoorzitters, minimaal 2
- Opleidingsdirecteur(en)
- Peer van buiten de faculteit of universiteit (peer in de gamma of bèta, niet specifiek voor betreffende TT'er)
- HR-manager (als adviseur en secretaris)

Oftewel, in het beleid wordt beschreven dat de Decaan zitting heeft in de Tenure Track commissie. Doel daarvan was juist dergelijke tweespalt te voorkomen. In lijn met het huidige beleid adviseert de facultaire Tenure Trackcommissie de decaan over de bevordering. De decaan neemt het besluit over bevordering naar de volgende fase. Indien de decaan niet tot een besluit 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 besluit 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. Het College van promoties adviseert de rector en dossier houdend decaan.

In het geval dat Decaan en Tenure Track commissie tot een verschillend oordeel komen ten aanzien van de bevorderbaarheid van een Tenure Tracker kan dit leiden tot ingewikkelde situaties (hetgeen overigens in theorie ook kan voorkomen bij een BAC). We kunnen o.b.v. de evaluatie niet constateren hoe vaak deze situatie zich voorgedaan heeft.

Ten aanzien van de routine en regelmaat waarmee de Tenure Track commissie beoordelingen van Tenure Trackers uitvoert, kan de vraag gesteld worden of bij beoordeling van bevorderingen binnen de UT een zelfde lat wordt gehanteerd [16]. Ten aanzien van bevorderingen binnen de Tenure Track is in de meeste fases de facultaire Tenure Track commissie betrokken. Bij bevorderingen buiten de Tenure Track wordt de facultaire UHD commissie betrokken. De commissies zijn zich de afgelopen periode aan het professionaliseren, waarbij reflectie plaats vindt ten aanzien van de manier waarop de beoordelingen tot stand komen en de werkwijze daarin van de commissie. Bij faculteiten die met grote regelmaat beoordelingen uitvoeren komt deze professionalisering logischerwijs het vlotst en van binnen uit tot stand [17].

## Rol/ taken/ bevoegdheden Benoemingsadvies Commissie (BAC)

In de selectieprocedure is een belangrijke rol weggelegd voor de benoemingsadviescommissie (BAC). Een belangrijke rol omdat we te maken hebben met het selecteren van personen die binnen hun peer group talentvol blijken en die op termijn professorabel geacht worden. In de daaropvolgende fases beslist de Tenure Track commissie over bevordering naar een volgende fase.

Met betrekking tot de bevordering van een Tenure Tracker naar hoogleraar 2, wordt er opnieuw een BAC betrokken. Deze BAC is vaak anders van samenstelling dan de BAC die betrokken was bij de selectieprocedure. De procedure is dan zo veel mogelijk analoog aan de reguliere hoogleraar benoeming. Een belangrijk verschil is dat het in het geval van de voordracht van een Tenure Tracker altijd om een gesloten benoemingsprocedure zal gaan, in tegenstelling tot open werving/competitie). In het kader van succession planning is er namelijk één voorgesorteerde kandidaat. 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. Doordat zo veel mogelijk wordt aangesloten bij de reguliere hoogleraar benoeming, beslist de decaan wanneer de Adjunct-hoogleraar wordt voorgedragen en adviseert de Benoemingsadvies Commissie (BAC) over geschiktheid van de voorgedragen kandidaat voor de functie van hoogleraar 2. De Tenure Trackcommissie wordt in deze fase niet meer geconsulteerd in de benoeming. Om te waarborgen dat informatie uit eerdere fases van de Tenure Track meegenomen wordt in de BAC, kiezen sommige faculteiten er voor iemand uit Tenure Track commissie als BAC lid te betrekken bij de beoordeling van Adjunct-hoogleraar tot hoogleraar 2.

Uit de geraadpleegde bronnen komt de noodzaak naar voren om deze procedure rondom benoeming van adjunct-hoogleraar naar hoogleraar 2 te verhelderen. Het eindstation van de Tenure Track zal van invloed zijn op deze bevorderingsprocedure.

### **5.7 Resultaat 7: Juridische aspecten/ arbeidsvoorwaardelijke kaders :**

De vragen die uitgangspunt vormen voor de evaluatie rondom het thema juridische aspecten en arbeidsvoorwaardelijke kaders zijn in het hoofdstuk hoofdthema's en vraagstelling als volgt geformuleerd:

- a. Welke arbeidsvoorwaardelijke kaders zijn aanvullende noodzakelijk?
- b. Welke richtlijnen voor maatwerk bij zwangerschap/bevallingsverlof en ouderschapsverlof zijn er?
- c. Hoe gaan we om met verlengingen van de Tenure Track bij ziekte?
- d. Wat is de invloed van de wet werk en zekerheid en cao op de Tenure Track?
- e. Hoe gaan we om met aaneensluitende tijdelijke aanstellingen, bv van postdoc naar Tenure Track?

Reflecterend op deze vragen destilleren we uit de bronnen het volgende:

Ten aanzien van de huidige uitvoering van de Tenure Track (welke valt onder WP-functies) worden in diverse bronnen kritische kanttekeningen geplaatst ten aanzien van een aantal specifieke



arbeidsvoorwaardelijke kaders. Deze kanttekeningen richten zich met name op de wijze waarop we invulling geven aan zwangerschaps-, bevallings- en ouderschapsverlof; parttime werken; verlenging van de Tenure Track bij ziekte; en aaneensluitende tijdelijke aanstellingen. Enerzijds wordt de vraag gesteld welke specifieke richtlijnen er zijn, anderzijds is een terugkerende vraag hoe we in de praktijk omgaan met deze arbeidsvoorwaardelijke aspecten.

Eerst worden de richtlijnen en toepassing daarvan beschreven zoals deze tussen 2011 en eind april 2015 zijn ingevuld. Vervolgens wordt een eerste indicatie gegeven omtrent relevante aanpassingen van de richtlijnen die op korte termijn te verwachten zijn en de invloed daarvan op de Tenure Track.

Uitgangspunt voor de arbeidsvoorwaardelijke kaders die binnen de Tenure Track gelden is de cao Nederlandse Universiteiten.

Tussen 1 januari 2011 en 1 januari 2015 gold de cao Nederlandse Universiteiten van 1 januari 2011 tot en met 31 december 2013, die verlengd is tot 1 januari 2015.

#### Aansluitende tijdelijke aanstellingen (bijv. van postdoc naar Tenure Track)

JA@UT beschrijft dat er onduidelijkheid is over de juridische aspecten van de duur van het tijdelijke contract in relatie met de Tenure Track. Meer specifiek: "De maximale tijd om tijdelijk aan één universiteit te werken is 6 jaar. Valt de postdoc periode hier wel of niet onder?" [18].

Tussen 1 januari 2011 en 1 januari 2015 gold op basis van de cao de richtlijn dat de UT een Tenure Tracker een tijdelijk contract van maximaal 6 jaar kon bieden. [19]. Bij tussentijdse beëindiging is binnen de Tenure Track, net als bij andere vormen van dienstverband, een ontslagreden en dossiervorming nodig.

Sommige Tenure Trackers hebben voorafgaand aan hun Tenure Track al een andere aanstelling bij de UT gehad. Daarbij kan het gaan om een aanstelling in een WP-functie, zoals onderzoeker (postdoc is geen functieprofiel. Postdoc's worden doorgaans aangesteld als onderzoeker), of een aanstelling die in het kader van een opleiding wordt verricht (student-assistent, promovendus, assistent in opleiding, onderzoeker in opleiding, leerling ter opleiding van enig beroep dan wel in verband met verdere wetenschappelijk of praktische opleiding of vorming, waaronder KNAW- en EU-fellow).

Ten aanzien van Tenure Track volgend op een andere tijdelijke aanstellingen, zoals een aanstelling als postdoc/ onderzoeker (reguliere WP-functie) waren de juridische kaders helder: wanneer een medewerker direct aansluitend op een andere tijdelijke aanstelling als WP-er start in de Tenure Track (dus zonder onderbreking van minimaal 6 maanden + 1 dag), dan telt de eerste aanstelling mee in het totaal aantal van maximaal 6 jaar tijdelijk dienstverband. Hierdoor zal in dergelijke gevallen dus eerder besloten moeten worden of men overgaat van een tijdelijke aanstelling naar een vaste aanstelling.

Werkzaamheden die in het kader van opleiding worden verricht telden niet mee in de maximale duur van 6 jaar tijdelijk dienstverband [20].

Dat er onduidelijkheid bestaat over de juridische aspecten van de duur van het tijdelijke contract lijkt daarmee niet zozeer gebaseerd te zijn op juridische onduidelijkheid, maar lijkt vooral gezocht te moeten worden in de richting van communicatie en informatievoorziening. Dit wordt onderschreven door JA@UT, die aangeeft dat de TenureTrackers niet altijd goed op de hoogte zijn (gesteld) van de arbeidsvoorwaarden.

#### Richtlijnen voor verlenging tijdelijk dienstverband (bij ziekte, zwangerschaps-, bevallings- en ouderschapsverlof en parttime werken)

In de cao NU tot 1 januari 2015 was vastgelegd dat “Indien de werknemer daarom verzoekt de werkgever kan besluiten om de maximale duur genoemd in artikel 2.3 lid 1 en 2 te verlengen met de duur van het genoten zwangerschaps- en bevallingsverlof; de duur van ziekte indien er sprake is van een aaneengesloten periode van ziekte van minimaal 8 weken; de omvang van het genoten ouderschapsverlof; de duur van het uitvoeren van een door het College van Bestuur erkende bestuursfunctie” [21].

Kortom, de cao bood juridisch mogelijkheid om de Tenure Track te verlengen in het geval van ziekte, zwangerschaps-, bevallings- en ouderschapsverlof, zie ook artikel 6.5a cao Nederlandse Universiteiten, 1 januari 2011 t/m 31 dec 2013, verlengd tot 1 januari 2015. Over het verlengen van de Tenure Track bij parttime werken wordt geen uitspraak gedaan in de cao. Parttime werken was in de cao dan ook geen officiële verlengingsgrond. De vraag die vervolgens gesteld kan worden is in welke mate deze ruimte op arbeidsvoorwaardelijke gronden in de praktijk ook wordt doorvertaald naar flexibiliteit ten aanzien van de duur van de Tenure Track. Geluiden uit de praktijk doen vermoeden dat het verlengen van een Tenure Track op basis van ziekte, zwangerschaps-, bevallings-, ouderschapsverlof (nog) niet overal gemeen goed is.

In geval van zwangerschaps- en bevallingsverlof wordt geopperd dat verlenging met de exacte duur van het verlof of de ziekteperiode wellicht krap bemeten is, aangezien een Tenure Tracker in dergelijke gevallen meer tijd bezig is met het weer opstarten van de werkzaamheden. Verwezen wordt naar ruimere regeling omtrent dergelijke situaties van bijvoorbeeld de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en de European Research Council (ERC). In de cao van NWO [22] zijn de regelingen voor zwangerschaps-, bevallings- en ouderschapsverlof echter overeenkomstig met de regelingen in de tot eind 1 januari 2015 geldende cao van Nederlandse Universiteiten, oftewel verlenging met de duur van het verlof. Eventuele aanvullende regelingen, waarin een ruimere verlenging beschreven wordt, heeft de Tenure Track commissie op dit moment niet tot haar beschikking. Ten aanzien van parttime werken staat in de cao waar NWO onder valt vermeld dat de werkgever het dienstverband voor bepaalde tijd kan verlengen met de duur/periode die betrokkene in deeltijd heeft gewerkt (naar rato). [23].

## Veranderingen in verband met de nieuwe cao per 1 januari 2015 en de doorvertaling van de Wet werk en zekerheid daarin per 1 juli 2016

In deze paragraaf worden de consequenties van de wijziging van de cao op de Tenure Track weergegeven.

Voor het tijdelijk dienstverband met een Tenure Tracker die is aangegaan vóór 1 juli 2015 voor de duur van 6 jaar, heeft de nieuwe cao geen gevolgen. Dit dienstverband eindigt na afloop van de periode van 6 jaar dan wel wordt na afloop van de periode van 6 jaar omgezet in een vast dienstverband.

*Voorbeeld: Op 1 januari 2015 is een Tenure Track dienstverband aangegaan voor de periode van 1 januari 2015 tot 1 januari 2021. Dit dienstverband loopt in principe af op 1 januari 2021, tenzij deze wordt omgezet in een vast dienstverband.*

Voor tijdelijke dienstverbanden die zijn aangegaan vóór 1 juli 2015, bijvoorbeeld per 1 januari 2015, voor de duur van 3 jaar, met de toezegging dat bij goed functioneren het dienstverband met 3 jaar wordt verlengd, heeft de nieuwe cao wel gevolgen. Na afloop van de periode van 3 jaar, in het voorbeeld per 1 januari 2018, gelden de nieuwe regels en kan er niet meer worden verlengd voor een tijdelijke periode van 3 jaar. Als per 1 januari 2018 het dienstverband met 3 jaar wordt verlengd, ontstaat op dat moment automatisch een vast dienstverband. Verlenging is immers onder de nieuwe cao slechts beperkt mogelijk tot een maximale duur van 4 jaar, mits het een functie betreft die genoemd staat in Bijlage L van de cao. Voor Tenure Track dienstverbanden zal hiervan in de regel geen sprake zijn.

