

## Beleid en beleving

Onderzoek naar jongetalentenbeleid  
op Nederlandse universiteiten

Stichting SoFoKleS  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
[www.sofokles.nl](http://www.sofokles.nl)  
[info@sofokles.nl](mailto:info@sofokles.nl)  
070-3765990



**Radboud Universiteit Nijmegen**



**KENNISCENTRUM  
SOCIALE INNOVATIE  
HOOGESCHOOL  
UTRECHT**

**Auteurs**

Drs. Marian Thunnissen (HU)  
Dr. Ben Fruytier (RU/HU)  
Dr. Marieke van den Brink (RU)

m.m.v.:

Drs. Fenke Kooi (HU)  
Drs. Ariana van Velzen (HU)  
Joke Leenders (RU)

**Datum**

21 juni 2010

© Radboud Universiteit Nijmegen & Hogeschool  
Utrecht, Utrecht, 2009

Bronvermelding is verplicht.  
Vereenvoudigen voor eigen gebruik  
of intern gebruik is toegestaan.

## **Beleid en beleving**

# **Onderzoek naar jongetalenten- beleid op Nederlandse universiteiten**



# Voorwoord

Binden en boeien van jonge talentvolle medewerkers is dé uitdaging voor het personeelsbeleid van de universiteiten in de komende jaren. Een vergrijzend personeelsbestand gecombineerd met een forse *battle for brains* door krapte op de arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden, hebben ervoor gezorgd dat bij elke universiteit en faculteit jong talent hoog op de beleidsagenda staat. En niet alleen op de agenda, ook in de praktijk wordt er gewerkt aan het binnenhalen en vasthouden van jonge talentvolle wetenschappers. Diverse maatregelen en instrumenten worden ingezet, variërend van Tenure Track tot een loopbaancoach en introductieprogramma's.

Om inzicht te krijgen in de maatregelen die universiteiten nemen voor het werven, selecteren en begeleiden van jonge talenten én welke van deze maatregelen ook daadwerkelijk effectief zijn, heeft SoFoKleS – Sociaal Fonds voor de KennisSector – aan Radboud Universiteit Nijmegen en Hogeschool Utrecht de opdracht gegeven om een staalkaart te maken van het talentbeleid op Nederlandse universiteiten. In het onderzoek is gekeken welk beleid er is ontwikkeld en wat daarvan in de uitvoering terecht komt. Maar bovenal hebben de onderzoekers gekeken naar de behoeften en wensen van jonge talentvolle wetenschappers en naar de mate waarin het beleid en de uitvoering daarvan tegemoet komt aan die behoeften bijbehorende uitvoering die behoeften tegemoet komen.

Een onderzoek naar beleid en de beleving daarvan, is niet mogelijk zonder eerst aandacht te besteden aan de vraag wat kenmerkende eigenschappen zijn van een jong talent binnen de academische wereld. Dat een talent beschikt over professioneel kapitaal is een 'sine qua non', maar een talent springt er juist uit door kenmerken van individueel en sociaal kapitaal. De talentvolle moderne academicus kan communiceren, enthousiasmeren, is proactief, ondernemend en omgevingsbewust.

Het onderzoek bevestigt voor een deel wat we al eerder dachten: bij alle universiteiten staat talentbeleid op de agenda én de invulling daarvan loopt sterk uiteen. De invulling hangt nauw samen met de context waarin een faculteit opereert, ook de strategische agenda van de faculteit bepaalt de invulling van het talentbeleid. Kortom, universiteiten zijn goed op weg. Echter, er is ook een aantal knelpunten. Om écht succesvol en effectief talentbeleid te voeren, moeten die knelpunten bij de kop gepakt worden. Het onderzoek toont aan dat het huidige talentbeleid nog hiaten heeft: bepaalde doelgroepen ontbreken in het beleid, met name de tijdelijke medewerkers dreigen tussen wal en schip te vallen, maar ook richt het beleid zich niet op alle aspecten van in-, door en uitstroom van jonge talenten. Zo moet er meer expliciete aandacht komen voor de uitstroom van talenten die geen vaste aanstelling hebben. Tevens komt helder naar voren dat de rol van de direct leidinggevende/hoogleraar een hele belangrijke kritische succesvariabele is. Het beleid kan er op papier nog zo mooi uit zien, maar als hij of zij geen oog heeft voor de behoeften en de bredere ontwikkeling en carrièremogelijkheden van het jonge talent, lopen zelfs de mooiste initiatieven vast. Jonge talenten vinden vooral inhoudelijke uitdaging en autonomie belangrijk. Bij die wens naar autonomie gaat het echter om een wankel maar belangrijk evenwicht; te weinig maar zeker ook te veel vrijheid wordt niet gewaardeerd. Bij het zoeken naar die juiste balans, en de verstoring daarvan, speelt de begeleider een cruciale rol.

Een andere oplossing voor de problemen bij de uitvoering van het talentbeleid zou de rol van de P&O-staf kunnen zijn. Die is in veel gevallen beperkt tot administratieve afhandeling van zaken. Daar waar het gaat om de werving, selectie en begeleiding van talenten heeft P&O een te kleine rol. Zij zouden juist samen met de begeleider een mooie complementaire tandem kunnen vormen waarbij de leidinggevende let op inhoudelijke kwaliteiten (het professionele kapitaal) en de P&O adviseur let op het scouten en ontwikkelen van individueel en sociaal kapitaal. Het zou interessant zijn om met decanen en hoogleraren hier eens op door te denken

We willen de vijf casefaculteiten bedanken voor hun medewerking aan het onderzoek. Dank aan de deca-  
nen dat zij ons de gelegenheid hebben gegeven om bij hun 'een kijkje in de keuken' te nemen. Dank ook  
aan alle geïnterviewden en aan de contactpersonen die de organisatie van de gesprekken voor hun reke-  
ning hebben genomen. Verder bedanken wij de respondenten die in de generalisatiefase de tijd hebben  
genomen om de caseverslagen te lezen en daarop te reageren. Ten slotte, nog een woord van dank voor  
de leden van de begeleidingscommissie: Bep Waayenberg (VAWO), GertJan Tommel (namens PNN), Iris  
Huisman (VSNU), Roeland Audenaerde (SoFoKleS), Jo Scheeren (SoFoKleS).

*Pharailda Kokke*

*Voorzitter van de begeleidingscommissie en*

*Voorzitter van het netwerk P&O-directeuren Nederlandse Universiteiten*

# Inhoudsopgave

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                                                      | <b>1</b>  |
| <b>Inhoudsopgave</b>                                                                                  | <b>3</b>  |
| <br>                                                                                                  |           |
| <b>Deel 1: Inleiding en onderzoeksopzet</b>                                                           | <b>7</b>  |
| <b>1   Achtergrond en vraagstelling</b>                                                               | <b>9</b>  |
| 1.1 <i>Inleiding</i>                                                                                  | 9         |
| 1.2 <i>Vraagstelling onderzoek</i>                                                                    | 11        |
| 1.3 <i>Doelstelling(en) van het onderzoek</i>                                                         | 11        |
| 1.4 <i>Onderzoeksfasen</i>                                                                            | 12        |
| 1.5 <i>Vijf casestudies</i>                                                                           | 12        |
| 1.6 <i>Generalisatiefase</i>                                                                          | 15        |
| 1.7 <i>Opzet rapportage</i>                                                                           | 16        |
| <br>                                                                                                  |           |
| <b>Deel 2: Inventarisatie jongetalentenbeleid bij vijf Nederlandse faculteiten</b>                    | <b>17</b> |
| <b>2   Omschrijving jong talent in de casestudies</b>                                                 | <b>19</b> |
| 2.1 <i>Definitie jong talent in beleidsdocumenten</i>                                                 | 19        |
| 2.2 <i>Jong talent nader omschreven in de casestudies</i>                                             | 20        |
| 2.3 <i>Conclusie</i>                                                                                  | 22        |
| <b>3   Lokkers, binders en afstoters: waarom hebben de jonge talenten voor hun faculteit gekozen?</b> | <b>23</b> |
| 3.1 <i>Lokkers en binders</i>                                                                         | 23        |
| 3.2 <i>Afstoters en minpunten</i>                                                                     | 24        |
| 3.3 <i>Conclusies</i>                                                                                 | 26        |
| <b>4   Talentbeleid</b>                                                                               | <b>27</b> |
| 4.1 <i>Strategische kaders talentbeleid in de casestudies</i>                                         | 27        |
| 4.2 <i>Voorgenomen en uitgevoerd jongetalentenbeleid</i>                                              | 30        |
| 4.3 <i>Evaluatie jongetalentenbeleid</i>                                                              | 34        |
| 4.4 <i>Conclusies</i>                                                                                 | 39        |

|                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Deel 3: Analyse jongetalentenbeleid op Nederlandse universiteiten</b>                     | <b>41</b>  |
| <b>5 Kenmerken jong talent en talentbeleid</b>                                               | <b>43</b>  |
| 5.1 <i>Wat is jong talent?</i>                                                               | 43         |
| 5.2 <i>Keuzes bij definiëring van jong talent</i>                                            | 44         |
| 5.3 <i>Talentbeleid en kenmerken jong talent</i>                                             | 45         |
| 5.4 <i>Conclusie</i>                                                                         | 46         |
| <b>6 Binden en boeien van talent: hoe houd je het werken in de wetenschap aantrekkelijk?</b> | <b>49</b>  |
| 6.1 <i>Attractiviteitsfactoren: een conceptueel model</i>                                    | 49         |
| 6.2 <i>Talentbeleid in internationaal perspectief</i>                                        | 51         |
| 6.3 <i>Jongetalentenbeleid in Nederland</i>                                                  | 54         |
| 6.4 <i>Conclusies</i>                                                                        | 59         |
| <b>Deel 4: Conclusies en aanbevelingen</b>                                                   | <b>61</b>  |
| <b>7 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen</b>                                           | <b>63</b>  |
| 7.1 <i>Achtergrond en opzet van het onderzoek</i>                                            | 63         |
| 7.2 <i>Belangrijkste resultaten</i>                                                          | 64         |
| 7.3 <i>Aanbevelingen voor jongetalentenbeleid</i>                                            | 74         |
| <b>Literatuur</b>                                                                            | <b>77</b>  |
| <b>Bijlage 1: De casestudies</b>                                                             | <b>79</b>  |
| <b>Bijlage 1a: Checklisten interviews casestudies</b>                                        | <b>81</b>  |
| <b>Bijlage 1b: Caseverslagen</b>                                                             | <b>83</b>  |
| <i>Caseverslag Faculty of Health, Medicine and Life Sciences, Universiteit Maastricht</i>    | 85         |
| <i>Caseverslag Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Radboud Universiteit Nijmegen</i>            | 109        |
| <i>Caseverslag Faculteit Geesteswetenschappen, Universiteit van Amsterdam</i>                | 127        |
| <i>Caseverslag Faculteit der Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam</i>         | 149        |
| <i>Caseverslag Faculteit Technische Natuurwetenschappen, Universiteit Twente</i>             | 167        |
| <b>Bijlage 2: Generalisatiefase</b>                                                          | <b>187</b> |



|                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Bijlage 2a: Format generalisatiefase</b>                                                             | <b>189</b> |
| <b>Bijlage 2b: Verslag generalisatiefase</b>                                                            | <b>195</b> |
| <b>Bijlage 3: Best practices VSNU</b>                                                                   | <b>201</b> |
| <b>Bijlage 4: Operationalisering attractiviteitsfactoren in het onderzoek van Buchholz et al (2009)</b> | <b>215</b> |



## **Deel 1: Inleiding en onderzoeksopzet**



# 1 Achtergrond en vraagstelling

## 1.1 Inleiding

Meer dan ooit hebben de universiteiten aandacht voor jonge wetenschappers (Heiligers en Van der Steen, 2008). Daarvoor zijn verschillende redenen. De eerste en belangrijkste reden is de krapte op de arbeidsmarkt voor deze groep mensen. Die krapte is het gevolg van een combinatie van oorzaken. Er is nu en in de komende tien jaar een relatief grote uitstroom van wetenschappelijk personeel. Deze uitstroom stimuleert de vraag naar nieuwe wetenschappers. Tegelijkertijd neemt het aanbod aan potentiële jonge wetenschappers af. Debet daaraan zijn de demografische ontwikkelingen die leiden tot een vergrijzing van het personeelsbestand.

Een tweede reden is de economische ontwikkeling in Nederland en andere Westerse landen. In de internationale concurrentie vinden de Westerse landen hun kracht in de factor kennis. Die kennis is nodig om te innoveren in producten, diensten, processen en productiemiddelen (technologie), om de arbeidsproductiviteit te verhogen en allerlei nieuwe creatieve producten en diensten op de markt aan te bieden. Het ontwikkelen, verwerven, overdragen, toepassen en borgen van kennis is mensenwerk. Bedrijven en instellingen zijn in een soms heftige strijd verwickeld om hoogopgeleide professionals te werven. Die strijd richt zich vooral op de binnenkomers: de afgestudeerden van hogescholen en universiteiten. Eenmaal binnen moeten de talenten worden vastgehouden.

Ook de universiteiten zijn noodgedwongen aanwezig in deze arbeidsmarktarena. Met hun eigen wapens moeten universiteiten talenten zien vast te houden, te binden en te boeien. Een belangrijke vraag is welke wapens de universiteit tot haar beschikking heeft. Kan tegen het wapen van financiële aantrekkelijkheid, dat bedrijven in de private sector hanteren, de aantrekkelijkheid van de inhoud van het werk (nog steeds) gebruikt worden? Of moeten andere wapens in de strijd geworpen worden, zoals een vaste baan of verlokende secundaire voorzieningen: werkomgeving, faciliteiten, huisvesting, baan voor partners etc.? En niet te vergeten: *“Is het werk op de universiteiten nog steeds zo aantrekkelijk?”* (Times, 2007).

### **De arbeidsmarkt van universiteiten kent specifieke knelpunten**

Een extra complicerende factor is dat de arbeidsmarkt voor jonge hoogopgeleiden buiten de grenzen van ons land reikt. Door een gebrek aan Nederlandse gegadigden, maar ook door de internationalisering van bedrijven en private en publieke instellingen, worden potentiële kandidaten meer en meer gezocht en geworven in het buitenland. Deze kandidaten hebben waarschijnlijk deels weer andere preferenties dan de Nederlandse kandidaten waarmee rekening gehouden moet worden.

Daarnaast zien we dat er verschillen zijn in knelpunten tussen wetenschapsgebieden. De studie ‘Quickscan Jong Talent in de Wetenschap’ (Lubbe en Larsen, 2008) geeft een goede analyse van de jonge-wetenschappersproblematiek waarmee de universiteiten worstelen. De belangrijkste conclusie is dat de problemen per HOOP-gebied verschillen, dat geldt zowel voor de werving als de doorstroming en arbeidsmarktperspectieven van de jonge wetenschappers. Tabel 1 geeft een overzicht.

Er kan worden geconcludeerd dat het probleem van de werving van jonge wetenschappers vooral speelt bij LNT en E&R. Bij LNT is de doorstroming naar vaste aanstellingen een probleem, terwijl bij E&R en bij de meer ‘harde’ richtingen binnen G&M het vasthouden van de talenten een probleem is. Bij de ‘zachtere’ richtingen van G&M, en nog sterker bij T&C, is het centrale probleem de geringe arbeidsmarktperspectieven van gepromoveerden. Daarom moet er vooral aandacht besteed worden aan de doorstroming van gepromoveerden naar andere organisaties (uitstroommanagement) <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Er kunnen overigens vraagtekens gezet worden bij de conclusie dat bij T&C, en dan vooral bij de kleine letterenfaculteiten en –opleidingen, de kansen op een vaste baan relatief groot zijn. Zeker gezien het feit dat deze kleine letterenfaculteiten voornamelijk aan het krimpen zijn.

| HOOP gebieden:        |                                                    |                                                       |                                                 |                                                  |                                      |
|-----------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Aard van de problemen |                                                    | Landbouw, Natuur en Techniek (LNT)                    | Economie en Recht (E&R)                         | Gedrag en Maatschappij (G&M)                     | Taal en Cultuur (T&C)                |
|                       | Werving en selectie                                | Veel (promotie-) plaatsen, relatief weinig kandidaten | Weinig interesse bij kandidaten                 | Relatief weinig (promotie-) plaatsen             | Relatief weinig (promotie-) plaatsen |
|                       | Doorstroming naar vaste aanstellingen              | Zeer beperkt                                          | Veel mogelijkheden                              | Veel mogelijkheden                               | Veel mogelijkheden                   |
|                       | Arbeidsmarktperspectieven buiten de universiteiten | Goed                                                  | Goed<br>Scherpe concurrentie op de arbeidsmarkt | Binnen aantal richtingen goed, bij andere slecht | Slecht                               |

**Tabel 1: Wervingsproblemen, doorstromingsmogelijkheden en arbeidsmarktperspectief van jonge wetenschappers (uit: Lubbe en Larsen, 2008)**

#### **Van beleidsontwikkeling naar effectieve beleidsuitvoering**

Het binden en boeien van jonge talentvolle wetenschappers is in de komende jaren dé uitdaging voor het personeelsbeleid van de universiteiten. Meer dan ooit zal aandacht besteed moeten worden aan werving en selectie van de jonge talenten op de arbeidsmarkt in binnen- en buitenland. Echter, er komt veel meer kijken bij het binden en boeien van jonge wetenschappers. Om de jonge talenten ook vast te houden, moet in het verlengde van werving en selectie aandacht besteed worden aan andere aspecten van P&O-beleid: scholing en opleiding, begeleiding, de regeling van de rechtspositie, de arbeidsvoorwaarden (en dan niet alleen de beloning, maar in toenemende mate ook andere secundaire arbeidsvoorwaarden), de beoordeling en *last but not least* het managen van de loopbanen van de geworven jonge wetenschappers (Van Balen en Van Besselaar, 2007).

De aandacht voor de in-, door- en uitstroom van jonge wetenschappers is reeds aanwezig binnen universiteiten. Alle universiteiten hebben zonder enige uitzondering het vraagstuk van de jonge wetenschapper hoog op de agenda staan. De laatste jaren zijn ook flinke stappen in de beleidsontwikkeling gemaakt, bijvoorbeeld de inzet van Tenure Track als loopbaaninstrument. De recente initiatieven rondom Tenure Track (zie voor een overzicht Fruytier & Brok, 2007) bij voornamelijk LNT faculteiten en economische faculteiten lijken een stap in de goede richting. Het voordeel van het Tenure Track systeem is dat het een wervings- en selectie-instrument is, dat een aantrekkelijk loopbaanperspectief biedt aan de jonge medewerkers zonder aantasting van de noodzakelijke numerieke flexibiliteit voor de universiteit (Fruytier, 1998). Het is een uitstekend voorbeeld van *flexicurity* (Wilthagen, 2007). De fout die eind zestiger, begin zeventiger jaren gemaakt is toen de vraag naar jonge wetenschappers ook zeer groot was en deze in groten getale met vaste aanstellingen naar binnen gehaald werden, kan hierdoor voorkomen worden. Ook stuwmeren van postdocs en draaideuraanstellingen hebben bij Tenure Track systemen hun langste tijd gehad.

Veel van de adviezen die waren opgenomen in het onderzoek 'Werken in de Wetenschap' (Broersen, 2003) zijn terug te vinden in de beleidsprogramma's van de VSNU, universiteiten en faculteiten. Maar beleidsontwikkeling is nog geen beleidspraktijk (Brok, 2005) en, zo blijkt uit de zeer recent verschenen 'Intermediair PhD Oriëntation Guide 2008' (Intermediair, 2008), verbetering blijft nodig. Vooral het loopbaanmanagement moet beter. De waardering voor het item 'loopbaanbegeleiding na afronding PhD' scoort met 5.1 relatief laag, hetzelfde geldt voor het item 'carrièremogelijkheden aan de universiteit'. Eerder kwamen De Gier e.a.(2001) en Hoffius en Surachno (2006) in hun onderzoek bij jonge onderzoekers op uni-

versiteiten tot dezelfde conclusies. Die loopbaanbegeleiding moet niet alleen intern gericht zijn maar, gezien de getalsverhoudingen<sup>2</sup>, vooral extern.

## 1.2 Vraagstelling onderzoek

SoFoKleS – Sociaal Fonds voor de KennisSector – heeft Radboud Universiteit Nijmegen en de Hogeschool Utrecht opdracht gegeven een onderzoek naar de werving, selectie en loopbaanbegeleiding van jonge talentvolle wetenschappers uit te voeren. Het onderzoek geeft antwoord op drie vragen, de eerste vragen luiden als volgt:

1. Welk beleid gericht op het binden en boeien van jong talent hebben universiteiten ontwikkeld? Daarbij doelen we op het gehele beleid gericht op in-, door- en uitstroom van jong talent.
2. Welke maatregelen en instrumenten worden in de praktijk uitgevoerd en tot welk resultaat heeft dit geleid?

Het is onmogelijk om een goed beeld te krijgen van de uitvoering van het jongetalentenbeleid en de resultaten daarvan, zonder te kijken naar de behoeften van het jonge talent zelf. Hieruit volgt de derde onderzoeksvraag:

3. Welke maatregelen en instrumenten spelen in op de behoeften en wensen van het jong talent? Welke maatregelen en instrumenten zorgen ervoor dat zij bij een universiteit komen én blijven werken?

## 1.3 Doelstelling(en) van het onderzoek

Het antwoord op de hoofdvragen is verkregen door:

1. te inventariseren welk beleid door de verschillende universiteiten gevoerd wordt om jonge talentvolle wetenschappers *te selecteren en te werven*;
2. te inventariseren welk *loopbaanbeleid* door universiteiten voor jonge wetenschappers gevoerd wordt. Dit beleid kan gericht zijn op een vaste positie binnen de universiteit of op een positie buiten de universiteit (uitstroommanagement).
3. te evalueren welke van de verschillende beleidinstrumenten ook daadwerkelijk geëffectueerd worden in de praktijk en hun waarde bewezen hebben;
4. te evalueren in hoeverre de instrumenten tegemoet komen aan de behoeften van de jonge medewerkers en of zij behoefte aan andere instrumenten hebben (bijvoorbeeld beleid gericht op de verbetering van de *employability* van de jonge medewerker binnen of buiten de universiteit);
5. te onderzoeken of buitenlandse universiteiten of organisaties die met universiteiten vergelijkbaar zijn, succesvolle ervaringen hebben met het werven, selecteren en binden van jonge talentvolle medewerkers en of er sprake is van een (succesvol) formeel of informeel uitstroombeleid;
6. *best practices* te benoemen en te beschrijven;
7. te onderzoeken in hoeverre deze '*best practices*' ook voor andere universiteiten en faculteiten onder andere condities van waarde zijn;
8. te evalueren hoe transparant en zichtbaar deze instrumenten zijn, zodat andere universiteiten er gemakkelijk mee aan de slag kunnen, en in hoeverre die transparantie eventueel groter te maken is.

---

<sup>2</sup> Gesteld dat minimaal 70 procent van de huidige promovendi niet in vaste dienst kan komen binnen de academie of een onderzoeksfunctie binnen het publieke domein (CBS onderzoek 2007, tussen wens en werkelijkheid 2006), zal een deel van het zo goed geworven, geselecteerde en geboeide jong talent ook goed voorbereid moeten zijn op de arbeidsmarkt buiten de academie.

## 1.4 Onderzoeksfasen

Dit kwalitatief beschrijvend onderzoek bestaat, naast een voorbereidingsfase, uit drie hoofdfasen:

1. *Inventarisatiefase*<sup>3</sup>:
  - a. Deelname aan de drie rondetafelbijeenkomsten die de VSNU begin 2009 heeft georganiseerd naar aanleiding van het onderzoek van Lubbe en Larsen (2008). In deze bijeenkomsten heeft een aantal vertegenwoordigers van universiteiten kennis en ervaring uitgewisseld over het beleid ten aanzien van het binden en boeien van jong talent.
  - b. Dataverzameling door middel van vijf casestudies. De aanpak wordt beschreven in paragraaf 1.5.
  - c. Literatuuronderzoek naar P&O beleid bij buitenlandse universiteiten.
  - d. Eén van de onderzoekers heeft enkele gesprekken gevoerd met beleidsmakers en wetenschappers van drie verschillende Amerikaanse universiteiten (MIT, Northeastern University Boston, University of Massachusetts Amherst). Hierdoor hebben we een beeld gekregen van de speerpunten van talentmanagement aan enkele Amerikaanse universiteiten.
2. *Generalisatiefase*: De casestudies zijn met behulp van een schriftelijke toetsing voorgelegd aan bestuurders, stafmedewerkers (P&O en O&O) en jonge wetenschappers van de universiteiten, met als doel te toetsen in hoeverre de vijf cases een goede staalkaart vormen van het 'jongemedewerkerbeleid'. De aanpak van de generalisatiefase wordt besproken in paragraaf 1.6.
3. *Analysefase*: Tijdens deze fase is het verzamelde materiaal nader geanalyseerd en aan elkaar gekoppeld. Enerzijds heeft deze fase geresulteerd in een beschrijving van het jongetalentenbeleid en de uitvoering daarvan binnen de cases, anderzijds is onderzocht of er een kloof bestaat tussen het voorgenomen beleid en gerealiseerde beleid en welke redenen of vraagstukken daaraan ten grondslag kunnen liggen. Deze fase heeft geresulteerd in de onderhavige rapportage.

## 1.5 Vijf casestudies

### Selectie van de cases

Tussen maart en september 2009 hebben bij vijf faculteiten casestudies plaatsgevonden. Bij de selectie van de faculteiten zijn de volgende selectiecriteria gehanteerd:

- Spreiding naar HOOP-gebieden:
  - o Landbouw, Natuur en Techniek (LNT)
  - o Economie en Recht (E&R)
  - o Gedrag en Maatschappij (G&M)
  - o Taal en Cultuur (T&C)
  - o Gezondheid
- Spreiding naar universiteiten. Hiertoe hebben we de universiteiten in drie groepen ingedeeld:
  - o Algemene universiteiten (zes in totaal: UvA, VU, UL, RU, RUG, UU)
  - o Technische universiteiten (TUD, TUE, UT)
  - o Kleinere universiteiten (WUR, EUR, UM, UvT)
- Spreiding naar regio: Randstad versus niet-Randstad.

Op basis van bovenstaande criteria is een selectie gemaakt van een aantal faculteiten (zie tabel 2). Deze zijn benaderd voor deelname aan het onderzoek en hebben hun medewerking toegezegd.

<sup>3</sup> Gedurende de looptijd van het onderzoek heeft de VSNU *best practices* verzameld. De beschrijvingen van deze goede voorbeelden zijn opgenomen in bijlage 3. Bij de bespreking van de onderzoeksgegevens en de bijbehorende analyse zijn deze *best practices* buiten beschouwing gelaten.



|                                          | Algemene universiteit                                                            | Technische universiteit                                                         | Kleine universiteit                                                                     |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Landbouw, Natuur en Techniek ( $\beta$ ) |                                                                                  | <b>Case 3:</b><br>Faculteit Technische Natuurwetenschappen, Universiteit Twente |                                                                                         |
| Economie en Recht ( $\gamma$ )           | <b>Case 2:</b><br>Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Radboud Universiteit Nijmegen |                                                                                 |                                                                                         |
| Gedrag en Maatschappij ( $\gamma$ )      | <b>Case 5:</b><br>Faculteit Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam  |                                                                                 |                                                                                         |
| Taal en Cultuur ( $\alpha$ )             | <b>Case 4:</b><br>Faculteit der Geesteswetenschappen, Universiteit van Amsterdam |                                                                                 |                                                                                         |
| Gezondheid                               |                                                                                  |                                                                                 | <b>Case 1:</b><br>Faculteit Health Medicine en Life Science van Universiteit Maastricht |

**Tabel 2: Verdeling van cases over selectiecriteria**

### Doelgroepen van het onderzoek

Het onderzoek richt zich op wetenschappers die aan het begin van hun wetenschappelijke carrière staan. We doelen daarmee op de volgende groepen jonge wetenschappers:

1. huidige promovendi;
2. huidige postdocs;
3. huidige Tenure Track medewerkers;
4. medewerkers die in Tenure Track hebben gezeten (al of niet in bezit Tenure);
5. UD's die recentelijk (sinds medio 2008) in vaste dienst zijn getreden na een periode als tijdelijk medewerker (promovendus, postdoc) bij de universiteit.

Het gaat hier om een groot deel van het wetenschappelijk personeel van de universiteiten. De 7.488 promovendi en 2.613 postdocs die momenteel op de Nederlandse universiteiten werken, maken samen nu bijna de helft van het WP uit<sup>4</sup>. Dat aandeel zal in de komende jaren alleen maar groeien met de versnelde uitstoot van oudere werknemers.

<sup>4</sup> Totaal aantal fte voor het WP eind 2009: 22.190 fte. De genoemde personeelsaantallen zijn uitgedrukt in fte, exclusief het HOOP-gebied Gezondheid. Bij het aantal postdocs zijn de cijfers exclusief het HOOP-gebied Gezondheid en exclusief Rijksuniversiteit Groningen. Bron: VSNU/WOPI, peildatum 31-12-2009.

## Dataverzameling<sup>5</sup>

In elke casestudie zijn de volgende dataverzamelmethode gebruikt:

- Analyse van relevante beleidsdocumenten. Doel: inzicht krijgen in het opgestelde beleid t.a.v. werving, selectie en de loopbaanontwikkeling van het jonge talent binnen de betrokken faculteit.
- Diepte-interviews op centraal en decentraal niveau met bestuurders, stafmedewerkers P&O en leidinggevenden. Doel: inzicht krijgen in het opgestelde beleid en de uitvoering daarvan.
- Interviews met jonge wetenschappers:
  1. huidige promovendi;
  2. huidige postdocs;
  3. huidige Tenure Track medewerkers;
  4. medewerkers die in Tenure Track hebben gezeten (al of niet in bezit Tenure);
  5. UD's die recentelijk (sinds medio 2008) in vaste dienst zijn getreden na een periode als tijdelijk medewerker (promovendus, postdoc) bij de universiteit;
  6. jonge wetenschappers die recentelijk de universiteit hebben verlaten en die tot één van de bovenstaande groepen hebben behoord (de 'vertrekkers').

Met de categorieën 1 t/m 5 hebben, voor zover mogelijk, groeps gesprekken plaatsgevonden<sup>6</sup>. Met de vertrekkers hebben we telefonische interviews gehouden.

Het doel van deze interviews was zicht te krijgen op de arbeidspreferenties van (potentiële) jonge wetenschappers op de universiteiten en te inventariseren hoe ingespeeld wordt op de wensen en verlangens van jonge wetenschappers.

|                                    | FHML<br>(UM)   | FdR<br>(RU) | FGW<br>(UVA)              | FSW<br>(VU) | TNW<br>(UT) |
|------------------------------------|----------------|-------------|---------------------------|-------------|-------------|
| Bestuurders                        | 2              | 2           | 1                         | 1           | 2           |
| Beleidsmedewerkers                 | 2              | 3           | 2                         | 2           | 3           |
| Leidinggevenden                    | 1              | -           | 2                         | 2           | 2           |
| Promovendi                         | 5 <sup>7</sup> | 4           | 6                         | 3           | 5           |
| Postdocs                           | -              | 1           | 7                         | 1           | 4           |
| Huidige Tenure Trackers            | 5              | 1           | 5 N.G.O.-ers <sup>8</sup> | 1           | 3           |
| Afgeronde Tenure Trackers          | 3              | -           |                           | -           | -           |
| UD's met recentelijk vaste positie | 2              | 2           | 12                        | 1           | -           |
| Vertrekkers                        | 2              | 3           | 2                         | 1           | 2           |

**Tabel 3: Overzicht van aantal geïnterviewden per case**

In de inleiding is gesproken over de internationale arbeidsmarkt waar veel Nederlandse universiteiten hun jonge talenten werven. Bij aanvang van het onderzoek is besloten om onze blik voornamelijk te richten op Nederlandse jonge wetenschappers. De omstandigheden van jonge buitenlandse wetenschappers zijn dermate specifiek, denk aan socialisatie-, huisvestings- en taalproblemen, en we wilden voorkomen dat deze factoren de groepsinterviews zouden domineren.

De dataverzameling heeft plaatsgevonden tussen maart en september 2009.

<sup>5</sup> De checklisten voor de dataverzameling zijn opgenomen in bijlage 1a.

<sup>6</sup> Bij niet alle cases waren de vijf groepen jonge wetenschappers aanwezig. Zo kent bijvoorbeeld TNW (UT) door hun Tenure Track systeem geen UD's met recentelijk een vast contract. Deze groep is dan ook niet geïnterviewd. Daarnaast bleek het niet altijd mogelijk om een groeps gesprek te organiseren (vanwege een gering aantal medewerkers in een bepaalde categorie of door drukke agenda's) en hebben wij individuele gesprekken gevoerd.

<sup>7</sup> Bij FHML hebben we gesproken met medewerkers die gebruik maakten van een Kootstra Fellowship. Deze beurs is bestemd voor studenten, aspirant promovendi en aspirant postdocs (zie caseverslag FHML). We hebben gesproken met Kootstra studenten en promovendi.

<sup>8</sup> FGW (UVA) kent geen Tenure Trackers maar heeft enkele jaren geleden een programma gevoerd waarbij jonge, talentvolle wetenschappers zijn aangetrokken onder de noemer 'Nieuw Generatie Offensief'.

Van alle interviews zijn interviewverslagen gemaakt en deze zijn ter correctie voorgelegd aan de geïnterviewden. Na goedkeuring zijn deze verslagen gebruikt als input voor de caseverslagen. Voor elke case hebben we de informatie uit de beleidsdocumenten en de interviews verwerkt in een verslag. Dit verslag is, voor wat betreft het beleid en de feitelijkheden in het verslag, ter correctie voorgelegd aan de contactpersoon bij de faculteiten. De caseverslagen zijn tijdens de generalisatiefase voorgelegd aan diverse personen van zusterfaculteiten en eveneens gebruikt voor de analyses en het schrijven van de rapportage. De caseverslagen zijn opgenomen in bijlage 1b.

## 1.6 Generalisatiefase

In deze fase hebben wij de situatie, zoals beschreven en geanalyseerd in de vijf casestudies, voorgelegd aan de academisch leidinggevenden, stafmedewerkers en jonge talenten van de zusterfaculteiten om van hen te vernemen in hoeverre de uitkomsten voor hen herkenbaar zijn of juist afwijkend van de situatie op hun eigen faculteit. In de tweede plaats hebben we hen gevraagd aanbevelingen voor goed talentbeleid te benoemen.

Wij hebben deze doelgroepen via verschillende kanalen benaderd:

1. Academisch leidinggevenden: de caseverslagen zijn via het gremium van de verschillende discipline-overleggen voorgelegd aan de decanen. Zo krijgen de decanen van de faculteiten Geestelijke Wetenschappen het caseverslag voorgelegd van de Faculteit Geestelijke Wetenschappen van de UvA etc.;
2. Stafmedewerkers: bij het jongetalentenbeleid zijn, zo is ons gebleken, vooral medewerkers uit de P&O- en de O&O-staf betrokken. Wij hebben de caseverslagen voorgelegd aan gremia van de P&O-staf en de O&O-staf. Voor de P&O-staf in de eerste plaats het overleg van de Hoofden Personeels-Diensten (workshop tijdens HPD-overleg) en de P&O-adviseurs die de afgelopen jaren de HR leer-gang van de universiteiten hebben doorlopen (schriftelijke toetsing). O&O medewerkers die deelnemen aan een overleg van de VSNU hebben eveneens hun medewerking verleend aan het onderzoek (workshop).
3. Jonge wetenschappelijke talenten: hiervoor zijn twee gremia benaderd: het Promovendi Netwerk Nederland (PNN) en het Landelijk Postdoc Platform. Hen is gevraagd om hun leden op te roepen mee te werken aan het onderzoek.

Om de informatie op een systematische manier te verzamelen hebben we een semigestructureerde vragenlijst ontwikkeld (zie bijlage 2a). De vragenlijst hebben we medio maart - medio mei 2010 voorgelegd aan respondenten van de drie doelgroepen, met de vraag het caseverslag uit hun HOOP-gebied te lezen, vervolgens de lijst in te vullen en te retourneren naar één van de onderzoekers. We hebben in totaal 50 vragenlijsten retour gekregen. Deze zijn verwerkt in SPSS en geanalyseerd. Bijlage 2b bevat een verslag van de uitkomsten van de generalisatiefase.

In de volgende hoofdstukken vormen de casestudies het uitgangspunt voor de bespreking. Op basis van de generalisatieslag kunnen we echter concluderen dat we deze bevindingen breder kunnen trekken en dat zij een goede weerspiegeling vormen van het jongetalentenbeleid op Nederlandse universiteiten. Immers, het ruime merendeel van de respondenten herkent zich in de door hem of haar bestudeerde casefaculteit. Er zijn verschillen tussen de casefaculteiten en de faculteiten uit de generalisatiefase, maar deze zijn marginaal.

## 1.7 Opzet rapportage

Het rapport bestaat uit vier delen:

1. *Inleiding en onderzoeksopzet* (hoofdstuk 1).
2. *Inventarisatie van het jongetalentenbeleid bij vijf Nederlandse faculteiten:*  
In dit deel beantwoorden we de onderzoeksvragen met behulp van het materiaal uit de cases. Voordat we echter ingaan op het beleid en de behoeften van jonge talenten, besteden we in hoofdstuk 2 eerst aandacht aan de definitie van jong talent. We bespreken wat de geïnterviewden verstaan onder jong talent en welke definities in beleidsdocumenten worden gehanteerd.  
In hoofdstuk 3 gaan we in op de vraag waarom de geïnterviewde jonge talenten voor hun huidige faculteit hebben gekozen. We hebben gevraagd naar de zogenaamde 'lokkers, binders en afstoters': Wat trekt hen aan en wat vinden ze minder aantrekkelijk aan een faculteit?  
In hoofdstuk 4 bespreken we het jongetalentenbeleid van de onderzochte faculteiten: het voorgenomen en uitgevoerde beleid en de kloof hiertussen.
3. *Analyse van het jongetalentenbeleid:*  
We volgen in dit analysegedeelte dezelfde opbouw van de hoofdstukken als in het inventariserende gedeelte (deel 2) en verbinden de besproken thema's. We analyseren eerst de definities die de onder-vraagden geven van het begrip 'jong talent' en de dilemma's die deze definities oproepen (hoofdstuk 5). We gebruiken daarvoor een ordening van Van den Brink (2009). Tevens bespreken we in welke mate de casefaculteiten met hun beleid inspelen op die kenmerken van een jong talent.  
In hoofdstuk 6 analyseren we de 'lokkers, binders en afstoters'. Voor deze analyse steunen we op het attractiviteitsmodel dat recent ontwikkeld is door Buchholz e.a. (2009). In concreto gaan we na in hoeverre de vier attractiviteitsfactoren die Buchholz e.a. onderscheiden een zinvol onderscheid vormen voor het materiaal dat wij verzameld hebben. Daarnaast bespreken we in welke mate het beleid in Nederland en in een aantal andere landen rekening houdt met die attractiviteitsfactoren en zo de attractiviteit van de faculteit vergroot.
4. *Conclusies en aanbevelingen* (hoofdstuk 7).

## **Deel 2: Inventarisatie jongetalentenbeleid bij vijf Nederlandse faculteiten**



## 2 Omschrijving jong talent in de casestudies

Bij aanvang van het onderzoek hebben we 'jonge wetenschappers' gedefinieerd en geselecteerd op basis van hun functie. We hebben gesproken met wetenschappers die aan het begin van hun wetenschappelijke carrière staan: promovendi, postdocs en UD's, docenten die recent een vast contract hebben gekregen. Of deze jonge wetenschappers ook 'talenten' waren, daar hebben wij geen uitspraken over gedaan. Bij de uitvoering van de casestudies zijn we wel op zoek gegaan naar een antwoord op de vraag wat 'jonge talenten' zijn. Allereerst hebben we gekeken of in de beleidsdocumenten van de universiteit en/of faculteit een omschrijving wordt geven van jong talent. Vervolgens hebben we in de interviews gevraagd wat de geïnterviewden verstaan onder een jonge talentvolle wetenschapper. In dit hoofdstuk bespreken we de antwoorden op beide vragen.

### 2.1 Definitie jong talent in beleidsdocumenten

Drie van de vijf faculteiten hebben in de beleidsdocumenten een omschrijving van jong talent. Twee daarvan hebben de definitie verder uitgewerkt in criteria. Bij FdR zijn criteria voor een persoonlijk UHD-schap in ontwikkeling.

|                        | FHML<br>(UM) | FdR<br>(RU)          | FGW<br>(UVA) | FSW<br>(VU) | TNW<br>(UT) |
|------------------------|--------------|----------------------|--------------|-------------|-------------|
| Omschrijving           | Ja           | Nee                  | Ja           | Nee         | Ja          |
| Uitwerking in criteria | Ja           | In ontwikke-<br>ling | Nee          | Nee         | Ja          |

Tabel 4: Kenmerken talent in beleidsdocumenten

- **FHML (UM):** In het beleid van FHML (UM) ligt de focus op talent aan de onderkant én de bovenkant van het functiegebouw voor de wetenschappelijke functies. Het identificeren van toptalent (aan de bovenkant) heeft prioriteit, aangezien de vrijkomende hoogleraarposities moeten worden vervuld. Aan de onderkant van het functiegebouw is er aandacht voor jong wetenschappelijk talent: studenten, promovendi en postdocs. Voor beide groepen bestaan programma's waarbij criteria voor deelname zijn benoemd. Zo kunnen talentvolle promovendi en postdocs gebruik maken van een Kootstra Fellowship. Voor toekenning van deze regeling wordt gekeken naar studie- en/of promotieresultaten, publicaties in het algemeen en eerste auteurschappen, impactfactor van het tijdschrift waarin is gepubliceerd, maar ook motivatie en de mate waarin een vervoltraject wordt voorzien. Deze kenmerken zijn vastgelegd in een beleidsnotitie.  
De criteria voor de toptalenten staan beschreven in het evaluatieverslag van de toptalentenreview (2008) en de notitie 'Ruimte en kansen voor toptalent, het hooglerarenbeleid en het carrièrebeleid toptalenten FHML (UM)'. In deze laatste notitie wordt een toptalent omschreven als: *"WP-staffleden waarvan verwacht wordt dat zij op korte termijn een UHD-functie kunnen vervullen en op termijn (< 5 jaar) zich ontwikkelen richting een hoogleraarpositie."* Tijdens de toptalentenreview is dit verder aangescherpt met uitgangspunten en selectiecriteria als het winnen van een prestigieuze prijs, een eigen cum laude promotie en promovendi cum laude laten promoveren, maar ook leiderschap en gedrevenheid.
- **FGW (UVA):** In de beleidsdocumenten van de UVA en van de faculteit staat geen concrete omschrijving of definitie van talent. Wel kunnen we lezen dat initiatieven zoals 'Nieuw Generatie Offensief' of de 'Persoonlijk UHD' zijn bedoeld voor jonge wetenschappers met een staat van dienst die lang genoeg is om een oordeel te vormen over hun kwaliteiten en hun toekomstig functioneren, maar die jong genoeg zijn om nog aansluiting te vinden bij studenten en om een substantiële bijdrage te leveren aan

de ontwikkeling van de faculteit. Deze omschrijving is, in de beleidsdocumenten, niet uitgewerkt in concrete criteria.

- **TNW (UT):** in de notitie talentbeleid van de UT staat de volgende definitie van talent: *“Iemand die, binnen een bepaalde context, prestaties neerzet die beter zijn dan je mag verwachten gezien de leeftijd en/of ervaring, waarbij diegene beschikt over het noodzakelijke vermogen om te leren wat er te leren valt uit diverse (werk)ervaringen en over potentieel beschikt om door te groeien naar de top.”* In de notitie staat een checklist met criteria en competenties die als aanknopingspunt genomen kunnen worden bij het identificeren van talent. Criteria zijn onder meer: snel kunnen leren en initiatief nemen, subsidies verwerven, gewonnen prijzen en buitenlandervaring.
- **FdR (RU):** FdR heeft geen concrete omschrijving of definitie van (jong) talent. Wel is er een concept beleidsplan opgesteld met de criteria voor persoonsgebonden UHD's. Dit UHD-schap is ontstaan vanuit de behoefte ruimte te kunnen geven aan persoonlijke ontwikkeling en behoud van UD's, zonder dat hiervoor formatie beschikbaar is. Per criterium (onderwijs, onderzoek, bestuur) wordt aangegeven wat een talent moet presteren om in aanmerking te komen voor een persoonlijk UHD-schap.

## 2.2 Jong talent nader omschreven in de casestudies

In de gesprekken met stakeholders op centraal en decentraal niveau en in de gesprekken met jonge talentvolle medewerkers hebben we gevraagd wat zij onder jong talent verstaan. Een verscheidenheid aan kenmerken is genoemd. Deze staan weergegeven in tabel 5. Een 'X' betekent dat het kenmerk spontaan is genoemd. Het ontbreken van een 'X' betekent niet dat een kenmerk onbelangrijk is volgens de geïnterviewden van de betreffende faculteit, het kenmerk is alleen niet genoemd.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | FHML<br>(UM) | FdR<br>(RU) | FGW<br>(UVA) | FSW<br>(VU) | TNW<br>(UT) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| 1. Academische expertise, zoals: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geïnteresseerd zijn in vakgebied/onderwerp</li> <li>• Wetenschappelijke artikelen kunnen schrijven</li> <li>• Onderwijs kunnen geven/affiniteit met onderwijs</li> <li>• Excellent zijn in onderwijs en onderzoek</li> <li>• Multi-talent: triatlon van onderwijs, onderzoek en bestuurlijke taken beheersen</li> <li>• Cum laude gepromoveerd</li> <li>• Prijzen gewonnen</li> <li>• Subsidies en geld verwerven</li> </ul> | X            | X           | X            | X           | X           |
| 2. Ervaring: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wetenschappelijk ervaring gekoppeld aan praktijk</li> <li>• Ervaring in het buitenland</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | X            | X           |              |             | X           |
| 3. Wetenschappelijk inzicht, zoals: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritisch zijn</li> <li>• Kunnen reflecteren</li> <li>• Openstaan voor feedback en kritiek kunnen verdragen</li> <li>• Abstract en theoretisch denken</li> <li>• Intellectuele houding</li> <li>• Analytische vaardigheden</li> </ul>                                                                                                                                                                                      | X            | X           | X            | X           | X           |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | FHML<br>(UM) | FdR<br>(RU) | FGW<br>(UVA) | FSW<br>(VU) | TNW<br>(UT) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| 4. Gemotiveerd en gedreven:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Gedreven</li> <li>Doorzettingsvermogen</li> <li>Bevlogen en passie voor de wetenschap</li> <li>Ambitie/meer willen</li> </ul>                                                                                                                                                                             | X            | X           | X            | X           | X           |
| 5. Persoonlijke effectiviteit:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Zelfstandig kunnen werken/weinig begeleiding nodig hebben</li> <li>Snel kunnen leren</li> <li>Sneller van zich doen spreken dan normaal</li> <li>Jezelf kunnen organiseren</li> <li>Meerdere dingen gelijk doen</li> </ul>                                                                             | X            | X           |              |             | X           |
| 6. Grensverleggend:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Creatief zijn/out of the box kunnen denken</li> <li>Innovatief en vernieuwende ideeën hebben</li> <li>Je onderscheiden van de rest</li> <li>Horizon verbreden/nieuwsgierig zijn</li> </ul>                                                                                                                        |              | X           | X            | X           | X           |
| 7. Omgevingsbewust zijn:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Kan interne en externe relaties aangaan en onderhouden</li> <li>Tactisch kunnen omgaan met belangen van anderen</li> <li>Politieke vaardigheden/strategisch kunnen manoeuvreren</li> </ul>                                                                                                                   | X            |             |              |             | X           |
| 8. Communicatieve vaardigheden<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnen communiceren</li> <li>Enthousiasmeren</li> <li>Met onderwijs anderen inspireren en motiveren</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | X            |             | X            |             | X           |
| 9. Ondernemend:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Eigen resultaten vermarkten</li> <li>Initiatief en pro-actief</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              | X            |             |              | X           | X           |
| 10. Samenwerken:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Sociale vaardigheden</li> <li>Sociale slimheid, weten hoe het werkt (de juiste connecties hebben)</li> <li>Passend in de groep</li> <li>Op één lijn zitten met de huidige staf, prettig om mee samen te werken. Loyaal/de kar willen meetrokken</li> <li>Prettig voelen in een wetenschappelijke omgeving</li> </ul> |              | X           | X            |             | X           |

**Tabel 5: Kenmerken jong talent genoemd in de interviews**

De geïnterviewden denken bij de omschrijving van jong wetenschappelijk talent niet aan leeftijdscategorieën. Het gaat volgens hen om een medewerker die aan het begin van zijn of haar wetenschappelijke carrière staat. Dit zijn promovendi, maar ook zeker postdocs en wetenschappers die recent UD zijn geworden. Zeker binnen de Geesteswetenschappen is jong een relatief begrip: *“Promoties duren lang binnen de Geesteswetenschappen. Dat is een historisch gegeven. Binnen de Geesteswetenschappen heerst de gedachte dat een goed proefschrift een levenswerk moet zijn. Een omvangrijk boekwerk, mooi geschreven. We zien ook dat binnen de Geesteswetenschappen briljante mensen juist wat ouder zijn. Het heeft tijd nodig om je te ontwikkelen; je hebt levenservaring nodig.”* (FGW (UVA)). Talent moet rijpen, zo is men bij

FGW (UVA) van mening. Echter, bij TNW (UT) en FHML (UM) wordt juist opgemerkt dat talenten zich sneller dan gemiddeld ontwikkelen. Dit zijn de twee faculteiten in het onderzoek die een Tenure Track hebben. De postdoc lijkt een lastige positie te zijn, in één van de gesprekken omschrijft een postdoc dit als volgt: *“Je bent talent, maar je moet het nog waarmaken; je bent nog niet gearriveerd. Ik vraag me dan af wanneer je gearriveerd bent”* (FGW (UVA)). Te groot voor servet en te klein voor tafellaken, zo zou de positie van de postdoc omschreven kunnen worden. Men heeft talent, kan goed en zelfstandig onderzoek uitvoeren, maar behoort nog niet tot de wetenschappelijke staf met de bijbehorende *benefits*.

Uit de cases komt naar voren dat een jong talent zich als promovendus allereerst moet bekwamen in goed onderzoek doen, vervolgens komt het onderwijs er als taak bij (als docent/UD en bij sommige cases eerder). Voor de hogere WP-functies is het goed uitvoeren van bestuurlijke taken van belang. Uit de gesprekken blijkt dat elke wetenschapper deze academische expertise en ervaring in huis moet hebben: *“Eigenlijk zijn het vaak de extra, niet-wetenschappelijke skills die een talent onderscheiden van de rest”*, aldus één van de geïnterviewden in Twente (TNW (UT)). Dat komt ook in het onderhavige onderzoek naar voren: een jong talent moet gedreven en gemotiveerd zijn, gepassioneerd voor de wetenschap, en in staat zijn om zijn of haar passie (en expertise) met anderen te delen en hen enthousiast te maken.

Er zijn ook enkele verschillen tussen de faculteiten. Bij TNW (UT) wordt vaker dan bij andere faculteiten opgemerkt dat een talent ondernemend moet zijn, dit past ook bij de identiteit van de ondernemende universiteit. Bij FdR (RU) is dit kenmerk niet genoemd. Bij deze faculteit ligt juist sterk de nadruk op autonomie, *commitment* en het goed kunnen samenwerken met anderen binnen de afdeling. Ook bij FGW (UVA) ligt het accent op de academische expertise en wetenschappelijk inzicht en zelfstandigheid. Over het belang van ervaring in het buitenland of praktijkervaring waren de meningen verdeeld. TNW (UT) heeft buitenlandervaring hoog op het prioriteitenlijstje staan en FHML (UM) en FdR (RU) hechten waarde aan praktijkervaring. Bij FGW (UVA) en FSW (VU) is ervaring niet spontaan genoemd.

Een talent onderscheidt zich verder door beter te zijn dan gemiddeld, te denken aan: cum laude promoveren, prijzen binnenhalen, excelleren in de triatlon van onderzoek, onderwijs én bestuurlijke taken. Bij TNW (UT) wordt opgemerkt dat een talent niet alleen beter is dan gemiddeld, maar zich ook sneller dan gemiddeld ontwikkelt.

We hebben in een aantal gesprekken gevraagd hoe talent zichtbaar wordt. De mate van succes is volgens één van de geïnterviewden te herleiden uit de reacties van de omgeving van de medewerker: *“Talent wordt zichtbaar door hun successen te volgen en te kijken naar hoe de omgeving waarin men functioneert daarop reageert. Praat de omgeving - collega's, de uitgever, studenten – met respect over de prestaties van de medewerker?”* (FGW (UVA)). Collega-wetenschappers bepalen dus of een medewerker goed en talentvol is, bijvoorbeeld door het beoordelen van elkaars werk in wetenschappelijke tijdschriften (*peer review*). We zien dat ook weer terug bij TNW (UT) en FHML (UM), waar hoogleraren d.m.v. een talentreview het aanwezige talent in de faculteit zichtbaar maken (zie hoofdstuk 4).

## 2.3 Conclusie

In alle cases komt naar voren dat elke academicus moet voldoen aan de traditionele vereisten van een academicus: uitblinken op het gebied van onderzoek, onderwijs en bestuurlijke activiteiten. Een jong talent moet echter meer kunnen. De moderne academicus kan communiceren, enthousiasmeren, is proactief en omgevingsbewust. Een talent onderscheidt zich bovendien door zich sneller dan gemiddeld te ontwikkelen. Er is echter nog geen algemeen gedeeld beeld; binnen de casefaculteiten, maar ook tussen de faculteiten, bestaan verschillende definities en omschrijvingen van talent. Relevant is dat in sommige faculteiten een talentvolle wetenschapper iemand is die zijn talent heeft bewezen, terwijl het bij andere faculteiten iemand is die in potentie een succesvolle wetenschapper is, maar zich nog niet als zodanig heeft bewezen.

## 3 Lokkers, binders en afstoters: waarom hebben de jonge talenten voor hun faculteit gekozen?

Wat maakt een faculteit een aantrekkelijke werkgever? Welke behoeften heeft een jonge talentvolle wetenschapper als het gaat om zijn of haar werkomgeving? Deze vragen staan centraal in hoofdstuk 3. We maken daarbij gebruik van de begrippen 'lokkers', 'binders' en 'afstoters'. Dit zijn kenmerken in het werk, de organisatie en de (persoonlijke) context. Deze kenmerken zijn voor een professional een motief om bij een organisatie te gaan werken (lokkers), te blijven (binders) of juist weg te gaan (afstoters) (Nijhoff e.a., 2002). In het onderhavige onderzoek zijn we op zoek gegaan naar de belangrijkste beweegredenen voor de jonge talenten die werkzaam zijn (geweest) bij de casefaculteiten.

### 3.1 Lokkers en binders

In de gesprekken met de jonge, talentvolle wetenschappers hebben we gevraagd waarom zij voor hun huidige faculteit hebben gekozen en waarom zij daar zijn blijven werken (bijvoorbeeld na afronding van een promotie). In tabel 6 staan de reacties van de geïnterviewden weergegeven. We zien dat in alle cases de inhoud van het werk de belangrijkste lokker én binder is; kunnen werken aan een inhoudelijk interessant en uitdagend thema en de vrijheid om op dit gebied een eigen onderzoekslijn te kunnen ontwikkelen, is een van de fundamenteën voor het werken aan een bepaalde faculteit. De reputatie en de expertise van de onderzoeksgroep heeft eveneens aantrekkingskracht (lokker), het biedt immers de creatieve omgeving waarin men wil werken. De sfeer en manier van samenwerken in de onderzoeksgroep is vooral een binder, evenals de binding met de regio door partner en gezin. Ook de goede verstandhouding met de begeleider is een reden om te blijven. De goede doorstroommogelijkheden zijn vooral genoemd door mensen die ook daadwerkelijk (van binnen of buiten de faculteit) de mogelijkheid hebben gehad om door te stromen, bijvoorbeeld d.m.v. een Tenure Track.

De faculteiten verschillen als het gaat om de aantrekkingsfactoren:

- Bij FHML (UM) zijn vooral de inhoud van het werk, de autonomie, de goede faciliteiten, de samenwerking met het ziekenhuis en de ontwikkelingsmogelijkheden (Tenure Track) redenen om voor de faculteit te kiezen.
- De jonge wetenschappers van FdR (RU) vinden de reputatie van de faculteit, de prettige sfeer en de geringe bureaucratie van de faculteit aantrekkelijk.
- Bij FGW (UVA) worden vooral factoren genoemd die te maken hebben met de vrijheid in het werk (ook de mogelijkheid om het werk op persoonlijke omstandigheden af te stemmen) en met de goede verstandhouding tussen de jonge wetenschapper en de begeleider en collega's.
- Bij FSW (VU) is vooral verwezen naar de goede sfeer en begeleiding binnen de afdelingen.
- Bij TNW (UT) worden vooral de multidisciplinaire benadering, de faciliteiten en de reputatie (door aanwezigheid van topwetenschappers) als lokkers en binders genoemd. Ook blijft men omdat men, bijvoorbeeld door gezin of partner, is gebonden aan de regio.

| Lokkers en binders                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | FHML<br>(UM) | FdR<br>(RU) | FGW<br>(UVA) | FSW<br>(VU) | TNW<br>(UT) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Persoonlijk: binding met de regio door partner/gezin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | X            |             | X            | X           | X           |
| Keuze voor de wetenschap en niet voor faculteit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |              |             | X            |             |             |
| Werkinhoud: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitdaging</li> <li>• Autonomie en vrijheid</li> <li>• Mogelijkheid om eigen (onderzoeks)lijn neer te zetten</li> <li>• Onderzoek sluit aan bij interesse en expertise</li> <li>• Plezier in het geven van onderwijs en doen van onderzoek</li> <li>• In vergelijking met praktijk: meer inhoudelijke verdieping en brede ontwikkeling</li> <li>• In vergelijking met praktijk: gezonde werkdruk bij universiteit</li> <li>• Flexibele werktijden</li> </ul> | X            | X           | X            | X           | X           |
| Wijze van begeleiding/ begeleider: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft vrijheid</li> <li>• Neemt de tijd</li> <li>• Goed contact (enthousiast en betrokken)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |              |             | X            | X           |             |
| Reputatie en expertise onderzoeksgroep: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhoudelijke expertise van onderzoeksgroep</li> <li>• Status onderzoeksgroep/naamsbekendheid onderzoeksgroep</li> <li>• Internationale profilering</li> <li>• Aanwezigheid topwetenschappers</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         | X            | X           | X            |             | X           |
| Sfeer in de groep en manier van samenwerken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyaal willen zijn aan onderzoeksgroep</li> <li>• Goede sfeer en onderlinge saamhorigheid</li> <li>• Multidisciplinair</li> <li>• <i>Community of learners</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  | X            | X           | X            | X           | X           |
| Goede faciliteiten/infrastructuur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | X            |             |              |             | X           |
| Reputatie en uitstraling van de faculteit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |              | X           |              |             |             |
| Sfeer en manier van werken binnen de faculteit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Goede onderlinge communicatie</li> <li>• Weinig bureaucratie</li> <li>• Goede sfeer/Sfeer van vertrouwen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              | X           |              | X           |             |
| Ontwikkelingsmogelijkheden binnen faculteit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | X            |             |              | X           | X           |
| Goede sfeer op de universiteit/de campus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | X            |             |              |             | X           |

**Tabel 6: Lokkers en binders genoemd in gesprekken met jong talent**

### 3.2 Afstoters en minpunten

We hebben de jonge talenten tevens gevraagd wat de minpunten zijn van hun faculteit of, aan de vertrokken medewerkers, wat de reden was om bij hun oude faculteit weg te gaan (zie tabel 7).

| Afstoters en minpunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | FHML<br>(UM) | FdR<br>(RU) | FGW<br>(UVA) | FSW<br>(VU) | TNW<br>(UT) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Praktijk biedt meer voordelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• In vergelijking met praktijk lage salaris en bonus bij universiteit</li> <li>• Link met de praktijk ontbreekt/is minder</li> <li>• Alleen maar onderzoek willen doen en dat kan in de praktijk</li> <li>• Meer praktisch/toegepast willen werken en dat kan in de praktijk.</li> <li>• Te weinig binding met de praktijk</li> <li>• Ivoren toren</li> </ul> | X            | X           |              |             | X           |
| Minpunten gerelateerd aan de inhoud van het werk/de vrijheid: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhoudelijke scheiding onderzoek en onderwijs</li> <li>• Strategische keuzes door hoogleraar</li> <li>• Gebrek aan samenwerking binnen de afdeling</li> <li>• Niet voldoen aan ideaalbeeld academische vrijheid leidt tot wantrouwen</li> <li>• Veel zelf uitzoeken</li> <li>• Vrije werkgedrag</li> </ul>                   | X            | X           | X            |             | X           |
| Slechte faciliteiten en infrastructuur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Slechte faciliteiten</li> <li>• Inflexibele huisvesting (daardoor krappe faciliteiten)</li> <li>• Gebrekkige infrastructuur en catering</li> <li>• Ontbreken van bepaalde faciliteiten</li> <li>• Te weinig geld</li> </ul>                                                                                                                        | X            |             | X            | X           | X           |
| Interactie met andere groepen/afdelingen en faculteiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weinig communicatie en samenwerking tussen de afdelingen</li> <li>• Weinig interfacultaire interactie</li> <li>• Onvoldoende integratie universiteit en kliniek</li> <li>• Slechte communicatie tussen werkvloer en beslissers (zoals decaan)</li> <li>• Weinig contact met andere disciplines</li> </ul>                         | X            | X           | X            | X           |             |
| Loopbaanbeleid binnen faculteit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loopbaanbeleid is onvoldoende transparant</li> <li>• Loopbaanbeleid is onvoldoende eenduidig</li> <li>• Onvoldoende loopbaancoaching</li> <li>• Weinig doorstroom/Gebrek aan carrièreperspectieven</li> </ul>                                                                                                                                             | X            | X           | X            | X           | X           |
| Personeelsbeleid binnen de faculteit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen/Nauwelijks aandacht voor mensen met tijdelijke functie (zoals postdocs)</li> <li>• Geen eenduidigheid wat betreft beoordelingsgesprekken</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |              |             | X            |             | X           |
| Manier van werken en sfeer binnen de faculteit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Slechte en chaotische organisatie van de faculteit</li> <li>• 'Ons kent ons sfeer'/Homogene bedrijfscultuur</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     |              | X           | X            |             |             |
| Geografische ligging universiteit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |              |             |              |             | X           |

**Tabel 7: Afstoters en minpunten genoemd in gesprekken met jong talent**

Ditmaal ontstaat een minder eenduidig beeld; een breed scala aan factoren wordt genoemd. Bij alle faculteiten wordt kritiek geuit op het loopbaanbeleid. Er zijn te weinig loopbaanperspectieven en een eenduidig

en transparant loopbaanbeleid ontbreekt, aldus de geïnterviewde jonge talenten. Echter, loopbaanbeleid is eveneens bij de lokkers genoemd; goede loopbaanperspectieven trekken juist aan. Ook de vrijheid in het werk is eerder bij de lokkers en binders genoemd. We zien dat sommige geïnterviewden de academische vrijheid ook als nadelig kunnen ervaren: veel zelf uitzoeken, een gebrekkige samenwerking binnen de afdeling of met andere afdelingen en faculteiten, etc. Bij alle cases worden ook minpunten genoemd die te maken hebben met de faciliteiten of huisvesting. Bij de faculteiten die relatief dicht bij de praktijk staan - FHML (UM), FdR (RU) en TNW (UT) - wordt het als negatief ervaren wanneer de link met de praktijk gering is. Voor sommige vertrekkers is dat de reden geweest om een baan buiten de wetenschap te zoeken.

### 3.3 Conclusies

De inhoud van het werk is de belangrijkste lokker en binder: vooral inhoudelijke uitdaging en autonomie worden belangrijk gevonden. Het gaat hier om een keuze voor de wetenschap en niet zozeer voor een bepaalde faculteit. Echter, de faculteit die het beste tegemoet komt aan deze behoeften is wel het meest aantrekkelijk. Bij vrijheid in het werk lijkt het te gaan om een wankel evenwicht; te weinig maar ook te veel vrijheid wordt niet gewaardeerd. Bij het zoeken naar de juiste balans, en de verstoring daarvan, speelt de begeleider van de jonge talenten een cruciale rol.

Het onderzoek laat zien dat de reputatie en expertise van een onderzoeksgroep en de sfeer en manier van samenwerking in de groep eveneens belangrijke redenen zijn om voor een faculteit te kiezen. Dit zijn kenmerken van de organisatie, die een faculteit door beleid kan beïnvloeden. Faculteiten die ook nog eens een loopbaanbeleid voeren en doorstroombmogelijkheden bieden, zijn in het voordeel omdat het ontbreken van loopbaanmogelijkheden genoemd wordt als *dissatisfier* en een reden kan zijn om elders naar een hogere functie te zoeken.

## 4 Talentbeleid

In de voorgaande hoofdstukken hebben we beschreven wat de onderzochte faculteiten verstaan onder jong talent en waarom de geïnterviewde jonge, talentvolle wetenschappers voor hun faculteit hebben gekozen. In dit hoofdstuk komen we bij de kern van het onderzoek: welk beleid voeren de casefaculteiten ten aanzien van het werven, selecteren en ontwikkelen van jong talent.

In paragraaf 4.1 kijken we eerst naar het strategische beleid van de universiteit of faculteit ten aanzien van jong talenten: welke redenen hebben de onderzochte universiteiten en faculteiten voor het voeren van een talentbeleid?

In de vraagstelling van ons onderzoek maken we onderscheid tussen voorgenomen en feitelijk uitgevoerd HR-beleid. Het voorgenomen beleid is het beleid zoals vastgelegd in beleidsdocumenten en -notities. Met feitelijk uitgevoerd beleid wordt de daadwerkelijke activiteiten van leidinggevend en P&O om het jonge talent te werven, selecteren, te ontwikkelen en uit te laten stromen naar een positie elders bedoeld. Maar ook wat het jonge talent zelf doet om de eigen ontwikkeling en loopbaan te stimuleren. Dit wordt besproken in paragraaf 4.2.

Bij vrijwel alle onderzochte faculteiten zien we een verschil tussen beleid en uitvoering. In paragraaf 4.3 gaan we in op deze verschillen en evalueren we het beleid.

We sluiten het hoofdstuk af met de conclusies (§ 4.4).

### 4.1 Strategische kaders talentbeleid in de casestudies

In de gesprekken met de bestuurders en beleidsmedewerkers op centraal en decentraal niveau hebben we gevraagd of de faculteit en/of universiteit knelpunten ervaart of heeft ervaren ten aanzien van jong talent, en wat de redenen zijn (geweest) om acties en maatregelen te nemen gericht op het binden en boeien van jong talent. Ook de beleidsdocumenten hebben ons inzicht gegeven in de aanleidingen voor talentbeleid.

#### **FHML (UM)**

Ongeveer vier tot vijf jaar geleden is FHML (UM) begonnen met activiteiten op het gebied van Jong Talent. De aanleiding daarvoor waren vier, met elkaar samenhangende, ontwikkelingen. In de eerste plaats de uitstroom van een grote groep hoogleraren: de komende 5 à 10 jaar nemen binnen FHML (UM) circa 40 procent van het hooglerarenkorps afscheid vanwege pensionering. Daarnaast kent de faculteit een hiaat tussen enerzijds hoogleraren en UHD's en anderzijds jong talent in de lagere WP functies. De faculteit ziet de noodzaak om de aanwas van nieuw talent, dat op termijn in aanmerking kan komen voor een hogere WP functie, te stimuleren. Ten derde verliest de faculteit jonge talentvolle medewerkers, omdat zij in toenemende mate wegtrekken naar functies buiten de wetenschap of instellingen in het Noorden en het Westen van het land. Er wordt bovendien verwacht dat de generatie die nu op de arbeidsmarkt aantreedt, minder zal gaan kiezen voor een universitaire en academische loopbaan. Tenslotte, vanwege de economische crisis neemt volgens FHML (UM) de omvang van 3<sup>de</sup> geldstroom aanzienlijk af. Hierdoor is er minder financiële ruimte voor tijdelijke aanstellingen van promovendi en postdocs. Het is van belang dat voor de beperkte hoeveelheid posities de juiste mensen aangenomen worden.

De Universiteit Maastricht wil ruimte bieden aan talent. De huidige speerpunten uit het personeelsbeleid zijn samengevat in de conceptnota 'Mobilising Minds. Towards talent-driven HR-Management'. Dit plan is een vervolg op het strategisch programma 2008-2010, wat primair gaat over HRM-beleid en talentbeleid. Het aantrekken, koesteren en stimuleren van talent onder studenten, wetenschappelijk personeel en OBP staat centraal. Wat betreft de academische staf is het streven om eigen onderzoekstalent binnen de poorten te houden en wetenschappelijke hoogvliegers van buiten aan te trekken; het streven is om 50 procent van de toekomstige hoogleraren van buiten aan te trekken en 50 procent intern op te leiden.

## FdR (RU)

De problematiek rond jong talent bij de FdR (RU) is in overeenstemming met de eerder beschreven bevindingen in het onderzoek van Lubbe en Larsen (2008). De faculteit ervaart knelpunten bij het vinden en behouden van voldoende jonge getalenteerde wetenschappers vanwege de sterke concurrentie van bedrijven. Bij private bedrijven is het financieel veel aantrekkelijker. Hierdoor kiezen de meeste studenten voor een loopbaan in de advocatuur of het bedrijfsleven. Dit geldt voornamelijk voor vakgebieden 'Burgerlijk Recht' en 'Ondernemingsrecht'. Metajuridische vakgebieden hebben minder moeite om getalenteerde onderzoekers te vinden die geïnteresseerd zijn in een academische carrière.

Het is tevens lastig om vast middenkader te vinden (U(H)D's). In de gesprekken wordt aangegeven, dat de faculteit te maken heeft gehad met mensen die tijdens het promotietraject worden weggekocht door advocatenkantoren. Voor promovendi is het vaak financieel aantrekkelijker om te gaan werken in de rechtspraak. Die praktijk biedt naast een beter salaris inmiddels ook allerlei gunstige ontwikkelingsmogelijkheden (zoals de mogelijkheid om een dag in de week onderzoek kunnen verrichten of een verblijf in het buitenland).

Talentbeleid heeft een plaats gekregen in het strategisch plan van de universiteit: *"Het vroegtijdig opsporen van eigen talent en het proactief identificeren van talent buiten de Radboud Universiteit, is wezenlijk voor versterking van de opleidingsprofielen en de reputatie van de onderzoeksinstituten en hun onderzoeksprogramma's"*, aldus het strategisch plan 2009-2013. Dit beleid wordt echter niet nader gedefinieerd in beleidsstukken. In het verleden kreeg talentbeleid invulling via het programma 'Stimuleringsfonds voor jong Wetenschappelijk Talent' afkomstig uit de Van-Rijnmiddelen. Het College van Bestuur heeft besloten om de Van-Rijnmiddelen met ingang van 2009 aan de faculteiten toe te bedelen en niet meer te 'oormerken'. Dat wil zeggen dat er geen doelen meer zijn gesteld aan het geld. De meeste faculteiten pleiten echter voor continuering van het 'Stimuleringsfonds Wetenschappelijk Talent'. In de huidige financiële situatie is er binnen faculteiten constant druk om middelen voor de structurele formatie in te zetten, met als risico dat de beleidsruimte voor het vinden en binden van wetenschappelijk talent verdwijnt.

## FGW (UVA)

FGW (UVA) heeft voor de periode 2009-2012 de volgende doelstelling: *"De FGW wil in 2012 de meest aantrekkelijke geesteswetenschappelijke faculteit van Nederland zijn, omdat er gedreven en inspirerende docenten en onderzoekers werken die ambitieuze studenten aantrekken en uitstekend academisch gevormde professionals afleveren."* Deze missie sluit naadloos aan op de toekomstambities van de UVA in zijn geheel. De FGW (UVA) kiest ervoor de komende jaren minder aandacht te besteden aan uitbreiding van de kwantiteit en juist meer aan excellentie in onderwijs, onderzoek en dienstverlening. De faculteit heeft, als gevolg van een herziening van het allocatiemodel van de universiteit, te kampen met een minder positieve financiële prognose. De belangrijkste consequenties hiervan zijn de bevrozing van formatie voor onderzoek en onderwijs, het verminderen van het aantal structurele hoogleraarposities, het tijdelijk bevriezen van eerste geldstroom promovendi en het verminderen van vierkante meters gebruiksruimte van FGW (UVA).

Ook FGW (UVA) heeft jong wetenschappelijk talent al enige jaren op de beleidsagenda staan. De faculteit heeft te maken met een vergrijzend personeelsbestand. In 2003 was 41 procent van het WP (excl. promovendi en postdocs) 55 jaar en ouder. Tussen 2009 en 2012 wordt het vertrek van 24 hoogleraren verwacht, o.a. van een aantal gezichtsbepalende hoogleraren. Ook van de UHD's en UD's zal een aanzienlijk aantal de komende jaren met pensioen gaan. Om te voorkomen dat de continuïteit van de faculteit door een abrupte generatiewisseling in gevaar komt, is de faculteit in 2002 begonnen met de ontwikkeling van een integraal personeelsplan gericht op een meer evenwichtige opbouw van het personeelsbestand, een reductie van de nog bestaande overcapaciteit onder het WP en het opheffen van ondercapaciteit binnen bepaalde afdelingen van de faculteit (zoals Media en Cultuur). De weg die toen is ingezet met het Nieuwe Generatie Offensief (NGO), gericht op verjonging en vernieuwing van de organisatie, heeft in de jaren daarna een succesvol vervolg gekregen met een breed palet aan HRM-programma's voor ontwikkeling van medewerkers. Voor de periode 2009-2012 zijn drie aandachtspunten geformuleerd: 1) Horizontale ontwikkeling voor WP en ondersteunend- en beheersmatig personeel (OBP), 2) stimulering van gerichte door-



groei d.m.v. een samenhangend loopbaanbeleid en 3) personeelsontwikkeling voor de lange termijn, waarbij rekening gehouden moet worden met de structureel krappere financiële ruimte van FGW (UVA) en de afspraak dat 20 procent van de formatie bestaat uit tijdelijk personeel.

### **FSW (VU)**

Bij de VU heeft het rapport 'Toekomst voor Talent, Talent voor de toekomst' van Vucht Thijssen uit 2000 een belangrijke rol gespeeld in het tot stand komen van het talentbeleid. De vergrijzing van het personeelsbestand van de VU was, op een paar faculteiten na, niet alarmerend, maar het rapport heeft de ogen geopend; het College van Bestuur van de universiteit wilde anticiperen op de ontwikkelingen. Aan de faculteiten is destijds gevraagd een SWOT-analyse, vervolgens een strategisch plan te maken en na te denken over hoe talent het best ingezet kon worden bij het versterken van de faculteit. Door deze aanpak was het beleid gericht op de strategische wensen en behoeften van de organisatie op middenlange termijn. Met de komst van de Vernieuwingsimpuls is in 2007 het accent verlegd van organisatieontwikkeling naar individuontwikkeling. De universiteit zet nu de financiële middelen in op het matchen van subsidies vanuit de Vernieuwingsimpuls en op de begeleiding van subsidieaanvragers. Het doel van deze begeleiding is het vergroten van de kwaliteit van de aanvragen en daarmee de slaagkans, alsmede het vergroten van het aantal aanvragen door de VU, aangezien de VU in vergelijking met andere universiteiten achterblijft bij aanvragen van de Vernieuwingsimpuls.

FSW (VU) heeft in het Beleidsplan 2007-2010 zichzelf tot doel gesteld om een centrum van hoogwaardig onderzoek te worden. De faculteit wil studenten met wetenschappelijk talent en interesse de ruimte bieden zich te ontplooiën, onder meer door het aanbieden van honourstrajecten in de bachelorfase, een *researchmaster* en een *PhD-program*. De faculteit wil deel uitmaken van een internationaal netwerk van vooraanstaande faculteiten van sociale wetenschappen. Dat netwerk zet de faculteit in voor internationale samenwerking op het vlak van onderzoek en onderwijs. Het onderzoek van FSW (VU) moet tot de (sub)Europese top gaan behoren. De faculteit hecht, in overeenstemming met de inspanningen van de gehele VU, grote waarde aan het binnenhalen van aanvragen van programma's als de Vernieuwingsimpuls.

### **TNW (UT)**

Bij UT heeft een toekomstverkenning in 2007 geleid tot aanscherping van de positionering en strategie van de universiteit. Men heeft verschillende knelpunten gesignaleerd, waaronder een aantal dat maakt dat personeelsbeleid hoog op de agenda is komen te staan. Deze knelpunten zijn: toenemende krapte op de arbeidsmarkt, moeite met het aantrekken van talent, toenemende vergrijzing en moeilijk vervulbare vacatures. De toekomstverkenning heeft geleid tot een strategische visie voor 2009-2014: RoUte'14. Om onderwijs van excellente kwaliteit en onderzoek van erkend internationaal (top)niveau te kunnen bieden, wil UT een plek zijn die talent aantrekt en stimuleert om het beste van zichzelf te geven. Het aantrekken en ontwikkelen van talent, student en medewerker, is een van de speerpunten van UT geworden. De universiteit kijkt daarbij nadrukkelijk over de landsgrenzen heen; de Nederlandse (arbeids)markt is namelijk te klein, maar vooral een internationale campus en internationale samenwerking biedt meerwaarde aan de leerervaring van studenten en het werk van onderzoekers.

In de Nota Personeelsbeleid 2008 worden drie thema's genoemd die UT moeten helpen om talenten aan zich te binden en te boeien:

1. Aantrekkelijk werkgeverschap: het gaat hier om het binnenhalen van extern talent. Reputatie, faciliteiten en profilering van UT worden ingezet om toppers binnen te halen.
2. Stimulerend werkgeverschap: dit thema richt zich op het ontwikkelen en behouden van het menselijk kapitaal binnen UT en het talent daarbinnen in het bijzonder. Het beleid moet erop gericht zijn op het stimuleren van de ontwikkeling van zowel de medewerker als de organisatie.
3. Organisatieontwikkeling: dit thema heeft vooral te maken met de kennisverbreding van de HRM-afdeling, opdat de afdeling de organisatie adequaat kan ondersteunen bij de organisatieontwikkeling.

### Samenvattend

Alle faculteiten hebben aanleiding gezien om jong talent op de strategische agenda te zetten (zie tabel 8). De belangrijkste redenen zijn het vergrijzende personeelsbestand, de grote uitstroom van de academische staf al dan niet gecombineerd met een krappe arbeidsmarkt, de concurrentie vanuit de markt en de daarmee gepaard gaande moeilijk vervulbare functies. Er zijn verschillen tussen de casefaculteiten, maar deze lopen niet sterk uiteen. De verschillen komen overigens overeen met de problemen die de HOOP-gebieden volgens het onderzoek van Lubbe en Larsen ervaren.

| AANLEIDING TALENTBELEID                                                                                                   | FHML<br>(UM) | FdR<br>(RU) | FGW<br>(UVA) | FSW<br>(VU) | TNW<br>(UT) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• In toekomst grote uitstroom vaste WP-staf/vergrijzing personeelsbestand</li></ul> | X            |             | X            | X           | X           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Moeilijk vervulbare WP-functies</li></ul>                                         |              | X           |              |             | X           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Grote concurrentie op de arbeidsmarkt</li></ul>                                   | X            | X           |              |             | X           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Achterwege blijven bij honorering aanvragen externe talentenprogramma's</li></ul> |              |             |              | X           |             |

Tabel 8: Aanleiding talentbeleid

#### 4.2 Voorgenomen en uitgevoerd jongetalentenbeleid

In deze paragraaf gaan we in op het beleid dat de faculteiten ontwikkeld hebben en uitvoeren om de zojuist genoemde ontwikkelingen ten goede te keren.

Voor het beschrijven van het voorgenomen beleid hebben we gebruik gemaakt van beleidsnotities (en de toelichtingen daarop tijdens gesprekken). De beschrijving van het uitgevoerde beleid is voornamelijk gebaseerd op de gesprekken met de geïnterviewde jonge talenten. We hebben hen gevraagd hoe zij bij de faculteit terecht zijn gekomen, wat zij (zelf) hebben gedaan om hun ontwikkeling te stimuleren en hoe het eventuele vertrek is verlopen. Deze gegevens over uitgevoerd beleid hebben we aangevuld met de informatie uit de gesprekken met bestuurders, leidinggevend en beleidsmedewerkers.

De belangrijkste kenmerken van het voorgenomen beleid staan in tabel 9. Daarin geven we weer in welke mate een beleidskenmerk een aandachtspunt is in het beleid (*“Zijn er beleidsmaatregelen en instrumenten op dit gebied ontwikkeld?”*). Het is echter niet mogelijk om een dergelijke tabel ook voor de uitvoering van het beleid te maken. Immers, als door de geïnterviewden een bepaalde maatregel of instrument niet wordt genoemd, wil dat niet zeggen dat binnen de gehele faculteit niemand er gebruik van maakt. Een overzichtstabel zou daarmee een onjuiste weergave van de werkelijke situatie kunnen zijn. Voor een uitgebreide omschrijving van de beleidsmaatregelen en het uitgevoerde jongetalentenbeleid bij de onderzochte faculteiten verwijzen we naar de caseverslagen in bijlage 2.

| BELEID                                             | FHML<br>(UM) | FdR<br>(RU) | FGW<br>(UVA) | FSW<br>(VU) | TNW<br>(UT) |
|----------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Doelgroep:                                         |              |             |              |             |             |
| • Student                                          | ++           | ++          | 0            | 0           | 0           |
| • PhD                                              | ++           | +           | ++           | ++          | +           |
| • Postdoc                                          | +            | 0           | 0            | 0           | 0           |
| • UD/docent                                        | +            | +           | ++           | +           | ++          |
| • UHD/professor                                    | ++           | +           | ++           | +           | ++          |
| Instroom:                                          |              |             |              |             |             |
| • Personeelsplanning                               | ++           | 0           | +            | 0           | ++          |
| • Interne werving                                  | ++           | +           | +            | +           | 0           |
| • Externe werving                                  | +            | +           | ++           | +           | ++          |
| • Assessment                                       | +            | 0           | 0            | 0           | ++          |
| • Werving via open procedure                       | +            | ++          | ++           | ++          | ++          |
| • Selectie door commissie                          | ++           | +           | ++           | ++          | 0           |
| • Introductieprogramma voor nieuwe medewerkers     | 0            | 0           | ++           | 0           | 0           |
| Doorstroom en ontwikkeling:                        |              |             |              |             |             |
| • Scholing, training en opleiding                  | ++           | +           | ++           | ++          | ++          |
| • Functionerings- en beoordelingsgesprekken        | ++           | ++          | +            | +           | ++          |
| • Heldere, vooraf afgesproken beoordelingscriteria | ++           | +           | +            | ++          | ++          |
| • Begeleiding en coaching                          | ++           | +           | ++           | ++          | ++          |
| • Functie/Taakrotatie                              | 0            | 0           | 0            | 0           | 0           |
| • Loopbaanmanagement                               | ++           | +           | +            | +           | ++          |
| • Beloning en beloningssystemen                    | 0            | +           | 0            | 0           | 0           |
| • Ondersteuning bij externe talentenprogramma's    | 0            | +           | 0            | ++          | 0           |
| Uitstroom                                          | 0            | 0           | 0            | 0           | 0           |

**Tabel 9: Voorgenomen beleid**

++ belangrijk aandachtspunt in beleid

+ aandachtspunt in beleid

0 geen aandachtspunt in beleid

We maken bij de omschrijving van het voorgenomen en uitgevoerd jongetalentenbeleid onderscheid in doelgroep en type maatregelen.

