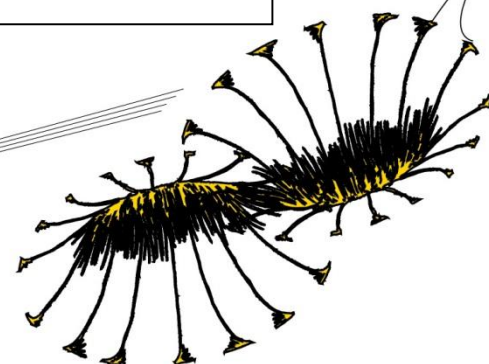


SAMENVATTING
EVALUATIE
TENURE TRACK



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. 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.

1. 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.

In deze korte versie van het evaluatierapport vindt u de opzet van de evaluatie, de conclusies en de aanbevelingen.

- Inleiding (pag.3)
- Aanpak/ methode (hfdst 2/ pag. 4)
- Achtergrond (hfdst 3/ pag. 6)
- Hoofdthema's en vraagstelling (hfdst 4/pag. 7)
- Conclusies en aanbevelingen (hfdst 5/ pag. 11)
- Bijlagen (pag. 25)

Het uitgebreide, Nederlandse, evaluatierapport is desgewenst opvraagbaar bij de dienst HR.

In de uitgebreide versie van het evaluatierapport vindt u tevens:

- Hoofdstuk 5 Resultaten van de uitgebreide analyse o.b.v. de geraadpleegde bronnen.
- Hoofdstuk 7 Het implementatievoorstel
- De bronvermelding
- Bijlage 1 Analyses, tabellen en grafieken
- Bijlage 2 input op thema's uit geraadpleegde bronnen

2. 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, leidinggevenden, 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

3. 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 door groei: 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 door groei.

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 vooralsnog de enige 2 universiteiten die promotierecht verlenen aan wetenschappers in een UHD-1 functie, door ze aan te stellen als adjunct-hoogleraar.

4. 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 leidinggevenden 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?

De evaluatievragen

De evaluatiecommissie heeft deze input samengevoegd, geclusterd en waar nodig aangevuld, het geen 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?
 - 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?
3. Welke verbeteringen vraagt het werken met Tenure Track als enig **persoonlijk 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 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?
- a. Worden Tenure Trackers bij aanvang van de Tenure 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 Tenure Track-posities binnen de UT in huidige krimpsituatie (gelijke kansen voor Tenure Trackers 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?
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 verbeterslag 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?

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.

5.1 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">• 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.• 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.
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 wetswijziging zal plaatsvinden. De komende maanden zal meer duidelijkheid ontstaan over deze wetswijziging, 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.

5.2 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendens 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.

5.3 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.

5.4 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.

- | |
|---|
| <p>15. Handhaaf de instroomcriteria (UD2).
16. Zet tijdens het selectieproces een selectieassessment in. (nieuw)</p> |
|---|

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 aanname 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.

5.5 Conclusie en aanbeveling t.a.v. start-up package

- | |
|---|
| <p>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.</p> |
|---|

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 overall vooraf afspraken maken over beschikbare faciliteiten en Tenure Tracker ook de beschikking geven over geormerkt 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.

5.6 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 Track commissie. 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. leidinggevenden. 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 programmalijn voor Tenure Trackers. Leidinggevenden 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 leidinggevenden.

5.7 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.

5.8 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.

5.9 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.

5.10 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.

5.11 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.

5.12 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 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)**

Bijlage 3: Leiderschapsprofiel Tenure Track

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

→ = Ontwikkeling van assistent naar associate

Bijlage 4: Carrièrepad van de Tenure Tracker