Vanaf 1 juli 2015 is nog steeds een Tenure Track dienstverband voor 6 jaar mogelijk. De cao biedt namelijk de mogelijkheid om op grond van artikel 2.2a een eenmalig tijdelijk dienstverband voor 6 jaar of langer aan te gaan. Het eenmalige dienstverband kan worden aangegaan met een nieuwe medewerker maar ook met een ex-medewerker van de UT, die voorafgaand aan de eenmalige aanstelling gedurende minimaal 6 maanden en 1 dag niet bij de UT in dienst is geweest.

Het voorgaande betekent dat het dus niet meer mogelijk is om met iemand die een dienstverband bij de UT als promovendus of als post-doc heeft gehad *aansluitend* een eenmalig tijdelijk dienstverband voor 6 jaar aan te gaan in het kader van een Tenure Track. Echter indien iemand die een tijdelijk dienstverband als promovendus of post-doc (onderzoeker) heeft gehad 6 maanden en 1 dag niet in dienst is geweest kan na die onderbreking wel een benoeming op grond van artikel 2.2a plaatsvinden.

Het eenmalige tijdelijke dienstverband kan slechts eenmaal worden verlengd met maximaal drie maanden.

## **5. Conclusies en aanbevelingen**

Naar aanleiding van de evaluatie formuleert de centrale Tenure Trackcommissie conclusies en aanbevelingen ten aanzien van onderstaande thema's.

Op basis van alle beschikbare informatie is geconstateerd dat er vier prioriteiten zijn waar we op korte termijn een standpunt over in willen nemen.

1. De omvang van het Tenure Trackbestand/ strategische planning van Tenure Trackposities
2. Inbedding van de Tenure Tracker in de leerstoel
3. Beoordelen van de bevorderingen
4. Selectie bij aanname van Tenure Trackers

Ten aanzien van de uitvoering van de Tenure Track doet de commissie en aantal aanbevelingen over aanvullend spelregels c.q. flankerend beleid, te weten:

5. Startup package
6. Intakefunctie en begeleiding van de Tenure Tracker (en leidinggevenden)
7. Regelgeving bijzondere situaties (zwangerschap en bevallingsverlof, deeltijdwerk en ziekte)
8. Up or out en wat doen we dan?
9. Samenstelling TT-commissie met gebruikmaking van peers? En consequentie voor UHD-commissies
10. Betekenis van de conclusie en aanbeveling voor zittende Tenure Tracker?

Tenslotte reflecteert de commissie op de vraag in hoeverre de doelen bereikt worden die zijn opgesteld bij de invoering.

11. De doelen van de Tenure Track.

In de aanbevelingen vindt u nieuwe adviezen en adviezen die het bestaande beleid herbevestigen. Daar waar het nieuwe adviezen betreft is dit aangegeven.

### 6.1 Conclusie en aanbeveling t.a.v. strategische planning van Tenure Track posities

1. Richt de domeinplannen zo in dat er voldoende informatie beschikbaar is om een inschatting te maken over het gewenste aantal Tenure Trackers. **(nieuw)**
2. Oormerk in de meerjarenbegroting de budgetten voor de Tenure Track positie indien deze niet in de structurele geldstroom/vaste formatie zit. **(nieuw)**
3. Beoordeel de omvang en de samenstelling van faculteit/het domein en de verwachte in-, door- en uitstroom alvorens een Tenure Track vacature te stellen. **(nieuw)**
4. Stap af van het uitgangspunt dat iedere wp-vacature een Tenure Track positie moet zijn. **(nieuw)**
5. Het eindstation van de Tenure Track blijft HGL 2..
6. Het up or out principe geldt voor UD2, UD 1 en UHD2. Vanaf Adjunct hoogleraar (UHD1+ promotierecht) geldt het up or out principe niet meer. **(nieuw)**

De Tenure Track is onze kweekvijver om innovatie in het onderzoek en onderwijs te realiseren en om nieuwe en bestaande sleutelposities te bezetten met talentvolle, intern opgeleide wetenschappers.

#### *Strategische planning*

Het is noodzakelijk dat we, meer dan nu, bij het creëren van een Tenure Trackpositie kijken naar de ontwikkeling (groei/krimp) binnen het specifieke domein, de extern en interne financieringsmogelijkheden, maar ook de samenstelling van de huidige vakgroepen en de in-, door- en uitstroom die daar verwacht wordt.

De commissie beveelt aan om in de domeinplannen zo vorm te geven dat er voldoende informatie beschikbaar is om een inschatting te maken over het gewenste aantal Tenure Trackers, bijvoorbeeld

t.a.v. waar innovatie/groei voorzien wordt en waar financieringsmogelijkheden liggen. In de meerjarenbegroting oormerken we de financiering van de Tenure Track positie 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 Track positie te bieden.

Uit de actuele analyse van de omvang en samenstelling van het huidige Tenure Trackbestand blijkt op UT niveau geen urgent probleem voor wat betreft het uitdijen van sleutelposities, het zogenaamde waterhoofd. Echter, specifiek voor de faculteit TNW lijkt de verwachte toestroom van Tenure Trackers op hoogleraar posities niet gecompenseerd te worden door natuurlijk verloop onder hoogleraren. Wel is geconstateerd dat we langer vooruit moeten kijken bij het openstellen van Tenure Track posities en dat we gerichte keuzes maken in het openstellen van vacatures. Niet iedere wp-vacature moet een Tenure Track positie worden. We willen dat het openstellen van een Tenure Trackpositie steeds een gewogen besluit is waarin strategie, financiën en samenstelling van vakgroepen geïntegreerd zijn.

#### *Lokale invulling*

Het blijft noodzakelijk om lokaal, op het niveau van faculteiten, regelruimte te houden voor het vrijgeven van Tenure posities. De ene faculteit heeft behoefte aan aangroei van jong talent en wil voorbereid zijn op vrijvallende sleutelposities (opvolging), andere faculteiten hebben groeiende onderzoeksdomeinen en willen ruimte creëren voor nieuwe onderzoeksprogramma's. De commissie beveelt aan af te stappen van het uitgangspunt dat iedere wp-vacature een Tenure Track positie moet zijn.

#### *Positionering Tenure Track*

De Tenure Track is een exclusieve talententrack. De Tenure Tracker onderscheidt zich van zijn peers in zowel prestaties als potentieel. Het kritische beoordelingsmoment in de Tenure Track komt na vijf jaar. Bij succes gaan we dan over tot een vaste aanstelling. Na de bevordering van de Tenure Tracker naar UHD-2 verwachten we dat 90% succesvol is in het bereiken van de eindstreep.

#### *Eindstation Tenure Track*

Huidige situatie	: Het eindstation van de Tenure Track is tot op heden (medio 2015) Hoogleraar 2. : De benoeming van een Tenure Tracker tot Hoogleraar-2 is zo veel mogelijk analoog aan de reguliere hoogleraar benoeming (zie paragraaf 5.6).
Aanbeveling	: Voorstel is vast te blijven houden aan Hoogleraar 2 als eindstation van de Tenure Track. Ook blijft de benoemingsprocedure zo veel mogelijk analoog aan de reguliere hoogleraar benoeming.
Waarom	: Uitgangspunt is dat de UT met de Tenure Track een aantrekkelijke en uitdagende mogelijkheid biedt aan potentieel wetenschappelijk toptalent om op basis van eigen prestaties door te groeien tot hoogleraar. Insteek is hiermee toptalent aan de UT te verbinden.

### *Up or out principe*

Huidige situatie	: Tot op heden (medio 2015) is het Tenure Track beleid zo geformuleerd, dat bij positieve beoordeling van de Tenure Tracker een bevordering volgt. Bij een negatief oordeel eindigt de Tenure Track en moet de medewerker elders een positie zoeken (zie paragraaf 5.3.). Dit wordt ook wel het up-or out principe genoemd.
Praktijkervaring	: In de praktijk zien we dat het up or out principe met name in de fase van Adjunct hoogleraar enkele ongewenst effecten heeft: <ul style="list-style-type: none"><li>• Adjunct hoogleraren die niet de laatste stap zetten richting Hoogleraar 2 zouden volgens het huidige beleid een positie elders moeten zoeken. Echter, doorgaans zijn deze Adjunct hoogleraren juist zeer waardevol voor de organisatie en zouden we hen in hun huidige positie voor de UT willen behouden. Voor de UT én de medewerker levert het meerwaarde op als men in deze fase van de loopbaan niet meer verplicht afscheid hoeft te nemen als de stap naar Hoogleraar niet passend blijkt.</li><li>• Wanneer de UT alsnog de mogelijkheid heeft om een medewerker ook ná stop van de Tenure Track (in de fase van adjunct hoogleraar) in dienst te houden, dan verliest de medewerker met het beëindigen van de Tenure Track de titel Adjunct hoogleraar. En daarmee ook het promotierecht. De titel Adjunct hoogleraar is op dit moment voorbehouden UHD-1 Tenure Trackers. Voor de medewerker voelt het verliezen van dit promotierecht als een degradatie.</li></ul>
Aanbeveling	:Voorstel is het up or out principe los te laten wanneer de Tenure Tracker eenmaal bevorderd is tot Adjunct Hoogleraar (UHD1 + promotierecht). Het up or out principe geldt nog wel voor UD2, UD 1 en UHD2. : De titel Adjunct hoogleraar mag worden verlengd, ook als de Tenure Track eindigt en de stap naar HGL2 (nog) niet wordt gezet.
Waarom	: Onderliggende argumentatie is dat de Adjunct hoogleraar reeds een trackrecord heeft opgebouwd waarmee hij/zij dusdanig van toegevoegde waarde is voor de organisatie, dat 'out' niet de eerste optie zou moeten zijn wanneer doorgroei naar hoogleraarschap toch niet mogelijk blijkt. : Het voorstel blijvend promotierecht toe te kennen, ook als de medewerker (nog) niet doorgroeit tot HGL-2, neemt een voorschot op verwachting dat een wetwijziging zal plaatsvinden. De komende maanden zal meer duidelijkheid ontstaan over deze wetwijziging, waardoor onder nog nader te bepalen voorwaarden aan UHD's blijvend promotierecht toegekend kan worden toegekend.

Consequentie van dit voorstel is, dat voorafgaand aan het besluit de Tenure Tracker te bevorderen tot Adjunct hoogleraar strenge toetsing plaats dient te vinden. Naast de toetsing op individuele prestaties dient men ook de organisatievraag te stellen: matched het organisatiebelang in dit specifieke geval nog steeds met individueel talent en koersen we op uiteindelijke bevordering naar (full) hoogleraarschap? Als de inschatting is voorafgaand aan de bevordering tot Adjunct hoogleraar

dat dat het hoogst haalbare is en de medewerker niet zal doorstromen naar HGL2 is het uitgangspunt dat de Tenure Track stopt in de UHD-2 fase. Ook is het van belang dat dan gesprek plaatsvindt over de match tussen enerzijds de ambities van de medewerker en anderzijds het carrièreperspectief dat de UT kan bieden.

Hiermee ontstaan in het Tenure track proces een viertal kritische momenten:

- Instroom/ selectiefase
- Tijdelijk contract naar vast contract;
- Bevordering naar Adjunct hoogleraar;
- Bevordering naar HGL2.

Voor een overzicht in het carrièrepad zoals hierboven omschreven zie bijlage 4.

## 6.2 Conclusie en aanbeveling t.a.v. inbedding van de Tenure Tracker in de leerstoel

7. De inbedding van de Tenure Tracker wordt lokaal (in de faculteit) bepaald.
8. Bied iedere Tenure Tracker de mogelijkheid van een mentor als onafhankelijk sparringspartner.
9. Ontwikkel nieuw (begeleidings-)aanbod voor leidinggevenden van Tenure Trackers en Tenure Trackers zelf. **(nieuw)**

### *Inbedding*

De commissie adviseert de inbedding van de Tenure Tracker lokaal (in de faculteit) te bepalen. Een Tenure Track met als doel opvolging van één van de sleutelposities kan doorgaans binnen bestaande structuren ingebed worden. Met name voor Tenure Trackers die zich buiten bestaande leerstoelen bevinden is het essentieel dat de rol van hiërarchisch leidinggevende zorgvuldig belegd wordt. De hiërarchisch leidinggevende is degene die samen met de Tenure Tracker prestatieafspraken maakt; is degene die de prestatieafspraken formeel monitort, aanbevelingen doet en gehoord wordt door de Tenure Track commissie. De hiërarchisch leidinggevende kan een deel van deze verantwoordelijkheden delegeren aan een functioneel leidinggevende, maar de leidinggevende verantwoordelijkheid blijft altijd belegd bij de hiërarchisch leidinggevende. De functioneel leidinggevende wordt als derde altijd gehoord door de Tenure Track commissie, bijvoorbeeld als referent. De decaan organiseert dat de beide rollen goed invulling krijgen en dat er dus ook iemand is die verantwoordelijkheid neemt voor Tenure Trackers. Uitgangspunten: Voldoende onafhankelijkheid voor Tenure Trackers; goede inbedding in de vakgroep; duidelijkheid t.a.v. verantwoordelijkheid leidinggevende; goede afweging rol decaan, enerzijds vanuit lijnverantwoordelijkheid en anderzijds vanuit voorzittersrol in Tenure Track commissie.