### Doelgroep

Alle faculteiten hebben beleidsmaatregelen voor het binden en boeien van promovendi. Bij FdR (RU) is dit de belangrijkste doelgroep voor het voorgenomen talentbeleid. Deze faculteit richt zich vooral op de wetenschappers die aan het begin van hun wetenschappelijke carrière staan; men streeft naar het vroeg aantrekken van jonge talenten om hen vervolgens, met maatwerk, aan zich te binden en verder te laten ontwikkelen. De regelingen die zich richten op de bovenkant van het functiegebouw zijn nog pril (Tenure Track) of in ontwikkeling (persoonlijk UHD-schap).

Bij FHML (UM), TNW (UT) en FSW (VU) is aandacht voor de onderkant (promovendi) én de bovenkant van het functiegebouw. Bij deze faculteiten bestaan programma's en regelingen om talenten in een UD functie of hoger klaar te stomen voor een hoogleraarfunctie, veelal in de vorm van een Tenure Track. Ook FGW (UVA) heeft programma's voor medewerkers in een (universitair) docentfunctie of hoger. Dit zijn introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers of voor medewerkers die nieuw zijn in een bepaalde functiecategorie. Zij zijn niet gericht op het begeleiden van de medewerker richting een hoogleraarpositie.

Bij alle faculteiten krijgen de postdocs weinig tot geen aandacht in het beleid en de uitvoering daarvan.

## Type maatregelen

Voordat we ingaan op de maatregelen, willen we allereerst opmerken dat FdR (RU) het talentbeleid nauwelijks heeft vastgelegd. Er zijn wel voornemens en er worden activiteiten uitgevoerd, maar deze zijn in zeer beperkte mate vastgelegd in formele regelingen. FdR (RU) is van mening dat talentbeleid om maatwerk vraagt en dat is volgens de geïnterviewden moeilijk vast te leggen in regels en procedures.

### Instroom

*Personeelsplanning* Om de instroom van jong talent te stimuleren doen twee faculteiten aan een vorm van *personeelsplanning*, zij het alleen voor de hogere WP-functies. Zowel TNW (UT) als FHML (UM) kennen een talentreview waar in kaart wordt gebracht welke UHD- en hoogleraarposities in de toekomst vrijkomen en wie van de eigen medewerkers daarvoor geschikt zijn en 'opgeleid' kunnen worden via een Tenure Track of een Toptalentenprogramma. We zijn van mening dat FGW (UVA) ook enigszins aan planning doet, zeker gezien de gevolgen voor de personele bezetting; zo stellen zij dat 20 procent van de wetenschappelijke staf een tijdelijk contract moet hebben.

*Interne en externe werving* Nagenoeg alle faculteiten zoeken binnen en buiten de eigen universiteit naar talentvolle wetenschappers. Toch zijn de meeste van de door ons geïnterviewde jonge talenten 'eigen kweek'. Dat geldt vooral voor de lagere WP-functies (promovendi en postdocs). TNW (UT) vormt een uitzondering, vanwege de krappe Nederlandse arbeidsmarkt zoekt deze faculteit juist in het buitenland naar promovendi. Voor de functies vanaf UD-niveau vindt in de meeste gevallen externe werving plaats. Bij FGW (UVA) is het grotere aantal externe instromers het gevolg van de wervingsaanpak van de faculteit.

*Assessment* *Assessments* komen niet of nauwelijks voor in beleid en in de uitvoering, alleen de deelnemers van het toptalentenprogramma van FHML (UM) krijgen een assessment gedurende het programma. FGW (UVA) is de enige faculteit die een uitgebreid introductieprogramma heeft ontwikkeld en uitvoert voor nieuwe medewerkers.

*Werving door open procedure en selectie door commissie* Bij FHML (UM) en TNW (UT) blijkt de *werving en selectie* van de lagere WP-posities (promovendi, postdoc en eventueel UD) te geschieden door de hoogleraren en hun vakgroep. Voor de hogere posities, d.w.z. voor de Tenure Trackers en Toptalenten, wordt conform de beleidsafspraken een faculteitsbrede selectiecommissie ingesteld en verloopt de werving en selectie via een open procedure. Kandidaten uit het eigen netwerk worden uitgenodigd om mee te draaien in die open procedure. Dit is conform de werving- en selectieregels (d.w.z. het voorgenomen beleid) in de meeste cases.

*Introductieprogramma voor nieuwe medewerkers* Alleen bij FGW (UVA) wordt in de beleidsplannen expliciet aandacht besteed aan de introductie van nieuwe medewerkers. Er is een introductieprogramma voor nieuwe docenten en UD's. Dit programma start met een intake in september, waarna gedurende één jaar tien bijeenkomsten worden gehouden. Aan deze plannen wordt ook uitvoering gegeven. Het introductieprogramma wordt positief gewaardeerd, ondermeer omdat het helpt de organisatie goed te leren kennen.

### Doorstroom en ontwikkeling

Alle beleidsplannen bevatten maatregelen en instrumenten gericht op het ontwikkelen van het wetenschappelijk personeel.

*Scholing, training en opleiding* Vanzelfsprekend zijn de opleidingen en trainingen, zeker voor de promovendi, maar ook voor de hogere wetenschappelijk staf. Bijzonder zijn de trainingen 'wervingskracht voor onderzoekers' en 'creativiteit' bij FHML (UM). Van deze trainingen wordt veel gebruik gemaakt en ze worden hoog gewaardeerd door de gebruikers. Ook functione-

*Functionerings-*

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>en beoordingsgesprekken</i>                       | rings- en beoordelingsgesprekken zijn gemeengoed bij de onderzochte faculteiten, in beleid en in de uitvoering daarvan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Beoordelingscriteria</i>                          | De geïnterviewden die in een Tenure Track of soortgelijk traject zitten, geven aan dat voor hen duidelijk is aan welke voorwaarden en criteria zij moeten voldoen om in de toekomst UHD of hoogleraar te worden. Deze criteria zijn van te voren afgesproken en vastgelegd. De ondervraagden die niet in een dergelijk traject zitten vinden de criteria niet altijd even duidelijk.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Begeleiding en coaching</i>                       | Wat betreft de begeleiding kunnen we onderscheid maken tussen de (inhoudelijke) begeleiding door de hoogleraar en de coaching en mentoring door anderen, zoals collega's of een hoogleraar anders dan hun direct leidinggevende. Begeleiding door de eigen hoogleraar is gemeengoed, zowel in het voorgenomen als het uitgevoerde beleid: de promovendi worden, in meer en mindere mate, begeleid door een hoogleraar. Dat geldt ook voor de toptalenten of de Tenure Trackers. Coaching en mentoring worden in beleidsdocumenten genoemd met als doel om de ontwikkeling te stimuleren (m.n. FHML en TNW). Daar wordt ook gebruik van gemaakt. Collegiale intervisie wordt eveneens genoemd als instrument dat wordt gebruikt; de waardering hiervan is hoog. Het is echter geen maatregel die in de beleidsstukken expliciet wordt genoemd en bewust wordt ingezet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Collegiale intervisie</i>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Functie of taakroulatie</i>                       | Functie of taakroulatie komt niet voor in het voorgenomen en uitgevoerde beleid (uitzondering is FGW die streeft naar brede inzetbaarheid). Wel zien we dat een aantal faculteiten in de praktijk functies uitbreidt om hun medewerkers ervaring op te laten doen op een bepaald werkgebied, zoals promovendi die ook een bijdrage moeten leveren aan onderwijs. Bij de onderwijsintensieve faculteiten met weinig tweede of derde geldstroomonderzoek, komen postdoc functies niet of nauwelijks voor. Deze faculteiten kiezen ervoor om een jonge gepromoveerde onderzoeker aan te nemen in een UD functie, zodat de medewerker ingezet kan worden in en ervaring opdoen met het onderwijs. Een hoogleraar bij FSW (VU) zegt hierover het volgende: " <i>Het aan nemen van een postdoc is een risicovolle onderneming. Die mensen weten vanaf de eerste dag dat ze later weer verder moeten solliciteren. Het gevaar bestaat dat ze na een half jaar weer weg zijn. Binnen de faculteit heeft het de voorkeur om iemand voor één jaar aan te nemen als junior UD. Dan kunnen zij onderwijservaring opdoen, publicaties schrijven, een netwerk ontwikkelen, kortom: zich breed kwalificeren.</i> " |
| <i>Loopbaanmanagement</i>                            | Bij alle casefaculteiten is de staf en de lijn zich bewust van de behoefte aan en het belang van loopbaanbeleid. Daar wordt op uiteenlopende manieren invulling aan gegeven. Het creëren van een junior UD functie daarvan ook een voorbeeld, evenals de Persoonlijk UHD die FGW (UVA) heeft gekend. En uiteraard de mogelijkheid van Tenure Track. Deze is bij FHML (UM) en TNW (UT) uitgewerkt in een beleidsplan en tevens in uitvoering gebracht. De Tenure Track wordt over het algemeen toch wel gezien als het meest ideale instrument om invulling te geven aan loopbaanmanagement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Beloningen beloningssystemen</i>                  | Extra beloning van jong talent is nagenoeg geen onderwerp in de beleidsdocumenten en wordt ook, als het gaat om uitgevoerd beleid, niet genoemd als instrument om jonge talenten te binden en te boeien. Alleen FdR (RU) hanteert voor promovendi een hogere salarisschaal dan binnen de RU gewoon is om zo het werken aan de universiteit aantrekkelijk te maken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Ondersteuning bij externe talentenprogramma's</i> | Daarnaast zien we dat FdR (RU) en FSW (VU) ondersteuning bieden, in begeleiding en financieel, bij het aanvragen van subsidies van externe talenten programma's, zoals de Vernieuwingsimpuls.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

#### *Uitstroombaan- management*

#### **Uitstroom**

Geen van de faculteiten heeft een formeel (voorgenomen) *uitstroombeleid*. In de gesprekken met de geïnterviewden komt naar voren dat er wel een gesprek plaatsvindt tussen vertrekkende en zijn of haar leidinggevende. In sommige gevallen is met P&O een exitgesprek gevoerd. Maar al met al is weinig aandacht voor het vertrek van de jonge wetenschapper. Als de vertrekkende in hetzelfde inhoudelijke vakgebied werkzaam blijft of bij goed persoonlijk contact, wordt het contact onderhouden. In andere gevallen verwatert het contact snel.

FGW (UVA) is een van de weinige faculteiten in het onderzoek die wel oog heeft voor de arbeidsmarktpositie van jonge talenten en ook de eerste stappen op dat gebied zet richting beleidsontwikkeling. P&O van de faculteit is met de directeur van de *graduate school* in gesprek over ‘*transferable competences*’ van promovendi: welke competenties zijn van belang voor een goed functioneren buiten de universitaire omgeving? Ook heeft de centrale P&O-staf verteld over de universiteitsbrede *pilot*, samen met VSNU en de BAAK, waarbij jonge wetenschappers de gelegenheid krijgen om stage te lopen in het bedrijfsleven, met als doel hen bewust te maken van de mogelijkheden buiten de universiteit.

### **4.3 Evaluatie jongetalentenbeleid**

In deze paragraaf evalueren we per case het voorgenomen en uitgevoerd beleid. We willen, voordat we daarmee beginnen, eerst een algemene opmerking maken. Het is ons opgevallen dat de faculteiten nauwelijks tot niet evalueren of de beleidsinitiatieven richting jonge talenten ook daadwerkelijk geleid hebben tot de gewenste resultaten. Dat heeft zeker te maken met het feit dat dit beleid meestal nog in de kinderschoenen staat, maar het is ook zo dat evaluatie vaak het stiefkindje is van de beleidscyclus.

Wanneer we in ons onderzoek discrepanties vonden tussen voorgenomen en uitgevoerd beleid, hebben wij de respondenten naar een verklaring gevraagd. Die verklaring hebben we in het caseverslag opgenomen. Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste verklaringen. Voor een gedetailleerde evaluatie van het beleid van de vijf casefaculteiten verwijzen we wederom naar de bijlagen (hoofdstuk 6 van elke case).

#### **FHML (UM)**

##### *Talent staat hoog op de beleids- agenda*

Zowel de UM als FHML (UM) hebben jongetalentenbeleid al geruime tijd op de agenda staan. Er is aandacht voor het identificeren van en kansen bieden aan eigen studenten en promovendi door middel van de Kootstra Fellowships. Het toptalentenprogramma heeft tot doel een nieuwe generatie hoogleraren klaar te stomen. Het beleid levert daarmee een bijdrage aan de strategische prioriteiten.

##### *Talentreview is kracht beleid FHML*

Een kracht van het talentbeleid van FHML (UM) is de talentreview, de zogenaamde ‘vlootschouw’, waarbij hoogleraren gezamenlijk definiëren wie zij als talenten zien en welke kenmerken daarbij horen. “*Het gaat bij de vlootschouw niet alleen om het selectieproces, maar ook om het komen tot een gezamenlijk beeld over talent. Hierdoor wordt het intersubjectief en voelt iedereen zich verantwoordelijk voor de selectie*”, aldus de vicedecaan.

De vlootschouw is geen incident; deze heeft al twee keer plaatsgevonden en wordt in de toekomst minstens elke twee jaar gehouden. Verder blijkt de FHML (UM) een balans te hebben gevonden tussen organisatie- en persoonlijke ontwikkeling: “*Het talent is leidend, maar men heeft wel oog voor de toekomstige vraag. In dit kader worden dan ook strategische keuzes gemaakt als het gaat om doorstroom bevorderen. Als in een kleine discipline drie talenten opstaan, kan men die niet allemaal door*

*laten stromen naar het hoogleraarschap. We vragen deze mensen dan ook om zich te richten op de eigen, onderscheidende niche zodat ze elkaar niet in de weg lopen.”* Daarnaast onderscheidt FMHL zich door het aanbieden van coaching en mentoring en door de trainingen ‘wervingskracht voor onderzoekers’ en ‘creatief denken’.

*Discrepancie tussen beleid en uitvoering: drie spanningsvelden*

Echter, er is een discrepantie tussen beleid en uitvoering; het beleid wordt niet altijd uitgevoerd zoals het is voorgenomen. De geïnterviewden zijn van mening dat de uitvoering van het beleid ad hoc en onsamenhangend is; het beleid is niet op het individuele talent toegespitst en daar is wel behoefte aan. Dit is herleiden tot een drietal spanningsvelden waarmee de uitvoering te kampen heeft: (1) Transparantie en eenduidigheid vs. de mogelijkheid om van regels af te wijken om zo toptalenten de ruimte te geven, (2) gelijke kansen voor iedereen (het talent in elke persoon) vs. aandacht en belonen van talentvolle personen en (3) beleidsontwikkeling door de afdeling HRM vs. beleidspraktijk door hoogleraren. Vooral het laatste spanningsveld is cruciaal. Hoogleraren zijn de uitvoerders van het beleid; uit de gesprekken maken wij op dat zij hier op verschillende manieren invulling aan geven. Er is geen eenduidige manier van werken, met als gevolg een gebrek aan transparantie waardoor (jonge) talenten niet goed weten waar zij aan toe zijn en het gevoel hebben dat bij anderen meer mogelijk is dan in hun eigen situatie. De deelnemers aan het toptalentenprogramma hebben behoefte aan meer eenduidigheid, duidelijkheid en het nakomen van afspraken. Dat laatste is onvoldoende het geval.

*Behoefte aan meer duidelijkheid en eenduidigheid*

*Knip in beleid bij postdocs en UD's*

Als knelpunt wordt ook ervaren dat het beleid, en de uitvoering daarvan, gericht is op de onderkant en de bovenkant van het functiegebouw. Er is aandacht voor studenten en promovendi enerzijds en UHD's en toekomstige hoogleraren anderzijds; er is geen specifieke aandacht voor de tussenliggende groep WP-ers, de postdocs en UD's. De deelnemers aan de Koostra Fellow (de promovendi) ervaren een gat na afloop van de beurs, zowel in begeleiding als in loopbaanpaden en -mogelijkheden.

## **FdR (RU)**

*Geen geformaliseerd talentbeleid*

De case FdR (RU) kenmerkt zich door het ontbreken van een formeel talentbeleid. Een verschil tussen voorgenomen en uitgevoerd talentbeleid valt dan ook moeilijk vast te stellen. De problematiek rond het vinden en boeien van talent is binnen de FdR (RU) heel specifiek; vanwege de grote concurrentie van de markt is het moeilijk om – in de meeste disciplines – goed vast personeel te vinden. Om met deze problematiek om te gaan, kiest FdR (RU) voor een informeel en weinig geformaliseerd wervings- en loopbaanbeleid. De FdR kiest duidelijk voor flexibiliteit en maatwerk binnen de kaders van het formatieplan en criteria in de UFO profielen. De leidinggevenden maar ook de ondervraagde jonge talenten geven aan niet te veel te willen regelen of vast te willen leggen.

Metajuridische vakgebieden (rechtssociologie en -filosofie, migratierecht, internationaal recht) hebben minder te maken met de concurrerende markt en hebben daarom ook minder moeite om jong talent van buiten aan te trekken.

In de huidige werkwijze van FdR (RU) ligt het accent op het opleiden en laten doorstromen van intern talent. De onderzoeksmaster van het Onderzoekscentrum Onderneming en Recht wordt gebruikt om talent te identificeren en enthousiast te maken voor een wetenschappelijke carrière. Ook bestaan individuele mogelijkheden om een promotieplaats en een baan buiten de universiteit te combineren. Het is expliciet beleid dat gepromoveerden de faculteit verlaten en werkervaring opdoen in de praktijk of op een andere universiteit. Zeker de talenten die voor de praktijk kiezen, zullen niet snel meer terugkeren naar de wetenschap. Om er voor te zorgen dat er een instroom is naar het vaste WP, zij het in geringe mate, wordt voor sommige talenten een uitzondering gemaakt: een versneld traject tot UD, UHD of hoogleraar behoort tot de

mogelijkheden.

De faculteit heeft recentelijk de eerste ervaringen opgedaan met *Tenure Track*: een stapsgewijs ontwikkeltraject dat eventueel uitmondt in een hoogleraarschap. Talentvolle ervaren medewerkers met veel praktijkervaring kan de faculteit aan zich binden door deeltijdhoogleraarposities aan te bieden. Het wetenschappelijke carrièrepad kan dus snel doorlopen worden.

*Cultuur van 'self-propelling' talent: voor- en nadelen*

Het uitvoeringsprotocol promovendi biedt ruimte voor een individueel ontwikkeltraject van jonge medewerkers. Naast dit plan bestaat er binnen de faculteit weinig expliciet loopbaanbeleid voor jonge medewerkers. Mogelijkheden voor individuele ontwikkeling zijn er echter voldoende, maar deze zijn afhankelijk van persoonlijk initiatief van de medewerkers. Er bestaat een cultuur van de *'self-propelling'* medewerker.

De huidige, weinig geformaliseerde aanpak heeft duidelijke voordelen, maar kent ook een keerzijde. Het gevaar bestaat dat het selectieproces neerkomt op willekeur. De richtlijnen zijn de UFO profielen, maar deze bieden geen eenduidige en transparante criteria voor het identificeren van talent. Dit blijft, evenals in andere faculteiten, een moeilijk proces. Daarbij zien we dat wetenschappelijke competenties als onderzoeks- en onderwijsprestaties niet de enige criteria zijn die een rol spelen tijdens de selectie. Bij het doorstromen van talent speelt ook loyaliteit ten opzichte van de faculteit een belangrijke rol. Sommige medewerkers geven aan 'alles voor elkaar te krijgen', omdat ze de juiste connecties hebben of omdat zij bereid zijn 'de kar te trekken'.

**FGW (UVA)**

*Flexibilisering van het personeelsbestand met oog voor het belang van de (tijdelijke) medewerker*

Het ontwikkelde talentbeleid van FGW (UVA) sluit aan bij de strategische HRM-doelen van de faculteit: flexibiliteit van zowel medewerkers als organisatie met oog voor de voor- en nadelen van deze keuze voor de medewerkers. De faculteit probeert de nadelen voor het personeel zoveel mogelijk op te heffen.

In het beleid is vooral aandacht voor de werving, de begeleiding en ontwikkeling van medewerkers. In de introductieprogramma's voor docenten, UHD's en hoger wordt deze begeleiding geboden door de HR-manager. Deze programma's worden goed gewaardeerd door de deelnemende medewerkers, maar ook door hoogleraren, bestuurders en beleidsmakers. Zelfs de promovendi en de postdocs zouden graag zien dat hun doelgroep ook gebruik zou kunnen maken van een dergelijk programma.

Zoals al eerder is opgemerkt, is FGW/UVA één van de weinige faculteiten die bezig is met beleidsontwikkeling op het gebied van uitstroom; er lopen wat initiatieven om promovendi en andere jonge talenten beter geëquipeerd te maken voor een carrière buiten de wetenschap.

De goede intenties van het personeelsbeleid worden niet altijd als zodanig ervaren door de medewerkers. In de eerste plaats worden door de geïnterviewde jonge talenten kanttekeningen geplaatst bij de brede inzetbaarheid van wetenschappers. Dit biedt de organisatie de mogelijkheid om het onderwijs met minder mensen in te vullen. Ook voor de medewerkers heeft brede inzetbaarheid voordelen, maar dat wordt niet als zodanig ervaren. Zij voelen een spagaat tussen het onderwijs dat zij moeten geven en hun onderzoek. Die spagaat wordt als belastend ervaren, zeker voor de mensen die zich nog moeten ontwikkelen op het gebied van onderwijs.

In de tweede plaats ervaren medewerkers met een tijdelijk contract weinig ontplooiings- en doorgroeimogelijkheden. Vooral de postdocs vallen tussen wal en schip. De tijdelijke docenten krijgen nog een introductietraining, de postdocs niet. Er zijn wel



|                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Belang van communiceren over beleid</i>                                                                                                                                                   | <p>regelingen voor tijdelijke medewerkers, maar de geïnterviewden vinden dat het niet gemakkelijk is om deze te gebruiken. Dat komt omdat de medewerkers het bestaan van de regeling überhaupt niet kennen of omdat er binnen de faculteit geen duidelijk aanspreekpunt (bekend) is waar men met vragen terecht kan. Overigens erkent een aantal geïnterviewden met een tijdelijke aanstelling ook zelf debet te zijn aan hun tekort aan informatie. Sommige mails over HRM-zaken worden niet of slecht gelezen omdat het dagelijkse werk voorrang krijgt.</p> <p>Waar zij echt mee worstelen is het gebrek aan doorgroeimogelijkheden als gevolg van het strak vasthouden aan het formatiebeginsel en de geringe uitstroom onder de vaste staf. Dat is des te meer een probleem omdat de kansen buiten de UvA gering worden geacht; bij andere universiteiten liggen de banen eveneens niet voor het oprapen en de kans om buiten de wetenschap aan de slag te komen in een evenwaardige functie is nihil.</p> |
| <i>Uitvoering van beleid afhankelijk van direct leidinggevende</i>                                                                                                                           | <p>De wijze waarop het beleid wordt uitgevoerd en verder vormgegeven is overigens sterk afhankelijk van de betrokken hoogleraar. Dat leidt tot verschillen tussen afdelingen van FGW (UVA). Bij de ene afdeling is meer mogelijk of wordt beter gecommuniceerd dan bij de andere. In z'n algemeenheid komt uit het onderzoek wel naar voren dat zodra de begeleiding (zowel bij de uitvoering van het werk als bij de loopbaan) door de lijn gebeurt, de uitvoering een meer ad hoc karakter krijgt. Vooral de medewerkers met een tijdelijk contract, van promovendi tot docent en UD, pleiten voor meer aandacht voor hun werk en positie vanuit de vaste staf.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>Goede plannen sneuvelen door gebrek aan geld</i>                                                                                                                                          | <p>De minder gunstige financiële positie van de faculteit speelt een belemmerende rol, daardoor kunnen, buiten de formatie, weinig doorstroommogelijkheden gecreëerd worden. Het gebrek aan geld heeft de faculteit ook genoodzaakt om kansrijke beleidsplannen voor het werven en ontwikkelen van talent aan te passen of te laten vervallen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>FSW (VU)</b><br><i>Scheiding tussen VU-centraal en decentraal beleid</i><br><br><i>Centraal aandacht voor begeleiding aanvraag Vernieuwingsimpuls: beleid en uitvoering komen overeen</i> | <p>De case FSW (VU) kenmerkt zich door een duidelijke scheiding tussen centraal en decentraal beleid. Het centrale beleid van de VU richt zich op het begeleiden van individuele aanvragers van een Vernieuwingsimpuls, met als doel het aantal goedgekeurde aanvragen door de VU te vergroten en zo extra gelden voor onderzoek binnen te halen. Bij dit centrale beleid bestaan weinig discrepanties tussen beleid en uitvoering. De medewerkers die begeleiding ontvangen zijn tevreden over de geboden begeleiding door de centrale O&amp;O staf. Echter, de VU blijft bij het verkrijgen van beurzen nog steeds achter bij het landelijk gemiddelde en dat wordt voornamelijk veroorzaakt door het gebrek aan betrokkenheid vanuit de faculteiten. Sommige faculteiten verrichten te weinig inspanningen om talenten/aanvragers te spotten en aan te melden voor het begeleidingstraject.</p>                                                                                                              |
| <i>Decentraal vooral aandacht voor begeleiding van promovendi middels de Graduate school: weinig discrepantie tussen beleid en uitvoering</i>                                                | <p>Het decentrale jongetalentenbeleid van FSW (VU) richt zicht vooral op de begeleiding van wetenschappers aan de start van de wetenschappelijke carrière: de promovendi. Ook daar zien we weinig discrepanties tussen beleid en uitvoering. In 2001 is de Graduate School van de faculteit opgericht en dit instituut heeft hard gewerkt aan het verbeteren van het promotierendement. Dat beleid heeft zijn vruchten afgeworpen; niet alleen is het rendement verbeterd, ook zijn de promovendi zeer te spreken over hun begeleiding en ontwikkeling. De coördinatie van het programma ligt in handen van twee personen, een hoogleraar en een beleidsmedewerker Onderzoek &amp; Onderwijs. Dit heeft bijgedragen aan het succes.</p> <p>De aanpak is een pré. Het beleid, en de uitvoering daarvan, kenmerkt zich door struc-</p>                                                                                                                                                                            |

tuur en duidelijkheid over wat wanneer moet gebeuren en op basis waarvan wordt beoordeeld. Juist deze twee aspecten worden gewaardeerd. Ook zijn de promovendi te spreken over de sfeer en de betrokkenheid van anderen binnen hun afdeling. De afdelingen lijken intern gericht; de promovendi zouden graag zien dat zij meer inzicht hebben in het werk van andere afdelingen. De scholing van de promovendi is eveneens een aandachtspunt. De opleidingen van de Graduate School en van de nationale onderzoeksscholen waarin de promovendi zitten, sluiten onvoldoende op elkaar aan.

De faculteit kent geen postdocbeleid en vindt dat ook niet noodzakelijk. Om gepromoveerden toch de gelegenheid te geven zich verder te ontwikkelen en te bekwamen in het onderwijs, wordt door sommige afdelingen gewerkt met junior docentfuncties of tijdelijke aanstellingen als (universitair) docent. Dit is echter geen breed facultair beleid. Het gebrek aan geld (uit de eerste geldstroom) vormt bij sommige afdelingen een belemmering om medewerkers meer toekomstperspectieven te geven.

*Voor hogere functies geen beleid*

Voor de hogere WP-functies (vanaf UD) bestaat geen uniform en samenhangend beleid. Er wordt gebruikt gemaakt van de beschikbare begeleiding bij subsidieaanvragen. Tenure Tracker is (nog) geen structureel beleid.

Het jongetalentenbeleid van FSW (VU) richt zich vooral op de instroom en ontwikkeling van jonge wetenschappers. De doorstroommogelijkheden zijn afhankelijk van de financiën en die verschillen per afdeling al naargelang het beschikken over middelen uit de tweede en derde geldstroom. Er is geen beleid gericht op de uitstroom van talentvolle en minder talentvolle wetenschappers.

## **TNW (UT)**

*Krachtige uitvoering van talentbeleid door breed draagvlak en voldoende financiële middelen.*

Bij TNW (UT) zien we nauwelijks discrepanties tussen voorgenomen en uitgevoerd beleid. Daarvoor bestaat een aantal redenen.

De strategische profilering van de universiteit en faculteit is afhankelijk van talenten en topwetenschappers. Er is echter een hevige *battle for brains* gaande, resulterend in openstaande vacatures voor onder andere promovendi (10%). Het bedrijfsleven is voor jong talent aantrekkelijker dan een baan in de wetenschap. Om talenten binnen te halen opereert de faculteit op de mondiale arbeidsmarkt en om toptalenten binnen te halen moet men meedraaien in de 'eredivisie'. Deze *sense of urgency* wordt gevoeld in alle lagen van de organisatie. Er is op bestuurlijk niveau van de universiteit en faculteit voldoende draagvlak voor talentbeleid. Niet alleen beschikken de universiteit en de faculteit over een gedegen plan, ook wordt hard gewerkt aan de uitvoering. Het universitaire beleid staat in de steigers. TNW (UT) lijkt op een aantal punten, zoals wat betreft Tenure Track, al verder te zijn met beleidsontwikkeling en -uitvoering dan de overige faculteiten binnen de UT.

De gunstige financiële positie van TNW (UT) – de faculteit haalt veel geld binnen via de tweede en derde geldstroom – maakt dat het makkelijker is om het formatiebegin-sel los te laten en om talent binnen te halen en vast te houden door extra's te bieden. Deze extra's liggen op het gebied van uitstekende onderzoeksfaciliteiten en een multidisciplinair onderzoeksteam waarin vooraanstaande wetenschappers participeren.

Het jongetalentenbeleid concentreert zich vooral op de in- en doorstroom van talent, ofwel het binden én boeien. Behalve de ongeschreven regel dat promovendi ervaring in het buitenland moeten opdoen, is er geen beleid voor de uitstroom van talent. Begrijpelijk, want het met moeite binnengehaalde talent moet ook blijven. Echter, niet iedereen zal blijken een toptalent te zijn. Juist met de focus op talent zou ook de

uitstroom gemanaged moeten worden (uitstroombeleid); de minder goede medewerkers moeten goed begeleid worden naar een andere werkomgeving. Die wetenschap kan voor jonge talenten juist een argument vormen om bij de faculteit te komen werken.

Kracht van UT en TNW (UT) is dat zij slagen in het daadwerkelijk omzetten van de missie, waarden en strategie van de universiteit en faculteit in beleid. Zo is 'ondernemerschap', als één van de algemene waarden waarmee de UT zich profileert, een criterium voor de selectie van talenten.

*Beleid biedt  
houvast en is  
duidelijk*

Dat criterium wordt breed gedeeld, omdat het resultaat is van een discussie binnen de UT en TNW (UT) over de definitie en omschrijving van talent. Dit leidt tot een gezamenlijk en gedeeld beeld als basis voor een eenduidige aanpak. De discussie is trouwens nog niet afgerond, maar er is al wel een heldere Tenure Track-regeling. De Tenure Trackers weten wat er tijdens het traject van hen verwacht wordt en waardevol het duidelijke carrièreperspectief dat hen geboden wordt.

Die duidelijkheid is in ieder geval een sterk punt van de faculteit. Promovendi weten dat zij na hun promotie op zoek moeten naar een andere werkgever en UD's worden alleen nog maar in een Tenure Track aangenomen met een duidelijk loopbaanpad. Duidelijkheid is echter ook niet zaligmakend. Voor de postdocs is duidelijk dat zij tussen wal en schip vallen, zij beklagen zich over hun slechte carrièremogelijkheden.

We zien ook een samenhang tussen de verschillende instrumenten en maatregelen die ingezet worden. Deze samenhang bestaat echter vooral nog op papier, in de praktijk kan die nog verbeterd worden.

Een aandachtspunt is de begeleiding door de direct leidinggevende of de hoogleraar. Er zijn goede voorbeelden genoemd, maar ook slechte. Als jonge talentvolle medewerker ben je sterk afhankelijk van het contact met en de begeleiding door de hoogleraar. Deze maakt dat een talent vol ambitie ook tot bloei komt. Het zou mooi zijn als het talentbeleid minder afhankelijk wordt van personen en meer wordt verankerd in de organisatie. Toch is TNW (UT) met het beleid en de uitvoering goed op weg om dit voor elkaar te krijgen.

#### 4.4 Conclusies

Uit het onderzoek komt naar voren dat geen van de faculteiten een beleid heeft dat zich richt op de ontwikkeling van promovendus tot hoogleraar; veelal zit er een knip tussen het PhD-programma enerzijds en het ontwikkelingstraject voor de toekomstige hoogleraren anderzijds. Deze programma's sluiten niet op elkaar aan. UD's/docenten, maar vooral postdocs, zijn in het beleid een vergeten groep. En helaas ook in de uitvoering van het beleid.

Ook valt op dat geen van de faculteiten een formeel exitbeleid heeft. In de praktijk worden wel gesprekken gevoerd, maar veel aandacht wordt niet besteed aan de vertrekkende, laat staan dat gericht en expliciet gestuurd wordt op wie de faculteit moet verlaten of juist niet. Er is meer aandacht voor wie moet komen en blijven.

FdR (RU) is in het onderzoek de enige faculteit die weinig formeel beleid heeft en daar ook geen behoefte aan heeft. Deze faculteit kiest duidelijk voor flexibiliteit en maatwerk (binnen de kaders van het formatieplan en criteria in de UFO profielen) en te veel regels belemmeren dit. De andere vier faculteiten hebben wel een (voorgenomen) jongetalentenbeleid. Daar waar discrepanties zijn tussen voorgenomen en uitgevoerd beleid, kunnen deze veelal teruggevoerd worden naar onduidelijkheid, onzekerheid, het niet nakomen van afspraken en de afhankelijkheid van de inbreng van leidinggevenden.



## **Deel 3: Analyse jongetalentenbeleid op Nederlandse universiteiten**



## 5 Kenmerken jong talent en talentbeleid

In hoofdstuk 2 hebben we beschreven over welke kenmerken een jong wetenschappelijk talent moet beschikken volgens de geïnterviewde bestuurders, beleidsmedewerkers en de jonge wetenschappers zelf. We hebben in dit hoofdstuk getracht een ordening aan te brengen in de verzamelde gegevens aan de hand van het model dat Van den Brink (2009) heeft gehanteerd om excellente wetenschappers te identificeren (paragraaf 5.1). Het resultaat is diffuus: er bestaat geen consensus over wanneer nu precies sprake is van jong wetenschappelijk talent. In paragraaf 5.2 beschrijven we een aantal keuzes die bij het identificeren en selecteren van talent gemaakt moeten worden. De mate waarin de casefaculteiten met hun beleid inspelen op de genoemde kenmerken en keuzes bespreken we in paragraaf 5.3. We sluiten af met een korte conclusie (5.4).

### 5.1 Wat is jong talent?

*Scientific excellence* wordt vaak gemeten door middel van harde, kwantitatieve criteria zoals productiviteit, *peer review*, citatie indexes en internationale publicaties. Toch speelt er meer bij het identificeren van wetenschappelijk talent. Van den Brink (2009) merkt in haar studie '*Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*' op dat het lastig is om *scientific excellence* eenduidig te definiëren. Zij maakt gebruik van het begrip 'symbolisch kapitaal' van Bourdieu (1996) om meer helderheid in deze discussie te krijgen. Wij hanteren dit begrip ook om de vele kenmerken van jonge talentvolle wetenschappers te ordenen die door de respondenten in dit onderzoek genoemd zijn (zie hoofdstuk 2). Symbolisch kapitaal verwijst naar de 'kwaliteiten' die een groep zelf, in ons geval het academische veld, als meest waardevol erkent en de status van 'excellentie' geeft. Van den Brink onderscheidt drie aspecten<sup>9</sup> van het begrip:

1. **Professioneel kapitaal:** dit heeft betrekking op ervaring met en kwaliteit van onderwijs, onderzoek, bestuur en praktijkervaring. De aanwezigheid van dit kapitaal blijkt uit een publicatielijst, werfkracht en andere vormen van professionele erkenning zoals prijzen. Deze criteria worden volgens Van den Brink meegenomen in de selectie van hoogleraren;
2. **Individueel kapitaal:** persoonlijkheid, gedragskenmerken, inzet en motivatie. Bijvoorbeeld: kenmerken als creativiteit, strategisch handelen, *commitment* en leiderschap. Veelal maakt het individueel kapitaal geen deel uit van de officiële selectiecriteria maar vormt het toch een belangrijk criterium. Gekeken wordt of een kandidaat qua persoonlijkheid in de vakgroep past. Ook een 'click' tussen de kandidaat en één of meerdere leden van de selectiecommissie, die bijvoorbeeld ontstaat als mensen zichzelf herkennen in de kenmerken van de ander, kan een positief of negatief effect hebben. Hierbij moet worden opgemerkt dat het vaak gaat om de (subjectieve) inschatting of perceptie van het individueel kapitaal van de kandidaat door de selecteurs of beoordelaars.
3. **Sociaal kapitaal:** dit heeft betrekking op sociale netwerken, informatie en *social support*. Wetenschappers (en andere professionals) kenmerken zich door een sterke oriëntatie op de beroepsgroep en door de behoefte aan collegiale sturing (Timmerhuis, 1997). Van den Brink geeft aan dat door de opmars van het scoutsysteem het sociaal kapitaal van doorslaggevend belang is geworden. Een uitgebreid netwerk, zichtbaarheid en gearticuleerde ambitie bij invloedrijke wetenschappers in het netwerk vergroten de kans om als potentiële kandidaat naar voren te komen. Het zijn dan ook de collega wetenschappers die beoordelen of een medewerker talentvol is of niet.

Hoewel het onderzoek van Van den Brink ingaat op de doelgroep hoogleraren is haar ordening geschikt om ook in het onderhavige onderzoek te hanteren. In tabel 10 hebben we nogmaals de genoemde ken-

<sup>9</sup> Bourdieu (1996) maakt onderscheid tussen economisch, cultureel en sociaal kapitaal. Van den Brink hanteert een enigszins andere ordening.

merken (verdeeld over de eerder besproken 10 categorieën) geordend volgens de systematiek van Van den Brink<sup>10</sup>.

| Ordering Van den Brink | Kenmerken genoemd in casestudies | FHML (UM) | FdR (RU) | FGW (UVA) | FSW (VU) | TNW (UT) |
|------------------------|----------------------------------|-----------|----------|-----------|----------|----------|
| Professioneel kapitaal | 1. Academische expertise         | X         | X        | X         | X        | X        |
|                        | 2. Ervaring                      | X         | X        |           |          | X        |
|                        | 3. Wetenschappelijk inzicht      | X         | X        | X         | X        | X        |
| Individueel kapitaal   | 4. Gemotiveerd en gedreven       | X         | X        | X         | X        | X        |
|                        | 5. Persoonlijke effectiviteit    | X         | X        |           |          | X        |
|                        | 6. Grensverleggend               |           | X        | X         | X        | X        |
| Sociaal kapitaal       | 7. Omgevingsbewust zijn          | X         |          |           |          | X        |
|                        | 8. Communicatieve vaardigheden   | X         |          | X         |          | X        |
|                        | 9. Ondernemend                   | X         |          |           | X        | X        |
|                        | 10. Samenwerken                  |           | X        | X         |          | X        |

Tabel 10: Kenmerken jong talent genoemd in de interviews

Uit alle cases blijkt dat professioneel kapitaal een vanzelfsprekendheid is bij het identificeren van jong talent. Elke academicus moet voldoen aan de traditionele vereisten: uitblinken op het gebied van onderzoek, onderwijs en bestuur. Van dit drietal is, en blijft, onderzoek het belangrijkste aspect. Een jong talent moet echter meer kunnen en onderscheidt zich ook door het bezit van sociaal en individueel kapitaal. We zien dat zelfs zeven van de tien genoemde kenmerken met deze vormen van kapitaal te maken hebben.

## 5.2 Keuzes bij definiëring van jong talent

Het inzicht dat talent meer is dan het beschikken over professioneel kapitaal, betekent niet dat daardoor de identificatie van talent gemakkelijker wordt. Daar waar de kenmerken van professioneel kapitaal relatief objectief te meten zijn, bijvoorbeeld in het aantal publicaties en citaties, binnengehaalde prijzen en subsidies, studentenwaarderingen voor het onderwijs, etc., is de waardering van de overige kenmerken, gerelateerd aan individueel en sociaal kapitaal, in hoge mate subjectief. Dat verklaart wellicht dat bij FHML (UM) en TNW (UT) vooral op basis van bewezen professioneel kapitaal (jonge) talenten in aanmerking kunnen komen voor een Tenure Track.

Ten tweede blijkt dat de identificatie als jong talent faculteitgebonden is; faculteiten spreken hun voorkeur uit voor jonge wetenschappers die passen bij en een bijdrage kunnen leveren aan de strategie, doelen en cultuur van de faculteit.

We hebben uit het onderzoeksmateriaal vier veel voorkomende keuzes gedestilleerd die leidinggevend en bestuurders (moeten) maken bij de selectie van jong talent. Die keuzes kunnen een dilemma inhouden, omdat er een spanningsveld is tussen de verschillende selectiekenmerken. Ook kan sprake zijn van 'restricted choice', omdat alle objectieve informatie ten spijt het keuzeproces zo complex is, dat deze informatie niet toereikend is en 'het gevoel' en 'de ervaring' van de beslisser een belangrijke rol spelen.

### Keuze 1: Potentieel of bewezen talent?

In de gesprekken bij TNW (UT) wordt opgemerkt: "Talent gaat om iets wat latent aanwezig is, zich nog niet bewezen heeft, en tot ontplooiing gebracht moet worden" (TNW (UT)). Het gaat Twente dus om talent dat op het punt van doorbreken staat en niet om gearriveerd talent. Daarentegen zoekt FGW (UVA) juist talent met een staat van dienst lang genoeg om een oordeel te vormen over toekomstig functioneren. "Talent moet rijpen en vliegreuven maken", aldus de decaan van FGW (UVA). Het gaat dus om de keuze tussen talent als potentieel of bewezen, waarbij de keuze voor bewezen talent een manier kan zijn om onzekerheid te reduceren; de keuze is immers minder risicovol. De keuze voor potentieel talent heeft als voordeel dat

<sup>10</sup> Voor een uitgebreidere beschrijving van de in ons onderzoek genoemde kenmerken verwijzen we naar paragraaf 2.1.



de vijver waarin gevist wordt groter is, evenals de mogelijkheden om iemand nog te vormen. De risico's op een verkeerde keuze, iemand blijkt zich uiteindelijk niet waar te kunnen maken, zijn groter.

#### **Keuze 2: Toptalent of talent?**

Kiest de universiteit of faculteit ervoor om alleen maar toppers binnen te halen? Staat in het beleid alleen de beste 5 of 10 procent van de wetenschappers van de universiteit centraal? Wat gebeurt er dan met de rest die niet gekenmerkt wordt als topper? Is daarvoor geen beleid? En als er alleen aandacht besteed wordt aan de toppers, richt de faculteit zich dan op de besten (nationaal of internationaal?) in hun vakgebied of de besten binnen de faculteit? FHML (UM) heeft daar een keuze in gemaakt: *“Wij gaan niet voor de Johan Cruijff's. Als wij het over talenten hebben, hebben wij het over degene die in Maastricht heel erg goed zijn en waarvan we denken dat zij internationaal ook goed zijn.”* Daarentegen ligt bij TNW (UT), voor de bovenkant van het functiegebouw, de focus op internationaal toptalent.

#### **Keuze 3: Spanningsveld tussen professioneel, individueel en sociaal kapitaal?**

In de gesprekken zijn talenten vooral geïdentificeerd als mensen die naast professioneel kapitaal ook beschikken over sociaal kapitaal: ondernemend, proactief, initiatiefrijk. Hoe komen jonge mensen in beeld die in potentie over veel professioneel kapitaal beschikken, maar niet of minder sociaal kapitaal ter beschikking hebben en dus minder zichtbaar zijn?

#### **Keuze 4: Objectief meetbaar of op basis van gevoel en ervaring?**

TNW (UT) en FHML (UM) hebben criteria opgesteld waarmee de deelname aan talentenprogramma's wordt bepaald en beoordeeld. Toch spelen ook gevoel en ervaring een belangrijke rol bij het identificeren van jong talent. In de case FHML (UM) merkt een hoogleraar op, dat het bij promovendi al gemakkelijker wordt om talent te identificeren; als begeleider heeft de hoogleraar immers vier jaar te maken met een jonge wetenschapper. In die tijd worden een heleboel vaardigheden en kwaliteiten zichtbaar, waardoor talent duidelijk te onderscheiden is van niet-talent: *“Na een promotie is het mogelijk om drie categorieën promovendi te onderscheiden. Er is een groep die het net niet heeft en die je in bescherming wilt nemen tegen de competitie in de academische wereld. Een tweede groep bestaat uit mensen die 'het' in principe hebben en verder gecoacht moeten worden voor een succesvolle wetenschappelijke loopbaan. De derde categorie is een soort van middencategorie. De mensen in die groep zijn misschien niet super slim of super goed, maar zij onderscheiden zich door hun enorme werklust.”*

### **5.3 Talentbeleid en kenmerken jong talent**

In deze paragraaf gaan we in op de vraag hoe de onderzochte faculteiten omgaan met de tien genoemde kenmerken en welke keuzes gemaakt zijn. We bespreken de uiteenlopende manieren waarop inhoud wordt gegeven aan het jongetalentbeleid in de onderzochte faculteiten.

In alle vijf casefaculteiten staat het ontwikkelen van professioneel en individueel kapitaal centraal. De rol die talentbeleid daarbij speelt, loopt sterk uiteen. Bij FdR (RU) is opmerkelijk genoeg het ontbreken van talentbeleid een manier om autonomie en academische expertise zichtbaar te maken; het wordt in hoge mate gewaardeerd wanneer promovendi in staat zijn om zichzelf te redden en zelfstandig te werken. Daarbij lijkt binnen FdR de mate van socialisatie een belangrijk, onuitgesproken kenmerk; juist degenen die zich optimaal inzetten voor de afdeling vergroten hun loopbaankansen. Dit vermogen tot socialisatie kan beschouwd worden als een kenmerk van sociaal kapitaal.

Opvallend bij FGW (UVA) is de aandacht voor de brede inzetbaarheid van talenten, zowel inhoudelijk (niet alleen maar specialiseren) als qua taken en activiteiten (onderwijs, onderzoek en bestuur). Brede inzetbaarheid is al bij de selectie een belangrijk criterium. Als enige van de onderzochte faculteiten biedt FGW (UVA) ook medewerkers met een tijdelijk contract de gelegenheid om zich verder te kwalificeren, ondermeer door de verplichte Basis Kwalificatie Onderwijs en het verwerven van *transferable skills*, vaardigheden die ook buiten de eigen faculteit of wetenschap ingezet kunnen worden. Dit zal alles te maken hebben

met de zwakke arbeidsmarktpositie van de jonge talenten en de 'wet van de stimulerende achterstand'. Voor promovendi zijn er weinig mogelijkheden om na hun promotie aan de universiteit te blijven werken (Commissie Nationaal Plan Toekomst Geesteswetenschappen 2008: 31). Het grootste deel van het jonge talent moet na de promotie zijn heil elders op de arbeidsmarkt gaan zoeken en anders dan in andere wetenschapsgebieden, ontbreekt het de geesteswetenschappen grotendeels aan buitenuniversitaire carrièrepaden voor onderzoekers. Vreemd genoeg lijkt de ontwikkeling van sociaal kapitaal relatief weinig aandacht te krijgen.

De kracht van de vlootshouw van FHML (UM) en TNW (UT) is het gemeenschappelijke beeld dat hiermee ontstaat van de kenmerken van talentvolle wetenschappers. Dit beeld is relatief eenduidig en meer geobjectiveerd. De kenmerken zijn ook vastgelegd in selectiecriteria voor Kootstra Fellows, het toptalentenprogramma (FHML (UM)) en de Tenure Track (van TNW (UT)). In de begeleidingsprogramma's voor de deelnemers, vooral die voor toekomstige hoogleraren, maken de kenmerken deel uit van de beoordelingscriteria en worden opleidingen en coaching ingezet om de kenmerken verder te kunnen ontplooiën.

Het centrale beleid van de VU richt zich op de 'ondernemende' wetenschappers: zij die extra geld kunnen en willen binnenhalen. Ontwikkeling van het individueel kapitaal staat dan ook voorop. Het beleid van de faculteit richt zich, naast de versterking van het individueel kapitaal, vooral op het professioneel kapitaal van de promovendi. De sfeer en saamhorigheid binnen de vakgroepen stimuleren de ontwikkeling van het sociaal kapitaal. Die sfeer is geen resultaat van bewust beleid, het is een cultuurkenmerk van de faculteit.

In hoofdstuk 2 hebben we opgemerkt dat een talent zich onderscheidt door beter dan gemiddeld te presteren en door zich sneller dan gemiddeld te ontwikkelen. Het is lastig om aan te geven of het voorgenomen en uitgevoerd beleid daar een bijdrage aan levert. Alle gesprekken overziend, stellen wij dat goed begeleidde talenten geïntroduceerd worden in relevante netwerken, mogelijkheden krijgen om de juiste scholing en ervaring op te doen, en zich beter en sneller kunnen ontwikkelen. Speciale aandacht vragen wij voor de rol van de hoogleraren, die is cruciaal: *"Bij iemand die enthousiast is en gedreven en beschikt over de juiste vaardigheden, is het vervolgens belangrijk om de juiste informatie te geven. Om te vertellen wat er binnen een wetenschappelijke omgeving en carrière mogelijk is"* (TNW (UT)). Uit het onderzoek blijkt, dat juist op die rol van de hoogleraar door de geïnterviewde talenten diverse keren kritiek werd geuit.

## 5.4 Conclusie

Om een scherper beeld te krijgen van wat onder jonge talenten wordt verstaan, hebben we de kenmerken die genoemd zijn in de interviews onderscheiden naar kenmerken van professioneel, individueel en sociaal kapitaal. We constateren dat het beschikken over professioneel kapitaal voor alle faculteiten een 'sine qua non' is. Daarmee onderscheiden jonge talenten zich dan ook niet. Talenten springen eruit, zo werd vaak gezegd, door kenmerken van individueel en sociaal kapitaal. Juist deze laatste kenmerken kennen een hoge mate van subjectiviteit en zijn niet eenvoudig te meten. Dit vormt een belemmering voor het objectief en eenduidig identificeren van jonge wetenschappelijke talenten, waarbij iedereen een gelijke kans heeft. Aan dit probleem valt moeilijk te ontkomen.

Het zal moeilijk zijn, en ook niet reëel, om tot één sluitende definitie van jong talent te komen. Verschillen in inschatting bij leidinggevers binnen de HOOP-gebieden, universiteiten en zelfs faculteiten zullen blijven en moeten ook blijven bestaan. Talent moet aansluiten bij het vakgebied en bij de toekomstambities en behoeften van de organisatie. We reiken wel een aantal algemene keuzes aan die bij het definiëren van talent gemaakt moeten worden.

De vraag of de casefaculteiten met hun beleid inspelen op de kenmerken van jong talent, kunnen we positief beantwoorden. Het beleid is gericht op de ontwikkeling van de jonge wetenschapper tot een goede professional. Onze indruk is echter dat het beleid niet bewust gericht is op de ontwikkeling van alle drie de categorieën kapitaal; professioneel en individueel kapitaal krijgen in de uitvoering meer aandacht. Wij hebben ook niet de indruk dat de faculteiten bewust actie ondernemen om de ontwikkeling van de jonge

talenten te versnellen, terwijl juist die versnelde ontwikkeling werd genoemd als onderscheidend kenmerk van een talent. De rol van hoogleraren is cruciaal bij deze versnelling, maar op die rol wordt door de jonge talenten in een aantal gevallen kritiek geuit. De jonge (talentvolle) wetenschapper heeft echter ook een eigen verantwoordelijkheid; uit het onderzoek blijkt dat het merendeel van de jonge talenten niet bewust bezig is met de ontwikkeling van de 'niet- wetenschappelijke vaardigheden' om zo hun eigen marktwaarde (binnen en buiten de wetenschap) te versterken.



## 6 Binden en boeien van talent: hoe houd je het werken in de wetenschap aantrekkelijk?

In dit hoofdstuk onderwerpen we de gegevens over de 'lokkers, binders en afstoters' uit hoofdstuk 3 aan een nader onderzoek. We hebben ons de vraag gesteld of algemene en voor het beleid relevante patronen te vinden zijn in de beweegredenen, die door de geïnterviewde jonge talenten zijn genoemd. Maar ook of er verschillen zijn te vinden tussen de onderzochte faculteiten en of die verschillen te verklaren zijn vanuit de specifieke aard van het werk en de context van de faculteiten. Ook dat is relevant voor het beleid. In onze analyse maken wij gebruik van het conceptueel model dat Buchholz e.a. (2009) hanteren in hun internationaal vergelijkende zoektocht naar de aantrekkelijkheid van het werken in wetenschapsorganisaties. De vraag is interessant in welke mate de door ons verzamelde gegevens zich verhouden tot de gegevens uit andere landen en of hier conclusies uit te trekken zijn voor het jongetalentenbeleid van Nederlandse universiteiten.

### 6.1 Attractiviteitsfactoren: een conceptueel model

In hun recent<sup>11</sup> verschenen studie *'Attraktivität von Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft im Internationalen Vergleich'* (2009), stellen Buchholz e.a. zichzelf de vraag wat nu de aantrekkelijkheid van het wetenschappelijke werk in universiteiten of andere wetenschappelijke instellingen is. Gelden voor wetenschappers dezelfde factoren als voor de meeste andere hoogopgeleide beroepsbeoefenaars? Hun hypothese is, dat, vanwege de specifieke kenmerken van wetenschappelijk werk, (ook) andere factoren gelden. Zij draaien de situatie zelfs om: goede wetenschap is afhankelijk van wetenschappers die juist die andere factoren het aantrekkelijke van hun werk vinden. Die factoren zijn in de eerste plaats gelegen in de inhoud van het werk: de 'operationele relatie', en pas in de tweede plaats in de voorwaarden waaronder het werk wordt uitgevoerd: de 'contractuele relatie tussen medewerker en organisatie' (Fruytier, 1994).

Welke (extra-) factoren zorgen nu volgens Buchholz e.a. voor de aantrekkelijkheid van het werken in universiteiten en andere wetenschappelijke organisaties?

#### Autonomie en creativiteit

Wetenschappelijke functies op universiteiten kunnen, naast het geven van onderwijs, variëren van het verrichten van fundamenteel onderzoek tot het verrichten van toegepast wetenschappelijk onderzoek. Hoe groot de verscheidenheid van onderzoektaken binnen deze brede range ook is, zij delen een *"(kommunikative) Orientierung an Wahrheit"* (Buchholz e.a. 2009: 21). De wetenschappelijke 'communicatie' is als volgt gestructureerd (Luhmann 1992: 271): *"Om als wetenschappelijke uitspraak geaccepteerd te worden, moet een conclusie van een onderzoek voldoen aan de eis om, met in acht name van de bestaande theorieën en methoden, zo lang als waar te gelden tot zij weerlegd is."*

Deze gedeelde oriëntatie op de waarheid impliceert tegelijkertijd een gedeelde oriëntatie op de professie, de vakgemeenschap. Slechts diegenen die door eigen onderzoek in staat zijn de gebruikte theorieën, methoden en argumentaties op hun waarde in te schatten, mogen oordelen over onderzoek van anderen. Het wetenschapsberoep is in deze zin 'aangewezen' op *"Selbstbestimmung, dass heißt auf weitgehende Unabhängigkeit von kurzfristigen Verwertungslogiken"* (idem: 22). Wetenschap moet onafhankelijk van invloeden uit andere maatschappelijke domeinen kunnen worden uitgeoefend. Die eigenschap maakt het wetenschappelijke werk attractief voor de wetenschapper.

<sup>11</sup> Het onderzoek van Buchholz e.a. is verschenen nadat de interviewfase in ons onderzoek al achter de rug was. Wij hebben onze *checklist* voor de interviews dan ook niet kunnen baseren op het conceptueel frame van Buchholz e.a.

Behalve door de oriëntatie op de waarheid en de professie wordt het vak van wetenschapper ook gekenmerkt door het “zoeken naar nieuwe kennis” (Luhmann, 1992: 641). Vergelijk bijvoorbeeld de wijze waarop de OECD wetenschappelijk onderzoek definieert: “*Research and experimental development (R&D) comprise creative work undertaken on a systematic basis in order to increase the stock of knowledge, including knowledge of man, culture and society, and the use of this stock of knowledge to devise new applications*” (Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development, Frascati Manual, OECD, 2002). Creativiteit en nieuwsgierigheid zijn net zo kenmerkend voor wetenschappelijk werk als de oriëntatie op de waarheid, zij behoren evenals de ‘waarheidsvinding’ tot de habitus van de wetenschapper. De mogelijkheid om te werken in een omgeving die deze creativiteit en nieuwsgierigheid stimuleert, vormt samen met de mate van autonomie het eerste attractiviteitscriterium dat Buchholz e.a. onderscheiden.

### **Structurering van de onzekerheid van de contractuele relatie**

Organisaties zullen op zoek gaan naar medewerkers die binnen de grenzen van tijd en geld hun creatieve werk zo goed mogelijk verrichten. Omdat – zeker in de wetenschap – vooraf weinig te zeggen valt over het succes van dit creatieve werk, zal een organisatie de contractuele relatie zo flexibel mogelijk willen houden. Voor de werknemer daarentegen, is deze grote onzekerheid in het werk reden om te streven naar zo veel mogelijk zekerheid in de contractuele relatie met de organisatie waarin hij werkzaam is. De mate waarin de universitaire organisatie die zekerheid biedt aan de medewerker vormt het tweede attractiviteitscriterium.

Met dit spanningsveld tussen het streven naar zekerheid van de medewerker en de behoefte aan flexibiliteit van de organisatie verschilt wetenschappelijk werk overigens niet van vele andere soorten werk (Schmid et al. 1990: 37; Sesselmeier/Blauermel 1998: 145). Het bijzondere aan wetenschappelijk werk is echter, dat de faculteit geen grip heeft op de kwaliteit en excellentie van de wetenschapper. Immers, de beoordeling van de kwaliteit vindt niet binnen de organisatie plaats, maar binnen de professie. Wetenschapsorganisaties zijn afhankelijk van organisatie-externe evaluaties door *peer-groups*. Die afhankelijkheid gaat zover, dat universitaire organisaties de kwaliteit van de universiteit afleiden uit de kwaliteiten van de wetenschappers die binnen de organisatie werkzaam zijn; hun wetenschappelijke reputatie wordt bepaald door de reputatie van de wetenschappers. Die reputatie kan de organisatie zelf niet, of maar in zeer beperkte mate, aan de wetenschapper verlenen. Dat geldt zeker in Nederland, waar geen uitgesproken kwaliteitsverschillen tussen universiteiten bestaan.

Dit bijzondere kenmerk brengt de universiteiten in een afhankelijke positie, waar het de inhoud van het werk betreft: de operationele relatie. Die afhankelijkheid wordt in de contractuele relatie ‘gecompenseerd’: alleen medewerkers die hun reputatie binnen de professie al gevestigd hebben, komen in aanmerking voor een vaste aanstelling. Zolang jonge talenten nog in de knop zijn, en er nog geen zekerheid bestaat dat zij tot volle bloei komen en hun reputatie als wetenschapper vestigen, zullen zij moeten volstaan met een tijdelijke aanstelling. Hiermee zijn we terug bij het eerste keuzevraagstuk van het vorige hoofdstuk: kies je voor zekerheid van het bewezen talent of voor de onzekerheid van het potentiële talent?

### **Financiering en andere materiële voorwaarden**

Autonomie en creativiteit zijn aan grenzen gebonden. Een belangrijke grens zijn de financiële mogelijkheden die de wetenschappers hebben om in vrijheid hun creatieve werk te verrichten. Net als andere sectoren verkeert de wetenschap binnen een economische context en net als die andere sectoren moet zij putten uit beperkte financiële bronnen. Dat heeft gevolgen voor de keuze van de onderzoeksvelden en thema’s en voor de financiële beloning en andere financiële en materiële faciliteiten (ruimte, technische infrastructuur, bibliotheek) die de universiteiten aan hun medewerkers beschikbaar stellen. Het vaststellen van grenzen staat op gespannen voet met de autonomie van het wetenschappelijk veld en de wetenschapper; de financiële grenzen zijn immers zeer beperkt gebaseerd op argumenten uit het wetenschappelijk veld zelf, in de meeste gevallen vormen criteria buiten de wetenschap de basis. De mate waarin de wetenschappers kunnen beschikken over financiële fondsen en materiële faciliteiten is het derde criterium voor de attractiviteit van het werken op de universiteit.

**Mogelijkheden voor een carrière buiten de wetenschap waarbij de ontwikkelde wetenschappelijke vaardigheden kunnen blijven worden ingezet.** Het is een interessante vraag in hoeverre de arbeidsmarktsituatie intervenueert in het spanningsveld van zekerheid en flexibiliteit dat hierboven beschreven is. Je kunt veronderstellen dat schaarste aan jonge talenten en veel concurrentie op de arbeidsmarkt leidt tot het nemen van grotere risico's door de werkgever. Je mag ook veronderstellen dat hoe meer een organisatie op een onderzoeksmarkt moet opereren, hoe meer zij geneigd is een organisatie-intern kennisbeleid te voeren, dat het investeren in jonge talenten voor de langere termijn efficiënt maakt. Dat lukt des te beter als er een interne arbeidsmarkt gevormd kan worden met medewerkers die moeten beschikken over bedrijfsspecifieke kwalificaties om het werk uit te voeren.

In z'n algemeenheid kan gesteld worden dat wetenschapsorganisatie op zoek zijn naar onzekerheidsreductie door de contractuele relatie met de medewerkers zo te structureren dat zij deze kunnen binden waar nodig, maar ook kunnen loslaten waar nodig. De medewerkers zullen hun onzekerheid willen reduceren door enerzijds te streven naar een vaste aanstelling, maar anderzijds ook hun attractiviteit voor de wereld buiten de organisatie niet te verliezen. De mate waarin de aard van het werk en het personeelsbeleid van de universiteit de medewerkers de mogelijkheid bieden een gelijkwaardige functie buiten de universiteiten te vinden, is het vierde attractiviteitscriterium.

We hebben nu met behulp van Buchholz e.a. de 'conceptuele boog' gespannen voor vier criteria die de attractiviteit van het werken op universiteiten omvat:

1. De mate van autonomie en creativiteit in het werk.
2. De mate waarin de universitaire organisatie zekerheid biedt aan de medewerker in het arbeidscontract.
3. De mate waarin de wetenschappers kunnen beschikken over financiële fondsen en materiële faciliteiten.
4. De mate waarin de aard van het werk en het personeelsbeleid van de universiteit de medewerkers de mogelijkheid bieden een gelijkwaardige functie buiten de universiteiten te vinden.

We analyseren nu in hoeverre de door ons verzamelde gegevens zich laten groeperen volgens deze criteria en in hoeverre daardoor het inzicht in lokkers, binders en afstoters vergroot wordt. Een vergelijking met andere landen kan aan het verkrijgen van inzicht een bijdrage leveren.

## 6.2 Talentbeleid in internationaal perspectief

Buchholz e.a. (2009) vergelijken aan de hand van de vier genoemde criteria de attractiviteit van het werken in de wetenschap in de USA, Japan, Canada, Zwitserland en Zweden.<sup>12</sup>

De conclusie van het onderzoek is dat het **Amerikaanse** universitaire stelsel het aantrekkelijkste is. De carrièrepaden zijn relatief helder en duidelijk. Medewerkers bezitten, als zij eenmaal een *tenure* hebben, een relatief grote zelfstandigheid en hebben ook een hoog aanzien binnen en buiten de universiteit. Amerikaanse universiteiten kunnen gemakkelijk talentvolle wetenschappers uit het buitenland aantrekken. De voorzieningen zijn uitstekend. Uit enkele recente interviews met beleidsmakers en wetenschappers bij een aantal Amerikaanse universiteiten blijkt dat jonge wetenschappers na de promotie standaard vertrekken naar een andere universiteit. Wel 'zorgen' hoogleraren er meestal voor dat hun promovendi bij een gelijkwaardige universiteit aan de slag kunnen.

Binnen het talentmanagement richt de aandacht zich vooral op één interessant instrument: *Tenure Track*. Het instrument heeft tot doel 'talenten' te werven en deze door uitgekiend loopbaanbeleid verder te ontwikkelen, te benutten en vast te houden voor de organisatie. Dit gebeurt onder andere door talenten meer duidelijkheid te geven over hun perspectieven. Een expliciet neven doel van verschillende universiteiten is

---

<sup>12</sup> De onderzoeksvragen die Buchholz e.a. (2009) hebben gebruikt om de aanwezigheid van de vier attractiviteitsfactoren te meten, staan in bijlage 2.

middels Tenure Track kwalitatief hoogwaardige wetenschappers aan te trekken uit groepen die op de arbeidsmarkt, om wat voor reden dan ook, een achterstandspositie hebben: vrouwen, allochtonen en buitenlanders.

Verder ligt de nadruk sterk op reputatiemanagement. Het idee bestaat dat door het hebben van een uitstekende reputatie, zowel op het niveau van individuele wetenschappers als op het niveau van voorzieningen, de talenten vanzelf voor de desbetreffende universiteit zullen kiezen. Er wordt dan ook veel aandacht besteed aan externe communicatie en marketing.

Het Amerikaanse universitaire stelsel is echter veel heterogener dan dat in West-Europese landen; in Amerika bestaan alom onderkende en geaccepteerde niveauverschillen. De verschillen tussen universiteiten in termen van autonomie, inkomen en faciliteiten zijn buitengewoon groot. Wie eenmaal na een harde concurrentiestrijd een *tenure* veroverd heeft op een 'elite'-universiteit, kan zich verheugen op een hoog aanzien, veel speelruimte, veel faciliteiten en een goed inkomen. Bij het aantrekken van getalenteerde studenten en jonge wetenschappers zijn in Amerika de topuniversiteiten (Yvy-leage universiteiten, zoals Harvard, Yale, MIT etc.) sterk in het voordeel. De meest getalenteerde studenten en wetenschappers strijden om een plaatsje aan deze universiteiten. Onder de 'elite-universiteiten' bevindt zich een cascade van universiteiten met steeds minder aanzien en met bijvoorbeeld minder faciliteiten voor de medewerkers. De attractiviteit van deze universiteiten neemt navenant af.

De aanwezigheid van deze cascade maakt het overigens wel mogelijk dat in de USA het *Tenure Track* systeem kan floreren. Afgewezen op een elite universiteit, kan een medewerker een *tenure* proberen te werven bij een universiteit die één of meerdere treden lager staat. Die mogelijkheid is in de meeste West-Europese landen, waar geen of weinig hiërarchie binnen de universitaire wereld bestaat, veel geringer (Fruytier & Brok 2007). Wat de arbeidsmarkt betreft opereren de Nederlandse universiteiten op één en hetzelfde niveau. Een afwijzing voor een Tenure Track bij de universiteit Delft is bijvoorbeeld geen aanbeveling voor een Tenure Track bij de universiteit Twente. Daar komt bij dat de mobiliteitsbereidheid in de VS – mede door deze grote arbeidsmarktflexibiliteit – ook veel groter is dan in Nederland.

Ook in **Canada en Zweden** zijn de carrièrepaden relatief overzichtelijk, waardoor jonge talenten hun toekomst gemakkelijker kunnen 'plannen'. Wanneer zij hun promotie achter de rug hebben en een baan als assistent-professor 'veroverd' hebben, is hun loopbaan op de universiteit naar uiteindelijk full professor uitgetekend. In **Canada** hebben gepromoveerden op dat moment ook al de autonomie in onderwijs en onderzoek die vergelijkbaar is met een *full-professorschap* in Nederland. Let wel, dit wil niet zeggen dat iedere gepromoveerde uiteindelijk *full professor* wordt. Integendeel, voordat het nirwana van het full professorship is bereikt, moet de gepromoveerde – in een forse concurrentiestrijd met anderen – een aantal, soms zeer veeleisende, 'testen' ondergaan. Maar de weg ernaartoe is relatief transparant; kandidaten weten aan welke criteria ze moeten voldoen. Opmerkelijk in de Canadese situatie is dat het pad richting wetenschap al zeer vroeg afgebakend wordt; nog niet na de bachelor, maar wel na de master is al in hoge mate duidelijk welke studenten de kant van de wetenschap opgaan. De wetenschap biedt ook voldoende vaste arbeidsplaatsen die goed betaald worden.

In **Zweden** is de autonomie van de *assistent-professoren* (vergelijkbaar met Nederlandse UD's) niet zo groot als in Canada, maar zij hebben toch een relatief grote vrijheid bij de keuze van hun onderzoek en kunnen ook promovendi begeleiden. Het aantal vaste *assistent-professor* plaatsen is niet zo omvangrijk als in Canada, in veel gevallen gaat het ook om tijdelijke arbeidsplaatsen. Er is dus meer onzekerheid dan in Canada. De Zweedse universiteiten kennen geen problemen met het werven van jonge talenten. Debet daaraan is onder andere dat de talenten goed weten waar ze aan toe zijn als ze met een promotie beginnen. Het promotieproces is opgedeeld in duidelijke stappen en de promovendi worden noch in het diepe gegooid zonder enige begeleiding noch gekoppeld aan door andere opgezette projecten die hun de vrijheid ontnemen zelfstandig keuzes te maken over het wat en hoe van hun promotie. Met zes tot zeven jaren als gemiddelde doorlooptijd voor een promotie, ligt deze boven het gemiddelde van andere landen.

In **Zwitserland en Duitsland** bestaat naast de onzekerheid over de toekomstige loopbaan binnen de universiteit ook onduidelijkheid. De carrièrepaden zijn diffuus en mistig. Pas na de vaste aanstelling tot *assistent-professor* komt er wat meer zekerheid. In **Zwitserland** heeft alleen de *full-professor* een aanstel-



ling voor onbepaalde tijd, daarvan zijn er ook relatief weinig in vergelijking met andere landen. Het aantal gepromoveerden is daarentegen relatief hoog. Je kunt daaruit afleiden dat de selectie in Zwitserland zwaar is; velen bieden zich aan, weinigen worden uitverkoren. Bij die selectie gaat het vrijwel louter en alleen om onderzoek. Zelfs al tijdens de studie is het perspectief op een baan als wetenschapper een onderzoeksperspectief, geen onderwijsperspectief. Buiten de universiteiten (Hochschule) zijn er weinig plaatsen voor gepromoveerden. Veel onafhankelijke of (semi-)publieke wetenschappelijke onderzoeksinstituten zijn er niet. Alleen in het bedrijfsleven kan de gepromoveerde wetenschapper een baan vinden.

In **Duitsland** is de laatste jaren een aantal instrumenten ontwikkeld om de universiteiten en Hochschulen aantrekkelijker te maken voor jonge talenten:

- Nachwuchsgruppen
- Junior-professoren
- Excellenzinitiatieven

In de studie van Buchholz e.a. (2009) is de waarde van deze drie instrumenten uitvoerig onderzocht. Wij beperken ons hier tot een korte omschrijving van de instrumenten. Vooral het instrument van de *Nachwuchsgruppen* is voor Nederland interessant; dit is een relatief nieuw instrument met veel potentie om jonge talenten een boeiende baan te bieden. Het betreft onderzoeksgroepen die geleid worden door jonge, gepromoveerde wetenschappers. Zij hebben de mogelijkheid een eigen onderzoeksprogramma op te zetten en nemen taken over die tot voor kort alleen door wetenschappers met een *Habilitation* verricht mochten worden. Deze Nachwuchsgruppen worden extern gefinancierd (Max Planck Stichting, Volkswagen-stichting, Deutsche Forschungs Gemeinschaft (DFG), Helmholtz Gemeinschaft) en kunnen daarom in verregaande mate onafhankelijk van leerstoelhouders opereren. Met het instrument van de Nachwuchsgruppen is echter het probleem van de geringe attractiviteit voor jonge talenten niet structureel opgelost. Het is een op zich zelf staand instrument naast het bestaande, intransparante, door veel onzekerheid voor de jonge wetenschappers gekenmerkte beleid. Maar ongeacht daarvan is de status van de Nachwuchsgruppen-leider onduidelijk; de positie is niet geïntegreerd in het functiegebouw van de universiteit en ook is onduidelijk wat de examenbevoegdheden zijn. Gezien deze onduidelijkheid, streven veel Nachwuchsgruppen-leiders naar het behalen van hun *Habilitation* als extra kwalificatie die meer zekerheid moet bieden.

Het instrument van de *Junior-professoren* heeft als beoogd effect dat, naast het conventionele loopbaanpad van de *Habilitation*, een tweede pad naar de functie van full-professor wordt geëffend. Het lijkt op het Tenure Track instrument, maar dan naast de reguliere loopbanen en niet in de plaats van.

De functie van Junior-professor biedt aan gepromoveerde jonge talenten meer zekerheid en autonomie in hun functie. Zij maken niet zoals assistent-professoren deel uit van een leerstoelgroep, maar zijn hiërarchisch gezien gelijkgesteld aan *assistent-* en *associate professors* ('W2 en W3 professoren'). Heldere afspraken over de voortgang gekoppeld aan van tevoren vastgelegde evaluatiemomenten, geven de junior-professoren een eenduidig perspectief op het *full-professorschap*; zij weten al in een relatief vroeg moment in hun carrière waar ze aan toe zijn. De ook in Nederland niet onbekende doodlopende weg van gepromoveerden, die via allerlei tijdelijke baantjes pas na hun veertigste kunnen vaststellen of er voor hen nog een toekomst is als medewerker met een aanstelling voor onbepaalde tijd, is daarmee geblokkeerd. De ervaringen met dit instrument zijn vooralsnog positief. Echter, de buitenlandse jonge talentvolle gepromoveerde wetenschappers komen nog niet als vliegen op stroop op de nieuwe functie af, daarvoor moet meer zekerheid geboden worden. Wel heeft het een emanciperend effect: vrouwelijke wetenschappers maken een relatief groot deel uit van de junior-professoren.

Het toptalent initiatief ('*Excellenzinitiatieven*') geldt niet alleen voor de jonge talenten maar voor talenten van alle leeftijden en in alle functies: van student tot *full-professor*. Een hoge mate van autonomie om het uiterste voordeel te trekken uit de potentiële of al bewezen grote talenten, een vruchtbare onderzoeksomgeving, veel faciliteiten en het gebruik van *fast-track*-modellen om al snel zekerheid te kunnen bieden of een plaats binnen het programma haalbaar is, maken dit programma aantrekkelijk voor (jonge) talenten. Het model is gebaseerd op Amerikaanse modellen en lijkt op het Veni, Vidi, Vici programma van NWO in Nederland. Er mag echter niet vergeten worden dat het in Nederland gaat om aan termijn gebonden subsidies met eventuele tijdelijke creatie van arbeidsplaatsen.

In **Japan**, tot slot, is de structurering van de loopbaanpaden zeer recent ingrijpend veranderd. Gekozen is voor het kopiëren van het Amerikaanse stelsel, het oude stelsel leek veel meer op dat van Duitsland en Zwitserland. Over de effecten van dit Amerikaanse stelsel op de aantrekkingskracht van de universitaire organisatie voor jonge talenten valt nog weinig te zeggen. Er is een speciaal programma gekomen voor postdocs, waarin de mogelijkheid wordt geboden eigen onafhankelijk onderzoeksgeld aan te vragen. Hoe groot de kans is dat zij deze aanvragen gehonoreerd krijgen, is ons onbekend. Voor assistent-professoren is meer autonomie gekomen om hun creatieve talenten te ontplooiën. De *associate-* en *full-professors* genieten van oudsher al veel vrijheid in onderzoek en onderwijs. De hervorming heeft de bestaande hiërarchie in de Japanse universiteiten echter wel afgeplat, zonder overigens de bijzondere status van de leerstoelhouder aan te tasten. Japanse jonge gepromoveerde wetenschappers die de universiteit om wat voor reden verlaten, hebben geen moeite om een gelijkwaardige baan te vinden. De industrie biedt veel emplooi, maar ook zijn er veel onderzoeksinstituten buiten de universiteiten.

Welke plaats neemt Nederland in binnen dit spectrum? Krijgen de jonge talenten voldoende autonomie om hun eigen 'onderzoeksweg' te gaan? Hebben zij ook de faciliteiten om hun onderzoek naar behoren uit te kunnen voeren? Bieden nieuwe instrumenten als Tenure Track de jonge talenten voldoende zekerheid om hun onzekere werk te kunnen verrichten? Speciale aandacht vraagt de positie van UD (assistent-professor): in de internationale vergelijking bleek dat de relatieve autonomie van de UD een belangrijk onderwerp van beleid is. Hoe is dat in Nederland? In paragraaf 6.3 gaan we in op deze vragen.

### 6.3 Jongetalentenbeleid in Nederland

Om in te kunnen gaan op het jongetalentenbeleid en de attractiviteitsfactoren, hebben we eerst gekeken in welke mate de lijst met lokkers, binders en afstoters uit hoofdstuk 3 (zie tabel 6 en 7) geordend kan worden volgens de systematiek van Bucholz et al.<sup>13</sup> Deze ordening staat weergegeven in tabel 11. Een plusteken betekent dat een kenmerk als lokker of binder is genoemd, een minteken staat voor afstoter.

---

<sup>13</sup> Daarbij moet niet vergeten worden dat de aanpak van dit onderzoek afwijkt van het onderzoek van Bucholz e.a. Zij hebben op organisatieniveau gekeken naar de attractiviteitsfactoren, terwijl wij op het niveau van het individu zijn gestart: de lokkers, binders en afstoters voor de geïnterviewden. Vervolgens trekken we dat naar een hoger abstractieniveau en koppelen we daar het talentbeleid van de organisatie aan.

| Autonomie en creatieve omgeving          |                                                 |                                                                   | Structurering van de onzekerheid van de contractuele relatie |                                                    |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| +                                        | Keuze voor de wetenschap en niet voor faculteit |                                                                   | +                                                            | Wijze van begeleiding/begeleider                   |
| +                                        | Werkinhoud: vrijheid in het werk en autonomie   | - Teveel vrijheid in het werk                                     | +                                                            | Ontwikkelingsmogelijkheden binnen faculteit        |
| +                                        | Sfeer in de groep en manier van samenwerken     | - Geringe interactie met andere groepen/afdelingen en faculteiten | -                                                            | Ontbreken van loopbaanbeleid binnen de faculteit   |
| +                                        | Wijze van begeleiding/begeleider                |                                                                   | -                                                            | Ontbreken van personeelsbeleid binnen de faculteit |
| +                                        | Reputatie en expertise onderzoeksgroep          |                                                                   | +                                                            | Reputatie en uitstraling van de faculteit          |
| +                                        | Reputatie en uitstraling van de faculteit       | - Manier van werken en sfeer binnen de faculteit                  | +                                                            | Goede sfeer op de universiteit/de campus           |
| +                                        | Goede sfeer op de universiteit/de campus        |                                                                   |                                                              |                                                    |
| Beloning en andere materiële voorwaarden |                                                 |                                                                   | (Mogelijkheden voor) Carrière buiten de Wetenschap           |                                                    |
| +                                        | Goede faciliteiten/infrastructuur               | - Slechte faciliteiten en infrastructuur                          | +                                                            | Keuze voor de wetenschap en niet voor faculteit    |
|                                          |                                                 | - Een lagere beloning i.v.m. praktijk                             | •                                                            | Praktijk biedt meer voordelen                      |

**Tabel 11: Lokkers, binders (+) en afstoters (-) gerelateerd aan attractiviteitsfactoren**

We bespreken hieronder wat ons is opgevallen. Daarbij maken we, per attractiviteitsfactor, een koppeling met het door ons geïnterviewde talentbeleid.

### Autonomie en creatieve omgeving

We zien in tabel 11 dat het hebben van vrijheid en het naar eigen inzicht kunnen werken in een omgeving die de creativiteit stimuleert, de meest aantrekkelijkste kant van het werken in de wetenschap is. Als we kijken naar de autonomie (later gaan we in op de creatieve omgeving), dan valt op dat alle faculteiten hun jonge talenten veel vrijheid bieden. Maar er zijn wel verschillen.

De meeste 'onbegrensde' vrijheid bieden FdR (RU) en, zij het in mindere mate, FGW (UVA). Zelfstandigheid staat bij deze faculteiten hoog in het vaandel; zelfstandigheid die het best gestimuleerd wordt door weinig begeleiding te bieden, ook al zijn er protocollen en begeleidingsplannen. De Nijmeegse promovendi vertellen: *"Ik had geen idee wat promoveren precies inhield, ik had ook geen idee wat me te wachten stond. Ik vond onderwijs geven leuk en het schrijven van mijn scriptie ook, maar het wetenschappelijke gedeelte van mijn promotie ging ik volledig 'blind' in."*

*"Sommige hoogleraren werken met een planning, maar het wordt gezien als een vorm van wantrouwen als de promotor wil dat je iedere maand wat inlevert. Als je goed onderwijs geeft en een goed artikel schrijft zo nu en dan, heeft men het vertrouwen dat het wel goed komt met je."*

Ook bij FGW (UVA) kennen de jonge talenten veel vrijheid, maar sommigen ervaren het als té veel vrijheid en hekelen het solistisch werken. En dat is niet verwonderlijk. In haar proefschrift 'Wetenschapsorganisaties in verandering' rafelt Timmerhuis (1997) het begrip autonomie uiteen. Zij wijst op misverstanden over de gewenste aard en mate van de autonomie. Wat betreft aard van de autonomie onderscheidt Timmerhuis strategische autonomie (*the freedom to set one's own research directions*) en operationele autonomie

(*the discretion to decide how to pursue this goal*). In het algemeen wordt door management verondersteld dat professionals behoefte hebben aan strategische autonomie, maar uit een onderzoek van Bailyn blijkt dit een misverstand te zijn; de door Bailyn (1985) onderzochte onderzoekers hebben vooral behoefte aan operationele autonomie. Wij denken dat jonge wetenschappers, d.w.z. wetenschappers aan het begin van hun wetenschappelijke carrière, behoefte hebben aan operationele autonomie. Naarmate de carrière vordert, neemt de behoefte aan strategische autonomie toe. Bij talentvolle wetenschappers, waarbij sprake is van een versnelde ontwikkeling, zal deze behoefte eerder ontstaan.