Het feit dat de inbedding van een TTer in de leerstoel nu soms belemmerend is, is geen structuurprobleem. We willen dat talenten overal in de organisatie ondersteund worden en voldoende vrijheid krijgen. De commissie beveelt aan dat iedere Tenure Tracker aanspraak kan maken op een mentor als onafhankelijk sparringpartner.

#### *Ondersteuning voor leidinggevende van Tenure Trackers*

De commissie adviseert om ook te investeren in de leidinggevenden van Tenure Trackers. Zij zijn partner in crime om de volgende bevorderingsstap te realiseren. Zij sturen en faciliteren vanuit hun rol de resultaten en ontwikkeling van Tenure Trackers.

### **6.3 Conclusie en aanbeveling t.a.v. beoordelen van bevorderingen**

10. Leid afspraken in de jaargesprekscyclus af van de individuele prestatieafspraken.
11. Betrek de leidinggevende bij het opstellen van de individuele prestatieafspraken, zodat er van meet af aan een gezamenlijke koers is.
12. Maak prestatieafspraken over output (werkresultaten) EN gedrag. Gebruik daarbij het leiderschapsprofiel voor Tenure Trackers. **(nieuw)**
13. Geef de direct leidinggevende van de Tenure Tracker een formele rol in de beoordeling/het bevorderingsproces van de Tenure Tracker. **(nieuw)**
14. Introduceer 360-feedback in de voorbereiding op de evaluatie van de Tenure Tracker per fase. **(nieuw)**

Iedere Tenure Tracker heeft een individuele set met prestatieafspraken. Deze prestatieafspraken bestaan uit zowel concrete kwantificeerbare bodemafspraken over output als uit afspraken over de overstijgende eigenschappen (gedrag) 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 m.b.t. overstijgende eigenschappen (gedrag) 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?

Dit vraagt van ons dat we:

- a) in de selectiefase reeds potentieel hierop willen zien (en dus ook in kaart moeten brengen);
- b) dat we (o.a. in de intake) hier goed over communiceren met Tenure Tracker én met leidinggevende/ coach;
- c) dat de leidinggevende hier de Tenure Tracker goed in begeleidt;
- d) dat we bij tussentijdse beoordelingen (zowel door leidinggevende als Tenure Track commissie) hier expliciet op beoordelen.



De dagelijkse sturing en de afspraken in de jaargesprekscyclus worden afgeleid van de prestatieafspraken. Doel daarvan is het vertalen van de lange termijn prestatieafspraken naar de korte termijn jaarafspraken zodat de Tenure Tracker op koers blijft en er ook inzicht is en verbinding ontstaat tussen de individuele doelen van de Tenure Tracker en de doelen van de groep/organisatie als geheel.

De evaluatie commissie bevestigt dat onderwijs deel uit dient te maken van de individuele prestatieafspraken van elke Tenure Tracker. Ten aanzien van de balans tussen onderzoek en onderwijsprestaties constateert de commissie dat, hoewel onderwijs nu nog niet is opgenomen in de doelstellingen van de Tenure Track, de Tenure Trackcriteria voldoende aanknopingspunten geven voor het concretiseren van onderwijsprestaties per Tenure Trackfase. In de criterialeidraad worden eisen gesteld op het gebied van onderzoek, onderwijs en organisatietaken. In het balans houden tussen onderzoek en onderwijs moeten we de oplossing dus niet zoeken in het aanpassen van criteria. Belangrijker is het 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.

De direct leidinggevende van de Tenure Tracker wordt altijd gehoord door de Tenure Trackcommissie. De leidinggevende is betrokken bij het opstellen van de individuele prestatieafspraken, zodat er van meet af aan 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 deze functioneel leidinggevende gehoord.

De individuele prestatieafspraken voor bevordering gaan niet alleen over output, maar ook over de overstijgende eigenschappen. Bij het maken van de afspraken maken we gebruik van het leiderschapsprofiel voor Tenure Trackers (zie bijlage 3) . We introduceren 360-feedback in de voorbereiding op de evaluatie van de Tenure Tracker per fase.

In lijn met het huidige beleid adviseert de facultaire Tenure Trackcommissie de decaan over de bevordering. De decaan neemt het besluit over bevordering naar de volgende fase. Indien de decaan niet tot een besluit 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 besluit 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. Het College van promoties adviseert de rector en dossier houdend decaan.

#### **6.4 Conclusie en aanbeveling t.a.v. selectie bij aanname van Tenure Trackers**

Herbevestiging: hoewel in het verleden een inhaalslag gemaakt is waarbij éénmalig interne doorstroom naar een Tenure track positie mogelijk is gemaakt, worden reguliere Tenure Track posities open en internationaal geworven.

15. Handhaaf de instroomcriteria (UD2).
16. Zet tijdens het selectieproces een selectieassessment in. **(nieuw)**

De evaluatiecommissie is van mening dat de instroomcriteria (UD2) gehandhaafd moeten worden. De criteria geven voldoende uiting aan de bewezen toegevoegde waarde (hoog potentieel in peer group) van de kandidaat. Aanvullend worden de gedragscriteria explicieter dan nu het geval is opgenomen in de criteria. De commissie benadrukt dat de lat hoog dient te liggen aan de voorkant van het Tenure track traject, dus in de selectie bij aannahme van Tenure Trackers.

De commissie benadrukt dat een internationaal profiel niet alleen zichtbaar is in buitenland ervaring, maar ook in kwaliteiten als inclusief denken en out of the box denken.

De Tenure Trackcriteria definiëren ook voor bevorderingen buiten de Tenure Track de kwaliteitslat.

De commissie doet de aanbeveling om in de werving en selectie van Tenure Trackers expliciet te selecteren op persoonlijke kwaliteiten. De commissie adviseert om tijdens het selectieproces een selectie-assessment in te zetten.

## 6.5 Conclusie en aanbeveling t.a.v. start-up package

17. Bied een specifiek en op voorhand transparant pakket aan ondersteuning voor alle Tenure Trackers ongeacht hun positie binnen de UT. **(nieuw)**
18. Maak bij aanvang van de Tenure Track afspraken over beschikbare faciliteiten.

Redenerend vanuit het Tenure Track systeem adviseert de evaluatie commissie dat iedere Tenure Tracker een start-up package krijgt. We bevelen sterk aan dat daartoe ook een AIO hoort. We vinden dat dit bij een exclusieve track hoort. De commissie heeft zich niet uitgesproken over de vraag onder welke omstandigheden uitzondering hierop mogelijk is.

Daarnaast moeten er ontwikkelactiviteiten zijn voor alle Tenure Tracker ongeacht hun positie binnen de UT.

Suggestie voor het start-up package:

- Eigen budget voor conferenties/reizen e.d.
- Deelname aan trainingen, leergangen en individuele begeleiding
- Bevorderen dat excellente studenten gekoppeld worden aan Tenure Trackers
- Lab-faciliteiten
- Geld voor inzet van capaciteit (bijv. PhD)

Met uitzondering van de laatste component zijn deze faciliteiten voor Tenure Trackers nu al te realiseren zonder directe impact op de kosten. Wel constateert de commissie dat we niet overal

vooraf afspraken maken over beschikbare faciliteiten en Tenure Tracker ook de beschikking geven over geoormerkt budget. Uitgangspunt binnen de UT moet zijn dat we beschikbare middelen inzetten voor de ontwikkeling van jonge wetenschappers en jonge wetenschapsdomeinen.

Ten aanzien van inzet van excellente studenten adviseert de commissie dat de faculteit waar mogelijk bevordert dat excellente studenten gekoppeld worden aan de Tenure Trackers. De wijze waarop dient met de faculteiten verder uitgewerkt te worden.

Het realiseren van een start-up package in termen van geld voor de inzet van capaciteit is niet UT-breed te realiseren. Niet binnen alle faculteiten is de financiële bandbreedte even groot, de manoeuvreerruimte is verschillend en deze component kan dan ook alleen lokaal worden ingevuld. De essentie is dat bij het openstellen van een Tenure Track positie de faculteit beoordeelt of zij de financiële ruimte heeft/creëert om een Tenure Tracker goed te faciliteren.

De commissie constateert dat het succes van Tenure Trackers mede beïnvloed wordt door de faciliteiten die beschikbaar zijn om zowel de kwaliteit van hun resultaten als de snelheid waarmee zij hun resultaten behalen te verhogen. De commissie beveelt aan de Tenure Trackers bij binnenkomst expliciet te informeren over de beschikbare faciliteiten en daarover ook afspraken te maken.

#### **6.6 Conclusie en aanbeveling t.a.v. intakefunctie en begeleiding van Tenure Trackers**

19. Realiseer een intakefunctie voor Tenure Trackers. **(nieuw)**
20. Realiseer een communicatiekanaal specifiek gericht op Tenure Trackers. **(nieuw)**
21. Nodig Tenure Trackers gericht uit voor deelname aan relevante trainingen en leergangen per fase.

De commissie adviseert dat de faculteit een intakefunctie realiseert voor Tenure Trackers. Doel daarvan is dat Tenure Tracker bij aanvang van de Track goed geïnformeerd worden over de wijze van beoordelen bij bevordering, advies op maat krijgt over beschikbare faciliteiten die er zijn voor ontwikkeling. Ook in voorbereiding op de bevordering is het wenselijk dat Tenure Trackers gerichte informatie krijgen over de voorbereiding die verwacht wordt voor de facultaire Tenure Trackcommissie. In alle faculteiten zijn de HR-adviseurs secretaris van de facultaire Tenure Trackcommissie. De commissie adviseert te onderzoeken welke rol de HR-adviseurs bij aanvang van de Tenure Track kunnen vervullen in de informatievoorziening en advisering van Tenure Trackers i.s.m. leidinggevend. Ter ondersteuning van bovenstaande taak is het advies een communicatiekanaal te realiseren specifiek gericht op Tenure Trackers.

De commissie adviseert dat de centrale dienst HR Tenure Trackers gericht uitnodigt voor deelname aan relevante trainingen en leergangen per fase. Er is behoefte aan een meerjarige programmlijn voor Tenure Trackers. Leidinggevend van Tenure Trackers geven aan ook behoefte te hebben aan

ondersteuning/begeleiding. De commissie adviseert de centrale diens HR hiervoor nieuw aanbod te ontwerpen dan wel op maat te adviseren aan leidinggevend.

## 6.7 Conclusie en aanbeveling t.a.v. regelgeving

22. Realiseer regelgeving voor bijzondere situaties. **(nieuw)**

De commissie adviseert de centrale dienst HR regelgeving voor te bereiden in lijn met de cao. Extra aandacht zal besteed worden aan bijzondere situaties.

Het verdient aanbeveling dat de Tenure Track, binnen wettelijke kaders, verlengd kan worden in het geval van zorgtaken. Dit is van toepassing op Tenure Trackers bij wie sprake is van ouderschapsverlof, zwangerschap/bevallingsverlof, zorgverlof, of een combinatie van een deeltijdaanstelling met zorgtaken. De zorg moet betrekking hebben op kinderen (max. leeftijd 12 jaar) die deel uitmaken van de eigen huishouding. Ingevolge het bepaalde in artikel 6.5a en artikel 2.2a lid 4 van de cao kan een aanstelling van een Tenure Tracker, aangegaan op artikel 2.2a slechts met 3 maanden worden verlengd. Indien en voor zover deze termijn onvoldoende is voor ouderschapsverlof, zwangerschap/bevallingsverlof, zorgverlof, en de organisatie wil wel aan een Tenure Tracker tegemoetkomen dan kan dit uitsluitend op basis van een dienstverband voor onbepaalde tijd.

## 6.8 Conclusie en aanbeveling t.a.v. Up or out: en wat doen we dan?

23. Bied na een negatief oordeel een half jaar ondersteuning bij de zoektocht naar een nieuwe positie. **(nieuw)**

24. Plan de beoordeling voorafgaand aan de overgang van een tijdelijke naar een vaste aanstelling minimaal een half jaar van te voren. **(nieuw)**

25. Pas aanstelling- en bevorderingsbrieven conform bovenstaande aan.

26. Registreer in het personeelssysteem reden van uitstroom uit de Tenure Track. **(nieuw)**

Zoals in aanbeveling 6 reeds benoemd adviseert de commissie het up or out principe te laten gelden tot Adjunct hoogleraar (UHD1+ promotierecht). De Tenure Track legt de lat hoog, maar biedt ook een bijzonder perspectief, dat van hoogleraar. Er van uitgaande dat we Tenure posities openen op die plekken waar we ook willen voorsorteren op talent is de consequentie dat we afscheid nemen van Tenure Trackers indien de afgesproken prestaties niet behaald worden. Dat betekent niet dat mensen niet waardevol zijn voor de organisatie, maar wel dat we die plek met een ander doel willen invullen en dus ook weer ruimte willen/moeten maken voor nieuwe instroom. Tot aan de bevorderingsstap Adjuncthoogleraar blijft het uitgangspunt dan ook up or out. Dit principe geldt voor Tenure Trackers met een tijdelijke en een vaste aanstelling, voor zowel interne instroom als instroom van buiten de UT.

We hechten uiteraard aan een zorgvuldige beoordeling in deze situaties. Negatieve beoordelingen mogen geen verrassing zijn en zijn gebaseerd op vooraf geformuleerde prestatieafspraken. Na een negatieve beoordeling biedt de UT voor de duur van een half jaar de benodigde faciliteiten om de zoektocht naar een nieuwe positie te ondersteunen.