Vervolgens verwijst Timmerhuis naar een onderzoek van Pelz en Andrews (1975) waarin de mate van autonomie is onderzocht. In dat onderzoek wordt geconcludeerd dat zowel sturing als vrijheid belangrijke determinanten zijn voor goede prestaties. De hoogste prestatiescores werden gemeten bij organisaties waar de professionals (operationele) autonomie hadden, maar waar de organisatie tevens eisen aan hen stelt. Dit is door Fruytier en Timmerhuis (1995; 72) omschreven als 'Geneste zelfsturing'. In organisaties met weinig sturing en weinig eisen evenals grote (strategische) autonomie voor de medewerkers, bestond het gevaar dat medewerkers zichzelf isoleerden en zich terug trokken in een ivoren toren, waardoor zij minder presteerden of zelfs vastliepen in hun werk.

Die combinatie van vrijheid en sturing vinden wij terug bij FHML (UM), TNW (UT) en FSW (VU). Ook daar wordt autonomie als belangrijk ervaren, echter wel binnen een duidelijk kader. Met het beleid wordt meer sturing gegeven. De Kootstra Fellows van FHML (UM) krijgen bijvoorbeeld de gelegenheid om hun eigen lijn uit te zetten, maar wel binnen de kaders van de beurs en onder begeleiding van een hoogleraar. Bij alle drie de faculteiten hebben de promovendi frequent contact met de hoogleraar en collega promovendi. Ook moet geregeld verantwoording afgelegd worden over de voortgang.<sup>14</sup> Het begeleiden van promovendi, het maken van concrete afspraken en controle op de naleving daarvan lijkt zijn vruchten af te werpen. Het PhD-programma van FSW (VU) is daar een goed voorbeeld van. Ook de begeleiding en aandacht voor aanvragers van de vernieuwingsimpuls kan als positief punt genoemd worden.

Het zorgen voor een creatieve omgeving is bij de meeste casefaculteiten geen onderwerp van expliciet beleid. Een uitzondering is TNW (UT). Zij hebben gekozen voor een maatregel in de organisatorische context. Binnen die faculteit wordt gewerkt in multidisciplinaire teams, juist om samen tot onverwachtse oplossingen te komen. Ook zien we dat van talentvolle wetenschappers wordt verwacht dat zij ondernemend zijn, buiten de gebaande paden denken en buiten de kring van de vertrouwde collega's treden. FHML (UM) heeft een HR-instrument dat de creativiteit stimuleert, namelijk een training creatief denken. Deze training wordt hoog gewaardeerd.

FSW (VU) wordt door een van de geïnterviewden omschreven als een *community of learners*: er is ruimte om fouten te maken en (van elkaar) te leren. Ook dit is stimulerend voor de creativiteit. Echter, deze leeromgeving is geen bewust beleid maar een cultuurelement van de faculteit. Ook bij FdR (RU) speelt cultuur een rol als het gaat om creativiteit. Grensverleggend zijn is als een van de kenmerken genoemd, maar het is de vraag of de grote waarde die aan loyaliteit wordt toegekend het verleggen van grenzen bevordert. Hetzelfde geldt voor de individualistische georiënteerde omgeving waarbinnen de wetenschappers van FGW (UVA) werken.

Een soortgelijke vraag kan gesteld worden wat betreft de interne instroom. In hoofdstuk 4 hebben we gezien dat veel van de geïnterviewde jonge wetenschappers bestond uit 'eigen kweek'. Interne kandidaten hebben bij veel faculteiten voorrang. Het is echter de vraag of dit een gunstig effect heeft op de creativiteit. Juist de medewerkers die van buiten komen kunnen een impuls aan de vernieuwing geven.

### **Structurering van de onderzoekerheid van de contractuele relatie**

Een onzekere arbeidsrelatie, door een gebrek aan loopbaanmogelijkheden, is vooral een *dissatisfier* en maakt dat jonge wetenschappers (met een tijdelijk contract) buiten de deur gaan kijken, binnen én buiten de wetenschap. De faculteiten die proberen de carrièreperspectieven te verbeteren door bijvoorbeeld een

<sup>14</sup> Hetzelfde geldt voor de toptalenten en de Tenure Trackers.

Tenure Track mogelijk te maken, worden om die reden ook als aantrekkelijk ervaren; de aanwezigheid van ontwikkelingsmogelijkheden zijn immers vooral genoemd door mensen die in een Tenure Track zitten of recentelijk zijn doorgestroomd naar een hogere, vaste positie. Overigens hoeft het niet te gaan om financiële zekerheid. Een van de respondenten vertelde het volgende: *“Deze functie is om twee redenen interessant. Ik krijg meer onderzoekstijd dan bij mijn docentfunctie. En er is een langetermijnperspectief: ik heb nu de rust en tijd om op lange termijn iets neer te zetten, een eigen onderzoekslijn te ontwikkelen.”* En daarmee biedt de contractuele relatie voldoende zekerheid en is er voldoende autonomie om het onderzoeksavontuur aan te gaan.

Bij alle cases is beleidsmatig aandacht voor de structurering van de onzekerheid van de contractuele arbeidsrelatie. Alle faculteiten zijn zich bewust van de behoefte aan toekomstperspectief voor jonge talenten, maar voelen ook noodzaak om met behulp van tijdelijke contracten de noodzakelijke flexibiliteit te hebben om jong talent vast te kunnen houden of het contract te kunnen beëindigen. Er wordt op verschillende manieren invulling gegeven aan die behoefte tot onzekerheidsreductie voor de werkgever én voor de werknemer:

- In de eerste plaats door het bieden van een loopbaanperspectief in de vorm van een Tenure Track of een toptalentenprogramma. TNW (UT), FHML (UM) en in geringe mate FSW (VU) zijn hier voorbeelden van. Ook FdR (RU) probeert in de praktijk mensen binnen te halen en aan zich te binden door een hoogleraarfunctie in een kort tijdspad mogelijk te maken. Het voordeel van een Tenure Trackregeling vanuit het perspectief van de organisatie is, dat bij onvoldoende presteren het contract niet verlengd wordt of de hoogleraarpositie toch niet wordt toegekend. De jonge talenten zijn erg te spreken over de aanwezigheid van een Tenure Trackregeling binnen de eigen faculteit. Ook voor hen is het een reductie van de onzekerheid. Vooraf is bekend waaraan men begint: als wordt voldaan aan de voorwaarden is het mogelijk om binnen het gestelde tijdspad de carrière die wordt geambieerd te doorlopen.
- FGW (UVA) heeft andere vormen om meer flexibiliteit ten aanzien van de contractuele arbeidsrelatie te realiseren: de norm dat 20 procent van de personele bezetting uit tijdelijke krachten bestaat en de eis van brede inzetbaarheid. Bij FGW (UVA) is opgevallen dat jonge talenten zelden oog hebben voor de behoeften van de organisatie om flexibel om te gaan met de personele inzet. Ondanks de inspanningen van de faculteit om medewerkers met een tijdelijk contract met meer kennis en vaardigheden de organisatie uit te laten stromen, spraken de medewerkers met onvrede over het ontbreken aan mogelijkheden binnen de organisatie. Daarbij speelt een rol dat zij voor de wetenschap gekozen hebben, een carrière buiten de wetenschap niet nastreven en dat het ook nog eens moeilijk is om een baan buiten de wetenschap te vinden. Opvallend was wel dat zij desondanks trots waren om op de UvA te werken, ook een vorm van onzekerheidsreductie<sup>15</sup>.
- We zien dat sommige faculteiten hun eigen onzekerheid in de contractuele relatie proberen te verminderen door te eisen dat een medewerker zich eerst moet bewijzen: bewezen talent is het uitgangspunt bij FHML (UM) en FGW (UVA). TNW (UT) en FdR (RU) durven wat dit betreft meer risico te nemen.
- Ten slotte zien we dat een aantal faculteiten de onzekerheid reduceert door medewerkers een gestructureerd begeleidingstraject aan te bieden met duidelijker beoordelingscriteria. De PhD-programma's zijn daar een goed voorbeeld van.

### **Beloning en andere materiële voorwaarden**

Er worden nauwelijks lokkers of afstoters genoemd die te maken hebben met beloning, met uitzondering van de FdR. Voor de hoogte van de beloning hanteren de universiteiten de UFO-regeling en de daarbij behorende functieschalen. De ruimte om daarvan af te wijken is gering. Alleen bij FdR (RU) is expliciet gewezen op de lagere beloning van promovendi. In de rechtspraktijk kan men al snel veel meer verdienen. Dat is voor deze faculteit de reden geweest om promovendi hoger in te schalen dan bij andere faculteiten van de Radboud Universiteit Nijmegen.

<sup>15</sup> De reputatie van de faculteit en de universiteit hebben we ook bij de structurering van de onzekerheid van de contractuele relatie gezet. Immers, reputatiemanagement is volgens Bucholz een manier om die onzekerheid te structureren.

Wel wordt bij de lokkers en afstoters gesproken over de aan- of afwezigheid van goede faciliteiten (die betaald moeten worden met materiële middelen). Bij één van de gesprekken bij FHML (UM) is opgemerkt dat juist toptalenten aangetrokken worden met goede en bijzondere faciliteiten (m.n. onderzoeksapparatuur). Die goede faciliteiten maken het mogelijk om goed onderzoek te doen en kunnen de creatieve omgeving bevorderen. Evenals bij de beloning, is er beleidsmatig weinig aandacht voor deze attractiviteitsfactor. Bij vrijwel alle cases zijn op dit gebied geen maatregelen of instrumenten genoemd. Materiële middelen maken het in principe mogelijk om een talent meer zekerheid te bieden in de contractuele relatie, maar dan moet het geld er wel zijn.

Faculteiten met weinig extra gelden, bijvoorbeeld uit 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroomonderzoek, kunnen weinig extra's bieden om mensen aan zich te binden. Ook hebben zij relatief weinig mogelijkheden om buiten de formatie om talenten binnen te halen en aan zich te binden. Faculteiten die extra onderzoeksgelden binnenhalen, investeren deze bij voorkeur in faciliteiten en apparatuur die het mogelijk maken om toponderzoek uit te voeren. Geen verkeerde keuze omdat vooral deze elementen zijn genoemd als redenen om bij de faculteit te gaan werken. We hebben hierboven al gewezen op de relatie tussen de creatieve omgeving als attractiviteitsfactor en de aanwezigheid van materiële middelen om die creatieve omgeving te scheppen.

### **Carrière mogelijkheden buiten de wetenschap**

De aantrekkelijkheid van een carrière buiten de wetenschap speelt vooral een rol bij medewerkers die in een wetenschapsgebied werkzaam zijn waar de loopbaanmogelijkheden buiten de wetenschap groter zijn: FHML (UM), FdR (RU) en ook TNW (UT). Maar al met al is de invloed van deze attractiviteitsfactor is niet groot; er worden maar enkele lokkers, binders en afstoters genoemd die tot deze categorie behoren. De geïnterviewden lijken gekozen te hebben voor een carrière in de wetenschap, juist vanwege de autonomie en de creatieve omgeving. Een overstap naar een andere universiteit wordt als normaal ervaren, een overstap naar het bedrijfsleven of de overheid lijkt minder vanzelfsprekend. Deze geringe externe oriëntatie vergroot de roep naar loopbaanmogelijkheden binnen en buiten de wetenschap. De verantwoordelijkheid voor het zoeken naar een goede plaats buiten de wetenschap, als dat nodig mocht zijn, ligt overigens in de eerste plaats bij de jonge talenten zelf. Ons viel op dat veel promovendi daar eigenlijk nauwelijks nog mee bezig waren.

Of deze attractiviteitsfactor onderwerp is van beleid, is afhankelijk van de arbeidsmarktsituatie binnen het betreffende HOOP-gebied. Zo zijn binnen het HOOP-gebied Taal en Cultuur de loopbaanmogelijkheden voor gepromoveerde jonge talenten gering, zowel bij universiteiten als bij niet universitaire instellingen. Hier wordt met beleid in bescheiden mate aan tegemoet gekomen. FGW (UVA) probeert onder andere mensen onderwijservaring op te laten doen (BKO te halen) en *transferable skills* te laten ontwikkelen. Ook wordt in de introductietraining gesproken over de mogelijkheden en onmogelijkheden van een loopbaan buiten de UVA. FSW (VU) laat medewerkers met alleen onderzoekservaring (promovendi/postdocs) meedraaien in het onderwijs en creëert om die reden liever een junior-UD dan een postdoc positie. Het gaat vooral om het vergroten van de kansen op de wetenschappelijke arbeidsmarkt.

De twee faculteiten die juist te maken hebben met forse concurrentie op de universitaire en niet universitaire arbeidsmarkt, FdR (RU) en TNW (UT), stimuleren dat hun promovendi na hun promotie buiten de deur gaan kijken. TNW (UT) stimuleert om bij buitenlandse universiteiten mee te draaien en FdR (RU) om in de rechtspraak ervaring op te doen. De jonge talenten van TNW (UT) die in het buitenland gaan werken, blijven veelal wel behouden voor de wetenschap. Bij Rechtsgeleerdheid is de kans groot dat de medewerker niet meer in de wetenschap terugkeert. De medewerkers die FdR (RU) echt wil behouden, worden na de promotie een aantrekkelijk ontwikkelingstraject in het verschiep gesteld.

## 6.4 Conclusies

Autonomie en een tot creativiteit aanzettende omgeving zijn dé redenen voor jonge wetenschappelijke talenten om bij een universiteit te gaan werken. Door de casefaculteiten wordt daar echter nauwelijks bewust beleid op gevoerd. Zij zijn een gegeven, staan model voor wat een universiteit in haar diepste wezen is.

De onzekere arbeidscontracten zijn een nadeel voor het werken op de universiteit, maar dat nemen de jonge talenten op de koop toe, als er maar wel duidelijkheid is. Onduidelijkheid over de contractuele relatie en blijvende onzekerheid belemmeren, op den duur, de autonomie en ontwikkeling van het jonge talent; boven alles is er de behoefte om te groeien en de mogelijkheid te krijgen om een eigen onderzoekslijn neer te zetten.

Goede faciliteiten lokken meer dan goede beloningen; lage beloning is een dissatisfier, relatief hoge beloningen geen satisfier.

Wat de ontwikkeling van de jonge talenten betreft, lijkt bij de leidinggevenden het uitgangspunt van het jonge talent als 'zelfrijzend bakmeel' nog steeds leidend te zijn. De meeste faculteiten proberen dat rijpingsproces wel beleidsmatig te beïnvloeden en te sturen met PhD-programma's.

Een effectief uitstroombesleid is belangrijk in die faculteiten waar de kans op een loopbaan binnen de faculteit relatief klein is en de kansen op een soortgelijke positie buiten de universiteit evenmin erg groot is. Tot nu toe is dit beleid onderbelicht gebleven.

Deze conclusies gelden voor alle faculteiten die wij onderzocht hebben. Hoe verhoudt de situatie in Nederland zich tot die in het buitenland? Onze inschatting is dat Nederland globaal genomen een tussenpositie inneemt te midden van Amerika, Canada en Zweden aan de ene kant en Duitsland, Zwitserland en Japan aan de andere kant. De jonge talenten hebben minder duidelijkheid over hun contractuele relatie dan hun collega's in Canada, Zweden en vooral de Verenigde Staten, maar meer dan in Duitsland, Zwitserland en Japan die zich – tot voor kort – onderscheidden door onzekerheid en meer nog door onduidelijkheid. Tot voor kort, zeggen we met nadruk, omdat ook in die landen universiteiten hun (jonge) medewerkers meer duidelijkheid zijn gaan geven over hun aanstelling en meer perspectief zijn gaan bieden op een loopbaan binnen de universiteit.

Met de geleidelijke invoering van het Tenure Track model beweegt Nederland zich eveneens richting de Amerikaanse situatie. Uit onze analyse blijkt dat in het Nederlandse talentbeleid meer en meer aandacht is voor een heldere structurering van de onzekere contractuele arbeidsrelatie, de mate waarin verschilt echter tussen de casefaculteiten. Het beleid richt zich vooral op het bieden van een loopbaanperspectief, waarbij overigens de flexibiliteitsbehoefte van de organisatie richtinggevend lijkt te zijn en de mogelijkheden sterk afhankelijk van de financiële situatie.

Wat in Nederland – nog – bijna niet voorkomt is reputatiemanagement door de universiteiten. In Amerika is deze vorm van management veel gebruikelijker. De topuniversiteiten maken goede sier met de topwetenschappers die zij in dienst hebben en de rianten faciliteiten die zij hun medewerkers kunnen bieden. Een goede reputatie maakt het voor de universiteiten gemakkelijker om toptalenten te werven en voor jonge talenten binnen de universiteiten relatief eenvoudig om zo nodig een baan buiten de wetenschap te vinden of bij een andere universiteit. De grote niveaueverschillen tussen de Amerikaanse universiteiten geven trouwens wel veel meer aanleiding tot prestatie management. In Nederland is de behoefte er wel bij sommige bestuurders van de universiteiten, maar de mogelijkheden zijn veel geringer. Het bieden van faciliteiten is een bewust aandachtspunt, maar de mogelijkheden op dit vlak zijn afhankelijk van de financiële speelruimte van een faculteit.





## **Deel 4: Conclusies en aanbevelingen**



## 7 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

### 7.1 Achtergrond en opzet van het onderzoek

Meer dan ooit hebben universiteiten aandacht voor jonge wetenschappelijke talenten. Een vergrijzend personeelsbestand gecombineerd met krapte op de arbeidsmarkt van hoger opgeleiden noodzaken faculteiten een beleid te ontwikkelen om jonge talenten enthousiast te maken en te houden voor het werk als wetenschapper. Hoe dat beleid eruit moet zien, hangt af van de specifieke situatie van de HOOP-gebieden waar de universitaire faculteiten toe behoren (Lubbe & Larsen 2008). In de HOOP-gebieden Landbouw, Natuur en Techniek (LNT), Economie & Recht (E&R), en in iets mindere mate Health, Medicine & Life Sciences (HM&L), is de concurrentie fel. Niet alleen met het Nederlandse bedrijfsleven en de collega-universiteiten, maar ook met bedrijven en universiteiten in het buitenland. Dat betekent dat de aandacht uit moet gaan naar het aantrekken, maar vooral vasthouden van de toptalenten.

Bij Taal & Cultuur (T&C) ligt de situatie anders; de concurrentie op de externe arbeidsmarkt is niet zo groot. De perspectieven voor gepromoveerde jonge talenten zijn zelfs slecht. Het dominante probleem in dit HOOP-gebied is geldgebrek. T&C kent minder promotieplekken dan gemiddeld, waarvoor veel kandidaten zich melden. De invulling van promotieplaatsen is een belangrijk selectiemoment. Omdat de doorstroom van daaruit naar de vaste posities groot is, en die doorstroom de komende jaren door de vergrijzing zal toenemen, mag men er van uitgaan dat het beleid zich vooral zal richten op een goede selectie van talentvolle promovendi. De situatie bij de faculteiten binnen het HOOP-gebied Gedrag en Maatschappij is gemiddeld. Een deel van de faculteiten en opleidingen lijkt meer op T&C, een ander deel lijkt meer op E&R.

Het is tegen deze achtergrond dat de Radboud Universiteit Nijmegen en de Hogeschool Utrecht op verzoek van de Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU) en het Promovendi Netwerk Nederland (PNN) het afgelopen jaar een staalkaart hebben gemaakt van het jongetalentenbeleid van de Nederlandse universiteiten. Opdrachtgever van het onderzoek was Sofokles, Sociaal Fonds voor de KennisSector.

De staalkaart moest in de eerste plaats een inventarisatie omvatten van het beleid dat de universiteiten hebben ontwikkeld voor het binden en boeien van jong talent. In de tweede plaats moest geëvalueerd worden of, en zo ja, welke belemmeringen er waren bij de uitvoering van het beoogde beleid en wat de resultaten waren: speelden de maatregelen en instrumenten in op de behoeften en wensen van de jonge talenten en verhoogden zij zo de aantrekkelijkheid van de universiteiten als werkgever of zijn er omissies in het beleid?

Het onderzoeksmateriaal is verzameld in casestudies bij vijf faculteiten, die elk één van de hierboven genoemde HOOP-gebieden vertegenwoordigden. De uitkomsten van de gevalstudies zijn getoetst bij bestuurders, beleidsmedewerkers en jonge talenten van de zusterfaculteiten binnen het betreffende HOOP-gebied. Op basis van deze toetsing kunnen we concluderen dat de casestudies een juist beeld geven van het beleid dat Nederlandse universiteiten voeren ten aanzien van het binden en boeien van jong wetenschappelijk talent.

Naast de casestudies bestond het onderzoek uit een literatuurstudie. Onderdeel van de literatuurstudie was een analyse van het talentbeleid bij buitenlandse universiteiten.

## 7.2 Belangrijkste resultaten

Om de staalkaart van het jongetalentenbeleid te maken, is allereerst onderzocht wat onder jong talent wordt verstaan en wat de jonge talenten aantrekkelijk en minder aantrekkelijk vinden aan het werken op een universiteit.

Met de beantwoording van die twee vragen beginnen we de samenvatting van de belangrijkste resultaten. Daarna volgen de antwoorden op de vragen naar inhoud van het beleid (vraag 3), de waargenomen knelpunten bij de uitvoering van het beleid (vraag 4) en de effecten van het beleid (vraag 5).

### 1. Wat is jong talent?

Daarover verschillen de meningen, zowel over de betekenis van het bijvoegsel 'jong' als over de betekenis van 'talent'. Na zelf het begrip jonge talenten bij aanvang van het onderzoek te hebben afgebakend als talenten die behoren tot de groep universitaire medewerkers die aan het begin van hun wetenschappelijke carrière staan en de functie hebben van promovendus, postdocs of UD-er die recent een vast contract heeft gekregen, is aan de respondenten gevraagd wat zij in hun faculteit verstaan onder jong talent. Uit alle vijf casestudies komt naar voren dat jonge talenten moeten uitblinken op het gebied van onderzoek en blijf geven van aanleg voor onderwijs en bestuur. Dit moet bij voorkeur ook aantoonbaar zijn. Wat verder volgens de geïnterviewden opvalt, is dat talent zich sneller dan gemiddeld ontwikkelt. Dit '*professioneel kapitaal*' is een vanzelfsprekendheid.

Een jong talent moet echter meer kunnen. Talenten 'springen eruit', zo werd vaak gezegd, door kenmerken van '*individueel en sociaal kapitaal*': de moderne academicus kan communiceren en enthousiasmeren, is proactief, ondernemend en omgevingsbewust. Het probleem met deze kenmerken is dat de waardering ervan sterk afhangt van de persoon van de beoordelaar/leidinggevende en daarom moeilijk eenduidig is vast te stellen. Het ideaal van 'iedereen gelijke kansen' om als jong talent geïdentificeerd te worden, zal altijd wel een ideaal blijven. Het blijft echter nastrevenswaardig om binnen de universiteit, dan wel de faculteit, tot een gedeeld en meer geobjectiveerd beeld te komen van de kenmerken van een jong talent.

Wat een jong talent is, wordt ook bepaald door de context. Het onderzoek laat zien dat binnen elk van de faculteiten in de verschillende HOOP-gebieden verschillend gedacht wordt over de criteria waaraan een jong talent moet voldoen. Aan die diversiteit van opvattingen valt moeilijk te ontkomen. Er is geen algemeen gedeeld beeld van de kenmerken van jong talent en de wijze waarop deze gewaardeerd moeten worden. Het is ook niet reëel om tot één sluitende definitie van jong talent te willen komen. Verschillen zullen en moeten blijven bestaan. Talenten moeten aansluiten bij het vakgebied en de toekomstambities en behoeften van de betreffende faculteiten. We hebben uit het onderzoek wel een aantal keuzes gededistilleerd die bij het definiëren van talent gemaakt moeten worden:

1. **Potentieel of bewezen talent?** Richt het beleid zich op talent dat zich al bewezen heeft of op talent dat zich nog moet ontwikkelen?
2. **Toptalent of talent?** Gaat het alleen om de echte toppers of is de doelgroep van het beleid veel breder?
3. **Waar ligt het zwaartepunt: professioneel, individueel of sociaal kapitaal?** Is het beschikken over individueel en sociaal kapitaal een bijzaak of is dit nu juist het distinctieve kenmerk van een talent?
4. **Streven naar objectieve meting of vertrouwen op gevoel en ervaring?** Hoe groot moet de ruimte zijn voor de hoogleraren om zelf hun talenten te selecteren?

### 2. Wat zijn de wensen en verlangens van de jonge talenten?

Uitdagend werk, vrijheid (autonomie) om die uitdaging aan te gaan en een tot creativiteit aansporende omgeving zijn dé redenen voor jonge wetenschappelijke talenten om bij een universiteit te (gaan) werken. Die autonomie is overigens aan grenzen gebonden. Te weinig maar ook te veel autonomie wordt niet gewaardeerd. Bij het zoeken naar de juiste balans speelt de interactie met de hoogleraar/begeleiders een cruciale rol; zij kunnen de jonge talenten te veel op hun huid zitten maar ook – wat vaker het geval is – te

veel aan hun lot overlaten. Jonge talenten hebben vooral behoefte aan 'operationele autonomie': de vrijheid om zelf te bepalen hoe zij hun werk uitvoeren. Hun behoefte aan 'strategische autonomie' (zelf bepalen wat het onderwerp van het onderzoek is) is minder groot. Het creëert juist onzekerheid wanneer begeleiders met een 'laissez-faire-stijl' strategische autonomie bieden in een weinig eisende omgeving. De gesprekken wijzen uit dat de behoefte aan strategische autonomie groeit naarmate het jonge talent meer ervaring opdoet en verder komt in de wetenschappelijke loopbaan. Bij gepromoveerden met ambitie om in de wetenschap te blijven, wordt de behoefte aan een eigen onderzoekslijn steeds groter naarmate de carrière vordert, evenals de wens om dit met een eigen onderzoeksgroep uit te voeren.

Jonge talenten hebben voor het merendeel tijdelijke contracten. Deze onzekerheid van het arbeidscontract is een nadeel, maar dat nemen zij op de koop toe als er duidelijkheid is over hun verdere carrièremogelijkheden binnen de faculteit. Onduidelijkheid knaagt. Wanneer de onzekerheid over de contractuele relatie te lang aanhoudt, gaat dat uiteindelijk ten koste van de ontwikkeling van het – dan niet meer zo – jonge talent; elk talent heeft de behoefte om op den duur een eigen onderzoekslijn neer te zetten.

Goede faciliteiten lokken meer dan goede beloningen. Een lage beloning is een dissatisfier, relatief hoge beloningen echter geen satisfier.

Uitstroommanagement is belangrijk. Loopbaanbeleid moet ook over de grenzen van de eigen organisatie heen getrokken worden. Dit kan door netwerkvorming, om mensen op een goede plek te zetten bij organisaties buiten de eigen universiteit; netwerkvorming met andere universiteiten, maar ook met niet-universitaire instellingen en organisaties. Het getuigt van goed werkgeverschap om ook deze 'nazorg' te bieden. Bovendien kunnen de talenten via het netwerk ook weer aangetrokken worden en terugkomen. Een uitstroombesleid is vooral van belang in die faculteiten waar de kans op een loopbaan binnen de faculteit relatief klein is en de kansen op een soortgelijke positie buiten de universiteit evenmin erg groot is, bijvoorbeeld binnen het HOOP-gebied T&C.

Deze conclusies gelden voor alle faculteiten die wij onderzocht hebben en gelden – zo blijkt uit internationaal vergelijkend onderzoek – eveneens voor universiteiten in een aantal Westerse landen en Japan. Wanneer faculteiten of hoogleraar-begeleiders laten zien dat zij aandacht hebben voor de toekomst van hun jonge medewerkers binnen én buiten de organisatie en – bij vertrek van de medewerker – hun netwerken aanspreken om hen bij andere universiteiten, onderzoekinstellingen of R&D-laboratoria een nieuwe werkplek te geven, dan verhoogt dat de aantrekkelijkheid om in die faculteit of in de vakgroep van die hoogleraar te (gaan) werken.

### **3. Welk beleid gericht op het binden en boeien van jong talent hebben universiteiten ontwikkeld?**

Bij alle onderzochte universiteiten staat het talentbeleid op de strategische agenda. Als reden worden de snel groeiende uitstroom van de academische staf genoemd, al dan niet gecombineerd met een krappe arbeidsmarkt waarop veel concurrentie is. Onder die arbeidsmarktomstandigheden een centrum voor excellent onderzoek en onderwijs te zijn en te blijven, waar alle universiteiten naar streven, vereist het 'aantrekken, koesteren en stimuleren van talent onder studenten en wetenschappelijk personeel'.

Hoe is dit strategische beleid vertaald in de beleidsvoornemens van de faculteiten? Met uitzondering van FdR (RU) kennen alle faculteiten een op papier vastgelegd talentbeleid. FdR (RU) heeft geen formeel beleid en heeft daar ook geen behoefte aan. De bestuurders – daarin ondersteund door de door ons geïnterviewde jonge medewerkers – zijn van mening dat talentbeleid om maatwerk vraagt en te veel regels belemmeren dit. Zij wijzen daarbij op de specifieke situatie waarin zij verkeren: door de grote concurrentie is het in de meeste disciplines moeilijk om goede medewerkers te binden. Juist een weinig geformaliseerd wervings- en loopbaanbeleid biedt ruimte om dit probleem op te lossen. Dat er geen forméel beleid is, wil dus niet zeggen dat geen beleid gevoerd wordt. Dat gebeurt wel degelijk.

De invulling van het jongetalentenbeleid door de andere faculteiten is voor een deel identiek, maar voor een deel ook zeer divers en uiteenlopend. Doorgaans wordt met het beleid ingespeeld op de strategische onderwijs- en onderzoekdoelen en behoeften van de faculteit. We noemen een aantal interessante beleidsinitiatieven:

- **Het inpassen van het talentbeleid in een integraal personeelsbeleid van de faculteit.**  
Het Nieuwe Generatie Offensief (NGO) van FGW (UvA), bedoeld om te voorkomen dat de continuïteit van de faculteit door een abrupte generatiewisseling in gevaar komt, is een voorbeeld van een integraal personeelsplan. De doelstelling om jonge talenten te laten instromen, waardoor een meer evenwichtige opbouw van het WP naar leeftijd en sekse bereikt zou worden en kennisoverdracht tijdig plaats kon vinden, wordt gecombineerd met een plan voor de reductie van de nog bestaande overcapaciteit onder het WP en de opheffing van ondercapaciteit binnen bepaalde sectoren van de faculteit.
- **Het organiseren van talentreviews voor de hogere functies**  
In deze reviews (de zogenaamde 'vlootschouw') wordt in kaart gebracht welke UHD- en hoogleraarposities in de toekomst vrijkomen en wie van de eigen medewerkers daarvoor geschikt zijn en 'opgeleid' kunnen worden via een Tenure Track of een toptalentenprogramma. Zowel FHML (UM) als TNW (UT) kennen een dergelijke vlootschouw. Deze vlootschouw gaat vooraf aan open wervings- en selectieprocedures, waarvoor een faculteitsbrede selectiecommissie wordt ingesteld.
- **Tenure Tracksysteem in plaats van formatiebeginsel**  
TNW (UT) heeft een goed doordacht Tenure Track (TT) instrument ontwikkeld. Bij TT wordt aan (in aanleg) excellent presterende jonge wetenschappers uitzicht geboden op een vaste UHD- of hoogleraarfunctie via een tijdelijke aanstelling van maximaal 6 jaar zonder formatieve beperkingen. Het formatiebeginsel wordt hierbij dus losgelaten. Mensen die beginnen aan TT hebben een UHD-positie met promotierecht in het vooruitzicht. Bij het vrijgeven van een TT-positie wordt wel gekeken of de leerstoel voldoende financiële ruimte heeft om iemand aan te stellen en of het gebied voldoende wetenschappelijke prioriteit heeft. Door de relatief grote tweede en derde geldstroom inkomsten heeft de faculteit voldoende volume om fluctuaties op te vangen.  
De krachten van het systeem zijn de heldere procedures voor toelating en beoordeling en de goede begeleiding van TT-ers ongeacht of zij een tenure verwerven of niet. De selectie en beoordeling liggen in handen van een zeer zware commissie van hoogleraren met de decaan als eindverantwoordelijke.
- **Het organiseren van introductieprogramma's en assessments voor jonge talenten.**  
Omdat deze activiteiten bijna niet voorkomen wijzen we op twee beleidsinitiatieven:
  - In het toptalentenprogramma van FHML (UM) krijgen de deelnemers een assessment gedurende het programma.
  - Opmerkelijk is het uitgebreide introductieprogramma dat FGW (UvA) heeft ontwikkeld én uitvoert voor nieuwe medewerkers.
- **Het verzorgen van trainingen 'creativiteit' en 'wervingskracht voor onderzoekers'**  
Alle beleidsplannen bevatten de gebruikelijke maatregelen en instrumenten voor het ontwikkelen van het wetenschappelijk personeel: functionerings- en beoordelingsgesprekken, begeleiding en coaching, opleidingen en trainingen, et cetera. Bijzonder zijn de trainingen 'wervingskracht voor onderzoekers' en 'creativiteit' bij FHML (UM), van deze trainingen wordt veel gebruik gemaakt en ze worden hoog gewaardeerd door de gebruikers.
- **Bredere inzetbaarheid van (jonge) medewerkers ten behoeve van het onderwijs en de kansen op de arbeidsmarkt.**  
Een opmerkelijk initiatief is het initiatief van FGW (UvA) om de inzetbaarheid van de jonge talenten (maar ook van de overige wetenschappers) te verbreden. In het kader van het NGO worden (jongere) medewerkers niet specifiek voor één opleiding of vakgebied geworven, maar van meet af aan voor meerdere. Het doel is de flexibilisering van vooral het onderwijs in de versplinterde faculteit. Bij de werving van UD's en docenten geldt als expliciete aanstellingseis dat kandidaten bereid én in staat moeten zijn zich te verdiepen en te bekwamen in andere, aangrenzende vakgebieden dan de eigen specialisatie. De jonge talenten gaven aan moeite te hebben om de voor onderzoek noodzakelijke specialistische kennis te verwerven en zij ervaren dit als een nadeel. Maar er zijn ook voordelen ge-

noemd: een breed georiënteerde docent kan studenten beter boeien, interdisciplinair werken verrijkt het eigen vakgebied en de mogelijkheden op de arbeidsmarkt zijn groter.

Het streven naar brede inzetbaarheid is wellicht iets te veel gevraagd, maar dat laat het belang van een brede oriëntatie voor jonge promovendi onverlet, zo leiden wij af uit onze gesprekken. Hun blikveld is vaak erg klein; het beperkt zich tot de promotie. Meer inzicht in ander universitaire en maatschappelijke zaken, al of niet als onderdeel van een uitstroombesleid, valt aan te bevelen.

- **Talentbesleid gericht op het verbeteren van het rendement van promovendi**

De FSW (VU) heeft met veel succes verschillende initiatieven genomen om het rendement van de promovendi te verbeteren. Bij aanvang in 2001 was de gemiddelde promotieduur 6,5 jaar. In 2007 was dit gedaald tot 5,8 jaar. Er wordt gestreefd naar een verdere daling. In het begin heeft de aandacht zich geconcentreerd op een administratief systeem, dat het mogelijk maakt om de voortgang van promotietrajecten te monitoren, en op een kwaliteitszorgsysteem. Daar wordt nu een goed opleidingssysteem voor promovendi aan toegevoegd.

Alle promovendi zijn administratief ondergebracht in een *research centre* (CCSS). Dit centrum is verantwoordelijk voor het werven, selecteren, begeleiden en ontwikkelen van de promovendi. Hun daadwerkelijke werkplek is bij een van de acht afdelingen van de faculteit. Jaarlijks starten vijftien promovendi. De werving voor deze posities, waaronder vier betaald uit de eerste geldstroom, vindt plaats via een open procedure. Een faculteitsbrede commissie, bestaande uit minimaal drie personen, is verantwoordelijk voor de beoordeling en benoeming van alle promovendi. De geworven promovendi starten als één cohort. Eenmaal geselecteerd en aangenomen moeten de promovendi binnen drie maanden een (door hun begeleider vastgesteld) opleidings- en begeleidingsplan opleveren, binnen zes maanden een uitgewerkt onderzoeksvoorstel en na negen maanden een 'substantieel intellectueel product'. Deze inspanningen hebben hun vruchten afgeworpen, maar er zijn meer acties noodzakelijk om het promotierendement te verbeteren. De faculteit wil inspanningsverplichtingen afspreken met de afdelingen en de promotoren. Loopbaanplanning zal worden ingebouwd in het begeleidingstraject. Promovendi die bijna klaar zijn, kunnen begeleiding van het Loopbaancentrum krijgen bij het vinden van een nieuwe baan.

- **Uitstroombesleid**

Hoe belangrijk ook, geen van de faculteiten heeft een formeel *uitstroombesleid*. Dat is opmerkelijk gezien het belang dat de jonge medewerkers eraan hechten. Dat geldt vooral voor Taal en Cultuur, waar voor een groot deel van de gepromoveerden geen plek is binnen de universiteit, hoe graag zij dat ook zouden willen, en het uitzicht op een evenwaardige positie buiten de faculteit klein is. In de interviews met de vertrekkers komt naar voren dat er wel een gesprek plaatsvindt tussen de vertrekker en zijn of haar leidinggevende. In sommige gevallen is met P&O een exitgesprek gevoerd, maar al met al bestaat weinig aandacht voor het vertrek van jonge wetenschappers. Als de vertrekker in hetzelfde inhoudelijke vakgebied werkzaam blijft of bij een goede persoonlijke relatie, wordt het contact onderhouden. In andere gevallen verwatert het snel. We komen daar hierna op terug.

#### **4. Welke belemmeringen zijn er bij de uitvoering van het beleid?**

Het blijkt niet altijd even gemakkelijk om het jongetalentenbeleid uit te voeren zoals het beoogd is. Discrepancie tussen het beoogd beleid en het gerealiseerde beleid zijn in elke faculteit zichtbaar. Voor we dieper op deze discrepanties ingaan, willen we eerst bekijken waarom in twee faculteiten opvallend weinig discrepanties waren.

##### **TNW (UT): Weinig knelpunten door een breed gedeeld talentbesleid**

Dat er bij de faculteit TNW (UT) nauwelijks discrepanties bestaan tussen het voorgenomen en uitgevoerd beleid is om meerdere redenen begrijpelijk. Allereerst valt op dat de plannen van de faculteit goed aansluiten op de strategische prioriteiten, niet alleen van de faculteit maar eveneens van de universiteit. Dat verklaart wellicht het brede draagvlak voor het jongetalentenbeleid. Zo komt in de criteria voor talent het

‘ondernemerschap’ naar voren: één van de punten waarop UT zich profileert en waarin de medewerkers elkaar vinden. Belangrijk is dat binnen TNW (UT) uitvoerig gesproken is over de definitie en omschrijving van talent. Op die manier ontstond een gezamenlijk en gedeeld beeld dat de basis vormde voor een eenduidige aanpak.

Een tweede verklaring is de samenhang in het beleid. De verschillende instrumenten en maatregelen passen bij elkaar en zijn begrijpelijk vanuit de gekozen strategie. De uitvoering kan nog beter. Die is nog te veel afhankelijk van de persoon van de direct leidinggevende en kan nog meer verankerd worden in de cultuur van de organisatie. Maar dat moet groeien.

Ten derde valt op in het beleid van TNW (UT), is de duidelijkheid dat het biedt. Promovendi weten bijvoorbeeld dat zij na hun promotie op zoek moeten naar een andere werkgever, het liefst in het buitenland als zij verder willen in de wetenschap. UD’s worden alleen nog maar in een Tenure Track aangenomen, zij krijgen dus geen vaste aanstelling maar hebben wel zicht op een duidelijk loopbaanpad. Die duidelijkheid vergroot de uitvoerbaarheid. En – niet onbelangrijk – het beleid werkt ook; de jonge talenten roemen de goede reputatie van TNW, de faciliteiten en de topwetenschappers die er werken: talent trekt talent aan! Een laatste, prozaïsche verklaring is dat er voldoende financiële middelen zijn om het beleid uit te voeren.

#### **FSW (VU): Weinig knelpunten door een concreet jongetalentenbeleid met een duidelijke focus**

Ook bij de faculteit FSW (VU) constateerden wij dat beleidsplannen en beleidsuitvoering opvallend dicht bij elkaar lagen. De verklaring menen wij te moeten vinden in de duidelijke focus en de concreetheid van de plannen.

Het jongetalentenbeleid van de VU kenmerkt zich door een scheiding tussen centraal en decentraal beleid. Het centrale beleid van de VU richt zich op het begeleiden van individuele aanvragers van een Vernieuwingsimpuls met als doel het aantal goedgekeurde aanvragen door de VU te vergroten en zo extra gelden voor onderzoek binnen te halen. Dit beleid slaat goed aan. Hier geldt de wet van de stimulerende achterstand; de VU blijft bij het verkrijgen van Veni, Vidi, Vici beurzen nog steeds achter bij het landelijk gemiddelde en het is er de universiteit alles aan gelegen om deze achterstand in te halen. De bij de aanvragen betrokken (jonge) medewerkers zijn tevreden over de geboden begeleiding door de centrale O&O staf. De medewerking van de faculteiten zou in de ogen van het centrale niveau overigens groter kunnen zijn.

Het decentrale jongetalentenbeleid van FSW (VU) is gefocust op de begeleiding van wetenschappers die aan de start staan van hun wetenschappelijke carrière: de promovendi. Voor de hogere WP-functies (vanaf UD) bestaat (nog) geen uniform en samenhangend beleid. Het Tenure Track systeem staat nog zeer in de kinderschoenen.

Wat geldt voor het centrale beleid, geldt ook hier: beleid en uitvoering liggen dicht bij elkaar. In 2001 is de Graduate School van de faculteit opgericht en dit instituut heeft – zoals hierboven al beschreven – hard gewerkt aan het verbeteren van het promotierendement. Dat beleid heeft zijn vruchten afgeworpen. Het rendement is verbeterd en de promovendi zijn zeer te spreken over de begeleiding die zij krijgen en over hun ontwikkelingsmogelijkheden. De coördinatie van het programma ligt zowel in handen van de lijn als van de staf. Een hoogleraar en een beleidsmedewerker Onderzoek & Onderwijs zijn gezamenlijk verantwoordelijk en voeren samen het beleid uit. Dit heeft bijgedragen aan het succes. Ook hun aanpak is een pré. Het beleid en de uitvoering kenmerken zich door structuur en duidelijkheid over wat wanneer moet gebeuren en op basis waarvan wordt beoordeeld. Juist deze twee aspecten worden gewaardeerd. Beleid gaat leven als het een draagvlak heeft in de cultuur van de vakgroepen of afdelingen waar het moet worden uitgevoerd. Hoewel dat per afdeling wel verschilde, waren de promovendi bij FSW (VU) over het algemeen te spreken over de sfeer en de betrokkenheid van hun collega’s binnen hun afdeling. Over die voedingsbodem voor jongetalentenbeleid zegt een hoogleraar in het interview dat wij met hem hadden, het volgende: *“Binnen de afdeling voelen wij ons verantwoordelijk voor de ontwikkeling van onze eigen talentvolle jonge wetenschappers. We praten daar met elkaar over. We proberen mensen zoveel mogelijk te coachen en te begeleiden, bijvoorbeeld bij het aanvragen van beurzen, zodat ze aan hun CV kunnen werken en later meer kans hebben. Onze begeleiders zijn persoonlijk betrokken bij hun promovendi. Dat maakt ook dat zij zich hard inzetten voor het vinden van een aansluitende werkplek voor de promovendus. We introduceren promovendi in ons eigen netwerk door ze op congressen op te laten treden en ze een tijd*



*te laten werken op een instituut van een bevriende buitenlandse collega. We bieden mensen de gelegenheid om zich te ontwikkelen. We kunnen ze geen baan garanderen.”*

### **Overzicht van de knelpunten**

Tot zover de goede ervaringen. Zij bieden mogelijkheden om van te leren, maar ervaringen met knelpunten zijn wellicht nog instructiever.

In onze gesprekken met leidinggevendenden, stafmedewerkers en jonge talenten in de vijf faculteiten bleek eens te meer dat universitaire professionals ‘van nature’ kritisch zijn. Het heeft een hele waslijst aan knelpunten over de uitvoering van het voorgenomen beleid opgeleverd. De oorzaken voor de waargenomen discrepanties tussen voorgenomen en uitgevoerd beleid kunnen veelal teruggevoerd worden naar: gebrek aan informatie en/of onduidelijkheid over de aard en de intenties van het beleid, onsamenhangendheid van het beleid, het ad hoc karakter van het beleid, onzekerheid of het beleid wel werkt in specifieke situaties of voor specifieke jonge talenten, het niet nakomen van afspraken, etc.

Een deel van de knelpunten kan dus worden opgelost door het ontwikkelen van een goed samenhangend beleid, waarbij rekening wordt gehouden met de wensen en behoeften van jonge wetenschappers. En het goed communiceren van dit beleid met de direct leidinggevendenden en de jonge talenten zelf. Dat pleit ervoor om binnen elke faculteit een voor iedereen zichtbaar aanspreekpunt te hebben, waar men met vragen terecht kan. De P&O-staf kan hier haar toegevoegde waarde bewijzen. Maar niet alleen de P&O-staf heeft een taak; van de leidinggevendenden en de jonge talenten zelf mag verwacht worden dat zij zich goed laten informeren en de samenhang in het beleid tot zich laten doordringen. Een aantal geïnterviewde leidinggevendenden en jonge talenten gaf toe ook zelf debet te zijn aan het tekort aan informatie. Sommige mails over HRM-zaken worden niet of slecht gelezen, omdat het dagelijkse werk voorrang krijgt.

Een deel van de knelpunten bij de uitvoering van het voorgenomen jongetalentenbeleid heeft echter andere, soms diepere, in de aard van het beleid zelf liggende oorzaken. We geven een opsomming van de belangrijkste knelpunten en hun oorzaken:

- **Rol van de direct leidinggevende/hoogleraren**

Een hele belangrijke ‘kritische succesvariabele’ is de rol van de direct leidinggevende/hoogleraar die uitvoering moet geven aan het beleid. Daar valt nog een wereld te winnen, zo blijkt uit het onderzoek. We hebben geen relatie kunnen vinden tussen de rol van de direct leidinggevendenden en de faculteit: de variatie binnen de faculteiten is groter dan tussen de faculteiten. In elke faculteit zijn hoogleraren wier begeleiding gewaardeerd wordt door hun promovendi en andere jonge medewerkers, maar in elke faculteit zijn ook hoogleraren die op dit vlak onder de maat presteren. Er worden op het gebied van leidinggeven nog onvoldoende eisen gesteld aan de academisch leidinggevendenden.

Voor de medewerkers met een tijdelijk contract, van promovendi tot docent en UD, pleiten voor meer aandacht voor hun werk door de vaste staf en in het bijzonder de direct leidinggevende. Niet ad hoc maar structureel. In z’n algemeenheid komt uit het onderzoek dat de begeleiding (zowel bij de uitvoering van het werk als bij de loopbaanontwikkeling) door de lijn in veel gevallen een ad hoc karakter heeft.

- **Maatwerk versus eenduidigheid talentbeleid**

Ongeacht de kwaliteit van de begeleiding door de direct leidinggevendenden, wordt ook als knelpunt gezien dat hoogleraren soms op een verschillende manier invulling geven aan het jongetalentenbeleid van de faculteit. Hoe dat gebeurt, is niet transparant. Daardoor weten (jonge) talenten niet goed waar zij aan toe zijn en hebben het gevoel dat bij anderen meer mogelijk is dan in hun eigen situatie.

Tegenover de behoefte aan eenduidigheid staat de behoefte aan maatwerk: het beleid moet toegespitst zijn op het individuele talent. Er moet een mogelijkheid zijn om in bepaalde gevallen van de regels af te wijken. Dit is dus een spanningsveld.

De voordelen van maatwerk demonstreert de FdR (RU). De faculteit kent zoals gezegd geen formeel jongetalentenbeleid en biedt ruimte voor het persoonlijk initiatief van de 'self-propelling' jonge medewerker. Dat maakt het mogelijk snel en adequaat op de wensen en verlangens van de individuele jonge talenten in te spelen. Het is echter wel een reëel gevaar dat door gebrek aan eenduidigheid en transparantie het 'beleid' neerkomt op willekeur. Wanneer heldere criteria voor het identificeren, werven en beoordelen van talenten ontbreken en deze een zaak worden van de individuele hoogleraren, lopen faculteiten meer risico jonge talenten binnen te halen die het niet zijn en talenten over het hoofd te zien die het wél zijn.

- **Gelijke kansen voor elk talent versus bijzondere kansen voor de toptalenten**

Een ander spanningsveld dat samenhangt met het vorige is het spanningsveld tussen het principe van gelijke kansen voor iedereen ('gelijke aandacht voor het talent in elke persoon') versus bijzondere aandacht voor de toptalenten. Het dilemma dat door dit spanningsveld ontstaat, rijst uit boven het niveau van de universiteiten. Het is een maatschappelijk dilemma. De roep om speciale aandacht voor de toptalenten in onze kenniseconomie klinkt steeds luider, maar die speciale aandacht heeft ook nadelen: *"Wat zeg je eigenlijk als je iemand tot talent bombardeert? Je geeft diegene vertrouwen en gaat in hem of haar investeren, maar tegelijkertijd schenk je de anderen dat vertrouwen niet"*, zo zei een decaan in één van de gesprekken. Het stimuleren van een groep in plaats van een individu kan ook rendabel zijn. Het voordeel van een open race, waarbij de toptalenten geen voorkeursbehandeling krijgen is ook dat diegenen die in eerste instantie ten onrechte niet als toptalent zijn bestempeld, in tweede instantie kunnen laten zien dat wel te zijn. Datzelfde geldt voor jonge medewerkers wier talent pas later zichtbaar wordt. Door een exclusief toptalentbeleid kunnen deze 'laatbloeiers' gefrustreerd afhaken. *"Dat zou zonde zijn"*, zoals Gispén, oud-rector magnificus van de Universiteit Utrecht, niet na-  
laat om te roepen.

Dit leidt ons weer terug naar de eerder gevoerde discussie over de identificatie van (top)talent. *"Voor toptalent hoeft je geen beleid te voeren"*, zo werd in de interviews wel eens opgemerkt, *"die redden zichzelf wel en weten precies waar ze willen werken. Daarom zijn het toptalenten."* Die mening werd niet door iedereen gedeeld: *"Talent moet je actief scouten en ontwikkelen."* Ook dat geluid werd gehoord.

- **De positie van P&O in het talentbeleid**

Problemen met de uitvoering van het talentbeleid kunnen ook te maken hebben met de rol en positie van de P&O-staf in het talentbeleid. Die rol is in veel gevallen beperkt tot de administratieve afhandeling van zaken, iets waar veel jonge talenten trouwens erg tevreden over zijn.

Daar waar het echt gaat om de werving, selectie en begeleiding van talenten heeft P&O nauwelijks een rol. Het is de vraag of P&O-adviseurs niet intensiever bij de sollicitatiegesprekken, loopbaangesprekken en functioneringsgesprekken van de jonge talenten betrokken moeten worden. Dit is in verschillende gesprekken door leidinggevendenden naar voren gebracht. Als argument werd genoemd dat de toegevoegde waarde van P&O-adviseurs zou kunnen zijn, dat zij beter letten op andere kwaliteiten (individueel kapitaal, sociaal kapitaal) van de talenten dan op de puur inhoudelijke kwaliteiten (professioneel kapitaal). De P&O-adviseur heeft ook een beter zicht op de ontwikkelmogelijkheden die de organisatie kan bieden. Het jongetalentenbeleid van de faculteit kan zo directer gecommuniceerd worden. Zij kunnen samen met de leidinggevende gesprekken voorbereiden, in de gesprekken de rol van gespreksleider hebben (zoals bij FHML (UM)) en verantwoordelijk zijn voor de verslaglegging van deze gesprekken. Daarmee krijgen zij een centralere plaats in het jongetalentenbeleid, vergelijkbaar met de rol die veel HRM-adviseurs hebben in R&D-laboratoria.

- **Hiaten in het beleid**

Het zwaartepunt van het talentbeleid is gelegen aan de onderkant en de bovenkant van het functiegebouw. Geen van de faculteiten heeft een beleid dat zich richt op de ontwikkeling van beginnende promovendus tot hoogleraar; veelal zit een knip tussen het PhD-programma enerzijds en het ontwikkelingstraject voor de toekomstige hoogleraren anderzijds. Deze programma's sluiten niet op elkaar aan.

Voor UD's/docenten is relatief weinig talentbeleid ontwikkeld en nog minder voor de recent gepromoveerden met een tijdelijke functie. Deze hiaat in het beleid is een probleem. Het is een probleem voor de promovendi die na hun promotie in een gat terechtkomen. De begeleiding valt weg en er zijn geen of beperkte verdere loopbaanmogelijkheden, juist op het moment dat zij de operationele autonomie in de vingers hebben gekregen en op het punt zijn zicht te bewaren in de strategische autonomie. Maar nog meer is het een probleem voor jonge medewerkers die in dit gat de tijdelijke functie vervullen van postdoc. Vooral de postdocs vallen bij veel faculteiten tussen wal en schip, zij beklagen zich in het onderzoek over de slechte carrièremogelijkheden. De postdocs vormen een vergeten categorie, zij hebben behoefte aan meer duidelijkheid over de langetermijnstrategie van de organisatie en over hun carrièremogelijkheden. Het is voor hen niet gemakkelijk om carrière te maken en als er al een perspectief is dan is het vaak een erg lange termijnperspectief. Het Tenure Track systeem lijkt een oplossing voor het probleem van de postdocs. Op de korte termijn omdat de postdoc een Tenure Track positie kan bemachtigen wat we in een paar faculteiten al gezien hebben en op de lange termijn omdat het Tenure Track systeem de functie van postdoc overbodig kan maken. Om gepromoveerden de gelegenheid te geven zich verder te ontwikkelen en te bewaren in het onderwijs, werken sommige faculteiten met junior docentfuncties of tijdelijke aanstellingen als (universitair) docent. Die functies bieden evenmin veel perspectief; door het gebrek aan geld (uit de eerste geldstroom) kan hen geen toekomstperspectieven geboden worden.

- **Financiële positie van de faculteit**

Een ambitieus talentbeleid dat door een gebrek aan financiën maar voor een deel gecontinueerd kan worden, die situatie doet zich voor bij de FGW (UvA). Het gebrek aan geld heeft de faculteit genoodzaakt om kansrijke beleidsplannen voor het werven en ontwikkelen van jong talent aan te passen of te laten vervallen. De faculteit kan, buiten de formatie waar zij zich strak aan moet houden, weinig doorstroommogelijkheden creëren waardoor zij niet aantrekkelijk is voor nieuwe jonge talenten. Dat is des te meer een probleem omdat voor de jong-gepromoveerden ook de banen buiten de faculteit niet voor het oprapen liggen. Waar zij mee worstelen is het gebrek aan doorgroeimogelijkheden als gevolg van het strak vasthouden aan het formatiebeginsel en de inkrimping van de vaste staf. Het gebrek aan financiële mogelijkheden in de faculteiten en in het bijzonder de alfa faculteiten, is een algemene belemmering voor de ontwikkeling van een goed jongetalentenbeleid. Het tegenovergestelde hebben we ook gezien: TNW (UT) heeft voldoende financiën vanuit de tweede en derde geldstroom, waardoor het mogelijk is om buiten de formatie om talentvolle wetenschappers een positie aan te bieden of in het vooruitzicht te stellen.

## 5. **Wat zijn de effecten van het beleid: spelen de maatregelen in op de kenmerken, wensen en verlangens van de jonge talenten of zijn er omissies in het beleid?**

De vraag of de onderzochte faculteiten met hun beleid inspelen op de kenmerken, behoeften en wensen van jonge talenten, kunnen we positief beantwoorden. Universiteiten zijn absoluut op de goede weg, maar we willen een aantal kanttekeningen plaatsen en verbeterpunten benoemen. In de eerste plaats willen we opmerken dat deze conclusie alleen is gebaseerd op de aard van het uitgevoerde beleid, want harde cijfers over de resultaten hebben we helaas slechts zelden gezien; de uitvoering van het jongetalentenbeleid is daarvoor bij de meeste faculteiten van een te recente datum. Maar ook valt ons op dat het meten van de effecten van personeelsbeleid geen gemeengoed is in de universitaire wereld. Terwijl dat toch dé manier is om het personeelsbeleid gestadig te verbeteren.

Het beleid is gericht op de ontwikkeling van de jonge wetenschapper tot een goede professional die beschikt over **professioneel, individueel en sociaal kapitaal**. We zien echter dat niet alle vormen van kapitaal evenveel aandacht krijgen, de nadruk ligt op de ontwikkeling van het professioneel kapitaal. In mindere mate wordt bewust en structureel aandacht besteed aan het individueel en sociaal kapitaal. Wij hebben niet de indruk dat de faculteiten bewust actie ondernemen om de ontwikkeling van het sociaal kapitaal van de jonge talenten te **versnellen**, terwijl juist de potentie om zich snel te kunnen ontwikkelen een onderscheidend kenmerk van het jonge talent werd genoemd.

Voor die versnelling moet de begeleidende hoogleraar zorgen, maar op de eerste plaats is de jonge (talentvolle) wetenschapper zelf verantwoordelijk voor zijn of haar ontwikkeling. Uit het onderzoek blijkt dat het merendeel van de jonge talenten niet bewust bezig is met de ontwikkeling van hun 'niet- wetenschappelijke vaardigheden' om zo hun eigen marktwaarde binnen of buiten de wetenschap te versterken.

Kijken we naar de wensen en verlangens van de jonge talenten, dan valt op dat de faculteiten niet echt bewust sturen op het zorgen voor **uitdagend werk**. Dat het werk uitdagend is, is een gegeven. Dat is een onvervreemdbaar bestanddeel van het werk als wetenschapper. Dat geldt ook voor de aanwezigheid van **autonomie** om die uitdaging aan te gaan. Ook daar wordt niet bewust op gestuurd, tenzij de aandacht voor begeleiding wordt inbegrepen. Immers, door het begeleiden van de medewerker wordt die autonomie aan grenzen gebonden. Voor faculteiten is het zoeken naar een optimum tussen 'laissez faire' aan de ene kant en 'pamperen' van de jonge medewerker aan de andere kant. De faculteiten verschillen in de positie die zij innemen op dit continuüm. Een aantal faculteiten probeert dat rijpingsproces wel te beïnvloeden en te sturen met PhD-programma's, maar het uitgangspunt van het jonge talent als 'zelfrijzend bakmeel' lijkt dominant te zijn.

Het scheppen van een **creatieve omgeving** valt wel te sturen, voorop staat het scheppen van goede faciliteiten. Ook de concentratie van aansprekende en vooraanstaande hoogleraren en wetenschappers in een bepaald vakgebied is een manier om de creatieve omgeving te stimuleren: talent trekt talent aan. Voor de faculteiten is de creatieve omgeving een bewust aandachtspunt binnen de financiële ruimte die zij hebben. Die financiële afhankelijkheid pleit voor meer interuniversitaire onderzoekscholen, of andere netwerken van onderzoekers en samenwerkingsverbanden van *graduate schools* of instituten, die bijdragen aan de opleiding van jonge onderzoekers (*Tripartiete Werkgroep Onderzoekersopleidingen 2009*) in de financieel zwakkere HOOP-gebieden.

Uit onze analyse blijkt dat in het Nederlandse talentbeleid vooral aandacht is voor de structurering van de onzekere arbeidsrelatie; de jonge medewerkers willen meer zekerheid en meer duidelijkheid (over die onzekerheid). En daar wordt ook op ingespeeld.

**Onzekerheidsreductie** kan op twee manieren plaatsvinden: óf een vaste baan aanbieden óf een perspectief op doorgroei te bieden. De eerste optie kan niet zonder de tweede optie; louter een vaste baan is niet waar jonge talenten behoefte aan hebben, zij hebben behoefte aan carrière- en groeiperspectief. Het geven van vaste banen gaat ook op den duur voor de universiteit als werkgever wringen. De fout die eind zestiger, begin zeventiger jaren gemaakt is, toen in een krappe arbeidsmarkt de vraag naar jonge wetenschappers zeer groot was en deze in groten getale met vaste aanstellingen naar binnen gehaald werden, mag niet opnieuw gemaakt worden.

Optie 2 kan wel zonder optie 1. Talenten kunnen een langere termijnperspectief geboden worden zonder een vaste baan aan te bieden. Met de invoering van het Tenure Track instrument kiezen meer en meer faculteiten voor deze optie. Zij trachten zo de behoefte aan een loopbaanperspectief van de jonge talenten te bevredigen zonder hun eigen behoefte aan flexibiliteit tekort te doen. Door dit instrument te laten functioneren als instroomkanaal voor alle functies, dus ook de reguliere UD-functies, wordt voorkomen dat er een stuwmeer ontstaat van UD-functies en postdoc-functies in de organisatie. Ook hier geldt weer dat de effectiviteit van het instrument afhankelijk is van de financiële mogelijkheden.

Als de onzekerheid in de arbeidsrelatie niet kan worden weggenomen, dan willen de jonge talenten in ieder geval **duidelijkheid**. Je moet duidelijk zijn over nabije ontwikkelingsstappen en realistische afspraken maken en deze nakomen, zo zegt de decaan van de FGW (UvA): *"Ik heb het altijd over young and promising versus old and disappointing. Je moet ervoor waken dat het eerste omslaat in het tweede. Erger nog zijn de mensen die old en disappointed zijn. Je maakt mensen gefrustreerd door ze dingen te beloven die je niet kunt waarmaken."*

Die behoefte aan duidelijkheid geldt niet alleen voor de aanstelling(sduur) maar ook de beoordeling. Bij FSW (VU) wordt deze vorm van duidelijkheid gezien als een sterke kant van het beleid: *"Het gaat om een gedeeld beeld binnen de faculteit over wat kwaliteit is, wat wij belangrijk vinden. De kwaliteitscriteria bespreken we in de jaargesprekken. We hebben het over de goede dingen, maar we horen ook wat er niet*

*goed ging. Je moet niet dingen met de mantel der liefde bedekken. Weet je dat het werk leuker is als helder is wat kwaliteit is? Kwaliteit staat niet meer ter discussie”, aldus een van de postdocs.*

Conclusie: jonge talenten nemen de onzekerheid van de tijdelijke aanstelling voor lief als maar duidelijk is waar zij aan toe zijn, ook als er geen plek is binnen de universiteit. De aantrekkelijkheid van het uitdagende werk in een creatieve omgeving vergoedt veel. Je kunt als wetenschapper je ontwikkelen en dát is wat je echt wilt. Deze conclusie geldt voor alle faculteiten die wij onderzocht hebben.

Hoe verhoudt de situatie in Nederland zich tot die in het buitenland? Op basis van onze internationale (literatuur)studie constateren wij dat Nederland globaal genomen een tussenpositie inneemt te midden van Amerika, Canada en Zweden aan de ene kant en Duitsland, Zwitserland en Japan aan de andere kant. De jonge talenten hebben minder duidelijkheid over hun contractuele relatie dan hun collega's in Canada, Zweden en vooral de Verenigde Staten, maar meer dan in Duitsland, Zwitserland en Japan die zich – tot voor kort – onderscheidden door onzekerheid en meer nog door onduidelijkheid. Tot voor kort, zeggen we met nadruk, omdat ook in die landen universiteiten hun (jonge) medewerkers meer duidelijkheid zijn gaan geven over hun aanstelling en meer perspectief zijn gaan bieden op een loopbaan binnen de universiteit. Met de geleidelijke invoering van het Tenure Track model beweegt Nederland zich eveneens richting de Amerikaanse situatie.

Intrinsieke gedrevenheid om met uitdagend werk bezig te zijn en daarin te groeien, dat is de attitude van het jonge talent. Echter, die attitude bestaat niet voor eeuwig. Je inhoudelijke groei stopt als je niet ook kunt groeien in het aangaan van verantwoordelijkheden en bevoegdheden op strategisch niveau en je sociaal kapitaal verder kunt ontwikkelen. Als je geen stapjes omhoog in het functiegebouw kunt zetten, geen carrièreperspectief hebt, dan stopt het op een gegeven ogenblik. Uiteindelijk is een vaste aanstelling én de mogelijkheid je verder te ontwikkelen van jong talent naar toptalent het beste wat faculteiten hun talenten kunnen bieden. En juist bij de talenten moet een faculteit acties ondernemen om het traject naar een vaste positie te versnellen. Niet alleen omdat zij gewild zijn op de arbeidsmarkt, maar ook omdat die snelle ontwikkeling onderdeel is van hun bagage als talent.

Moet de faculteit dan misschien meer risico lopen? 'Ja!' is onze conclusie. Universiteiten willen kansen pakken en initiatief nemen. Risico nemen is daar onlosmakelijk aan verbonden. Faculteiten moeten een deel van hun eigen zekerheden opofferen om jonge talenten meer zekerheid te bieden. Faculteiten moeten durven inzetten op het versnellen van de groei van hun jonge talenten en daarin durven investeren. Daarmee werken zij ook aan het versterken van hun imago als aantrekkelijke faculteit. In Amerika is deze vorm van management gebruikelijk, in Nederland staat reputatiemanagement nog in de kinderschoenen.

Jonge talenten moeten, van hun kant, zich bewuster worden van hun eigen marktwaaarde en meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen (wetenschappelijke) carrière. Zeker promovendi hebben te vaak alleen maar oog voor hun eigen promotieonderzoek. Zij moeten zich tijdens hun promotietraject niet alleen in de diepte maar ook in de breedte ontwikkelen, om binnen én buiten de wetenschap meer kansen te hebben.

Werken aan de toekomst buiten de faculteit is een nog onontgonnen gebied in het jongetalentenbeleid van de universiteiten. De faculteiten in het algemeen en direct leidinggevenden in het bijzonder zijn er niet mee bezig, maar de jonge talenten ook niet. Wij hebben het idee dat er een verschil in verwachting en perspectief is. Promovendi zien de promotie als hun eerste baan. Zij hebben daarmee impliciet of expliciet gekozen voor de wetenschap en willen daarin verder werken, de blik naar buiten verdwijnt. Pas op het einde of na de promotie beseffen zij tot hun schrik dat ze niet allemaal op de faculteit kunnen blijven werken. De begeleiders zien hun promovendi als leerlingen die na hun leertraject hun kennis en kunde elders ten toon moeten gaan spreiden. Maar de meesten zien daarin geen rol voor henzelf weggelegd, terwijl daar, o.a. door uitstrooimanagement, een kans ligt voor universiteiten.

Geen van de faculteiten heeft een expliciet **uitstrooiebeleid**. In de praktijk worden wel gesprekken gevoerd, maar veel aandacht bestaat er niet voor de vertrekkers. Laat staan dat gericht gestuurd wordt op het gebruiken van de bestaande nationale en internationale netwerken om medewerkers een functie buiten de

faculteit te kunnen laten vinden, dezelfde netwerken die wel gebruikt worden om talenten te werven, terwijl het zo belangrijk is om de groep tijdelijke medewerkers die geen perspectief hebben binnen de faculteit te ondersteunen bij het zoeken naar een nieuwe functie. Dat pleit er opnieuw voor om zo vroeg mogelijk in de loopbaan aandacht te besteden aan de niet-wetenschappelijke kwaliteiten van de jonge talenten.

### 7.3 Aanbevelingen voor jongetalentenbeleid

|                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Ga voor de wetenschap!</i>                                                                   | Jonge talenten willen op een universiteit werken om met wetenschap bezig te kunnen zijn. Zij worden geboeid door de inhoud van het werk. Daar hoeft geen beleid voor gemaakt te worden. Die uitdaging van het werk moet er 'gewoon' zijn.                                                                                                                                                                                                            |
| <i>Wees als vaste staf betrokken bij het werk en de ontwikkeling van het jonge talent.</i>      | Betrokkenheid en enthousiasme van de vaste staf, daarmee bind je jonge talenten. Autonomie is voor het jonge talent een groot goed, maar autonomie is iets anders dan aan je lot worden overgelaten. De interactie van de direct leidinggevende/hoogleraar met het jonge talent is een hele belangrijke 'kritische succesvariabele'. Niet ad hoc, maar structureel. Hier valt nog een wereld te winnen.                                              |
| <i>Vorm sterke onderzoeksgroepen met een krachtige hoogleraar</i>                               | Hechte groepen onder leiding van een hoog aangeschreven hoogleraar met een sterke, op inhoud gerichte onderlinge band zijn het meest attractief voor jonge talenten. Zij bieden de creatieve omgeving die het talent zoekt.                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Schep goede faciliteiten</i>                                                                 | Voorals in de bètawetenschappen zijn goede faciliteiten aantrekkelijk. In financieel moeilijke tijden kan universitaire en interuniversitaire samenwerking voor betere faciliteiten zorgen.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Wees duidelijk op welke groep medewerkers het jongetalentenbeleid zich richt</i>             | Faculteiten verschillen in hun definitie van jong talent. Die diversiteit is geen probleem. Het is een probleem als de criteria voor de selectie diffuus zijn. Wees duidelijk of het gaat om: <ul style="list-style-type: none"> <li>• potentieel of bewezen talent;</li> <li>• toptalent of talent;</li> <li>• alleen inhoudelijke kwaliteiten of juist om de combinatie van inhoudelijke kwaliteiten, sociale kwaliteiten en motivatie.</li> </ul> |
| <i>Organiseer geregeld een vloot-schouw van jonge talenten</i>                                  | Hoe krappere de arbeidsmarkt in de toekomst ongetwijfeld zal worden, hoe belangrijker <i>forecasting</i> is. Breng op geregelde tijden, bijvoorbeeld om de twee jaren in kaart welke UHD- en hoogleraarposities gaan vrijkomen en wie van de eigen medewerkers geschikt zouden zijn om deze posities in te nemen en via een Tenure Track of een toptalentenprogramma opgeleid kunnen worden.                                                         |
| <i>Wees duidelijk over de criteria voor het identificeren en selecteren van jonge talenten.</i> | Naast harde wetenschappelijke maatstaven spelen ook gevoel en ervaring van de leidinggevenden een rol bij het complexe proces van identificeren en selecteren van jonge talenten. Ontken die rol niet en doe ook geen poging om die gevoelens en ervaringen te neutraliseren maar wees duidelijk wat die rol is.                                                                                                                                     |
| <i>Wees duidelijk over de tijdelijkheid van aanstellingen, de mogelijkheden van vaste aan-</i>  | Jonge talenten nemen een tijdelijke aanstelling voor lief om aan een proefschrift te kunnen werken of na hun proefschrift aan de verdere ontwikkeling van hun 'vakmanschap'. Wat zij echter wel willen is duide-                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>stellingen en de criteria voor de beoordeling</i>                                                                 | lijkheid en transparantie van het beoordelings- en aanstellingsbeleid. Het <i>Tenure Track-instrument</i> is een krachtig instrument: het biedt, indien volgens de regels gebruikt, die duidelijkheid en transparantie en tevens de door de faculteit gewenste zekerheid.                                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>Evalueer het Tenure Track beleid van de universiteiten in de afgelopen jaren.</i>                                 | Op veel faculteiten is in de afgelopen jaren een vorm van Tenure Track beleid gevoerd. Evaluatie van dit beleid is nodig om te weten te komen binnen welke context welke vorm van Tenure Track beleid het beste inspeelt op de behoeftes van de organisatie en de jonge talenten zelf.                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Overschrijd met het jongetalen-beleid de grenzen van de organisatie.</i>                                          | Er is expliciete aandacht nodig voor de uitstroom van jonge talenten die geen vaste aanstelling krijgen. Dat betekent dat de (inter)nationale netwerken die gebruikt worden bij de werving en selectie van jonge talenten ook een rol moeten spelen bij de uitstroom van de jonggepromoveerden en medewerkers in een Tenure track die geen Tenure krijgen. En dat wellicht andere netwerken ontwikkeld moeten worden om jonge wetenschappers te ondersteunen bij het zoeken naar een baan buiten de wetenschap. |
| <i>Talentbeleid voor buitenlandse promovendi en Tenure Trackers vraagt om specifiek beleid</i>                       | Nederlandse talenten vertrekken meer en meer naar het buitenland en buitenlandse talenten komen in steeds grotere getale in Nederland werken. Talentbeleid voor deze buitenlanders vraagt aparte aandacht (waarbij de partner, en zijn of haar carrière in Nederland, een belangrijke rol speelt). In dit onderzoek is dit aspect van het talentbeleid buiten beschouwing gebleven.                                                                                                                             |
| <i>Hecht aandacht aan de brede inzetbaarheid van jonge talenten</i>                                                  | Naast de welhaast 'natuurlijke' specialisatie van kennis en vaardigheden in promotie en/of onderzoeksprojecten van jonge medewerkers is voor de kansen op de interne en externe arbeidsmarkt brede inzetbaarheid van belang. Het beleid moet hier expliciet aandacht aan schenken omdat noch de jonge talenten zelf, noch hun direct leidinggevende hier op gespitst zijn.                                                                                                                                      |
| <i>Beter een goed, concreet beleid op een klein terrein dan vage en algemene plannen voor een breed talentbeleid</i> | Veel beleid verzandt in goede bedoelingen en plannen. Om de stap van plan naar realiteit zo klein mogelijk te maken, verdient het de voorkeur om concreet beleid te ontwikkelen op een klein, goed afgebakend terrein.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Integreer het talentbeleid in het loopbaanbeleid voor alle medewerkers</i>                                        | Klein maar fijn hoeft niet te betekenen geïsoleerd en ad hoc. Hoe beter concreet talentbeleid aansluit op de strategische prioriteiten van de faculteit en geïntegreerd is in het reguliere beleid, hoe groter de kans op een breed draagvlak voor het beleid en daarmee op het bereiken van de gewenste resultaten.                                                                                                                                                                                            |
| <i>Geef P&amp;O-adviseurs een zwaardere rol in het talentbeleid</i>                                                  | P&O-adviseurs zouden intensiever bij de werving en beoordeling van jonge talenten betrokken moeten worden. Zij letten beter op andere kwaliteiten dan op de puur inhoudelijke kwaliteiten en hebben een beter zicht op de ontwikkelmogelijkheden die de organisatie kan bieden. Deze grotere inbreng is conform de rol die veel P&O-adviseurs hebben in R&D-laboratoria.                                                                                                                                        |
| <i>Aandacht voor de rol van de direct leidinggevend in het</i>                                                       | Als jonge talentvolle medewerker ben je sterk afhankelijk van het contact met en de begeleiding door de hoogleraar. Deze bepaalt voor een                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

*jongetalentenbeleid*

zeer groot deel of een talent vol ambitie ook tot bloei komt. Het goed begeleiden van jonge medewerkers moet dan ook een belangrijk kwaliteitscriterium zijn voor de beoordeling van het functioneren van de hoogleraren. Goede scholingsfaciliteiten moeten hen de mogelijkheid bieden deze kwaliteiten te ontwikkelen. Een goede verankering van het jongetalentenbeleid in de faculteit heeft als voordeel dat de ontwikkeling van de talenten minder afhankelijk is van de begeleidingskwaliteiten van de direct leidinggevende.

*Zorg voor een voor iedere jonge medewerker een zichtbaar aanspreekpunt, waar zij met hun vragen terecht kunnen*

Duidelijke communicatie over het talentbeleid richting direct leidinggevenden en de jonge talenten zelf kan een deel van de problemen bij de uitvoering voorkomen. Zorg ervoor dat binnen elke faculteit een voor iedereen zichtbaar aanspreekpunt is waar men met vragen terecht kan.

*Zorg voor continuïteit in het talentbeleid. Dat kost geld.*

Niets is zo frustrerend als goed talenten beleid te moeten stoppen vanwege geldgebrek. Zowel voor de beleidsmakers als voor de jongen talenten zelf. 'Bouw op talent' vraagt om een sterk financieel fundament.

*Evalueer de uitvoering van beleid op gezette tijden.*

Metten is weten. Deze oude wijsheid gaat ook op voor het P&O-beleid van de universiteiten. In de waan van de dag wil de evaluatie er nog wel eens bij inschieten.



# Literatuur

Baylin, L. (1985), Autonomy in the industrial R&D lab, in: Human Resource Management, vol. 24, nr. 2, p 129-146

Balen B. van & P. van den Besselaar. Universitaire onderzoeksloopbanen: een verkenning van problemen en oplossingen. Den Haag: Rathenau Instituut 2007.

Bourdieu, Pierre, 1996. The forms of capital. In *Education, culture, economy and society*, edited by A. H. Halsey, H. Lauder, P. Brown and A. Stuart Wells. Oxford: Oxford University Press.

Brink, M. van den (2009), Behind the scenes of Science, gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands, Nijmegen/RU.

Broersen, S. (2003), Werken in de wetenschap. De loopbaanpositie van postdocs. Leiden Research voor beleid.

Brok, W. (2005) HRM op de Nederlandse universiteiten anno 2004 Masterthesis Radboud Universiteit Nijmegen.

Buchholz, K, S.Gülker, A.Knie, D.Simon, (2009), Attraktivität von Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft im internationalen Vergleich: Wie erfolgreich sind die eingeleiteten wissenschaftspolitischen Initiativen und Programme?, Studie 12-2009 für die Expertenkommission für Forschung und Innovation (EFI), Berlin: EFI 2008, 192S.

Commissie Nationaal Plan Toekomst Geesteswetenschappen (2008), *Duurzame Geesteswetenschappen*. Amsterdam University Press

Fruytier, B. & W. Brok (2007), Tenure track een goed instrument voor talentmanagement? Inventarisatie van de risico's en kansen van 'Tenure Track' voor de werving, binding en loopbaanbegeleiding van wetenschappelijk talent op de Nederlandse universiteiten. VSNU

Fruytier, B. en V. Timmerhuis m.m.v. L. Hoogerwerf en E. van Sluijs (1995), Mensen in onderzoek. Het mobiliseren van human resources in wetenschapsorganisaties, Stuurgroep Human Resources Management in (semi-)overheidsonderzoeksinstituten, Van Gorcum, Assen

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

Gier, E. de, e.a. (2001), Wetenschap tussen roeping en beroep. Verslag van een verkennend onderzoek naar de (on)aantrekkelijkheid van een loopbaan in wetenschappelijk onderzoek. Min. van O,CenW. p. 85.

Heiligers, D. & J. van Steen (2008), Beleidsdoorlichting 2008 "Versterking van de aantrekkingskracht op en de loopbaanmogelijkheden van jonge en talentvolle onderzoekers" Begroting OCW, artikel 16, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Directie Onderzoek en Wetenschapsbeleid, Juni 2008

Hoffius, R. en S. Surachno (2006), Tussen wens en werkelijkheid: carrièreperspectieven van jonge onderzoekers. Een onderzoek in opdracht van het Promovendi Netwerk Nederland en Landelijk Postdoc Platform. Leiden, Research voor beleid.

Intermediair (2008), Intermediair Oriëntation Guide PhD 2008 Everything you need to know about career planning & job hunting.

Lubbe en Larsen, VSNU (2008), Quick-scan Jong Talent in de Wetenschap. Probleemanalyse (exclusief HOOP-gebied Gezondheid) – ten behoeve van het VSNU programma: loopbaanperspectief jong talent.

Luhmann, Niklas (1992): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M.

Nijhoff, D., E. Commissaris, B. Dekker, e.a. (2002), Wat beweegt professionals. Motieven bij loopbaankeuzen. Den Haag: Academic Service

OECD, (2002), Frascati Manual 2002, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development.

Pelz, D.C. en F.M. Andrews (1976), Scientists in organizations. Productive climates for research and development. Revised edition, Michigan: Ann Arbor.

Schmid, Hans/ Von Dosky, Doris/Braumann, Benedikt (1990): Ökonomik des Arbeitsmarktes. Band 1: Arbeitsmarkttheorien. 2., vollständig überarbeitete und verbesserte Auflage. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt.

Sesselmeier, Werner/Blauermel, Gregor (1998): Arbeitsmarkttheorien. Ein Überblick, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg: Physika.

The Times (February 16 2007), 'UK academe fights to retain Young stars'.

Timmerhuis, V. (1997), Wetenschapsorganisaties in verandering. Keuzen in organisatieontwikkeling en personeelsbeleid, Tilburg University Press.

Tripartiete Werkgroep Onderzoekersopleidingen (2009), *Samen slimmer. Het belang van interuniversitaire samenwerking bij de promotieopleidingen. Advies van de Tripartiete Werkgroep Onderzoekersopleidingen in opdracht van KNAW, VSNU en NWO.* December 2009

## **Bijlage 1: De casestudies**



# Bijlage 1a: Checklisten interviews casestudies

## A. *Checklist voor interviews bestuurders, beleidmakers en P&O op centraal en decentraal niveau*

### **Aanleiding voor beleid t.a.v. Jong Talent**

1. Ervaart de faculteit knelpunten m.b.t. Jong talent? Welke dan? Is onderzoek gedaan naar die knelpunten (ofwel is het oordeel gefundeerd of gaat het om een 'vermoeden')?
2. Wat verstaat de faculteit onder jong talent? Is dat een gedeeld beeld?

### **Beleid**

3. Welke doelen zijn geformuleerd t.a.v. Jong Talent? Met welke instrumenten en maatregelen wil men de doelen realiseren (beleidsplan)?
4. Hoe verloopt de realisatie van deze doelen? Waaruit blijkt dit? Wat doet men met deze informatie?

### **Uitvoering beleid**

5. Hoe verloopt de werving- en selectie van Jong Talent? Waarom deze aanpak? Wie onderneemt welke activiteiten? Welke rol speelt P&O hierbij?
6. Wat wordt er gedaan om jong talent te laten ontwikkelen en te laten doorstromen naar hogere WP-posities? Door wie wordt dat gedaan/wie is daarbij de 'trekker'?
7. Worden er activiteiten ondernomen gericht op het laten uitstromen van jong talent? Door wie wordt dat gedaan?

### **Evaluatie maatregelen en instrumenten**

8. Welke maatregelen en instrumenten werken goed? Waarom?
9. Welke instrumenten zijn minder succesvol? Waarom? Wat moet eraan verbeterd worden?
10. Welke maatregel of instrument ontbreekt? Waarom?
11. Denkt u dat er andere activiteiten ondernomen moeten worden i.v.m. de veranderende arbeidsmarkt (door crisis)?
12. Indien GAP: we constateren een gap tussen voorgenomen en uitgevoerd beleid. Wat is volgens u daarvoor de reden?
13. Wat zijn belangrijke randvoorwaarden als het gaat om binden en boeien van jong talent?

### **Rol P&O, lijn, medewerker**

14. Hoe is de P&O functie binnen de universiteit georganiseerd (matrix, centralistisch, decentralistisch)?
15. Wie heeft welke verantwoordelijkheden en taken m.b.t. jong Talent? Welke rol speelt P&O en welke rol speelt het management (incl. het hogere management)? Worden leidinggevenden ondersteund? Welke verantwoordelijkheid hebben de medewerkers zelf?

## **B. Checklist voor groepsgesprekken jong talent**

### **Kennismaking**

1. Naam?
2. Aantal maanden/jaren in dienst?
3. Wat heb je hiervoor gedaan?

### **Lokkers, binders en afstoters?**

4. Ik heb gekozen voor <naam faculteit> omdat...
5. Een minpunt van <naam faculteit> als werkgever is...
6. Wat kan <naam faculteit> doen om deze minder aantrekkelijke kant te verminderen of weg te halen?

### **Talent: wat is dat?**

7. Wat versta jij onder jong talent (of een talentvolle wetenschapper als het gaat om geïnterviewden die al verder in hun loopbaan staan, de zg. Tenure Trackers).

### **Maatregelen en instrumenten: Uitvoering beleid**

8. Van welke instrumenten en maatregelen heb je zelf gebruik gemaakt/maak je gebruik?

### **Evaluatie uitvoering**

9. Welke maatregel of welk instrument ontbreekt er/mis je? Waarom?
  - in de werving en selectie van jong talent?
  - in de ontwikkeling en doorstroom van jong talent?
10. Welke maatregel of welk instrument werkt volgens jou het best? Waarom?
  - Om jong talent aan te trekken?
  - Om jong talent vast te houden?
11. Kunnen er maatregelen of instrumenten of instrumenten achterwege gelaten worden? Waarom?

## **C. Checklist voor telefonisch interview met vertrokken medewerkers**

1. Welke functie had u bij de faculteit?
2. Wat heeft u daarvoor gedaan? Welke loopbaanstappen heeft u gezet?
3. Wat was de reden van uw vertrek?
4. Waar werkt u nu? Wat zijn de redenen geweest om daar te gaan werken?
5. Hoe is vertrek verlopen? Welke maatregelen en instrumenten zijn daarbij gebruikt?
6. Bent u tevreden over uw vertrek? Waarom?

## **Bijlage 1b: Caseverslagen**





# Caseverslag Faculty of Health, Medicine and Life Sciences, Universiteit Maastricht

## 1 Inleiding

### 1.1 Doel onderzoek

Het onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in het beleid dat universiteiten hebben ontwikkeld voor het binden en boeien van jong talent. Hierbij doelen we op het gehele beleid gericht op in-, door- en uitstroom van jong talent. We kijken niet alleen naar het geformuleerde beleid, maar ook naar hoe dit beleid in de praktijk wordt uitgevoerd en tot welk resultaat dit heeft geleid.

De data zijn voornamelijk verzameld middels vijf casestudies (bij vijf faculteiten met een uiteenlopend wetenschapsgebied en bij verschillende typen universiteiten). Dit caseverslag geeft een overzicht van de bevindingen van de casus in de Medische en Gezondheidswetenschappen, de Faculty of Health, Medicine and Life Sciences (FHML) van de Universiteit Maastricht.

De volgende dataverzamelmethode(n) zijn in deze casus gebruikt:

- Analyse van beleidsdocumenten van universiteit en faculteit;
  - Conceptbeleidsplan Mobilising Minds. Towards talent-driven HR-Management (09-07-2008);
  - Conceptplan Ruimte en kansen voor toptalent. Het hoglerarenbeleid en het carrièrebeleid toptalenten, FHML, (11-09-08);
  - Verslag resultaten Talentenreview;
  - Besluit opleidingsplan Kootstra Fellow;
  - Besluit FHML Kootstra Talenten;
  - Brochure Lerend werken en Werkend leren, opleidingsaanbod UM 2009;
  - Cijferanalyse personeelsgegevens (01-02-2009).

Doel: inzicht verkrijgen in het opgestelde beleid ten aanzien van werving, selectie en loopbaanbegeleiding van het jonge talent binnen de betrokken faculteit.

- Diepte-interviews met personen in de volgende sleutelfuncties:
  - Vice-decaan FHML en tevens portefeuillehouder P&O binnen het College van Bestuur;
  - Faculteitsdirecteur;
  - Hoofd P&O van de faculteit;
  - Coördinator loopbaancentrum;
  - Hoogleraar en directeur *school*.

Doel: inzicht krijgen in het opgestelde beleid en de uitvoering daarvan.

- Interviews met jonge wetenschappers:
  - Groep 1: twee Kootstra Fellows (studenten);
  - Groep 2: drie Kootstra Fellows (aio's);
  - Groep 3: twee universitair docenten (UD) met vaste aanstelling;
  - Groep 4: vijf deelnemers aankomend toptalentenprogramma;
  - Groep 5: drie aankomende profileringshoogleraren;
  - Telefonische interviews met twee voormalige medewerkers.

Doel: zicht krijgen op de arbeidspreferenties van (potentiële) jonge wetenschappers op de universiteiten en inventariseren hoe ingespeeld wordt op de wensen en verlangens van jonge wetenschappers.

Alle gesprekken hebben plaatsgevonden in maart en april 2009. De gesprekken met de voormalige medewerkers zijn gevoerd in april en mei 2009.

## **1.2 Opzet caseverslag**

In hoofdstuk 2 geven we allereerst een korte omschrijving van de faculteit en de invulling van de personeelsfunctie binnen de faculteit. In hoofdstuk 3 gaan we in op de definitie van 'jong talent' volgens beleidsstukken en de geïnterviewden. Het centrale en facultaire beleid ten aanzien van jong talent komt aan de orde in hoofdstuk 4. Daarbij gaan we in op het beleid gericht op in-, door- en uitstroom van talent. Vervolgens bespreken we in hoofdstuk 5 hoe de faculteit in de dagelijkse praktijk omgaat met jong talent. Niet alleen kijken we naar de in-, door- en uitstroom, ook gaan we in op lokkers, binders en 'afstoters': redenen om bij de faculteit te komen, te blijven en weg te gaan. Het beleid en de uitvoering daarvan wordt geëvalueerd in hoofdstuk 6. Het caseverslag wordt afgesloten met een korte conclusie in hoofdstuk 7.

## 2 Faculty of Health, Medicine and Life Sciences

### 2.1 Omschrijving faculteit

Per 1 januari 2007 zijn de faculteiten Geneeskunde (FdG) en Gezondheidswetenschappen (FdGW) gefuseerd tot de Faculty of Health, Medicine and Life Sciences (FHML). Daarbij is een fundamenteel andere verhouding tussen de medische en gezondheidswetenschappen ontstaan dan in reeds bestaande Nederlandse faculteiten der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen, namelijk een verhouding op basis van aandacht voor gezondheid en ziekte en complementariteit. Dit evenwicht en deze complementariteit vormen het fundament voor de Faculty of Health, Medicine and Life Sciences (FHML).

Er werken momenteel circa 1500 tot 1600 medewerkers, exclusief het personeel van het academisch ziekenhuis. Bijna 65 procent van dit personeelsbestand bestaat uit wetenschappelijk personeel.

FHML heeft haar onderwijs en onderzoek georganiseerd langs de lijnen van *schools* en is opgebouwd uit:

- School for Cardiovascular Diseases (Carim);
- School for Nutrition, Toxicology and Metabolism (Nutrim);
- School for Mental Health and Neuroscience (Hersenen & Gedrag);
- School for Oncology and Developmental Biology (Grow);
- School for Public Health and Primary Care (Caphri);
- Onderwijsinstituut FHML.

De capaciteitsgroepen zijn hierbij omgevormd tot vakgroepen en zijn preferentieel ondergebracht in één van de schools. Het wetenschappelijk personeel (WP) is aangesteld bij de vakgroepen, het ondersteunend en beheersmatig personeel (OBP) en de promovendi zijn aangesteld bij de schools met een vakgroep als thuisbasis.

De aansturing en de mandatering binnen de faculteit FHML is gebaseerd op het model van integraal management. De decaan blijft verantwoordelijk voor het onderwijs, het onderzoek en de bedrijfsvoering en heeft delen van deze verantwoordelijkheid gesubmandateerd aan de directeur van FHML (bedrijfsvoering), de wetenschappelijk directeur van het Onderwijsinstituut FHML en de wetenschappelijk directeurs van de verantwoordelijke schools.

|                    | In personen | % van totaal WP |
|--------------------|-------------|-----------------|
| Hoogleraar         | 47          | 4,8%            |
| UHD                | 73          | 7,4%            |
| UD                 | 159         | 16,1%           |
| Docent/onderzoeker | 374         | 37,8%           |
| Promovendus        | 336         | 34,0%           |
| Totaal             | 989         | 100%            |

**Tabel 1: verdeling WP naar functie (01-02-2009)**

De FHML heeft een sterke piramidestructuur: een grote groep promovendi en tijdelijke docenten en onderzoekers, en vervolgens neemt in iedere carrièrestap het aantal wetenschappers af naarmate de senioriteit van de functie toeneemt. De FHML heeft ongeveer 33 procent van het academisch personeel op tijdelijke basis in dienst. Dit zijn met name promovendi en docent/onderzoekers. Vaak hangt een tijdelijke aanstelling samen met een project dat extern gefinancierd wordt. Een vaste aanstelling wordt veelal pas aangegaan als er formatieruimte is in de eerste geldstroom.

De doorstroom van vrouwen naar hoge wetenschappelijke functies is volgens de afdeling P&O beneden peil. Vrouwen zijn sterk ondervertegenwoordigd in de hogere posities (6,4% hoogleraren, 19,2% universi-

tair hoofddocenten (UHD)), maar zijn oververtegenwoordigd onder promovendi (66%) en docent/onderzoekers (56%). Terwijl 66 procent van de promovendi vrouw is, is dit bij de UD's maar 32 procent. Hoe hoger de academische functie, hoe kleiner het percentage vrouwelijke wetenschappers.

## **2.2 Organisatie van de P&O-functie**

Sinds 1 september 2008 is de Afdeling Human Resources Management (HRM) centraal georganiseerd. De facultaire (decentraal georganiseerde) P&O-afdelingen zijn opgeheven. Er zijn drie groepen medewerkers op deze centrale personeelsafdeling: beleidsmedewerkers/specialisten (zoals arbeidsjuristen), personeelsconsulenten en ondersteunende medewerkers. Onder de Afdeling HRM valt ook het Loopbaancentrum, dat enerzijds individuele begeleiding en anderzijds cursussen en trainingen aan medewerkers biedt.

De beleidsmedewerkers opereren centraal en worden aangestuurd door de Directeur HRM. Iedere faculteit of eenheid heeft een aantal personeelsconsulenten. De decentrale personeelsconsulenten houden zich een deel van hun tijd ook bezig met beleidsvraagstukken. Deze groep medewerkers is vrij om andere accenten te leggen dan in het centrale beleid of daar enigszins van af te wijken. Verder bestaat het takenpakket van de personeelsconsulenten uit ondersteunende, administratieve, beheersmatige en adviserende werkzaamheden. Doordat de afdeling meer gecentraliseerd is dan voorheen, is er minder bewegingsvrijheid dan eerst.

## 3 Jong talent nader omschreven

### 3.1 Jong talent beschreven in beleidsnotities

In het beleid ligt de focus op talent aan de onderkant én de bovenkant van het functiegebouw. Het identificeren van toptalent heeft prioriteit, aangezien de vrijkomende hoogleraarposities moeten worden vervuld. Het gaat om ongeveer 60 posities over 6 tot 8 jaar, waarbij FHML 50 procent wil invullen met interne kandidaten. Intern richt men zich op de beste van de universiteit/faculteit: het toptalent. Voor de onderkant van het functiegebouw is er aandacht voor jong wetenschappelijk talent: studenten, promovendi en postdocs. Voor beide groepen zijn programma's waarbij criteria voor deelname zijn benoemd. Zo kunnen talentvolle promovendi en postdocs gebruik maken van een Kootstra Fellowship (zie hoofdstuk 4 voor de inhoud van deze regeling). Voor toekenning van deze regeling wordt gekeken naar studie- en/of promotieresultaten, publicaties in het algemeen en eerste auteurschappen, de impactfactor van het tijdschrift waarin is gepubliceerd, maar ook de motivatie en mate waarin een vervolgtraject wordt voorzien (zie bijlage 1).

Wat betreft de toptalenten staan criteria beschreven in het evaluatieverslag van de Toptalentenreview 2008 en de notitie Ruimte en kansen voor toptalent, het hooglerarenbeleid en het carrièrebeleid toptalenten FHML. In deze laatste notitie wordt een toptalent omschreven als: "WP-stafleden waarvan verwacht wordt dat zij op korte termijn een UHD-functie kunnen vervullen én op termijn (< 5 jaar) zich ontwikkelen richting een hoogleraarpositie." Tijdens de Toptalentenreview is dit verder aangescherpt met uitgangspunten en selectiecriteria, zoals het winnen van een prestigieuze prijs, een eigen cum-laudepromotie en promovendi cum laude laten promoveren, maar ook leiderschap en gedrevenheid (zie uitwerking in bijlage 1).

### 3.2 Bestuurders, beleidsmakers en leidinggevenden

Hoewel er in het beleid selectie- en beoordelingscriteria staan, blijkt uit de gesprekken dat deze criteria nog niet door iedereen gedeeld worden. Binnen de faculteit FHML bestaat nog geen eenduidig, gedeeld beeld over de definitie van jong talent. Het Hoofd HRM van de faculteit geeft aan: "De ene hoogleraar ziet in zijn groep 20 talenten terwijl de andere er met moeite één kan aanwijzen. Wij gaan niet voor de Johan Cruijfs. Als wij het over talenten hebben, hebben wij het over degene die in Maastricht heel erg goed zijn en waarvan we denken dat zij internationaal ook goed zijn."

Men probeert een rode draad te ontdekken in de talenten die er bovenuit steken. Het identificeren van toptalent en jong talent is met name de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden: de hoogleraren. Zij hebben de kennis en het overzicht over het vakgebied om excellerende wetenschappers te herkennen. Eén van de hoogleraren vertelt dat het lastig is om echte talenten al in de studentfase te herkennen. Zo nu en dan zijn er studenten die zich onderscheiden tijdens een wetenschapsstage. Deze hoogleraar ziet de Kootstra-beurzen meer als stimuleringsfonds; de groep die hiervoor in aanmerking komt is immers nog erg breed. Bij promovendi wordt het al makkelijker om talent te identificeren: als begeleider heeft de hoogleraar vier jaar te maken met een jonge wetenschapper. In die tijd worden een heleboel vaardigheden en kwaliteiten zichtbaar, waardoor talent duidelijk te onderscheiden is van niet-talent: "Na een promotie is het mogelijk om drie categorieën promovendi te onderscheiden. Er is een groep die het nèt niet heeft en die je in bescherming wilt nemen tegen de competitie in de academische wereld. Een tweede groep bestaat uit mensen die 'het' in principe hebben en verder gecoacht moeten worden voor een succesvolle wetenschappelijke loopbaan. De derde categorie is een soort van middencategorie. De mensen in die groep zijn misschien niet super slim of super goed, maar onderscheiden zich door hun enorme werklust." Deze groep kan volgens de geïnterviewde soms nog ver komen.

In de gesprekken is verder gevraagd criteria of competenties te noemen. De geïnterviewde hoogleraren geven aan dat aio's en postdocs een intellectuele houding moeten hebben, een proactieve houding ten aanzien van de omgeving, zichtbaar groeipotentieel, analytische vaardigheden en doorzettingsvermogen,

passie en inzet (geen 9-tot-5-mentaliteit). Een goede promovendus kan omschreven worden als ‘zelfrijzend bakmeel’: hij of zij moet zelfstandig onderzoek kunnen doen en dat ook laten zien. Volgens de hoogleraren herken je een goede promovendus door het zelfstandig schrijven van een goed onderzoeksvoorstel en het schrijven van artikelen. “Het feit dat iemand al dan niet als ‘jong talent’ beschouwd wordt, begint in eerste instantie met *performance*. Hoe snel zijn mensen erin geslaagd goed te publiceren, hebben ze wervend vermogen, zijn ze cum laude gepromoveerd? Vaak zijn dit ook mensen die al eerder opgevallen zijn door bijvoorbeeld wetenschapsstages of die als student al mee gepubliceerd hadden.” Naast de *past performance*, worden er ook persoonskenmerken of competenties genoemd als enthousiasme, nieuwsgierigheid, gedrevenheid, daadkracht, doorzettingsvermogen en zelfstandigheid.

Één van de geïnterviewde hoogleraren merkt op dat de huidige heersende norm is dat een wetenschapper die een Veni-subsidie van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) binnenhaalt, een talent is. Maar wat gebeurt er met diegene die (net) geen Veni halen? “Zijn zij dan geen talent? Het is een gemakkelijk te toetsen criterium, maar je sluit hiermee wel een groep uit.” Hiermee geeft de hoogleraar eigenlijk aan dat de focus niet te veel op de toptalenten moet liggen, omdat een dergelijke prestatie in een dergelijk vroeg stadium nog niet zo veel zegt. Verder geeft dezelfde hoogleraar in het gesprek aan dat een onderzoeksgroep niet kan bestaan uit alleen maar toptalent. Een onderzoeksgroep moet als team een prestatie neerzetten en dat betekent dat een variëteit aan vaardigheden en attitudes van belang is. “Mensen die gestructureerd en georganiseerd kunnen werken, breed georiënteerd zijn. Dit soort vaardigheden wordt soms, in verhouding tot andere vaardigheden, minder gewaardeerd als het gaat om talent. Maar zij zijn zeer waardevol voor de groep.”

### 3.3 Jong talent zelf aan het woord

We hebben de geïnterviewde medewerkers gevraagd wat zij verstaan onder ‘jong talent’. Zelf omschrijven ze zich als wetenschappers met een innerlijke *drive* om zich te ontwikkelen en dit ook te laten zien. Sleutelwoorden bij de omschrijvingen zijn:

- Harder werken dan gemiddeld;
- Jonge creatieve mensen met doorzettingsvermogen;
- Gemotiveerd;
- Openstaan voor buitenlandervaring;
- Passie voor wetenschap (in plaats van onderzoek zien als baan);
- Ontplooien van extra initiatieven (meer doen dan de minimale eisen; ‘diep gaan’);
- Kansen pakken;
- Je eigen broek ophouden;
- Schaap met vijf poten zijn: zowel onderzoek, onderwijs als management;
- Technieken snel oppikken;
- Zelfstandig kunnen werken;
- Wetenschappelijk inzicht hebben en kritisch zijn.

Voor ervaren wetenschappelijk talent (toptalent) is het bovendien belangrijk dat zij hun omgeving kunnen enthousiasmeren, politieke vaardigheden hebben, strategisch kunnen manoeuvreren en goed kunnen communiceren (beslissingen kunnen uitleggen). Een van de deelnemers aan het toptalentenprogramma verwoordt dit als volgt: “We staan nu op een punt in onze loopbaan en ontwikkeling waarin het goed is om die management en strategische vaardigheden verder te ontwikkelen. Ik zie het nu wel als een uitdaging om me te bekwamen in het strategisch kunnen manoeuvreren. Ik ben wel toe aan wat anders. Terwijl ik het eerder vervelend vond.”

## 4 Talentbeleid

### 4.1 Ontwikkelingen noodzaken tot aandacht voor jong talent

Zo'n vier tot vijf jaar geleden is de faculteit begonnen met activiteiten op het gebied van jong talent. De aanleiding daarvoor waren vier, met elkaar samenhangende, ontwikkelingen. In de eerste plaats was dat de uitstroom van een grote groep hoogleraren: de komende vijf à tien jaar zal binnen FHML circa 40 procent van het hooglerarenkorps afscheid nemen vanwege pensionering. De faculteit wil, met het oog op continuïteit, hierop anticiperen door een actief intern rekruterings- en extern wervingsbeleid te voeren, waarbij richtinggevend is dat op termijn 50 procent van de hoogleraarposities intern wordt ingevuld en 50 procent extern wordt geworven. Dit betekent dat intern toptalent eerder moet worden gescout en de gelegenheid moet worden geboden zich binnen de organisatie te ontplooien en te ontwikkelen.

Daarnaast kent de faculteit een hiaat tussen enerzijds hoogleraren en UHD's en anderzijds jong talent in de lagere WP-functies. De faculteit ziet de noodzaak om de aanwas van nieuw talent, dat op termijn in aanmerking kan komen voor een hogere WP-functie, te stimuleren. Het gaat hierbij om de doorstroom van promovendi, postdocs en UD's naar vaste posities.

Ten derde verliest de faculteit jonge talentvolle medewerkers omdat zij in toenemende mate wegtrekken naar functies buiten de wetenschap of in instellingen in het Noorden en het Westen van het land. De vice-decaan: "Vooral aan Veni-, Vidi- en Vici-laureaten wordt aan alle kanten getrokken. Mensen worden letterlijk weggekocht. De minder centrale ligging van Maastricht is merkbaar; het is voor veel mensen aantrekkelijker om in de Randstad te wonen en werken."

Ten vierde wordt bovendien verwacht dat de generatie die nu op de arbeidsmarkt aantreedt, minder zal gaan kiezen voor een universitaire en academische loopbaan. "Men gaat naar alle waarschijnlijkheid eerder voor een snelle carrière en geld." De uitdaging van een baan bij een universiteit wordt als minder belangrijk ervaren. Het gevolg is dat er de komende jaren een trek gaat ontstaan naar meer commerciële omgevingen. Om hierop te anticiperen gaat men in een vroeger stadium praten over mogelijkheden van wetenschappelijke carrièrepaden bij studenten.

Ten slotte neemt de omvang van derde en vierde geldstromen vanwege de economische crisis aanzienlijk af. Hierdoor is er minder financiële ruimte voor tijdelijke aanstellingen van promovendi en postdocs. Het is van belang dat de juiste mensen aangenomen worden voor de beperkte plaatsen. Er wordt echter geen speciaal beleid opgesteld hieromtrent; deze situatie is namelijk, naar alle waarschijnlijkheid, van tijdelijke aard.

### 4.2 Talentbeleid Universiteit Maastricht

De Universiteit Maastricht wil ruimte bieden aan talent. De huidige speerpunten uit het personeelsbeleid zijn samengevat in de conceptnota 'Mobilising Minds., Towards talent-driven HR-Management'. Dit plan is een vervolg op het strategisch programma 2008-2010 wat primair gaat over HRM-beleid en talentbeleid. Het aantrekken, koesteren en stimuleren van talent onder studenten, wetenschappelijk personeel en OBP staat centraal. Speerpunten zijn:

- Studenten worden betrokken in het HRM-beleid door middel van een Honoursprogramma en de top-3%-regeling (de beste studenten krijgen een beurs die gelijk is aan het collegegeld). Ook is er aandacht voor internationale studenten en wordt Career Service aangeboden, waarbij studenten actief de weg naar de arbeidsmarkt wordt gewezen.
- Wat betreft de academische staf is het streven om eigen onderzoekstalent binnen de poorten te houden en wetenschappelijke hoogvliegers van buiten aan te trekken. De werving van toppers wordt geprofessionaliseerd. Om dat te ondersteunen komt er een fonds met twee miljoen euro per jaar om,

samen met op maat gesneden arrangementen en aantrekkelijke carrièreperspectieven, de huidige 'braindrain' een halt toe te roepen.

- Wat betreft het ondersteunend en beheersmatig personeel staat de professionele ontwikkeling van de ondersteunende staf centraal. Daarbij wordt interne en externe mobiliteit gepromoot, evenals het verder 'academiseren' van het OBP.

Op dit strategisch plan is de nodige kritiek gekomen vanuit de faculteitsraden, met name over de flexibele beloningssystemen die de UM wil invoeren: wie uitzonderlijk presteert, krijgt iets extra's. "Maar wat betekent 'uitzonderlijk presteren', en hoeveel is 'iets extra's'?" (Observant, 19 maart 2009). Ook hebben faculteitsraden en -directies kritiek op het op grote schaal academiseren van het OBP en vraagt men zich af of er iets met studenten gedaan moet worden op HRM-vlak. De directeur FHML legt uit dat Mobilising Minds zich sterk op talent richt, terwijl het daar niet alleen maar om draait. "De manier waarop dit nu beschreven is, kan een hele grote categorie medewerkers tegen de borst stuiten."

Tevens is er binnen de UM aandacht voor diversiteitsbeleid. De UM streeft naar de benoeming van meer vrouwen op hoge functies. Zo zit er in benoemingscommissies structureel minimaal één vrouw. Vanuit het College van Bestuur is de opdracht gekomen om het percentage vrouwelijke hoogleraren minimaal te laten stijgen tot aan het landelijk gemiddelde, aangezien Maastricht momenteel de hekkensluiter is.

#### **4.3 Speerpunten talentbeleid FHML**

De FHML is al geruime tijd actief bezig met talentbeleid. Plannen die universiteitsbreed ontwikkeld worden, zijn bij FHML soms al dagelijkse praktijk. De FHML heeft haar HRM-beleid voor het WP vormgegeven in de nota Ruimte en kansen voor toptalent: het hooglerarenbeleid en het carrièrebeleid toptalenten FHML. Hierdoor is er een aantal concrete maatregelen en instrumenten ontwikkeld met als doel talent aan te trekken, intern talent te identificeren en voor de faculteit te behouden. We maken onderscheid tussen beleid gericht op de instroom (4.3.1), de doorstroom (4.3.2) en de uitstroom (4.3.3.).

##### **4.3.1 Beleid gericht op werving en selectie van talent**

De faculteit concentreert zich op het aantrekken van talent aan de onderkant van het functiegebouw en aan de bovenkant. Daarvoor heeft FHML de volgende regelingen:

###### *Honoursprogramma*

Bachelorstudenten die meer in hun mars hebben dan datgene wat het reguliere onderwijsprogramma biedt, kunnen hun sporen achterlaten in het Honoursprogramma van hun bacheloropleiding. Studenten die tot het programma worden toegelaten, krijgen een verdergaande verbreding en verdieping van kennis en inzicht. Het Honoursprogramma geeft studenten meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt en breidt ook hun toekomstmogelijkheden op onderzoeksgebied uit.

###### *3%-regeling topstudenten*

Met ingang van collegejaar 2007/2008 komen de beste 3% studenten in aanmerking voor een beurs die gelijk is aan het betaalde collegegeld over het betreffende studiejaar. Voorwaarde is dat de topstudent zijn of haar studie voortzet aan de UM in het daaropvolgende studiejaar. De 3%-regeling is een universiteitsbrede regeling, maar de selectie van de 'beste 3%' -studenten vindt plaats per faculteit. Elke faculteit stelt eigen selectiecriteria vast op basis van een aantal UM-voorwaarden. Studenten kunnen elk jaar opnieuw meedingen naar de beurs of prijs. Als het lukt om elk jaar tot de beste 3 procent te behoren, is het mogelijk de hele studie 'gratis' - met volledige compensatie van het collegegeld - te doorlopen.



### *Kootstra Talent Fellowships*

De FHML zet de Kootstra Talent Fellowships in voor drie groepen jong talent:

1. Talentvolle studenten geneeskunde, gezondheidswetenschappen en levenswetenschappen  
Het Fellowship is bestemd voor talentvolle studenten geneeskunde, gezondheidswetenschappen en levenswetenschappen die reeds tijdens hun studie aantoonbaar met wetenschappelijk onderzoek bezig zijn. Hiermee wordt gerefereerd aan meerdere doelgroepen. Bijvoorbeeld studenten die al enige tijd met promotieonderzoek bezig zijn en waarbij een promotie gezien het project en de tijdsplanning binnen twee jaar haalbaar is of studenten die reeds actief in wetenschappelijk onderzoek participeren en als vervolg op de beursperiode als student-promovendus hun opleiding zullen vervolgen. De beurs bedraagt € 18.381 (schaal 7-0 € 15.381 voor persoonsgebonden kosten en € 3.000 exploitatie) en kan voor een flexibele duur worden ingezet. De *school* (voorheen onderzoeksinstituut) waar de promotie zal plaatsvinden c.q. student-aio-plaats wordt gerealiseerd, dient een gelijk bedrag te oormerken voor de kandidaat.
2. Talentvolle aspirant promovendi  
Het Fellowship is bestemd voor het overbruggen van de aanstelling tussen het afstuderen van een talentvolle geneeskunde-, gezondheidswetenschappen- en levenswetenschappenstudent en zijn of haar indiensttreding als promovendus. De beurs bedraagt € 18.381 (schaal 7-0 € 15.381 voor persoonsgebonden kosten en € 3.000 exploitatie) en is bestemd voor een periode van 6 maanden. Het betreffende instituut dient een gelijk bedrag te oormerken voor de kandidaat. De FHML stelt aan de overbruggingsperiode een maximum van 12 maanden. Het verdient aanbeveling de overbruggingsperiode (mede) te gebruiken voor het schrijven van een eigen onderzoeksvoorstel.
3. Talentvolle aspirant postdocs  
Deze variant van het Fellowship is bestemd voor het overbruggen van de aanstelling tussen het promoveren van een talentvolle promovendus en zijn of haar indiensttreding als postdoc. De overbruggingsperiode kan gebruikt worden voor het aanvragen van een subsidie voor een postdocplaats, bijvoorbeeld een Veni-aanvraag. De beurs bedraagt € 25.116 (schaal 10-4 € 22.116 voor persoonsgebonden kosten en € 3.000 exploitatie) en is bestemd voor een periode van 6 maanden. De betreffende school dient een gelijk bedrag te oormerken voor de kandidaat. De FHML stelt aan de overbruggingsperiode een maximum van 12 maanden.

### *Toptalentenreview en Toptalentenprogramma*

De basis voor de invulling van het topkader van de FHML is het hooglerarenplan. Het hooglerarenplan definieert de hoogleraarplaatsen vanuit de behoefte van de organisatie en als afgeleide van de strategische keuzes op het gebied van onderwijs en onderzoek. Het hooglerarenplan onderscheidt een aantal typen leerstoelen.

De vakhoogleraren geven inhoud aan de ontwikkeling van de verschillende disciplines en sturen in verschillende rollen (vakgroepvoorzitter, wetenschappelijk directeur, afdelingshoofd, leider subdiscipline) onderwijs en onderzoek aan. De strategische hoogleraren zetten nieuwe ontwikkelingen in gang en leveren een belangrijke bedrage aan de verdieping van voor de faculteit strategisch relevante thema's dan wel topreferente/topklinische zorg binnen de gekozen zwaartepunten. Om de doorstroom naar hoogleraarposities te bevorderen en toptalenten alle kansen te bieden in termen van een carrièrebeleid, introduceert de FHML als derde type leerstoelen de profileringhoogleraren. Bij de benoeming op deze titel wordt talentvolle UHD's gedurende een periode van vijf jaar de gelegenheid geboden een leerstoel uit te bouwen. De benoeming loopt vooruit op een binnen die termijn vacant komende of in te stellen positie van vakhoogleraar of strategische hoogleraar.

Bij profileringhoogleraren gaat het om de benoeming van toptalenten, waarbij sprake is van potentiële 'professorabiliteit'; de 'smoelen van de faculteit', zo werd in één van de gesprekken opgemerkt. Een belangrijk deel van de toekomstige hoogleraren komt vanuit de eigen organisatie. Om die reden heeft FHML de afgelopen twee jaar een talentreview gehouden. De wetenschappelijk directeurs van de schools en het onderwijsinstituut scouten actief binnen hun school naar deze groep stafleden. Bij de toetsing worden

zowel wetenschappelijke output als te ontwikkelen competenties op het gebied van management en leiderschap gewogen.

#### **4.3.2 Beleid gericht op doorstroom en ontwikkeling van talent**

Om de doelstellingen van het talentbeleid te realiseren, zijn in de faculteit centraal middelen gereserveerd voor talentontwikkeling, scholing en opleiding en leiderschap- en managementontwikkeling. Hieronder volgt een korte omschrijving van het algemene loopbaanbeleid en specifieke mogelijkheden voor de Kootstra Fellows en de toptalenten.

##### *Algemeen beleid*

##### Opleidings- en begeleidingsplan promovendi en postdocs

Alle promovendi schrijven bij aanvang van hun aanstelling een opleidings- en begeleidingsplan, wat inhoudt dat 10 tot 15 procent van de tijd besteed mag worden aan het geven of ontvangen van opleidingen. Promovendi kunnen intekenen op verschillende cursussen, zoals Engels, statistische programma's, presentatietechnieken en het leren schrijven van een onderzoeksvoorstel. Scholing is echter nog niet voldoende, ook begeleiding bij het onderzoek is van belang. Volgens het College van Bestuur is de graduate school, die elke faculteit moet hebben, een manier om die begeleiding te bieden. Vooralsnog heeft alleen de faculteit Psychologie geen graduate school. Bij de andere faculteiten staat het allemaal nog in de kinderschoenen.

In het beleid is er aandacht voor het aantrekken en ontwikkelen van promovendi en van het hoger wetenschappelijke kader. De groep daartussen valt tussen wal en schip. HRM: "Er zit in het beleid een knip bij de postdocs. Voor deze groep en voor de UD's gebeurt niet zoveel." Wel is er een duidelijk beeld van de uitzonderlijk goede postdocs. Dit beeld is geschetst in de talentreview. Juist de postdocs zouden volgens HRM veel meer begeleiding moeten krijgen. Ook zouden zij een goed loopbaanperspectief voorgeschoteld moeten krijgen.

##### Algemene cursusaanbod Loopbaancentrum

In het kader van de carrière- en loopbaanontwikkeling kunnen medewerkers gebruik maken van de diensten van het Loopbaancentrum. Deze cursussen staan beschreven in de folder *Lerend werken en Werkend leren* van het Loopbaancentrum. Cursussen zijn onder andere:

- wervingskracht voor onderzoekers: in deze cursus wordt medewerkers, die (bijna) zijn gepromoveerd of postdoc zijn, geleerd hoe ze een goed onderzoeksvoorstel schrijven en hoe ze geld kunnen verwerven uit tweede, derde en vierde geldstroom;
- training loopbaanmanagement promovendi: deze training is bedoeld voor alle promovendi in het laatste jaar van het promotietraject en richt zich op het invulling geven aan de volgende loopbaanstap;
- training begeleiding van promovendi: bedoeld voor iedere (co)promotor of dagelijks begeleider die zich wil professionaliseren in het begeleiden van een promotietraject;
- training timemanagement: hoe je effectief en efficiënt kunt omgaan met werkzaamheden.

##### Academic Leadership Program

Door middel van het Academic Leadership Program worden (potentiële) hoogleraren gemotiveerd om aan hun competenties te werken. Het gaat hier met name om leiderschap en competenties rond het ontwikkelen van talent binnen de eigen groep en het ondersteunen in hun loopbaan. Er is een budget beschikbaar waarmee hoogleraren voor een bepaalde tijd naar internationaal gerenommeerde instituten kunnen. In die tijd werken ze aan hun leidinggevende capaciteiten.

#### *Opleiding Kootstra Fellows*

FHML investeert in de begeleiding en ontwikkeling van de deelnemers aan dit programma. De ontwikkeling krijgt vorm door middel van een opleidings- en begeleidingsprogramma bestaande uit:

- Individuele begeleiding;
- Workshop creativiteit;
- Leergang wervingskracht voor onderzoekers;
- Op verzoek: cursus presenteren (uit het UM-aanbod Lerend werken en Werkend leren).

Andere cursussen die gegeven worden zijn onder andere presentatietechnieken, academisch schrijven en timemanagement. Voor deze trainingen is normaliter een open inschrijving, maar in dit geval zijn ze toegespitst op de Kootstra's. De begeleiding van de Kootstra Fellows wijkt niet af van de normale begeleiding van promovendi. De begeleider verbindt zich tot een continue begeleiding van de Kootstra Fellow en houdt regelmatig werkbesprekingen. Ook maakt hij vaste afspraken met de Kootstra Fellow voor deze begeleidingsgesprekken om zo het opleidingstraject maximaal inhoud te geven.

#### *Toptalentenprogramma*

De in de Toptalentenreview geïdentificeerde toptalenten volgen de interne toptalentenroute. De focus is gericht op zelfgestuurde talent- en kennisontwikkeling. Het talent heeft daarbij de *lead*; de FHML stimuleert, faciliteert, investeert en beoordeelt de voortgang. Het programma voorziet in:

- Individuele vastgelegde afspraken tussen betrokkene en decaan/directeur en wetenschappelijk directeur over het loopbaanperspectief;
- Een jaarlijkse voortgangsevaluatie met betrekking tot het functioneren en de potentieelontwikkeling tijdens de Toptalentenreview, waarin vastgestelde outputcriteria en leiderschapsontwikkeling, worden geëvalueerd. Dit document dient als basis voor de uiteindelijke besluitvorming;
- Een opleidingsprogramma voor de toptalenten, bestaande uit:
  - Deelname aan de Leergang Management in Onderzoeksorganisaties. De leergang heeft inzicht krijgen in eigen houding en gedrag als uitgangspunt, omdat dit essentieel is om succesvol leiding te kunnen geven in een complexe (onderzoeks)organisatie met hoog opgeleide professionals. Op de tweede plaats zijn van belang: begrip van en inzicht in het gedrag van anderen, de wijze van motiveren van professionals en de wijze waarop met inzet van de eigen managementkwaliteiten samenwerkings- en organisatieprocessen gestimuleerd en gestuurd kunnen worden.
  - Na afloop van de leergang nemen de deelnemers deel aan de Talent Development Assessment van HRD-adviesbureau GITP. Dit biedt hen de mogelijkheid om hun loopbaan zelf te registreren. De focus ligt daarbij op ambities, drijfveren en bevoegdheid, capaciteiten, leerstijlen, persoonlijkheid en competenties en het maken van keuzes. Op basis van het assessment wordt een 'ontwikkelpakket op maat' samengesteld.
  - Voor het ontwikkelpakket op maat ontvangt de deelnemer een persoonlijk opleidingsbudget van € 5000. Dit bedrag is 'vrij' te besteden aan bijvoorbeeld een mentor of coach of een opleidingstraject gericht op te ontwikkelen competenties.

#### **4.3.3 Beleid gericht op uitstroom van jong talent**

Er is geen expliciet beleid ontwikkeld gericht op de uitstroom van medewerkers en jong talent.

## 5 Uitvoering beleid

In het voorgaande hoofdstuk hebben we het formele beleid van de faculteit besproken. In dit hoofdstuk gaan we in op de dagelijkse praktijk: hoe zijn de medewerkers bij de FHML terechtgekomen (§ 5.1), waarom hebben zij voor de FHML gekozen (§ 5.2), wat zij doen om hun eigen ontwikkeling te stimuleren (§ 5.3), en waarom verlaten medewerkers FHML (§ 5.4)?

### 5.1 Instroom

#### Werving

Bij de FHML hebben we 16 medewerkers gesproken waarvan de meesten in Maastricht hebben gestudeerd en/of zijn gepromoveerd. De laatste twee à drie jaar is het beleid meer gericht op het scouten in een vroegere fase (studenten/promovendi) waarna (versnelde) loopbaanpaden worden aangeboden. Maar ook medewerkers van andere universiteiten en uit het buitenland vinden hun weg naar de FHML, in de meeste gevallen via open werving. Recentelijk is er volgens de faculteitsdirecteur voor 24 plekken, waarvan 10 topplekken, geadverteerd in Nature Jobs. Er was een zeer positieve respons op deze actie, ook van personen waarvan eerder werd gedacht dat die niet te bereiken waren. Dat er meer aan internationale werving gedaan wordt, hangt sterk samen met de grote concurrentie op de nationale markt. Er is meer uitstroom van wetenschappelijk talent naar andere universiteiten dan instroom vanuit die universiteiten naar FHML.

#### Kootstra Fellowships

Niet iedereen komt in aanmerking voor een Kootstra Fellowship. Elk jaar kunnen ongeveer 10 promovendi (15% van het totaal) gebruikmaken van deze regeling. Bij de voormalige faculteit Geneeskunde werden kandidaten voorgedragen door hoogleraren. Dit in tegenstelling tot de voormalige faculteit Gezondheidswetenschappen, waar men studenten en promovendi bewust zichzelf lieten kandideren. Jong talent moest zelf een voorstel schrijven voor een promotie- of postdoctoraal onderzoek. Deze aanpak wordt ondersteund door de vice-decaan: "Ik denk dat sommige talentvolle studenten beter in staat zijn om interessante niches te vinden in het vakgebied, dan een UHD van 50." Echter, deze aanpak leverde te weinig aanmeldingen op: medewerkers stelden zichzelf niet kandidaat, met name vrouwen niet. Daarom is er binnen de hele faculteit nu besloten om voordrachten 'door de lijn' te laten plaatsvinden. Naar schatting stroomt 80 procent van de Kootstra's door naar een aio-positie. De overige 20 procent stroomt om diverse redenen (bijvoorbeeld tóch geen wetenschappelijke carrière of verhuizen) na één jaar uit.

#### Promovendi

De coördinator van het loopbaancentrum vertelt dat onlangs het project 'Aio en Loopbaan' is opgestart. Dit project is bedoeld om beter zicht te krijgen op de factoren die er voor zorgen dat iemand zijn academische loopbaan voortzet. Uiteindelijk wil men hiermee het ondersteuningsaanbod voor promovendi beter in kaart brengen en optimaliseren. Volgens de coördinator van het Loopbaancentrum komt uit het project 'Aio en Loopbaan' al naar voren dat er nauwelijks gebruik gemaakt wordt van assessments bij de instroom van Aio's. Competenties worden hierdoor niet voldoende accuraat ingeschat. Dit wordt veroorzaakt doordat er ook geen goed assesment-instrument is.

De instroom van jong talent naar bijvoorbeeld een aio-plek gebeurt vaak intern; via hoogleraren. Zij herkennen talent en polsen de betreffende personen of ze interesse hebben in een academische loopbaan. Externe werving gebeurt zowel via het formele (onder andere via Academic Transfer) als het informele circuit. Voor iedereen geldt in principe dezelfde sollicitatieprocedure, maar in de praktijk gaat het vaak makkelijker als je van binnen komt, aldus de coördinator van het loopbaancentrum.

### **Toptalentenreview**

Het scouten en werven van jong talent, studenten, aio's en postdocs gebeurt door de hoogleraren en de vakgroepen of schools. Het scouten en werven van talentvol hoger WP daarentegen, wordt uitgevoerd op faculteitsniveau.

Bij Gezondheidswetenschappen heeft ongeveer vier tot vijf jaar geleden een talentreview plaatsgevonden (ook wel 'vlootschauw' genoemd). Alle hoogleraren samen, onder begeleiding van P&O, hebben een potentieelmeting gehouden. Doel van dit traject was te komen tot een eenduidige definitie van talent. Na de eerste talentreview-ronde is in 2006 een aantal personen begonnen met een traject gericht op het verwerven van de positie van profileringshoogleraar. Op dit moment zijn er drie personen uit dat traject die op het punt staan profileringshoogleraar te worden. In 2008 heeft een tweede ronde voor de gefuseerde faculteit plaatsgevonden. In de eerste twee ronden daarvan zijn toptalenten aangedragen vanuit de lijn. Dat zal in de toekomst veranderen: dan moeten mensen ook zichzelf kunnen aanmelden. Het is de bedoeling om de komende jaren elk jaar een talentreview te houden en op lange termijn elke twee jaar.

We hebben aan HRM de vraag gesteld of het ruimte bieden aan talenten belangrijker is dan het formatiebeginsel: "Het talent is leidend, maar men heeft wel oog voor de toekomstige vraag. In dit kader worden dan ook strategische keuzes gemaakt als het gaat om doorstroom bevorderen. Als in een kleine discipline drie talenten opstaan, kan men die niet allemaal door laten stromen naar het hoogleraarschap. We vragen deze mensen dan ook om zich te richten op de eigen, onderscheidende niche zodat ze elkaar niet in de weg lopen."

### **5.2 Lokkers en binders: redenen om bij FHML te komen te blijven werken**

De talenten hebben om uiteenlopende redenen voor de faculteit gekozen. De hoofdreden is echter wel de inhoudelijke expertise en de status van de onderzoeksgroep waar men werkzaam is. Zo sluiten de onderzoeksprojecten aan bij de interesses en expertise van de Kootstra Fellows. Bij jong talent roept FHML het beeld op van jong en innoverend en dit oefent aantrekkingskracht uit. Topwetenschappers binnen de faculteit trekken nieuwe talentvolle medewerkers aan. Zoals respondenten het verwoorden: "We behoren tot de wereldtop", "we hebben een duidelijke internationale profilering" en "we zijn een groep die internationaal op de kaart staat."

Verder is men positief over de faciliteiten die FHML te bieden heeft, al is dat niet op iedere afdeling het geval. Ze roemen de goede samenwerking met het UMC, welke ook een brede infrastructuur creëert. Hierdoor kunnen innovatieve onderzoeksprojecten worden uitgevoerd.

Medewerkers zijn tevens tevreden over de ontwikkelmogelijkheden binnen de faculteit. Bijvoorbeeld omdat medewerkers al vrij snel na de aanstelling verteld werd dat zij zouden kunnen doorgroeien, omdat het onderzoeksprogramma waar zij aan werkten een van de speerpunten van de faculteit was. Bij goed functioneren werd een positie als postdoc of UD in het vooruitzicht gesteld. Tevens kregen geïnterviewden de mogelijkheid om samen met een hoogleraar een onderzoeksgroep te ontwikkelen of een UHD'er tijdens een sabbaticalverlof te vervangen. Ze spreken over uitdaging, vrijheid en autonomie om interessante onderzoekslijnen te volgen.

Een bindende factor is ook de loyaliteit van toptalenten aan de groep die ze in de loop der jaren hebben opgebouwd. "We hebben hier samen iets opgebouwd. We steunen elkaar. En ik wil mijn onderzoeksgroep niet in de steek laten. Er zijn mensen afhankelijk van ons en die komen in de problemen als je vertrekt. Dat maakt het moeilijk om weg te gaan", aldus een van de deelnemers aan het toptalentenprogramma. Men geeft echter ook aan dat het een uitdaging zou zijn om iets heel anders te doen of een nieuwe groep helemaal van onderaf op te bouwen.

Tevens lijkt men aangetrokken tot de Universiteit Maastricht. “De UM is een leuke universiteit, niet te groot en massaal, maar gemoedelijk.” Ook de binding met de regio speelt een rol. Een aantal medewerkers geeft aan een carrière bij FHML te ambiëren vanwege de binding met Maastricht, zowel privé als met de onderzoeksgroep is men *gesetteld*.

### 5.3 Doorstroom

De Kootstra Fellows volgen de nodige cursussen en trainingen en wonen congressen bij. De meesten hebben een opleidings- en begeleidingsplan. Er is verder gebruik gemaakt van het algemene cursusaanbod van het Loopbaancentrum, waaronder de cursus ‘Wervingskracht voor onderzoekers’. Het bespreken van loopbaanstappen in een functionerings- of beoordelingsgesprek heeft slechts één van de drie Kootstra’s – op eigen initiatief – gehad.

De ondervraagde UD’s vertellen dat zij op gezette tijden supervisie hebben met de direct leidinggevende. Er is geen duidelijke frequentie in de afspraken: dit ontwikkelt zich nog en is meer ad hoc op initiatief van de leidinggevende. Men volgt nu op eigen initiatief de PGO-Tutortraining, vanwege de onderwijsverplichting als UD. De geïnterviewden geven aan wel een training of opleiding te willen volgen op het gebied van onderzoeksmanagement. Het is echter onduidelijk wat er is en wat bij hen past. Het is moeilijk kiezen. “Het zou aantrekkelijk zijn als er een gericht aanbod wordt gedaan, bijvoorbeeld naar aanleiding van een functioneringsgesprek. Functionerings- en beoordelingsgesprekken schieten er nog wel eens bij in. Als ze gevoerd worden, stellen ze inhoudelijk niet veel voor. Het is een formaliteit.”

De contactmomenten binnen de eigen groep leveren eveneens een bijdrage aan de eigen ontwikkeling. Er zijn: labmeetings (werkoverleg), een journalclub (waarin met aio’s wetenschappelijke artikelen worden behandeld) en presentaties door aio’s. Deze meetings zijn vooral voor de promovendi.

De toptalenten hebben op eigen initiatief gebruik gemaakt van mentoring bij bepaalde collega-wetenschappers. Sommigen kiezen voor een formele mentor, anderen zetten het mentorschap ad hoc in als zij het nodig achten. Ook de opleidingen en cursussen binnen het toptalentenprogramma worden benut.

We hebben ook aan de toptalenten en leidinggevendenden gevraagd wat zij doen om de ontwikkeling van hun jonge wetenschappers te stimuleren. Zij zeggen te proberen duidelijkheid te verschaffen aan jonge wetenschappers over hun loopbaan en mee te denken over de loopbaanontwikkeling. Ook proberen ze talenten in te zetten op taken die passen bij hun talenten. “Het punt is dat ik niets kan beloven. Als UHD mag ik niemand aannemen. Ik heb ook geen of in beperkte mate tools om mensen te straffen of te belonen.”

### 5.4 Afstoters en minpunten van FHML als werkgever

In paragraaf 5.3 zagen we dat de redenen om bij FHML te komen werken en te blijven werken veelal te maken hadden met de inhoud van het werk, de goede faciliteiten, samenwerking met het ziekenhuis en de ontwikkelmogelijkheden en autonomie. In de gesprekken hebben we ook gesproken over de ‘afstoters’: de minpunten van de faculteit als werkgever en de redenen voor vertrek.

Negatieve punten die meer voor de wetenschap in het algemeen gelden, worden door de talenten omschreven als te weinig binding met de praktijk, ‘ivoren toren’ en weinig contact met andere wetenschapsdisciplines. Specifieke minpunten bij de FHML worden hieronder beschreven.

#### Hoge onderwijslast

De meeste functies hebben een zware onderwijslast. Dat is voor sommige respondenten paradoxaal: je moet veel onderwijs geven, maar je wordt ‘afgerekend’ op je onderzoekscapaciteiten. Men geeft aan dat bij andere, buitenlandse universiteiten de onderwijsbelasting van hoogleraren veel lager ligt. Daar moet men

een aantal colleges geven en dat dwingt dan weer om je eigen onderzoeksresultaten op een rijtje te zetten. “Het is niet goed mogelijk om een goede onderzoeker te worden als je veel onderwijs moet geven; je kunt je dan niet meten met de top uit je eigen onderzoeksveld.” De toptalenten geven aan dat zij de komende jaren, volgens hun profiel 0,3 tot 0,5 fte aan onderwijs moeten besteden. Het onderwijs binnen de faculteit wordt verdeeld door Geneeskunde en niet door Gezondheidswetenschappen; vaak zijn de taken volgens de respondenten al onderhands verdeeld waardoor leuke rollen niet meer beschikbaar zijn. Het is niet zo dat de geïnterviewden helemaal geen onderwijs willen geven: “Onderwijs is ook handig om talentvolle studenten te scouten.” Er zijn bovendien medewerkers die juist het contact met studenten missen. “Als UHD krijg je vooral administratieve en coördinerende taken op het gebied van onderwijs, waardoor er weinig contact meer is met studenten.”

### **Gebrek aan samenwerking**

Sommige respondenten waren van mening dat er op de afdelingen niet veel samengewerkt werd. Alle onderzoekers maken gebruik van de faciliteiten die de universiteit beschikbaar stelt en verder is iedereen bezig om ‘zijn eigen winkeltje op te bouwen’. Hierdoor wordt er heel autonoom gewerkt en is er weinig samenwerking binnen de afdeling.

### **Gat tussen kliniek en universiteit**

Voor veel respondenten is de link met de patiënt heel belangrijk voor het onderzoek. Goede samenwerking tussen kliniek en faculteit is dus heel belangrijk. De geïnterviewden vinden de integratie echter nog onvoldoende. Dit blijkt bijvoorbeeld uit gescheiden meetings voor artsen en onderzoekers. Vanwege de relatief kleine omvang van de universiteit is er weinig interfacultaire interactie.

### **Inflexibele huisvesting**

In een van de gesprekken wordt opgemerkt dat de huisvesting inflexibel is bij groei en krimp van vakgroepen. De labruimte kan niet vergroot worden, dus dit is een belemmering voor de groei van de eigen vakgroep. Ook is het lastiger om goede studenten te selecteren. Er wordt al geruime tijd over gesproken, maar zonder succes.

### **Loopbaanbeleid**

Daarnaast worden er minpunten genoemd in relatie tot loopbaanbeleid:

- Geen transparante promotiecriteria;
- Inflexibel loopbaanbeleid;
- Ongelijke behandeling interne en externe kandidaten;
- Slechte begeleiding promovendi en postdocs;
- Weinig doorstroom en weinig duidelijkheid;
- Prestatiegerichte cultuur.

Deze punten worden verder uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.

## **5.5 Uitstroom**

FHML kent geen specifiek exitbeleid. Er worden echter wel inspanningen gedaan om mensen klaar te maken voor een baan buiten Universiteit Maastricht. Tijdens de gesprekken met bestuurders en beleidsmakers wordt aangegeven dat het continu ontwikkelen van medewerkers en het aanbieden van cursussen medewerkers helpt bij het verkrijgen van een baan buiten de FHML.

De faculteit stimuleert medewerkers om in het buitenland ervaring op te doen: voor de carrière is het belangrijk om een half jaar of een jaar weg te gaan. Veelal gebeurt dat tijdens de promotie of net daarna. Om talenten dan toch te binden aan de faculteit, worden volgens P&O wel eens kleine contracten aangeboden, bijv. 0,1 fte, zodat de medewerker die naar het buitenland gaat, toch nog regelmatig terugkomt om te overleggen. Tevens is besproken dat de medewerker, mits hij of zij zich blijft doorontwikkelen, na terugkomst een UD- of UHD-positie kan krijgen. Dit komt echter niet op grote schaal voor. Het komt vaker voor

dat er geen contact meer is met de vertrokken promovendus, tenzij hij of zij in het zelfde onderzoeksveld blijven werken.

De twee geïnterviewde voormalig medewerkers hebben beiden voor een baan buiten de wetenschap gekozen, omdat ze toe waren aan een nieuwe uitdaging. Eén van hen is nog steeds onderzoeker, maar dan in het bedrijfsleven. Naast de behoefte aan uitdaging, had hij de wens om meer tijd aan onderzoek te besteden. De tweede vertrekkende wilde meer praktisch en minder individualistisch bezig zijn en heeft een baan gevonden die dat mogelijk maakt. De uitstroom van medewerkers wordt momenteel weinig gestuurd. Beide vertrekkers zeggen dat de faculteit hun vertrek niet tegen had kunnen houden. Allebei hebben zij in een gesprek met hun leidinggevende hun vertrek gemeld. Er zijn verder geen bijzondere acties ondernomen in het exittraject.



## 6 Evaluatie van het beleid

In alle gespreken hebben we de geïnterviewden gevraagd het beleid en de maatregelen van de faculteit ten aanzien van jong talent te evalueren: Wat werkt goed? Welke maatregelen ontbreken en welke maatregelen zijn overbodig? Daarnaast hebben we in de groepsgesprekken gevraagd hoe de faculteit de genoemde minpunten zou kunnen verhelpen. De antwoorden op al deze vragen hebben we in dit hoofdstuk verwerkt. Bij elke fase van het HRM-proces – instroom, doorstroom en uitstroom – kijken we naar goede en succesvolle elementen van het beleid en mogelijke verbeterpunten.

### 6.1 Dilemma's in talentbeleid

In het gesprek met de vice-decaan is gesproken over een aantal dilemma's die kenmerkend zijn voor het talentbeleid van FHML. De kern van die discussies heeft te maken met enerzijds de wens om iedereen gelijke kansen te bieden: "Wat zeg je eigenlijk als je iemand tot talent bombardeert? Je geeft iemand vertrouwen en je gaat in iemand investeren, maar je wilt ook iedereen gelijke kansen geven. Het moet een open race zijn. Het moet ook kunnen dat iemand die in eerste instantie niet als talent is bestempeld, dit door excellent functioneren in een later stadium als nog kan worden." Anderzijds is er de behoefte (en noodzaak) om uitzonderingen extra te belonen en kansen te benutten: "Op de uitzonderingen maak je geen beleid. Dat doe je gewoon!"

Het talentbeleid levert ook een discussie op over het identificeren van talent. Er gaan stemmen op van mensen die beweren dat het echte talent vanzelf wel boven komt drijven. Dit betekent dat je hier als universiteit geen beleid voor hoeft op te stellen. Anderen beweren dat je talent actief moet scouten.

Het dilemma van uitzondering versus gelijke kansen is ook merkbaar in het personeelsbeleid. De Afdeling P&O staat voor de uitdaging om de ambities ten aanzien van talent te concretiseren in een uitvoerbaar beleid en ervaart daarbij moeilijkheden. De afdeling probeert het beleid te funderen op twee pijlers: *fairness* en regulering. De vice-decaan: "Het is mijn overtuiging dat het niet te reguleren is. Je hebt verschillende soorten talent. Het is de vraag wie je wilt hebben en wie dat moet beoordelen."

Dit spanningsveld tussen HRM en 'de lijn' wordt ook in andere gesprekken naar voren gebracht. Volgens leidinggevenden speelt P&O geen grote rol in de werving van wetenschappelijk personeel. Ze zien voor deze afdeling meer een rol weggelegd voor het afhandelen van zaken. P&O zou volgens hen wel meer betrokken mogen worden bij verschillende gesprekken (loopbaangesprekken, sollicitatiegesprekken, functioneringsgesprekken), aangezien ze een toevoegende waarde hebben: P&O let op andere zaken in het gesprek en heeft ook beter zicht op welke ontwikkelmogelijkheden de organisatie kan bieden. Bij de gesprekken binnen het talentenprogramma vervult P&O de rol van gespreksleider en zijn zij ook verantwoordelijk voor de verslaglegging van deze gesprekken. Indien er vastgesteld wordt dat iemand op een bepaald vlak ondersteuning nodig heeft, zien de leidinggevenden voor P&O de taak om mogelijkheden te onderzoeken en te presenteren.

De meeste jonge wetenschappers zijn te spreken over de afdeling. Ze hebben met name een functionele rol en worden geconsulteerd als er vragen zijn over contracten, arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden voor het volgen van opleidingen.

### 6.2 Instroom van jong talent

#### Kootstra Fellowship

Kootstra Fellows zijn over het algemeen positief over de Kootstra-beurs; het wordt gezien als een unieke kans om een academische carrière op te bouwen. Het geeft mogelijkheden om een eigen onderzoekslijn te ontwikkelen en is tevens goed voor de zichtbaarheid van de wetenschappers. Ook de extra scholing in het kader van het programma wordt op prijs gesteld. Er zijn echter ook punten van kritiek. De Fellows zijn vereerd dat ze betiteld zijn als talent, maar voelen zich niet voldoende beloond. Ze zouden graag meer

toekomstperspectief geboden krijgen. Op dit moment is voor hun onduidelijk wat de universiteit met ze van plan is. Door een duidelijk loopbaanpad uit te stippelen verwacht men dat eerder te zullen besluiten om bij de FHML werkzaam te blijven. Verder zou het onderzochte jonge talent graag een uitbreiding van de beurzen zien qua tijd en geld. Eén jaar wordt te kort bevonden om een voorstel te schrijven en de beurs binnen te halen bij de NWO of een andere instelling. Bovendien is volgens hen de beurs van een dusdanig geringe waarde, dat sommige medewerkers in salaris achteruit zijn gegaan. "De faculteit zegt talent te willen behouden, maar in de praktijk merk je daar weinig van. Bij de Kootstra-beurs ga je er in salaris op achteruit." De vice-decaan vindt het wenselijk om talent zelf het onderzoeksvoorstel te laten schrijven, in plaats van de vaste staf.

Ook beleidsmakers en leidinggevenden zijn tevreden over de Kootstra-beurzen, aangezien talentvolle jonge studenten en medewerkers op deze wijze voor de faculteit behouden blijven. Hierdoor investeert de faculteit in talenten die al rondlopen op de universiteit en creëert de faculteit een interne pool van medewerkers die door kunnen groeien binnen de eigen geledingen. Het aanbieden van de Kootstra-beurzen leidt echter niet tot gegarandeerde binding aan de UM. "Van de Kootstra's verliezen we er eigenlijk meer dan we zouden willen." Tevens wordt aangegeven dat het identificeren van jong talent onder studenten voor de Kootstra-beurzen soms moeilijk is. "Het is de vraag of je met dit instrument *talenten* beloont of *gemotiveerde studenten*. Vaak wordt pas tijdens de promotiefase duidelijk hoe goed mensen zijn." Volgens HRM werven hoogleraren nog te veel vanuit een tunnelvisie. "Ze kijken vooral naar vakinhoud en besteden te weinig aandacht aan andere competenties zoals samenwerken, et cetera."

### **Regulier wervingsbeleid**

Veel respondenten hebben kritiek op het huidige wervingsbeleid voor jonge onderzoekers. Op dit moment ligt de verantwoordelijkheid voor het werven bij de hoogleraren, waardoor het ad hoc gebeurt en er nauwelijks sprake is van een consistent wervingsbeleid. Er worden namelijk veel aio-projecten gegenereerd, maar op het moment dat er goede kandidaatspromovendi zijn, is er vaak geen geld beschikbaar. Op momenten dat er juist wel veel geld was, hadden ze niet echt talenten op het oog en namen ze mensen aan die minder goed waren. Dit geldt met name voor het externe wervingsbeleid en de werving van internationale studenten en medewerkers.

Ook worden er suggesties gedaan om van FHML een aantrekkelijker werkgever te maken. Een van de geïnterviewden vond dat het leven in Maastricht aantrekkelijker gemaakt moet worden. Het organiseren van meer sociale activiteiten vanuit de universiteit werd als voorbeeld genoemd. Iemand anders ziet voor Maastricht veel mogelijkheden op Euregionaal vlak. Weer een ander mist samenwerking met andere universiteiten: er zou op facultair niveau meer samengewerkt moeten worden met andere universiteiten aan gezamenlijke projecten. Hierdoor zou de uitwisseling van kennis worden bevorderd en wordt het voor mensen van andere universiteiten makkelijker om een overstap naar UM te maken. De TU Eindhoven en de Radboud Universiteit Nijmegen worden als mogelijke partners van een dergelijk project genoemd.

### **Werven toptalent/talentreview**

Het werven van interne kandidaten door middel van de vlootschouw wordt positief geëvalueerd door leidinggevenden en beleidsmakers. "Het gaat bij de vlootschouw niet alleen om het selectieproces, maar ook om het komen tot een gezamenlijk beeld over talent. Hierdoor wordt het intersubjectief en voelt iedereen zich verantwoordelijk voor de selectie", aldus de vice-decaan. Een respondent geeft echter aan dat het systeem van gezamenlijke beoordeling misbruikt dreigt te worden door hoogleraren die hun verantwoordelijkheid op het gebied van *people management* niet op zich durven nemen. "Zij zeggen tegen hun medewerkers, dat het systeem, ofwel de anderen, hen niet talentvol genoeg vinden." Ook wordt aangegeven dat er nagedacht moet worden over mensen die niet in aanmerking komen voor het talentprogramma. "Omdat het identificeren van talent impliceert dat 'de rest' geïdentificeerd is als niet-talent, moet er ook goed worden nagedacht over wat men met het niet-talent van plan is."

Het werven van externe toptalenten gebeurt nog te weinig. Hier is nu extra geld voor vrijgekomen waardoor dit in de toekomst waarschijnlijk gaat verbeteren. Het is positief dat een forse wervingscampagne is opge-

zet door middel van advertenties in (inter)nationale wetenschappelijke tijdschriften. Toch is dit volgens de leidinggevendenden niet de juiste wijze om toptalent te werven. Het is volgens hen beter om dit op informele wijze te doen, bijvoorbeeld op conferenties en via het eigen netwerk. Indien externe talenten op gesprek komen voor een functie bij één van de schools, zorgt men ervoor dat de 'hele top' aanwezig is. Dit werkt zeer goed volgens de directeur van dit instituut, aangezien het indruk maakt op de kandidaat als de directeur en de decaan aanwezig zijn bij de sollicitatie en hebben ze direct het gevoel dat ze serieus genomen worden.

### **6.3 Doorstroom en ontwikkeling van jong talent**

#### **6.3.1 Ontwikkeling en begeleiding van jong talent**

##### *Begeleiding en loopbaancoaching*

Uit de evaluatie komt naar voren dat de begeleiding van de Kootstra's beter kan. In een van de gesprekken wordt gesproken over het zwarte gat na het verkrijgen van het Kootstra Fellowship: bij het schrijven van een voorstel is er begeleiding, maar bij de uitvoering valt dat weg. Ook de postdocs geven aan dat de individuele begeleiding van aio's en postdocs geëvalueerd zou moeten worden. Dat is volgens hen vaak ondermaats. De geïnterviewden zouden graag meer momenten (en meer regelmaat) zien waarop hun persoonlijke prestaties besproken worden en waarin wederzijdse verwachtingen uitgesproken worden. Een reflectie op de lopende ontwikkelingen en de ontwikkelingen op de lange termijn bij het uitstippelen van hun individuele loopbaan of carrièrepad, vindt men belangrijk. Loopbaancoaching wordt op prijs gesteld maar dit gebeurt vooralsnog alleen op eigen initiatief. De informatievoorziening over mogelijkheden na de promotie binnen of buiten de universiteit verdient aandacht. De geïnterviewden jonge wetenschappers weten niet goed welke stappen ze moeten zetten. Het gaat hierbij overigens ook om informatie over gezinsuitbreiding en deeltijdmogelijkheden. Niet iedereen heeft een jaarlijks functioneringsgesprek. Afspraken gemaakt in het opleidings- en begeleidingsplan worden volgens de Kootstra's te weinig nageleefd. Het is meer een papieren plan.

##### *Cursussen*

Vooral over de cursussen 'Creatief denken' en 'Wervingskracht voor onderzoekers' is men enthousiast. De beschrijving van cursussen op de website is soms wat summier, waardoor medewerkers moeilijk kunnen inschatten wat de cursus precies inhoudt. Vanuit het Loopbaancentrum wordt ook de wens uitgesproken om promovendi breder te scholen. Nu is het zo dat ze puur opgeleid worden als onderzoeker. De opleiding is te veel op de inhoud gericht en "er zouden meer beroepscompetenties en kwaliteiten moeten zijn waaraan concreet gewerkt wordt tijdens deze fase."

##### *Ontbreken aandacht voor postdocs en UD's*

Het traject van student naar UD of UHD is geen mooi geleidende schaal waar continu aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling. In het begin van het traject (in de promotietijd) en op het eind van het traject (in een UD- of UDH-positie) is die aandacht er wel. In de postdocperiode gebeurt er weinig. In de talentreview probeert men postdocs al te spotten en zij zouden dan meer begeleiding moeten krijgen. Ook zouden zij een goed loopbaanperspectief voorgeschoteld moeten krijgen, aldus de geïnterviewden.

#### **6.3.2 Ontwikkeling en doorstroom van UD's en hoger**

##### *Toptalentenprogramma*

De deelnemers die het huidige toptalentenprogramma hebben afgerond, zijn over het algemeen redelijk kritisch over de uitvoering van het programma. Op papier ziet het traject er volgens hen goed uit, maar de uitvoering is marginaal. Over het algemeen zijn zij van mening dat er te weinig aandacht is voor individueel loopbaanontwikkeling, dat er te weinig waardering is, dat afspraken niet worden nagekomen en dat zij te weinig informatie over beleidsbeslissingen ontvangen.

Ze vinden dat er geen sprake is van een ontwikkeltraject: "We werken wel toe naar een positie, maar er gebeurt weinig in dat traject. We hebben weliswaar een training leiderschap en een persoonlijke coach gehad, maar eigenlijk moet je twee jaar handhaven wat je al deed plus nog wat extra's doen om een hogere functie te behalen. Maar allen waren aan het begin van het traject reeds professorabel." De geïnterviewden zouden graag zien dat er meer aandacht wordt besteed aan de individuen in het toptalentenprogramma: "Er is geen inzet op specifieke talenten van iemand. Er wordt steeds meer bij je neergelegd, zodat je niet meer kunt doen waar je goed in bent." Er moet door het management worden nagedacht over wat de talenten goed kunnen, wat zij nodig hebben om goed te functioneren en wat zij kunnen betekenen voor de organisatie. Op deze manier kunnen er ook inhoudelijke afspraken gemaakt worden, verwachtingen worden ugesproken en een individueel traject geschetst. Het doel moet niet 'hoogleraar worden' zijn, maar het verder verbeteren van de punten waar het talent op onderkend wordt, met uiteindelijk een hoogleraarpositie tot gevolg. Zij geven aan dat in het traject vervolgens moet worden toegewerkt naar een goede positionering van het talent in het bestaande hooglerarenplan, passend bij de primaire onderzoeksexpertise van het talent.

De drie deelnemers van het afgeronde toptalent traject benadrukken het gebrek aan waardering: "Je moet blij zijn dat je in dit traject zit. Maar de universiteit moet ook blij zijn dat ik aan dit traject wil deelnemen. Bij de meeste van ons komen wel aanbiedingen voorbij van andere universiteiten. Het commitment moet van twee kanten komen." Zij hebben ook het gevoel dat wetenschappers van buiten, die aan worden gesteld aan de UM, beter worden behandeld. Voor interne kandidaten is het carrièreverloop sterk gekoppeld aan wat iemand binnen de UM heeft gedaan of doet. "Bij ons denken ze toch dat we niet weggaan. Je moet altijd knokken om iets voor elkaar te krijgen. Jammer dat je veel energie aan dit soort zaken kwijt bent." De geïnterviewden zijn van mening dat gedurende het toptalententraject afspraken onvoldoende zijn nagekomen. Zo geeft een van de geïnterviewden aan in februari te zijn voorgedragen voor het schrijven van een structuurrapport, maar dat een eerste afspraak daarover pas in mei kan plaatsvinden. Het ondervonden gebrek aan waardering heeft dus te maken met de wijze waarop de organisatie met de talenten omgaat. Afspraken worden niet nagekomen en promoties in functieniveau verlopen moeizaam.

Verder geven zij aan (nog) niet geïnformeerd te worden over strategische- en beleidsbeslissingen: beslissingen waar zij straks als hoogleraar ook mee te maken krijgen en die zij ook moeten nemen. Zo denken de geïnterviewden dat er wel een leerstoelplan is, maar weten zij niet wat daar inhoudelijk in staat. De geïnterviewden zijn wel positief over de managementtraining in het Talentenprogramma: "Ik wil verder met de inhoud en daar heb je politieke vaardigheden voor nodig. Er moet wel een balans met de inhoud zijn. In het begin van je carrière moet je kunnen gaan voor de inhoud. De omgeving moet je in staat stellen om dat te kunnen doen."

Uit andere gesprekken blijkt dat deze kritische geluiden bekend zijn in de organisatie. "Zij waren al ver in hun loopbaan en zaten al in de onderhandelingsmodus. Zij waren niet zo te spreken over de coaching, zagen ook niet de toegevoegde waarde ervan in. Eigenlijk is het beter om eerder in de loopbaan met zo'n talentenprogramma te beginnen", aldus de instituutsdirecteur. Ook wordt erkend dat bij de eerste groep niet strikt werd vastgehouden aan data en afspraken en dat is niet juist geweest. "Als je het doet, moet je het goed doen. Beide leerpunten zijn in het huidige talentengroepje meegenomen."

#### *Transparante promotiecriteria*

Uit de gesprekken komt naar voren dat voor de medewerkers de eisen en criteria voor doorstroom naar een hogere positie niet transparant en eenduidig zijn; de faculteit hanteert naast het Universitair Functieordeningssysteem (UFO) ook eigen regels. Daarbij wordt de regel dat iemand een bepaald aantal functiejaar moet hebben vóórdat hij of zij kan doorstromen naar een volgende functie als een ernstige belemmering ervaren. Doordat de geïnterviewden zich sneller ontwikkelen en op grond van hun talent eerder zouden kunnen doorstromen naar een hogere functie, komen zij veelal niet aan het vereiste aantal functiejaar. Hetzelfde geldt voor het vervullen van bepaalde taken. Daar wordt strikt aan vast gehouden (bijvoorbeeld door de UHD-commissie) maar ook leidinggevendenden geven er een eigen draai aan. Een voorbeeld: "Ik heb een subsidie ontvangen waarmee ik eigenlijk al UHD had moeten worden, maar de UHD-

commissie was het daar niet mee eens omdat ik nog niet voldoende functie jaren had. Uiteindelijk is dat toch goed gekomen. Nu ben ik als UHD divisieleider. Dat mogen eigenlijk alleen hoogleraren doen. Je krijgt wel de verantwoordelijkheden, maar wordt er niet voor beloond." En: "Als je veel geld wilt verdienen, moet je niet aan de universiteit gaan werken. Maar je wilt wel beloond worden voor wat je doet." Een ander voorbeeld: "Je moet soms een bepaalde taak op je nemen om een carrièrestap te kunnen maken, terwijl dat eigenlijk niet past. Er is tegen mij gezegd dat ik onderwijscoördinator moest worden om door te kunnen stromen naar een UHD-positie. Daarna zou ik er weer mee kunnen stoppen." Voordat medewerkers kunnen doorgroeien naar een hogere functie, moeten ze aan bepaalde regels voldoen en hierbij ook bepaalde taken uitvoeren. Hierbij wordt volgens hen geen rekening gehouden met individuele behoeften en talenten. "Er is geen inzet op specifieke talenten van iemand."

#### *Keuze tussen onderwijs- en onderzoekscarrière*

De geïnterviewde medewerkers, maar ook HRM, pleiten voor de keuze tussen een onderzoeks- en onderwijs-carrière, zodat er ook specifieke ontwikkeltrajecten voor onderwijs- of onderzoekshoogleraren ontstaan. De ideale hoogleraarpositie heeft minder opleidingstaken dan nu, zodat er meer ruimte ontstaat om een onderzoeksgroep te leiden en beheren. Het onderwijs van een hoogleraar zou zich moeten richten op onderzoek en UHD's en hoogleraren zouden meer ondersteuning moeten krijgen bij projectmanagement en het aanvragen van subsidies.

#### *Aandacht people skills leidinggevers*

De geïnterviewde medewerkers pleiten ervoor dat er zorgvuldiger met talent moet worden omgegaan. Dat gebeurt nu te weinig omdat het management niet echt bestaat uit goede leidinggevers. Men groeit door omdat je goed onderzoek kunt doen. Of je leiding kunt geven is van ondergeschikt belang.

#### *Gebrek aan doorstroom*

Volgens veel jong- en toptalent is veel van de zittende staf minder productief dan de jongere garde. Door de zittende staf te evalueren en daar actie op te ondernemen, kan de doorstroom gestimuleerd worden. Wat betreft de minder goed functionerende UD's is het belangrijk dat het slecht functioneren wordt benoemd. Dat gebeurt nu niet. Het management moet met hen in gesprek gaan. Dit staat dus ook in relatie tot de aandacht van *people skills* van leidinggevers.

Volgens HRM wordt er gewerkt aan een *peer assessment* om hoogleraren te beoordelen. Er lopen nu 130 à 140 hoogleraren rond op de faculteit die beoordeeld zouden moeten worden door twee decanen. Dit is feitelijk onhaalbaar waardoor men over andere beoordelingsvormen na aan het denken is.

### **6.4 Uitstroom van jong talent**

Een expliciet uitstroombeleid ontbreekt bij FHML. Goede initiatieven zoals het behouden van kleine contracten met medewerkers die buitenlandervaring opdoen, zijn succesvol, maar worden niet in iedere school bewust gehanteerd. Ook de exitgesprekken worden niet structureel uitgevoerd, zodat men weinig idee heeft waarom talent de faculteit precies verlaat.

## 7 Conclusie

Zowel de UM als FHML heeft talentbeleid al geruime tijd op de agenda staan. Er is aandacht voor het identificeren en kansen bieden aan eigen studenten en promovendi door middel van de Kootstra Fellowships en het toptalentenprogramma voorziet in de nieuwe generatie hoogleraren. In de praktijk bestaat er echter een discrepantie tussen beleid en praktijk. Er is volgens de geïnterviewden beleid op papier, maar de uitvoering gebeurt ad hoc en onsamenvattend. Beleid is niet op het individuele talent toegespitst. Dit wordt veroorzaakt door drie spanningsvelden:

1. Het spanningsveld tussen meer transparantie en duidelijkheid in criteria en ruimte om van regels en criteria af te wijken.  
Jong talent vindt aan de ene kant dat de organisatie zich te strikt aan de regels houdt als het gaat om bevordering en beloning. Ook de formatieplanning zit soms in de weg bij wervingsactiviteiten. Voordat jonge, talentvolle wetenschappers kunnen doorgroeien naar een hogere functie, moeten ze eerste bepaalde taken uitvoeren of wordt er vastgehouden aan functiejaren. Hierbij wordt geen rekening gehouden met individuele behoeften en talenten. Aangezien talent zich sneller ontwikkelt, kunnen ze in schalen en verantwoordelijkheden niet voldoende groeien. Dit komt met name door de strikte regelgeving van UFO-profielen. Aan de andere kant pleiten ze voor heldere en duidelijke regels voor promotie. Ze geven aan dat beloningsmaatregelen niet transparant zijn en dat het identificeren van talent moeilijk is. Men weet niet goed welke criteria te gebruiken: talent is niet een eendimensionale schaal waarlangs je iemand kunt leggen;
2. Het spanningsveld tussen belonen van talent en iedereen gelijke kansen bieden.  
Er bestaat een constante discussie over het belonen van toptalent en het zorgen voor- en rekening houden met de groep die wordt geïdentificeerd als 'niet-toptalent', hoewel op College van Bestuur-niveau wel wordt aangegeven dat talentmanagement niet alleen gaat om toptalent, maar ook om de talenten in mensen. Toptalenten zijn cruciaal, maar zij kunnen niet zonder een sterke groep om hen heen. Die groep moet ook een kans krijgen om zich zo goed mogelijk te ontwikkelen. Het is onduidelijk hoe dit gebeurt. Daarbij ontstaat de discussie, zowel UM-breed als binnen FHML, wat er wordt gedaan met- en voor de wetenschappers die geen toptalent zijn;
3. Het spanningsveld HRM en hoogleraren:  
Vanuit de HRM-afdeling wordt benadrukt dat het hooglerarenkader te weinig feeling heeft met belangrijke HRM-instrumenten. Hoewel hoogleraren en leidinggevendenden aangeven talent te herkennen, is het volgens beleidsmakers soms te ad hoc. Er is ook te weinig lef om tegen de academische staf eerlijk te zeggen wat de organisatie met die persoon voor heeft. Dit komt mede door gebrek aan *people management* capaciteiten. Aan de andere kant zien we dat P&O volgens de ondervraagde hoogleraren nog te weinig toevoegende waarde heeft. Zij zouden dit graag anders zien.

### Wensen jonge talenten

De jonge talenten van FHML zijn positief over de maatregelen, maar zien nog te weinig perspectief. Zij hebben behoefte aan loopbaanbeleid en duidelijke toekomstmogelijkheden. Ze willen een leidinggevende die goed begeleidt, die hun carrière op de rails kan zetten en eerlijk is over mogelijkheden. Perspectief betekent ook dat zij groei in het vooruitzicht hebben en niet nu al moeten voldoen aan criteria en daar niet voor beloond worden (zoals de toptalenten aangaven). Het lijkt te gaan over het managen van verwachtingen: geef als organisatie duidelijk aan wat je van iemand vindt en verwacht en maak duidelijke afspraken over het verloop van het traject. Ondersteun de medewerkers daarin en kom afspraken na. Ook de medewerker moet zelf zijn verwachtingen ten aanzien van de universiteit goed uitspreken. Het toptalent is op zoek naar waardering. In hun ogen krijgen externe medewerkers zaken makkelijker geregeld.

## Bijlage 1

### Selectiecriteria voor Kootstra Fellowship<sup>16</sup>

Aanvragen voor overbrugging 'talentvolle aspirant postdocs'.

De criteria zijn (zonder prioriteitsvolgorde):

- Promotiedatum;
- Publicaties in het algemeen en eerste auteurschappen;
- Impact factoren van de tijdschriften waarin gepubliceerd is, afgezet tegen het betreffende vakgebied;
- Oordeel van de begeleider c.q. aanvrager;
- In welke mate wordt in een vervolgtraject voorzien;
- Motivatie van de kandidaat-onderzoeker zelf;
- Buitenlandervaring.

Aanvragen voor overbrugging 'talentvolle studenten' en 'talentvolle aspirant aio's'.

De criteria zijn (zonder prioriteitsvolgorde):

- Studieresultaten;
- Publicaties in het algemeen en eerste auteurschappen;
- Ervaringen c.q. interesses op onderzoeksgebied, afgeleid uit onder andere student-assistentenschap, OTG-traject, wetenschapsstage en deelname MMSRC-conference;
- Originaliteit van het voorstel;
- Onderscheidend, creatief en analytisch vermogen van de kandidaat;
- Communicatie en presentatie van de kandidaat;
- Oordeel van de begeleider c.q. aanvrager;
- In welke mate wordt in een vervolgtraject voorzien;
- Motivatie van de kandidaat-onderzoeker zelf.

### Selectiecriteria voor Toptalentenprogramma<sup>17</sup>

Toptalent: WP-stafleden waarvan verwacht wordt dat zij op korte termijn een UHD-functie kunnen vervullen én op termijn (< 5 jaar) zich ontwikkelen richting een hoogleraarpositie.

Uit de bijeenkomsten kwam naar voren dat voor het facultaire programma en de samenstelling van de groep, de volgende uitgangspunten en selectiecriteria van toepassing zijn:

- De grootte van de groep is maximaal 8 tot 10 personen met daarbinnen een evenwichtige man/vrouw-verdeling;
- De functie bekleden van Universitair Docent, docent of onderzoeker dan wel een 'startende' UHD);
- Uitstekende performance, output en wervend vermogen;
- Gewonnen hebben van een prestigieuze prijs (Vidi-niveau);
- Leeftijd (32 tot maximaal 40, inclusief, indien van toepassing, de periode 'opleiding medisch specialist');
- Internationaal 'gaan'/buitenland ervaring is voor een must voor jonge talenten (bijvoorbeeld binnen promovendustijd) dan wel als mogelijk alternatief een internationaal netwerk;
- Cum laude promoveren of een promovendi cum laude laten promoveren;
- Naast wetenschappelijke output en wervend vermogen zijn competenties en ambitie van groot belang. Genoemd zijn: leiderschap, succesvolle begeleiding promovendi, people management, gedreven, zelfsturing, effectief samenwerken, zoeken naar een niche 'kliniek-UM', presentatievermogen, voortouw nemen, verbinding zoeken tussen onderwijs en onderzoek.

<sup>16</sup> Bron: notitie Kootstra Talent Fellowship 2008

<sup>17</sup> Bron: notitie Ruimte en kansen voor toptalent. Het hooglerarenbeleid en het carrièrebeleid toptalenten FHML.





# Caseverslag Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Radboud Universiteit Nijmegen

## 1 Inleiding

### 1.1 Doel onderzoek

Het onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in het beleid dat universiteiten hebben ontwikkeld voor het binden en boeien van jong talent. Hierbij doelen we op het gehele beleid gericht op in-, door- en uitstroom van jong talent. We kijken niet alleen naar het geformuleerde beleid, maar ook naar hoe dit beleid in de praktijk wordt uitgevoerd en tot welk resultaat dit heeft geleid.