De beoordeling die plaatsvindt voorafgaand aan de overgang van een tijdelijke naar een vaste aanstelling plannen we tijdig, minimaal een half jaar van te voren.

De commissie adviseert deze aangepaste afspraken vast te leggen in de aanstellings- en bevorderingsbrieven aan de Tenure Tracker. De informatie op te nemen in het geadviseerde communicatiekanaal voor Tenure Trackers en inzicht te geven in de mogelijke faciliteiten voor ondersteuning naar nieuw werk.

Om zicht te krijgen op redenen van uitstroom vanuit de Tenure Track is het advies om bij einde Tenure Track te registreren wat de reden van uitstroom is.

DRAFT

## 6.9 Conclusie en aanbeveling t.a.v. samenstelling Tenure Trackcommissies en gebruikmaking van peers.

27. Onderzoek of een centrale Tenure Track commissie de voorkeur heeft boven de facultaire Tenure Track commissies. **(nieuw)**
28. Benut peers binnen het specifieke domein van de Tenure Tracker via 360 feedback en /of als referentie in voorbereiding op de beoordeling.

De Tenure Track evaluatie commissie komt tot de suggestie dat de beoordeling van Tenure Trackers wellicht bij een centrale Tenure Track commissie kan komen te liggen. Als het aantal Tenure Trackers beperkt is lijkt het een optie dat de decaan Tenure Trackers ter beoordeling voordraagt en een centrale Tenure Track commissie een beslissing neemt. Echter, er is meer denkwerk nodig alvorens hier een gewogen advies op te kunnen geven.

De commissie is van mening dat peers uit het specifieke domein een belangrijke informatiebron zijn. De commissie adviseert dat deze informatie georganiseerd opgehaald wordt voorafgaand aan de beoordeling van de Tenure Tracker. Bijvoorbeeld via 360 feedback dan wel door het opvragen van referenties. Dit laatste is een al veel voorkomende praktijk. De commissie is echter niet van mening dat in de oordeelsvorming in de Tenure Trackcommissie peers ook een formele rol moeten krijgen.

## 6.10 Conclusie en aanbeveling t.a.v. betekenis van bovenstaande conclusies en aanbevelingen voor zittende Tenure Tracker?

29. Stuur prestatieafspraken, waar nodig, tussentijds bij en maak bijbehorende afspraken over benodigde faciliteiten.
30. Voer nieuwe regeling rondom bijzondere situaties in voor de gehele doelgroep. **(nieuw)**

De aard van de Tenure Track en de doelen die we bereiken wijzigen niet. De voorgestelde veranderingen zitten in het aanscherpen van de uitvoering en het verhogen van de transparantie daarover. We willen bereiken dat een Tenure Tracker (en hun leidinggevende):

- Bij aanvang van de Track goed geïnformeerd is over procedures en spelregels.
- Binnen drie maanden na indiensttreding of na bevordering een set met individuele prestatieafspraken heeft.
- Concrete afspraken maakt over benodigde faciliteiten.
- Op de hoogte is en zich kan informeren over relevante ontwikkelactiviteiten.

- 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.

Tenure Trackers worden beoordeeld op vooraf gemaakte prestatieafspraken. Na elke bevorderingsstap worden nieuwe individuele prestatieafspraken gemaakt die als uitgangspunt dienen voor de bevordering naar het volgende niveau. Er vinden o.b.v. de evaluatie geen aanpassingen plaats t.a.v. de criteria. In dat opzicht wijzigt 'de lat' voor de beoordeling niet. Wel constateert de commissie dat er weinig afspraken gemaakt worden over gedrag en de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten. Wanneer er bij een komende bevordering nieuwe prestatieafspraken gemaakt worden is het zaak daar meer aandacht te besteden. Uiteraard geldt dit ook voor afspraken i.h.k.v. de jaargesprekscyclus.

Naar aanleiding van de evaluatie zal er een voorstel komen hoe om te gaan met bijzondere situaties als zwangerschap en zorgtaken. Zodra deze regeling vastgesteld is zal deze voor iedere Tenure Tracker, nieuw en bestaand, in werking treden vanaf het moment van besluitvorming.

#### 6.11 Conclusie en aanbeveling t.a.v. doelen Tenure Track

31. We bereiken onze doelstellingen en zien ruimte voor verbetering.
32. Neem onderwijs expliciet op in de doelen van de Tenure Track. **(nieuw)**

De doelen van de Tenure Track zijn:

- Aantrekkingskracht als universiteit, kansen bieden aan talentvolle wetenschappers
- Innovatie in onderzoek en het verhogen van de kwaliteit (bedrijfsresultaten)
- Interne doorgroei: sleutelposities worden intern opgeleid en vervuld
- Verhogen van de mobiliteit (in- en extern)

Naar aanleiding van de evaluatie concludeert de commissie dat de we de doelen die we gesteld hadden realiseren, maar dat er ruimte is voor verbetering. De Tenure Track als 'systeem' staat naar aanleiding van de evaluatie niet ter discussie.

De evaluatiecommissie raad aan in het vervolg ook onderwijs expliciet op te nemen in de doelstellingen van de Tenure Track.

Ten aanzien van de aantrekkingskracht van de Tenure Track is er een solide beeld dat de Tenure Track jonge wetenschappers aanspreekt en dat de garantie op bevordering bij succesvolle prestaties daarin essentieel is. Ten aanzien van het verhogen van innovatie en kwaliteit weten we dat Tenure Trackers zelf de Track als stimulerend ervaren in het realiseren van hun doelen. Het effect van de Tenure Track lijkt te zijn dat sleutelposities vaker vervuld worden door Tenure Trackers en dat de bevorderingen buiten de Track teruglopen. Dit is een verwacht, en gewenst, effect al kunnen we op

dit moment vanwege beperkte omvang nog geen duurzaam beeld schetsen van deze trend op basis van de cijfers. Het tempo van doorstroom ligt bij Tenure Trackers hoger dan buiten de Track.

## **6.12 De aanbevelingen op een rij**

### **Strategische planning van Tenure Track posities:**

1. Richt de domeinplannen zo in dat er voldoende informatie beschikbaar is om een inschatting te maken over het gewenste aantal Tenure Trackers. **(nieuw)**
2. Oormerk in de meerjarenbegroting de budgetten voor de Tenure Track positie indien deze niet in de structurele geldstroom/vaste formatie zit . **(nieuw)**
3. Beoordeel de omvang en de samenstelling van de vakgroep/domein en de verwachte in-, door- en uitstroom alvorens een Tenure Track vacature te stellen. **(nieuw)**
4. Stap af van het uitgangspunt dat iedere wp-vacature een Tenure Track positie moet zijn. **(nieuw)**
5. Het eindstation van de Tenure Track blijft hoogleraar-2.
6. Het up or out principe geldt voor UD2, UD 1 en UHD2. Vanaf Adjunct hoogleraar (UHD1+ promotierecht) geldt het up or out principe niet meer.

### **Inbedding van de Tenure Tracker in de leerstoel:**

7. De inbedding van de Tenure Tracker wordt lokaal bepaald. **(nieuw)**
8. Bied iedere Tenure Tracker de mogelijkheid van een mentor als onafhankelijk sparringspartner.
9. Ontwikkel nieuw (begeleidings-)aanbod voor leidinggevend en van Tenure Trackers en Tenure Trackers zelf. **(nieuw)**

### **Beoordelen van bevorderingen:**

10. Leid afspraken in de jaargesprekscyclus af van de individuele prestatieafspraken.
11. Betrek de leidinggevende bij het opstellen van de individuele prestatieafspraken, zodat er van meet af aan een gezamenlijke koers is.
12. Maak prestatieafspraken over output (werkresultaten) EN gedrag. Gebruik daarbij het leiderschapsprofiel voor Tenure Trackers. **(nieuw)**
13. Geef de direct leidinggevende van de Tenure Tracker een formele rol in de beoordeling/ het bevorderingsproces van de Tenure Tracker. **(nieuw)**
14. Introduceer 360-feedback in de voorbereiding op de evaluatie van de Tenure Tracker per fase. **(nieuw)**

### **Selectie bij aanname van Tenure Trackers**

15. Handhaaf de instroomcriteria (UD2).
16. Zet tijdens het selectieproces een selectieassessment in. **(nieuw)**



**Start-up package:**

17. Bied een specifiek en op voorhand transparant, pakket aan ondersteuning voor alle Tenure Trackers ongeacht hun positie binnen de UT. **(nieuw)**
18. Maak bij aanvang van de Tenure Track afspraken over beschikbare faciliteiten.

**Intake functie en begeleiding van Tenure Trackers:**

19. Realiseer een intakefunctie voor Tenure Trackers. **(nieuw)**
20. Realiseer een communicatiekanaal specifiek gericht op Tenure Trackers. **(nieuw)**
21. Nodig Tenure Trackers gericht uit voor deelname aan relevante trainingen en leergangen per fase.

**Regelgeving:**

22. Realiseer regelgeving voor bijzondere situaties. **(nieuw)**

**Up or out: en wat doen we dan?**

23. Bied na een negatief oordeel een half jaar ondersteuning bij de zoektocht naar een nieuwe positie. **(nieuw)**
24. Plan de beoordeling voorafgaand aan de overgang van een tijdelijke naar een vaste aanstelling minimaal een half jaar van te voren. **(nieuw)**
25. Pas aanstelling- en bevorderingsbrieven conform bovenstaande aan.
26. Registreer in het personeelssysteem reden van uitstroom uit de Tenure Track. **(nieuw)**

**Samenstelling Tenure Trackcommissies en gebruikmaking van peers:**

27. Onderzoek of een centrale Tenure Track commissie de voorkeur heeft boven de facultaire Tenure Track commissies. **(nieuw)**
28. Benut peers binnen het specifieke domein van de Tenure Tracker via 360 feedback en /of als referentie in voorbereiding op de beoordeling.

**Betekenis van bovenstaande conclusies en aanbevelingen voor zittende Tenure Tracker:**

29. Stuur prestatieafspraken, waar nodig, tussentijds bij en maak bijbehorende afspraken over benodigde faciliteiten.
30. Voer nieuwe regeling rondom bijzondere situaties in voor de gehele doelgroep. **(nieuw)**

**Doelen Tenure Track:**

31. We bereiken onze doelstellingen en zien ruimte voor verbetering .
32. Neem onderwijs expliciet op in de doelen van de Tenure Track. **(nieuw)**

## 7. Implementatievoorstel

Indien het College van Bestuur, na consultatie van het Strategische Beraad en de Universiteitsraad, de aanbevelingen van de evaluatiecommissie overneemt is er de noodzaak de aanbevelingen om te zetten naar actie. In het onderstaande vindt u daarvoor een voorstel. Het doel van dit voorstel is het beleggen van de activiteiten, afstemmen van de timing en instemmen met de voorgestelde aanpak.

Onderstaande acties moeten gerealiseerd worden zodat de faculteiten goed uitvoering kunnen geven aan het Tenure Trackbeleid. Daarnaast ligt ook de vraag voor hoe we om gaan met de overgang naar het 'nieuwe' beleid en dan vooral wat die overgangperiode voor iedere afzonderlijke Tenure Tracker betekent.

### 7.1 De overgang naar 'nieuw' beleid

De doelen van de Tenure Track blijven behouden, het eindstation is ongewijzigd en biedt het perspectief van Hoogleraar-2. De voorgestelde aanbevelingen hebben allemaal tot doel dat de Tenure Trackers van de UT beter ondersteund worden in begeleiding en faciliteiten, dat er heldere afspraken komen over prestaties en over procedures. Uitgangspunt is dat we toewerken naar een situatie waarin de faculteiten, waar afgesproken, uniform uitvoering geven aan de Tenure Track.

Omdat de aanbevelingen zullen leiden tot een kwaliteitsverbetering van het werken met de Tenure Track is de redenering dat we deze uitgangspunten/werkwijze laten gelden voor alle Tenure Trackers. Er ontstaat geen onderscheid in de bestaande Tenure Trackers en nieuwe instroom in de track.

#### 7.1.1 Huidige Tenure Trackers

De evaluatie heeft ons veel inzicht gegeven in waar we het beter willen doen. De eerste opgave is dan ook om er voor te zorgen dat we met de huidige Tenure Trackers aanvullende afspraken maken over prestaties en/of ondersteuning. Omdat het hier om maatwerk gaat wordt voorgesteld om per faculteit en per Tenure Tracker de aanpak te bepalen. Onderwerpen die per Tenure Tracker specifieke aandacht moeten krijgen zijn de individuele *prestatieafspraken en de startup package* (inclusief de facilitering van de professionele ontwikkeling). Van de faculteit wordt gevraagd per Tenure Tracker te bepalen hoe de overstap naar de nieuw richtlijnen zijn te realiseren.

#### 7.1.2 Huidige én nieuwe Tenure Trackers

Daarnaast hebben we de opgave ten aanzien van zowel huidige als nieuwe Tenure Trackers een aantal aanvullende acties te ondernemen. Uitgangspunt t.a.v. *prestatieafspraken* is dat alle Tenure Trackers er op moeten kunnen vertrouwen dat zij beoordeeld worden op de vooraf aangegane prestatieafspraken. N.a.v. de TT-evaluatie veranderen de in-en doorstroomcriteria niet, maar wel wordt geadviseerd dat er individueel explicietere afspraken gemaakt worden over gedrag/persoonlijke ontwikkeling. Het is dan ook van belang dat de prestatieafspraken die bij iedere volgende bevorderingsstap gemaakt worden dit element in zich hebben.

Ten aanzien van de *start up package* geldt dat het Strategisch Beraad het College van Bestuur zal adviseren over de inhoud en omvang van de 'UT-standaard' voor een start up package, zie ook actieplan. Faculteiten kunnen echter, waar nodig, direct al een start maken met het concretiseren van afspraken rondom:

- Eigen budget voor conferenties/reizen e.d.
- Deelname aan trainingen, leergangen en individuele begeleiding
- Lab-faciliteiten

Zie ook actiepunt 'Transitie in de faculteiten'.

## 7.2 Actieplan

De geformuleerde acties worden belegd bij diverse personen. De afstemming tussen de lopende acties en betrokken partijen en de inhoudelijke ondersteuning daarvan is belegd bij de sr beleidsadviseur HR, R. Schwartz.

### 7.2.1 Implementatievoorstel specifiek voor de huidige Tenure Trackers

De eerste en belangrijkste opgave ligt bij het aanscherpen/aanvullen van afspraken met de huidige Tenure Trackers.

<b>Transitie in de faculteiten naar nieuw beleid/werkwijze voor de huidige Tenure Trackers</b>	
<p><b>Aanbevelingen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Leid afspraken in de jaargesprekscyclus af van de individuele prestatieafspraken.</li> <li>11. Betrek de leidinggevende bij het opstellen van de individuele prestatieafspraken, zodat er van meet af aan een gezamenlijke koers is.</li> <li>12. Maak prestatieafspraken over output (werkresultaten) EN gedrag. Gebruik daarbij het leiderschapsprofiel voor Tenure Trackers. (nieuw)</li> <li>13. Geef de direct leidinggevende van de Tenure Tracker een formele rol in de beoordeling/ het bevorderingsproces van de Tenure Tracker. (nieuw)</li> <li>17. Bied een specifiek en op voorhand transparant, pakket aan ondersteuning voor alle Tenure Trackers ongeacht hun positie binnen de UT. (nieuw)</li> <li>18. Maak bij aanvang van de Tenure Track afspraken over beschikbare faciliteiten.</li> </ol>	
<p><b>Aanpak:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De decaan en HR manager bepalen samen, zo nodig ondersteund door de beleidsadviseur, wat in hun specifieke faculteit prioriteit heeft en welke aanpak doelmatig is. Doel is dat we op het niveau van iedere Tenure Tracker kunnen waarborgen dat er: <ul style="list-style-type: none"> <li>• heldere prestatieafspraken zijn over prestatie en gedrag;</li> <li>• dat de rol van de direct leidinggevende duidelijk is en ingevuld wordt;</li> <li>• ondersteuning van de Tenure Tracker (tijd, geld, faciliteiten) is gerealiseerd;</li> <li>• werkwijze/procedures voor bevordering bekend zijn bij Tenure Trackers en hun leidinggevendenden.</li> </ul> </li> <li>➤ Faculteiten starten direct met verhelderen/aanvullen van afspraken over ondersteuning van Tenure Trackers. Afspraken met Tenure Trackers worden vastgelegd.</li> </ul>	
<p><b>Wie</b> Decaan en HR manager (i.s.m. R. Schwartz)</p>	<p><b>Wanneer</b> Start september</p>

## 7.1.2 Implementatievoorstel voor huidige én nieuwe Tenure Trackers

Onderstaande acties moeten gerealiseerd worden zodat de faculteiten goed en uniform uitvoering kunnen geven aan het Tenure Trackbeleid.

<b>Strategische personeelsplanning Tenure Trackposities</b>	
<p>Aanbevelingen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Richt de domeinplannen zo in dat er voldoende informatie beschikbaar is om een inschatting te maken over het gewenste aantal Tenure Trackers. (nieuw)</li> <li>2. Oormerk in de meerjarenbegroting de budgetten voor de Tenure Track positie indien deze niet in de structurele geldstroom/vaste formatie zit. (nieuw)</li> </ol>	
<p>Aanpak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Werkgroep (decaan, wd, controller faculteit, HR, hgl, portefeuillehouder OW) verkent welke kritische informatie in domeinplannen toegevoegd moet worden voor gewogen besluit over het vrijgeven/positioneren van Tenure Trackposities. Werkgroep schrijft kort voorstel over aanpassingen domeinplannen.</li> <li>➤ Ieder faculteitsbestuur inventariseert binnen welke domeinen er Tenure Trackposities voorzien worden, hoe deze aantallen zich verhouden met niet-Tenure Trackposities en welke mogelijke consequenties er zijn voor de meerjarenbegroting.</li> <li>➤ In het SB wordt, o.b.v. voorgaande inventarisatie, besproken welke posities de faculteiten voorzien. Afstemming vindt plaats t.a.v. aantallen, verhoudingen wel/niet TT, maar ook: maken we als UT strategisch de juiste keuzes (Vision2020 en investeringen) en realiseren we voldoende vernieuwing.</li> <li>➤ Domeinplannen worden waar nodig door faculteiten aangevuld n.a.v. de afspraken in het SB.</li> </ul>	
<p>Wie Decaan + WD (tevens lid TT-evaluatiecie) HR manager (i.s.m. R. Schwartz)</p>	<p>Wanneer Start september</p>

<b>Startup package</b>	
<p>Aanbevelingen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. Bied een specifiek en op voorhand transparant, pakket aan ondersteuning voor alle Tenure Trackers ongeacht hun positie binnen de UT. (nieuw)</li> <li>18. Maak bij aanvang van de Tenure Track afspraken over beschikbare faciliteiten.</li> </ol>	
<p>Aanpak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Het SB discussieert in oktober over de UT-standaard voor een startup package en brengt advies uit aan het CvB. Voorbereiding van de discussie in kleine werkgroep. Groot deel van de input ligt reeds op tafel vanuit de evaluatie.</li> </ul>	
<p>Wie Decaan + WD (uit TT-cie)</p>	<p>Wanneer Discussie in SB en advies CvB oktober 2015</p>

<b>Voorstel samenstelling Tenure Track commissie (facultair/centraal).</b>	
Aanbevelingen: 27. Onderzoek of een centrale Tenure Track commissie de voorkeur heeft boven de facultaire Tenure Track commissies. (nieuw)	
Aanpak: ➤ Inventariseren voors en tegens van beide opties en de bedrijfsvoering consequenties.	
Wie R. Schwartz	Wanneer Discussie in SB en advies CvB Q4

<b>Ontwerp van selectie-, ontwikkelings- en beoordelingsinstrumentarium</b>	
Aanbevelingen: 9. Ontwikkel nieuw (begeleidings-)aanbod voor leidinggevenden van Tenure Trackers en Tenure Trackers zelf. (nieuw) 14. Introduceer 360-feedback in de voorbereiding op de evaluatie van de Tenure Tracker per fase. (nieuw) 16. Zet tijdens het selectieproces een selectieassessment in. (nieuw)	
Aanpak: ➤ Huidige aanbod in beeld brengen en koppelen per TT-fase, actief communiceren van/uitnodigen voor bestaande aanbod. ➤ Voorstel voor uitbreiding van begeleidingsaanbod en assessmentvormen inclusief financieel voorstel. Doelgroep: Tenure Trackers, leidinggevenden en facultaire TT-commissies.	
Wie R. Schwartz i.s.m. TTers en faculteiten	Wanneer Huidige aanbod Q4 gerealiseerd Voorstel nieuw aanbod Q1 2016

<b>Intakefunctie TT en informatievoorziening</b>	
Aanbevelingen: 19. Realiseer een intakefunctie voor Tenure Trackers. (nieuw) 20. Realiseer een communicatiekanaal specifiek gericht op Tenure Trackers. (nieuw)	
Aanpak: ➤ Inventariseren welke aanpak de decentrale HR teams nu al realiseren en waar we willen synchroniseren/aanvullen en welke consequenties dat heeft (realiseerbaar) ➤ Aanpassen website, informatievoorziening/kanaal specifiek voor TTers	
Wie R. Schwartz i.s.m. TTers en faculteiten	Wanneer Gerealiseerd in Q1 2016 Indien bedrijfsvoering consequenties, voorstel in Q4 2015

<b>Regeling bijzondere situaties</b>	
Aanbevelingen: 22. Realiseer regelgeving voor bijzondere situaties. (nieuw)	
Aanpak: ➤ Kleine werkgroep om voorstel voor te bereiden. Voorbeelden van andere organisaties zijn aanwezig. Juridische grondslag is gewijzigd met nieuwe cao. Advies t.a.v. inhoud van de	

regeling en zo nodig t.a.v. duur van eenmalig dienstverband.	
Wie H. Evers	Wanneer Discussie in SB en advies CvB Q4 2015

<b>Vastleggen van nieuwe en herbevestigde principes en procedures in het UT-brede Tenure Track beleid</b>	
Aanbevelingen: Veel van de nieuwe aanbevelingen zijn van invloed op onderstaande documentatie en procedures.	
Aanpak: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aanpassen van de nota "Tenure Track in de UT-praktijk"</li> <li>➤ Aanpassen aanstellings- en bevorderingsbrieven (z.s.m. na akkoord CvB op aanbevelingen)</li> <li>➤ Aanpassen registratie Oracle (augustus)</li> <li>➤ Aanscherpen benoemingsprocedure van adjunct-hoogleraar naar Hoogleraar-2</li> </ul>	
Wie R. Schwartz	Wanneer Registratie augustus Brieven september (verwacht) Nota en procedure Q4 2015

Mijlpaal in deze programmering is het Strategisch Beraad in December 2015. Op de agenda staat:

- Bespreken strategische posities TT
- Voorstel samenstelling TT-commissie
- Analyse huidig begeleidingsaanbod
- Voorstel intakefunctie
- Voorstel regeling bijzondere situatie

Het voorstel over de startup package van de Tenure Tracker wordt besproken in oktober 2015.

# Bronvermelding:

t/m Resultaat 3 zijn bronvermeldingen (nog) in de tekst verwerkt.

## Resultaat 4:

1. HRS4R, Item 28 Career Development
2. bron nog vermelden
3. JA@UT

## Resultaat 5:

4. faculteitsraad van TNW
5. Onderzoek LNVH Benchmark UT
6. Tenure Track in de UT praktijk
7. JA@UT
8. Tenure Track werkgroep HR
9. vergadering ambassadeursnetwerk
10. JA@UT
11. JA@UT
12. vergadering ambassadeursnetwerk
13. Tenure Track werkoverleg HR

## Resultaat 6:

14. Interne TNW evaluatie/ FR TNW
15. Faculteitsraad TNW
16. Ambassadeursnetwerk
17. Tenure Track werkgroep HR

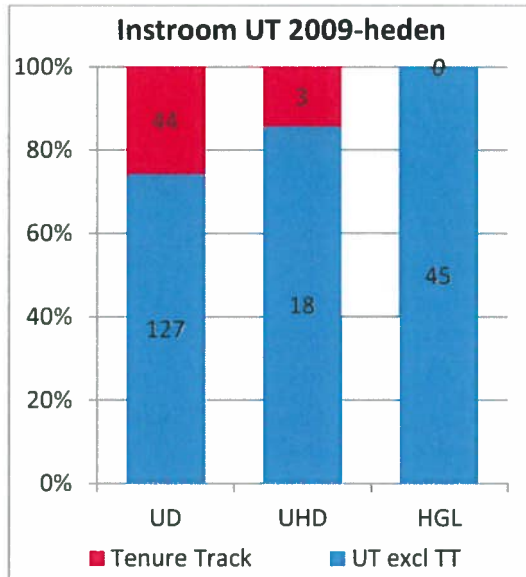
## Resultaat 7:

18. JA@UT, position paper
19. cao Nederlandse Universiteiten, 1 januari 2011 t/m 31 dec 2013, verlengd tot 1 januari 2015, artikel 2.3.
20. cao Nederlandse Universiteiten, 1 januari 2011 t/m 31 dec 2013, verlengd tot 1 januari 2015, artikel
21. cao Nederlandse Universiteiten, 1 januari 2011 t/m 31 dec 2013, verlengd tot 1 januari 2015 artikel 2.3.
22. cao Onderzoeksinstituten, 2015 paragraaf 2.9
23. cao Onderzoeksinstituten, 2015 paragraaf 2.9
24. cao Nederlandse Universiteiten. 1 januari 2015 t/m juni 2016. Artikel 2.2a.