De data zijn voornamelijk verzameld middels vijf casestudies (bij vijf faculteiten met een uiteenlopend wetenschapsgebied en bij verschillende typen universiteiten). Dit caseverslag geeft een overzicht van de bevindingen van de casus in de Faculteit der Rechtsgeleerdheid (FdR) van de Radboud Universiteit Nijmegen.

De volgende dataverzamelmethode(n) zijn in deze casus gebruikt:

- Analyse van beleidsdocumenten van universiteiten en faculteiten:
  - Strategisch Plan 2009-2013 Gedreven door kwaliteit, gericht op de toekomst. Radboud Universiteit Nijmegen;
  - Bestuursverslag 2008 FdR, Radboud Universiteit Nijmegen, vastgesteld op 4 maart 2009;
  - Ontwikkeling van het personeelsbestand RU 2004-2008, intern document;
  - Postdocbeleid bij de Radboud Universiteit, intern document;
  - Protocol Werving en Selectie, Faculteit der Rechtsgeleerdheid en CPO;
  - Uitvoeringsprotocol Promovendi/Juniorstelsel
  - Conceptuitwerking functie-eisen UD/UHD en hoogleraar (inclusief voorstel UHD-schap op persoonlijke titel);
  - Verslag van de Werkgroep Werkdruk 2005-2007, Radboud Universiteit Nijmegen;
  - Cijferanalyse personeelsgegevens Begroting 2009 Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Radboud Universiteit Nijmegen, Vastgesteld door het Faculteitsbestuur op 24 september 2008;
  - Resultaten, conclusies en aandachtspunten werkdruk Radboud Universiteit 2005-2007, Verslag van de Werkgroep Werkdruk op basis van werkdrukonderzoeken bij FdM, FdR, FdL en Cluster Facilitair. Nijmegen, juni 2008;
  - [www.ru.nl/honoursacademy](http://www.ru.nl/honoursacademy);
  - [www.ru.nl/honoursacademy/programma's/disciplinaire/rechtsgeleerdheid/](http://www.ru.nl/honoursacademy/programma's/disciplinaire/rechtsgeleerdheid/);
  - [www.ru.nl/rechten/over\\_de\\_faculteit/bureaus\\_en/bureaus\\_en/afdeling\\_personeel/](http://www.ru.nl/rechten/over_de_faculteit/bureaus_en/bureaus_en/afdeling_personeel/);
  - [www.ru.nl/over\\_de\\_universiteit/bestuurlijke/faculteiten/vm/faculteit\\_der\\_3/](http://www.ru.nl/over_de_universiteit/bestuurlijke/faculteiten/vm/faculteit_der_3/).

Doel: inzicht krijgen in het opgestelde beleid ten aanzien van de werving, selectie en loopbaanbegeleiding van het jonge talent binnen de betrokken faculteit.

- Diepte-interviews met personen in de volgende sleutelfuncties:
  - Hoofd P&O Radboud Universiteit Nijmegen;
  - Beleidsmedewerker P&O op centraal niveau;
  - Decaan;

- Faculteitsdirecteur;
- Adviseur Personeel & Organisatie (P&O).

Doel: inzicht krijgen in het opgestelde beleid en de uitvoering daarvan.

- Diepte-interviews met jonge wetenschappers:
  - Groepsinterview met vier promovendi;
  - Eén postdoc;
  - Twee universitair docenten (UD);
  - Eén Tenure Tracker (universitair hoofddocent (UHD));
  - Telefonische interviews met drie voormalig medewerkers.

Doel: zicht krijgen op de arbeidspreferenties van (potentiële) jonge wetenschappers op de universiteiten en inventariseren hoe ingespeeld wordt op de wensen en verlangens van jonge wetenschappers met het huidige beleid.

Alle gesprekken hebben plaatsgevonden in april en mei 2009.

## 1.2 Opzet caseverslag

In hoofdstuk 2 geven we allereerst een korte omschrijving van de faculteit en de invulling van de personeelsfunctie binnen de faculteit. In hoofdstuk 3 gaan we in op de definitie van 'jong talent' volgens beleidsstukken en de geïnterviewden. Het centrale en facultaire beleid ten aanzien van jong talent komt aan de orde in hoofdstuk 4. Daarbij gaan we in op het beleid gericht op in-, door- en uitstroom van talent. Vervolgens bespreken we in hoofdstuk 5 hoe de faculteit in de dagelijkse praktijk omgaat met jong talent. Niet alleen kijken we naar de in-, door- en uitstroom, ook gaan we in op lokkers, binders en 'afstoters': redenen om bij de faculteit te komen, te blijven en weg te gaan. Het beleid en de uitvoering daarvan wordt geëvalueerd in hoofdstuk 6. Het caseverslag wordt afgesloten met een korte conclusie in hoofdstuk 7.

## 2 Faculteit der Rechtsgeleerdheid

### 2.1 Omschrijving faculteit

De Faculteit der Rechtsgeleerdheid (FdR) is een centrum voor kleinschalig wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. De faculteit onderhoudt nauwe banden met de rechtspraak en biedt werk aan circa 300 mensen en onderwijs aan 2.709 studenten (2007-2008). De FdR biedt drie wetenschappelijke opleidingen aan: Nederlands recht, Internationaal & Europees recht en Notarieel recht. Daarnaast kunnen studenten kiezen voor de dubbele master Recht & Management, Recht & Economie, Fiscaal & Notarieel recht of Nederlands & Notarieel recht. In de duale master Onderneming & Recht combineren studenten onderwijs met het opdoen van werkervaring in de praktijk. De onderzoeksmaster Onderneming & Recht is gericht op het enthousiasmeren van studenten voor het doen van onderzoek op het gebied van het ondernemingsgerichte privaatrecht. De faculteit heeft haar onderzoek gebundeld in de volgende onderzoekscentra:

- Onderzoekcentrum Onderneming & Recht (OO&R);
- Centrum voor Staat en Recht;
- Centrum voor Notarieel Recht.

Jaarlijks promoveren gemiddeld zo'n acht promovendi. De faculteit wordt gekenmerkt door een brede basis van promovendi en (junior)docenten (28%), een klein middenkader (UD's 6%, UHD's 13%) en een relatief hoog percentage (deeltijd) hoogleraren (19%). Postdocs komen nauwelijks voor. Door de competitieve arbeidsmarkt is het moeilijk om U(H)D's te werven en te behouden waardoor er relatief weinig UD's en UHD's werkzaam zijn aan de FdR. Tijdens de gesprekken wordt opgemerkt dat veel van de gepromoveerde rechtswetenschappers hoogleraar worden of de praktijk ingaan waardoor de carrièrestappen in deze faculteit gemiddeld sneller verlopen dan bij andere faculteiten. Het percentage universitair docenten is in 2008 bijna gehalveerd, veroorzaakt door bevorderingen (3 fte) en verloop (1,2 fte). Eenmaal aangesteld als hoogleraar, blijft men lang zitten: FdR kent een laag verloop in hogere functies. Het percentage hoogleraren laat een lichte stijging zien (2,7 fte), veroorzaakt door dakpanconstructies (een jongere collega neemt alvast enkele taken over van een oudere collega die binnen afzienbare tijd afscheid neemt) vanwege het vertrek van een aantal zeer ervaren kernleerstoelhouders.

|                                        | Totaal      | Vrouwen     | Vrouwen<br>fte's | Mannen      | Mannen<br>fte's |
|----------------------------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-----------------|
| Hoogleraren                            | 19,1%       | 9,5%        | 5,9              | 27,6%       | 18,9            |
| Universitair Hoofd Docenten            | 12,7%       | 9,8%        | 6                | 15,3%       | 10,5            |
| Universitair Docenten                  | 5,7%        | 7,8%        | 4,8              | 3,9%        | 2,7             |
| Onderzoekers                           | 7,2%        | 8,3%        | 5,1              | 6,3%        | 4,3             |
| Docenten                               | 27,8%       | 31%         | 19               | 24,9%       | 17,1            |
| Promovendi                             | 27,5%       | 33,6%       | 20,6             | 22%         | 15,1            |
| Overig wetenschappelijk personeel (WP) | 0%          | 0%          | 0                | 0%          | 0               |
| <b>Totaal</b>                          | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>61,4</b>      | <b>100%</b> | <b>68,6</b>     |

**Tabel 1: Samenstelling naar functie van WP-bestand FdR**

### 2.2 Organisatie van de P&O-functie

De Dienst Personeel en Organisatie (DPO) ondersteunt bestuur, management en medewerkers van de Radboud Universiteit met betrekking tot personele en organisatorische aangelegenheden.

De dienst bestaat uit de afdelingen Beleid en implementatie, Personeelsmanagementondersteuning, Personeelsinformatie (inclusief Salarisadministratie), Arbeidsvoorwaarden en Personeelsontwikkeling. Naast deze centrale dienst P&O zijn er nog vier decentrale P&O-afdelingen.

De Radboud Universiteit is een decentrale universiteit en iedere faculteit heeft haar eigen P&O-beleid en legt daarover verantwoording af aan het CvB. Vanwege de grote verschillen tussen faculteiten is ervoor gekozen om de faculteiten zelf invulling te laten geven aan het personeelsbeleid. Door deze manier van werken kan het beleid worden aangepast aan de specifieke context van de faculteit. Decentrale eenheden werken het strategisch plan 2010-2013 'Gedreven door kwaliteit, gericht op de toekomst' momenteel verder uit.

De leiding van het Faculteitsbureau, het administratieve en technische apparaat ten behoeve van de faculteit, ligt in handen van de faculteitsdirecteur, ondersteund door de secretaris van het Faculteitsbestuur, de secretaresse, de archiefmedewerker en de algemeen medewerker. De P&O functionaris is in dienst van de FdR, maar de faculteit huurt de ondersteuning in van DPO.

De hoofdtaken van de afdeling P&O zijn:

- Vertaling van universitair beleid naar gevolgen voor het facultaire personeelsbeleid en beheer;
- Vormgeving van het personeelsbeleid binnen de faculteit/het CPO, en advisering van lijn- en stafmanagement op hoofdlijnen van het personeelsbeleid;
- Verzorgen van personeelsbeheer binnen de faculteit/het CPO;
- Informatiefunctie, advisering en begeleiding van management en individuele medewerkers.

### 3 Jong talent nader omschreven

Zowel op centraal (DPO) als op decentraal (facultair) niveau is er geen eenduidige omschrijving van 'jong wetenschappelijk talent'. In de gesprekken hebben we de vraag gesteld wat talent is en hoe het wordt gedefinieerd. Op centraal niveau (DPO) wordt aangegeven dat talentbeleid ook in de breedte moet worden uitgevoerd, dat wil zeggen dat er niet alleen aandacht geschonken moet worden aan de 'top vijf procent' van jonge talenten, maar ook aan de vijf procent daaronder. "De absolute top komt er wel, maar wat doe je met de volgende vijf procent?" Effectief talentbeleid veronderstelt volgens de beleidsmedewerkers een brede basis. Hoe talent vervolgens kan worden herkend, staat nergens beschreven op centraal niveau. Momenteel stellen de decentrale P&O-afdelingen in samenwerking met DPO criteria vast waaraan medewerkers minimaal moeten voldoen. Het onderscheiden van excellente medewerkers is een volgende stap.

Jong talent aan de FdR wordt omschreven door respondenten als gedreven, gemotiveerde academici die een wetenschappelijke carrière ambiëren, al dan niet gecombineerd met een (vervolg)loopbaan in de praktijk. Bij het identificeren van talent kijkt men naar cijfers, motivatie, potentie en ambitie. "Ze moeten bevoegen zijn, méér willen, creatief zijn, weinig zomaar aannemen, sociale vaardigheden hebben, en een sociale slimheid, weten hoe het werkt en wat er speelt." Ze hebben interesse in het vakgebied en tonen een bepaalde gedrevenheid voor het vak.

Het identificeren van talent komt in de meeste gevallen neer op hoogleraren die gedreven studenten uitnodigen om een wetenschappelijke loopbaan te volgen. Hierbij werken de duale master en onderzoeksmaster als een kweekvijver voor jong talent. Selectie is een wisselwerking tussen enerzijds het zoeken naar de 'allerbesteden' en anderzijds het beschikbare potentieel. Veel goede studenten en promovendi kiezen immers uiteindelijk voor een carrière buiten de wetenschap.

Ook is in de groepsgesprekken aan de medewerkers zelf gevraagd wat zij verstaan onder 'jong talent'. Naast de redelijk formele criteria als 'excellent zijn in onderzoek en onderwijs' en de persoonlijke karakteristieken 'gedrevenheid' en 'motivatie', wijst een aantal jonge talenten ook op de noodzaak van loyaliteit en inzet voor de faculteit. Het is belangrijk dat je onderdeel bent van de groep en 'de kar mee wilt trekken'. Daarnaast geeft een aantal promovendi aan dat hoogleraren er vanuit gaan dat goede mensen de academische vrijheid aankunnen, zelfstandig werken en weinig begeleiding nodig hebben.

## 4 Talentbeleid

### 4.1 Knelpunten ten aanzien van jong talent

De problematiek rond jong talent bij de FdR is met name het vinden en behouden van jonge getalenteerde wetenschappers, vanwege de sterke concurrentie vanuit de markt die financieel aantrekkelijker is. Met die markt moet de universiteit concurreren om de grootste talenten: goede proefschriften en goede theorievorming zijn van essentieel belang voor de kwaliteit van de rechtspraak en regelgeving. Hierdoor kiezen de meeste studenten voor een loopbaan in de advocatuur of het bedrijfsleven. Advocatenkantoren beginnen soms al in het tweede of derde jaar van de studie te 'headhunen' en bieden goede studenten aantrekkelijke banen met gunstige arbeidsvoorwaarden. Deze partijen participeren vaak al in het onderwijs, bijvoorbeeld door het aanbieden van stageplaatsen. De universiteit kan hier moeilijk tegen concurreren. Het gebeurt zelfs regelmatig dat de faculteit een vacature heeft, maar dat ze geen reacties krijgt. Dan gaat de vacature 'in de ijskast' totdat een jong talent is gevonden of opgeleid. Dit geldt voornamelijk in de vaksectie Burgerlijk Recht en Ondernemingsrecht, maar ook bij Bestuursrecht en Strafrecht. Metajuridische vakgebieden en andere secties hebben minder moeite om getalenteerde onderzoekers te vinden die geïnteresseerd zijn in een academische carrière.

Het is tevens lastig om een vast middenkader te vinden (UD's of UHD's). In de gesprekken wordt aangegeven dat de faculteit in het verleden te maken had met mensen die aan het begin of halverwege een promotietraject werden weggekocht door advocatenkantoren. Voor promovendi is het vaak aantrekkelijker om te gaan werken in de praktijk. De praktijk biedt immers naast een gunstig salaris ook allerlei gunstige arbeidsvoorwaarden (zoals een dag in de week voor het verrichten van onderzoek of een verblijf in het buitenland).

### 4.2 Talentbeleid binnen Radboud Universiteit Nijmegen (DPO)

Talentbeleid heeft een plaats gekregen in het strategisch plan van de universiteit: "Het vroegtijdig opsporen van eigen talent en het proactief identificeren van talent buiten de Radboud Universiteit, is wezenlijk voor versterking van de opleidingsprofielen en de reputatie van de onderzoeksinstituten en hun onderzoeksprogramma's."<sup>18</sup> Dit beleid wordt echter niet nader gedefinieerd in beleidsstukken. De belangrijkste taak van DPO is het zorgen voor een optimaal, talentvol personeelsbestand en zorgen dat dit talent optimaal kan presteren.

DPO op centraal niveau wijst in de gesprekken op het gebrek aan visie op loopbaanbeleid van jonge wetenschappers binnen de gehele universiteit. Het aandachtspunt omtrent jong talent betreft het zorg dragen voor het behouden van de 'besten' en het begeleiden van de 'minderen' naar een loopbaan buiten de wetenschap. "In Nijmegen bestaat het idee dat iedereen in de gelegenheid gesteld moet worden om te solliciteren op een vacature, maar dat is geen loopbaanbeleid. Er bestaan netwerken die op ondoorzichtige manier hun werk doen. Men moet proactief gaan handelen, in plaats van reactief." Dit komt volgens DPO ook neer op het geven van realistische feedback aan jonge wetenschappers en verwachtingsmanagement. Niet iedereen kan door in de wetenschap, en momenteel is er binnen de Radboud Universiteit Nijmegen geen uniform instrument voorhanden om een goede selectie te maken tussen talent en niet-talent.

Het hoofd DPO van de Radboud Universiteit geeft aan dat er veel instrumenten worden ingezet, maar dat deze weinig onderlinge samenhang vertonen. Er ontbreekt een centrale visie in het beleid en er was tot op heden weinig afstemming tussen de vraag en het aanbod. Op dit moment wordt een invoeringsplan gemaakt voor de notitie 'Helder perspectief' over loopbaanbeleid en meer transparante beoordelingscriteria

---

<sup>18</sup> Strategisch Plan 2009-2013 "Gedreven door kwaliteit, gericht op de toekomst" Radboud Universiteit Nijmegen

voor wetenschappelijk personeel. Dit betekent concreet dat minimumeisen worden gesteld waaraan wetenschappelijk personeel moet voldoen. Het gedeelte 'wanneer ben je nu echt goed', oftewel talentmanagement, is de volgende stap en specifiek beleid moet hiervoor nog ontwikkeld worden op centraal niveau.

In het verleden kreeg talentbeleid invulling via het programma Stimuleringsfonds voor jong Wetenschappelijk Talent afkomstig uit de Van-Rijnmiddelen.<sup>19</sup> Het Stimuleringsfonds Wetenschappelijk Talent is in strikte zin geen fonds maar een geoormerkt budget om de instroom van jong wetenschappelijk talent en de doorstroom van vrouwelijk talent te bevorderen. Het stimuleringsfonds is bedoeld voor nieuwe toepassingen en als aanvulling op bestaande subsidieregelingen. Uitgangspunt van het fonds is maatwerk. De FdR heeft de middelen uit dit fonds gebruikt voor de financiering van promotieonderzoeken en het vrijmaken van fte's voor de voorbereiding van een Vidi-aanvraag.

Het College van Bestuur heeft besloten om de Van-Rijnmiddelen met ingang van 2009 aan de faculteiten toe te delen en niet meer te 'oormerken'. Dat wil zeggen dat er geen doelen meer zijn gesteld aan het geld dat wordt gegeven. Als de Van-Rijnmiddelen zonder oormerking in de lump sum van faculteiten worden opgenomen, is het maar de vraag of deze middelen blijvend voor talentbeleid worden ingezet. De meeste faculteiten pleiten volgens DPO daarom voor continuering van het Stimuleringsfonds Wetenschappelijk Talent. In de huidige financiële situatie bestaat binnen faculteiten een constante druk om additionele middelen voor de structurele formatie in te zetten. Hierdoor bestaat een grote kans dat de beleidsruimte voor het vinden en binden van wetenschappelijk talent verdwijnt.

### 4.3 Talentbeleid binnen FdR

Binnen de FdR is men van mening dat talentbeleid om maatwerk vraagt. Maatwerk laat zich lastig vastleggen in regelingen. De meeste respondenten geven de voorkeur aan een minimum aan bureaucratie en een maximum aan ruimte om op facultair niveau het centrale beleid nader vorm te geven. De voorkeur voor maatwerk, autonomie en flexibele regelingen zorgen ervoor dat er weinig in alles regelende notities vastgelegd facultair beleid is, ook daar waar het gaat om het binden en boeien van jong talent. Het formatieplan fungeert als kader, daarbinnen wordt gestreefd naar een grote mate van flexibiliteit. In een uitzonderlijk geval wordt onderbouwd afgeweken van het formele beleid. "In dat opzicht zijn we in Nijmegen erg verstandig door niet al te ingewikkelde hooglerarenplannen te maken, maar gewoon goed na te denken en te reageren op de vraag van de markt", aldus een van de geïnterviewde hoogleraren.

De voornemens die opgenomen zijn in het bestuursplan worden hieronder toegelicht.

#### 4.3.1 Instroom

In het kader van het thema 'vinden en binden van wetenschappelijk talent', heeft de faculteit de volgende voornemens:

1. Opleiden potentiële promovendi

Het recente verleden leert dat het niet eenvoudig is om goede promovendi aan te trekken en te behouden. De concurrentie op de belangrijkste onderzoeksgebieden vanuit de rechtspraak is sterk. Ook tijdens het promotietraject komt het soms voor dat promovendi alsnog zwichten voor de lokroep van bijvoorbeeld advocatenkantoren. Aangezien een gering aantal studenten interesse heeft voor een wetenschappelijke carrière, legt de faculteit zich toe op het opleiden van de betere en geïnteresseerde studenten die een wetenschappelijke loopbaan ambiëren. De duale master en met name de onderzoeksmaster Onderneming & Recht dienen momenteel als een kweekvijver om voor Ondernemingsrecht en Burgerlijk Recht talenten te selecteren.

---

<sup>19</sup> De minister van OCW heeft bij schrijven van 18 juli 2001 aan de universiteiten extra middelen beschikbaar gesteld voor maatregelen gericht op de doorstroom van talentvolle wetenschappers en op verbetering van het perspectief van jonge onderzoekers: de zogenaamde Van-Rijngelden.

In de duale master combineren studenten praktijkgericht onderwijs met werkervaring bij een gerenommeerd advocatenkantoor, bedrijf of instelling. Door de invoering van de onderzoeksmaster Onderneming & Recht heeft de faculteit een beter zicht op de kwaliteiten van die studenten. Dat betekent dat de faculteit nog maar weinig adverteert voor vacatures. Toch komt de helft van de promovendi van buiten de universiteit Nijmegen. Van de zes afgestudeerden zijn er nu vijf met een promotietraject gestart.

Op de FdR bestaat tevens de mogelijkheid voor getalenteerde en ambitieuze rechtenstudenten om naast hun reguliere opleiding een extra en uitdagend programma te volgen: Law Extra. Dit programma bestaat onder meer uit verdiepende vakken, uitdagend onderwijs in projecten, *summer courses* met topdocenten en juristen uit de praktijk, studieperiodes in het buitenland en een werkstage. Het programma Law Extra is er voor studenten die in hun eerste studiejaar goed tot uitstekend hebben gepresteerd en in staat en bereid zijn extra tijd en energie te investeren. In de loop van het eerste studiejaar vindt een selectie plaats op basis van studieresultaten op het vwo en in de propedeuse. Het programma begint vanaf het eind van het eerste studiejaar en duurt (ruim) twee jaar. Het programma Law Extra van de Radboud Honours Academy is tevens een goede voorbereiding op de praktijkmaster Onderneming & Recht.

## 2. Werving internationale promovendi

Vanwege het feit dat een groot deel van de rechtswetenschap nog steeds is gericht op de bestudering van het Nederlands recht, is internationale werving niet in alle gevallen aan de orde. Binnen de van toepassing zijnde vakgebieden wordt het aanstellen van buitenlandse medewerkers nadrukkelijker gestimuleerd. Daarbij wordt gebruik gemaakt van Engelstalige advertentieteksten, buitenlandse wervingskanalen en eigen netwerken in het buitenland.

## 3. Werving en selectie UD's/UHD's/hoogleraren

Voor de werving en selectie van vaste posities bestaat binnen de FdR het protocol werving en selectie FdR. In dit protocol heeft ten doel de fasen van het werving- en selectieproces op hoofdlijnen te beschrijven teneinde binnen de faculteit op zorgvuldige wijze de procedures uit te voeren en de commissieleden ondersteuning te bieden. Dit protocol dient als uitgangspunt en afwijking ervan gebeurt met in achtneming van bijzondere omstandigheden. Interne kandidaten worden altijd in de gelegenheid gesteld om te solliciteren.

### 4.3.2 Doorstroom en ontwikkeling jong talent

#### *Promovendi*

De inspanning die de faculteit zich getroost in de selectie, opleiding en begeleiding van promovendi, moet in 2009 voor het eerst zichtbaar worden in een verbetering van het promotierendement. Verschillende onderzoeksvisitatiecommissies die in het verleden het onderzoek van de faculteit beoordeelden, hebben hun zorg uitgesproken over het promotierendement. Het bestuur van de FdR deelt deze zorgen. Het uitvoeringsprotocol promovendi is de basis voor het promovendibeleid aan de FdR en bestaat uit een aantal onderdelen en regelingen. Belangrijk is het Opleidings- en begeleidingsplan (OBP) dat deel uit maakt van de arbeidsovereenkomst. Alle onderdelen van de promovendiopleiding zijn vastgelegd in dit plan, dat regelmatig wordt aangepast in geval van universitaire of facultaire wijzigingen. De doelstelling van de promovendiopleiding is de begeleiding en voorbereiding van promovendi op het zelfstandig verrichten van wetenschappelijk onderzoek dat uiteindelijk uitmondt in een proefschrift. De opleiding bestaat uit drie onderdelen. Het eerste deel van de opleiding betreft het aanleren van onderzoeksvaardigheden. Een tweede deel voorziet in het trainen van didactische vaardigheden, omdat promovendi tevens een kleine onderwijsaanstelling hebben. Het derde en laatste deel is toegespitst op de opleidingsbehoeften van de individuele promovendus. Dit deel ziet toe op specifiek vereiste achtergrondkennis. Daarnaast bestaat het promovendibeleid uit een regeling over de toetsingscriteria van de beoordelingscommissie en een specifiek format voor het jaargesprek met de promovendus.



#### *Doorstroom naar vaste posities*

Bij het werven voor vaste posities aan de faculteit wordt de universitaire regelgeving gevolgd. In het kader van loopbaanbeleid wordt gezien of talentvolle FdR-medewerkers die een carrière in de wetenschap ambiëren, doorgroeimogelijkheden geboden kunnen worden. Één van deze maatregelen, die in de toekomst vaker gehanteerd zullen worden, is het mogelijk maken van (een vorm van) Tenure Track. Momenteel zitten vier medewerkers in een Tenure Track/ontwikkeltraject. Ook hier is sprake van maatwerk: er is geen officieel beleid voor Tenure Trackers binnen de Radboud Universiteit Nijmegen. Binnen FdR betekent een Tenure Track een stapsgewijze doorstroming die eventueel uitmondt in hoogleraarschap. “De huidige Tenure Tracker is nu nog te jong, maar kan bij goed functioneren binnen een aantal jaren op een hoogleraarpositie terechtkomen.” ‘Goed functioneren’ is in deze situatie duidelijk vastgelegd in documenten en criteria. Het houdt onder meer in dat de kandidaat binnen een aantal jaren een bepaald aantal publicaties moet realiseren en goede waarderingen moet krijgen voor hoorcolleges en werkcolleges. Ook wordt de kandidaat tijdens het traject begeleid.

#### *Jaargesprekken*

De faculteit vindt het belangrijk dat er elk jaar een jaargesprek wordt gehouden met alle medewerkers in de secties en centra. Het streven is een 100%-score. Voor wetenschappelijke medewerkers met een deeltijdaanstelling (0,6 fte) mag tweejaarlijks een jaargesprek gevoerd worden.

#### *Loopbaanontwikkeling*

Vanuit het streven naar een zo hoogwaardig mogelijke kwaliteit van haar onderwijs en onderzoek, heeft de faculteit binnen het personeelsbeleid in 2008 specifiek aandacht geschonken aan leiderschapsontwikkeling, loopbaanontwikkeling, organisatieontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Nieuwe hoogleraren nemen, afhankelijk van reeds opgedane ervaring, deel aan het seminar ‘Academisch leiderschap voor hoogleraren’. Daarnaast worden universitair (hoofd)docenten gestimuleerd tot deelname aan het ‘Leerwerktraject academisch leidinggevende WP’.

#### *Administratieve ondersteuning bij subsidieaanvragen*

Bij het werven en benoemen van onderzoekers, universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren weegt de wervingskracht van kandidaten in tweede en derde geldstroomonderzoek nadrukkelijker mee. Potentiële kandidaten voor een ERC-grant of Vidi- of Vici-subsidie kunnen bij het bedenken en schrijven van een projectaanvraag rekenen op de benodigde administratieve en financiële ondersteuning vanuit de faculteit.

### **4.3.3 Uitstroom**

#### *Exitgesprekken*

Het uitgangspunt van de faculteit is dat promovendi en junior docenten na hun promotie de faculteit verlaten. Bij vertrek houdt de promovendi-decaan een exitgesprek met elke promovendus. Voor het overige personeel vindt, als daar aanleiding toe is, enkele weken of desgewenst maanden voorafgaand aan het vertrek een formeel exitgesprek plaats met de P&O medewerker. In de praktijk komt het erop neer dat P&O met de meeste vertrekkende medewerkers spreekt over het vertrek, maar deze gesprekken zijn niet nadrukkelijk als ‘exitgesprek’ geformuleerd. In dat gesprek kan, naast een terugblik op het werken bij de faculteit, ook aandacht worden besteed aan een toekomstige verbinding met de faculteit, bijvoorbeeld inzake onderwijs, onderzoek, begeleiding van promovendi of postacademisch onderwijs.

## 5 Uitvoering beleid

In het voorgaande hoofdstuk hebben we het beleid van de faculteit besproken. In dit hoofdstuk gaan we in op de dagelijkse praktijk: hoe zijn de medewerkers bij de FdR terechtgekomen (§5.1) en waarom hebben zij voor de FdR gekozen (§5.2)? Wat zij doen om hun eigen ontwikkeling te stimuleren (§5.3), waarom verlaten medewerkers de FdR (§5.4) en hoe is hun vertrek verlopen (§ 5.4)? In totaal zijn 11 medewerkers van de FdR geïnterviewd.

### 5.1 Instroom

#### *Promovendi*

Bij de FdR hebben we zes promovendi gesproken. De meesten hebben aan de Nijmeegse faculteit gestudeerd en zijn tijdens hun afstudeerfase door hoogleraren gevraagd om te solliciteren voor een promotietraject of een docentfunctie. Docenten krijgen de mogelijkheid geboden om te promoveren en ook zijn er duale trajecten mogelijk waarbij medewerkers werkzaam zijn in de praktijk en twee of drie dagen per week investeren in promotieonderzoek. De geïnterviewde promovendi hebben gesolliciteerd op een vacature en zijn tijdens hun studie opgevangen vanwege student-assistentschappen, excellente studieresultaten of vanwege activiteiten als redactielid van juridisch tijdschrift. De decaan van de faculteit geeft aan dat de helft van de promovendi op een andere universiteit heeft gestudeerd, en via open procedures bij de FdR terecht komt. De duale master en met name de onderzoeksmaster Onderneming & Recht dienen momenteel als een kweekvijver om voor Ondernemingsrecht en Burgerlijk Recht promovendi te selecteren.

#### *Overig personeel*

De faculteit werkt met open vacatures voor UD's en UHD's volgens het facultaire protocol werving en selectie. Volgens de geïnterviewden worden, zodra een talentvolle medewerker de promotiedatum nadert, vaak extra inspanningen verricht om deze persoon aan de faculteit te binden. Hoewel het expliciet beleid is dat alle promovendi vertrekken na hun promotie, geven de personeelsfunctionaris en directeur van de faculteit aan dat 1/3 van de promovendi instroomt als vaste medewerker. Voorwaarde is echter dat er ruimte is in het formatieplan. Deze ruimte in het formatieplan is bij een aantal secties structureel aanwezig, omdat het niet lukt om alle vacatures van vaste posities in te vullen. Hierdoor ontstaat een zekere flexibiliteit en de mogelijkheid om talentvolle medewerkers een contract aan te bieden. "In sommige secties is het zo dat ze mensen willen binden als ze aan het promoveren zijn en tegen het einde aan lopen. [...] Het formatieplan staat in principe wel vast, maar in de praktijk moet het ook mogelijk zijn om iemand te converteren tot een Docent-3-aanstelling." Er bestaat dus ruimte om zogenaamde 'witte raven' een contract aan te bieden. Deze aanpak volgt direct uit het feit dat U(H)D posities moeilijk in te vullen zijn en dat de FdR het eigen talent goed in de gaten houdt. Een hoogleraar geeft aan: "Als ik weet dat een medewerker heel erg goed is, of dit nu op het niveau van student of UHD is, dan kan ik vaak een aanstelling voor deze persoon realiseren. Dat vind ik fantastisch."

Metajuridische disciplines of een vakgebied als migratierecht beschikken over het algemeen over een groter aanbod van beschikbare talenten die een carrière in de wetenschap ambiëren. Zij hebben minder moeite met het vervullen van vacatures met medewerkers van buiten de eigen universiteit of van buiten Nederland. Deze medewerkers komen in de meeste gevallen via een open sollicitatieronde terecht op FdR, maar hebben vaak wel contacten of samenwerkingsverbanden met medewerkers binnen de faculteit.

### 5.2 Lokkers en binders: redenen om bij FdR te komen en te blijven werken

#### **Lokkers**

De FdR heeft moeite met het binden van jong talent gezien de sterke concurrentie van de rechtspraktijk. Wij hebben aan alle medewerkers gevraagd waarom zij desondanks voor de FdR hebben gekozen. Jong talent dat voor een wetenschappelijke carrière kiest, doet dit volgens hen vanwege de inhoudelijke verdieping, het plezier in het geven van onderwijs en het verrichten van onderzoek en de autonomie die je als wetenschapper hebt in vergelijking met de veeleisende advocatenkantoren. Volgens jong talent biedt een

promotie de mogelijkheid tot verdieping en een brede ontwikkeling. In de praktijk is het onderwerp afhankelijk van de praktijkvraag en het budget van de opdrachtgever. Een promotietraject betekent ook het geven van onderwijs en hierdoor word je volgens de respondenten een betere professional voor de commerciële sector. “Je leert hoe je informatie moet overbrengen, hoe je mensen moet benaderen en dat is aantrekkelijk voor de praktijk”, aldus een van de hoogleraren.

### **Binders**

De reden waarom men blijft werken bij FdR, heeft met name te maken met de reputatie van FdR in Nederland, de prettige sfeer en het feit dat de faculteit weinig bureaucratisch is.

#### *Reputatie*

Veel respondenten geven aan dat FdR een goede reputatie heeft in binnen- en buitenland, met name het Onderzoekcentrum Onderneming en Recht (OO&R) met daarin de secties Burgerlijk Recht en Ondernemingsrecht. Hierdoor is het voor jong talent aantrekkelijk werkzaam te zijn in deze faculteit en samenwerkingsverbanden aan te gaan met en begeleid te worden door grote namen in dit veld.

#### *Sfeer en saamhorigheid*

De goede sfeer en onderlinge saamhorigheid worden door de medewerkers als zeer prettig ervaren. Men kent elkaar goed en er zijn veel formele en informele bijeenkomsten, zoals een vrijdagmiddagborrel, jaaropening, interne congressen, promoties, oraties en een kerstdiner. Dit is gekopieerd vanuit de cultuur van advocatenkantoren en respondenten vergelijken deze cultuur weleens met een corporale instelling. Ook de facultaire communicatie speelt een rol: eenmaal per twee weken ontvangt men een facultaire nieuwsbrief met een update over gebeurtenissen binnen de faculteit. Vanuit de faculteit wordt een hechte gemeenschap gestimuleerd. Echter, niet alle medewerkers roemen de sfeer op de faculteit. Er gaan geluiden op over te weinig communicatie en contact tussen de verschillende secties, met name over de perifere positie van de sommige secties ten opzichte van de dominante secties Burgerlijk- en Ondernemingsrecht. Een voormalig medewerker geeft aan dat de informele bijeenkomsten en dat borrels voornamelijk worden bezocht door medewerkers van Burgerlijk- en Ondernemingsrecht.

#### *Weinig bureaucratisch*

Op verschillende manieren blijkt de FdR een weinig bureaucratische organisatie te zijn. Medewerkers ervaren dit als zeer prettig, aangezien geen tijd verloren gaat aan papierwerk of het formaliseren van regels. De communicatielijnen zijn kort en iedereen kent elkaar van ‘hoog tot laag’ en is aanspreekbaar. Hierdoor kunnen zaken snel en efficiënt geregeld worden en is er ruimte voor maatwerk. “Op die manier krijg je snel dingen geregeld en kan je zo binnenlopen bij elkaar.”

#### *Gezonde werkdruk*

In tegenstelling tot het werken op grote advocatenkantoren, wordt de werkdruk binnen de faculteit als gezond omschreven. “De praktijk betekent werkweken van 60 uur maken en dit strookt niet met mijn privé-plannen. Ik zou me dan vier jaar een slag in de rondte moeten gaan werken.” Ook anderen zien zichzelf niet op advocatenkantoren werken, aangezien zij willen nadenken over het algemeen belang en de werkzaamheid van het recht en niet zozeer de belangen van één partij willen behartigen.

## **5.3 Doorstroom**

### **Doorstroom promovendi en postdocs**

Aan promovendi wordt duidelijk gemaakt dat men de praktijk in dient te gaan, althans, dat de carrière na de promotie niet zal worden voortgezet aan FdR. “Het statement dat door dit beleid wordt gemaakt, is dat je er niet op moet rekenen dat je kunt blijven. Je moet dus blij zijn als men een uitzondering voor je maakt.”

De FdR heeft nauwelijks postdocs, aangezien gepromoveerde juristen weinig interesse hebben in een tijdelijke onderzoekspositie. De metajuridische secties en migratierecht hebben wel enkele postdocs die via open procedures van buiten worden aangesteld.

### **Doorstroom UD's, UHD's en hoogleraren**

De faculteit heeft slechts een klein middenkader. Door de competitieve arbeidsmarkt worden er weinig mensen UD en nog minder UHD. Ook hier geldt het uitgangspunt van maatwerk en individuele acties. Hoewel er voldoende geïnteresseerden zijn voor het hoogleraarschap – soms in combinatie met een baan in de praktijk – is het vinden van UD's en UHD's moeilijk. Een hoogleraar geeft aan dat de kwaliteitseisen soms iets omlaag moeten en dat de faculteit een gepromoveerde medewerker snel tot universitair hoofd-docent maakt, zodat het talent behouden blijft.

Wat betreft hoogleraren, streeft de faculteit naar een verdeling van 50 procent interne benoemingen en 50 procent externe benoemingen. Als er een vacature is, wordt zowel intern als extern gekeken naar potentiële kandidaten, oud-collega's en bekenden. Binnen het bestuur van het OO&R geldt het als een vast agendapunt: wie moeten we hebben, wie zit waar en wat doet hij/zij?

### **Ontwikkelmogelijkheden**

Wat betreft de activiteiten gericht op de eigen ontwikkeling, krijgen de promovendi een scala aan cursussen aangeboden. Dit wordt in de meeste gevallen besproken tijdens het begin van het promotietraject en vervolgens tijdens jaargesprekken. Aanvullend biedt het OO&R cursussen en intervisiegroepen aan de eigen promovendi. Jonge medewerkers die niet aangesloten zijn bij deze onderzoeksschool, geven aan meer begeleid te willen worden in methodes, theorieën en tijdens het schrijfproces. De promovendicursussen die worden aangeboden, zijn ontwikkeld voor promovendi uit alle faculteiten en zijn daardoor vaak erg algemeen. Voor de ontwikkeling van promovendi wordt verder ook een budget beschikbaar gesteld voor nationale en internationale conferenties.

Voor vaste staf is er het leerwerktraject 'Academisch leidinggevende WP'. Geen van de geïnterviewde UD's en UHD had hier (reeds) gebruik van gemaakt.

## **5.4 Afstoters en minpunten van FdR als werkgever**

In paragraaf 5.2 zagen we dat de redenen om bij FdR te komen werken en te blijven werken veelal te maken hadden met de inhoud van het werk, het plezier in het geven van onderwijs en het verrichten van onderzoek en de autonomie die je als wetenschapper hebt. Blijven doen de talenten vanwege de reputatie van de faculteit, de goede sfeer en saamhorigheid en de geringe mate van bureaucratie. In de gesprekken hebben we ook gesproken over de 'afstoters': de minpunten van de faculteit als werkgever en de redenen voor vertrek.

### **Ons kent ons**

De goede sfeer en onderlinge saamhorigheid heeft ook een keerzijde. Het leidt ook tot een 'ons kent ons'-cultuur. Medewerkers die minder tot deze groep behoren, ondervinden meer problemen om zaken te regelen en 'gehoord te worden'. Dit geldt met name voor medewerkers buiten het OO&R en medewerkers die slechts een kleine aanstelling hebben. "Die mensen doen ook niet mee aan sociale activiteiten en zijn dan meer anoniem en voor hen is het wellicht lastiger om hier een carrière op te bouwen." Een voormalig universitair docent heeft deze cultuur als hiërarchisch en corporaal omschreven; lijkend op de sfeer binnen een groot advocatenkantoor, waar van medewerkers verlangd wordt te conformeren aan een bepaalde homogene bedrijfscultuur.

### **Laag salaris en bonus**

Sommige jonge talenten wijzen op het lage salaris, vergeleken met het salaris in de rechtspraktijk. De faculteit neemt maatregelen en schaaft de promovendi in schaal 10, terwijl universiteitsbreed de lagere P-schaal wordt gehanteerd.

Er is weinig ruimte om talent te belonen met financiële middelen. In de CAO staan toelages beschreven voor het leveren van extra prestaties, maar de beoordeling is afhankelijk van de hoogleraar. Jong talent geeft aan dat harder werken vaak niets oplevert, terwijl een financieel *incentive* juist stimulerend zou kunnen werken. Jong talent geeft tevens aan dat het probleem bestaat dat er precedents geschapen worden, omdat de ene medewerker wel een extra krijgt en de andere niet. Hier proberen leidinggevenden voor te waken, door de redenen van de extra salarisverhoging vaag te formuleren, zodat niemand zich daar in de toekomst op kan beroepen.

### **Gebrek aan begeleiding promovendi**

Het motto met betrekking tot het begeleiden van promovendi is volgens de jonge talenten: “Als ze het niet redden om alleen binnen vier à vijf jaar een boek te schrijven, dan zijn ze niet goed genoeg.” Dit komt volgens een respondent voort uit de traditie van Van der Grinten: individualistisch en traditioneel academisch. Dat houdt in dat men de promovendus loslaat en als hij of zij goed genoeg is, dan komt er dat proefschrift er vanzelf. Promovendi zien het regelmatig moeten tonen van hun vorderingen daarom als een vorm van wantrouwen. Het wordt ook wel gezien als een aantasting van de academische vrijheid. De wijze van begeleiding is afhankelijk van de hoogleraar en vaak worden er geen concrete planningen gemaakt. Promovendi leveren hun werk op eigen initiatief in. “Sommige hoogleraren werken met een planning, maar het wordt gezien als een vorm van vertrouwen als de promotor wil dat je iedere maand wat inlevert. Als je goed onderwijs geeft en een goed artikel schrijft zo nu en dan, heeft men het vertrouwen dat het wel goed komt met je.”

Promovendi ervaren volledige vrijheid in het vormgeven van het promotieonderzoek. Er is niet altijd een duidelijke opdracht. De hoogleraar reikt een idee aan, maar de opdracht moet door de promovendus zelf worden ingevuld. Dit leidt bij sommige respondenten tot het gevoel “te zwemmen”. “Ik had geen idee wat promoveren precies inhield, ik had ook geen idee wat me te wachten stond. Ik vond onderwijs geven leuk en het schrijven van mijn scriptie ook, maar het wetenschappelijke gedeelte van mijn promotie ging ik volledig ‘blind’ in.”

Hoewel een aantal van de promovendi en de postdocs aangeeft dat zij baat hebben bij dit systeem, plaatsen anderen kanttekeningen. “Alleen als je de vrijheid aankunt, is het positief.” Hoogleraren gaan er over het algemeen vanuit dat talentvolle mensen deze vrijheid aankunnen en zijn tevreden met de mensen die de eindstreep halen. Tegelijkertijd besteedt de faculteit veel aandacht aan het verbeteren van het promotierendement. “Men realiseert zich wel dat er misschien te veel vrijheid is en dat je er bij sommigen misschien meer uit zou kunnen halen.”

### **De link met de praktijk**

De meeste talenten spreken hun wens uit om in relatie te blijven staan met de praktijk. Een respondent geeft aan bang te zijn “een ‘studeerkamergeleerde’ te worden. Als de link met de praktijk verloren gaat, weet je niet meer waar je het over hebt en moet je voorzichtig zijn in je analyse, aangezien je een ‘ivoren toren’ bewoont.” De meerderheid van de talenten heeft een baan bij een andere universiteit of buiten de wetenschap overwogen, met name omdat veel talenten vanaf hun studietijd in deze faculteit zijn ‘opgegroeid’.

### **5.5 Uitstroom van talent**

Voor de promovendi is het vanzelfsprekend dat zij na hun promotie elders ervaring moeten opdoen. De geïnterviewde voormalige medewerkers met een UD-positie of hoger vertellen vooral bij FdR vertrokken te zijn wegens persoonlijke redenen, zoals de afstand tussen woon- en werkplaats. Daarbij ervaren zij het als gunstig om eens in een andere omgeving werkzaam te zijn. Het vertrek is zonder problemen verlopen.

## 6 Evaluatie van het beleid

In alle gespreken hebben we de geïnterviewden gevraagd het beleid en de maatregelen van de faculteit ten aanzien van de faculteit te evalueren: Wat werkt goed? Welke maatregelen ontbreken en welke maatregelen zijn overbodig? Daarnaast hebben we in de groepsgesprekken gevraagd hoe de faculteit de genoemde minpunten kan verhelpen. De antwoorden op al deze vragen hebben we in dit hoofdstuk verwerkt. Bij elke fase van het HRM-proces – instroom, doorstroom en uitstroom – kijken we naar goede en succesvolle elementen van het beleid en mogelijke verbeterpunten.

### 6.1 Instroom

#### Talent scouten

Het protocol Werving- en selectie wordt gehanteerd dat kaders stelt maar ook ruimte biedt voor maatwerk. De FdR kiest bij het werven en selecteren van jong talent voor maatwerk en individuele afstemming. De duale master en de onderzoeksmaster dienen als reservoir of kweekvijver om talenten te selecteren voor Burgerlijk Recht en Ondernemingsrecht. De huidige wijze van het werven van promovendi en vast personeel kent zowel voorstanders als tegenstanders.

Voorstanders beargumenteren dat er op deze wijze snel kan worden gehandeld, dat talentvolle studenten eenvoudig te selecteren zijn op cijfers, motivatie en “een snuggere blik in hun ogen”. Er zijn volgens een respondent weinig écht gemotiveerde studenten en die haal je er wel uit.

Aan de andere kant hebben, volgens beleidsmedewerkers op centraal niveau, de decanen en hoogleraren in Nijmegen te weinig idee waar de toppers zitten. “In een kennismakingsgesprek heb ik de decanen wel eens gevraagd of ze een lijstje met mensen klaar hebben liggen voor wanneer ik met 1 miljoen aan zou komen. Men gaat pas kijken als er een vacature is.” Deze opvatting wordt niet gedeeld door de faculteit.

Jong talent binnen FdR geeft aan dat dit type wervingsbeleid vaak neerkomt op persoonlijke voorkeuren. “Het helpt als je ‘binnen de club’ zit, je promotor moet gezag hebben en goede contacten met het faculteitsbestuur.” Promotoren op invloedrijke posities en met veel gezag binnen de faculteit kunnen veel voor jong talent betekenen. Het maken van uitzonderingen op de regel – promovendi moeten na promotie de praktijk in – doet men niet voor iedereen. Naast de officiële criteria (cijfers, inzet, motivatie), speelt volgens de jonge talenten ook loyaliteit een rol. “Hoe het nu gaat, is dat de *juiste* mensen op de juiste plaats het jou moeten ‘gunnen’ en dan is er veel mogelijk.” Deze loyaliteit heeft ook te maken met de inspanningen die je bereid bent te doen voor de faculteit, zoals voorlichting geven. Dit heeft tevens te maken met het grote aantal deeltijdhoogleraren die weinig op de faculteit aanwezig zijn en ook weinig van de organisatorische taken op zich nemen.

Ook geven hoogleraren en universitair (hoofd)docenten aan dat bij het scouten van nieuw talent een bias kan bestaan. Iedereen vindt van zichzelf dat hij of zij goed kan inschatten of studenten of promovendi getalenteerd zijn, maar ze zijn zich ook bewust van het feit dat er een vertekening kan optreden. Een UHD sluit niet uit dat hij talent (onbewust) eerder bij mannen dan bij vrouwen ziet en dat hoogleraren, UD's en UHD's (qua politieke voorkeur) enigszins ‘conservatief’ georiënteerd zijn. Volgens meerdere respondenten is het belangrijk dat iemand ‘in je club past’. Gevaar hiervan is de continuering van een homogene cultuur binnen de faculteit.

#### Arbeidsmarktcommunicatie

Op centraal niveau pleit men voor een actief wervingsbeleid waarbij gewerkt wordt aan verbetering van de reputatie van de Radboud Universiteit. “We moeten ervoor zorgen dat het talent überhaupt wil komen.” Een onderdeel dat verbeterd kan worden in de *war for talent*, is daarom de wijze waarop de universiteit met de arbeidsmarkt communiceert en zich daar profileert. De FdR zorgt dat studenten kennismaken met toekomstige werkgevers, zoals advocatenkantoren en de overheid, maar informeert studenten ook in een vroeg

stadium over de mogelijkheden zich verder te ontwikkelen en te verder verdiepen in de wetenschappelijke rechtspraak.

## **6.2 Doorstroom en ontwikkeling van jong talent**

### **Ontwikkeling en begeleiding van jong talent**

De huidige ideeën over begeleiding in de faculteit geeft jonge medewerkers veel vrijheid en gaat er vanuit dat 'goede' wetenschappers autonoom tot goede resultaten kunnen komen. Een geïnterviewde hoogleraar heeft daar een andere visie op. Hij geeft aan dat dit een *wasteful* selectiemechanisme is. Het promotierendement is aan de FdR lager dan gemiddeld; een groot deel van deze investeringen 'verdwijnt' in een soort zwart gat. Volgens hem staan er verscheidene best practices in het rapport Rendement Verkend, met daarbij diverse aanbevelingen, zoals werving en selectie goed op orde hebben, begeleiding voor de inbedding en dergelijke. Bij goede sturing van de promotor, valt er veel meer uit rendement uit de promovendi te halen. De academische vrijheid moet betrekking hebben op zaken als inhoud, methode en taal, maar niet op de werkuren, aldus de geïnterviewde hoogleraar. Het lage promotierendement wordt volgens respondenten vooral veroorzaakt door de vrijheid in de onderzoeksopzet: men heeft problemen met afbakenen. DPO wil hier graag verandering in brengen en spreekt de wens uit om hoogleraren beter te trainen in het begeleidingsproces.

### **Ontwikkeling en doorstroom van UD's, UHD's en hoogleraren**

De respondenten staan positief ten opzichte van de mogelijkheid om medewerkers een academisch perspectief te bieden via een Tenure Track. Aan talenten wordt zo zekerheid geboden en dat is meer dan een belofte van een UD-positie. Bovendien krijgen wetenschappers op een Tenure Track de vrijheid om een eigen onderzoekslijn op te bouwen. De faculteit heeft inmiddels vier medewerkers in een Tenure Track. De geïnterviewden vinden dat met talentvolle jonge mensen in een Tenure Track, die zich nog niet bewezen hebben, moet worden afgesproken waar ze binnen vijf jaar naartoe werken. "Je zou met het talent contractueel vast moeten leggen wat die persoon over een x-aantal jaar gedaan moet hebben, zodat hij of zij tot U(H)D of hoogleraar benoemd zal worden." Een van de huidige Tenure Trackers geeft aan dat deze afspraken ook geformaliseerd zijn.

Het Tenure Track-systeem kan volgens de meeste respondenten niet heel breed worden ingevoerd: alleen de beste 10 tot 15 procent moet gebruik kunnen maken van zo'n regeling. Ook delen de respondenten de mening dat dit beleid niet te veel geformaliseerd moet worden.

### **Scheppen van duidelijkheid/transparantie**

Enkele jonge talenten en de beleidsmakers op centraal niveau benadrukken het belang van duidelijkheid over loopbaanmogelijkheden en transparante criteria bij het werven en selecteren van academisch personeel. Een promovendus geeft aan: "Het mag allemaal wel wat transparanter. Plekken die er wel of niet zijn, daar wordt een beetje geheimzinnig over gedaan. Geld dat beschikbaar was, kan zomaar verdwijnen als iemand vroegtijdig de faculteit verlaat." Verder is het soms niet duidelijk waarom het ene talent wel een positie krijgt aangeboden en het andere niet. "Er lijkt soms sprake van willekeur en dat schept veel verwarring". Met name omdat ondoorzichtige criteria een rol kunnen gaan spelen, zoals inzet voor de faculteit en loyaliteit. "Het zit 'm niet alleen in het goed functioneren op onderzoek en onderwijs." Binnen de FdR zijn echter wel duidelijke richtlijnen en functie-eisen bekend voor de verschillende wetenschappelijke functies. Op centraal niveau stimuleert DPO het managen van verwachtingen over mogelijkheden binnen de eigen faculteit, zodat promovendi zich tijdig kunnen oriënteren op banen buiten de faculteit.

### **Harde criteria vaste staf**

De ondervraagde jonge talenten geven aan dat voor de vaste medewerkers dezelfde criteria zouden moeten gelden als voor het jongere, vaak tijdelijke personeel. De jonge talenten zijn van mening dat zij aan hardere criteria moeten voldoen, terwijl de medewerkers op vaste contracten niet langs dezelfde meetlat worden gelegd. "Er zitten wetenschappers op vaste contracten en die zitten allemaal vast. Als iemand op een UD-positie zit, dan wordt dat niets meer tot zijn of haar 65<sup>e</sup>. Die mensen houden plekken bezet waar-



voor je eigenlijk anderen hebt.” Vanuit het bestuur van de faculteit wordt aangegeven dat er wel degelijk instrumenten als jaargesprekken en beoordelingsmomenten bestaan. Zo dient de uitslag van de onderwijsmonitor als indicator, en in het geval van een (te) lage score wordt een gesprek gevoerd met de betrokken medewerker en mogelijk een ontwikkelafpraak gemaakt. Bovendien zijn er duidelijke functie-eisen vastgelegd voor de vaste functies (UD, UHD en hoogleraar) binnen de FdR.

### **6.3 Uitstroom**

Promovendi weten waar ze aan toe zijn, want het is expliciet beleid is dat men vertrekt na de promotie. Alleen voor sommigen wordt een uitzondering gemaakt. De vertrekkers geven aan dat zij wegens persoonlijke omstandigheden geen gebruik hebben gemaakt van de mogelijkheid van het voeren van een exitgesprek. Over de tevredenheid over de instroom naar een positie als promovendus, zijn geen studenten of potentiële promovendi gesproken.

## 7 Conclusie

De problematiek rond het vinden en boeien van talent is binnen de Faculteit der Rechtsgeleerdheid (FdR) heel specifiek: vanwege de grote concurrentie van de markt is het moeilijk om – in de meeste disciplines – voldoende vast personeel te vinden. Om met deze problematiek om te gaan, heeft de FdR een beleid dat kaders stelt, maar (noodgedwongen) ook ruimte biedt voor maatwerk. De FdR kiest duidelijk voor flexibiliteit en maatwerk binnen de kaders van het formatieplan en criteria in de UFO profielen. Respondenten geven aan niet te veel te willen regelen of vast te willen leggen. Voordeel is dat op deze manier snel en adequaat op talenten kan worden ingespeeld.

Vakgebieden als rechtssociologie en -filosofie, migratierecht en internationaal recht hebben minder te maken met de concurrerende markt en hebben daarom ook minder moeite om jong talent van buiten aan te trekken.

In de huidige werkwijze ligt het accent op het opleiden en laten doorstromen van intern talent. De onderzoeksmaster van het OO&R wordt gebruikt om talent te identificeren en enthousiast te maken voor een wetenschappelijke carrière. Ook zijn er individuele mogelijkheden tot het combineren van een promotieplaats en een baan buiten de universiteit. Vervolgens is het expliciet beleid dat gepromoveerden de faculteit verlaten en werkervaring opdoen in de praktijk of op een andere universiteit. Zeker de talenten die voor de praktijk kiezen, zullen niet snel meer terugkeren naar de wetenschap. Om er voor te zorgen dat er een instroom is naar het vaste WP, zij het in geringe mate, wordt voor sommige talenten een uitzondering gemaakt: zij krijgen een versneld traject aangeboden tot UD, UHD of hoogleraar.

De faculteit heeft recentelijk de eerste ervaringen opgedaan met Tenure Track-beleid: een stapsgewijs ontwikkeltraject dat eventueel uitmondt in een hoogleraarschap. Talentvolle medewerkers met veel praktijkervaring bindt de faculteit aan zich door het aanbieden van deeltijdhoogleraarposities. Het wetenschappelijke carrièrepad kan aan de FdR dus relatief snel doorlopen worden.

De FdR biedt een pakket aan loopbaanontwikkeling voor promovendi. Het uitvoeringsprotocol promovendi biedt ruimte voor een individueel ontwikkeltraject van jonge medewerkers. Naast dit plan bestaat er binnen de faculteit weinig expliciet loopbaanbeleid voor jonge medewerkers. Mogelijkheden voor individuele ontwikkeling zijn er echter voldoende, maar deze zijn afhankelijk van persoonlijk initiatief van de medewerkers. Het loopbaanbeleid is overigens gericht op alle jonge medewerkers, niet gelimiteerd tot of toegespitst op een kleinere groep talentvolle medewerkers.

De huidige, weinig geformaliseerde aanpak heeft duidelijke voordelen, maar kent ook een keerzijde. Het gevaar bestaat dat het selectieproces neerkomt op willekeur. De richtlijnen zijn de UFO profielen, maar deze bieden geen eenduidige en transparante criteria voor het identificeren van talent. Dit blijft, evenals in andere faculteiten, een moeilijk proces. Daarbij zien we dat wetenschappelijke competenties als onderzoeks- en onderwijsprestaties niet de enige criteria zijn die een rol spelen tijdens de selectie. Bij het doorstromen van talent speelt ook loyaliteit ten opzichte van de faculteit een belangrijke rol. Sommige medewerkers geven aan 'alles voor elkaar te krijgen', omdat ze de juiste connecties hebben of omdat zij bereid zijn 'de kar te trekken'.

# Caseverslag Faculteit Geesteswetenschappen, Universiteit van Amsterdam

## 1 Inleiding

### 1.1 Doel onderzoek

Het onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in het beleid dat universiteiten hebben ontwikkeld voor het binden en boeien van jong talent. Hierbij doelen we op het gehele beleid gericht op in-, door- en uitstroom van jong talent. We kijken niet alleen naar het geformuleerde beleid, maar ook naar hoe dit beleid in de praktijk wordt uitgevoerd en tot welk resultaat dit heeft geleid.

De data zijn voornamelijk verzameld middels vijf casestudies (bij vijf faculteiten met een uiteenlopend wetenschapsgebied en bij verschillende typen universiteiten). Dit caseverslag geeft een overzicht van de bevindingen van de casus in de Faculteit Geesteswetenschappen (FGW) van de Universiteit van Amsterdam.

De volgende dataverzamelingsmethoden zijn in deze casus gebruikt:

- Analyse van beleidsdocumenten:
  - Instellingsplan Universiteit van Amsterdam 2003-2006;
  - Notitie Presteren en ontwikkelen, kader voor strategisch Personeels- en organisatiebeleid, Expertisecentrum Middelburg, oktober 2003;
  - Leren excelleren, instellingsplan 2007-2010;
  - Bestuursconvenant Faculteit der Geesteswetenschappen 2005-2008;
  - Bestuursconvenant Faculteit der Geesteswetenschappen 2009-2012;
  - Jaaroverzicht FGW 2008;
  - Nota Nieuwe Bestuursstructuur FGW, Eindversie 24-02-2009;
  - Begroting Human Resource Management (HRM) 2009;
  - Nieuwe Griffels, Advies over Nieuwe Generatie Offensief Geesteswetenschappen, december 2002;
  - Procedure Persoonlijk UHD-schappen: ronde 2007;
  - Regeling Promovendi, 7 juli 2008.

Doel: inzicht krijgen in het opgestelde beleid ten aanzien van werving en selectie en loopbaanontwikkeling van het jonge talent binnen de betrokken faculteit.

- Diepte-interviews met personen in de volgende sleutelfuncties:
  - Decaan FGW;
  - Projectleider HRM FGW;
  - Projectmanager HRM VU;
  - Hoogleraar;
  - Directeur Onderzoeksinstituut (en tevens hoogleraar).

Doel: inzicht krijgen in het opgestelde beleid en de uitvoering daarvan.

- Interviews met jonge wetenschappers:
  - Groepsgesprek met zes promovendi;

- Groepsgesprek met zeven postdocs;
- Twee groepsgesprekken met twaalf universitair docenten (UD) en docenten met recent een vaste positie;
- Groepsgesprek met vijf deelnemers van het Nieuwe Generatie Offensief (NGO);
- Telefonisch interview met twee voormalige medewerkers (docent en UD).

Doel: zicht krijgen op de arbeidspreferenties van (potentiële) jonge wetenschappers op de universiteiten en inventariseren hoe ingespeeld wordt op de wensen en verlangens van jonge wetenschappers.

Alle gesprekken hebben plaatsgevonden in juni 2009. De telefonische interviews met de voormalige medewerkers zijn in september 2009 gehouden.

## 1.2 Opzet caseverslag

In hoofdstuk 2 geven we allereerst een korte omschrijving van de faculteit en de invulling van de personeelsfunctie binnen de faculteit. In hoofdstuk 3 gaan we in op de definitie van 'jong talent' volgens beleidsstukken en de geïnterviewden. Het centrale en facultaire beleid ten aanzien van jong talent komt aan de orde in hoofdstuk 4. Daarbij gaan we in op het beleid gericht op in-, door- en uitstroom van talent. Vervolgens bespreken we in hoofdstuk 5 hoe de faculteit in de dagelijkse praktijk omgaat met jong talent. Niet alleen kijken we naar de in-, door- en uitstroom, ook gaan we in op lokkers, binders en 'afstoters': redenen om bij de faculteit te komen, te blijven en weg te gaan. Het beleid en de uitvoering daarvan wordt geëvalueerd in hoofdstuk 6. Het caseverslag wordt afgesloten met een korte conclusie in hoofdstuk 7.

## 2 Faculteit Geesteswetenschappen

### 2.1 Omschrijving faculteit

De Faculteit der Geesteswetenschappen (FGW), één van de zeven faculteiten van de UvA, is een brede, klassieke faculteit met een Europees profiel. De faculteit is op 1 november 1997 ontstaan uit een fusie tussen drie faculteiten: Letteren, Godgeleerdheid en Wijsbegeerte. In 2007 is voor masterstudenten een Graduate School voor Humanities opgericht, evenals een College of Humanities op bachelorniveau. De Graduate School is tevens verantwoordelijk voor het reguleren van het onderwijsdeel van het promovendi-onderwijs.

Het onderwijs wordt verzorgd door zes onderwijsinstituten:

- Neerlandistiek
- Geschiedenis
- Archeologie en regiostudies
- Taal- en letterkunde
- Wijsbegeerte
- Kunst-, religie- en cultuurwetenschappen
- Mediastudies

De faculteit biedt zo'n dertig bachelor- en ruim vijftig masterprogramma's aan. FGW telt circa 6500 studenten. Het facultaire onderzoek is gefocust op vier terreinen, elk georganiseerd in een onderzoeksinstituut:

- Institute for Logic, Language and Computation (ILLC)
- Instituut voor Cultuur en Geschiedenis (ICG)
- Instituut voor Cultuuranalyse (ASCA)
- Instituut voor Taal en Communicatie (ACLC)

Iedere wetenschappelijk medewerker met onderzoekstijd is lid van een onderzoeksinstituut. De faculteit onderhoudt samenwerkingsverbanden met tal van – veelal Amsterdamse – instellingen op het gebied van wetenschap, kunst en cultuur.

Eind 2008 waren 1473 medewerkers aan de faculteit verbonden (636 fte). Ruim driekwart van het personeelsbestand bestaat uit wetenschappelijk personeel (WP). De grootste groepen binnen het WP zijn UD's en promovendi. Van het wetenschappelijke personeel is 45 procent vrouw. Dit verschilt per functiecategorie: van de docenten, onderzoekers en promovendi is 54 tot 57 procent een vrouw, onder de UD's en universitair hoofddocenten (UHD's) is dat circa een derde en onder de hoogleraren 28 procent.

| Functie     | Fte 1-12-2008 | % totaal WP |
|-------------|---------------|-------------|
| Hoogleraar  | 61            | 12%         |
| UHD         | 46            | 9%          |
| UD          | 130           | 26%         |
| Docent      | 84            | 17%         |
| Onderzoeker | 39            | 8%          |
| Promovendus | 138           | 28%         |
| Totaal      | 498           | 100%        |

**Tabel 1: verdeling WP naar functie (1-12-2008)**

In 2008 zijn er 47 promotietrajecten afgerond. Er zijn 51 nieuwe promotieprojecten gestart; de helft (25) hiervan is gefinancierd uit de eerste geldstroom, zestien uit de tweede en zeven uit de derde geldstroom.

## 2.2 Hoofdthema's FGW voor 2009-2012

In het Bestuursconvenant 2009-2012 maken de decaan en het College van Bestuur (CvB) van de UvA op hoofdlijnen afspraken voor de periode 2009-2012. Voor die periode streeft FGW de volgende missie na:

*De FGW wil in 2012 de meest aantrekkelijke geesteswetenschappelijke faculteit van Nederland zijn omdat er gedreven en inspirerende docenten en onderzoekers werken die ambitieuze studenten aantrekken en uitstekend academisch gevormde professionals afleveren.*(p.3)

De FGW kiest ervoor de komende jaren minder aandacht te besteden aan uitbreiding van de kwantiteit en juist meer aan excellentie in onderwijs, onderzoek en dienstverlening.

De faculteit heeft, als gevolg van een herziening van het allocatiemodel van de universiteit, te kampen met een minder positieve financiële prognose. De belangrijkste consequenties hiervan zijn de bevrozing van formatie voor onderzoek en onderwijs, het verminderen van het aantal structurele hoogleraarposities, het tijdelijk bevrozen van eerste geldstroompromovendi en het verminderen van vierkante meters gebruiksruimte van FGW. Het bestuur van de faculteit erkent in het convenant dat de faculteit met minder middelen meer werk moet verrichten waardoor de werkdruk van het zittende personeel zal toenemen. Het binnenhalen van tweede en derde geldstroomprojecten krijgt (nog) hogere prioriteit om zo meer financiële 'ademruimte' te krijgen.

## 2.3 Organisatie van de P&O-functie

De Bestuursstaf P&O van de UvA bestaat uit zes medewerkers. Naast werkzaamheden die van faculteitsoverschrijdend belang zijn, zoals de voorbereiding op cao-onderhandelingen, wordt op centraal niveau het personeelsbeleid op hoofdlijnen beschreven. Dat gebeurt in samenspraak met de P&O-adviseurs en andere medewerkers met sleutelposities op het gebied van personeel en organisatie uit de faculteiten en andere eenheden. Daar worden de hoofdlijnen uitgewerkt, toegesneden op de eigen omgeving met haar specifieke kenmerken. Het CvB is als werkgever eindverantwoordelijk voor het personeel(sbeleid); door mandaatverlening is de dagelijkse verantwoordelijkheid bij de faculteiten neergelegd.<sup>20</sup>

De afdeling P&O van FGW bestaat uit een hoofd, twee personeelsadviseurs, één HRM-manager en vijf medewerkers voor de personeelsadministratie. Het hoofd en de personeelsadviseurs richten zich met name op beleid en rechtpositionele zaken, terwijl de HRM-manager vooral professionaliserings- en ontwikkelingsactiviteiten op het gebied van het WP onder zijn hoede neemt. De voorzitters van de afdelingen zijn portefeuillehouder voor het HRM-beleid en daar ook zelf verantwoordelijk voor. De ontwikkeling én uitvoering van het HRM-beleid is een taak van de lijnorganisatie. De HRM-manager heeft de afgelopen vijf jaar diverse initiatieven van het faculteitsbestuur met betrekking tot het binden en boeien van talent handen en voeten gegeven en uitgevoerd aan de hand van diverse projecten (zie hoofdstuk 4).

Belangrijk is de vraag wie verantwoordelijk is voor het binden en boeien van talent. De decaan vertelt: "De verantwoordelijkheid ligt voor 80-90 procent bij de mensen zelf. Talent zit ook in zelfbewustzijn: het onderkennen van het plezier in je werk en zelf zien wat je kunt. Talent is kunnen inzien waar je het gelukkigst bent. De bestuurders moeten het mogelijk maken dat talent zich kan ontwikkelen. P&O moet het vervolgens faciliteren. Ik zou P&O ook graag willen inzetten op het spotten en coachen van talent."

<sup>20</sup> Notitie Presteren en ontwikkelen, kader voor strategisch Personeels- en organisatiebeleid, Expertisecentrum Midden, oktober 2003 (p.7)

### 3 Jong talent nader omschreven

In de beleidsdocumenten van zowel de UvA als de faculteit, staat geen concrete omschrijving of definitie van 'talent'. Wel kunnen we lezen dat initiatieven, zoals het Nieuwe Generatie Offensief of het Persoonlijk UHD-schap, bedoeld zijn voor jonge wetenschappers met een staat van dienst die lang genoeg is om een oordeel op te baseren over hun kwaliteiten en hun toekomstig functioneren, maar die jong genoeg zijn om nog aansluiting te vinden bij studenten en een substantiële bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de faculteit. Maar aan welke criteria men dan precies moet voldoen, wordt niet beschreven. Dit wordt ook opgemerkt door de geïnterviewde promovendi en postdocs: zij geven aan niet te weten 'wie' of 'wat' voor de faculteit talent is of juist niet.

Overigens heeft de UvA samen met drie andere universiteiten het Universitair Functieordeningssysteem (UFO) gekoppeld aan competentieprofielen. Voor de WP-functies zijn competenties geselecteerd en beschreven. In welke mate door de universiteit of de faculteit gebruik wordt gemaakt van de profielen bij de werving, selectie en ontwikkeling van jong talent en of voor talentvolle medewerkers aanvullende competenties en criteria gehanteerd worden, is de onderzoekers niet bekend.

#### *Leidinggevend en beleidsmedewerkers*

Uit de gesprekken komt naar voren dat 'jong' een relatief begrip is binnen de Geesteswetenschappen: "Promoties duren lang binnen de Geesteswetenschappen. Dat is een historisch gegeven. Binnen de Geesteswetenschappen heerst de gedachte dat een goed proefschrift een levenswerk moet zijn. Een omvangrijk boekwerk, mooi geschreven. We zien ook dat binnen de Geesteswetenschappen briljante mensen juist wat ouder zijn. Het heeft tijd nodig om je te ontwikkelen; je hebt levenservaring nodig." De decaan onderschrijft het belang van tijd, maar vooral ook van timing: "Je moet uitkijken dat je talent te vroeg of te snel laat groeien. Talent moet rijpen en zich ontwikkelen in diverse richtingen, een multi-talent zijn. In de wetenschap gaat het om de triatlon van onderwijs, onderzoek en bestuurlijke taken. Voor alle drie heb je de tijd nodig om je te ontwikkelen. Je moet vliegreuven maken. Dat geldt vooral voor het onderwijs."

Het kunnen beheersen van deze triatlon – onderwijs, onderzoek en bestuurlijke taken – wordt ook in andere individuele gesprekken benadrukt als kenmerkend voor een talent, evenals goed kunnen communiceren. De combinatie van inhoud en enthousiasme, het kunnen inspireren van anderen, is van groot belang om verder komen in de Geesteswetenschappen. Tenslotte wordt in de individuele gesprekken opgemerkt dat een talent zich onderscheidt door vernieuwend te zijn: goed zijn in je vak én iets toevoegen en daarvoor boven de standaard uitstijgen.

De faculteit hecht waarde aan het vergroten van de kansen op de arbeidsmarkt van haar jonge talent. Om die reden is P&O met de directeur van de Graduate School in gesprek over wat 'transferable competences' van de FGW-promovendi zijn: competenties die van belang zijn voor het goed functioneren buiten de universitaire omgeving.

Verder hebben we gevraagd hoe talent zichtbaar wordt: hoe je weet of iemand talentvol is of niet. De mate van succes is volgens een van de geïnterviewden te herleiden uit de reacties van de omgeving van de medewerker: "Talent wordt zichtbaar door successen te volgen en te kijken hoe de omgeving, waarin men functioneert, daarop reageert. Praat de omgeving – collega's, de uitgever, studenten – met respect over de prestaties van de medewerker?"

#### *Jong talent zelf aan het woord*

Ook in de groepsgesprekken is aan de medewerkers zelf gevraagd wat zij verstaan onder 'jong talent'. Het bleek niet gemakkelijk om deze vraag te beantwoorden. Het roept zelfs weer nieuwe vragen op, met name bij de medewerkers die nog aan het begin van hun wetenschappelijke carrière staan, zoals de promovendi en postdocs. Wederom is de timing cruciaal: "Je bent talent, maar je moet het nog waarmaken; je bent nog niet gearriveerd. Ik vraag me dan af wanneer je gearriveerd bent." Te groot voor servet en te klein voor tafellaken, zo zou de positie van tijdelijke medewerkers, zoals postdocs en docenten, omschreven kunnen worden. Men heeft talent, kan goed en zelfstandig onderzoek uitvoeren, maar behoort nog niet tot de

wetenschappelijke staf met bijbehorende arbeidsvoorwaarden. “Als je ‘jong talent’ bent, moet je dan ook workaholic zijn? Daar worstel ik mee.” Een ander reageert daarop door te zeggen dat ‘jong talent’ vernieuwend en creatief is en dat die creativiteit juist ook gestimuleerd wordt door een leven naast de wetenschap. Een talent is juist geen studiekamergeleerde. In één van de andere gesprekken wordt opgemerkt dat de term ‘talent’ vervuild is door alle talentenshows op tv. Men hekelt het wegkiezen en wegstemmen van mensen en stelt zich de vraag of de universiteit ook aan deze hype mee moet doen.

Toch hebben de medewerkers tijdens de gesprekken een groot aantal kenmerken en competenties van ‘jong talent’ kunnen benoemen:

- Bevlogenheid, passie, de hongerigheid naar kennis bezitten;
- Enthousiasme;
- Vernieuwend en creatief: tot originele gedachten kunnen komen en zorgen dat deze gedachten vervolg krijgen;
- Doorzettingsvermogen en discipline;
- Kunnen reflecteren: in een van de gesprekken wordt opgemerkt dat een talent zich kenmerkt door ‘innelijkheid’, toegelicht met: “Some ‘autistic’ capability of getting lost in the necessities of a research process. This has much to do with discipline and with the acceptance of the old fashioned logics of scientific processes, even when they seem to be very unpleasant.” (UD’s);
- Creatieve zelfoverwinning: “de honger om jezelf steeds opnieuw uit te vinden” (UD’s);
- Een eigen positie durven innemen;
- In staat zijn op hoog niveau onderzoek uit te voeren, zichtbaar in het aantal publicaties;
- Weten hoe het werkt in de wetenschap; zich staande weten te houden in de wereld van de ‘Nieuwe Rendementsgerichte Universiteit’.
- Kritisch kunnen zijn, maar ook kritiek kunnen verdragen;
- Managen en gelden kunnen genereren, ook internationaal;
- Communicatief;
- Multi-talent of juist niet: de postdocs zijn van mening dat een talent niet per se een goede docent én een goede onderzoeker hoeft te zijn. Beide functies zouden eigenlijk gelijk gewaardeerd moeten worden en voor beide zou ook een loopbaanpad mogelijk moeten zijn. Alle geïnterviewde postdocs verzorgen onderwijs en zeggen daardoor zo belast te worden dat zij de combinatie met onderzoek zwaar vinden. De (universitaire) docenten geven juist weer aan dat een talent veelzijdig moet zijn: hij of zij moet een goede onderzoeker zijn en tevens in het onderwijs het wetenschappelijk onderzoek voor studenten op een begrijpelijke manier kunnen ‘vertalen’.



## 4 Talentbeleid

### 4.1 Personeelsbeleid UvA

In het Instellingsplan 2003-2006 spreekt de UvA de ambitie uit om een internationaal vooraanstaande universiteit in onderwijs en onderzoek te zijn<sup>21</sup>. Die ambitie kan alleen verwezenlijkt worden door goede en gemotiveerde medewerkers die actief kunnen en willen reageren op een maatschappelijke en wetenschappelijke omgeving die voortdurend aan verandering onderhevig is.<sup>22</sup> In de notitie Presteren en ontwikkelen wordt aangegeven dat het personeelsbeleid van de universiteit zich zal gaan richten op 1) personeelsplanning, 2) ontwikkeling en prestatieverbetering van medewerkers, 3) verbetering ondersteuning van onderwijs en onderzoek en 4) communicatie en evaluatie van het beleid. Veel van de maatregelen en instrumenten die genoemd worden, zijn terug te vinden in de activiteiten en plannen van FGW, bijvoorbeeld de gelijke rechten op ontwikkeling en ontplooiing van medewerkers in een tijdelijke functie, taakdifferentiatie, brede inzetbaarheid en het komen tot een evenwichtige personeelsopbouw.

In het Instellingsplan 2007-2010 wordt geschetst hoe de UvA én de HvA zich de komende jaren willen profileren<sup>23</sup>. De intentie is om de samenwerking te intensiveren en binnen tien jaar te komen tot één instelling voor hoger onderwijs. De ambities ten aanzien van onderwijs en onderzoek uit 2003-2006 worden gecontinueerd. De UvA wil zich de komende jaren ontwikkelen tot een van de beste brede, algemene universiteiten van Nederland, waar uitstekend onderwijs is gekoppeld aan uitstekend onderzoek. Ze wil excellente onderzoekers en docenten aantrekken en hun een stimulerende omgeving bieden waarin ze hun talenten volop kunnen benutten. Om dit te realiseren, streeft de UvA naar een overzichtelijke en transparante organisatie en een stimulerend personeelsbeleid. Hieronder een aantal voornemens die voor dit onderzoek relevant zijn:

- Het College wil dat elke faculteit één tot drie onderzoeksprogramma's of onderzoeksgroepen aanwijst die worden aangemerkt als onderzoekszwaartepunt. Een onderzoekszwaartepunt moet een duidelijke uitstraling hebben en gericht zijn op het verwerven van externe onderzoeksgelden en/of een groot aandeel hebben in het overdragen van kennis aan de maatschappij. Het zwaartepunt wordt geleid door een gerenommeerde hoogleraar. De decaan moet daarvoor middelen vrij maken uit het faculteitsbudget.
- De UvA wil de kwaliteit van haar onderzoek verbeteren door succesvolle onderzoeksgroepen meer ruimte te geven en excellente onderzoekers te belonen door hen bijvoorbeeld te begunstigen bij de verdeling van de eerste geldstroom over postdocs en promovendi.
- Via de onderzoeksinstituten zal de UvA voldoende financiële middelen ter beschikking stellen om bij het verwerven van strategische onderzoeksgelden de vereiste matching te bieden.
- De UvA wil meer aandacht besteden aan loopbaanbeleid, strategische personeelsplanning, werken in resultaatverantwoordelijke teams en alternatieve aanstellingsvormen voor promovendi. Wat betreft het loopbaanbeleid intensificeert men de 'selectie aan de poort': vaste aanstellingen volgen alleen als een wetenschappelijk medewerker zichzelf gedurende meerdere jaren bewezen heeft in onderzoek en onderwijs. Daarnaast zullen wetenschappers met hun leidinggevende in jaargesprekken afspraken gaan maken over de lange termijn. Talentvolle onderzoekers, die zich enige tijd willen concentreren op grensverleggend en innovatief onderzoek, kunnen een beroep doen op een door de instelling gefinancierd sabbatical.
- In de gesprekken met wetenschappers en universiteitsmedewerkers wordt verder gewezen op de BKO-certificering, de leergang Academisch Leiderschap en een pilot van de Vereniging voor Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU) en Management Centrum De Baak waarbij jonge we-

---

<sup>21</sup> Instellingsplan UvA, 2003-2006

<sup>22</sup> Notitie Presteren en ontwikkelen, kader voor strategisch Personeels- en organisatiebeleid, Expertisecentrum Middelen, oktober 2003

<sup>23</sup> Instellingsplan UvA, 2007-2010

tenschappers de gelegenheid krijgen om stage te lopen in het bedrijfsleven, met als doel wetenschappers bewust te maken van de mogelijkheden buiten de universiteit.

## 4.2 Speerpunten in het personeelsbeleid van FGW

### 4.2.1 De eerste aanzetten tot talentbeleid

#### *Nieuwe Generatie Offensief*

De Faculteit Geesteswetenschappen heeft te maken met een vergrijzend personeelsbestand. In 2003 is 41 procent van het wetenschappelijk personeel (exclusief promovendi en postdocs) 55 jaar en ouder.<sup>24</sup> Tussen 2009 en 2012 wordt het vertrek van 24 hoogleraren verwacht, onder andere van een aantal gezichts-bepalende hoogleraren.<sup>25</sup> Ook van de UHD's en UD's zal een aanzienlijk aantal de komende jaren met pensioen gaan.

Om te voorkomen dat de continuïteit van de faculteit door een abrupte generatiewisseling in gevaar komt, is de faculteit in 2002 begonnen met de ontwikkeling van het Nieuwe Generatie Offensief (NGO), een integraal personeelsplan voor FGW gericht op:

- de instroom van jong wetenschappelijk talent om een evenwichtiger opbouw wat betreft leeftijd en sekse van het WP te bewerkstelligen en de overdracht van kennis tijdig te doen plaatsvinden;
- reductie van de nog bestaande overcapaciteit onder het WP (door stimulatie van Flexibel Pensioen en Uittreden (FPU), herbeschikking van taken, et cetera);
- de opheffing van ondercapaciteit binnen bepaalde sectoren van FGW, zoals in de sector Media en Cultuur.

Het doel van het NGO is een nieuw aanstellingsbeleid waarin (jongere) medewerkers niet specifiek voor één opleiding of vakgebied worden geworven, maar van meet af aan worden ingezet op meerdere terreinen, zo staat in het Bestuursconvenant 2005-2008 beschreven. Met het NGO werd destijds beoogd het toekomstige kader van de faculteit aan te trekken en tegelijkertijd een bijdrage te leveren aan de flexibilisering van de verzuilde faculteit<sup>26</sup>. Het NGO was primair een onderwijsoffensief: de NGO'ers werden vooral aangetrokken om het onderwijs te vernieuwen. Een uitstekende staat van dienst op het gebied van onderzoek was een pre, maar geen noodzakelijke voorwaarde.

Uit de gesprekken met jonge wetenschappers en universiteitsmedewerkers komt naar voren dat het NGO de start is geweest van twee belangrijke ontwikkelingen binnen FGW. In de eerste plaats had het de werving van breed inzetbare wetenschappers tot gevolg. In 2003 werden mensen gezocht op thema's in plaats van op specialismen, zoals dat eerder gebeurde. De eerste ronde betrof een werving boven de formatie, mogelijk gemaakt door gelden van het CvB van de UvA.

In de tweede plaats is men gestart met het werven in cohorten en met een faculteitsbrede werving. In het voorjaar van 2003 is een wervingscampagne gestart voor 14 wetenschappelijke thema's. De vacature heeft gestaan in kranten, op sites als [www.AcademicTransfer.nl](http://www.AcademicTransfer.nl) en op vakgebonden internationale websites. Circa 800 mensen hebben hierop gereageerd en uiteindelijk zijn door een facultaire selectiecommissie twaalf mensen geselecteerd en aangenomen. Al deze personen waren gepromoveerd, hadden een interdisciplinaire oriëntatie en waren breed inzetbaar. "Tijdens de eerste ronde van het NGO in 2003 zijn de twaalf WP'ers niet direct te werk gesteld bij een leerstoelgroep. Zij hebben ruim de tijd gehad om zich te oriënteren op de faculteit en op meerdere afdelingen mee te werken. In de loop van twee jaar zijn zij ingedaald bij de capaciteitsgroepen. De helft van de medewerkers, die in de eerste NGO-ronde zijn geworven, is inmiddels UHD of hoogleraar bij de UvA geworden. Ook zijn zij succesvol in het verwerven van fondsen,

<sup>24</sup> Bestuursconvenant FGW 2005-2008 (28 februari 2005).

<sup>25</sup> Bestuursconvenant FGW 2009-2012

<sup>26</sup> Nieuwe Griffels, advies over NGO Geesteswetenschappen, Niek van Sas, Fred Weerman en Mareanne Karssen, december 2002

waaronder de Veni-, Vidi- en Vici-subsidies van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)”, zo vertelt een van de geïnterviewden.

Bij de tweede ronde in 2005 was geen extra financiering meer van het CvB, waardoor het niet meer mogelijk was om mensen boven de formatie aan te stellen. Om die reden heeft de werving toen weer op basis van vacatures plaatsgevonden. Ook is rekening gehouden met knelpunten uit de eerste ronde van het NGO in 2003. “Kritiekpunt van de NGO’ers uit 2003 was dat zij het directe contact met hun vakgebied misten. De mensen die in de NGO-ronde van 2005 zijn aangetrokken, zijn direct bij de capaciteitsgroepen aangesteld. Zij zijn wel het eerste jaar van hun aanstelling als groep opgetrokken, waarbij zij eenmaal per maand een gezamenlijk introductieprogramma hebben gehad.”

#### *Persoonlijk UHD-schap*

In het Bestuursconvenant 2005-2008 is, in het kader van intensivering van het HRM-beleid, het persoonlijk UHD-schap geïntroduceerd. De faculteit constateerde een grote groep zeer gekwalificeerde UD’s met een enorme potentie aan hoogwaardig onderwijs en onderzoek, maar de organisatie kende te weinig doorstroom- en ontwikkelingsmogelijkheden. Met het persoonlijk UHD-schap werd aan excellent presterende UD’s de gelegenheid gegeven om door te stromen naar de positie van persoonlijk UHD. Voor hen werd een nieuwe positie gecreëerd, onafhankelijk van de formatie. Persoonlijk UHD’s kunnen in vier jaar groeien van een UHD2- naar een UHD1-positie. De persoonlijk UHD is gefinancierd met gelden van het College van Bestuur van de UvA, net als het NGO een aantal jaren eerder.

Persoonlijk UHD-schappen zijn bedoeld voor UD’s (UD1-niveau) wier staat van dienst lang genoeg is om een basis te vormen voor een oordeel over het toekomstig functioneren als UHD en die tegelijkertijd jong genoeg zijn om substantieel bij te dragen aan de ontwikkeling van het onderwijs en onderzoek binnen de faculteit (net als bij het NGO).<sup>27</sup> Aan de kandidaten is evenwel gevraagd een onderzoeks- en onderwijsplan te maken voor de komende jaren en daarbij tweede en derde geldstroommiddelen te genereren. De kandidaten moesten met een overzicht van hun activiteiten bewijzen dat zij reeds werkzaamheden verrichtten op UHD-niveau.

Geïnteresseerde UD’s konden een aanvraag indienen, die vervolgens door de decaan ter toetsing en advisering werd voorgelegd aan een driekoppige benoemingsadviescommissie, bestaande uit de afdelingsvoorzitter en de onderwijs- en onderzoeksdirecteur van de kandidaten. Vervolgens heeft de commissie een prioritering gemaakt van de tien beste kandidaten, waarna de decaan het besluit heeft genomen.

De eerste aanvraagronde in 2005 heeft geleid tot de benoeming van zeven persoonlijk UHD’s. In 2007 heeft nog een ronde plaatsgevonden, welke tevens de voorlopig laatste was. “De faculteitsbrede selectiecommissie was van mening dat iedereen die daarvoor in aanmerking kon komen, ook is geselecteerd. De markt is nu verzadigd. We wachten weer een paar jaar voordat we een nieuwe ronde starten.”

#### **4.2.2 Aandachtspunten voor de komende jaren**

Het personeelsbeleid van FGW is de afgelopen jaren een facultair speerpunt geweest en dat zal het de komende jaren blijven, zo staat verwoord in het Bestuursconvenant 2009-2012<sup>28</sup>. De weg die in 2003 is ingezet met het Nieuwe Generatie Offensief (NGO), gericht op verjonging en vernieuwing van de organisatie, heeft in de jaren daarna een succesvol vervolg gekregen met een breed palet aan HRM-programma’s voor ontwikkeling van medewerkers. Voor 2009-2012 wil de faculteit zich profileren als een omgeving waar ruimte is voor initiatief, waar kwaliteit en deskundigheid worden bevorderd en waar uitstekende prestaties worden beloond. HRM-activiteiten richten zich op verhoging van kwaliteit en brede inzetbaarheid, zoals bestuurlijke slagvaardigheid. Voor de convenantperiode zijn drie aandachtspunten:

<sup>27</sup> Prodecure voordrachten persoonlijke UHD-schappen: ronde 2007, DB 30 januari 2007

<sup>28</sup> Bestuursconvenant FGW 2009-2012 (9 april 2009)

- horizontale ontwikkeling voor WP en ondersteunend- en beheersmatig personeel (OBP): het vergroten van de inzetbaarheid en mobiliteit begint bij de werving en selectie van breed inzetbare medewerkers. Bij de werving van UD's en docenten geldt als expliciete aanstellingseis dat kandidaten bereid en in staat moeten zijn zich te verdiepen en te bekwamen in andere, aangrenzende vakgebieden dan de eigen specialisatie. Daarnaast pleit de faculteit voor meer roulatie van bestuurlijke en organisatorische taken, met als doel de vergroting van de bereid- en beschikbaarheid van UHD's en hoogleraren om deze taken op zich te nemen en ruimte te creëren voor UD's om op dit gebied ervaring op te doen.
- stimulering van gerichte doorgroei: er moet een samenhangend loopbaanbeleid komen voor het stimuleren van doorgroei op basis van afgesproken en geleverde prestaties. Vanwege het ontbreken van een systeem van Tenure Track (uitgestippelde loopbaantrajecten voor wetenschappers) zullen afspraken over doorgroei zoveel mogelijk op individueel niveau moeten worden gemaakt. Daarvoor is een aantal programma's ontwikkeld op het niveau van UD's/ docenten, UHD's en hoogleraren (zie § 4.2.3 en § 4.2.4).
- personeelsontwikkeling voor de lange termijn: de vergrijzing van het personeelsbestand en de daarmee gepaard gaande uitstroom vragen om een leeftijdsbewuste personeelsplanning, aldus het Convenant 2009-2012. Echter, met het oog op de structureel krappere financiële ruimte is FGW genoodzaakt de opvulling van nieuwe hoogleraarposities voor twee jaar te bevriezen. Het aantal structurele leerstoelen zal teruggaan van twintig naar vijftien procent. Daarnaast blijft de afspraak, dat 20 procent van de formatie bestaat uit tijdelijk personeel, uit de vorige convenantperiode gehandhaafd. Doel hiervan is om een gedeelte van de formatie flexibel te houden en de doorstroom van docenten en UD's te bevorderen. De faculteit behoudt hiermee de flexibiliteit en de ruimte om een excellente docent en onderzoeker op basis van gebleken kwaliteiten te behouden.

#### 4.2.3 Beleid gericht op werving en selectie van talent

##### *Werving en selectie van promovendi*

In de Notitie Regeling Promovendi<sup>29</sup> staat dat het uitgangspunt voor de regeling is dat de faculteit alleen excellente kandidaten wil aantrekken. Als dergelijke kandidaten er niet zijn, dan wordt de positie niet vervuld. De selectie gebeurt via advertenties, internet en via het netwerk van de hoogleraren. Voor de selectie wordt een selectiecommissie opgesteld.

De standaardoptie voor een promotietraject is een deeltijdaanstelling voor vier jaar voor 0,8 fte, waarbij men de gelegenheid krijgt om, naast deze aanstelling, onderwijs te verzorgen. Ook bestaat er een voltijdaanstelling, zij het met een contract van 3,2 jaar. Diverse andere varianten zijn mogelijk.

Bij de standaard deeltijdoptie krijgt men in eerste instantie een contract van zestien maanden. Hierbij dient de promovendus aan het eind van de negende maand een voortgangsrapportage in te leveren, welke uiterlijk drie maanden later wordt beoordeeld door een adviescommissie. Bij een positieve beoordeling wordt de promovendus nogmaals aangesteld voor twee jaar en acht maanden. Verder rapporteert de promovendus jaarlijks aan de begeleider over de voortgang van zijn of haar onderzoek. Dit voortgangsrapport is gerelateerd aan het begeleidingsplan, dat op grond van de rapportage bijgesteld kan worden.

De promovendus krijgt als personeelslid een plek in de leerstoel en afdeling van de begeleider en is juniorlid van het onderzoeksinstituut. De onderzoeksinstituten zorgen voor de werving en selectie van promovendi en houden toezicht op de inhoudelijke kwaliteit en voortgang van het promotietraject.<sup>30</sup>

##### *Werving en selectie van wetenschappelijke staf*

Na twee NGO-rondes heeft FGW gekeken naar mogelijkheden om de goede aspecten van het NGO te verwerken in de meer traditionele manieren van werving:

- Het werven in cohorten – één keer per jaar (februari) met de hele faculteit alle docenten, UD's en docent-promovendi werven voor het komende studiejaar – wordt nog steeds gedaan. Er is een open,

<sup>29</sup> FGW, regelingen promovendi, vastgesteld op 7 juli 2008

<sup>30</sup> Nota nieuwe bestuursstructuur FGW, eindversie 24-2-2009

internationaal wervingsbeleid. Onderdeel van die werving zijn de selectie door een commissie, die soms afdelingsbreed is, en het verzorgen van een proefcollege;

- Ook het uitgangspunt van breed inzetbare wetenschappers wordt nog gehanteerd bij de werving en selectie van wetenschappers. “We zoeken naar mensen die twee dingen kunnen of op het grensvlak van twee gebieden zitten om verkokering en specialisatie te voorkomen. Brede inzetbaarheid is beter voor de medewerker zelf en zorgt ervoor dat het onderwijs beter te organiseren is.”;
- Ten slotte is het introductieprogramma gehandhaafd, ditmaal onder de noemer ‘HRM-programma voor universitair docenten’. Er is een apart programma voor docenten en voor UD’s. “Deze scheiding maken we bewust, omdat het programma is bedoeld om de onderlinge verwachtingen – wat zij verwachten van ons en wij van hen – op elkaar af te stemmen. Docenten hebben behoefte aan andere informatie dan UD’s.” Docenten krijgen bijvoorbeeld een tijdelijk contract. Tijdens het introductieprogramma wordt aan de docenten daarom steeds aangegeven dat de aanstelling tijdelijk van aard is en dat zij zich moeten blijven oriënteren op de arbeidsmarkt. “We willen de mensen al vanaf het begin zo goed mogelijk inzetten in het onderwijs. Daarbij hopen we dat mensen niet met tegenzin hier werken. We investeren in ze. We vertellen de mensen dat ze het moeten zien als een leerproces, van belang voor hun CV.”

Het programma begint met een intake in september door de HRM-manager van de faculteit. Vervolgens komen de deelnemers gedurende één jaar tien keer bij elkaar voor een bijeenkomst van drie uur. Er is een aantal vaste onderdelen, zoals een gesprek met de decaan, maar de deelnemers bepalen tijdens de eerste bijeenkomst zelf de invulling van de overige bijeenkomsten. Thema’s die (op verzoek van de deelnemers) steeds terugkomen zijn: onderwijs, omgaan met de hoogleraar, intervisie, feedback geven, et cetera. Elke bijeenkomst start met de vraag hoe het gaat en of men knelpunten ervaart. Vervolgens gaat men gezamenlijk het gesprek met de spreker voorbereiden (vragen bedenken) en wordt de bijeenkomst aan het eind geëvalueerd. Ook het behalen van Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) is onderdeel van het inwerkprogramma. Voor BKO en het introductieprogramma worden de nieuwe medewerkers voor 160 uur gecompenseerd in hun onderwijstaak. Na de tien bijeenkomsten is er geen concreet vervolg. De deelnemers van een groep blijven elkaar incidenteel ontmoeten.

De faculteit heeft als uitgangspunt dat 20 procent van de vastgestelde personeelsbezetting tijdelijk is. Er wordt veel gewerkt met tijdelijke docenten die een aanstelling van drie jaar krijgen. UD’s krijgen na een tijdelijk contract van twee jaar veelal een vast contract, maar dat geldt niet voor alle afdelingen. Een van de geïnterviewde hoogleraren vertelt dat hij probeert om het aantal docenten te verminderen en het aantal UD’s en UHD’s te vergroten om zo het onderzoek veilig te stellen, maar ook om jonge wetenschappers met een UD-functie zoveel mogelijk ervaring laat opdoen met de combinatie van onderwijs en onderzoek. Door als team te werken kunnen medewerkers taken van elkaar overnemen, waardoor een onderzoeksabbatical makkelijker in te plannen is, aldus de geïnterviewde hoogleraar.

#### **4.2.4 Beleid gericht op doorstroom en ontwikkeling van talent**

In de Begroting HRM 2009 wordt aangegeven dat professionalisering en permanente scholing van onderwijsgevendenden, onderzoekers, bestuurders/ leidinggevendenden en ondersteuners binnen FGW gestalte krijgen in een samenhangend palet van HRM-programma’s:

- De Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) is voor alle nieuwe – ook tijdelijke – UD’s en docenten verplicht gesteld. Het behalen van de BKO is onderdeel van het facultaire introductieprogramma voor nieuwe UD’s en docenten.
- HRM-programma voor nieuwe universitair hoofddocenten: de groep recent benoemde (persoonlijk) UHD’s krijgt begeleiding in de overgang naar de nieuwe functie. Het programma richt zich op de rol en bijdrage van de UHD als initiator en *change agent* van programmatische vernieuwingen. Dit programma is losser dan dat voor de docenten en UD’s. Het blijkt in de praktijk lastig om regelmatig bij elkaar te komen vanwege de drukke agenda’s van de UHD’s. Het komt neer op meer persoonlijke begeleiding door de HRM-manager.
- HRM-programma voor hoogleraren: dit programma is bedoeld voor beginnend hoogleraren met bestuurlijke rollen en/of organisatorische taken. Naast informatieve bijeenkomsten over de facultaire or-

ganisatie en de universitaire omgeving zijn de programma's gericht op verbetering van persoonlijke effectiviteit, academisch leiderschap en competenties. De kern van het programma bestaat uit het universiteitsbrede programma Academisch Leiderschap, aangevuld met enkele faculteitsspecifieke bijeenkomsten en op verzoek persoonlijke coaching.

- Didactische cursussen: naast bovenstaande programma's worden diverse didactische cursussen aangeboden aan medewerkers met weinig onderwijservaring. Vanaf september 2009 zullen meer promovendi en postdocs in het onderwijs worden ingezet; ook zij kunnen een (verkort) didactisch programma volgen.

#### **4.2.5 Beleid gericht op uitstroom van talent**

Er is geen specifiek beleid of aanpak gericht op de uitstroom van talent. Toch kent de faculteit veel uitstroom, alleen al omdat er veel met tijdelijke contacten wordt gewerkt.

## 5 Uitvoering beleid

In het voorgaande hoofdstuk hebben we het beleid van de faculteit besproken. In dit hoofdstuk gaan we in op de dagelijkse praktijk: hoe zijn de medewerkers bij de UvA terecht gekomen (§ 5.1) en waarom hebben zij voor FGW gekozen (§ 5.2)? Wat doen zij om hun eigen ontwikkeling te stimuleren (§ 5.3), waarom gaan mensen weg bij FGW (§ 5.4) en hoe is hun vertrek verlopen (§ 5.5)?

### 5.1 Instroom

We hebben dertig medewerkers bij de Faculteit Geesteswetenschappen gesproken. Hun carrièrepad naar deze faculteit is erg uiteenlopend. De mensen zijn via diverse binnen- en buitenlandse universiteiten bij de UvA terecht gekomen. De meesten geïnterviewden die van buiten de UvA komen, zijn via een open sollicitatieronde bij FGW terechtgekomen. Veel postdocs hebben ook nog een baan als docent (gehad), al dan niet bij de UvA.

Ook hebben we gehoord dat mensen die hun promotie niet binnen de vastgestelde termijn afronden, in eigen tijd doorgaan met hun onderzoek en hun salaris verdienen met een baan als docent. Extra onderzoekstijd wordt veelal verworven door onderzoekssubsidies binnen te halen. Het afronden van een promotie of postdocperiode betekent niet automatisch dat men bij FGW blijft hangen. Dit komt door het geringe aantal arbeidsplekken binnen de Geesteswetenschappen.

De mensen die via het NGO zijn aangetrokken, zijn allen van buiten de UvA afkomstig. Zij waren werkzaam bij andere nationale en internationale universiteiten als postdoc of (universitair) docent. Vier van de vijf gesproken NGO'ers zijn reeds doorgestroomd naar een UHD- of hoogleraarspositie.

### 5.2 Lokkers en binders: redenen om bij FGW te komen en te blijven werken

Aan alle medewerkers is gevraagd waarom zij voor FGW hebben gekozen. Uit de antwoorden blijkt dat de banen binnen de Geesteswetenschappen niet voor het oprapen liggen: er is niet veel keuze en men is blij om ergens te kunnen werken op academisch niveau, helemaal als het gaat om een vast contract. Voor sommige vakgebieden geldt zelfs dat er maar één leerstoel in Nederland is. Volgens de geïnterviewden gaat het niet om de vraag waarom men voor FGW van de UvA heeft gekozen, maar om de vraag waarom men voor een baan in de wetenschap heeft gekozen. "It's a mission", reageert een van de UD's. "Het is de mooiste baan die er bestaat. De inhoud is fantastisch, in het onderzoek ben je vrij in wat je doet en we hebben flexibele werktijden."

Voor de promovendi en de postdocs geldt dat zij gesolliciteerd hebben naar een project dat hen inhoudelijk aansprak. De inhoud bindt hen dus aan FGW. Als zij eenmaal bij de UvA zitten, is de goede verstandhouding met de begeleider de reden geweest om te blijven: "Ik heb voor de UvA gekozen vanwege mijn geweldige baas: hij laat mij vrij in mijn keuzes, doet zijn best om tijd voor mij te vinden en we hebben goede en leuke gesprekken." Ook een ander geeft aan dat de verstandhouding met de UvA zou veranderen als de begeleider weg zou gaan.

Naast de begeleider speelt ook de onderzoeksomgeving een rol: een goede, internationale onderzoeksgroep waar mensen werken die men al kent. Een goede onderzoeksgroep wordt omschreven als 'actief op het vakgebied en multidisciplinair'. De samenwerking binnen het team wordt eveneens positief beoordeeld. Het internationale profiel van FGW spreekt de geïnterviewden aan: daardoor voelen niet-Nederlandse wetenschappers zich eerder thuis en werkt hun aanwezigheid stimulerend. Tevens hebben de geïnterviewden gewezen op de vrijheid in het werk, dat voor een deel inherent is aan het werken in de wetenschap. Eén van de geïnterviewden heeft echter bij de VU gewerkt en meldt expliciet blij te zijn dat hij weer terug bij de UvA is: "De VU wordt efficiënt genoemd, iedereen houdt daar van elkaar, maar het is wel een beetje saai. Dat laatste is de UvA zeker niet!"

Tot slot wordt ook een aantal praktische redenen genoemd, veelal gerelateerd aan privéomstandigheden, zoals bereikbaarheid, geringe reistijd, flexibele werktijden, et cetera. Deze zaken maken het mogelijk om het werk als wetenschapper makkelijker te combineren met een gezin.

### 5.3 Doorstroom

Wat betreft de activiteiten gericht op de eigen ontwikkeling zien we een verschil tussen de promovendi en postdocs enerzijds en de UD's en NGO'ers anderzijds.

De promovendi volgen de nodige cursussen en trainingen en wonen congressen bij. Daarnaast organiseren zij zelf verschillende vormen van collegiale intervisie en contact. Ook de postdocs volgen trainingen en bezoeken congressen. Men merkt echter op dat uitnodigingen voor workshops en trainingen naar de vaste wetenschappelijke staf worden gestuurd en niet aan de medewerkers met een tijdelijk dienstverband, zoals de postdocs. Hierdoor weten de geïnterviewden vaak niet wat er binnen de UvA wordt aangeboden. Daarnaast geeft men aan waarschijnlijk ook niet alle e-mails te lezen en er soms ook voor te kiezen bepaalde vergaderingen niet bij te wonen, waardoor men informatie mist.

De UD's en NGO'ers kunnen wel gebruik maken van instrumenten en maatregelen die aangeboden worden door FGW. De geïnterviewden zijn echter slecht op de hoogte van de mogelijkheden. Tijdens de interviews blijkt de opsomming van eigen activiteiten vooral informatief voor de andere aanwezigen. Genoemd worden:

- BKO
- Bezoeken aan congressen
- Docentenmobiliteit (de mogelijkheid om les te geven in Europa)
- Onderwijscafé
- Workshops volgen
- Functioneringsgesprekken
- Platform Onderwijsvernieuwing
- Cursus Frans/Engels
- Coaching door een hoogleraar/promotor. Dit is niet geformaliseerd en georganiseerd, dit moeten de UD'ers zelf regelen.

BKO wordt gewaardeerd, omdat het prettig wordt ervaren om op structurele basis na te denken over het eigen onderwijs. Vooral de feedback van collega's die een college hebben bijgewoond beschouwt men als waardevol.

Daarnaast zijn er ook mensen die vinden dat de organisatie niets aanbiedt wat van waarde kan zijn voor de eigen ontwikkeling. "Ik probeer het juist ook te vermijden, omdat dat zoveel tijd en energie kost die ik liever aan onderzoek besteed." Anderen beamen dit. Zij vinden het belangrijker dat de inhoud en de mogelijkheid om daar een eigen weg in te zoeken voorop staan. "Er zijn veel mogelijkheden, maar de werkdruk is zo groot dat de mogelijkheden niet benut worden; dan besteed ik liever mijn tijd aan de inhoud." Het meest leert men door samenwerking met collega's en door collegiaal consult en feedback van collega's. Contacten met studenten zijn eveneens inspirerend.

### 5.4 Afstoters en minpunten van FGW als werkgever

In paragraaf 5.2 zagen we dat de redenen om bij FGW te komen en te blijven werken veelal te maken hadden met de inhoud van het werk, de verhoudingen met begeleider en collega's en privéomstandigheden (de zogenaamde lokkers en binders). In de gesprekken hebben we daarnaast ook gesproken over de 'afstoters': de minpunten van de faculteit als werkgever en (mogelijke) redenen voor vertrek.



De vrijheid die zo aanspreekt in het werken bij de UvA heeft ook zijn keerzijde: als medewerker moet je veel zaken zelf uitzoeken. FGW is volgens de geïnterviewden slecht en chaotisch, waardoor medewerkers niet goed weten bij wie ze met hun vragen terecht kunnen. Een duidelijk aanspreekpunt ontbreekt of is bij de medewerkers niet bekend. Het gaat dan vooral om de ondersteunende diensten, zoals de centrale administratie, ICT en P&O. De centralisering van de ondersteunende diensten zou hieraan debet zijn. De centralisering is volgens geïnterviewden gepaard gegaan met een extra managementlaag, meer regels en meer mensen die zich verschuilen achter die regels. De regels zijn een belemmering voor de vrijheid in denken, die zo belangrijk wordt geacht voor de Geesteswetenschappen. Dit knelpunt is in alle gesprekken naar voren gekomen. In het gesprek met de NGO-deelnemers wordt opgemerkt dat “als je de wegen kent, er veel mogelijk is”. In alle groepen worden daarnaast de slechte faciliteiten, de grote overhead en het gebrek aan geld als een minpunt gezien.

De promovendi wijzen expliciet op het gebrek aan vooruitzicht; het is onduidelijk wat er nog mogelijk is binnen de UvA nadat de promotie is afgerond. Zij geven aan dat men het onbegrijpelijk vindt dat wanneer er zoveel promovendi aangenomen worden, er niet gekeken wordt wat met deze groep gedaan wordt nadat zij zijn gepromoveerd. Het ontbreekt aan structureel loopbaanbeleid. Het eerste aanspreekpunt voor het loopbaanbeleid is nu de promotor, maar de afhankelijkheid is groot: “Je bent de pineut met een beroerde hoogleraar.” Ten aanzien van de loopbaanmogelijkheden meldt een aantal promovendi nog dat de docentpromovendi worden ervaren als oneerlijke concurrentie. Deze docentenpromovendi hebben én een proefschrift geschreven én beschikken over onderwijservaring, waardoor zij meer kans maken op vervolg.

De postdocs noemen knelpunten die min of meer gerelateerd zijn aan hun eigen kwetsbare positie: ze hebben ervaring met onderzoek, maar geen onderwijstaak en behoren niet tot de vaste wetenschappelijke staf. “Tussen servet en tafellaken” zoals een van de postdocs omschrijft. Zij ervaren een gebrek aan aandacht voor postdocs. Volgens hen ontbreekt het aan HRM-instrumenten en maatregelen waar zij aanspraak op kunnen maken: het uitblijven van een functioneringsgesprek, het niet verlengen van de aanstelling wegens zwangerschapsverlof, een verkeerde salarisinschaling, et cetera. Ook vanuit de wetenschappelijke staf is weinig aandacht voor de postdocs: “Als onderzoeker is het moeilijk om door te dringen binnen de universiteit, onder andere om bestuurlijk ervaring op te doen. Als docent heb je veel meer binding met je team, je hoort er meer bij.” Overigens wordt dat niet beaamd door een geïnterviewde docent die bij FGW is vertrokken: “Bij de UvA wordt je als tijdelijk docent niet serieus genomen. Je stopt veel tijd in dingen die op je bord worden gelegd, terwijl van bovenaf het werk niet gewaardeerd wordt. Bij de VU is dat anders. Daar zijn de lijnen korter, mensen stappen bij elkaar binnen, afspraken worden nagekomen. Je voelt je meer betrokken. Je hoort er bij als tijdelijk docent.”

De postdocs, maar ook de UD's en de NGO'ers, ervaren eveneens een slechte communicatie tussen werkvloer en beslissers (decaan, onderzoeksdirecteuren). Wel merken de geïnterviewden op dat de begeleiding en aandacht namens de wetenschappelijke staf verschilt per onderzoeksinstituut; niet iedereen heeft hier slechte ervaringen mee. Het is sterk afhankelijk van de betrokken hoogleraar.

De docenten en UD's die recent een vast contract hebben gekregen, ervaren vooral de combinatie van onderwijs en onderzoek als belastend. Men geeft aan een tijdsdruk te ervaren vanwege het onderwijs dat gegeven moet worden, het onderzoek dat gedaan moet worden en de artikelen die geschreven moeten worden. Tijdens de bijeenkomst is meerdere keren gesproken over de kwetsbare balans tussen onderzoek en onderwijs. De hoeveelheid onderwijs die gegeven moet worden, maakt het lastig om tijd te vinden voor onderzoek. “Aan de ene kant trekt het onderwijs aan je, aan de andere kant wordt ook door de universiteit duidelijk gemaakt dat onderzoek exposure heeft.” Daarbij ervaart men het ongemak van prestatiecriteria die niet goed passen bij Geesteswetenschappen, zoals de criteria van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Diverse geïnterviewden geven aan dat er geen credits zijn voor niet academische activiteiten, zoals het organiseren van bijeenkomsten of het schrijven van een artikel in een krant. Men hekelt de druk die ligt op het publiceren in *peer-reviewed* tijdschriften: “In mijn vakgebied is maar één *peer-reviewed* tijdschrift.” En: “Je moet alles kunnen, terwijl ik het idee heb dat ik alles maar half doe.” Overigens geldt deze strikte hantering van de regels niet voor alle vakgroepen.

Het binnenhalen van geld van buiten is een manier om meer tijd te krijgen voor onderzoek: "Subsidies van bijvoorbeeld de NWO zijn eigenlijk de enige manier om substantieel tijd aan onderzoek te besteden. Het geld maakt het mogelijk dat iemand anders ingehuurd kan worden voor het onderwijs en je eigen tijd aan onderzoek kunt besteden." Het is mogelijk om voor een sabbatical te sparen, maar dat duurt lang en wordt daarom niet als aantrekkelijk gezien. Naast onderwijs en onderzoek is ook nog de druk om te publiceren. De inhoudelijke scheiding tussen onderzoek en onderwijs maakt de balans tussen onderzoek en onderwijs nog lastiger voor de UD's. Het komt regelmatig voor dat medewerkers onderwijs moeten geven op een ander terrein dan waar zij hun onderzoek hebben gedaan en nog doen. "Ook de budgetten zijn gescheiden, er is geen coördinatie tussen onderwijs en onderzoek; de onderwijsdirecteur en de onderzoeksdirecteur vergaderen niet met elkaar, terwijl zij bepalen wat er gebeurt. De onderzoeksdirecteur wil dat onderzoeksprojecten uitgevoerd worden, maar de onderwijsdirecteur moet zorgen voor onderwijsvervanging." De reden voor deze scheiding is de keuze van FGW voor breed inzetbare medewerkers. Deze keuze heeft volgens de geïnterviewden tot gevolg dat zij onvoldoende tijd en gelegenheid krijgen om zich te ontwikkelen in een specialisme.

Verder vinden de docenten en UD's de loopbaanmogelijkheden onduidelijk, binnen en buiten de UvA. Er is behoefte aan meer informatie over de mogelijkheden ten aanzien van mobiliteit.

Evenals de andere groepen zien de NGO'ers ook de geringe doorstroommogelijkheden als nadelig. FGW houdt volgens de geïnterviewden vast aan het formatiebeginsel met één hoogleraar per leerstoel. Doorstroming kan alleen als boven in de piramide een verandering plaatsvindt. "Het frustreert en irriteert dat de hardwerkende jonge wetenschapper niet verder kan omdat de oude garde posities vasthoudt. Er zijn collega's die er al 35 jaar zitten en nooit een artikel schrijven of een congres organiseren en die toch zeer gewaardeerd worden. Ik krijg hetzelfde salaris als mensen die maar 50 procent van hun werk doen." De NGO'ers spreken over de belemmeringen die zij soms ervaren door 'the old boys network': mensen die elkaar al lang kennen en niet tegenspreken, maar ook functies geven aan goede bekenden ook al zijn zij onvoldoende gekwalificeerd. Zo vertelt een van de geïnterviewden dat bij haar vakgroep docenten worden aangesteld, die niet gepromoveerd zijn en ook niet die ambitie hebben. Dit geldt niet voor alle vakgroepen, blijkt uit het gesprek. "De mensen die wel doorstromen hebben mazzel, zij waren op het juiste moment op de juiste plek."

De NGO'ers vinden het systeem van promoties niet transparant. Aan de ene kant maakt men zich zorgen over het geringe aantal plekken en het geringe aantal afgeronde promoties, waardoor een nakomende generatie Geesteswetenschappers niet zal bestaan. Aan de andere kant ziet men dat promovendi soms zomaar, zonder te voldoen aan criteria, aangenomen worden.

Tijdens de gesprekken is verder gesproken over het vergroten van het rendement van de faculteit: het binnenhalen van een tweede en derde geldstroom. Een geïnterviewde is echter van mening dat ondernemerschap niet op een universiteit hoort. Ook zegt een ander: "Dat is moord op het academisch denken."

## 5.5 Uitstroom

Deze laatste paragraaf is gebaseerd op de gesprekken met medewerkers die recent de faculteit hebben verlaten.

We hebben met twee vertrekkers gesproken. De eerste persoon had een tijdelijk contract voor twee jaar bij de UvA, maar was tevens werkzaam bij een andere universiteit. Toen haar een tijdelijk contract als UD werd aangeboden, heeft zij besloten helemaal over te stappen. Daarnaast was de nieuwe werkgever aantrekkelijker wat betreft sfeer en manier van samenwerken. Binnen de vakgroep was er weinig aandacht en zorg voor haar vertrek. Het gesprek met P&O heeft zij gewaardeerd.

De tweede vertrekkster had bij FGW een functie als UD en heeft de overstap gemaakt naar een instelling buiten de universitaire wereld. Via het netwerk werd bekend dat de functie vrijkwam en via datzelfde netwerk heeft zij haar interesse getoond. Uiteindelijk is zij gevraagd te solliciteren. Een slimme overstap, aldus de vertrekkster, omdat zij er in inhoud, uitdaging en salaris op vooruit is gegaan en ook nog eens een weten-

schappelijke carrière niet uitsluit. Bij haar vertrek heeft de UD'er met zowel de vakgroepvoorzitter als met de decaan een exitgesprek gehad.

## 6 Evaluatie van het beleid

In alle gesprekken hebben we de geïnterviewden gevraagd het beleid en de acties van de faculteit ten aanzien van jong talent te evalueren: Wat werkt goed? Welke maatregelen ontbreken en welke maatregelen zijn overbodig? Daarnaast hebben we in de groepsgesprekken gevraagd hoe de faculteit de genoemde minpunten zou kunnen verhelpen. De antwoorden op al deze vragen hebben we in dit hoofdstuk verwerkt. Bij elke fase van het HRM-proces – instroom, doorstroom en uistroom – kijken we allereerst naar goede en succesvolle elementen van het beleid van FGW. Vervolgens besteden we aandacht aan de verbeterpunten.

### 6.1 Instroom van jong talent

#### *Instroom van promovendi*

Wat betreft de instroom van promovendi worden geen succesvolle maatregelen en instrumenten genoemd. Dit wil niet zeggen dat ze er niet zijn. De geïnterviewden promovendi hebben echter meer oog voor de verbeterpunten:

- Minder promovendi aanstellen, zodat er 1) meer geld vrijkomt voor faciliteiten, artikelen en onderzoeksvoorstellen schrijven en 2) minder gepromoveerde kandidaten zijn voor wetenschappelijke posities binnen de faculteit. Daarbij is door de geïnterviewde promovendi geen rekening gehouden met de instroom van buitenlandse promovendi.
- Een structureel wervingsbeleid. Het voorstel is als volgt: een commissie van meerdere hoogleraren maakt een eerste selectie, vervolgens houdt iedere geselecteerde een presentatie voor een grote groep medewerkers. Daarna vindt met de overgebleven promovendi een apart gesprek plaats. Een driehoofdige commissie waaronder minimaal één vrouw neemt uiteindelijk de beslissing.
- Andere, minder intensieve, varianten op een proefschrift toestaan (ook kunnen promoveren op artikelen in plaats van op 'levenswerk'). P&O geeft in het gesprek aan reeds te werken aan de beeldvorming rondom het 'proefschrift als levenswerk'. Dit blijkt echter niet gemakkelijk te zijn: er zijn voor- en tegenstanders.

#### *Instroom van vaste staf (UD's, docenten en hoger)*

De twee rondes van het NGO worden positief beoordeeld door de beleidsmakers en -uitvoerders en door de medewerkers die via deze weg binnengekomen zijn. Men vond het een goed signaal naar buiten toe: FGW liet nationaal en internationaal zien dat er veel mogelijkheden waren bij de UvA en het was de eerste aanzet tot brede inzetbaarheid. Er werden plekken gecreëerd voor goed gekwalificeerde mensen tussen de 30 en 40 jaar. Vooral in de eerste ronde zijn toppers aangetrokken, die nu binnen de faculteit zijn doorgegroeid naar een hogere positie.

Ook hebben we positieve geluiden gehoord over het introductieprogramma voor nieuwe docenten en UD's. In de eerste plaats omdat er ook wordt geïnvesteerd in medewerkers met een tijdelijk contract. Vooral P&O en een hoogleraar noemen dit succespunt, door de docenten en UD's wordt het argument niet expliciet gegeven. Daarnaast wordt het managen van verwachtingen van belang geacht: "Je bent een autonome wetenschapper en je werkt voor een instelling. De dynamiek van die instelling is anders dan die van je eigen wetenschappelijke 'onderneming'. Het introductieprogramma probeert mensen duidelijk te maken dat ze voor een instelling werken", aldus een van de geïnterviewde hoogleraren. De docenten en UD's zelf zouden graag zien dat het programma minder tijd zou kosten en beter zou aansluiten bij het onderwijsrooster.

In de gesprekken met de UD's en docenten worden de korte, tijdelijke contracten als een knelpunt gezien. Zij doen de suggestie om postdocs vierjarige contracten aan te bieden in plaats van tweejarige, zodat postdocs meer zekerheid hebben. Ook zien zij liever een aanstelling als docent voor drie jaar in plaats van de vele kleine docentaanstellingen.

## 6.2 Doorstroom en ontwikkeling van jong talent

### *Ontwikkeling en begeleiding van promovendi en postdocs*

De promovendi pleiten voor een professionalisering van de begeleider: de promotor moet beter op de hoogte zijn van alle regels en mogelijkheden, meer tijd voor begeleiding krijgen en de rol als begeleider serieuzer en met meer betrokkenheid oppakken (zoals deadlines hanteren, inhoudelijk kritisch zijn en streng zijn). Uit het gesprek met P&O komt naar voren dat de hoogleraren die de begeleiding op deze manier vorm geven, effectiever zijn: het promotierendement is hoger. De promovendi vinden verder dat de cursussen vanuit de onderzoeksscholen beter moeten aansluiten bij de wensen van de promovendi. Al met al vragen zij om meer maatwerk en persoonlijke inleving en aandacht.

De promovendi zouden daarnaast graag zien dat er een structureel beleid komt ten aanzien van jong talent, startend vanaf de aanvang van het promotietraject. Eén promovendus stelt voor om Tenure Track al te starten op het niveau van promovendus. Men zou graag zien dat gelden beschikbaar zouden komen om de mobiliteit van gepromoveerden binnen en buiten de faculteit te stimuleren. Zij opperen het idee om meer geld te geven aan leerstoelen die bewezen hebben jong talent goed te behandelen of van het geven van een *Excellency award* aan jong talent. Eveneens zegt men meer met andere promovendi (ook uit andere vakgroepen) ervaringen uit te willen wisselen, bijvoorbeeld tijdens bijeenkomsten, maar ook door samen een kamer te delen.

De postdocs vragen om meer persoonlijke aandacht en interesse van de wetenschappelijke staf voor hun onderzoeken. Zij geven daarnaast als suggestie mee om een introductietraining te ontwikkelen voor postdocs, waarin wordt verteld wat belangrijk is om te weten als je bij FGW werkt en bij wie je precies terecht kunt voor vragen. Verder willen ze een klankbord en feedback krijgen op hun functioneren, bijvoorbeeld van een mentor en van *peers* over wetenschappelijke vraagstukken en van een jobcoach over vragen over hun carrière.

De Veni-laureaten onder de postdocs geven aan dat zij het op prijs zouden stellen als alle Veni-laureaten elk half jaar een gesprek met de onderzoeksdirecteur (of decaan) zouden hebben om de projecten te monitoren en aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de onderzoeker. De postdocs willen graag een eigen budget voor opleiding en ontwikkeling. Zij weten van het bestaan van het 'postdoc-rugzakje': enkelen hebben dit persoonsgebonden budget geprobeerd te gebruiken, maar zijn vast gelopen, omdat er niemand was, die wist hoe het werkt. Zij willen graag een helder overzicht hebben van welke personen over welk soort informatie beschikken.

### *Ontwikkeling en doorstroom van UD's, docenten en hoger*

Het systeem van persoonlijk UDH's wordt gewaardeerd door de mensen die van de mogelijkheid gebruik hebben gemaakt. De decaan vertelt niets tegen persoonlijk UDH's te hebben, maar is ongelukkig met de uitwerking: "Het was geen structureel beleid. Er moest iets voor de UDH's gebeuren en er waren middelen voor. De faculteit wilde laten zien dat we aan carrièreontwikkeling doen. Er is geen vervolg aan gegeven; het was te ad hoc en toevallig."

Wat werkt goed? Volgens de decaan werkt een stimulerende omgeving het best: "Belangrijk is dat je ruimte geeft en duidelijke afspraken maakt over de nabije ontwikkelingsstappen." Je moet realistische afspraken maken en deze nakomen: "Ik heb het altijd over *young and promising* versus *old and disappointing*. Je moet ervoor waken dat het eerste omslaat in het tweede. Erger nog zijn de mensen die *old en disappointed* zijn. Je maakt mensen gefrustreerd door ze dingen te beloven die je niet kunt waarmaken."

De decaan zou graag het formatiebeginsel loslaten en meer loopbaanmogelijkheden binnen de faculteit mogelijk maken. Zij denkt bijvoorbeeld aan de functie van UDH mét promotierecht. Zij wil minder kernhoogleraren: ook de hoogleraar moet breed inzetbaar zijn. Daarom is het belangrijk dat jonge UD's nu al leren om breed inzetbaar te zijn. Taken van de hoogleraar moeten dan overgenomen worden door anderen, zoals de begeleiding van promoties door UDH's met promotierecht. Dit is een ambitie die ook op waardering van de medewerkers kan rekenen, zo blijkt uit het gesprek met de NGO's. Ook denkt de faculteit na

over een nieuw hooglerarenbeleid waarin andere categorieën hoogleraren mogelijk zijn, zoals profilerings- en persoonlijk hoogleraren. De geïnterviewde hoogleraren opperen de mogelijkheid van het aanstellen van een hoogleraar voor vier of vijf jaar, het Tenure Track-systeem en coaching.

Naast het verruimen van de mogelijkheden, wordt ook goede begeleiding als effectief omschreven. Goede begeleiding betekent dat er ruimte en vrijheid wordt geboden, maar geen vrijblijvendheid, aldus een van de hoogleraren. Een begeleider moet stimuleren dat de vrijheid genomen wordt, maar moet ook sturen en aandacht geven. Dit betekent dat regelmatig gesprekken moeten plaatsvinden: informele en formele gesprekken, met de begeleider maar ook met de onderzoeksdirecteur of vakgroepvoorzitter. Ook de andere hoogleraar pleit voor een nieuw beoordelingssysteem: frequenter en meer gericht op de ontwikkeling van de medewerkers. Uit de gesprekken met de medewerkers kunnen we herleiden dat dit op prijs zou worden gesteld. De NGO'ers hebben behoefte aan duidelijke afspraken en regelmatige en serieuze feedback op hun functioneren, ontwikkeling en mogelijkheden. Dergelijke gesprekken, met een leidinggevende of coach, moeten minder afhankelijk worden van de inzet en motivatie van een individu, maar meer geformeerd en georganiseerd worden, aldus de docenten en UD's.

Talent zorgt voor een impuls aan vernieuwing, hoewel dat niet door iedereen als positief wordt ervaren: "Mensen vinden talent soms bedreigend, omdat er dan een nieuwe wind gaat waaien. Mensen kiezen daarom vaak voor een bekend gezicht, kiezen bewust voor *the middle of the road*. Ik probeer dit te doorbreken, maar bij sommige afdelingen is het *oldboys network* groter dan bij anderen", aldus een hoogleraar.

Het belang van breed inzetbare medewerkers wordt onderschreven door het management: "Een breed georiënteerde docent kan studenten beter boeien. Interdisciplinair werken verrijkt het eigen vakgebied en het is gemakkelijker om opleidingen in de lucht te houden met een beperkter aantal medewerkers", aldus een van de geïnterviewde hoogleraren. Tegelijkertijd is bij het management het besef dat niet alle medewerkers deze visie delen. Vooral medewerkers die nog geen of nauwelijks ervaring met onderwijs hebben, ervaren de brede inzetbaarheid als belastend, omdat het onderzoek en onderwijs inhoudelijk niet op hetzelfde terrein ligt: "Daardoor moeten mensen veel tijd stoppen in de ontwikkeling van modules, die je niet kunt terugwinnen in je onderzoek. Het is voor hen daarom moeilijk om in te zien wat de lange-termijnwinst is van brede inzetbaarheid."

De docenten en UD's zelf zien veel verbeterpunten wat betreft de balans tussen onderzoek en onderwijs. Zij zouden graag zien dat de overgang van promovendus naar docent draaglijker zou verlopen: jong talent zou meer uit de wind gehouden moeten worden (minder onderwijs en neventaken) om zo meer ruimte te krijgen om zaken op te starten. Zij spreken vooral over een andere verdeling van onderwijs en onderzoek door het jaar heen: zij zouden graag een aantal weken alleen aan onderzoek willen besteden. Dit kan door periodes onderwijsvrij te plannen, met als consequentie dat in andere periodes meer onderwijs moet gegeven maar dat wordt voor lief genomen. Ook de werkwijze van Oxford (drie periodes van acht weken onderwijs en de rest beschikbaar voor onderzoek) spreekt aan, evenals een goede sabbaticalregeling. Verder denken zij dat de inzet van studentassistenten in het onderwijs, iets wat nu niet meer gebeurt, als een manier om de onderwijs- of administratieve last te verlichten.

Meer tijd voor het schrijven van onderzoeksvoorstellen en deskundige begeleiding daarbij wordt door de geïnterviewde medewerkers ook als verbeterpunt genoemd. De deskundige begeleiding kan enerzijds bestaan uit begeleiding en coaching door een collega met ervaring en anderzijds door begeleiding vanuit een *Fellowship office*: iemand bij wie je met vragen rondom de NWO terecht kunt.

De docenten en UD's, die zoeken naar een goede balans tussen onderzoek en onderwijs, zitten veelal in een levensfase met jonge kinderen. Het is volgens hen van belang aandacht te hebben voor de *gender question*: het is nu moeilijk voor vrouwen om UHD of hoogleraar te worden. Het traject zou zo moeten zijn dat het voor vrouwen makkelijker is door te stromen. Een 'familievriendelijke' invulling van de stap van promovendus/postdoc naar UD is gewenst. De huidige criteria passen niet bij gezinsuitbreiding.

Eenzijds wordt BKO gewaardeerd, vooral de feedback van collega's die een college hebben bijgewoond. Anderzijds kan BKO ook op kritiek rekenen: men vindt het "slecht georganiseerd en tijdsintensief" en "het portfolio was te uitgebreid". Ook wordt er opgemerkt dat de beoordeling werd gedaan door mensen zonder academische achtergrond en kennis van de academische wereld. In één van de gesprekken doet men het voorstel om, in plaats van BKO, de landelijke onderzoeksscholen wetenschappers op te laten leiden.

Verder pleiten de medewerkers ook voor meer doorstroommogelijkheden, betere communicatie, betere coördinatie tussen onderwijs en onderzoek, et cetera. Daar worden echter geen concrete suggesties bij gedaan. "Het is ongelooflijk hoe betrokken mensen zijn en hoeveel tijd ze in hun werk stoppen. Deze organisatie draait op de human resources, maar er is geen HR-beleid. Er staat bitter weinig tegenover onze inzet. Je moet blij zijn als je een vaste aanstelling hebt en daar moet je nog om zeuren ook. En toch houden we met zijn allen het systeem in stand, want we pikken het." Een harde uitspraak van één van de docenten/ UD's, ondanks alle inspanningen van de faculteit. Er is aandacht voor talent, maar dat is afhankelijk van personen als hoogleraren en andere begeleiders en bestaat uit onsamenhangende initiatieven van tijdelijke aard.

### **6.3 Uitstroom van jong talent**

Een expliciet uitstroombeleid ontbreekt bij FGW. Hierdoor komt het voor dat een talent met een tijdelijk contract weg gaat of weg moet. Een van de geïnterviewde hoogleraren vindt dat vertrekkers ondersteuning zouden moeten krijgen. Ideeën zijn: mensen een half jaar elders laten werken, informeel tippen over kansen en mogelijkheden of een cursus aanbieden op een nevenschikkend terrein. De faculteit zou een actieve rol moeten spelen, maar tegelijkertijd speelt dan de vraag waar de verantwoordelijkheid van de faculteit eindigt: "Pamperen versus op straat schoppen. Het is nog lastig om een goede balans te vinden."

## 7 Conclusies

Het HRM-beleid van de FGW richt zich op het verjongen en vernieuwen van de faculteit. Vooral wat betreft het onderwijs zet men in op breed inzetbare medewerkers. De afgelopen jaren zijn vele initiatieven ontplooid om aan deze ambities handen en voeten te geven. Het meest krachtige en prominente initiatief is het NGO geweest. Met deze maatregel is invulling gegeven aan de uitgangspunten van de faculteit: het werven in cohorten en met een open en internationaal wervingsbeleid, brede inzetbare medewerkers en aandacht voor ontwikkeling van medewerkers, óók voor medewerkers met een tijdelijk contract. De financiële positie van de faculteit heeft echter belemmerd dat het NGO-beleid in de volle breedte gecontinueerd kon worden. Belangrijke elementen worden daarentegen nog steeds toegepast (de werving in cohorten en met een commissie, het introductieprogramma). De faculteit heeft nog meer plannen om de ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden van medewerkers te stimuleren, zoals UHD met promotierecht en persoonlijk hoogleraren. Of deze doorgevoerd gaan worden is eveneens afhankelijk van de financiële middelen. Het binnenhalen van tweede en derde geldstroomonderzoeken zou ademruimte kunnen bieden, dit is echter lastig binnen de Geesteswetenschappen en wordt ook nog eens bemoeilijkt door de grote onderwijslast.

Uit de gesprekken komt naar voren dat het NGO-programma en de ingrediënten die daarvan zijn overgebleven, zeer worden gewaardeerd. Zelfs de promovendi en de postdocs zouden graag zien dat de uitgangspunten ook voor hun doelgroep zouden gelden. Binnen het introductieprogramma is veel aandacht voor de begeleiding van de nieuwe talenten. Dat wordt gewaardeerd, onder meer omdat men de organisatie dan goed leert kennen.

We hebben echter niet alleen maar goede geluiden gehoord. De goede intenties van het personeelsbeleid worden niet altijd als zodanig ervaren door de medewerkers; er is een verschil tussen *intended* en *perceived* beleid. In de eerste plaats worden er kanttekeningen geplaatst bij de brede inzetbaarheid van wetenschappers. Dit biedt de organisatie de mogelijkheid om het onderwijs met minder mensen in te vullen. Ook voor de medewerkers heeft het voordelen, maar dat wordt niet als zodanig ervaren. De spagaat tussen het onderwerp van onderwijs en onderzoek wordt als belastend ervaren, zeker voor de mensen die zich nog moeten ontwikkelen op het gebied van onderwijs. In de tweede plaats ervaren medewerkers met een tijdelijk contract weinig ontplooiings- en doorgroeimogelijkheden. Met name de postdocs vallen tussen wal en schip. De tijdelijke docenten krijgen immers nog een introductietraining; de postdocs niet. We zien ook dat er wel regelingen zijn voor tijdelijke medewerkers, maar dat het niet gemakkelijk is om deze te gebruiken. Onder meer omdat de medewerkers het bestaan van de regeling überhaupt niet kennen of omdat er binnen de faculteit geen duidelijk aanspreekpunt (bekend) is waar men met vragen terecht kan.

Het gebrek aan doorgroeimogelijkheden, gecreëerd door het ongewijzigde formatiebeginsel en weinig uitstroom onder de vaste staf, wordt tevens als knelpunt gezien, vooral omdat de kansen buiten de UvA gering worden geacht. Bij andere universiteiten liggen de banen eveneens niet voor het oprapen en de medewerkers hebben het idee buiten de wetenschap niet of nauwelijks aan de slag te kunnen. P&O spreekt inmiddels met de Graduate School over het identificeren en ontwikkelen van *transferable* competenties.

We willen nog opmerken dat er verschillen bestaan tussen instituten en afdelingen. Bij de ene afdeling is meer mogelijk of wordt beter gecommuniceerd dan bij de andere. De wijze waarop het beleid wordt uitgevoerd en verder vormgegeven is sterk afhankelijk van de betrokken hoogleraar.

FGW heeft als uitgangspunt dat medewerkers pas door kunnen stromen naar een hogere positie als zij hebben aangetoond die werkzaamheden ook te kunnen vervullen. Het gaat dus om *bewezen* talent. Vooral medewerkers, die aan het begin van hun loopbaan staan, maar wel gepromoveerd zijn, vinden dit moeilijk te hanteren.

De brede inzetbaarheid (zowel inhoudelijk als in taken) is binnen FGW het belangrijkste kenmerk waarmee een talent zich van de gemiddelde WP'er onderscheidt. Alleen personen die breed inzetbaar zijn worden aangenomen. Dat geldt vooral voor medewerkers die sinds 2003 instromen.



# Caseverslag Faculteit der Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam

## 1 Inleiding

### 1.1 Doel onderzoek

Het onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in het beleid dat universiteiten hebben ontwikkeld voor het binden en boeien van jong talent. Hierbij doelen we op het gehele beleid gericht op in-, door- en uitstroom van jong talent. We kijken niet alleen naar het geformuleerde beleid, maar ook naar hoe dit beleid in de praktijk wordt uitgevoerd en tot welk resultaat dit heeft geleid.

De data zijn voornamelijk verzameld middels vijf casestudies (bij vijf faculteiten met een uiteenlopend wetenschapsgebied en bij verschillende typen universiteiten). Dit caseverslag geeft een overzicht van de bevindingen van de casus in de Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW) van de Vrije Universiteit Amsterdam.

De volgende dataverzamelmethode(n) zijn in deze casus gebruikt:

- Analyse van beleidsdocumenten:
  - Beleidsplan 2007-2010, FSW, januari 2007;
  - Personele rapportage 2008 FSW;
  - VU Prestaties in de Vernieuwingsimpuls, BBZ, 31 maart 2009;
  - Personeelbeleid FSW 2009;
  - Notitie Tenure Track VU, mei 2009;
  - Werving, selectie, beoordeling en herbenoeming van promovendi in de FSW, 21 februari 2009;
  - Propositie, Talentbeleid: investeren in de wetenschap, BBZ en BP&C, 27 oktober 2007;
  - CCSS Research Incentives 2009, februari 2009;
  - Inschaling en bevordering van wetenschappelijk personeel bij FSW, oktober 2006;
  - Reorganisatieplan Personeel & Organisatie (P&O), Kwartierteam P&O, 17 april 2008.

Doel: inzicht krijgen in het opgestelde beleid ten aanzien van werving en selectie en loopbaanontwikkeling van het jonge talent binnen de betrokken faculteit.

- Diepte-interviews met personen in de volgende sleutelfuncties:
  - Decaan & P&O FSW;
  - Hoogleraar;
  - Directeur Onderzoeksinstituut (en tevens hoogleraar);
  - Beleidsmedewerker onderzoek FSW;
  - Beleidsadviseur HRM VU & Beleidsadviseur College van Bestuur.

Doel: inzicht krijgen in het opgestelde beleid en de uitvoering daarvan.

- Groepsinterviews met jonge wetenschappers:
  - Drie promovendi;
  - Eén postdoc;
  - Eén UD met recent vast contract;
  - Eén Tenure Tracker (gebruiker van uitgestippeld loopbaantraject voor wetenschappers);
  - Eén voormalig medewerker (docent).

Doel: zicht krijgen op de arbeidspreferenties van (potentiële) jonge wetenschappers op de universiteiten en inventariseren hoe ingespeeld wordt op de wensen en verlangens van jonge wetenschappers.

Alle gesprekken hebben plaatsgevonden tussen juni en oktober 2009.

### **1.1 Opzet caseverslag**

In hoofdstuk 2 geven we allereerst een korte omschrijving van de faculteit en de invulling van de personeelsfunctie binnen de faculteit. In hoofdstuk 3 gaan we in op de definitie van 'jong talent' volgens beleidsstukken en de geïnterviewden. Het centrale en facultaire beleid ten aanzien van jong talent komt aan de orde in hoofdstuk 4. Daarbij gaan we in op het beleid gericht op in-, door- en uitstroom van talent. Vervolgens bespreken we in hoofdstuk 5 hoe de faculteit in de dagelijkse praktijk omgaat met jong talent. Niet alleen kijken we naar de in-, door- en uitstroom, ook gaan we in op lokkers, binders en 'afstoters': redenen om bij de faculteit te komen, te blijven en weg te gaan. Het beleid en de uitvoering daarvan wordt geëvalueerd in hoofdstuk 6. Het caseverslag wordt afgesloten met een korte conclusie in hoofdstuk 7.

## 2. Faculteit Sociale Wetenschappen

### 2.1 Omschrijving faculteit

De Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW) is één van de grootste van de twaalf faculteiten van de Vrije Universiteit. De faculteit is in 1963 ontstaan door het samenvoegen van de afdelingen Antropologie, Politicologie en Bestuurskunde en Sociologie. Sinds die tijd is de faculteit flink gegroeid en huisvest de disciplines bestuurskunde, communicatiewetenschap, organisatiewetenschap, politicologie, sociale- en culturele antropologie en sociologie. De bachelor- en masteropleidingen vallen binnen deze disciplines, waaronder ook internationale programma's, een tweejarige master in sociaalwetenschappelijk onderzoek en een bachelor honoursprogramma. In tegenstelling tot andere Nederlandse universiteiten maken Psychologie en Pedagogiek geen deel uit van de faculteit. De faculteit heeft ongeveer 2500 studenten.

De faculteit is de achterliggende jaren veranderd van een hoofdzakelijke onderwijsfaculteit naar een faculteit waar onderwijs onlosmakelijk is verbonden met onderzoek. Het onderzoek is gegroepeerd in de domeinen religie, veiligheid, diversiteit en integratie, besturen en conflicten, netwerken en organisaties en nieuwe media en technologie. Om hoogwaardig en vernieuwend onderzoek te bevorderen, zijn alle facultaire onderzoeksprogramma's geïntegreerd in het Centre for Comparative Social Studies (CCSS). Het is tevens de Graduate School van de faculteit, waarin de tweejarige researchmaster en het graduate programma zijn ondergebracht.<sup>31</sup>

Daarnaast wordt het onderzoek aan de Vrije Universiteit Amsterdam steeds vaker georganiseerd in interdisciplinaire en interfacultaire onderzoeksinstituten. De Faculteit der Sociale Wetenschappen neemt aan vier van deze instituten deel.

In 2008 waren er 305 personen werkzaam bij FSW (228 fte). 80 procent van het personeelsbestand bestaat uit wetenschappelijk personeel (182 fte, circa 224 personen). De grootste groep bestaat uit promovendi en universitair docenten (UD) (zie tabel hieronder).<sup>32</sup>

| Functie                                | % fte      |
|----------------------------------------|------------|
| Student-assistent                      | 6%         |
| Promovendus                            | 27%        |
| Overig wetenschappelijk personeel (WP) | 1%         |
| Onderzoeker                            | 6%         |
| Docent                                 | 8%         |
| UD                                     | 26%        |
| Universitair hoofddocent (UHD)         | 17%        |
| <b>Hoogleraar</b>                      | <b>10%</b> |

Tabel 1: Verdeling naar functie (december 2008)

54 procent van het WP is vrouw. Naarmate het functieniveau toeneemt, neemt het aandeel vrouwen af. Zo is circa 70 procent van de promovendi en postdocs vrouw, tegen 20 procent van de hoogleraren. FSW heeft een jonge populatie: 65 procent van de wetenschappelijk medewerkers is in 2008 jonger dan 45 jaar (41% is jonger dan 25 jaar); 12 procent is in 2008 55 jaar of ouder<sup>33</sup>. Deze cijfers zijn het resultaat van een 'drastische verjongingskuur', geïnitieerd door decaan Klandermans en mogelijk gemaakt door financiële injecties van het College van Bestuur (CvB) van de VU. Bij aanvang van zijn aanstelling stonden tien van de elf hoogleraren op het punt van pensionering; zij zijn vervangen door- en aangevuld met hoogleraren

<sup>31</sup> Beleidsplan 2007-2010, FSW VU, vastgesteld 12 februari 2007

<sup>32</sup> Personele rapportage 2008 FSW

<sup>33</sup> Personele rapportage 2008 FSW

van jongere generaties. Van de thans zittende gewone hoogleraren zijn er achttien in de afgelopen vijf jaar benoemd. Evenzo is bijna tweederde van het personeel in de laatste vijf jaar bij de faculteit komen werken.<sup>34</sup>

### **Ambities van de faculteit**

De faculteit heeft zichzelf tot doel gesteld om een centrum van hoogwaardig onderzoek te worden. In het Beleidsplan 2007-2010 staat beschreven dat FSW een klimaat wil scheppen dat dergelijk onderzoek stimuleert en ondersteunt. De faculteit wil studenten met wetenschappelijk talent en interesse de ruimte bieden zich te ontplooiën, onder meer door het aanbieden van honourstrajecten in de bachelorfase, een researchmaster en een PhD-programa. De faculteit wil deel uitmaken van een internationaal netwerk van vooraanstaande faculteiten sociale wetenschappen. Dat netwerk zet de faculteit in voor internationale samenwerking op het vlak van onderzoek en onderwijs. Het onderzoek van FSW moet tot de (sub)Europese top gaan behoren. Wat betreft het onderzoek ziet de faculteit nog verbeterpunten: de VU in zijn geheel en FSW in het bijzonder blijven achter in het binnenhalen van persoonsgebonden talentenprogramma's, zoals de Vernieuwingsimpuls van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

## **2.2 Organisatie van P&O<sup>35</sup>**

Het Instellingsplan 2007-2011 van de Vrije Universiteit uit juni 2007 stelt hoge eisen aan de bedrijfsvoering. Personeel & Organisatie (P&O) wil de faculteiten optimaal ondersteunen in hun primaire proces (onderwijs en onderzoek). De strategische doelstellingen van P&O vereisen dat de kwaliteit van de eigen dienstverlening verbetert op het punt van servicegerichtheid, proactief werken en aansluiting op de primaire processen. Cruciaal voor de realisatie van de ambities van de VU wordt – op P&O-gebied – het vraagstuk van talentmanagement. De huidige organisatiestructuur en aansturing van de P&O-afdeling vormen hierbij een belemmering. Daarom is in 2007 de start gemaakt met een reorganisatieplan om verbeteringen door te voeren in de structuur, organisatie en processen binnen het gebied P&O.

Met het oog op de ambities van de Afdeling P&O heeft er in juli 2008 een reorganisatie van de afdeling plaatsgevonden. Er is voor gekozen een aantal kerndiensten te onderscheiden die hiërarchisch en/of functioneel onder de verantwoordelijkheid van de Directeur HRM vallen. Deze kerndiensten zijn te beschouwen als afdelingen van waaruit alle P&O-activiteiten worden ontplooid, te weten:

- P&O-Advies en -Beheer (PAB);
- Expertisecentrum (EC);
- Loopbaan & Ontwikkelingscentrum (LOC);
- Shared Service Centre (SSC) (per 1 januari 2010, haalbaarheid dient onderzocht te worden).

Naast deze kerndiensten worden ondersteunende functies onderkend. In de nieuwe organisatie is versterking van de beleidscapaciteit voorzien teneinde op de belangrijkste onderwerpen tot (regie op) beleidsontwikkeling te komen:

- Beleid & Organisatieontwikkeling (inclusief arbeidsmarktcommunicatie, programmamanagement, e-HRM en leiderschapsontwikkeling);
- HRM-Secretariaat (inclusief het HR-Archief).

De centrale P&O-Adviseurs worden ondergebracht in de decentrale eenheden. De P&O-adviseurs hebben als doel het faciliteren van een soepele en efficiënte bedrijfsvoering door management en medewerkers te adviseren en te ondersteunen bij inhoudelijke P&O-vraagstukken. De Directeur Bedrijfsvoering van een

<sup>34</sup> Beleidsplan 2007-2010, FSW VU, vastgesteld 12 februari 2007

<sup>35</sup> Uit: Reorganisatieplan P&O, Kwartierteam P&O, 17 april 2008

faculteit of de Directeur van een Dienst is de dagelijks leidinggevende van de P&O-Adviseur. De directeur HRM is verantwoordelijk voor de functionele aansturing en heeft een coördinerende rol in geval van vervanging bij langdurige afwezigheid. De decentraal werkende P&O-Adviseurs worden, onder verantwoordelijkheid van de Directeur HRM, ingezet in VU-brede beleidsontwikkeling.

FSW beschikt over 1,2 fte Personeelsbeheer en 0,7 fte P&O-advies. Wat betreft het P&O-advies binnen de faculteit loopt een procedure voor personele uitbreiding.

### 3 Jong talent nader omschreven

#### **Bestuurders, leidinggevend en beleidsmakers**

Binnen de VU is talent niet nader gedefinieerd. In geen van de beleidsdocumenten staat een definitie of omschrijving van talent. Het is voor de beleidsmakers lastig om een omschrijving te geven. In één van de gesprekken wordt verteld dat het talentenprogramma tussen 2002 en 2007 bedoeld was voor wetenschappers jonger dan 40 jaar. Ook was er aandacht voor talentontwikkeling onder studenten. Dat is niet meer het geval. “Het is niet zo dat alleen de personen die deelnemen aan de talentenprogramma’s een talent zijn. De programma’s zijn voor ons wel een manier om ze te kunnen houden.”

Volgens de beleidsmakers wordt het bepalen van wat of wie talent is aan de hoogleraar overgelaten. In de gesprekken hebben de hoogleraren inderdaad minder moeite om aan te geven wanneer zij iemand talentvol vinden. Zij denken dan vooral aan promovendi: “Iemand die nog nieuw is op het pad van de wetenschap.” Gedrevenheid, abstract en theoretisch kunnen denken en originaliteit worden genoemd: “Een eigen gedachte, die nog niet door anderen is bedacht, verder ontwikkelen en nastreven. Dat is alweer een stuk lastiger, want niet alle promovendi zijn in die zin origineel. Uiteindelijk moet het talent zich onderscheiden op de markt der ideeën en dat betekent dat je in bepaalde circuits wordt erkend en gewaardeerd. Dat kan op verschillende manieren. Nu wordt er in Nederland enorm zwaar getild aan een bepaald type publicaties. Maar niemand stelt zich de vraag of in die artikelen een originele gedachte zit. Men veronderstelt dat als je in A-status tijdschriften publiceert, dat het geval zal zijn. Maar dat is niet per definitie zo.”

#### **Jong talent zelf aan het woord**

Ook aan de geïnterviewde medewerkers zelf is gevraagd een omschrijving te geven van jong talent. Evenals bij de bestuurders, leidinggevend en beleidsmakers zegt ook één van de geïnterviewde medewerkers dat ‘jong talent’ iemand is die aan het begin van de carrière staat. Een jonge, talentvolle wetenschapper kan volgens de respondenten goed onderzoek doen en goed schrijven, publiceert in de juiste tijdschriften en is in staat het werk aan anderen te verkopen, bijvoorbeeld op conferenties. Een talent is creatief, scherpzinnig en kan abstract denken en analyseren. De promovendi en postdoc noemen geen kenmerken op het vlak van onderwijs. De geïnterviewde UD geeft wel aan dat een UD’er bereid moet zijn om zich in het onderwijs te ontwikkelen. Ook de Tenure Tracker onderschrijft het belang van onderwijservaring. Ambitie, gedrevenheid en werklust zijn genoemd. “Fanatiek en ultiem nieuwsgierig zijn.” Een talent is niet alleen een briljante onderzoeker, maar ook een goed zakenman, een ‘wetenschappelijk entrepreneur’: vooruit kunnen kijken, nieuwe kansen zien en benutten.

## 4 Talentbeleid

### 4.1 VU

Talent staat al een aantal jaren hoog op de agenda bij de universiteit. De aanleiding was het rapport 'Toekomst voor Talent, Talent voor de toekomst' van Vucht Thijssen uit 2000. "De vergrijzing van het personeelsbestand van de VU was, op een paar faculteiten na, niet alarmerend. Maar het rapport heeft onze ogen geopend. Het College van Bestuur wilde anticiperen op de ontwikkelingen. Vanuit het ministerie kregen wij er ook middelen voor: de Van Rijn Gelden en de gelden vanuit Verbetering van perspectieven voor jonge onderzoekers. HR kon toen een programma maken", aldus een van de centrale beleidsadviseurs.

Aan de faculteiten is destijds gevraagd een SWOT-analyse en vervolgens een strategisch plan te maken en na te denken over hoe talent het best ingezet kon worden bij het versterken van de faculteit. De uitvoering van het plan is voor de helft door het CvB gefinancierd. Door deze aanpak was het beleid gericht op de strategische wensen en behoeften van de organisatie op middenlange termijn.

In diezelfde periode kwam de NWO met de Vernieuwingsimpuls. In 2007 is daarom het talentprogramma van de VU in de hiervoor beschreven vorm afgerond. Dit betekent niet dat de universiteit geen aandacht meer heeft voor talent. Integendeel: op bestuurlijk niveau wordt juist veel waarde gehecht aan talent. Echter, de universiteit zet nu de financiële middelen in op het matchen van subsidies vanuit de Vernieuwingsimpuls. De reputatie van een excellente onderzoeksuniversiteit vraagt om een uitbreiding van externe onderzoeksfinanciering, ofwel om een grotere deelname aan externe talentenprogramma's, zoals Toptalent, de Vernieuwingsimpuls, Mozaïek en ERC-Ideas. Het huidige talentbeleid van de VU concentreert zich op het ondersteunen en begeleiden van wetenschappers die een voorstel schrijven voor een extern talentenprogramma<sup>36</sup>. Doel van deze begeleiding is het vergroten van de kwaliteit van de aanvragen en daarmee de slaagkans, alsmede het vergroten van het aantal aanvragen door de VU. Deze begeleiding wordt gegeven door het stafbureau van het CvB en bestaat uit twee categorieën:

1. De begeleiding van de aanvragers bij de aanvraag: kandidaten worden tijdig geïnformeerd over de mogelijkheden binnen het programma, volgen workshops in het schrijven van een voorstel, krijgen begeleiding van ervaren wetenschappers en presentatietrainingen en een simulatie van het NWO-interview. Aan het interview nemen medewerkers deel die ervaring hebben met het aanvragen en ontvangen van subsidies;
2. Een financiële stimuleringsregeling: aanvragers waarbij een Vernieuwingsimpulsaanvraag in het laatste stadium is afgewezen, krijgen de mogelijkheid om een jaar bij de VU als postdoc te blijven werken om zo hun CV te versterken, zodat zij in een volgende ronde meer kans maken. Aanvragers van ERC-Ideas die door zijn naar de tweede ronde, maar waarbij de aanvraag uiteindelijk (om financiële gronden) niet wordt gehonoreerd, krijgen hun project uit centrale middelen gefinancierd.

In tegenstelling tot het eerdere talentenprogramma, ligt het accent nu op de ondersteuning van het individuele talent. Deze aanpak betekent ook dat de universiteit het formatiebeginsel loslaat, alhoewel dit niet eenvoudig is: de neiging om in budgetten te denken is groot, zo merkt één van de geïnterviewde beleidsmedewerkers op.

### 4.2 Talentbeleid binnen FSW

#### Promovendi

In het huidige talentbeleid van de faculteit is het beleid ten aanzien van de promovendi het meest uitgewerkt.

---

<sup>36</sup> Propositie Talentbeleid: investeren in de Wetenschap, BBZ en BP&C, 24-10-2007

De promovendi van FSW vinden hun plek binnen het Centre for Comparative Social Studies (CCSS) van de faculteit. In 2001 is het CCSS opgericht door decaan Klandermans. Doel van het CCSS was en is het verhogen van de onderzoekskwaliteit van de faculteit, waaronder die van de promovendi. In het verleden kampte de faculteit met een grote uitval en uitloop van promoties. Bij aanvang van het CCSS was de gemiddelde promotieduur 6,5 jaar. Inmiddels is het promotierendement verhoogd naar een gemiddelde duur van 5,8 jaar (2007). Er wordt gestreefd naar een verdere daling van de trajectduur. De eerste twee jaar is vooral aandacht besteed aan een administratief systeem dat het mogelijk maakt om de voortgang van promotietrajecten te monitoren en aan een kwaliteitszorgsysteem. Dat is nu op orde. De aandacht gaat nu uit naar een goed opleidingssysteem voor promovendi.

Het CCSS is verantwoordelijk voor het werven, selecteren, begeleiden en ontwikkelen van de promovendi. De promovendi vallen administratief onder het CCSS. Hun daadwerkelijke werkplek is bij een van de acht afdelingen van de faculteit. Professor Henk Overbeek is directeur van het promovendiprogramma van het CCSS. Tevens heeft het CCSS een coördinator promovendiprogramma.

Jaarlijks starten er vijftien promovendi. Vier plekken worden uit de eerste geldstroom betaald. Deze plekken worden beheerd door het CCSS. De overige elf posities worden gefinancierd vanuit de tweede en derde geldstroom. De promovendi krijgen eerst een jaarcontract en vervolgens een verlenging van drie jaar.

De werving voor de vier posities in de eerste geldstroom vindt plaats via een open procedure: "We willen mensen ook aantrekken op hun eigen project. Voor onze faculteit is dat nieuw. Voorheen schreef de begeleider een project en daar werden mensen bij gezocht. Voor die open procedure hebben wij dat omgedraaid." Kandidaten worden nationaal en internationaal geworven.

De beoordeling en benoeming van alle promovendi wordt gedaan door een faculteitsbrede commissie, bestaande uit minimaal drie personen. De geworven promovendi starten als één cohort in september.

Eenmaal geselecteerd en aangenomen moeten de promovendi binnen drie maanden een (door hun begeleider vastgesteld) opleidings- en begeleidingsplan opleveren, binnen zes maanden een uitgewerkt onderzoeksvorstel en na negen maanden een 'substantieel intellectueel product'.<sup>37</sup> Deze inspanningen hebben hun vruchten afgeworpen, maar er zijn meer acties noodzakelijk om het promotierendement te verbeteren. De faculteit wil inspanningsverplichtingen afspreken met de afdelingen en promotoren. Loopbaanplanning zal worden ingebouwd in het begeleidingstraject. Promovendi die bijna klaar zijn, kunnen begeleiding van het Loopbaancentrum krijgen bij het vinden van een nieuwe baan.

Voor veelbelovende promovendi stelt de faculteit overbruggingsgelden beschikbaar ten behoeve van het aanvragen van een onderzoekssubsidie. Er zijn twee varianten: één voor studenten die een voorstel schrijven voor een promotietraject en één voor promovendi die een voorstel schrijven voor een postdoctoraal onderzoek. Jaarlijks zijn er twee rondes, waarin er per ronde vier plekken zijn voor studenten en zes voor promovendi. Er zijn vastgestelde criteria waarop wordt beoordeeld, bijvoorbeeld goede studieresultaten, op schema liggen, gerealiseerde publicaties en de kwaliteit van het onderzoeksplan. Volgens één van de geïnterviewde beleidsmedewerkers is het mede afhankelijk van de kwaliteit van de concurrerende inschrijvingen hoe zwaar die criteria wegen.

Tevens kent de faculteit een NWO-A-regeling: als een aanvraag van een jonge wetenschapper goed beoordeeld wordt, maar niet gefinancierd kan worden, dan draagt de faculteit zorg voor de financiering. Bij derde geldstroomonderzoek kan de faculteit geld inzetten vanuit een matchingsfonds om promoties in een dergelijk onderzoek te financieren.

### **HRM-beleid 2007-2010**

In de periode 2001-2006 is het personeelsbeleid van de faculteit gericht geweest op professionalisering van het ondersteunend personeel en verhoging van de kwaliteit van het wetenschappelijk personeel. Dat is

---

<sup>37</sup> Ontwerpbesluit voor Werving, selectie, beoordeling en herbenoeming van promovendi in de FSW, Henk Overbeek, 21/02/2009



gebeurd door talent aan te trekken, hogere eisen te stellen bij de werving van nieuwe medewerkers en medewerkers te scholen. Tevens zijn medewerkers meer dan voorheen afgerekend op hun prestaties. Ook voor de komende jaren staat het vergroten van de excellentie van de faculteit voorop. Voor de periode 2007-2010 kent het HRM-beleid van de faculteit (voor wat betreft het WP) de volgende prioriteiten:<sup>38</sup>

- Selectie: hoewel de faculteit de laatste jaren geen problemen heeft gehad met het aantrekken van personeel, verwacht de faculteit dat het de komende jaren, door de krapper wordende arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden gecombineerd met de hogere ambities van de faculteit, moeilijker wordt om goed personeel te werven. VU-breed wordt het wervingsbeleid onder de loep genomen en aangepast. FSW werkt daar aan mee;
- Jaargesprekken: aandachtspunt hierbij is de dienstverlening door P&O aan de leidinggevenden en de bewaking en verbetering van de kwaliteit van de inhoud van de gesprekken;
- Minimumeisen van kwaliteit: WP moet op het vlak van onderwijs én onderzoek aan de minimumeisen voldoen om een vast contract te krijgen. Personeel dat aan de minimumeisen voldoet, krijgt 40 procent onderzoekstijd en 60 procent onderwijstijd. Extra onderzoekstijd kan verworven worden door middel van een facultair *fellowship of awards* of door inkomsten uit tweede, derde of vierde geldstroom. Ook kunnen leidinggevenden medewerkers die goed gepresteerd hebben, belonen met extra onderzoekstijd, bijvoorbeeld in de vorm van een sabbatical (dat wil zeggen: een vrijstelling van onderwijsverplichting voor een periode van drie maanden);
- Loopbaanbegeleiding, beloning en bevordering: de faculteit wil medewerkers door middel van loopbaangesprekken, opleidingen en deskundigheidsbevordering bijstaan in hun loopbaan. Ten behoeve hiervan moeten instrumenten ontwikkeld worden en geld beschikbaar komen (zoals een facultair opleidingsbudget). Specifieke aandacht is er voor Tenure Track en de invoering van functiecontracten.<sup>39</sup> Wat betreft de Tenure Track is de VU voornemens dit de komende jaren te gaan invoeren;
- Talentbeleid voor gepromoveerden (zie alinea over promovendi);
- Leiderschap: Van alle leidinggevenden wordt verlangd dat zij deelnemen aan de cursussen voor leidinggevenden van de VU. Nieuwe UHD's en hoogleraren zijn verplicht deel te nemen aan de opleiding Academisch Leiderschap.

Volgens de notitie Personeelsbeleid FSW 2009 zijn wetenschappelijke afdelingen vanaf 2009 verantwoordelijk voor een personele paragraaf in hun meerjarenbeleidsplannen. Vanuit de strategische keuzes moeten zij aangeven waaraan hun personeelsbestand, zowel in aantallen als in competenties, moet voldoen om de strategische doelen te kunnen realiseren. Ook moet talent zichtbaar gemaakt worden, zodat hiermee eventueel afspraken met betrekking tot een Tenure Track gemaakt kunnen worden. Medio 2009 is de Afdeling P&O van FSW begonnen met de eerste stappen richting een meerjaren personeelsplanning. Prognoses voor de komende drie jaar zijn in ontwikkeling. Deze prognoses zullen met de afdelingshoofden worden besproken, zodat zij hierop hun eigen planning en beleid kunnen baseren.

---

<sup>38</sup> Beleidsplan 2007-2010, FSW VU, vastgesteld 12 februari 2007

<sup>39</sup> Notitie Personeelsbeleid FSW 2009

## 5 Uitvoering beleid

In het voorgaande hoofdstuk hebben we het beleid van de faculteit besproken. In dit hoofdstuk gaan we in op de dagelijkse praktijk. Allereerst kijken we naar de instroom van jong talent, enerzijds vanuit het perspectief van bestuurders en leidinggevenden en anderzijds vanuit de vraag hoe de geïnterviewde medewerkers bij FSW terecht zijn gekomen (§ 5.1). Tevens bespreken we waarom medewerkers voor FSW hebben gekozen (§ 5.2). In paragraaf 5.3 gaan we in op de doorstroom van jong talent bij FSW. Paragraaf 5.4 heeft betrekking op minpunten van de faculteit en de redenen om bij FSW weg te gaan. De praktijk van het uitstroom beleid komt in paragraaf 5.5 aan de orde.

### 5.1 Instroom

Het spotten van jong talent start bij de studenten. Uit de gesprekken met de decaan, P&O en hoogleraren komt naar voren dat promovendi veelal 'eigen kweek' zijn. Men probeert talent binnen te houden: "We proberen te stimuleren dat als een docent een hele goede student in de bachelor of in de master tegenkomt, deze student-assistent wordt gemaakt om hem of haar een tijdje in de buurt van het onderzoek te hebben. En ze te laten ontdekken dat wetenschap eigenlijk best leuk is, als ze dat nog niet wisten. Die mensen zie je vaak in een later stadium terugkeren als promovendus via verschillende routes", aldus de decaan.

Het is niet voor alle afdelingen eenvoudig om talent binnen te halen. Bij Organisatiewetenschappen voelt men de trekkende werking van de markt. Eén van de hoogleraren vertelt dat de studenten van FSW voor de markt aantrekkelijk zijn vanwege hun zelfstandigheid en kwaliteit. Daarbij komt dat veel studenten geen wetenschappelijke carrière ambiëren. Op banenmarkten krijgen afgestudeerden een carrièreperspectief, een mooi salaris en veel afwisseling in het werk voorgeschoteld. Dan is voor velen een promotietraject van vier jaar minder aantrekkelijk.

Een andere geïnterviewde hoogleraar merkt onder de studentenpopulatie een interessante ontwikkeling. Binnen zijn vakgebied kiezen meer buitenlandse studenten voor een studie aan de VU. Eerder kwamen veel van deze studenten in de USA terecht, maar daar is het aantal beurzen afgenomen als gevolg van de financiële crisis. Doorstroom van deze studenten naar een promotietraject zou het internationale karakter van de faculteit vergroten.

Bij FSW hebben we in totaal zeven jonge talentvolle wetenschappers gesproken. De meesten van deze medewerkers zijn afkomstig van de VU. Ze hebben daar gestudeerd en zijn bij de VU gepromoveerd. De Tenure Tracker en de geïnterviewde voormalig medewerker (docent) hebben eerder bij een andere universiteit gewerkt.