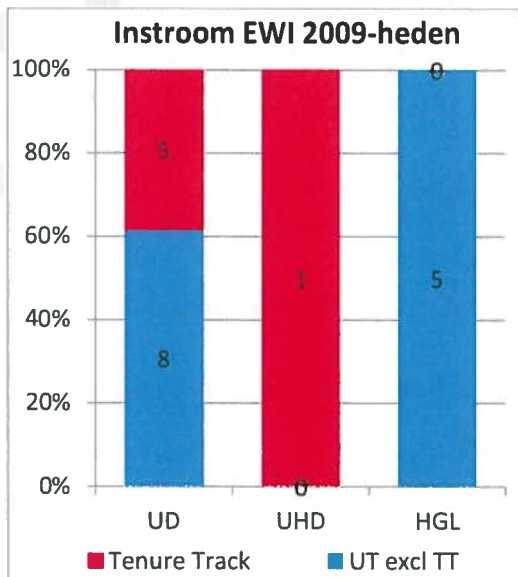
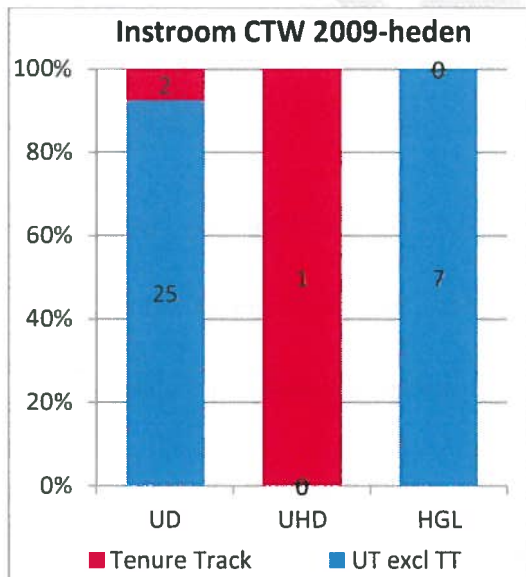
# Bijlage 1: Analyses, tabellen en grafieken

## Analyse A: Instroom 2009-heden, UT-breed en per faculteit

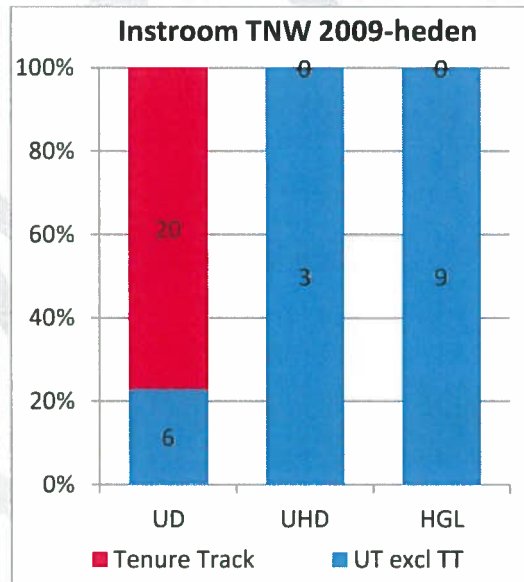
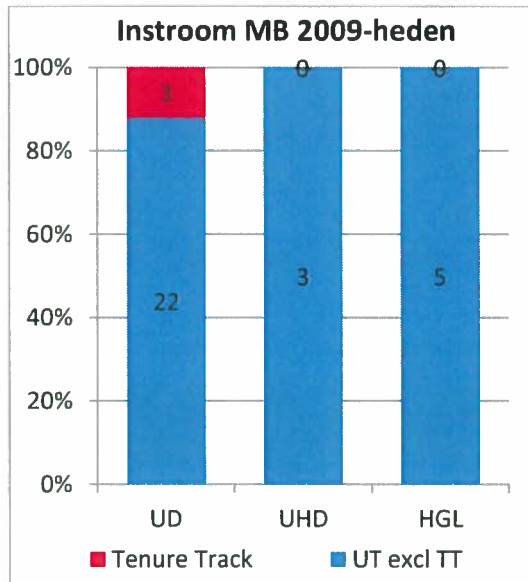
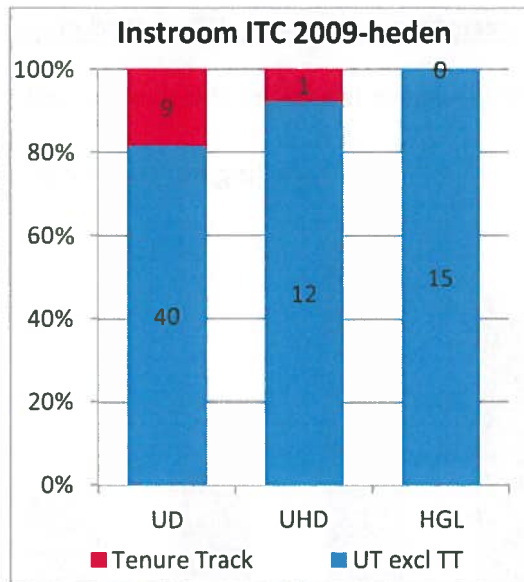
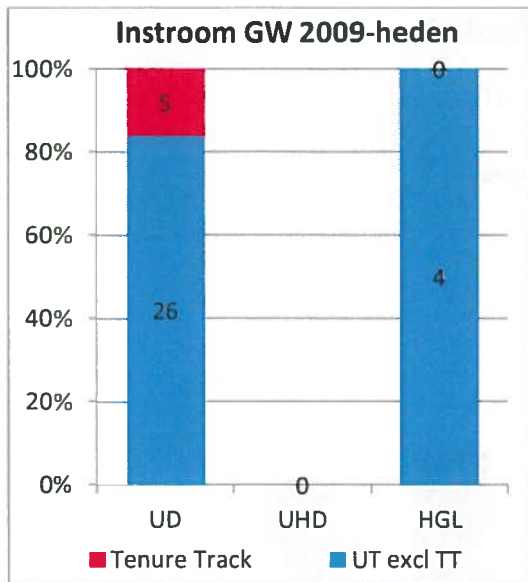
A.1. laat zien hoe de verdeling UT-breed is ten aanzien van de instroom in UD en UHD functies, uitgesplitst naar wel of niet Tenure Track.



A.2. laat zien hoe de verdeling per faculteit is ten aanzien van de instroom in UD en UHD functies, uitgesplitst naar wel of niet Tenure Track.

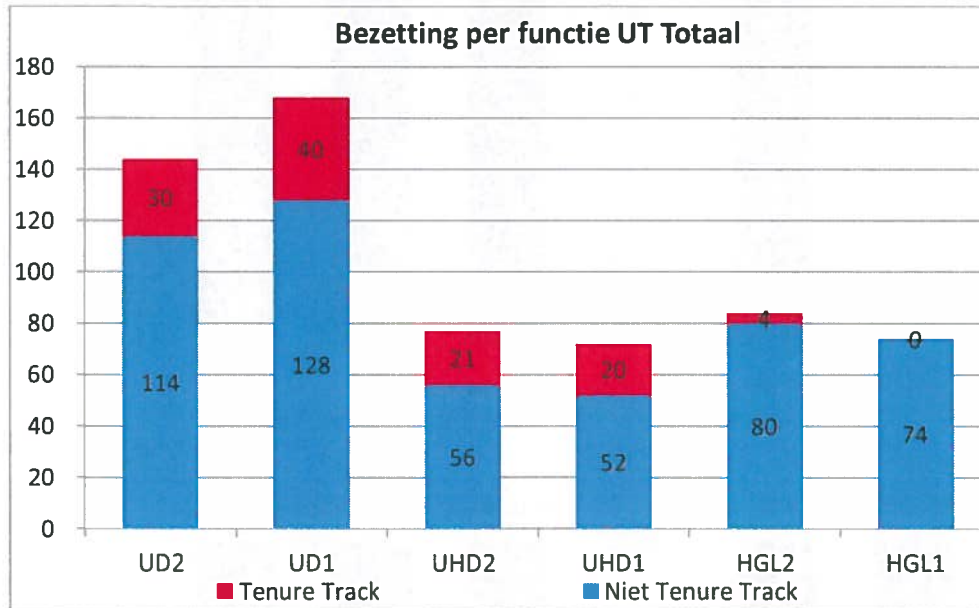






## Analyse B. bezetting per functie, UT –breed en per faculteit.

### B.1. De bezetting van de (sleutel)posities voor de gehele UT.

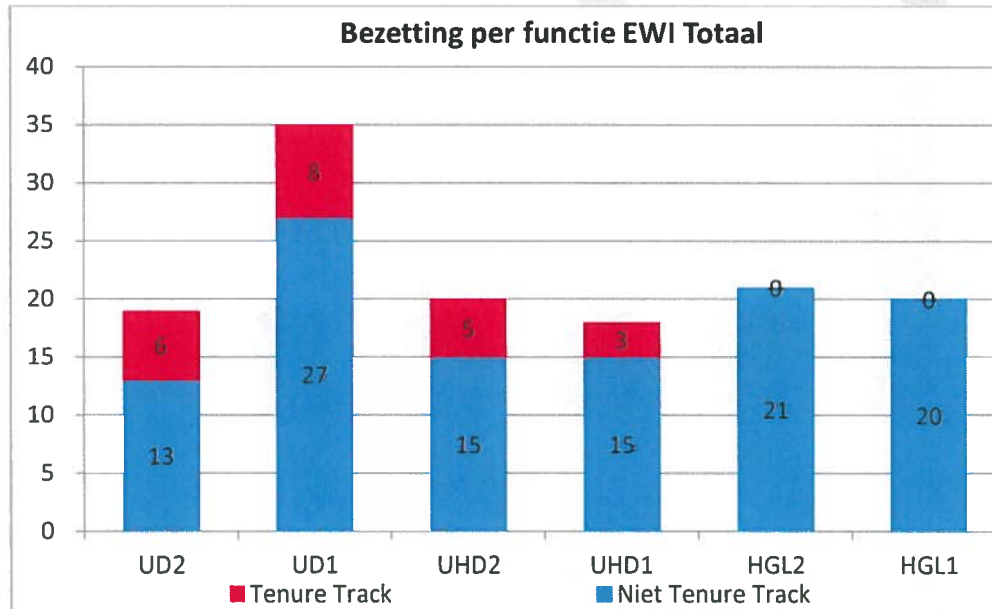
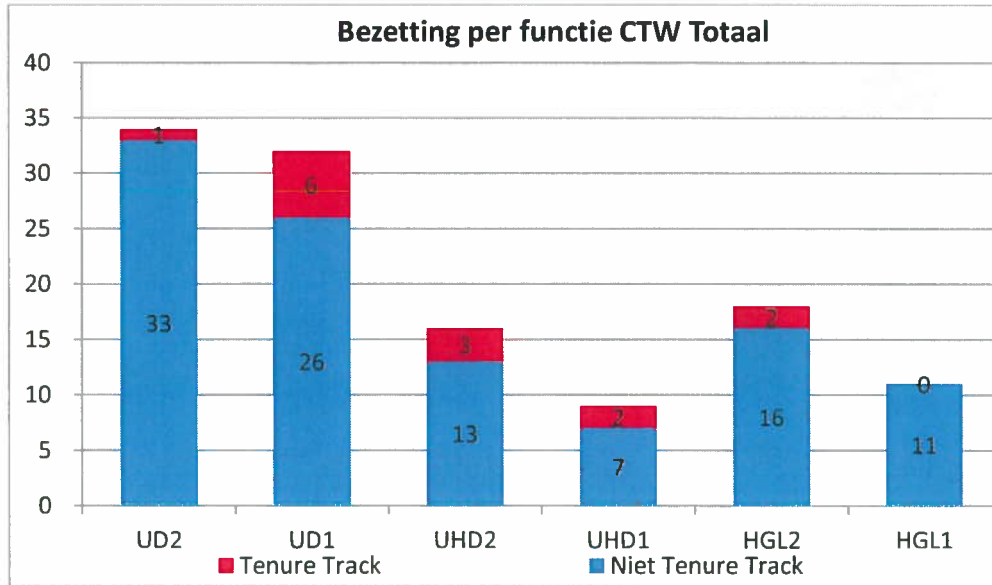


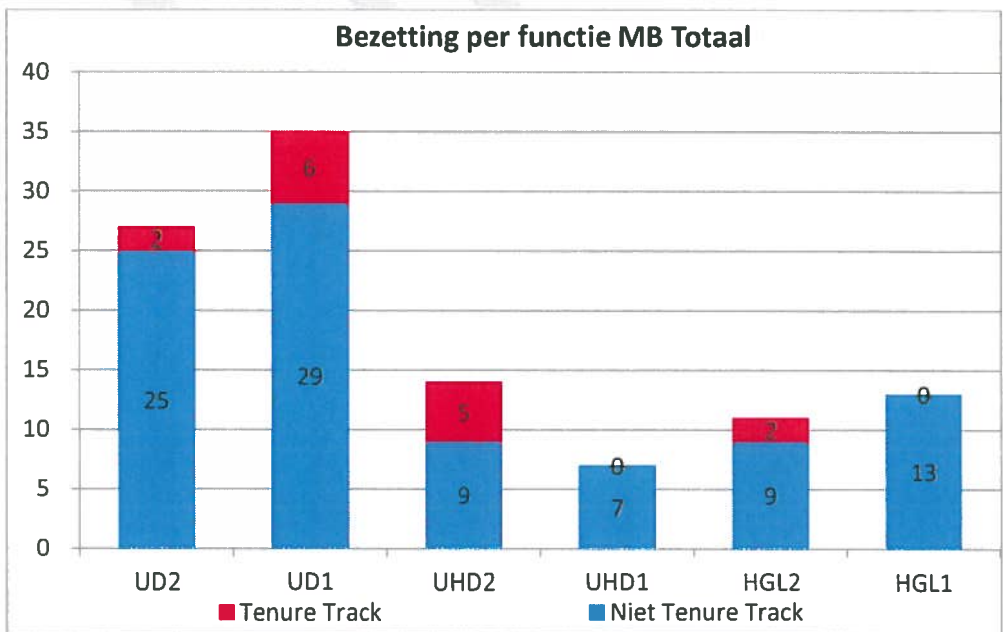
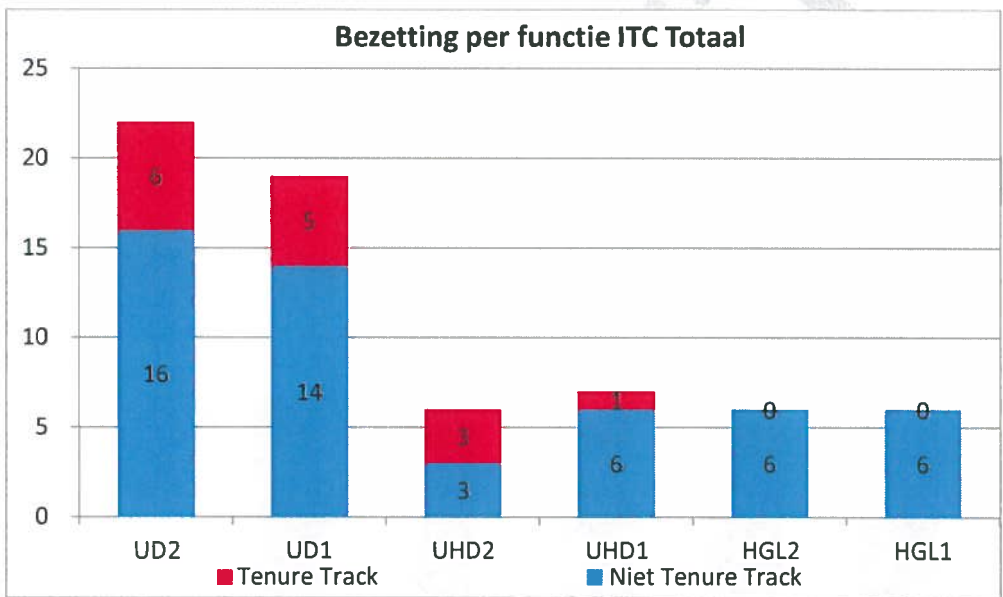
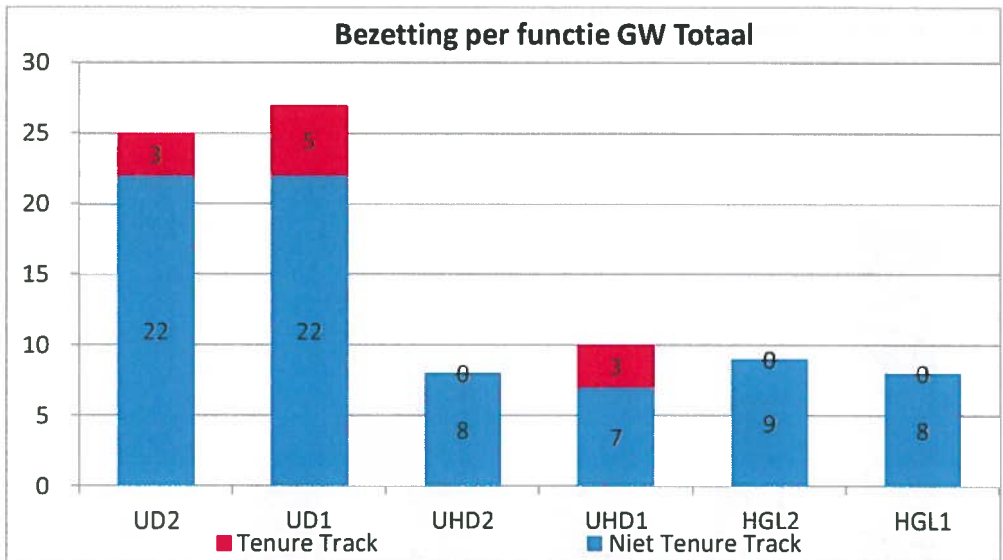
Functie:	Totale populatie	Aantal Tenure Trackers	Percentage Tenure Trackers
UD2	144	30	20%
UD1	168	40	24%
UHD2	77	21	27%
UHD1	72	20	28%
HGL2	84	4	5%
HGL1	74	0	0%

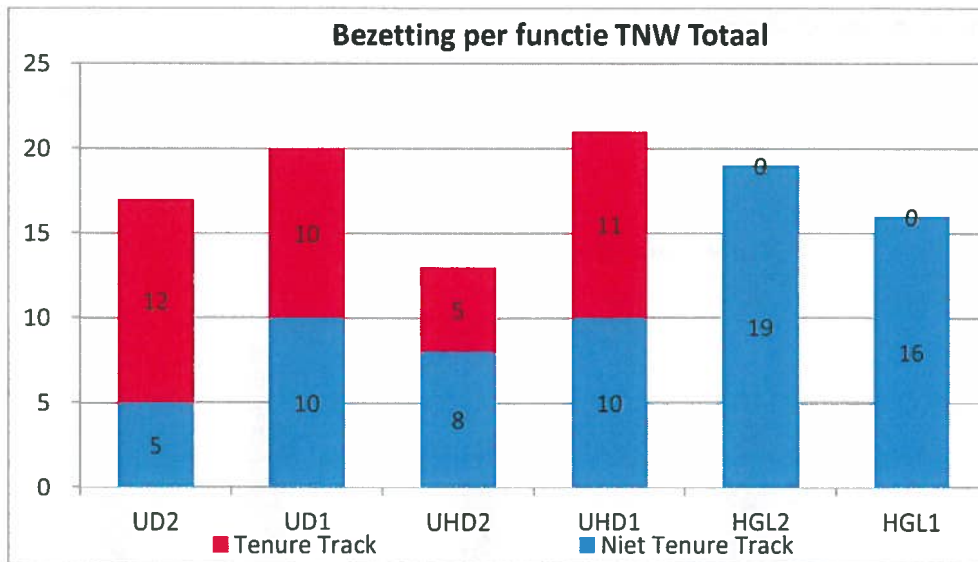
#### Uitwerking analyse:

- van de sleutelpositie op UHD niveau is nu ong. 28% TT
- de sleutelpositie HGL geeft nog geen representatief indicatie, vanwege het kleine aantal TTers in de ze fase (start TT 2012: slechts enkelen zijn reeds toe aan fase 5)
- Van de groep UHD TTers zal een deel nog uitvallen, maar de verwachting is dat de drop-out niet heel hoog is (in theorie zou strengste selectie in UD fase moeten zitten).
- De 20 UHD1ers, daarvan verwacht je dat groot deel binnen 4 jaar een HGL functie zal krijgen.
- De 21 UHD2 ers, daarvan verwacht je dat ook een aanzienlijk deel binnen 6 jaar een hgl functie zal krijgen.
- Vraag aan faculteiten: Kun je dit dragen als UT? Of verwacht jouw faculteit uitstroom bij andere hgl-en?

**B.2. De bezetting van de (sleutel)posities per faculteit:**

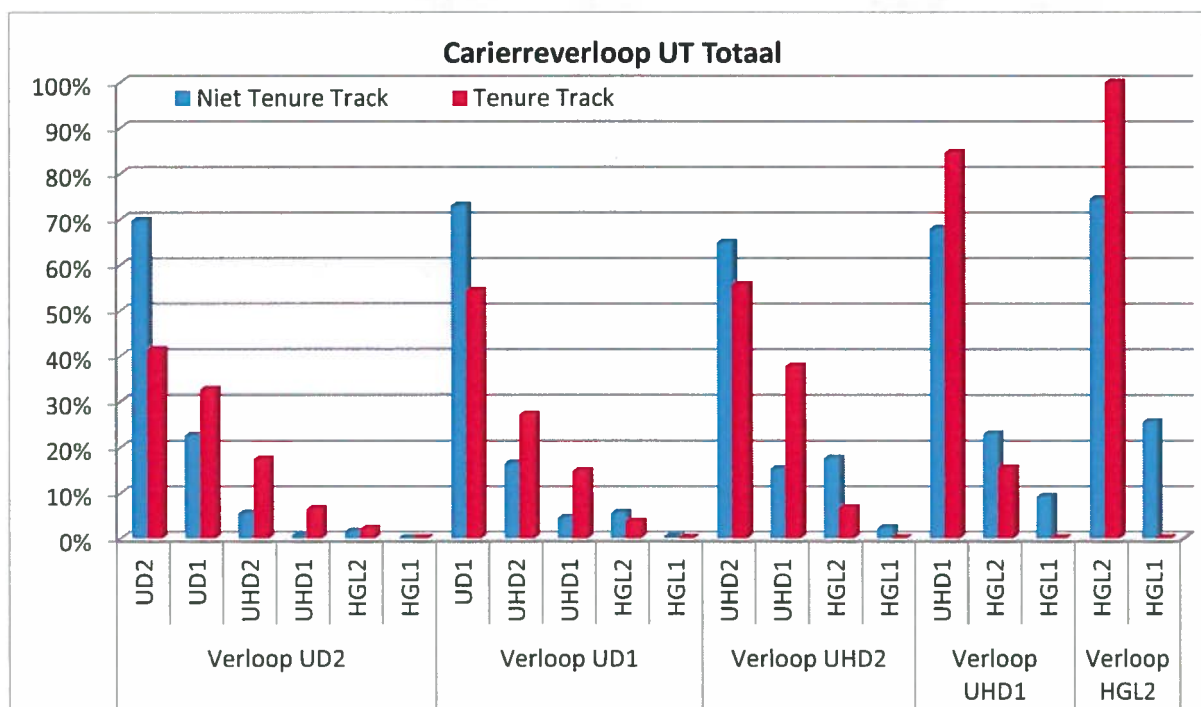






### Analyse C: Het carrière verloop UT-breed.

Geeft zicht op alle medewerkers die ooit binnen de UT de functie van UD/UHD/HGL hebben gehad.



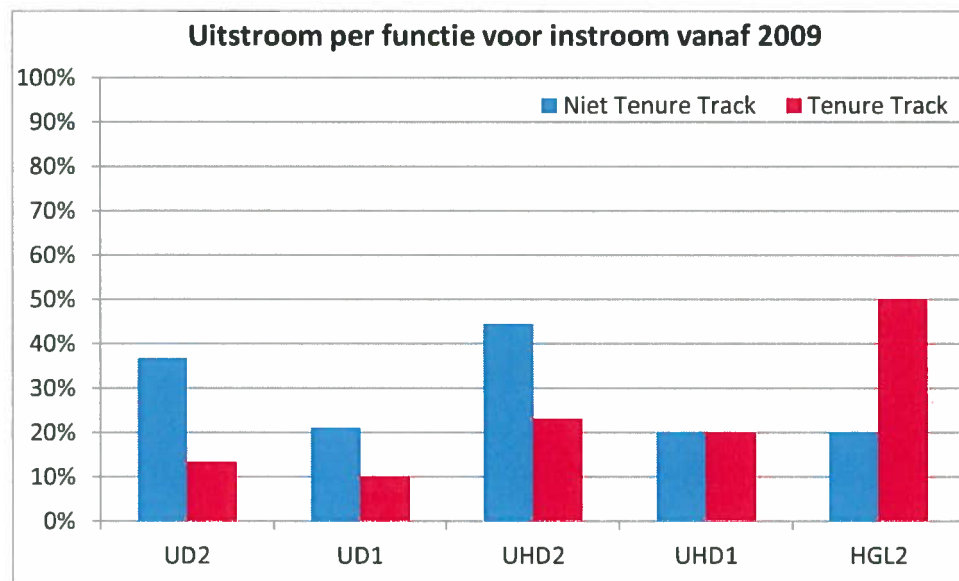
#### Uitwerking analyse

- Procentueel gezien verlaat de TT eerder zijn/haar (aanvangs)profiel
- Bijv: van medewerkers die ooit in UD2 zaten, zit nu nog bijna 70% van de niet TTers in datzelfde profiel. En 40% van de Tenure Trackers die ooit in UD2 zaten zit nog in dat profiel.
- Medewerker die vanuit UD2 naar UD1 naar UHD2 is doorgestroomd wordt in alle3 deze profielen meegeteld.

## Analyse D: Gemiddelde drop-out rate UT-breed

(medewerkers die vanaf 2009 op een profiel zijn ingestroomd).