### 5.2 Lokkers en binders: redenen om bij FSW te komen en te blijven werken

We hebben aan de geïnterviewden gevraagd waarom zij voor FSW van de VU hebben gekozen. Diverse redenen worden genoemd, maar men is vooral positief over de sfeer binnen hun afdeling. Zij vertellen over enthousiaste en betrokken begeleiders en docenten, die toegankelijk en open zijn. Zeker binnen de kleine vakgroepen kennen de mensen elkaar goed en werkt men prettig samen in onderzoek en onderwijs. In het interview met de promovendi wordt FSW omschreven als een *community of learners*: "Binnen de VU heb je de vrijheid om koppig te zijn, onafhankelijk te zijn van je professor." De postdoc beaamt dit: "Het bevalt me hier goed. Er moet een cultuur ontstaan waarin de creatieve geest de ruimte krijgt, maar waarin tegelijkertijd duidelijk is waar je aan toe bent. Dat evenwicht heb ik hier gevonden. Ik heb mijn eigen onderzoekslijn kunnen ontwikkelen. Daardoor heb ik veel lol in mijn werk. Er is ook vertrouwen dat het wel goed komt. Daar heeft de decaan voor gezorgd." Op de vraag hoe die sfeer van vertrouwen dan ontstaat, antwoordt zij: "Durven loslaten, ervoor zorgen dat de kernboodschap goed overkomt zodat de rest vanzelf duidelijk wordt. En goede mensen in het team."

Daarnaast zijn persoonlijke redenen, zoals niet willen verhuizen vanwege het gezin of de relatie, genoemd. De UD en Tenure Tracker vinden FSW aantrekkelijk vanwege de loopbaanmogelijkheden die aan hen geboden zijn. Ook de vertrokken docent heeft destijds voor FSW gekozen om zichzelf verder te kunnen bekwamen in het onderwijs.

### 5.3 Doorstroom

De promovendi hebben hun werkplek op de afdelingen. De begeleiding van en de betrokkenheid bij de promovendi verschilt per afdeling en begeleider. Een hoogleraar stelt: "Binnen de afdeling voelen wij ons verantwoordelijk voor de ontwikkeling van onze eigen talentvolle jonge wetenschappers. We praten daar met elkaar over. We proberen mensen zoveel mogelijk te coachen en te begeleiden, bijvoorbeeld bij het aanvragen van beurzen, zodat ze aan hun CV kunnen werken en later meer kans hebben. Onze begeleiders zijn persoonlijk betrokken bij hun promovendi. Dat maakt ook dat zij zich hard inzetten voor het vinden van een aansluitende werkplek voor de promovendus. We introduceren promovendi in ons eigen netwerk door ze op congressen op te laten treden en ze een tijd te laten werken op een instituut van een bevriende buitenlandse collega. We bieden mensen de gelegenheid om zich te ontwikkelen. We kunnen ze geen baan garanderen." Ook in de gesprekken met de medewerkers wordt verteld dat promovendi in de groep opgenomen worden als collega.

Daarnaast blijkt uit het gesprek met de promovendi dat zij veel van de instrumenten en maatregelen van het PhD-programma ervaren als middelen om hun eigen ontwikkeling te stimuleren. Zij noemen: het jaarlijkse functioneringsgesprek met het afdelingshoofd, het opleidingsplan, de jaarrapportage en de cursussen van het CCSS, van de onderzoeksschool en van het loopbaancentrum. De promovendi nemen eveneens deel aan het PhD-platform en maken gebruik van PhD-buddies: een ervaren ('senior') promovendus brengt een groep promovendi bijeen die elkaar als buddies ondersteunen en begeleiden.

FSW is een onderwijs georiënteerde faculteit en heeft weinig postdocplekken. Op het moment van het onderzoek kent de faculteit tien postdocs, veelal gesubsidieerde posities. Een hoogleraar zegt hierover het volgende: "Het aannemen van een postdoc is een risicovolle onderneming. Die mensen weten vanaf de eerste dag dat ze later weer verder moeten solliciteren. Het gevaar bestaat dat ze na een half jaar weer weg zijn. Binnen de faculteit heeft het de voorkeur om iemand voor één jaar aan te nemen als junior UD. Dan kunnen zij onderwijservaring opdoen, publicaties schrijven, een netwerk ontwikkelen, kortom: zich breed kwalificeren."

De postdoc en de UD'er die wij hebben gesproken, hebben beiden hun positie te danken aan een subsidie: beiden hebben gebruik gemaakt van het talentenprogramma van de VU. Het voorstel van de postdoc kwam niet door de laatste ronde en toen heeft de faculteit voor financiering gezorgd. De UD'er heeft gebruik gemaakt van het begeleidingsprogramma voor subsidieaanvragers dat door de centrale staf wordt gegeven.

De postdoc, UD en Tenure Tracker ontvangen, net als de promovendi, begeleiding. Zij zien hun hoogleraar als voorbeeld en hechten waarde aan de gesprekken. De UD merkt tenslotte op dat hij deel heeft genomen aan de Basisopleiding Universitair Docent (BUD); dit is een voorwaarde voor een vast contract bij FSW. Een opleiding academisch leiderschap staat nog voor hem op de rol.

### 5.4 Afstoters en minpunten van FSW als werkgever

De geïnterviewde medewerkers noemen maar enkele minpunten. De lokkers en binders hadden vooral te maken met de goede sfeer en de begeleiding binnen de afdelingen. De geïnterviewde promovendi plaatsen daar wel kanttekeningen bij. De afdelingen zijn op zichzelf gericht en men zou graag zien dat de afdelingen elkaar meer opzoeken en integreren. De gebrekkige infrastructuur en catering – geen keuken, kantine of koffiecorners in het gebouw – werkt daarbij belemmerend volgens de geïnterviewden. Een koffiecor-

ner als ontmoetingsplek wordt als eenvoudige oplossing gezien, evenals het organiseren van multidisciplinaire bijeenkomsten.

Een andere promovendus vindt de geringe zichtbaarheid van de onderzoeksgroep een minpunt. De UD'er werkt bij een kleine afdeling. Ook hij vindt dat er voor- en nadelen verbonden zijn aan de kleinschaligheid. Het nadeel is het gebrek aan doorgroeimogelijkheden: "De mogelijkheden om door te groeien houden op een gegeven moment wel een beetje op. Een afdeling waar iedereen UHD/hoogleraar is kan niet. Dat is een nadeel van dit systeem, want je ambieert het wel en je werkt er naar toe."

## **5.5 Uitstroom**

We hebben met één docent gesproken die recentelijk de faculteit heeft verlaten voor een baan als UD bij een andere universiteit. "Deze functie is om twee redenen interessant. Ik krijg meer onderzoekstijd dan bij mijn docentfunctie aan de VU. En er is een langetermijnperspectief: ik heb nu de rust en tijd om op lange termijn iets neer te zetten, een eigen onderzoekslijn te ontwikkelen." Praktische ongemakken die met zijn overstap gepaard gaan, zoals meer reistijd, neemt de geïnterviewde voor lief. Ook aantrekkelijk aan de nieuwe functie is de stap naar een hogere functie en de daaraan gekoppelde salarisverhoging. Daarbij heeft hij een vast contract gekregen, maar dat was niet de hoofdreden om voor de nieuwe baan te kiezen.

De respondent had geen contacten bij zijn nieuwe werkgever; hij heeft de functie gevonden via [www.academictransfer.nl](http://www.academictransfer.nl).

De vertrokken medewerker is tevreden over zijn vertrek bij de VU. Hij heeft in een kort gesprek met zijn leidinggevende verteld over zijn nieuwe baan en zijn vertrek. Dit was geen officieel exitgesprek. "Er is verder geen bijzondere aandacht aan mijn vertrek besteed, maar dat had ik ook niet verwacht", aldus de medewerker.

## 6 Evaluatie van het beleid

In alle gesprekken hebben we de geïnterviewden gevraagd het beleid en de acties van de faculteit ten aanzien van jong talent te evalueren: Wat werkt goed? Welke maatregelen ontbreken en welke maatregelen zijn overbodig? Daarnaast hebben we in de gesprekken met de medewerkers gevraagd hoe de faculteit de genoemde minpunten zou kunnen verhelpen. De antwoorden op al deze vragen hebben we in het hoofdstuk verwerkt. Bij elke fase van het HRM-proces – instroom, doorstroom en uistroom – kijken we allereerst naar goede en succesvolle elementen van het beleid van FSW. Vervolgens besteden we aandacht aan de verbeterpunten.

### 6.1 Instroom van jong talent

#### Instroom van promovendi

Leidinggevende, beleidsmakers, bestuurders en ook de promovendi zelf zijn tevreden over de werving en selectie van promovendi bij FSW. Volgens de decaan is de werving via open competitie gunstig geweest voor de kwaliteit van de kandidaten en de onderzoeksvoorstellen. Helaas zijn er, volgens sommigen, jaarlijks maar vier plekken (gefinancierd door de eerste geldstroom) die op deze manier worden ingevuld. De beoordeling door een onafhankelijke commissie krijgt eveneens goedkeuring, omdat het 'vriendjespolitiek' tegengaat. Er volgt immers een onafhankelijke test, alhoewel voorkeursbehandeling nooit helemaal voorkomen kan worden en ook niet wenselijk is: meerdere geïnterviewden op bestuurs- en beleidsniveau vinden dat uitzondering mogelijk moet zijn bij uitzonderlijk talent.

De gezamenlijke start in september heeft tot gevolg dat er een *peer*groep wordt gecreëerd die elkaar tijdens de promotie kan ondersteunen en in beweging kan houden. Het werken met cohorten is echter niet eenvoudig volgens de decaan: "De NWO geeft niet altijd op hetzelfde moment zijn fiat en derde geldstroom is zo mogelijk nog onvoorspelbaarder op het moment waarop dat gebeurt."

Veel van de promovendi worden geworven onder de studenten. Bij bepaalde afdelingen is het lastig om studenten te interesseren voor een promotieonderzoek. Eén van de hoogleraren ziet oplossingen in het onderwijs. Volgens hem zou het doen van onderzoek aantrekkelijker neergezet kunnen worden in het onderwijs, zodat studenten onderzoek als leuk en uitdagend gaan zien. Ook de rol van de graduate school, het CCSS, kan volgens hem versterkt worden zodat meer studenten doorstromen naar een positie als promovendus. Eén van de beleidsmakers denkt dan met name aan het verbeteren van de researchmaster en van de aansluiting tussen de researchmaster en de PhD-fase.

Naast de 'reguliere' promovendi kent de faculteit externe promovendi. Voor deze groep zijn er geen of nauwelijks goede regelingen en voorzieningen, zoals een opleidingsprogramma of organisatorische ondersteuning voor bijeenkomsten. Vanuit de faculteit zijn geen middelen beschikbaar om daar handen en voeten aan te geven. Een aantal hoogleraren op het gebied van Organisatiekunde heeft een opleiding opgezet bestaande uit zes inhoudelijke cursussen voor binnen en buitenpromovendi.

De decaan vindt het geringe aantal allochtone promovendi een aandachtspunt. De faculteit heeft veel allochtone studenten, maar het is lastig om hen ook in een promotietraject te krijgen. Zij lijken niet in een wetenschappelijke loopbaan geïnteresseerd. Daarnaast zijn er weinig tot geen allochtone UD's en hoogle- raren die een voorbeeldfunctie kunnen vervullen.

#### Instroom van vaste staf (UD's, docenten en hoger)

De doorstroommogelijkheden binnen FSW zijn gering. De grootste uitstroom vindt plaats onder promovendi (na afronding proefschrift). Onder UD's, UHD's en hoogleraren is de uitstroom gering. Dat maakt dat er weinig posities vrijkomen voor jonge talenten. Insteek van het talentbeleid is het loslaten van het formatie- beginsel, maar geldt om buiten de formatie mensen aan te stellen, ontbreekt bij de afdelingen die weinig tweede en derde geldstroomonderzoek binnenhalen. Een hoogleraar: "Binnen de VU is het weliswaar

mogelijk om mensen te bevorderen op basis van hun merites, maar dat moet de afdeling zelf betalen. Dat is vaak een probleem. Om talent te binden heb je ook geld uit andere bronnen dan de eerste geldstroom nodig. We worden nu gestimuleerd om Europese fondsen aan te schrijven, maar dat vereist een enorme investering in tijd en geld van een afdeling. Een kleine afdeling als die van ons kan dat niet aan.”

Overigens is het gebrek aan doorstroombmogelijkheden vooral genoemd door beleidsmakers en leidinggevendenden. In de gesprekken met de jonge talenten is het een enkele keer aan de orde gekomen. Wij denken dat dit komt doordat wij gesproken hebben met enerzijds promovendi die net gestart zijn en anderzijds medewerkers die reeds de kans hebben gehad (of gecreëerd) om door te stromen naar een hogere positie.

## **6.2 Doorstroom en ontwikkeling van jong talent**

### **VU-beleid ten aanzien van ontwikkeling van talent**

Uit een beleidsevaluatie door Bureau Bestuurszaken<sup>40</sup> blijkt dat de VU, ondanks het gevoerde ondersteuningsprogramma voor de aanvragers, achterblijft op het landelijk gemiddelde wat betreft het aantal ingediende en gehonoreerde aanvragen voor de Vernieuwingsimpuls. De medewerkers die het traject hebben doorlopen, zijn tevreden over de geboden begeleiding. De belangrijkste zorgpunten zijn echter het spotten van het aanwezige talent en het voorgeleiden van dit talent voor subsidies. “We hebben de afgelopen jaren veel middelen besteed aan het ondersteunen van de aanvragen voor de Vernieuwingsimpuls. We zien echter dat de VU een achterblijvend marktaandeel heeft bij het binnenhalen van beurzen in dat programma. Vanuit centraal niveau begeleiden we mensen die een beurs willen aanvragen intensief. Een aantal faculteiten blijft achter; men is nog niet actief genoeg om deze mensen snel in beeld te brengen.” De faculteiten zouden, volgens de centrale beleidsmedewerkers, moeten bijhouden welke medewerkers op welk moment aan een programma kunnen meedoen en vervolgens hun namen moeten doorgeven aan de centrale stafafdeling. Dit gebeurt onvoldoende, met als gevolg dat wetenschappers, om welke reden dan ook, geen actie ondernemen tot het doen van een aanvraag of onrijpe aanvragen indienen op centraal niveau. Binnen de organisatie is men (dat wil zeggen: directeuren van interdisciplinaire onderzoeksinstituten (IOZI) en onderzoeksportefeuillehouders) het maar gedeeltelijk eens met de adviezen van Bureau Bestuurszaken, gericht op het verbeteren van het voortraject. Voor de komende tijd zal echter wel gewerkt worden aan strakkere deadlines en de mogelijkheid om de commissie onrijpe aanvragen te laten weigeren.

Verder geven de twee centrale beleidsmedewerkers aan dat het talentbeleid gericht zou kunnen, meer georiënteerd op wat de organisatie nodig heeft. Zo heeft een paar jaar geleden iemand een Vici-subsidie van de NWO gekregen op een vakgebied die de faculteit eigenlijk wilde afstoten. Het beleid zou volgens hen een combinatie moeten zijn van een individuele- en organisatie georiënteerde aanpak.

### **Ontwikkeling en begeleiding van promovendi en postdocs**

Evenals de werving en selectie, stemt ook de begeleiding van promovendi tot tevredenheid van bestuurders, beleidsmakers en leidinggevendenden. De diverse producten die promovendi het eerste jaar moeten opleveren, maken snel duidelijk of de promovendus op de juiste plek zit. Is dit niet het geval, dan wordt het jaarcontract niet verlengd. Waarde wordt gehecht aan de directeur die verantwoordelijk is voor het wel en wee van alle promovendi en ook aan de coördinator. De promovendi vinden het, volgens P&O en de decaan, makkelijker om bij problemen bij hen aan te kloppen dan bij de decaan. De directeur van het PhD-programma maakt jaarlijks een inventarisatie op basis van de voortgangsrapporten van de promovendi. Als blijkt problemen dat in een afdeling zich vaker dan gemiddeld bij een promotor voordoen, dan wordt de decaan ingeschakeld. Dit is tot op heden één keer gebeurd.

De scholing van de promovendi door het CCSS behoeft echter verbetering, zo stellen de promovendi zelf, maar ook de beleidsmakers en bestuurders. Het belangrijkste knelpunt is de grote diversiteit binnen de organisatie: veel promovendi nemen deel aan nationale onderzoeksscholen, en moeten daarbinnen aan opleidingen meedoen en aan andere criteria voldoen. Daarnaast is een graduate school in ontwikkeling en

<sup>40</sup> VU-prestaties in Vernieuwingsimpuls, Bureau Bestuurszaken, 31-3-2009

die stelt ook eisen aan promovendi. “Het beperkt de mogelijkheden om topdown een programma op te zetten. Het programma beperkt zich nu tot enkele cursussen en dan nog aanvullend op wat promovendi binnen onderzoeksscholen moeten doen”, aldus de directeur van het CCSS. De cursussen die tot op heden aangeboden waren, waren te ad hoc georganiseerd en inhoudelijk te bescheiden (alleen op skills gericht). Het CCSS wil, samen met enkele landelijke onderzoeksscholen, het opleidingsprogramma versterken.

De dagelijkse begeleiding van promovendi gebeurt op de afdelingen. De decaan vertelt dat hij met elke promovendus een exitgesprek heeft en daarbij de begeleiding aan de orde stelt. Doorgaans gaat de begeleiding goed, maar er zijn ook wel eens knelpunten. FSW heeft de intentie om een promovendus te laten begeleiden door twee personen, om de promovendus minder afhankelijk van één persoon te maken. Verder blijkt uit de gesprekken dat binnen de afdelingen geen structurele aandacht is voor talentvolle promovendi. De decaan: “Er is natuurlijk wel een opvatting over welke de écht goede zijn, iedereen weet dat. Daar gebeurt wel wat mee, maar niet systematisch. Die personen worden niet op een extra traject gezet of krijgen geen extra coaching.”

De faculteit heeft geen beleid ten aanzien van postdocs. In het gesprek met de decaan en P&O komt naar voren dat de faculteit zich niet genoodzaakt voelt om een postdocbeleid te voeren: vrijwel alle promovendi vinden een andere baan na afronding van hun proefschrift. Daarbij komt dat er binnen deze onderwijsintensieve faculteit maar weinig postdocposities zijn. Binnen FSW is het echter gebruikelijk om medewerkers een jaarcontract als UD aan te bieden. Anderen zien wel aandachtspunten. “De postdocs hebben een moeilijke positie binnen de VU. Landelijk gaat 70 procent van de postdocs niet verder in de wetenschap. Er is voor hen geen plek binnen de eerste geldstroom. Dat is zorgwekkend. Er is binnen de VU geen VU-breed beleid voor postdocs. Er moet meer aandacht voor postdocs komen; vanuit goed werkgeverschap wil je die mensen iets bieden”, aldus één van de beleidsmedewerkers. Ook één van de geïnterviewde hoogleraren pleit voor een verandering van de situatie van postdocs: “Het is frustrerend om niet wat meer zekerheid te kunnen bieden. De interne arbeidsmarkt is erg immobiel, waardoor het enorm moeilijk is om over de drempel van tijdelijk naar vast te komen. Het zou voor de planning van de vakgroep ook prettig zijn als we mensen langer dan één jaar kunnen aannemen.” Binnen één van de afdelingen heeft men dit opgelost door junior UD's (JUDO's) te benoemen. De JUDO krijgt een aanstelling voor zes jaar. Men start op UD2-niveau met het perspectief, mits men voldoet aan de criteria, op een UD1-positie binnen zes jaar. Als JUDO heeft men een onderzoeks- en onderwijsstaak, en krijgt zes jaar de tijd om zich waar te maken. Als dat niet lukt, moet de persoon weg, maar is hij wel zes jaar onderzoeks- en onderwijservaring rijker. De betrokken hoogleraar: “Het is een gevarieerdere werkervaring en schijnbaar kunnen mensen zich met onderwijs een betere voorstelling van hun werkzaamheden maken”.

We hebben ook aan de promovendi zelf gevraagd wat successen en aandachtspunten zijn:

- De promovendi stellen het op prijs dat de ‘negenmaandspaper’ door een multidisciplinaire commissie wordt gelezen en beoordeeld. Zij ervaren dat als zeer leerzaam. Zij zouden graag zien dat ook op andere momenten in het onderzoek feedback wordt gegeven door een multidisciplinaire commissie. De promovendi vinden dat de faculteit dit mag stimuleren;
- Ondanks hun tevredenheid over de negenmaandspaper, geven de promovendi aan dat zij naar hun mening te veel moeten rapporteren. Dat zouden zij graag verminderd zien. Ook zouden zij meer inzicht willen hebben in wat er met de rapportages wordt gedaan.
- Zij zijn tevreden over de vele middelen om de eigen ontwikkeling te stimuleren: een goed persoonlijk opleidingsbudget, een trainingsbudget, het FSW-promovendifonds, et cetera;
- De combinatie van onderzoek en onderwijs tijdens de promotie wordt op prijs gesteld, aangezien het goed is om al in een vroeg stadium kennis te maken met onderwijs en jezelf daarin te ontwikkelen. Zij vinden het ook prettig dat in het eerste en vierde promotiejaar geen onderwijsverplichtingen zijn;
- Aan het begin van de aanstelling wordt een overzicht gestuurd met informatie over beurzen en fondsen. Binnen de VU is iemand die deze fondsen beheert en deze persoon is bij de promovendi bekend. Deze helderheid wordt op prijs gesteld.

Duidelijkheid wordt ook door de postdoc gezien als een sterkte van het beleid van FSW: “Het gaat om een gedeeld beeld binnen de faculteit over wat kwaliteit is, wat wij belangrijk vinden. De kwaliteitscriteria bespreken we in de jaargesprekken. We hebben het over de goede dingen, maar we horen ook wat er niet goed ging. Je moet niet dingen met de mantel der liefde bedekken. Weet je dat het werk leuker is als het helder is? Kwaliteit staat niet meer ter discussie.”

### **Ontwikkeling en doorstroom van UD's, docenten en hoger**

Medewerkers die beginnen met een UD-functie, ervaren de omslag van louter onderzoek naar de combinatie van onderzoek en onderwijs als zwaar. Het binnenhalen van onderzoekssubsidies, zoals een Veni, wordt er belangrijk geacht, evenals het publiceren van artikelen. Terwijl zij ook moeten wennen aan het geven van onderwijs. Een hoogleraar vertelt: “Als je vanuit de talenten kijkt, dan is het een enorm competitieve fase van de carrière. De faculteit is geneigd om de mensen die hun hoofd boven het water weten te houden, binnen te halen voor een vaste positie. Het is echter de vraag of deze mensen over tien tot vijftien jaar nog bij de universiteit passen.”

De faculteit heeft nog geen Tenure Track- systeem. De intentie is om dat te ontwikkelen. Echter, Tenure Track-achtige constructies komen wel voor binnen de faculteit. Het systeem wordt niet altijd juist gebruikt, volgens de decaan: “Ik zie nu afdelingshoofden een Tenure Track aanbieden aan een medewerker die ze niet graag willen verliezen aan een andere universiteit. Hierdoor bestaat de kans dat de toekomstige hoogleraren alleen nog maar uit eigen kweek bestaat en is er geen ruimte meer voor goede mensen van buiten”.

In het gesprek met de Tenure Tracker zijn weinig kritiekpunten naar voren gekomen. Zijn indrukken waren goed. Er zijn duidelijke criteria en zolang hij daaraan blijft voldoen, is hij verzekerd van zijn positie. “Daarbij geeft het jezelf ook een extra zichtbaarheid, omdat je dan ook min of meer officieel voldoet aan het label ‘jong talent’ of ‘talent’ en dat heeft zijn voordelen”, aldus de Tenure Tracker. De criteria voor Tenure Track bij FSW van de VU zijn duidelijker en passen beter bij zijn werk dan de criteria die gehanteerd werden bij zijn vorige werkgever. Bij FSW zijn de criteria minder universeel en meer op zijn vakgebied toegesneden, waardoor de hij beter in staat is daaraan te voldoen (of op zijn minst: niet hoeft te voldoen aan criteria die in zijn vakgebied irrelevant zijn).

### **6.3 Uitstroom van jong talent**

De uitstroom onder de promovendi is volgens P&O en de decaan geen probleem: nagenoeg alle promovendi hebben na het afronden van hun proefschrift binnen een jaar een andere baan. P&O heeft de afgelopen jaren het beleid gevoerd om promovendi vier maanden voor afronding van hun proefschrift in contact te brengen met het Loopbaancentrum. Daar wordt veel gebruik van gemaakt.



## 7 Conclusies

Het talentbeleid van de VU is sterk gericht op het vergroten van het aantal aangevraagde en toegekende Vernieuwingsimpuls-beurzen. Het huidige VU-beleid is, in tegenstelling tot het talentbeleid tussen 2001 en 2007, sterk gericht op de ontwikkeling van het individu: de aandacht gaat uit naar het begeleiden en financieel ondersteunen van individuele wetenschappers. De wetenschappers die gebruik hebben gemaakt van deze begeleiding, zijn hier tevreden over. Er zijn niettemin een aantal zorgpunten, omdat de VU achterblijft ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Met name het spotten van mogelijke aanvragers en het voorgeleiden van deze personen naar een begeleidingstraject, activiteiten die uitgevoerd moeten worden door faculteiten, behoeven verbetering.

Het talentbeleid van FSW richt zich op medewerkers die aan het begin van hun wetenschappelijke carrière staan. Het promovendibeleid is dan ook de kern van het talentbeleid van FSW. In 2001 is het CCSS opgericht en dit instituut heeft hard gewerkt aan het verbeteren van het promotierendement. Dat beleid heeft zijn vruchten afgeworpen. Niet alleen is het promotierendement verbeterd, ook zijn de promovendi zeer te spreken over hun begeleiding en ontwikkeling. Het beleid, en de uitvoering daarvan, kenmerkt zich door structuur en duidelijkheid (over wat wanneer moet gebeuren en op basis waarvan wordt beoordeeld). Juist deze twee aspecten worden gewaardeerd. Ook zijn de promovendi te spreken over de sfeer en de betrokkenheid van anderen binnen hun afdeling. De afdelingen lijken intern gericht; de promovendi zouden graag zien dat er meer inzicht is in het werk van andere afdelingen.

De faculteit kent geen postdocbeleid en vindt dat ook niet noodzakelijk. FSW is een onderwijsintensieve faculteit en postdocs hebben, met alleen onderzoekswerkzaamheden, een betrekkelijk 'onproductieve' functie. Om gepromoveerden toch de gelegenheid te geven zich verder te ontwikkelen en te bekwamen in het onderwijs, wordt door sommige afdelingen gewerkt met junior docentfuncties of tijdelijke aanstellingen als (universitair) docent. Het gebrek aan geld (uit de eerste geldstroom) vormt bij sommige afdelingen een belemmering om medewerkers meer toekomstperspectieven te geven.

Voor wat betreft de hogere WP-functies (UD en hoger) is er geen uniform en samenhangend beleid. Er wordt gebruikt gemaakt van de beschikbare begeleiding bij subsidieaanvragen. Daarnaast kent de faculteit één Tenure Tracker, maar dat is niet door structureel beleid.

Het talentbeleid van FSW richt zich vooral op de instroom en ontwikkeling van jonge wetenschappers. De doorstroommogelijkheden lijken vooral afhankelijk te zijn van de financiën en die verschillen per afdeling (vanwege de aan- of afwezigheid van tweede en derde geldstroommiddelen). Er is geen beleid gericht op de uitstroom van talentvolle en minder talentvolle wetenschappers.



# Caseverslag Faculteit Technische Natuurwetenschappen, Universiteit Twente

## 1 Inleiding

### 1.1 Doel onderzoek

Het onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in het beleid dat universiteiten hebben ontwikkeld voor het binden en boeien van jong talent. Hierbij doelen we op het gehele beleid gericht op in-, door- en uitstroom van jong talent. We kijken niet alleen naar het geformuleerde beleid, maar ook naar hoe dit beleid in de praktijk wordt uitgevoerd en tot welk resultaat dit heeft geleid.

De data zijn voornamelijk verzameld middels vijf casestudies (bij vijf faculteiten met een uiteenlopend wetenschapsgebied en bij verschillende typen universiteiten). Dit caseverslag geeft een overzicht van de bevindingen van de casus in de Faculteit Technische Natuurwetenschappen (TNW) van Universiteit Twente.

De volgende dataverzamelmethode(n) zijn in deze casus gebruikt:

- Analyse van beleidsdocumenten:
  - Strategische visie 2009-2014 (RoUTe'14);
  - Nota Personeelsbeleid 2008-2010;
  - Projectopdracht Projectgroep Talentontwikkeling RoUTe '14/Notitie Talentbeleid;
  - Startnotitie AMC;
  - Uitwerking Notitie Tenure Track (definitief juni 2008);
  - Tenure Track TNW;
  - Organogram TNW 2007;
  - Sociaal Jaarverslag 2008.

Doel: inzicht krijgen in het opgestelde beleid ten aanzien van werving en selectie en loopbaanontwikkeling van het jonge talent binnen de betrokken faculteit.

- Diepte-interviews met personen in de volgende sleutelfuncties:
  - Voorzitter College van Bestuur (CvB) (portefeuillehouder Human Resources Management (HRM));
  - Hoofd Career Development Center UT;
  - Beleidsmedewerker Management en Talentontwikkeling UT;
  - Decaan TNW;
  - Hoofd Personeel & Organisatie (P&O) TNW;
  - Hoogleraar;
  - Directeur Onderzoeksinstituut (en tevens hoogleraar).

Doel: inzicht krijgen in het opgestelde beleid en de uitvoering daarvan.

- Interviews met jonge wetenschappers:
  - Groepsinterview met vijf promovendi;
  - Groepsinterview met vier postdocs;
  - Twee gesprekken met drie Tenure Trackers;

- Telefonisch interview met twee promovendi die TNW hebben verlaten.

Doel: zicht krijgen op de arbeidspreferenties van (potentiële) jonge wetenschappers op de universiteiten en inventariseren hoe ingespeeld wordt op de wensen en verlangens van jonge wetenschappers.

Alle gesprekken hebben plaatsgevonden in juni en juli 2009. De telefonische interviews zijn in september 2009 gevoerd.

## **1.2 Opzet caseverslag**

In hoofdstuk 2 geven we allereerst een korte omschrijving van de faculteit en de invulling van de personeelsfunctie binnen de faculteit. In hoofdstuk 3 gaan we in op de definitie van 'jong talent' volgens beleidsstukken en de geïnterviewden. Het centrale en facultaire beleid ten aanzien van jong talent komt aan de orde in hoofdstuk 4. Daarbij gaan we in op het beleid gericht op in-, door- en uitstroom van talent. Vervolgens bespreken we in hoofdstuk 5 hoe de faculteit in de dagelijkse praktijk omgaat met jong talent. Niet alleen kijken we naar de in-, door- en uitstroom, ook gaan we in op lokkers, binders en 'afstoters': redenen om bij de faculteit te komen, te blijven en weg te gaan. Het beleid en de uitvoering daarvan wordt geëvalueerd in hoofdstuk 6. Het caseverslag wordt afgesloten met een korte conclusie in hoofdstuk 7.

## 2 Faculteit Technische Natuurwetenschappen

### 2.1 Omschrijving faculteit

De faculteit Technische Natuurwetenschappen (TNW) is één van de vijf faculteiten van Universiteit Twente. De faculteit verzorgt bachelor- en masteropleidingen voor zowel de opleidingen Scheikundige Technologie, Technische Natuurkunde, Biomedische Technologie en Technische Geneeskunde als voor de bacheloropleiding Advanced Technology en de masteropleiding Nanotechnologie. De faculteit heeft ruim 1100 studenten. Het onderzoek aan TNW ligt verankerd in drie multidisciplinaire onderzoeksinstituten:

- Het Biomedisch Technologisch Instituut;
- Het Mesa+-instituut voor Nanotechnologie;
- Het onderzoeksinstituut IMPACT.

Vanuit de faculteit wordt intensief samengewerkt met industriële partners en onderzoekers in binnen- en buitenland. Ook wordt veel onderzoek verricht voor externe opdrachtgevers en financiers, zoals de Stichting voor Fundamenteel Onderzoek der Materie (FOM), Stichting Technische Wetenschappen (STW), Aard- en Levenswetenschappen (ALW), Chemische wetenschappen en de industrie.

Bij de faculteit vallen in totaal 427 mensen onder het wetenschappelijk personeel (WP) en 185 onder het ondersteunend en beheersmatig personeel (OBP) (398 fte en 156,8 fte).<sup>41</sup> Binnen de faculteit zijn eind 2008 zeven personen werkzaam op het niveau van WP-management (decaan, directeurs van onderzoeks- en opleidingsinstituten), 36 hoogleraren, 30 universitair hoofddocenten (UHD), 29 universitair docenten (UD), 216 promovendi en 109 overig WP (98 postdoctoralonderzoekers en 11 docenten). Driekwart van het wetenschappelijk bestaat dus uit promovendi en postdocs; functies die veelal gekenmerkt worden door een tijdelijk karakter. Dit komt overeen met andere cijfers waaruit blijkt dat 76 procent van het WP een tijdelijke aanstelling heeft. 21 procent van de wetenschappers is vrouw. Bijna de helft van het wetenschappelijke personeel is buitenlands, waarbij de groep promovendi bestaat uit de meeste buitenlandse medewerkers (58%).

Het wetenschappelijk personeel van TNW is iets jonger dan het WP van andere faculteiten van UT. Eind 2008 was 68 procent 34 jaar of jonger, 20 procent tussen 35 en 54 jaar en 11 procent was 55 jaar of ouder (respectievelijk 57%, 30% en 14% over de gehele universiteit).

### 2.2 Organisatie van P&O

Op centraal niveau is er een concerndirectie Personeel, Arbeid & Organisatie (PA&O). Deze stafdienst bestaat uit een aantal beleidsmedewerkers, een bureau buitenlandse medewerkers, een Career Development Center, de salarisadministratie en een Service Desk. De beleidsmedewerkers zijn veelal projectleider van projecten waarin de P&O'ers van de faculteiten participeren. Het personeelsbeleid van Universiteit Twente is decentraal georganiseerd: de ontwikkeling en uitvoering van het P&O-beleid gebeurt vooral binnen de faculteiten.

De Afdeling P&O van TNW bestaat uit één afdelingshoofd (en tevens personeelsadviseur), twee personeelsadviseurs en drie personeelsassistenten. Elke personeelsadviseur vormt met een assistent een duo. De faculteit is gehuisvest over meerdere gebouwen en elk duo adviseert de medewerkers en leidinggevenden die werkzaam zijn in het pand waar zij zelf ook zitten (op basis van het accountmanagersprincipe). In de groepen/leerstoelen zitten P&O-contactpersonen; zij zijn van belang bij het aanleveren van informatie wanneer bijvoorbeeld een aanstelling moet worden geregeld. Zij zijn in de meeste gevallen ook financieel

<sup>41</sup> Sociaal jaarverslag 2008 UT, peildatum 31-12-2008.

contactpersoon, waardoor ze veel kennis van de groep hebben. Dit helpt P&O om processen en procedures zo snel mogelijk te doorlopen.

Naast werkzaamheden voor de 600 eigen medewerkers, verricht de afdeling ook werkzaamheden voor de circa 100 mensen die elders een aanstelling hebben, maar bij TNW werkzaam zijn (bijvoorbeeld werknemers van FOM).

Belangrijk is de vraag wie verantwoordelijk is voor het binden en boeien van talent. De wetenschappelijk directeur vertelt: "Het talent zelf is uiteraard verantwoordelijk, maar de decaan en de wetenschappelijk directeur van een onderzoeksinstituut zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van jong talent. De decaan zorgt voor de arbeidsvoorwaarden en het onderwijs. De wetenschappelijk directeur zorgt voor de wetenschappelijke kaders. Degene die je aanneemt zit boordevol ambitie, dat moet hij vasthouden en daar moet de organisatie aan bijdragen."

## 3 Jong talent nader omschreven

### 3.1 Jong talent omschreven in beleidsnotities

In de notitie Talentbeleid UT<sup>42</sup> staat de volgende definitie van talent:

*Iemand die, binnen een bepaalde context, prestaties neerzet die beter zijn dan je mag verwachten gezien de leeftijd en/of ervaring, waarbij diegene beschikt over het noodzakelijke vermogen om te leren wat er te leren valt uit diverse (werk)ervaringen en over potentieel beschikt om door te groeien naar de top.*

Naast de specifieke aandacht voor talenten, wordt in de notitie Talentbeleid benadrukt dat het binnen het talentbeleid van de Universiteit Twente belangrijk blijft om ook aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de groep medewerkers die goed functioneert en een belangrijke bijdrage levert aan het goede verloop van de werkprocessen en het behalen van resultaten. Deze medewerkers zijn goed in hun werk, maar komen niet in aanmerking komen voor het stempel 'talent'. Binnen het talentbeleid van UT zal de primaire focus echter gericht zijn op de categorie talenten.

Er worden in de notitie vier categorieën van talent onderscheiden:

1. (Jong) wetenschappelijk talent;
2. Leidinggevend talent;
3. Adviestalent;
4. Vrouwelijk talent verdeeld over de drie bovenstaande categorieën.

In de notitie Talentbeleid staat een checklist met een aantal criteria en competenties die als aanknopingspunt genomen kunnen worden bij het identificeren van talent. Het is geen uitputtende lijst en louter bedoeld voor het herkennen van talent:

- Kan snel leren en neemt initiatief;
- Probeert brede vakkennis te verwerven, ook internationaal;
- Is innovatief en heeft vernieuwende ideeën;
- Is ondernemend;
- Staat open voor feedback en maakt er gebruik van;
- Is in staat om interne en externe relaties aan te gaan en te onderhouden;
- Kan subsidies verwerven (minimaal € 500.000,-);
- Is cum laude gepromoveerd;
- Heeft prijzen gewonnen;
- Heeft buitenlandervaring.

Voor een hoogleraar worden aanvullend de volgende competenties benoemd<sup>43</sup>:

- Visie ontwikkelen;
- Omgevingsbewust zijn;
- Overtuigingskracht hebben;
- Ondernemerschap bezitten.

---

<sup>42</sup> Notitie Talentbeleid Universiteit Twente, Concerndirectie PA&O, februari 2009

<sup>43</sup> De gedragsindicatoren voor deze competenties zijn te vinden in het UFO-indelingsinstrument, bij het functieprofiel hoogleraar.

### 3.2 Bestuurders, leidinggevend en beleidsmakers

Talent is van grote waarde voor UT. Talent is voor de universiteit het antwoord op knelpunten waarmee zij enkele jaren geleden werd geconfronteerd. Anne Flierman (CvB) vertelt: “Het falen of het succes van een universiteit hangt samen met de mensen die je aan je weet te binden. Voorzieningen helpen; mensen maken het af.” Vooral bij TNW, een faculteit met veel tweede en derde geldstroomonderzoek, is er volgens Flierman ruimte voor toptalent.

Flierman vindt het belangrijk om mensen aan te trekken die bij het profiel van de universiteit passen. In de gesprekken zijn diverse criteria voor talent genoemd; criteria die aansluiten bij het ondernemende karakter en de ambities (missie) van de universiteit. De decaan van TNW geeft een mooie totaalomschrijving: “Iemand die sneller dan normaal van zich doet spreken en succesvol is in zijn of haar vakgebied.” In zowel de omschrijving van de decaan als de documenten staat dat een talent zich onderscheidt door zich sneller ontwikkelen en beter te presteren dan anderen. Een talent steekt dus boven het maaiveld uit. Dit roept de vraag op hoe dit zichtbaar wordt. In de gesprekken komt naar voren dat uit publicaties, voordrachten, prijzen, doorbraken en geciteerd worden duidelijk wordt of iemand succesvol is.

Een talent heeft echter niet alleen kennis en vaardigheden op topniveau, maar is ook in staat om geld binnen te halen en de eigen resultaten te vermarkten. Dat laatste hoort bij de ondernemende UT, maar is de laatste jaren steeds belangrijker geworden. Het gaat daarbij ook om een ondernemende attitude: initiatieven tonen, proactief zijn, horizon verbreden, nieuwsgierig zijn, bewustzijn van wat je doet, out of the box denken. “Bij een talent hoort het dat hij of zij nieuwsgierig is hoe het er ergens anders aan toe gaat. Talent moet grenzen kunnen verleggen en grenzen opzoeken om geïnspireerd te blijven.” Overigens worden in de gesprekken ook kritische kanttekeningen gezet bij dit type talent. Is de focus van de universiteit niet te eenzijdig – gericht op mensen die zich profileren en geld binnen halen – en te weinig divers? Men geeft aan dat er ook aandacht moet zijn voor minder zichtbare en wellicht minder zelfbewuste talent. Een persoon vraagt zich af of het beleid zich juist niet op die groep moet richten.

Verder wordt opgemerkt dat een talent moet beschikken over de vaardigheid om tactisch om te gaan met belangen van verschillende partijen. Communicatieve vaardigheden zijn van cruciaal belang, zo beaamt ook de wetenschappelijk directeur van één van de topinstituten van TNW: “Ieder mag zijn eigen onderzoek doen, maar ze moeten wel met elkaar communiceren. Ze moeten begrip kunnen opbrengen voor elkaars ideeën en met elkaar kunnen discussiëren zodat het leidt tot nieuwe ideeën.” Communicatie is essentieel geworden in de wetenschap. Daarom is onderwijs geven volgens de geïnterviewde wetenschappelijk directeur van groot belang: een goede onderzoeker die goed kan presenteren, kan ook goed onderwijs geven. En andersom geldt dat iemand die goed kan onderwijzen en zijn studenten kan boeien, ook zijn onderzoek kan verkopen.

Daarnaast is volgens de geïnterviewden bij TNW buitenlandervaring van groot belang: “Echt talent is in staat om ook in het buitenland op eigen kracht aan de slag te gaan”, aldus de decaan. Buitenlandervaring verbreedt het netwerk, leert je over andere manieren van onderzoek en is een goede vorming voor iemand die later ook als UHD of hoogleraar een eigen internationaal team moet aansturen. De andere geïnterviewden delen deze mening: De wetenschappelijk directeur van een onderzoeksinstituut vertelt: “Als je onderzoek wilt doen en een wereldspeler wilt worden, dan moet je weten wat er in de wereld te koop is. Het is niet goed als je alleen maar je eigen laboratorium hebt gezien.” We stellen hem de vraag of buitenlands talent aantrekkelijker is dan Nederlands talent. “Nee, je moet de beste hebben. Maar buitenlandervaring is essentieel.”

Een van de geïnterviewden merkt op: “Eigenlijk zijn het vaak toch de extra, niet-wetenschappelijke skills die een talent onderscheiden van de rest. Tot een zekere hoogte kun je deze ontwikkelen, maar het loont weinig moeite deze te ontwikkelen bij mensen die het toch niet in zich hebben. Die moet je dan in principe zo goed mogelijk begeleiden naar een baan buiten de wetenschap.”



“Talent gaat om iets wat latent aanwezig is, zich nog niet bewezen heeft en tot ontplooiing gebracht moet worden.” Het gaat Universiteit Twente om toptalent dat op doorbreken staat en niet om reeds gearriveerd talent. Hoe weet een leidinggevende dan dat hij of zij te maken heeft met een topper in de dop? Een van de hoogleraren vertelt dat het spotten van talent een belangrijke en zorgvuldige taak is. Door al vanaf de studentjaren te kijken naar geschikte communicatiepatronen en of mensen te fascineren zijn voor het vak, zoekt de hoogleraar naar talent. Het heeft het te maken met willen, kunnen en weten: “Bij iemand die enthousiast is en gedreven en beschikt over de juiste vaardigheden is het vervolgens belangrijk om de juiste informatie te geven. Om te vertellen wat er binnen een wetenschappelijke omgeving en carrière mogelijk is.”

### 3.3 Jong talent zelf aan het woord

Ook aan de medewerkers zelf is gevraagd een omschrijving te geven van jong talent. Zij noemen veelal dezelfde criteria als de bestuurders, beleidsmakers en hoogleraren. In alle gesprekken is, in varianten, gesproken over de volgende kenmerken:

- Enthousiasme en gemotiveerd zijn en goed in je werk zijn. “Geen zesjesmentaliteit, maar altijd streven naar de hoogste kwaliteit.”;
- Plezier hebben en je prettig voelen in een wetenschappelijke omgeving;
- Ondernemend zijn, kansen zien en benutten, wat betreft een promovendus bijvoorbeeld door: ‘Een artikel lezen dat niks met jouw onderwerp te maken heeft en daar toch iets voor jezelf uithalen.’;
- Ondernemend zijn, betekent volgens de geïnterviewden ook een eigen visie op de discipline hebben en op zoek gaan naar je eigen niche in het veld, zodat je je kunt onderscheiden van de rest: “Je kunt je eigen geld binnenhalen, hebt helder waar je dat aan uit wilt geven en gaat de competitie aan met anderen.”;
- Creatief zijn;
- Goed kunnen communiceren en samenwerken. “Science is not a nerd in a lab, it’s a social thing, you have to collaborate with other labs.”

Specifiek in het gesprek met de promovendi is genoemd:

- Zelfstandig kunnen werken;
- Veel geluk afdwingen;
- Vooruit kunnen denken, boven je onderwerp staan;
- Open staan voor feedback, kritisch naar jezelf kunnen kijken en jezelf kunnen verbeteren.

De Tenure Trackers noemen verder:

- Meerdere dingen tegelijk kunnen doen, waaronder goed zijn in onderwijs en onderzoek;
- Kunnen organiseren, plannen en jezelf kunnen managen;
- Onderwijs kunnen geven op een manier dat je anderen ook inspireert en motiveert;
- Een snelle ontwikkeling kunnen doormaken;
- Een aanzienlijke lijst met publicaties in goede tijdschriften hebben. Men geeft aan dat je hieraan al tijdens je promotie kunt werken.

## 4 Talentbeleid

### 4.1 Toekomstverkenning leidt tot aanscherping positionering en strategie

In 2007 heeft het College van Bestuur van de universiteit een commissie ingesteld, die als opdracht kreeg een toekomstverkenning te doen voor de universiteit.<sup>44</sup> De commissie signaleert een aantal knelpunten, zoals een te weinig aantrekkelijke en zichtbare positie van de universiteit voor stakeholders, het (internationale) netwerk van de universiteit is onvoldoende geëquipeerd om strategische doelen te realiseren en de plek van UT op de Nederlandse ranglijst voor (onderwijs)kwaliteit is tanende, evenals de positie op de onderwijsmarkt. De commissie benoemt ook een aantal knelpunten die maken dat personeelsbeleid hoog op de agenda is komen te staan. Deze knelpunten zijn: toenemende krapte op de arbeidsmarkt, moeite met het aantrekken van talent, toenemende vergrijzing en moeilijk vervulbare vacatures.<sup>45</sup>

De toekomstverkenning heeft geleid tot een strategische visie voor 2009-2014: RoUTe'14. Daarbij is de missie van de Universiteit aangescherpt: Universiteit Twente is een jonge, ondernemende researchuniversiteit, die toonaangevend is op het gebied van nieuwe technologie en haar betekenis voor mens en maatschappij.

Deze missie betekent concreet dat UT streeft naar onderwijs dat gekenmerkt wordt door excellente kwaliteit en naar onderzoek van erkend internationaal (top)niveau. Om dit te bereiken, wil UT een plek zijn die talent aantrekt en stimuleert om het beste van zichzelf te geven. Het aantrekken en ontwikkelen van talent, student en medewerker, is een van de speerpunten van UT geworden.

De universiteit kijkt daarbij nadrukkelijk over de landsgrenzen heen: de Nederlandse (arbeids)markt is namelijk te klein, maar vooral biedt een internationale campus een meerwaarde aan de leerervaring van studenten en het werk van onderzoekers. Ook acht de universiteit het van belang om op internationaal niveau de relaties met de wereldwijde top op het vakgebied te intensiveren. Het benutten en stimuleren van internationale samenwerkingsrelaties voor uitwisseling van wetenschappelijke staf is bevorderlijk voor de ontwikkeling van de individuele medewerker, de onderzoeksresultaten en reputatie van UT.<sup>3</sup>

### 4.2 Focus op talent

In RoUTe'14 staan de contouren van het talentbeleid omschreven:

*Het onderzoek van UT ligt bijzonder goed op koers. Om van goed naar excellent te gaan, zetten we in op bijzonder talentbeleid: we gaan toptalent actief rekruteren, ontwikkelen en binden; met de eerder genoemde Graduate Schools, in Tenure Tracks, en door meer ruimte te geven voor bijzondere voorwaarden bij de aanstelling [...] Perspectief bieden we de student in de Graduate Schools. Perspectief bieden we de junior onderzoeker met het systeem van Tenure Tracks. Perspectief bieden we de senior onderzoeker door hem of haar ruimte te geven om met een kleine groep toegewijde onderzoekers en goede voorzieningen bijzondere dingen te doen. (p19)*

In de Nota Personeelsbeleid 2008 worden drie thema's genoemd die UT moeten helpen om talenten aan zich te binden en te boeien:

1. Aantrekkelijk werkgeverschap: het gaat hier om het van buiten binnenhalen van talent. Reputatie, faciliteiten en profilering van UT worden ingezet om toppers binnen te halen.
2. Stimulerend werkgeverschap: dit thema richt zich op het ontwikkelen en behouden van het menselijk kapitaal binnen UT en het talent daarbinnen in het bijzonder. Het beleid moet erop gericht zijn om de ontwikkeling van zowel de medewerker als de organisatie te stimuleren.

<sup>44</sup> RoUTe '14, Strategische visie 2009-2014

<sup>45</sup> Concerndirectie Personeel, Arbeid en Organisatie, Nota Personeelsbeleid Universiteit Twente, oktober 2008

3. Organisatieontwikkeling: dit thema heeft vooral te maken met de kennisverbreding van de HRM-afdeling, opdat de afdeling de organisatie adequaat kan ondersteunen bij de organisatieontwikkeling.

Het nieuwe personeelsbeleid heeft een aantal belangrijke uitgangspunten. Het belangrijkste uitgangspunt is dat het formatiebeginsel niet meer leidend is. Het beschikbare budget in combinatie met de te verrichten taken bepalen primair de omvang en samenstelling van de formatie van een organisatieonderdeel.

Tevens gaat UT ervan uit dat als een persoon mogelijkheden heeft om te groeien, dan moet hij of zij daar toe de mogelijkheden krijgen, op voorwaarde dat de financiële middelen en de strategische keuzes deze groei toelaten.

Tenslotte wordt gesteld dat de medewerker en de direct leidinggevende samen verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van de medewerker.

#### 4.3 Talentbeleid UT

Uiteindelijk hebben RoUte'14 en de nota Personeelsbeleid geleid tot een specifiek talentbeleid. Na het afronden van RoUte'14 is een aantal werkgroepen en projectgroepen benoemd, waaronder de werk- en projectgroep Talent. Een van de deelnemers aan deze groep was de voorzitter van het College van Bestuur, Anne Flierman. De werkgroep heeft begin 2009 de opdracht gekregen om het pakket aan maatregelen verder vorm te geven in een notitie talentbeleid<sup>46</sup>. Medio 2009 is de notitie verschenen en de projectgroep is bezig met het uitwerken van de maatregelen en instrumenten. Zij zullen daarbij kijken naar de bruikbaarheid van het huidige instrumentarium en, indien nodig, nieuwe instrumenten ontwikkelen.

De universiteit zal de komende jaren het volgende pakket aan maatregelen inzetten gericht op het aantrekken en ontwikkelen van wetenschappelijk talent:

1. Actief scouten en werven van talent, met als acties voor de komende 5 jaar:
  - a. Een actief scoutings- en wervingsbeleid voor externe werving van wetenschappelijk talent per faculteit/instituut;
  - b. Een actief scoutings- en wervingsbeleid voor externe werving van leidinggevend- en adviestalent als onderdeel van het Arbeidsmarktcommunicatieplan;
  - c. Een uitgevoerde talentreview, resulterend in een UT-breed overzicht van alle aanwezige talenten per organisatie-eenheid per functiecategorie.
2. Bieden van uitdagende wetenschappelijke en ondersteunende carrièrepaden aan talenten, voor het wetenschappelijk personeel beginnend bij de studenten die willen promoveren (Graduate School) tot en met de Tenure Track. Acties zijn:
  - a. Aanpassing beleid Tenure Track;
  - b. Uitwerking van de mogelijkheid tot vervroegd promotierecht;
  - c. Nadere implementatie Tenure Track beleid in de faculteiten;
  - d. Opzetten van een begeleidingssysteem binnen de Graduate School voor talentvolle studenten.
3. Flexibele arbeidsvoorwaarden voor talenten:
  - a. Flexibiliteit in het toepassen van de arbeidsvoorwaarden voor het binden van talenten door de leidinggevenden en de P&O-adviseurs;
  - b. Het aanscherpen/verruimen van het waarderingsbeleid/beloningsbeleid voor talenten.
4. Vaardigheden van leidinggevenden richten op identificeren, binden en begeleiden van talenten. Leidinggevenden moeten in staat zijn om talent te herkennen en te binden aan de Universiteit Twente. De benoemde acties zijn:
  - a. Talentmanagement inbedden in het nieuwe leiderschapsprogramma;
  - b. Ontwikkelen en inzetten van HRM-instrumenten die talentmanagement ondersteunen.
5. Selectief toepassen van formatiebeginsel en loopbaanbeginsel, met als acties:

---

<sup>46</sup> Notitie Talentbeleid Universiteit Twente, Concerndirectie PA&O, februari 2009

- a. Het formatiebeginsel in de faculteiten wordt losgelaten en maakt (voor getalenteerden) plaats voor het loopbaanbeginsel;
  - b. Onderzoek naar de consequenties van het loopbaanbeginsel voor de bedrijfsvoering van de faculteiten en UT;
  - c. Ontwikkelen van doorstroombeleid voor talentvolle leidinggevendenden en adviseurs.
6. Inrichten van een professionele en op talent toegesneden HR-infrastructuur.

De eerste acties zijn in de zomer van 2009 al ondernomen. De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- Aantrekken talent (1a/b): Er is een recruiter aangetrokken die hoogleraren gaat ondersteunen bij het werven en selecteren van medewerker. Tevens is in april 2009 een startnotitie ArbeidsmarktCommunicatie (AMC) geschreven waarin benoemd wordt welke acties voorafgaan aan een UT-brede AMC-strategie;
- Oprichting Graduate School (2d): Voor de instroom en ontwikkeling van jonge talentvolle promovendi is in de toekomst een belangrijke rol weggelegd voor de Graduate School van de universiteit. Flierman (CvB): "Net als bij Ajax – zij scouten talent binnen hun eigen jeugdopleiding – willen wij met onze Graduate School ook een kweekvijver voor talent zijn." De nieuw opgezette Graduate School van de Universiteit Twente is anders dan op andere universiteiten. Zo is de Graduate School UT-breed, multidisciplinair, gericht op onderzoek en ondernemerschap. De Graduate School gaat van start in september 2009. De Graduate School is voor veel groepen binnen TNW een institutionalisering van wat al gebeurde. De decaan vertelt dat de eisen ten aanzien van begeleiding, onderwijs, kwaliteit, brede vorming en dergelijke nu harde vereisten zijn geworden;
- Talentidentificatie (1c): Het afgelopen jaar heeft de dienst PA&O een globale talentidentificatie gehouden bij de decanen van alle faculteiten. Zij hebben binnen hun eigen faculteit gekeken wie van de UHD's en UD's op termijn geschikt zou zijn voor een Tenure Track en/of een hoogleraarspositie. De resultaten verschillen per faculteit, maar volgens de geïnterviewde van de afdeling PA&O kan over het algemeen gezegd worden dat de decanen denken dat 40 tot 60 procent van de UHD's professorabel zijn en 20 tot 40 procent van de UD's. Een vervolgonderzoek moet per vakgroep inzicht geven wie beschikt over voldoende talent om hoogleraar te worden. Het voorstel om dit inzichtelijk te maken is om hoogleraren en vakgroepvoorzitters voorafgaand aan de jaargesprekken een potentiematrix te laten invullen. Ten behoeve van de globale talentidentificatie is een checklist talent ontwikkeld. "Meetbare criteria moeten echter op decentraal niveau worden bepaald, zelfs op het niveau van de vakgroep", aldus de beleidsmedewerker Management en talentontwikkeling van de universiteit.
- Tenure Track (2a/c): het systeem van Tenure Track wordt reeds toegepast (zie hieronder).

Het beleid van UT richt zich dus vooral op de in- en doorstroom van talent. Er is (nog) geen beleid gericht op uitstroom. Wel krijgen promovendi en postdocs workshops door het Career Development Center aangeboden ter voorbereiding op een loopbaan buiten UT. Ook zien we dat het gestimuleerd wordt om buiten UT ervaring op te doen. Er is echter geen beleid op dit punt en de uitvoering van dit uitgangspunt is sterk afhankelijk van de hoogleraar of begeleider. Toch wordt in de gesprekken de verwachting gewekt dat een uitstroombeleid niet wordt uitgesloten. Flierman zegt hierover het volgende: "Het is soft om te zeggen: 'iedereen heeft talent'. Echt talent moet je gewoon koesteren." De heer Flierman legt uit dat een deel van de groep onder het toptalent zeker nuttig is, maar dat je wel eerlijk in gesprek moet blijven met iemand over zijn toekomstmogelijkheden. "Als iemand al 10 jaar UD is en nog steeds hetzelfde werk doet, moet je met elkaar in gesprek of er geen andere mogelijkheden zijn." HRM zou volgens Flierman kunnen ondersteunen met passende instrumenten.

#### 4.4 Talentbeleid binnen TNW: Tenure Track

Het talentbeleid van UT is in ontwikkeling. Enerzijds worden nieuwe instrumenten en maatregelen ontwikkeld en geïmplementeerd. Anderzijds wordt gebruik gemaakt van bestaande maatregelen. Eén van de centrale elementen van het talentbeleid binnen UT is het Tenure Track-systeem (TT). TNW heeft als een van de eerste faculteiten van de universiteit al enige ervaring met het systeem opgedaan. Het onderzoeks-

instituut MESA+ kent al enige jaren een eigen variant op Tenure Track: Strategic Research Orientation. Medio 2009 zijn er vier Tenure Trackers bij de faculteit. Met de invoering van dit systeem in 2007 worden UD's alleen nog maar in een Tenure Track-procedure aangenomen. De UD met een vaste aanstelling wordt in de toekomst een zeldzame groep.

### **Formatiebeginsel wordt losgelaten**

Uitgangspunt van TT is het loslaten van het formatiebeginsel. Mensen die beginnen aan TT hebben een UHD-positie met promotierecht in het vooruitzicht. Bij het vrijgeven van een Tenure Track-positie wordt wel gekeken of de leerstoel voldoende financiële ruimte heeft om iemand aan te stellen en of het gebied voldoende wetenschappelijke prioriteit heeft. Binnen TNW worden veel tweede en derde geldstroom projecten uitgevoerd, waardoor bij veel leerstoelen enige ruimte aanwezig is. Daarnaast heeft de faculteit volgens de decaan voldoende volume om fluctuaties op te vangen.

### **De procedure**

Bij Tenure Track gaat het om (in aanleg) excellent presterende jonge wetenschappers, talenten, en 'witte raven' via een tijdelijke aanstelling van maximaal 6 jaar zonder formatieve beperkingen uitzicht te bieden op een vaste aanstelling in een UHD-functie of eventueel hoogleraarfunctie<sup>47</sup>.

De medewerker krijgt een contract voor maximaal 6 jaar. Men start op UD2-niveau, na maximaal twee jaar kan men doorstromen naar UD1-niveau, vervolgens na ongeveer drie jaar (of minder) naar UHD2-niveau. Na maximaal 5 jaar volgt de beoordeling of het contract omgezet wordt naar een vast contract. Contracten worden alleen vast bij kandidaten waarvan men verwacht dat zij kunnen functioneren op UHD1- of hoogleraar-niveau. De personen waarbij het tijdelijke contract niet wordt omgezet in een vast contract, krijgen één jaar de gelegenheid om op zoek te gaan naar een positie buiten UT. Daarbij kunnen zij gefaciliteerd worden door de universiteit (bijvoorbeeld door het Career Development Centre).

Met de wetenschappers die een vast contract krijgen, worden nieuwe prestatieafspraken gemaakt die – als daar aan voldaan wordt – ertoe zullen leiden dat zij over 4 jaar UHD1 mét promotierecht (of persoonlijk hoogleraar) kunnen worden. Als zij dan niet hoogleraarwaardig blijken te zijn, kan men UHD blijven maar wordt men wel geadviseerd om buiten de deur te gaan kijken voor een nieuwe loopbaanstap.

De decaan geeft aan dat de stappen die in dit traject gezet worden, al sneller doorlopen worden dan gebruikelijk is. Iemand die dit traject nog sneller doorloopt, is een topper.

De werving verloopt vervolgens via een open procedure. In de selectieprocedure is een belangrijke rol weggelegd voor de Benoeming Advies Commissie, bestaande uit maximaal 7 leden. Deze commissie doet de selectie, voert de gesprekken en brengt een advies uit aan de decaan die vervolgens beslist. Gesteld wordt dat de decaan uiteindelijk eindverantwoordelijk is voor de kwaliteit van de Tenure Track-trajecten.

Bij aanname worden met de kandidaat schriftelijke afspraken gemaakt over onder andere beoordelingsmomenten. Vervolgens behoort de leidinggevende jaarlijks een jaargesprek met de Tenure Tracker te voeren. In de kadernotitie Tenure Track wordt aangeraden een Persoonlijk Ontwikkelingsplan op te stellen. Na twee en vijf jaar komt de Tenure Track-commissie bij elkaar en beoordeelt de prestaties van de Tenure Tracker.

De Tenure Trackers krijgen trainingen en begeleiding tijdens hun ontwikkelingstraject. Wat betreft trainingen geldt dat zij binnen twee jaar na hun aanstelling de Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) moeten hebben behaald. Zodra de UHD-functie in zicht komt, kunnen zij deelnemen aan een leergang Academisch Leiderschap. Naast de trainingen krijgt men inhoudelijke begeleiding van de eigen hoogleraar. Vrouwelijk talent binnen Twente kan gebruik maken van mentoring. P&O van TNW wil dit ook mogelijk maken voor de Tenure Trackers binnen de faculteit.

---

<sup>47</sup> Notitie Talentmanagement: loopbaantraject voor wetenschappelijk talent door middel van Tenure Tracks en Kadernota Tenure Track

**Beoordelingscriteria**

De beoordelingscriteria liggen per faculteit (per discipline nader uitgewerkt) vast. De profielen van het Universitair Functieorderingssysteem (UFO) vormen de basis. Tussen faculteiten en disciplines kunnen verschillen bestaan, maar niet individueel. TNW heeft, ten behoeve van de invoering van het Tenure Track systeem, een overzichtstabel gemaakt met criteria waaraan een kandidaat nu en in de toekomst moet voldoen om een volgende stap in het loopbaantraject te mogen zetten. De vakgroepen hebben dit overzicht verder verfijnd. Deze criteria zitten op het gebied van onderwijs (zelf aantoonbaar onderwijs geven, maar ook BKO halen), onderzoek (onderzoek binnenhalen en aantoonbaar maken dat het ook uitgevoerd wordt), organisatie/management en ondernemerschap: punten die aansluiten bij de strategische speerpunten en waarden van de universiteit. Tenure Track is voor TNW ook een belangrijk instrument in het vrouwenbeleid: "We hebben voor Tenure Track criteria opgesteld. Met deze concretisering en objectivering willen we ook bereiken dat we meer vrouwen op U(H)D-posities aanstellen", aldus P&O.

**Instrument in ontwikkeling**

Het Hoofd P&O van TNW geeft aan dat de regeling nog in ontwikkeling is. Het reglement (met de groeistappen en de criteria) is gereed: nu wordt gekeken hoe de ontwikkeling van de medewerkers beter ondersteund kan worden. De eerste TT-posities zijn ingevuld met externe kandidaten. De faculteit heeft de intentie om de TT-procedure ook voor interne kandidaten mogelijk te maken, mits zij voldoen aan de criteria. Deze procedure moet nog uitgewerkt worden, aangezien interne kandidaten veelal een vaste aanstelling hebben waardoor het principe van 'up or out' na 5 jaar niet toegepast kan worden.

Waarschijnlijk zullen interne kandidaten, waarbij wordt vastgesteld dat zij hun einddoel van de Track niet behaald hebben en waarbij dus promotie in het kader van de Track niet aan de orde is, blijven zitten in de functie die men had voordat de Tenure Track startte.

## 5 Uitvoering beleid

In het voorgaande hoofdstuk hebben we het beleid van de faculteit besproken. In dit hoofdstuk gaan we in op de dagelijkse praktijk. Allereerst kijken we naar de instroom van jong talent, enerzijds vanuit het perspectief van bestuurders en leidinggevenden en anderzijds hoe de medewerker bij UT terecht zijn gekomen (§ 5.1). Tevens bespreken we waarom medewerkers voor TNW hebben gekozen (§ 5.2). In paragraaf 5.3 gaan we in op de doorstroom en ontwikkeling van jong talent bij TNW. Paragraaf 5.4 heeft betrekking op minpunten van de faculteit en de redenen om bij TNW weg te gaan. De praktijk van het uitstroombelief komt in paragraaf 5.5. aan de orde.

### 5.1 Instroom

TNW heeft gemiddeld ongeveer 10 procent vacatures onder de promotieplaatsen. De decaan geeft aan dat er een gevecht om jong talent gaande is. Het Nederlandse aanbod aan studenten die willen promoveren, is gering. Daarom werft TNW ook veel in het buitenland. Bijna 60 procent van de promovendi komt uit het buitenland. Op de mondiale arbeidsmarkt verloopt de werving veelal via netwerken, aldus P&O: netwerken waarin hoogleraren en directeurs van onderzoeksinstituten participeren. Hun betrokkenheid bij het werven en selecteren van jong talent is daarom van groot belang. De werving en selectie van promovendi en postdocs gebeurt veelal door de hoogleraren en de vakgroepen. Wat betreft de promovendi gaat de Graduate School een belangrijkere rol spelen (zie hoofdstuk 4). Postdocs die interesse hebben in een Tenure Track, moeten in competitie met anderen van buiten de universiteit solliciteren op de positie.

Binnen de faculteit gebeurt de werving en selectie voor de hogere WP-posities (UD en hoger) steeds vaker in teams (benoemingsadviescommissies): hoogleraren, onderzoeksdirecteuren en decaan brainstormen met elkaar over kandidaten voor posities en gaan vervolgens scouten en zoeken. Ook bij personen die via tips en het netwerk naar voren komen, wordt vervolgens de standaard open-sollicitatieprocedure gestart waarbij men wordt beoordeeld door meerdere relevante personen. Hetzelfde geldt voor interne kandidaten: “We moeten met intern talent zuiver omgaan, door ze af te zetten tegen mensen van buiten”, aldus de decaan.

De geïnterviewde hoogleraren geven beide aan dat zij actief talent scouten door contact te onderhouden met alumni, de industrie en oud-collega's. Dit contact wordt onder andere in stand gehouden door samen projecten uit te voeren, conferentiebezoek, et cetera. Zelfs de directeur van een van de Twentse topinstituten is actief bezig met het scouten van talent, ondanks de vele open sollicitaties: “Je zit zelf in het veld en tijdens conferenties zie je het talent aan het werk. Ook het netwerk is van groot belang. Als MESA+ zitten we in de eredivisie waarin het aantal clubs gering is en men elkaar dus goed kent. Het komt bijna niet voor dat onbekend talent solliciteert of aangenomen wordt.”

Om een talent binnen te halen moet soms een speciale positie boven de formatie gecreëerd worden. De gunstige financiële situatie van de onderzoeksgroepen maakt dit mogelijk.

Bij TNW hebben we 12 medewerkers gesproken. Driekwart van de geïnterviewde promovendi en postdocs is ‘eigen kweek’: zij hebben aan UT gestudeerd en/of zijn daar gepromoveerd. De drie geïnterviewde Tenure Trackers zijn allen niet in Nederland opgeleid. Zij hebben in het buitenland (hun geboorteland) gestudeerd en zijn daar gepromoveerd. Twee hebben in het buitenland een postdocpositie gehad, zijn daarna als postdoc bij TNW gaan werken en vervolgens via een Tenure Track gestart in een positie als UD. De derde persoon was werkzaam als postdoc bij een andere Nederlandse universiteit en hield TNW al enige tijd in de gaten: “Mijn begeleider in Duitsland had hier contacten en was erg enthousiast over deze faculteit. Daarom ben ik TNW steeds blijven volgen. [...] Ik heb altijd al gedroomd van de positie van (associate) professor en de Tenure Track is een unieke kans voor mij.” De Tenure Track-positie is gecreëerd toen een UHD bij de faculteit wegging.

## 5.2 Lokkers en binders: redenen om bij TNW te komen en te blijven werken

Flierman: "TNW is een van de beste faculteiten van de Universiteit Twente. Het zit 'm in de thema's en in de hoogleraren en andere mensen die er werken." Ook noemt Flierman de multidisciplinaire aanpak, het ondernemende karakter van het beleid en de medewerkers, de verbinding met de toepassing van de wetenschap, de uitstekende faciliteiten en de geografische ligging van de universiteit. De rustige ligging in Twente kan ook heel aantrekkelijk zijn voor mensen. Een andere geïnterviewde vult dit aan met: "De UT is een organisatie met veel ruimte om zich te ontwikkelen, vooral de docentvaardigheden, en om het werk met een grote mate van zelfstandigheid uit te voeren. Er is beslist veel ruimte voor eigen initiatief. Daar scoren we zeker mee in vergelijking met andere landen in Europa, zoals Duitsland of een land als Pakistan."

Talent zoekt een talentvolle omgeving op. En dit werkt ook voor TNW, zo blijkt uit de gesprekken met de medewerkers. We hebben aan de geïnterviewden gevraagd waarom zij voor TNW hebben gekozen. Voor de promovendi lijkt promoveren bij TNW een logisch vervolg te zijn op hun studie aan dezelfde faculteit. Zij hebben zich destijds ook georiënteerd op Delft en Eindhoven, maar hebben vanwege de minpunten van beide universiteiten en de pluspunten van Enschede – de multidisciplinaire benadering, de goede faciliteiten en de campus – voor UT gekozen. Als men eenmaal bij TNW zit, ontstaat er een binding met de regio, ook omdat men een partner heeft die in de regio woont, waardoor men na de studie voorkeur heeft voor een promotieplek in Enschede.

De postdocs hebben vooral voor TNW gekozen vanwege het onderwerp van hun onderzoeksproject, de multidisciplinaire samenwerking en de goede faciliteiten.

De reputatie van TNW, vooral de aanwezigheid van Mesa+, de goede faciliteiten en top class professoren waren voor de drie Tenure Trackers redenen om voor TNW te kiezen. De mogelijkheid om een Tenure Track-positie te bemachtigen, heeft ook een belangrijke rol gespeeld om voor TNW te kiezen. Prettig is ook dat de partners goed kunnen aarden in Nederland.

## 5.3 Doorstroom

Het Career Development Center (CDC) van UT biedt een breed scala aan opleidingen aan. Op basis van signalen uit de organisatie, P&O, de universiteitsraad, CvB en medewerkers, is besloten om meer activiteiten voor promovendi en postdocs te ontwikkelen. Dit gebeurt nu onder de noemer 'Promovendi en postdocs in beweging'. Deze trainingen zijn gericht op de bredere ontwikkeling van jonge medewerkers. De postdocs kunnen hun deelname aan de opleidingen financieren uit het 'rugzakje' dat ze vanuit de CAO voor 2 jaar hebben gekregen. 'Postdocs doen veelal activiteiten in het verlengde van hun proefschrift en weten vaak niet wat ze willen. Ze wachten af. UT probeert ze met opleidingen, trainingen en coaching meer bewust te maken van hun eigen loopbaan en mogelijkheden en ze daar over na te laten denken', zo vertelt het hoofd CDC. Dat gebeurt veelvuldig, zo blijkt. De opleidingen zijn snel vol. Ook van de coaching – een aantal gesprekken van 1,5 uur – wordt in toenemende mate gebruik gemaakt. De bewustwording onder jonge mensen is volgens CDC toegenomen. "Jonge medewerkers vinden het belangrijk om te werken aan hun eigen ontwikkeling en hun eigen marktwaarde. Als zij hiaten in hun ontwikkeling ervaren, melden zij zich aan. Deelname is niet verplicht."

De promovendi en postdocs geven in hun gesprekken inderdaad aan dat zij trainingen en workshops volgen. Daarnaast bezoeken zij congressen om hun eigen ontwikkeling te stimuleren. Zij hechten echter ook veel waarde aan samenwerking met anderen (wat binnen UT goed mogelijk is door de interdisciplinaire aanpak), het begeleiden van studenten, het functioneringsgesprek, et cetera. Dit zijn voor hen manieren om feedback te krijgen op hun eigen functioneren en bewuster te worden van het eigen handelen.

De Tenure Trackers zijn op het moment van het interview nog maar recent begonnen met hun traject. Zij hebben tot nu toe vooral gesprekken gehad met hun eigen hoogleraar over het werk maar ook over hun



persoonlijke ontwikkeling: “Ik ben erg blij met mijn professor. Hij daagt me erg uit, ik ben daar blij mee. Een discussie met mijn professor dwingt mij om de situatie van een andere kant te bekijken.” Die gesprekken worden op prijs gesteld want het werk van een UD in een Tenure Track is anders dan wat zij gedaan hebben: “Als Tenure Tracker ben je zelf aan het superviseren en aan het coördineren. Je moet nadenken over nieuwe projecten. Het is veel meer nadenkwerk dan tijdens mijn postdocperiode. Tijdens een postdoc ben je meer bezig met het oplossen van problemen die zich voordoen.” De Tenure Trackers hebben dus nog geen ervaring met de beoordelingsgesprekken. Echter, alle drie geven ze aan goed op de hoogte te zijn van de beoordelingscriteria.

#### 5.4 Afstoters en minpunten van TNW als werkgever

De redenen om voor TNW te kiezen (of om er te blijven) hebben vooral te maken met privéomstandigheden, de wijze van werken (de multidisciplinaire samenwerking), de faciliteiten en de aanwezigheid van toponderzoekers. We hebben aan de medewerkers gevraagd wat de minpunten van de faculteit zijn en de redenen voor vertrek. Helaas geeft dat een minder eenduidig beeld. Er worden uiteenlopende minpunten genoemd, die niet door iedereen gedeeld worden. Ieder ervaart zo zijn eigen problemen in het werk. Zo zijn door de promovendi genoemd:

- Het ontbreken van een analysegroep, terwijl het onderzoek van de geïnterviewde van de analysegroep afhankelijk is;
- Eén geïnterviewde kan zich ergeren aan het vrije werkgedrag. “Ik hou niet van dat vrije, ik heb het gevoel dat als iets niet lukt dat helemaal niet uitmaakt bij ons.” Een ander waardeert het vrije werkgedrag juist omdat, er toch wel hard wordt gewerkt en herkent het idee ‘dat het niet uitmaakt’ niet;
- De ontoegankelijkheid van apparaten. “Bepaalde apparatuur is eigenlijk alleen maar beschikbaar tussen 10.00 en 16.00 uur, daar erger ik me aan.”;
- De koers die wordt gevaren door de nieuwe hoogleraar. “Het heet *Technische Natuurwetenschappen*, maar het onderzoek lijkt een steeds fundamentele hoek in te slaan. Hierdoor zijn we niet meer onderscheidend genoeg bezig ten opzichte van Leiden en Utrecht.” Dit is de mening van 2 van de 5 geïnterviewden, de overigen hebben juist het gevoel tot de wereldtop te behoren;
- Een paar van de aanwezige promovendi hebben het gevoel dat er geen eenduidige afspraken zijn over de beoordelingsgesprekken of dat ze niet goed worden nageleefd. Zij hebben het idee dat iedereen op een verschillende manier wordt beoordeeld. Er schijnt een extra formulier te zijn, waarop afspraken over de persoonlijke ontwikkeling worden vastgelegd, maar dat niet veel voorstelt: “het is een aai over je bolletje”. Dit wordt niet door alle aanwezigen zo ervaren.

De postdocs hebben vooral behoefte aan meer duidelijkheid over de langetermijnstrategie van de organisatie en over carrièremogelijkheden. Zij vinden dat het niet gemakkelijk is om carrière te maken: het kan erg lang duren, omdat er maar weinig posities zijn en maar weinig mensen vertrekken op deze posities. Als minpunt van UT wordt ook de geografische ligging genoemd, het is ver af van het westen en het is lastig voor de partner om een baan te vinden. Tenslotte is één van de postdocs van mening dat het geven van onderwijs erg veel tijd kost: “Het zou prettig zijn als TNW mij meer tijd aan onderzoek laat besteden.”

Voor de Tenure Trackers is TNW de ideale werkomgeving. Zij zijn zo tevreden dat zij nauwelijks minpunten kunnen benoemen. Het gegeven dat zij de Nederlandse taal niet machtig zijn, wordt als een nadeel ervaren. Dit staat het werk echter niet in de weg, omdat alle collega's goed Engels spreken.

#### 5.5 Uitstroom

Hoewel de faculteit (nog) geen beleid heeft ten aanzien van uitstroom, wordt het opdoen van ervaring in het buitenland sterk gestimuleerd. Het is een van de factoren die meeweegt bij werving en selectie van UD's en hoger. De beide hoogleraren vinden het belangrijk dat hun medewerkers buiten de grenzen van UT kijken: “Talent managen betekent soms dat je het moet laten gaan. Het ergste wat je kunt doen, is

talent krampachtig binnen houden. Als een talent in beweging is moet je het laten gaan.” Het uitgestroomde talent vormt een visitekaartje voor de universiteit en kan later weer interessante samenwerkingsverbanden opleveren.

We hebben in het onderzoek twee Twentse promovendi gesproken die na de afronding van hun proefschrift ook inderdaad bij UT zijn weggegaan. Beiden hadden de ambitie om in het bedrijfsleven verder te gaan. Eén van hen heeft daadwerkelijk een onderzoeksbaan in het bedrijfsleven gevonden. De ander had daar, vanwege de financiële crisis, meer moeite mee en heeft toen besloten binnen de wetenschap te kijken. Om een wetenschappelijke carrière niet helemaal uit te sluiten heeft hij voor een postdocpositie in het buitenland gekozen. De redenen om voor deze positie te kiezen, zijn een begeleider met status in het vakgebied, inhoudelijk interessant onderzoek en goede onderzoeksfaciliteiten (apparatuur en collega-onderzoekers).

Een baan buiten de wetenschap spreekt om verschillende redenen aan. Eén vertrekker zegt dat in het bedrijfsleven meer carrièremogelijkheden zijn, zeker voor mensen die niet tot de wetenschappelijke top behoren. De andere vertrekker vindt de onderzoeken in het bedrijfsleven interessanter: “Bij de universiteit hou je je bezig met onderzoek dat goed is voor je eigen ontwikkeling en voor de wetenschap. Ik hou meer van concrete vraagstukken en van toegepast onderzoek dat binnen een jaar tot resultaten leidt die relevant zijn voor de praktijk en daar ook toegepast kunnen worden.”

Beide vertrekkers zijn niet door UT ondersteund bij het vinden van een andere baan. Ze hebben weliswaar een sollicitatietraining gehad tijdens de laatste fase van hun promotie, maar daarna is er geen of nauwelijks contact meer geweest met P&O. Wel hebben zij ondersteuning aangeboden gekregen van hun begeleider en onderzoeksgroep. De een heeft daar wel gebruik van gemaakt en de ander niet. Ook hebben zij gebruik gemaakt van het eigen netwerk en gezocht via internet. Uiteindelijk hebben zij binnen enkele maanden een nieuwe baan gevonden.

## 6 Evaluatie van het beleid

In alle gesprekken hebben we de geïnterviewden gevraagd het beleid en de acties van de faculteit ten aanzien van jong talent te evalueren: Wat werkt goed? Welke maatregelen ontbreken en welke maatregelen zijn overbodig? Daarnaast hebben we in de groepsgesprekken gevraagd hoe de faculteit de genoemde minpunten zou kunnen verhelpen. De antwoorden op al deze vragen hebben we in het hoofdstuk verwerkt. Bij elke fase van het HRM-proces – instroom, doorstroom en uistroom – kijken we naar goede en succesvolle elementen in het beleid van TNW en besteden we aandacht aan de verbeterpunten.

### 6.1 Focus op talent

UT en TNW focussen op talent. Er is talentbeleid en een beeld van wat of wie 'talentvol' is. Helemaal eenduidig is dat beeld nog niet. Er worden kanttekeningen geplaatst bij de keuzes en de uitvoering van die keuzes. "Het nadeel van focussen op talent is dat we focussen op de bovenste 20 procent van de organisatie. De rest van de organisatie moet echter ook zijn werk doen en zich blijven ontwikkelen." Betekent dit dan dat het talentbeleid zich moet richten op de talenten in elke persoon, in plaats van op het versterken van de mensen die toch al talentvol zijn? Of moet het beleid zich richten op het talent dat zichzelf minder profileert en minder zichtbaar is? De decaan van TNW wil in het beleid ook graag aandacht voor talent dat wel in Nederland woont, maar waarvan de ouders niet in Nederland zijn geboren (bijvoorbeeld Marokkanen en Turken).

Een andere geïnterviewde is echter van mening dat de universiteit zich moet vasthouden aan de keuze voor toptalent: "In RoUTE '14 wordt gesproken over excellentie, maar de keuze is nog niet echt gemaakt. Er wordt nog onvoldoende naar gehandeld en daar zit de angel voor Twente. Kiezen voor excellentie betekent dat je niet iedereen gelijk behandelt. Het betekent dat je excellente groepen belooft door ze meer geld te geven vanuit de eerste geldstroom. Het betekent dat je stuurt op kwaliteit. Nu lijkt RoUTE '14 vooral te gaan over zaken als huisstijl en uitstraling." Kiezen voor talent betekent ook dat talent in de toekomst de standaard wordt binnen Universiteit Twente. Volgens deze geïnterviewde is dat ook nodig: het is de enige manier om te overleven. Dit vraagt om goed onderzoek en goed onderwijs, uitgevoerd door goede wetenschappers. Dit betekent bijvoorbeeld dat de lat voor alle medewerkers hoog moet liggen, ook voor de promovendi en postdocs. Dit betekent ook dat er afscheid genomen moet worden van medewerkers die geen talent blijken te zijn. Dit vraagt om een exitbeleid, zodat deze mensen geholpen en begeleid kunnen worden naar een andere werkomgeving.

### 6.2 Instroom van jong talent

Wat betreft de instroom van jong talent worden door de geïnterviewde medewerkers successen maar ook aandachtspunten genoemd. De buitenlandse medewerkers zijn erg te spreken over hun ontvangst op de universiteit. De secretaresse van hun vakgroep heeft hen geholpen bij het vinden van hun weg binnen de faculteit en in de stad (Enschede), bijvoorbeeld bij het vinden van woonruimte. Eén van de buitenlandse medewerkers geeft echter aan dat het prettig zou zijn als er meer culturele activiteiten op de campus georganiseerd zouden worden voor mensen die niet uit de regio of uit Nederland komen.

De medewerkers geven wat betreft het werven van jong talent verder nog een belangrijke tip: "Eigenlijk moet je uitstralen dat Twente *the place to be* is. Tijdens presentaties en conferenties moet je kenbaar maken dat hier toponderzoek wordt gedaan, op relevante terreinen door enthousiaste en inspirerende wetenschappers." Ofwel: het imago van UT op de arbeidsmarkt behoeft versterking. Ook de bestuurders en P&O geven aan dat UT en TNW hun successen meer kenbaar moeten maken, bijvoorbeeld via hoogleraren tijdens conferenties en bijeenkomsten.