<b>Uitstroom per functie voor instroom vanaf 2009</b>					
	<b>UD2</b>	<b>UD1</b>	<b>UHD2</b>	<b>UHD1</b>	<b>HGL2</b>
Niet Tenure Track	36,7%	21,1%	44,4%	20,0%	20,0%
Tenure Track	13,3%	10,0%	23,1%	20,0%	50,0%
Niet Tenure Track	40	8	4	2	8
Tenure Track	8	4	3	1	1

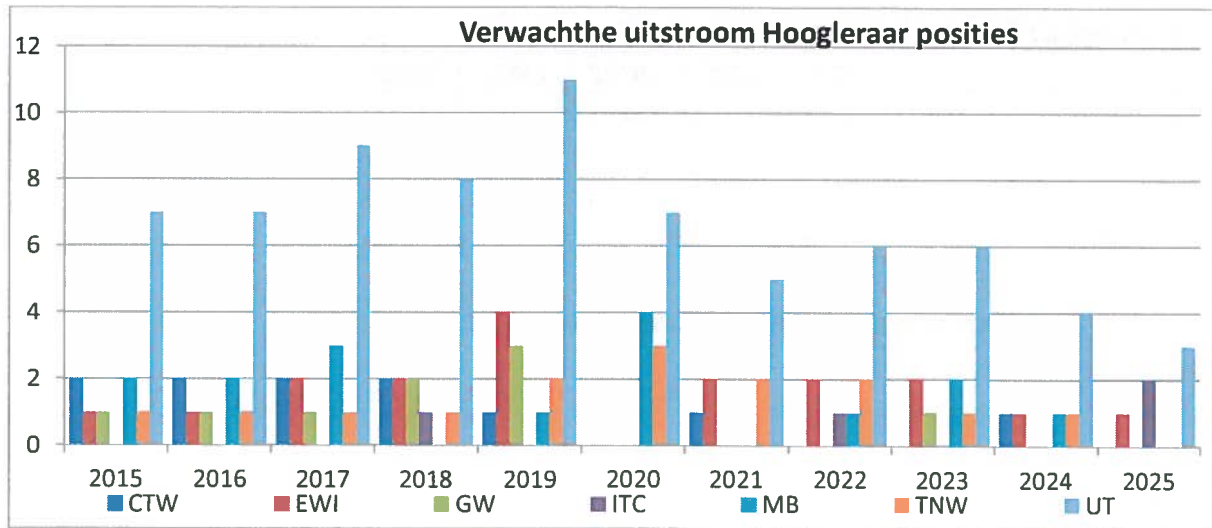


### Uitwerking analyse:

- Bovenstaande tabel/grafiek toont de uitstroom van medewerkers vanuit een profiel (voor medewerkers die vanaf 2009 op een profiel zijn ingestroomd).
- Instroom = iedere medewerker die ooit het betreffende profiel heeft gehad
- Uitstroom = ieder medewerker die binnen het betreffende profiel een einde dienstverband heeft gehad.
- Voor de TT is hieruit af te lezen dat in de functie UD1 en UD2 een vergelijkbare uitstroom is (+/- 10%)
- Voor de hogere functies (UHD en HGL) zijn de cijfers nog onvoldoende betrouwbaar vanwege de korte periode dat het TT beleid loopt.
- Wel kan gesteld worden dat in een goed functionerend TT systeem de meeste drop-outs plaats zouden moeten vinden aan het begin van de Track.
- Conclusie: de uitstroom uit de TT lijkt ongeveer 10% per fase te zijn, maar hierbij moet een slag om de arm worden gehouden.

## Analyse E: Verwachte uitstroom hoogleraar posities

Verwacht natuurlijk verloop onder hoogleraren, op basis van de aangevraagde start AOW.





## Bijlage 2: input op thema's uit geraadpleegde bronnen

Vele betrokkenen hebben meegedacht over verdere aanscherping van het Tenure Track beleid aan de UT. De hierboven beschreven documentatie en bijeenkomsten leverden een veelheid op aan sterke punten, verbeterpunten, suggesties en vragen omtrent de Tenure Track op de UT. De suggesties van o.a. JA@UT, de Faculteitsraad TNW, het ambassadeursnetwerk, het FOM, HRS4R, de URaad, het LNVH, de interne evaluatie TNW, de TenureTrack evaluatiecommissie, de hearings en de werkgroep HR zijn geclusterd op thema en dienen als input voor deze evaluatie. Hieronder op een rij de meest voorkomende reacties en vragen:

### Doel Tenure Track

- In hoeverre worden met het huidige Tenure Track beleid de ten tijde van de invoering beoogde doelen bereikt? (*bron: URaad/ reactie op evaluatieopdracht Tenure Track commissie*).
- Waarborg de wetenschappelijke onafhankelijkheid van Tenure Trackers (*bron: JA@UT*)

### Strategische personeelsplanning:

- Hoe sturen we op de lange termijn op kwaliteit en bezetting? (*bron: JA@UT, position paper Tenure Track/ Ambassadeursnetwerkvergadering/ URaad, reactie op evaluatieopdracht Tenure Track commissie, position paper Tenure Track*)
- Ontwikkel een lange-termijn visie aan met betrekking tot (de doelen van) de Tenure Track. (*bron: JA@UT*).
- Welke gevolgen heeft het huidige beleid op termijn voor de meerjarenbegroting van de eenheden? (*bron: URaad/ reactie op evaluatieopdracht Tenure Track commissie*).
- Heroverweeg dat niet elke wp-vacature een TT positie moet zijn. (*bron: JA@UT, position paper Tenure Track*)
- Willen we als eindstation wel of niet vasthouden aan hoogleraar-2? (*bron: EWI hooglerarendiner TT/ Ambassadeursnetwerkvergadering/ FOM, 10 Golden rules for Tenure Track, regel 4*).
- Schep duidelijkheid t.a.v. positie van Tenure Tracker in de Faculteit (*bron: EWI hooglerarendiner TT*)
- Hoe verhoudt de TTer zich tot zijn vakgroep? Vindt de UT dat een TTer altijd een eigen onderzoekslijn op moet (kunnen) zetten? (*bron: FOM, 10 Golden rules for Tenure Track, regel 1*)
- Op welke wijze sturen we tot op heden op een gezonde samenstelling van vakgroepen waarin balans is tussen Tenure Trackers en ander personeel, tussen niveaus van wetenschappelijke functies (Hgl-UHD-UD) en tussen continuïteit en aandacht voor onderwijs (vaste staf) en vernieuwing (tijdelijke TT)? Wat is wenselijk? (*bron: URaad/ reactie op evaluatieopdracht Tenure Track commissie*).

### Tenure Track als enige persoonlijke bevorderingssysteem?

- Houd de mogelijkheid talent van buiten aan te trekken. (*bron: Ambassadeursnetwerkvergadering*)

- Wordt rekening gehouden met de balans tussen TT en ander personeel? TT achtige loopbanen en andere loopbaanpaden, werk en privé, tussen “dure” wetenschappelijke functies (HL) en andere wetenschappelijke functies, tussen continuïteit en aandacht voor onderwijs (vaste staf) en vernieuwing (TT)? *(bron: commissievragen FBP van de Uraad)*
- Wat betekent TT voor de overige populatie, qua belasting en qua doorgroeimogelijkheden? Geen overkill aan Tters creëren *(bron: EWI hooglerarendiner TT / JA@UT/ Ambassadeursnetwerkvergadering)*.
- Is het “up our out” systeem, enkel afhankelijk van eigen functioneren van de Tter? *(bron: FOM, 10 Golden rules for Tenure Track, regel 3)*.
- Hoe gaan we om met uitstroom? (Wat te doen met iemand die niet bevorderd wordt naar het volgende niveau van de Track? (het up our out principe). *(bron: JA@UT/ FOM, 10 Golden rules for Tenure Track, regel 5)*.
- Hoe verhoudt het loopbaanperspectief van Tters zich tot het loopbaanperspectief van niet Tters? *(bron: HRS4R. Item 28 career development, aspecten van de oplossing)*
- Met de komst van TT zijn er twee systemen van loopbaanbegeleiding; de begeleiding en de mogelijkheden voor de groep vast WP (UD/UHD) zijn beperkt *(bron: HRS4R. Item 28 career development, aspecten van de oplossing)*

#### Ondersteuning:

- Ondersteuning; biedt Tters een start-up package *(bron: JA@UT/ FOM, 10 Golden rules for Tenure Track )*
- Is er een intensief begeleidingsprogramma voor Tters? *(bron: HRS4R. Item 28 career development, input uit Gapanalyse / JA@UT/ Ambassadeursnetwerkvergadering / FOM, 10 Golden rules for Tenure Track )*
- Bij voorkeur minder Tters, maar dan met start-up pakket . *(bron: EWI hooglerarendiner TT)*.
- Bieden we Tters de ondersteuning die nodig is om succesvol te zijn? *(bron: FOM, 10 Golden rules for Tenure Track, regel 6)*.
- Welke professionele ondersteuning bij aantrekken van externe onderzoeksgelden bieden we aan Tenure Trackers? *(bron: ambassadeursnetwerkvergadering)*
- Zorg voor een mentor/coach (of beiden), die los staat van de formele beoordelaars. *(bron: FOM, 10 Golden rules for Tenure Track, regel 7)*.
- Bied ook de leidinggevendenden van Tenure Trackers ondersteuning. *(bron:*

#### Het stellen van individuele prestatiedoelen:

- Biedt vooraf duidelijkheid over criteria (hard en zacht) *(bron: EWI hooglerarendiner TT)*
- Hoe sturen en beoordelen we tot op heden op potentieel en leiderschap (soft skills)? Wat is wenselijk? *(bron: Ambassadeursnetwerkvergadering)*
- Neem zachte skills (zoals bijv. leiderschap) expliciet op als beoordelingscriteria, inclusief instructies voor tter's hoe daar mee om te gaan *(bron: Ambassadeursnetwerkvergadering/ bron: EWI hooglerarendiner TT)*
- In evaluaties meer gewicht toekennen aan onderwijsprestaties. *(bron: EWI hooglerarendiner TT)*
- Moet een TT er uitsluitend voor individuele projecten gaan of ook voor de gezamenlijke (bv Marie Curie)? in het laatste geval, hoe maak je de individuele inbreng inzichtelijk/meetbaar? *(bron: EWI hooglerarendiner TT)*

- Onderwijs of community bijdrage moet tussen individuele TT ers vergelijkbaar zijn. (bron: EWI hooglerarendiner TT)
- Zorg voor heldere Tenure criteria, die niet als checklist dienen gehanteerd te worden. (bron: FOM, 10 Golden rules for Tenure Track, regel 1)
- De Tenure Track criteria verschillen per faculteit; er is geen duidelijk UT beleid. (bron: HRS4R. Item 28 Career Development, input uit interviews)
- Veranderende start-criteria Tenure Track. (bron: JA@UT):" Though lately, because of an inaccurate implementation, some new potential Tenure Trackers must "recoup themselves" before they can start the Tenure Track, and are faced with constantly changing starting criteria.
- Zichtbaarheid is belangrijk: Is de TTer zichtbaar als PI, (werk)groepleider, laatste auteur, afstudeerdocent, promotor? (bron: FOM, 10 Golden rules for Tenure Track, regel 2)
- Criteria zijn helder geformuleerd, maar manier waarop we criteria toepassen vraagt aandacht (bron: (Reactie CvB op vragen URaad; TT werkoverleg HR)

#### Beoordelen van bevordering

- Formaliseer de rol van de direct leidinggevende. Welke formele rol heeft de direct leidinggevende van de Tenure Tracker in de beoordeling /het bevorderingsproces van de Tenure Tracker? (bron: FaculteitsRaad TNW / HRS4R, Item 11 Beloningssystemen, aspecten van de oplossing / Ambassadeursnetwerkvergadering)
- Is de botsing tussen de rol van de leidinggevende en die van de commissie gereguleerd? (bron: HRS4R, Item 11 Beloningssystemen, aspecten van de oplossing).
- Geef externen een rol in de beoordelingscommissie van de TT. (bron: HRS4R, Item 11 Beloningssystemen, aspecten van de oplossing/ Ambassadeursnetwerkvergadering).
- Zorg voor een jaarlijkse check "on Track?" en midterm evaluatie door Tenure commissie. Concrete feed-back geven zodat bijsturing mogelijk is. (bron: FOM, 10 Golden rules for Tenure Track, regel 9).
- Is het wenselijk om peers van de Tenure Tracker te betrekken in het bevorderingsproces? (bron: Ambassadeursnetwerkvergadering)
- Zijn rol/taken/bevoegdheden van de beoordelingscommissie duidelijk, aangezien haar stem doorslaggevend is? (bron: FR TNW)

#### Arbeidsvoorwaardelijke kaders:

- Regels verhelder en flexibiliseren (o.a. rondom zwangerschapsverlof, ouderschapsverlof, ziekte, lengte van contracten) (bron: JA@UT).
- Gebrek aan duidelijkheid van het Tenure Track proces wordt door respondenten op de UT vaker als obstakel voor succes in de TT ervaren dan door respondenten op andere universiteiten (bron: Onderzoek TT LNVH: UT respondenten waren TTers uit de Faculteit TNW).
- (bron: JA@UT / FR TNW/ URaad)

Gender policy integreren in TT beleid.

-Getalenteerde vrouwen extra aantrekkelijk aanbod doen. (*FOM, 10 Golden rules for Tenure Track, regel 10*)

Invulling Evaluatiecommissie TT:

-Neem vrouwen op in de UT beleidsevaluatie cie. (*bron: Ambassadeursnetwerkvergadering*)

-Worden de bevindingen van het vrouwen netwerk, de Jonge Academie Twente en de faculteitsraden (o.a. FR TNW) meegenomen in de evaluatie? (*bron: commissievragen FBP van de Uraad*)

DRAAFT

## Bijlage 3: Leiderschapsprofiel Tenure Track swi

Role	Assistant	Associate
<b>Expert</b>	Analytical capacity → Result orientation →	Conceptual capacity Steering on results  Persuasiveness
<b>Networker</b>	Networking → Surroundings orientation →	Entrepreneurship Organizational sensitivity  Negotiating
<b>(Personal) Leadership</b>	Collaborating →  Coaching Flexibility	Collaborative leadership  Decisiveness
<b>Visionair</b>	Inventive →	Vision
	Impact  Self reflection	Impact  Self reflection

→ = Ontwikkeling van assistent naar associate

# Bijlage 4: Carrièrepad van de Tenure Tracker