Volgens de bestuurders, P&O en hoogleraren is het actief scouten van talent een belangrijk en effectief instrument in *the battle for brains*. Het gebeurt wel binnen TNW en UT, maar nog niet altijd even goed. Het

is afhankelijk van personen: sommige hoogleraren zijn er wel mee bezig, anderen niet. Leidinggevenden moeten zich meer bewust zijn van hun rol in het scouten en aantrekken van talent. De beleidsmedewerker talentontwikkeling van de Universiteit Twente constateert een hiaat tussen het scouten van talent en het daadwerkelijk aannemen van een talent. Oorzaken daarvan zijn het gebrek aan tijd, geld en faciliteiten en het onvoldoende onderhouden van het contact. Dit gat moet minder groot en minder diep worden. Dit vraagt een flexibelere opstelling van de Afdeling HRM en een betere aansluiting van de diensten van de afdeling op de behoeften van hoogleraren. De huidige acties in het talentbeleid zijn gericht op het verkleinen van het hiaat, zoals de inzet van een recruiter. De decaan van TNW is zich ook bewust van het gat: "In de slag om talent moet je soms onorthodoxe dingen doen. Dat betekent dat je snel moet acteren en soms je nek moet uisteken. Daarom is het ook belangrijk dat je als decaan voldoende kennis van de wetenschap hebt om talent te kunnen herkennen."

Hoewel het niet direct uit de gesprekken met medewerkers naar voren is gekomen, noemt de decaan het ontbreken van een partnerregeling een minpunt. Hij zou graag ook de partner van een talent aan het werk helpen, als hij hierdoor de kans op het binnenhalen van het talent vergroot. Dit vraagt om goede contacten met andere bedrijven in de regio.

### 6.3 Doorstroom en ontwikkeling van jong talent

#### Talentidentificatie

De talentidentificatie wordt positief beoordeeld door de bestuurders, de leidinggevenden en P&O'ers. De medewerkers hebben er niet over gesproken. Zij zijn waarschijnlijk niet bekend met het bestaan van het instrument.

De talentidentificatie heeft, naast een percentage 'professorabelen', ook inzichtelijk gemaakt welke mensen nog niet als talent zijn opgemerkt, omdat ze bijvoorbeeld 'wel talent hebben maar niet zo'n grote mond'. Tevens is met deze scan bereikt dat er meer bewustwording over de talentverhoudingen binnen de Universiteit Twente is. Een andere geïnterviewde is van mening dat talentidentificatie nog verder ontwikkeld en gekoppeld moet worden aan andere instrumenten; gericht talenten identificeren en vervolgens bewust ontwikkelen en daarvoor ook specifieke modules en trainingen ontwikkelen.

#### Tenure Track

De Tenure Track-regeling is voor Twente een belangrijk instrument in the *battle for brains*: het biedt perspectief op een loopbaan en heeft een enorme aantrekkingskracht op nieuwe medewerkers. Dat blijkt ook uit de gesprekken met de drie Tenure Trackers van TNW. Zij zijn voorstanders van het systeem, zowel wat betreft de werving als de ontplooiing van talent. Vooral ook omdat Tenure Track die elementen bezit die de ontwikkeling van een talent kunnen versnellen: "Duidelijke afspraken maken over performance criteria en samen een portfolio van prestaties opbouwen kunnen de ontwikkeling van een medewerker versnellen." Belangrijk onderdeel van de Tenure Track is het vervroegd promotierecht voor medewerkers op UHD-niveau: "Je eist dat mensen projecten binnenhalen en begeleiden. Dan is het promotierecht een wetenschappelijke beloning voor hun inspanningen." In kleinere vakgroepen werken UD's en UHD's vaak in de schaduw van de hoogleraar, terwijl zij zelf en zelfstandig excellent wetenschappelijk onderzoek uitvoeren: "Als een UHD zo is gegroeid dat hij zichtbaar is en strategisch past in de leerstoel, dan moet hij in staat zijn om promoties uit te voeren." Het vervroegd promotierecht is nu nog niet mogelijk, maar moet er wat betreft de geïnterviewde hoogleraren zeker komen.

Verder wordt in een van de gesprekken aangegeven dat ook voor het zittende personeel gekeken moet worden wie voor een Tenure Track in aanmerking komt en wie niet.

### De rol van de leidinggevende

Leidinggevend en begeleiders spelen een cruciale rol in de ontwikkeling van talent. De ultieme maatregel om talentvolle medewerkers te binden en te boeien begint bij de juiste aansturing door de leidinggevende. Zij zijn degenen die moeten zien wie talentvol is en moeten bieden wat deze medewerkers nodig hebben om zich optimaal te ontwikkelen. Het Management Development-programma (MD) binnen UT traint leidinggevend op hun coachende vaardigheden en zorgt dat zij een passende leiderschapstijl krijgen die binnen RoUte '14 past. Menig leidinggevende schiet daarin echter tekort. "Zij voelen zich niet of nauwelijks verantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun medewerkers. Leidinggevend die wel aandacht besteden aan de brede ontwikkeling van promovendi en postdocs worden daar op hun beurt meestal niet voor beloond." Er zijn ook goede voorbeelden, zo blijkt uit de gesprekken die wij met twee hoogleraren hebben gehouden: "Je moet kijken naar de persoon, je moet de interesses kennen en daarop inspelen. Bij actief personeelsbeleid hoort dat je weet wat iemand interesseert, dat je weet wat bij iemand past en dat hij of zij goed terecht komt." Dit is echter nog geen gemeengoed binnen UT en TWN en daarmee is sterk afhankelijk van personen of het gebeurt of niet. Daarbij is er onvoldoende eenheid in aanpak tussen uitvoerders. Een voorbeeld daarvan zijn de beoordelingsgesprekken met promovendi (zie paragraaf 5.4). De promovendi willen graag dat vakgroepleiders komen tot eenduidige afspraken over beoordelingsgesprekken.

### Overig

Aanvullend worden de volgende verbeterpunten genoemd:

- Het wetenschappelijk personeel zou volgens het CvB beter ondersteund kunnen worden bij het indienen en presenteren subsidieaanvragen aan de Nederlandse Organisatie van Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en anderen. Een voorbeeld hiervan is een training als wervingskracht voor onderzoekers. De postdocs merken op dat zij behoefte hebben aan een aanspreekpunt binnen UT of TNW die alles weet van beurzen en subsidieaanvragen;
- Een van de geïnterviewde hoogleraren geeft aan liever te spreken over assistent en associate professor in plaats van UD en UHD. Deze termen geven namelijk beter aan wat van een medewerker wordt verwacht en schetsen een loopbaanpad;
- De postdocs willen meer en betere uitwisseling van de verschillende onderzoeken in formele en informele uitwisselingsbijeenkomsten: het creatieve proces kan bevorderd worden als er meer uitwisseling van ideeën is, bijvoorbeeld door middel van speeddaten tussen verschillende onderzoeksgroepen.

## 6.4 Uitstroom van jong talent

De medewerkers vertellen tijdens de gesprekken dat de universiteit promovendi en postdocs stimuleert bij het opzetten van een eigen bedrijf. Volgens de geïnterviewden uit deze groepen wordt nog weinig gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. Het initiatief moet erg uit de medewerker komen. Zij willen betere en meer ondersteuning. Zij opperen het voorstel om een databank met ideeën te maken, zodat men meer geprikkeld kan worden.

De voormalig medewerkers kijken met tevredenheid terug op hun vertrek bij TNW. Het was voor hen geen verrassing dat zij na afloop van hun promotie weg moesten gaan. Een van de vertrekkers vertelt dat hij pas volgend jaar zijn proefschrift kan verdedigen, wat onder meer het gevolg is van miscommunicatie. De faculteit had bekend gemaakt dat er een nieuwe regeling was die het mogelijk maakt om snel na het afronden van het proefschrift ook de verdediging te doen. Dit bleek echter niet juist te zijn, met als gevolg dat de vertrekkende promovendus meer dan een half jaar moet wachten op zijn verdediging. Alhoewel dit geen nadelige consequenties heeft gehad voor de loopbaan van de promovendus, verdient het aanbeveling om zorgvuldiger te communiceren over nieuwe regels.

## 7 Conclusies

Voor TNW is het binnen halen en houden van talent een belangrijk thema. De strategische profilering van de universiteit en faculteit is afhankelijk van talenten en topwetenschappers. Er is echter een hevige *battle for brains* gaande, resulterend in openstaande vacatures voor onder andere promovendi (10%). Het bedrijfsleven is voor jong talent aantrekkelijker dan een baan in de wetenschap. Om talenten binnen te halen, opereert de faculteit op de mondiale arbeidsmarkt en om toptalenten binnen te halen moet men meedraaien in de 'eredivisie'.

Er is op bestuurlijk niveau van de universiteit en faculteit voldoende draagvlak voor talentbeleid. Niet alleen beschikken de universiteit en de faculteit over een gedegen plan, ook wordt hard gewerkt aan de uitvoering. Het universitaire beleid staat in de steigers en is in ontwikkeling. TNW lijkt op een aantal punten, zoals wat betreft Tenure Track, al verder te zijn met beleidsontwikkeling en -uitvoering. De gunstige financiële positie van TNW – de faculteit haalt veel geld binnen via de tweede en derde geldstroom – maakt dat het makkelijker is om het formatiebeginsel los te laten en om talent binnen te halen en vast te houden. Het talentbeleid concentreert zich vooral op de in- en doorstroom van talent, ofwel het binden én boeien. Behalve de ongeschreven regel dat promovendi ervaring in het buitenland moeten opdoen, is er geen beleid ten aanzien van de uitstroom van talent. Enerzijds begrijpelijk, want het met moeite binnengehaalde talent moet ook blijven. Echter, niet iedereen zal blijken een toptalent te zijn. Juist met de focus op talent zou er ook een exitbeleid moeten zijn: de minder goede medewerkers moeten begeleid worden naar een andere werkomgeving.

Kracht van het beleid van UT en TNW is de koppeling aan de missie, waarden en strategie van de universiteit en faculteit. Zo komt in de criteria voor talent 'ondernemerschap' naar voren: één van de punten waarop UT zich profileert. Belangrijk is dat binnen UT en TNW met elkaar gesproken wordt over de definitie en omschrijving van talent. Zo ontstaat een gezamenlijk en gedeeld beeld: dit vormt de basis voor een eenduidige aanpak. Overigens is deze discussie op facultair niveau nog niet helemaal uitgekristalliseerd. Wat betreft Tenure Track, is men binnen de faculteit in ieder geval verder. De Tenure Trackers weten wat er tijdens het traject van hen verwacht wordt en stellen deze duidelijkheid op prijs. Door de jonge talenten wordt de Tenure Track-regeling zeer gewaard: het komt hen tegemoet in de behoefte aan carrièreperspectief.

We zien ook een samenhang tussen de instrumenten en maatregelen die ingezet worden. Deze samenhang bestaat op papier: in de praktijk worden wel verbeterpunten genoemd. Deze hangen vooral samen met de begeleiding van de direct leidinggevende of de hoogleraar. Er zijn goede voorbeelden besproken, maar ook slechte. Als jonge talentvolle medewerker ben je sterk afhankelijk van het contact met- en de begeleiding van de hoogleraar. Deze maakt dat een talent vol ambitie ook tot bloei komt. Dit maakt dat talentbeleid nog te afhankelijk is van personen en te weinig verankerd is in de organisatie. Toch is TNW met het beleid en de uitvoering goed op weg om dit voor elkaar te krijgen.

Het huidige beleid van TNW biedt veel duidelijkheid. Promovendi weten dat zij na hun promotie op zoek moeten naar een andere werkgever en UD's worden alleen nog maar in een Tenure Track aangenomen, waardoor zij zicht hebben op een duidelijk loopbaanpad. De postdocs vallen daarmee tussen wal en schip en beklagen zich over slechte carrièremogelijkheden.

Al met al zijn de geïnterviewden goed te spreken over het talentbeleid van TNW en de uitvoering daarvan. We zien dan ook dat het beleid van TNW, ondanks een aantal aandachtspunten, lijkt te werken. De jonge talenten roemen de goede reputatie van TNW, de faciliteiten en de topwetenschappers die er werken: talent trekt talent aan!

## **Bijlage 2: Generalisatiefase**





## Bijlage 2a: Format generalisatiefase

**Aanpak toetsing onderzoek Jong Talent op universiteiten tijdens de bijeenkomsten van de doelgroepen.**

**Ben Fruytier, Marian Thunnissen en Marieke van den Brink**  
**Radboud Universiteit Nijmegen en Hogeschool Utrecht**

---

Bij deze ontvangt u een korte vragenlijst waarmee wij willen toetsen in hoeverre de vijf cases van het onderzoek **“Werving, selectie en loopbaanbegeleiding van jonge talentvolle wetenschappers: op zoek naar effectief beleid”** een goede staalkaart vormen van het ‘jongemedewerkerbeleid’ van de universiteiten in Nederland: Is het beeld dat de vijf cases geven plausibel? Is het herkenbaar? Is het representatief, of vormen de vijf cases juist een uitzondering?

Daarnaast is het de bedoeling om te inventariseren welke aanbevelingen de respondenten hebben voor goed beleid ten aanzien van jong talent.

### Vraag 1

Allereerst vragen wij u in te vullen op welk caseverslag u reageert, wat uw eigen functie is en bij welke faculteit u werkzaam bent. Op deze manier kunnen wij de feedback bij het juiste HOOP-gebied en bij de juiste functiegroep verwerken (alle data blijven anoniem).

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NAAM CASEFACULTEIT:</b><br>(zie voorpagina caseverslag) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>FUNCTIE RESPONDENT:</b>                                 | <input type="checkbox"/> Decaan<br><input type="checkbox"/> Leidinggevende (hoogleraar/UHD)<br><input type="checkbox"/> HRM-functionaris<br><input type="checkbox"/> O&O medewerker<br><input type="checkbox"/> Promovendus<br><input type="checkbox"/> Postdoc<br><input type="checkbox"/> (Universitair) Docent |
| <b>BIJ WELKE UNIVERSITEIT BENT U WERKZAAM?</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## Vraag 2

In paragraaf 3 van het caseverslag wordt omschreven wat de geïnterviewden verstaan onder een jonge, talentvolle Wetenschapper. Tijdens de gesprekken zijn diverse kenmerken genoemd. Deze staan hieronder weergegeven.

- A. Wat zijn volgens u de drie meest belangrijke kenmerken waarmee een Jong Talent zich onderscheidt van de andere jonge wetenschappers?

|     |                                                                                                                               |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. | Academische expertise (zoals, wetenschappelijke artikelen kunnen schrijven, en prijzen gewonnen, subsidies en geld verwerven) |
| 12. | Wetenschappelijk ervaring gekoppeld aan praktijk, ervaring in het buitenland                                                  |
| 13. | Wetenschappelijk inzicht (zoals, kritisch zijn, kunnen reflecteren, intellectuele houding)                                    |
| 14. | Gemotiveerd, gedreven en ambitieus                                                                                            |
| 15. | Persoonlijke effectiviteit (zelfstandig kunnen werken, kan snel leren, jezelf kunnen organiseren)                             |
| 16. | Grensverleggend, creatief en nieuwsgierig zijn                                                                                |
| 17. | Omgevingsbewustzijn (zoals, kan interne en externe relaties aangaan en onderhouden, strategisch kunnen manoeuvreren)          |
| 18. | Communicatieve vaardigheden: kunnen communiceren en enthousiasmeren                                                           |
| 19. | Ondernemend (eigen resultaten vermarkten, initiatief en pro-actief)                                                           |
| 20. | Samenwerken (sociale vaardigheden, passend in de groep)                                                                       |
| 21. | Anders, namelijk:                                                                                                             |

- B. Komen de door u genoemde kenmerken overeen met de kenmerken genoemd in het caseverslag?

- ☐ Ja  
☐ Gedeeltelijk  
☐ Nee

- C. Kunt u eventuele verschillen toelichten?

## Vraag 3

Paragraaf 5.2 en 5.4 van het caseverslag gaat in op de redenen en motieven van geïnterviewde jonge talenten om juist voor hun huidige werkgever, d.w.z. de casefaculteit, te hebben gekozen (lokkers), redenen om te blijven (binders) en de minpunten van hun faculteit (de afstoters).

- A. Wat zijn bij uw eigen faculteit voor jonge talentvolle wetenschappers de drie meest belangrijke redenen om voor een faculteit te kiezen?

| <b>Drie meest belangrijke <u>lokkers</u></b> |  |
|----------------------------------------------|--|
| 1                                            |  |
| 2                                            |  |
| 3                                            |  |

- B. Wat zijn bij uw eigen faculteit voor jonge talentvolle wetenschappers de drie meest belangrijke redenen om bij de faculteit te blijven?

| <b>Drie meest belangrijke binders</b> |  |
|---------------------------------------|--|
| 1                                     |  |
| 2                                     |  |
| 3                                     |  |

- C. Komen de door u genoemde lokkers en binders overeen met de lokkers en binders die genoemd zijn in het caseverslag?

- ☐ Ja  
☐ Gedeeltelijk  
☐ Nee

- D. Kunt u eventuele verschillen toelichten?

- E. Wat zijn bij uw eigen faculteit voor jonge talentvolle wetenschappers de drie meest belangrijke redenen om bij de faculteit weg te gaan, c.q. de minpunten van de faculteit?

| <b>Drie meest belangrijke minpunten</b> |  |
|-----------------------------------------|--|
| 1                                       |  |
| 2                                       |  |
| 3                                       |  |

- F. Komen de door u genoemde minpunten (afstoters) overeen met de minpunten die genoemd zijn in het caseverslag?

- ☐ Ja  
☐ Gedeeltelijk  
☐ Nee

- G. Kunt u eventuele verschillen toelichten?

#### **Vraag 4**

Paragraaf 5 van het caseverslag gaat in op de uitvoering van het talentbeleid binnen de casefaculteit.

- A. Op welke doelgroepen richt het talentbeleid van uw eigen faculteit zich?

- ☐ Studenten  
☐ Promovendi  
☐ Postdocs  
☐ UD/docenten  
☐ UHD en hoogleraren  
☐ Geen van allen

- B. Welke maatregelen en instrumenten worden bij uw eigen faculteit ingezet en gebruikt om jong talent binnen te halen, vast te houden en te ontwikkelen? Het gaat dus om uitgevoerd beleid.

**Maatregelen t.b.v. instroom jong talent**

- ☐ Personeelsplanning
- ☐ Interne werving
- ☐ Externe werving
- ☐ Assessment
- ☐ Werving via open procedure
- ☐ Selectie door commissie
- ☐ Introductieprogramma voor nieuwe medewerkers

**Maatregelen t.b.v. doorstroom en ontwikkeling**

- ☐ Scholing, training en opleiding
- ☐ Leiderschapsontwikkeling/*academic leadership*
- ☐ Functionerings- en beoordelingsgesprekken
- ☐ Heldere, vooraf afgesproken beoordelingscriteria
- ☐ Begeleiding en coaching
- ☐ Functie/Taakrotatie
- ☐ Loopbaanmanagement
- ☐ Beloning en beloningssystemen
- ☐ Ondersteuning bij externe talentenprogramma's

**Maatregelen t.b.v. uitstroom**

- ☐ Exitgesprek
- ☐ Regelmatig contact houden na vertrek

- C. Welke andere dan de bovengenoemde maatregelen en instrumenten zet uw faculteit in om Jong Talent te binden en te boeien?
- H. Komen de door u genoemde maatregelen en instrumenten overeen met de maatregelen en instrumenten die genoemd zijn in het caseverslag?
- ☐ Ja
  - ☐ Gedeeltelijk
  - ☐ Nee
- I. Kunt u eventuele verschillen toelichten?

**Vraag 5**

Paragraaf 6 van het caseverslag geeft een evaluatie van het talentbeleid van de casefaculteit. Het is een overzicht van de sterke en zwakke kanten van het voorgenomen en uitgevoerde beleid volgens de geïnterviewden.

A. Wat zijn ten aanzien van de sterke en zwakke kanten in het beleid de overeenkomsten en verschillen met uw eigen faculteit?

Belangrijkste overeenkomst(en) met casefaculteit:

Belangrijkste verschil(len) met casefaculteit:

**Vraag 6**

Heeft u nog aanbevelingen voor het talentbeleid dat wordt gevoerd op Nederlandse universiteiten?



# Bijlage 2b: Verslag generalisatiefase

## 1 Inleiding en respons

In de laatste fase van het onderzoek hebben wij de situatie zoals in de vijf casestudies is beschreven en geanalyseerd, voorgelegd aan de academisch leidinggevenden, stafmedewerkers en jonge talenten van de zusterfaculteiten om van hen te vernemen in hoeverre de uitkomsten voor hen herkenbaar zijn of juist afwijken van de situatie in hun eigen faculteit. In de tweede plaats hebben we hen gevraagd aanbevelingen voor goed jongetalentenbeleid te benoemen.

Wij hebben deze doelgroepen via verschillende kanalen benaderd:

1. Decanen (via de verschillende discipline-overleggen);
2. Stafmedewerkers P&O (enerzijds hoofden P&O via het HPD-overleg en anderzijds P&O-adviseurs die deel hebben genomen aan een P&O-leergang) en stafmedewerkers O&O (via O&O overleg van de VSNU)
3. Jonge wetenschappelijke talenten (via het Promovendi Netwerk Nederland (PNN) en het Landelijk Postdoc Platform).

Om de informatie op een systematische manier te verzamelen hebben we een semigestructureerde vragenlijst ontwikkeld (zie bijlage 2). De vragenlijst hebben we medio maart- medio mei 2010 voorgelegd aan respondenten van de drie doelgroepen met de vraag het caseverslag uit hun HOOP-gebied te lezen, de lijst in te vullen en te retourneren naar één van de onderzoekers.

In totaal zijn 50 vragenlijsten terug gestuurd. Zes personen hebben naar de case van TNW (UT) gekeken, tien naar FdR (RU), dertien naar FSW (VU), tien naar FGW (UVA) en elf naar FHML (UM). De groep bestond uit zestien HRM-functionarissen, twaalf O&O-ers, elf promovendi en acht decanen; drie enquêtes zijn door meerdere mensen tegelijk ingevuld (bijv. O&O en decaan). Vanuit alle Nederlandse universiteiten is gereageerd op het verzoek een enquête in te vullen. De meeste enquêtes zijn afkomstig van Radboud Universiteit Nijmegen (8), VU (6) UVA en UU (beide 5). Helaas zijn de aantallen te gering om betrouwbare en betekenisvolle uitspraken te doen over verschillen tussen de cases of de functiegroepen.

## 2 Belangrijkste uitkomsten generalisatiefase

In deze paragraaf worden de belangrijkste uitkomsten van de generalisatiefase besproken. We volgen daarbij de opzet van het hoofdrapport.

### Kenmerken jong talent

Allereerst hebben we gevraagd wat de drie meest belangrijke kenmerken zijn waarmee een jong talent zich onderscheidt van de rest. Daarbij hebben we dezelfde opsomming gehanteerd als in hoofdstuk 2.

Academische expertise wordt het meest belangrijk gevonden; 82 procent van de respondenten heeft dit kenmerk aangekruist. Motivatie en creativiteit (grensverleggend) zijn eveneens belangrijke kenmerken voor een jong talent. Bij de casestudies zijn deze kenmerken ook veelvuldig genoemd. Goed kunnen samenwerken (sociale vaardigheden, passend in de groep) is bij drie van de vijf cases genoemd als kenmerk. Bij de generalisatiefase vindt maar één persoon het een van de meest onderscheidende kenmerken van een jong talent.

De resultaten van de generalisatiefase komen overeen met de bevindingen van de casestudies. 96 procent van de respondenten vindt dat de drie kenmerken die zij zelf het meest belangrijk achten (gedeeltelijk of geheel) overeenkomen met die in de bestudeerde casestudie.

|                               | Kenmerk                     | Aantal keren genoemd |      |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------------|------|
|                               |                             | %                    | abs. |
| <b>Professioneel kapitaal</b> | Academische expertise       | 82%                  | 41   |
|                               | Wetenschappelijk ervaring   | 12%                  | 6    |
|                               | Wetenschappelijk inzicht    | 36%                  | 18   |
| <b>Individueel kapitaal</b>   | Gemotiveerd en gedreven     | 56%                  | 28   |
|                               | Persoonlijke effectiviteit  | 14%                  | 7    |
|                               | Grensverleggend             | 66%                  | 33   |
| <b>Sociaal kapitaal</b>       | Omgevingsbewustzijn         | 22%                  | 11   |
|                               | Communicatieve vaardigheden | 8%                   | 4    |
|                               | Ondernemend                 | 10%                  | 5    |
|                               | Samenwerken                 | 2%                   | 1    |

**Tabel 12: Belangrijkste kenmerken jong talent (uitkomsten generalisatiefase)**

### Lokkers en binders

De respondenten hebben aangegeven wat bij hun eigen faculteit de drie meest belangrijke redenen zijn om voor een faculteit te kiezen (lokkers) en om er te blijven (binders). Het betrof twee open vragen (één voor de lokkers en één voor de binders) waarbij wij achteraf de antwoorden gecategoriseerd hebben. De reacties staan in tabel 13. We geven daarbij aan hoe vaak een bepaald aspect in totaal is genoemd (het aantal antwoorden op belangrijkste lokker, één na belangrijkste en twee na belangrijkste lokker is dus bij elkaar opgeteld).

Bij de generalisatieslag worden grotendeels dezelfde redenen genoemd als bij de interviews in de case-studies. Er zijn enkele verschillen. Bij de generalisatieslag wordt de reputatie van de onderzoeksgroep vaker genoemd als belangrijkste lokker. De inhoud van het werk en de loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden worden daarna in één adem genoemd als tweede en/of derde reden.

Als een jong talent eenmaal bij de faculteit werkt, dan is de onderlinge sfeer en manier van werken binnen de vakgroep, evenals de mogelijkheid om door te kunnen groeien, een belangrijke reden om te blijven.

| Rang-orde | Lokkers<br>(aantal keren genoemd)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Binders<br>(aantal keren genoemd)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         | Reputatie en aanzien van de onderzoeksgroep (29 keer genoemd)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Sfeer/cultuur en manier van werken binnen de vakgroep (30)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2         | Loopbaan- en ontplooiingsmogelijkheden (24)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Loopbaan- en ontplooiingsmogelijkheden (29)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3         | Inhoud van het werk en autonomie (20)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Inhoud van het werk en autonomie en uitdaging (20)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeksfaciliteiten (16)</li> <li>Reputatie en aanzien van de faculteit (16)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Reputatie en aanzien onderzoeksgroep (14)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5         | Locatie en ligging (9)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sfeer/cultuur en manier van werken binnen de faculteit (9)</li> <li>Persoonlijke redenen (9)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
| 6 e.v.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sfeer/cultuur en manier van werken binnen de vakgroep (8)</li> <li>Goede en enthousiaste begeleiders (7)</li> <li>Overig (5)</li> <li>Goede interactie praktijk en academie (4)</li> <li>Sfeer/ cultuur en manier van werken binnen de faculteit en universiteit (3)</li> <li>Mogelijkheid tot baan in de wetenschap (3)</li> <li>Persoonlijke omstandigheden (3)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Goede en enthousiaste begeleiders (8)</li> <li>Onderzoeksfaciliteiten (7)</li> <li>Mogelijkheid tot baan in de wetenschap (6)</li> <li>Goede interactie tussen praktijk en academie (4)</li> <li>Salaris en arbeidsvoorwaarden (3)</li> <li>Locatie en ligging (3)</li> <li>Overig (2)</li> <li>Reputatie van de universiteit (1)</li> </ul> |

**Tabel 13: Belangrijkste lokkers en binders (uitkomsten generalisatiefase)**



Van de respondenten zegt 98 procent (49 respondenten) dat de door henzelf genoemde lokkers en binders (geheel of gedeeltelijk) overeenkomen met die in de bestudeerde case, bij eventuele afwijkingen wordt aangegeven dat accenten en details verschillen. Bijvoorbeeld dat reputatie een belangrijkere rol speelt in de case of dat de eigen faculteit op een andere manier werkt (minder bureaucratisch).

### Afstoters

Net als bij de casestudies is het ontbreken van loopbaanmogelijkheden een reden om bij de faculteit weg te gaan. Dit wordt als meest belangrijke minpunt gezien (zie tabel 14). Ook de balans tussen onderwijs en onderzoek (werkdruk), slechte faciliteiten en de voordelen van de praktijk worden als minder aantrekkelijke aspecten van de faculteit ervaren. Bijna acht op de tien respondenten in de generalisatiefase zegt dat de minpunten in het caseverslag (geheel of gedeeltelijk) overeenkomt met de eigen minpunten. Er worden diverse, uiteenlopende argumenten gegeven voor eventuele verschillen.

| Rang-orde | Afstoters<br>(aantal keren genoemd)                                                                                                                                                                                             |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         | Geen loopbaanmogelijkheden (45 keer genoemd)                                                                                                                                                                                    |
| 2         | Balans onderzoek-onderwijs/Werkdruk (19)                                                                                                                                                                                        |
| 3         | Slechte faciliteiten (15)                                                                                                                                                                                                       |
| 4         | Praktijk biedt meer voordelen (14)                                                                                                                                                                                              |
| 5         | Minpunten gerelateerd aan inhoud van het werk en autonomie (9)                                                                                                                                                                  |
| 6 e.v.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manier van werken binnen de faculteit (7)</li> <li>• Persoonlijke omstandigheden (7)</li> <li>• Overig</li> <li>• Slechte/Onvoldoende begeleiding (5)</li> <li>• Overig (7)</li> </ul> |

Tabel 14: Belangrijkste afstoters (uitkomsten generalisatiefase)

### Talentbeleid

In overeenstemming met de bevindingen in de casestudies zijn promovendi, UD's en hoger de belangrijkste doelgroepen in het talentbeleid. Bij de casestudies kwamen wij tot de conclusie dat postdocs een vergeten groep zijn in het talentbeleid. Echter, 25 respondenten zeggen bij de uitvoering van het talentbeleid ook aan deze doelgroep aandacht te besteden.

|                    | Aantal keren genoemd |      |
|--------------------|----------------------|------|
|                    | %                    | abs. |
| Studenten          | 50%                  | 25   |
| Promovendi         | 70%                  | 35   |
| Postdocs           | 50%                  | 25   |
| UD/docenten        | 68%                  | 34   |
| UHD en hoogleraren | 64%                  | 32   |
| Geen van allen     | 4%                   | 2    |

Tabel 15: Doelgroep talentbeleid (uitkomsten generalisatiefase)

Ook hebben we gevraagd welke maatregelen en instrumenten in de eigen faculteit (in de praktijk daadwerkelijk) worden ingezet en gebruikt om jong talent binnen te halen, vast te houden en te ontwikkelen. De uitkomsten staan in tabel 15.

Wat betreft de maatregelen gericht op de instroom van jong talent komt het beeld overeen met de casestudies: personeelsplanning en assessments zijn nog geen gemeengoed, interne- en externe werving volgens een open procedure en waarbij gebruik wordt gemaakt van een selectiecommissie komen wel beduidend vaker voor.

We vinden één afwijkende uitkomst. Bij de casestudies zagen we dat eigenlijk alleen FGW (UVA) een introductieprogramma had voor nieuwe medewerkers. Volgens de uitkomsten van de generalisatiefase komt een introductieprogramma vaker voor.

Ook bij de maatregelen gericht op ontwikkeling en doorstroom zien we overeenkomsten met de casestudies. Scholing, functioneringsgesprekken en begeleiding en coaching zijn algemeen geaccepteerde instrumenten en maatregelen. Acht op de tien respondenten of meer zegt dat deze binnen de eigen faculteit gebruikt worden om jonge talenten te ontwikkelen. Loopbaanmanagement, beloning en ondersteuning bij talentenprogramma's is bij één op de drie een gebruikte maatregel. Net als bij de casestudies zien we dat functie/taakrotatie niet tot nauwelijks voorkomt.

Uitstroommanagement is bij de respondenten van de generalisatie niet gebruikelijk. Ongeveer de helft zegt dat er een exit gesprek wordt gehouden met de vertrekkende medewerker. En daar blijft het dan wel zo'n beetje bij. Maar vier respondenten zegt dat na het vertrek het contact onderhouden blijft.

We hebben de respondenten gevraagd of binnen de eigen faculteit nog andere maatregelen en instrumenten worden ingezet. Elf personen hebben deze vraag positief beantwoord. Zij noemen diverse maatregelen, zoals het rugzakje voor postdocs, de graduate schools, eigen fellowships en grants en honoursprogramma's voor studenten.

|                                                    | Aantal keren genoemd |      |
|----------------------------------------------------|----------------------|------|
|                                                    | %                    | abs. |
| <b>Instroom</b>                                    |                      |      |
| • Personeelsplanning                               | 36%                  | 18   |
| • Interne werving                                  | 72%                  | 36   |
| • Externe werving                                  | 74%                  | 37   |
| • Assessment                                       | 24%                  | 12   |
| • Werving via open procedure                       | 74%                  | 37   |
| • Selectie door commissie                          | 74%                  | 37   |
| • Introductieprogramma voor nieuwe medewerkers     | 54%                  | 27   |
| <b>Doorstroom en ontwikkeling</b>                  |                      |      |
| • Scholing, training en opleiding                  | 88%                  | 44   |
| • Functionerings- en beoordelingsgesprekken        | 90%                  | 45   |
| • Heldere, vooraf afgesproken beoordelingscriteria | 58%                  | 29   |
| • Begeleiding en coaching                          | 78%                  | 39   |
| • Functie/Taakrotatie                              | 6%                   | 3    |
| • Loopbaanmanagement                               | 44%                  | 22   |
| • Beloning en beloningssystemen                    | 28%                  | 14   |
| • Ondersteuning bij externe talentenprogramma's    | 40%                  | 20   |
| <b>Uitstroom</b>                                   |                      |      |
| • Exit gesprek                                     | 48%                  | 24   |
| • Regelmatig contact houden na vertrek             | 8%                   | 4    |

**Tabel 16: Maatregelen die ingezet worden bij de uitvoering van talentbeleid (uitkomsten generalisatiefase)**

Al met al geeft 91 procent aan dat het eigen talentbeleid (geheel of gedeeltelijk) overeenkomt met het gevoerde beleid in de casestudie. Hieronder volgt een beknopte samenvatting van de belangrijkste overeenkomsten en verschillen.

| Casefaculteit    | Overeenkomsten                                                                                                                                                                               | Verschillen                                                                                                                     |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TNW (UT)</b>  | Extra aandacht voor talent, het loslaten van het formatiebeginsel en de mogelijkheid van Tenure Track.                                                                                       | Het beleid van TNW is verder uitgewerkt en al langer bezig. Eigen beleid staat, op een aantal punten, nog in de kinderschoenen. |
| <b>FdR (RU)</b>  | Vergelijkbare context waarin het lastig is om mensen aan te trekken, het bieden van maatwerk, TT in kinderschoenen, de onderzoeksmaster gebruiken om studenten te interesseren voor promotie | Het beleid binnen de eigen faculteit is verder uitgewerkt en geformaliseerd                                                     |
| <b>FSW (VU)</b>  | De focus op promovendi en de structuur waarbinnen begeleiding wordt gegeven, de kleine groepen, Tenure Track, ondersteuning aanvragen vernieuwingsimpuls                                     | Geen Tenure Track, begeleiding van promovendi verloopt anders, andere organisatorische setting.                                 |
| <b>FGW (UVA)</b> | De knelpunten m.b.t. de instroom, financiële omstandigheden, het ontbreken van uitstroombenodigdheden, vergelijkbare rol begeleider                                                          | Geen NGO-plan, andere sfeer binnen de faculteit, andere inrichting (planning) van onderwijs en onderzoek                        |
| <b>FHML (UM)</b> | M.n. herkenbaarheid dilemma's                                                                                                                                                                | Het talentbeleid in de eigen faculteit is minder ver uitgewerkt (of juist op bepaalde punten wel verder geëxpliciteerd)         |

**Tabel 17: Overeenkomsten en verschillen tussen eigen talentbeleid en talentbeleid casefaculteit (uitkomsten generalisatiefase)**

### 3 Conclusie

Al met al kunnen we op basis van de generalisatieslag concluderen dat de uitkomsten van de vijf casestudies een juist beeld geven van het beleid dat Nederlandse universiteiten voeren om jong talent te binden en te boeien. Er zijn verschillen tussen de casefaculteiten en de faculteiten uit de generalisatiefase, maar deze zijn marginaal. De belangrijkste verschillen bestaan in de mate waarin het beleid is uitgekristalliseerd en uitgewerkt in beleidsdocumenten. Eveneens geven sommige respondenten aan dat binnen hun eigen faculteit andere maatregelen toepassen of andere accenten leggen in de uitvoering.

### 4 Aanbevelingen voor beleid

Tot slot hebben wij aan de respondenten gevraagd of zij nog aanbevelingen hadden voor het jongtalentenbeleid dat gevoerd wordt op universiteiten. Er worden vooral aanbevelingen gedaan ten aanzien van de rol van de leidinggevende/begeleider, duidelijke selectie- en beoordelingscriteria, het loopbaanbeleid en uitstroombenodigdheden. We lichten deze aanbevelingen eruit.

#### Begeleider

- “Maak leidinggevende bewust van hun rol en zorg dat zij zijn uitgerust. Reik methoden aan, maar ook ruimte voor aanpak. Monitor de resultaten.” (P&O)
- “Zet vooral in op de belangrijke rol van de direct leidinggevende en maak gebruik van hun eigen ideeën over hoe je echte talenten kunt herkennen, binden en stimuleren.” (P&O)

#### Duidelijke selectie- en beoordelingscriteria

- “Bij het vaststellen van goed talentbeleid moeten universiteiten definiëren wat zij onder een talent verstaan. Faculteiten moeten in goed overleg met de instituten vastleggen aan welk soort talent de komende beleidsperiode behoefte is en daarop personeelsbeleid ontwikkelen. Universiteiten moeten ook kijken naar mogelijkheden om elkaars talenten te werven.” (PhD)

- “Maak door middel van objectieve criteria duidelijk wanneer iemand talent is. Zorg tevens voor voldoende aantrekkelijke posities om door te stromen en daarmee te binden en talenten mee aan te trekken in de vaste WP-formatie.” (P&O)

#### **Loopbaanbeleid**

- “Duidelijke richtlijnen met betrekking tot doorstroom naar hogere functies, meer mogelijkheden voor jonge talentvolle onderzoekers” (PhD)
- “Invoeren van Tenure Track, verlaat leerstoelen beleid” (decaan)
- “Geen vaste formatie aantallen voor hoogleraar/UHD” (O&O)
- “Goede afstemming tussen onderzoeksorganisatie en HR organisatie om solide Tenure Track beleid op te zetten, meer geldstroom voor onderzoek, vaste aanstellingen bieden aan talenten, betere en meer uitstroom mogelijkheden voor oudere hoogleraren.” (O&O)
- “Meer aandacht voor loopbaanontwikkeling van jong talent, vrouwen en allochtonen, zodat zij door glazen plafond van UD naar UHD doorontwikkelen. Meer aandacht voor talent op het gebied van onderwijs en bestuur.” (decaan)
- “Het managen van verwachtingen door duidelijke communicatie over mogelijkheden na promotie. “ (PhD)

#### **Uitstroommanagement**

- “Minder praten en meer doen. Vergeet om niet alleen aandacht te besteden aan de keuze voor talent, maar ook aan de moed om afscheid te nemen.” (P&O)
- “Keuze maken voor het binden van talent, betekent ook de keus nemen voor het nemen van afscheid van medewerkers die dat niet zijn.” (P&O)

## Bijlage 3: Best practices VSNU

Door best practices te tonen, kunnen medewerkers van verschillende universiteiten ideeën opdoen, van elkaar leren en worden onderzoekers geholpen in hun loopbaan. De volgende best practices zijn in 2009 en 2010 verzameld door de VSNU. Zij staan tevens op de VSNU website. Op de website worden de best practices regelmatig aangevuld met nieuwe inspirerende voorbeelden.

### 1. Best practice Technische Universiteit Eindhoven: PROOF-programma bevordert de persoonlijke (loop)baanontwikkeling van promovendi

Om een promovendus naast wetenschappelijke groei ook persoonlijke ontwikkeling te bieden, heeft TU/e het PROOF-programma opgesteld. PROOF (PROviding Opportunities For PhD students) is een programma waarbij een promovendus trainingen en cursussen kiest die het beste passen bij de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling. PROOF is daarmee een uitstekende aanvulling op de wetenschappelijke opleiding en helpt een promovendus om bewuste keuzes te maken voor de verdere loopbaan.

#### Wat houdt het PROOF-programma in?

Naast een wetenschappelijke opleiding bevordert de Technische Universiteit Eindhoven de persoonlijke ontwikkeling van promovendi met het PROviding Opportunities For PhD students (PROOF-programma). Denk hierbij aan de ontwikkeling van persoonlijke effectiviteit en sociale en communicatieve vaardigheden. Ook cultureel bewustzijn, wetenschappelijke integriteit en entrepreneurship zijn thema's die steeds belangrijker worden voor promovendi en die aan bod komen in het PROOF-programma.

In het kader van loopbaancoaching wordt ook een persoonlijkheidstest en -analyse gemaakt. Het programma is zodanig opgezet dat het moment van de te volgen trainingen is afgestemd op de fase waarin de promovendus zich bevindt.

#### Wat maakt dit loopbaanbeleid succesvol?

- De cursussen worden afgestemd op de verschillende fases van het promotietraject. Het is voor alle promovendi en hun begeleiders inzichtelijk wat de mogelijkheden zijn.
- Elk onderdeel van het programma wordt telkens opnieuw geëvalueerd en zo nodig vervangen door of aangevuld met een programma dat beter aansluit op de wensen van promovendi en hun begeleiders. Ook de terugkoppeling vanuit het promovendin netwerk (PromoVe) van de Tu/e is hier erg belangrijk. Op deze wijze zorgt TU/e ervoor dat het programma steeds blijft aansluiten bij de veranderde behoeften van promovendi.
- Het afstemmen en onderbrengen van losse cursussen/trainingen voor één doelgroep in één programma zorgt voor kwaliteit en vermindert kosten.

#### Wie en wat heb je daar voor nodig?

Een van de Human Resource adviseurs van de universiteit is aanspreekpunt voor het PROOF-programma. Daarnaast is er een PROOF-werkgroep waarin alle faculteiten vertegenwoordigd zijn. Van iedere faculteit is een HR-collega verantwoordelijk voor een bepaalde cursus of training. Het verwerken van de inschrijvingen en verdere administratieve en organisatorische ondersteuning wordt door de centrale cursusadministratie van Dienst Personeel en Organisatie (DPO) verzorgd.

#### Hoe breng en houd je PROOF onder de aandacht?

Bij aanvang van het promotietraject wordt door de afdeling DPO een introductiegesprek met de promovendus gevoerd, waarbij het PROOF-programma onder de aandacht wordt gebracht. Er wordt een folder uitgereikt en er wordt verwezen naar de algemene website van het programma.

In het op te stellen opleidings- en begeleidingsplan en daarna in het jaarlijkse functionerings- en ontwikkelingsgesprek worden afspraken gemaakt over de te volgen cursussen of trainingen. Het format voor het opleidings- en begeleidingsplan is uniform voor alle faculteiten en biedt ruimte voor het PROOF-programma. Regelmatig attendeert de afdeling DPO promovendi op komende cursussen. De site speelt hierin ook een belangrijke rol. Op de website vinden promovendi extra informatie over het programma en kan men zich aanmelden voor alle beschikbare cursussen.

### **Waarom is investeren in jong talent belangrijk?**

Investeren in jonge talenten is belangrijk, omdat zij de toekomstige wetenschappers of partners uit de industrie worden. Wetenschappelijke ontwikkeling is belangrijk voor de kwaliteit van het onderzoek. Anderszijds is persoonlijke ontwikkeling van de promovendus belangrijk om een goede professional te worden. Het PROOF-programma voorziet daarin. Daarnaast biedt het de promovendus mogelijkheden om een bewuste keuze te kunnen maken voor zijn of haar verdere loopbaan.

### **Wat is de aanleiding geweest om het PhD-programma zo in te richten?**

Vanuit verschillende plaatsen binnen de TU/e werden cursussen en trainingen aangeboden voor promovendi. Door het in één programma onder te brengen, voorkom je overlappingsen en bevorder je de kwaliteit (afstemming en bredere evaluatie). Deze methode is ook kostenbesparend, omdat trainingen en cursussen efficiënt kunnen worden ingekocht.

### **Wat zijn de plannen voor de toekomst?**

De werkgroep evalueert tweejaarlijks het PROOF-programma en alle bijhorende cursussen. Mede op basis daarvan wordt het programma aangepast en/of uitgebreid zodat een actueel cursusaanbod beschikbaar blijft dat past bij de wensen van promovendi en begeleiders. Op korte termijn gaat de aangepaste website online waardoor alle opleidingen op een uniforme en inzichtelijke wijze worden gepresenteerd. Promovendi krijgen zo gemakkelijk zicht op het totale opleidingsaanbod en het aanbod dat past bij de fase van hun promotietraject.

### **Meer weten?**

Neem contact op met Femke Verheggen (f.verheggen@tue.nl) en Tineke van den Bosch (m.m.v.d.bosch@tue.nl)

## **2. Best practice VUMC: Grip op je loopbaan dankzij inzicht in eigen kunnen en wensen**

Om het carrièreperspectief van promovendi, postdocs en arts-onderzoekers te verbeteren, staat VU Medisch Centrum (VUMC) stil bij hun persoonlijke ontwikkeling. Zo kunnen ze trainingen volgen waarmee ze persoonlijke vaardigheden ontwikkelen, daarnaast is het voor hen mogelijk individuele coachingstrajecten te volgen. Dit loopbaanbeleid beoogt dat wetenschappers verantwoordelijkheid nemen voor hun persoonlijk leiderschap zodat de juiste mensen op de juiste plek terechtkomen en daar hun talenten ontplooien.

### **Wat houdt het loopbaanbeleid in?**

Promovendi en postdocs (en in de toekomst ook senior wetenschappers) nemen deel aan trainingen en/of voeren coachingsgesprekken waarbij hun persoonlijke ontwikkeling centraal staat. Dit wordt gedaan als aanvulling op trainingen in algemene wetenschappelijke vaardigheden zoals het schrijven van een artikel.

Door ook te investeren in persoonlijke ontwikkeling krijgen promovendi en postdocs meer zelfreflecterend vermogen en leren ze omgaan met zaken als: hoe ga ik zorgvuldig om met mijn tijd en stel ik de juiste prioriteiten, hoe combineer ik verschillende taken als onderwijs en onderzoek, hoe ga ik om met (lastige) begeleiders of collega's, hoe geef ik goede begeleiding zonder dat het te veel tijd kost, hoe ga ik om met de zware competitie binnen de wetenschap, hoe ga ik om met moeizame samenwerkingsverbanden, hoe bepaal ik mijn eigen koers en zorg ik dat ik succesvol word?

### **Professionele trainers met een wetenschappelijke achtergrond geven de trainingen. Wat maakt dit loopbaanbeleid succesvol?**

- Door in een vroeg stadium bezig te zijn met persoonlijke ontwikkeling kunnen jonge wetenschappers beter anticiperen op dat wat nodig is om succesvol te worden.
- De trainingen maken knelpunten beter bespreekbaar. Voor promovendi en postdocs speelt bijvoorbeeld de onzekerheid dat slechts een klein percentage uiteindelijk verder kan binnen VUmc. Een combinatie van duidelijke en eerlijke verwachtingen ten aanzien van het toekomstperspectief gecombineerd met een helder beeld over de eigen kwaliteiten maakt dat promovendi en postdocs hun koers beter kunnen bepalen.
- De trainingen besteden aandacht aan de mens achter de wetenschapper en aspecten waar wetenschappers mee te maken krijgen, maar waar tot nu toe weinig of geen ondersteuning in werd geboden. Uit evaluaties blijkt dat hier veel behoefte aan is.
- De trainingen worden gegeven door professionele trainers die zelf een wetenschappelijke achtergrond hebben en de wetenschappelijke wereld van binnenuit kennen.

### **Hoe organiseer je het?**

- Leg contacten met Raad van Bestuur, onderzoeksdirecteuren en hoogleraren.
- Organiseer bijeenkomsten met Human Research Management (HRM) om wetenschappers te informeren.
- Nodig hoogleraren uit.
- Bied ook hoogleraren individuele coaching aan.
- Begin met een kleine groep en zorg voor een olievlekwerking.
- Zoek aansluiting bij decanen en hoogleraren die 'voorop lopen'.
- Organiseer terugkomdagen.

### **Wat is het meest moeilijke in deze aanpak?**

De cultuuromslag die nodig is om dit loopbaanbeleid tot een succes te maken. Trainingen ter bevordering van wetenschappelijke vaardigheden kunnen doorgaans rekenen op voldoende ondersteuning. Trainingen waarbij persoonlijke vaardigheden ontwikkeld worden, zijn helaas nog geen gemeengoed.

### **Waarom is investeren in jong talent belangrijk?**

Investeren in persoonlijke ontwikkeling heeft een blijvend effect op welbevinden, balans en tevredenheid in het werk en daarmee op effectiviteit en productiviteit. VU Medisch centrum wil dat talent zich kan ontwikkelen, omdat zowel de werknemers als VUmc daar baat bij hebben. VUmc wil vanuit haar verantwoordelijkheid als goede werkgever ook wetenschappers die na hun promotie of postdoc niet verder kunnen binnen de wetenschap voldoende kansen bieden om elders aan de slag te kunnen. Het idee is dat het talent waarin geïnvesteerd is, belangrijk blijft voor het netwerk van VUmc. Een werknemer met een positieve herinnering aan VUmc kan een ambassadeursfunctie vervullen. Mogelijk zal de wetenschapper ook in een andere hoedanigheid of op andere plekken binnen VUmc verder gaan en zo nog steeds van grote waarde zijn voor de organisatie.

### **Wat is de aanleiding geweest om het PhD-programma zo in te richten?**

In het medewerkerstevredenheidsonderzoek scoort het carrièreperspectief onder promovendi en postdocs matig. Om deze stagnatie aan te pakken, is gezocht naar een methode waarbij deze doelgroepen met meer vertrouwen naar hun loopbaan kunnen kijken en kunnen werken aan persoonlijk leiderschap om zo hun eigen toekomst beter vorm te geven.

### **Wat zijn de plannen voor de toekomst?**

Wegens het succes van de eerste trainingen wordt het trainingsaanbod verder uitgebreid en zullen ook steeds meer maatwerk trainingen gegeven worden voor onderzoeksgroepen. Zo zijn er nieuwe trainingen Samenwerken en 'politiek' binnen de wetenschap – van eiland naar archipel en De criticus ontmaskerd ontwikkeld.

In de eerste training leert de wetenschapper beter samenwerken en omgaan met de competitieve omgeving binnen de wetenschap. De tweede training gaat over het omgaan met (zelf)kritiek, perfectionisme en de hoge druk die wetenschappers zichzelf opleggen. Per september 2010 worden er ook trainingen voor senior onderzoekers en hoogleraren aangeboden.

#### **Meer weten?**

Neem contact op met trainer, coach en adviseur Dr. ir. Roel Breuls ([rgm.breuls@vumc.nl](mailto:rgm.breuls@vumc.nl))

### **3. Best practice Universiteit Maastricht: Online volgsysteem TRACK maakt promotievoortgang transparant en flexibel**

Om de voortgang van hun promovendi goed in kaart te krijgen, heeft de School CAPHRI (Universiteit Maastricht) een online monitoringsysteem laten bouwen. CAPHRI houdt daarmee op meerdere punten de vinger aan de pols van promovendi en dient als voorbeeld voor de rest van de universiteit.

#### **Wat houdt het loopbaanbeleid in?**

Netjes ingevulde opleidings- en begeleidingsplannen die in de dossierkast bewaard worden en daardoor dateren, een promovendi-overzicht dat op de harde schijf van één bepaalde computer van een School bewaard wordt. Zomaar twee voorbeelden van methodes waarmee de planning en voortgang van promovendi soms wordt georganiseerd. “Dat kan en moet beter”, klonk het een jaar geleden bij researchschool CAPHRI van de Universiteit Maastricht. De oplossing: TRACK, een online volgsysteem waartoe promovendus, promotor en coördinator altijd en overal toegang hebben.

#### **Hoe werkt het precies?**

TRACK in een beveiligde omgeving voor promovendi, promotoren, co-promotoren en promovendicoördinatoren of promotiebegeleiders. Een promovendus kan inloggen op een website en daar vragenlijsten invullen over de kwaliteit van de promotoren en co-promotoren, onderzoeksgegevens aanvullen, communiceren met promotoren en belangrijke documenten bewaren.

De (co-)promotor heeft op de beveiligde webapplicatie de mogelijkheid alle promovendi, die door hem of haar begeleid worden, op voortgang te bewaken en heeft er de beschikking over de meest actuele gegevens van de promovendus.

#### **Wat maakt dit loopbaanbeleid succesvol?**

Niet alleen alle afspraken zijn en blijven zo voor iedereen helder en actueel. Belangrijke documenten staan bij TRACK op een centrale, beveiligde plek en kunnen dus nooit meer zoekraken of met elkaar verward worden. Iedereen heeft toegang tot dezelfde informatie die continu geupdate wordt door alle betrokkenen. Nog belangrijker aan een centraal volgsysteem zijn de trends die zichtbaar worden. Met een eenvoudig stoplichtsysteem (rood-oranje-groen) is over het hele promotietraject snel te zien wat de status per periode is. Sluimerende problemen die op lange termijn voor vertraging of zelfs uitval van de promovendus konden zorgen, krijgen geen kans meer. Uitzonderlijk goede resultaten kunnen beloond en benut worden; talentvolle promovendi worden sneller gescout, waar door CAPHRI op ingestoken kan worden middels het talenten-, c.q. kweekvijverbeleid.

Ontwikkelingen zijn snel en duidelijk zichtbaar waardoor het makkelijker wordt om hier efficiënt op in te spelen. Met een eenvoudig stoplichtsysteem (rood-oranje-groen) is over het hele promotietraject snel te zien wat de status per periode is

#### **Wat is de aanleiding geweest om voor dit systeem te kiezen?**

Ruim 200 interne en externe promovendi zijn verbonden aan CAPHRI en dit vraagt om een strak georganiseerde begeleiding. De oude situatie waarbij veel promotoren een eigen methode hanteerden, zorgde ervoor dat veel informatie niet voor iedereen zichtbaar was en dat de School soms niet - of niet tijdig - op de hoogte was van problemen of vertraging. Een jaarlijkse vragenlijst bracht grote lijnen in kaart, maar inzicht in en inhoudelijke conclusies over de voortgang en begeleiding van een promotie waren moeilijk te



trekken. Om goed zicht en controle op de voortgang van promoties te krijgen, is gekozen voor een eenduidig en online toegankelijk volgsysteem.

#### **Wat zijn de plannen voor de toekomst?**

Nadat TRACK in binnen CAPHRI is gelanceerd, hebben ook andere schools en Faculteiten interesse getoond. Momenteel wordt gekeken of het mogelijk is om TRACK binnen heel universiteit Maastricht in te zetten als hét volgsysteem voor promotie-onderzoek.

#### **Wat doet Caphri verder aan de begeleiding van promovendi en postdocs?**

CAPHRI hanteert een uitgebreid beleid voor promovendi, postdocs en Research Master studenten. Naast het volgsysteem biedt CAPHRI budget voor het volgen en bezoeken van cursussen en congressen. Eventuele problemen tussen de promovendus en promotor kunnen besproken worden met de promovendicoördinator en vertrouwenspersoon. Succesvolle promovendi worden begeleid en ondersteund bij de aanvraag naar een postdoc positie en mogelijke VENI aanvraag.

Daarnaast maken talentvolle studenten, promovendi en postdocs kans op de Kootstra Talent Fellowship, een persoonlijke beurs die een overbrugging vormt tussen de Masterfase en de start als promovendus, of tussen het promotie- en postdoctract. Deze beurs stelt hen in staat een onderzoeksvoorstel te schrijven en alvast een deel van hun onderzoek te starten, zodat zij met een voorsprong aan hun traject kunnen beginnen.

#### **Waarom is investeren in Jong Talent belangrijk?**

Jong talent is het kapitaal van de toekomst. Door talent goed te benutten, krijgt creativiteit een kans en kunnen belangrijke vernieuwingen en oplossingen ontstaan. Uitblinkers krijgen alleen de ruimte en kansen om zich waar te maken wanneer er voldoende in hen geïnvesteerd wordt.

#### **Meer weten?**

Neem contact op met Hannerieke van der Boom, Promovendicoördinator School for Public Health and Primary Care CAPHRI (043 388 2920)

### **4. Best practice Universiteit Leiden: Kijk en denk een stap vooruit**

De faculteit Wis- en Natuurwetenschappen van Universiteit Leiden wil internationaal excelleren in onderzoek en onderwijs. Een van manieren om dit te bereiken is een intensief loopbaanbeleid voor promovendi en postdocs. Een belangrijk onderdeel van dit beleid is het aanbieden van passende competenties via een skillsprogramma. Hiermee blijven jonge onderzoekers zich ontwikkelen, komen ze op de juiste plek terecht en halen ze het beste uit zichzelf. Dit loopbaanbeleid wordt in samenwerking met de afdeling P&O en het Graduate School Office getrokken door de decaan en de wetenschappelijk directeur van het desbetreffende instituut waaronder het onderzoek valt.

#### **Wat houdt het loopbaanbeleid in?**

Het loopbaanbeleid bestaat uit meerdere onderdelen:

- Het werken vanuit een duidelijke visie op talentbeleid. De universiteit gaat bij het loopbaanbeleid uit van het volgende:
  - Promovendi zijn talentvolle medewerkers die een belangrijke bijdrage leveren aan vernieuwing van kennis. Zij verrichten zelfstandig onderzoek en zijn volwaardig lid van een team (Human Resources).
  - Promovendi leveren met hun output en externe financiering een bijdrage aan de inkomsten van de faculteit.
  - Promovendi zullen gedurende hun verdere loopbaan wezenlijke bijdragen blijven leveren aan de samenleving, hetzij wetenschappelijk, hetzij maatschappelijk. Investeren in de toekomst is investeren in hun vorming en opleiding.
- Het bieden van helderheid over verwachtingen:

Voorafgaand aan de indiensttreding van een promovendus is duidelijk dat hij/zij na het afronden van de promotie de universiteit in principe weer verlaat. Voor postdocs is vooraf duidelijk: hij/zij wordt maximaal drie jaar postdoc en vertrekt hierna of stroomt in als Tenure Tracker en wordt assistant professor.

- Het aanbieden van een skillsprogramma:  
Gedurende alle fases van de loopbaan van het jong talent verplicht de faculteit de wetenschapper via trainingen en opleiding in zichzelf te investeren. Daarbij wordt voor postdocs het persoonsgebonden budget gebruikt. Zo krijgt de jonge wetenschapper een brede focus en employability waardoor hij breder inzetbaar is dan alleen in de wetenschap. Aangezien slechts eenderde van de promovendi in de wetenschap belandt, wil de faculteit de promovendus breder opleiden.  
Het programma bestaat uit doelgerichte, praktische trainingen in alle fases van de loopbaan zoals doelgericht werken, plannen, persoonlijke coaching, presentaties geven, intervisie en loopbaangesprekken. Ook is er een cursus 'How to manage my professor' waarbij de band tussen een promovendus en hoogleraar centraal staat.
- Het voeren van een open dialoog tussen de promovendus en de universiteit:  
Veel aandacht gaat uit naar het verhelderen van elkaars verwachtingen en prestaties. Zo vindt met promovendi jaarlijks een resultaat & ontwikkelingsgesprek (R&O) plaats waarbij naast de hoogleraar ook de wetenschappelijk directeur betrokken is. Tijdens dit gesprek gaat veel aandacht uit naar het concreet maken van prestaties en criteria. Daarbij is er een heldere prestatie-evaluatie.  
Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan uitstromers en aan onderzoekers die de eindstreep niet halen. Zij worden beschouwd als ambassadeur van de faculteit en de universiteit zoekt met ze mee naar ander passend werk.
- Het organiseren van gesprekken tussen de promovendus en met de wetenschappelijke directeur:  
Een promovendus voert niet alleen gesprekken met de inhoudelijk betrokken hoogleraar, maar ook met de wetenschappelijke directeur van het instituut waaronder de promotie valt. Deze gesprekken dragen bij aan een langetermijnontwikkeling van de promovendus. Door gezamenlijk een stap vooruit te denken, stellen ze een duidelijke loopbaan voor de toekomst samen.

#### **Training career counseling voor promovendi. Wat maakt dit loopbaanbeleid succesvol?**

Het beleid is succesvol door het complete karakter (én transparantie, én skillsprogramma, én R&O cyclus, én de rol van de wetenschappelijke directeur) en een enthousiaste decaan die het beleid vormgeeft, uitvoert en controleert. Daarnaast ligt het succes bij een stap vooruit kijken, zowel voor de strategie van de universiteit als voor de promovendus.

#### **Wie en wat heb je daar voor nodig?**

Naast beleid en instrumenten zijn trekkers nodig. Dit zijn betrokken hoogleraren die de link vormen naar de promovendi en wetenschappelijk directeur.

#### **Waarom is investeren in jong talent belangrijk?**

De universiteit leeft van jong talent. Sinds het verdwijnen van de leerstoelen waarvoor geschikte kandidaten werden gezocht, laat de universiteit zich meer sturen door het onderzoek dat nieuw talent met zich meebrengt. Het is daarom van groot belang om talenten een omgeving te bieden waarbinnen ze zich kunnen ontwikkelen. Bij zo'n omgeving hoort een duidelijk loopbaanbeleid.

#### **Wat is de aanleiding geweest om het PhD-programma zo in te richten?**

Vanwege de toenemende mobiliteit binnen de universiteit is het belangrijk dat onderzoekers constant kijken naar en nadenken over de plek waar ze zich kunnen ontwikkelen. Daarbij sluiten vraag en aanbod van onderzoeksplaatsen niet altijd naadloos op elkaar aan. Daarom is het belangrijk dat een onderzoeker ook een loopbaan buiten de wetenschap in overweging kan nemen. Vooruit kijken en investeren in de juiste competenties zorgen ervoor dat mensen zich blijven ontwikkelen.

### **Wat zijn de plannen voor de toekomst?**

Naast PhD's en postdocs zullen ook Tenure Trackers op deze manier begeleid gaan worden. Hiermee ontstaat op alle niveau's dezelfde cultuur van vooruitkijken en nadenken over wensen, mogelijkheden en competenties.

### **Hoe organiseer je deze best practice?**

- Maak het belang van het beleid duidelijk aan alle betrokkenen.
- Zorg vanaf dag één voor duidelijke communicatie naar de promovendus.
- Laat het loopbaanbeleid terugkeren in R&O gesprekken en alle andere momenten waarbij vooruit gekeken wordt.

### **Meer weten?**

Voor vragen kunt u contact opnemen met Eline Bergijk, Hoofd Onderwijscentrum Graduate School (071 527 4422) of Jacqueline van Duijn, Hoofd P&O (071 527 4191)

## **5. Best practice Universiteit Twente: Mentorenprogramma stimuleert vrouwen in de wetenschap**

Om te stimuleren dat vrouwen carrière maken in de wetenschap begeleidt de Universiteit Twente vrouwelijke UD's en postdocs in hun loopbaan. Een mentorenprogramma koppelt vrouwen individueel aan UHD's en hoogleraren. Een van de deelnemers: *“De mentorgesprekken hielpen mij om goed voorbereid met leidinggevende en decaan te praten over mijn wetenschappelijke loopbaanpad.”*

In de opzet van het mentorenprogramma bij de Universiteit Twente is gebruik gemaakt van de ervaring bij de Universiteit Utrecht. In Twente kent het beleid om vrouwelijk talent te stimuleren drie niveaus:

- Gericht op individuele vrouwen:  
Via het mentorenprogramma worden vrouwelijke postdocs en UD's gekoppeld aan UHD's en hoogleraren. Zodoende kunnen ze bewust nadenken over loopbaanstappen in de wetenschap en deze stappen daadwerkelijk ondernemen. Naast het mentorenprogramma zijn er binnen de universiteit ook andere maatregelen gericht op individuele vrouwen. Voorbeelden hiervan zijn: de leergang talentvolle vrouwen, trainingen, vrouwennetwerken en het UT-stimuleringsfonds.
- Gericht op structurele maatregelen:  
Op structureel niveau is sprake van centrale bekostiging van het zwangerschapsverlof. Daarnaast houdt de universiteit in werving- en selectieprocedures rekening met genderaspecten. Tevens wordt er onderzoek gedaan naar doorstroommechanismen. Een aantal van de aanbevelingen uit dit onderzoek wordt op dit moment ingevoerd.
- Beleid gericht op culturele maatregelen:  
Er is een ambassadeursnetwerk. Deze commissie, bestaande uit hoogleraren, adviseert het College van Bestuur en decanen over doorstroom van vrouwen.

### **Wat is de aanleiding geweest voor deze best practice?**

De universiteit wil jong vrouwelijk talent behouden voor de wetenschap. Er is te veel uitval van getalenteerde vrouwen naarmate de loopbaan vordert. De Voorzitter van het College van Bestuur, Anne Flierman, heeft daarom bij zijn aantreden als collegelid om nieuw beleid gevraagd voor de doorstroming van vrouwelijk talent. Flierman: *“Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van een universiteit, daarin moet je investeren.”*

### **Wat zijn de plannen voor de toekomst?**

Het mentorenprogramma wordt uitgebreid naar mannelijke postdocs en UD's. Het is de bedoeling dat mentees in de toekomst een coach krijgen. Voor mentoren zijn er al coachingsworkshops.

### **Hoe organiseer je deze best practice?**

- Nodig alle vrouwelijke UD's en postdocs uit om aan het programma deel te nemen.
- Start het mentorenprogramma met een conferentie voor mentoren en voor mentees (zo'n 30 per jaar). Deze conferentie is deels gezamenlijk, deels gescheiden en gericht op de behoeften van beide partijen.
- Plan binnen het mentorenprogramma 4 gesprekken van 1,5 uur.
- Geef 2 keer per jaar mentees de mogelijkheid tot inschrijving voor intervisie met andere mentees.
- Wie en wat heb je daar voor nodig?
- Betrokkenheid en steun van leidinggevenden en decanen.
- Het ambassadeursnetwerk. Deze commissie van hoogleraren speelt een belangrijke rol. Zij adviseert niet alleen het College van Bestuur, maar wijst ook decanen op de mogelijkheden die bestaan. De ervaring die inmiddels is opgedaan helpt hierbij.

### **Wat maakt het succesvol?**

De steun van het College van Bestuur door een actieve persoonlijke benadering van mentoren en mentees.

### **Meer weten?**

Neem contact op met Monique Duyvestijn, Coördinator (telefoonnummer 053-489 3851)

## **6. Best practice Wageningen University and research centre: Postdocs volgen training voor toekomstig onderzoekersleiders**

De Best Practice Talents and Topics bij onderzoeksschool Wageningen Institute of Animal Sciences (WIAS) biedt postdocs trainingen die van belang zijn voor toekomstige onderzoekersleiders. Hiermee biedt de universiteit onderzoekers meer loopbaanperspectieven. Tevens neemt het aantal WIAS beurzen voor onderzoeksprojecten nationaal en internationaal toe. Daarmee worden onderzoeksvragen beter op de kaart gezet en verbetert de samenwerking tussen leerstoelen en -groepen.

In deze Best Practice krijgen postdocs 6 maanden lang trainingen die voor onderzoekersleiders van belang zijn. In de trainingen worden verschillende vaardigheden ontwikkeld zoals:

- het ontwikkelen van een strategische visie op het terrein van het onderzoek;
- het opbouwen van netwerken;
- het coördineren van grote multidisciplinaire projecten;
- het ontwikkelen van leiderschaps- en communicatievaardigheden;
- het (als tweetal) schrijven van een groot multidisciplinair onderzoeksvoorstel voor financieringsaanvragen.

Een concreet voorbeeld van deze Best Practice is een onderzoeksprogramma dat vanuit de genetica en de ethologie is ontwikkeld. Het programma gaat over sociale interacties tussen dieren in een groep. Er zijn projecten gehonoreerd bij varkens en pluimvee waardoor een tweetal postdocs nu een groep van zeven Aio's gaat leiden. Ieder bestudeert een verschillend aspect van de sociale interacties.

### **Wat is de aanleiding geweest voor deze best practice?**

De Wageningen University and Research Centre (WUR) is extra gaan investeren in jonge, talentvolle onderzoekers om te stimuleren dat ze enthousiaster worden voor een postdoc aanstelling bij de universiteit. Een zeer positief neveneffect is dat door deze aanpak strategische onderzoeksvragen beter op de kaart staan én de samenwerking tussen leerstoelen en leergroepen is bevorderd.

### **Waarom is investeren in jong talent belangrijk?**

Je wilt als universiteit dat talent zich kan ontwikkelen. Daar hebben de postdocs en de universiteit baat bij. Een deel van de talentvolle onderzoekers zal de universiteit een aanstelling bieden, een deel van het talent

zal doorstromen naar een functie buiten de universiteit. De universiteit ziet het als haar verantwoordelijkheid om deze laatste groep onderzoekers ook goed te laten landen.

Het idee is dat talent waarin geïnvesteerd is, belangrijk blijft voor het netwerk van de universiteit. Daarbij is het op termijn mogelijk dat deze persoon samenwerking zoekt met de universiteit of zelfs terugkomt. In alle andere gevallen is het belangrijk dat de postdoc die de universiteit verlaat, zijn ervaring aan de universiteit als positief heeft ervaren en vervolgens een ambassadeur wordt van de universiteit.

#### **Wat maakt deze best practice succesvol?**

- Het samenbrengen van verschillende onderzoeksthema's.
- Binnen de relevante WIAS thema's zoeken naar een multidisciplinaire benadering van onderwerpen die gekoppeld worden aan talentvolle postdocs.

#### **Wat zijn de plannen voor de toekomst?**

Talents & Topics is nu nog een pilot bij WIAS. Het is de bedoeling dat andere onderzoeksscholen ook aan talent ontwikkeling gaan werken en de WIAS ervaring benutten.

#### **Meer weten?**

Neem contact op met Kor Oldenbroek, assistent directeur Wias ([kor.oldenbroek@wur.nl](mailto:kor.oldenbroek@wur.nl))

### **7. Best practice Erasmus universiteit Rotterdam: Functie werkcollegedocent. Kansen voor talent en faculteit**

De opleiding Bestuurskunde van de faculteit der Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit in Rotterdam biedt jaarlijks afgestudeerde masterstudenten een functie aan als werkcollegedocent. Naast het geven van onderwijs, doen alumni als werkcollegedocent ook onderzoek. Op deze manier geeft de universiteit jong talent een kans op een wetenschappelijke carrière. Tevens levert deze Best Practice nieuwe docenten aan de faculteit.

Al tijdens de studie wordt talent gescout en benaderd voor student-assistentschap. Als student-assistent doen studenten ervaring op in het wetenschappelijk onderzoek. Bij enthousiasme van beide kanten krijgen afgestudeerde masterstudenten de functie aangeboden van werkcollegedocent.

#### **Wat is de aanleiding geweest voor deze best practice?**

Door de herziening van het bachelorprogramma werken studenten meer in kleinere groepen en zijn er meer docenten nodig. Daarnaast zijn er op de opleiding Bestuurskunde niet veel promotieplaatsen beschikbaar. De functie van werkcollegedocent kan dan dienen als overbrugging wanneer er niet direct een promotie-plaats beschikbaar is. We zien nu dat in de praktijk een groot deel van de werkcollegedocenten na verloop van tijd doorstroomt naar een promotieplaats. Voor een deel betreft dit studenten die na hun afstuderen niet direct van plan waren te promoveren, maar via het werkcollegedocentschap hier enthousiast voor zijn geworden.

#### **Wat zijn de plannen voor de toekomst?**

In september 2009 werden opnieuw drie mensen aangesteld.

#### **Waarom is investeren in jong talent belangrijk?**

Het investeren in jong talent is investeren in de wetenschap. Studenten Bestuurskunde richten zich niet automatisch op een loopbaan binnen de wetenschap. Door deze functie maken ze serieus kennis met de wetenschap. Tegelijkertijd investeert de universiteit in kwaliteit van onderwijs, omdat meer docenten bachelorstudenten gaan begeleiden.

**Hoe wordt deze best practice gefinancierd?**

De werkcollegedocenten krijgen een salaris. Dit wordt gefinancierd door een verschuiving van hoor- naar werkcolleges, waardoor er minder duurdere staf nodig is. En door de overgang naar onderwijs in kleinere groepen. Dit heeft geleid tot een hoger rendement (en dus inkomsten).

**Wie is de coördinator?**

De opleiding Bestuurskunde heeft een aparte bachelordirectie. Deze coördineert de werving en de inzet van betrokkenen.

**Wie is in de organisatie nog meer nodig voor succes?**

Een actieve onderzoeksgroep: door de betrokken docenten in een actieve onderzoeksgroep te plaatsen, kan het onderzoeksdeel van hun functie ook tot zijn recht komen.

**Hoe organiseer je de best practice Werkcollegedocent?**

- Scout talent tijdens de studie.
- Bied talent onderzoekservaring als student-assistent.
- Stel talent na het afstuderen aan als werkcollegedocent.
- Bied ontwikkelingsmogelijkheden aan: training in onderwijsvaardigheden en indien men dat wenst Basiskwalificatie onderwijs (BKO-traject), en binnen en buitenlandse conferenties.
- Bied loopbaanbegeleiding: mogelijk promotie-plaats.
- Maak heldere afspraken: na twee jaar geen promotie-plaats betekent einde aanstelling.

**Meer weten?**

Voor vragen kunt u contact opnemen met prof. dr. Bram Steijn, opleidingsdirecteur van de opleiding Bestuurskunde (Steijn@fsw.eur.nl) of dr. Vincent Homburg, lid van de bachelordirectie (homburg@fsw.eur.nl)

**8. Best practice Technische universiteit Delft: Promotietraject leidt op tot meer dan academische carrière**

De TU Delft begeleidt promovendi in hun loopbaan door duidelijke einddoelen vast te stellen, bijeenkomsten te organiseren en te zorgen voor coaching. Daarbij wordt verder gekeken dan alleen een academische carrière. Bij aanvang van een promotietraject wordt expliciet besproken dat het promotietraject niet alleen opleidt tot het maken van een proefschrift en een baan binnen de wetenschap, maar ook perspectieven biedt op een loopbaan als docent, onderzoeker bij R&D bedrijf of consultant.

De universiteit heeft hiervoor de benodigde competenties voor promovendi gedefinieerd. De te ontwikkelen skills zijn gericht op onderzoeksvaardigheden en op de zogenoemde 'soft skills'.

**Wat maakt deze best practice succesvol?**

Twee aspecten maken dit traject succesvol. Eén is heldere communicatie. Aan het begin van het promotietraject wordt duidelijk gemaakt wat de loopbaanmogelijkheden zijn. Het tweede punt is aandacht is voor competenties van promovendi. De opleiding wordt breder dan alleen een academische carrière.

**Wat is de aanleiding geweest voor deze nieuwe aanpak?**

De TUDelft leidt promovendi op voor een bredere markt dan alleen de universiteit. Als goed werkgever wil de TUDelft daaraan invulling geven. In 2009 is het beleid bestuurlijk afgestemd. In 2010 start de implementatie.

**Wat zijn de plannen voor de toekomst?**

De competenties zijn beschreven. Inhoudelijk is de lijn uitgezet. De eerstvolgende stap is dat iedere promovendus thuishoort bij een organisatorische eenheid. Tegelijkertijd loopt een traject van cultuurverandering.

### **Waarom is investeren in jong talent belangrijk?**

Investeren in talent is zowel belangrijk voor de universiteit als voor de jonge onderzoekers. Het levert meer gemotiveerde onderzoekers en meer promotierendement op. Daarnaast biedt het de onderzoekers inzicht in hun eigen kunnen en biedt het meer kansen door sturing in de eigen loopbaan.

### **Wie en wat heb je er voor nodig?**

Deze Best Practice is nog nieuw beleid. In de opmaat naar een code of 'good doctoral supervision' wordt nu binnen de academische gemeenschap gepolst wat men van dit idee vindt. Tevens kunnen er suggesties gegeven worden voor de juiste wijze van communicatie rondom deze Best Practice.

### **Hoe organiseer je het?**

- Gebruik de competentie-matrix. Deze bevat de eindtermen waar de promotieopleiding naar toe werkt.
- Zorg voor duidelijke verantwoordelijkheden. Hierbij is het belangrijk dat elke promovendus onderdeel uitmaakt van een organisatorische eenheid zoals een Graduate School of een onderzoekschool.
- Creëer voldoende draagvlak: door instemming te hebben van decanen, maar ook de bestuurlijke lagen daaronder, zoals afdelingen en sectie tot aan de individuele hoogleraar. Betrek decanen daarom bij het vormgeven van de gewenste structuur.
- Zet cultuurverandering in: door draagvlak binnen academische gemeenschap uit te laten spreken.

### **Meer weten?**

Neem contact op met Hans Suijkerbuijk (015 27 82101)

## **9. Best practice Universiteit Utrecht: Nieuw ontwikkelingstraject 'Academische Professionaliteit' voor promovendi**

De Universiteit Utrecht heeft alle PhD- en researchmasteropleidingen ondergebracht in de Graduate School. Nieuw hierbij is het onderdeel Academische Professionaliteit dat de promovendus coaching biedt en contacten tussen andere promovendi versterkt. Tevens krijgen promovendi de mogelijkheid om cursussen te volgen waarmee ze hun competenties kunnen versterken.

Het ontwikkelingstraject 'Academische Professionaliteit' bestaat uit een basisprogramma met in ieder jaar een cursus Academische Professionaliteit (I, II en III), intervisie en een verplichte cursus 'Prescriptum'. Daarnaast is er een vrije keuze aanbod aan vaardighedencursussen.

### **Wat houdt het traject 'Academische Professionaliteit' in?**

De Graduate School kent al langer een Promovendi Ontwikkelingstraject. Naast inhoudelijke begeleiding bestaat deze uit procescoaching door promovendicoördinatoren, planningsdocumenten en vaardigheden-cursussen. Vanaf 2008 wordt een apart traject 'Academische Professionaliteit' aangeboden.

Bij het traject Academische Professionaliteit is aandacht voor drie perspectieven:

- De promovendus. Hierbij gaat het om kwaliteiten en competenties van de promovendus. Voorbeeld van cursussen zijn 'Persoonlijke effectiviteit' en 'Voorbereiden op de Arbeidsmarkt'.
- De samenwerking. Bij samenwerking gaat het om communicatie met de begeleider en anderen. Hierbij komen gespreksvaardigheden, netwerken en presentatie aan bod.
- De technische vaardigheden. De technische vaardigheden zijn nodig om de wetenschappelijke inhoud tot zijn recht te laten komen. Naast planning en projectmatig werken, komen ook reflectie op de onderzoeksvraag en grip houden op het onderzoek aan bod.

Naast bijeenkomsten over vaardigheden en competenties kan elke deelnemer coachingsgesprekken voeren met de promovendicoördinator. Samen bespreken ze loopbaanmogelijkheden, de keuzes hierin en eventueel welke cursussen daarbij passen. De promovendicoördinator stimuleert ook contacten tussen verschillende promovendi.

### **Wat maakt het succesvol?**

Het succes van het begeleidingstraject 'Academische Professionaliteit' zit in het samenkomen van de drie componenten: promovendus, samenwerking en technische vaardigheden. Tevens dragen deze contacten tussen verschillende promovendi bij aan het succes. Interactie tussen kennisgebieden wordt zo immers bevorderd.

### **Waarom is investeren in jong talent belangrijk?**

Investeren in jong talent is belangrijk, omdat het zich terugbetaalt. De kans is groter dat het resultaat (de promotie in dit geval) ook tijdig behaald wordt. Promovendi zijn meer gemotiveerd om het beste uit zichzelf te halen en dat komt de wetenschap ten goede. Daarbij heeft goede begeleiding ook een positieve invloed op een maatschappelijke carrière. Mensen die zelf goed begeleid zijn, zullen dat overdragen op degenen die zij gaan begeleiden.

### **Wat is de aanleiding geweest om de PhD- en researchmasteropleidingen zo in te richten?**

Het bovengenoemde traject is vooral gericht op de PhD-opleiding. De researchmaster-opleidingen zijn wel onderdeel van de Graduate School, maar het aanbod is nog grotendeels gescheiden. Researchmaster-studenten kunnen veelal gebruik maken van het aanbod van landelijke onderzoekscholen. Voor de researchmaster-opleidingen heeft de onderlinge samenwerking prioriteit. In dit licht wordt een gemeenschappelijk seminar ontwikkeld.

### **Wat zijn de plannen voor de toekomst?**

Vanaf september 2010 komen ook de academische masterprogramma's in de Graduate School.

### **Hoe organiseer en financier je het?**

De leiding van de PhD en researchmasteropleidingen ligt in de hand van een Board of Studies (BOS) waar de directeurs van de vier onderzoeksinstituten van de faculteit zitting hebben. De Graduate School is per faculteit georganiseerd. Het initiatief voor het begeleidingstraject is genomen door de werkgroep "promotie en loopbaanplanning voor promovendi", bestaande uit een vertegenwoordiger van P&O, twee promovendi en twee promovendicoördinatoren. Inmiddels opereert deze groep (onder verantwoordelijkheid van de BOS) onder de naam TASK (Team Academic Skills) en is uitgebreid met de secretaris van de Graduate School en twee onderzoekssecretarissen/promovendicoördinatoren van de kleinere onderzoeksinstituten. Voor het traject 'Academische Professionaliteit' is een professioneel loopbaan- en coachingsbureau ingeschakeld. In september wordt gestart met een informatiebijeenkomst voor promovendi over de begeleiding van het promotietraject vanuit de Graduate School. Snel daarna wordt in een conferentieoord door het externe bureau de eerste tweedaagse training verzorgd. Tijdens deze training worden de startende promovendi ingedeeld in intervisiegroepen.

Vijf keer per jaar vindt een intervisie plaats. De eerste drie bijeenkomsten worden professioneel begeleid door mensen van het bureau of promovendicoördinatoren. Daarna doet de groep het in principe zelf. Elke deelnemer kan naar behoefte coachingsgesprekken voeren met de promovendicoördinator gedurende het promotietraject.

In het kader van de verdere professionalisering van de promotiebegeleiding is ook een handleiding ontwikkeld voor (beginnende) inhoudelijke begeleiders.

Het initiatief voor het begeleidingstraject is genomen door de werkgroep 'promotie en loopbaanplanning voor promovendi', bestaande uit een vertegenwoordiger van P&O, twee promovendi en twee promovendicoördinatoren.

### **Wie en wat heb je daar voor nodig?**

- Steun vanuit het bestuur.
- Een professioneel bureau om samen een programma van trainingen en cursussen te ontwikkelen.
- Begeleiding door promovendicoördinatoren.
- Professionalisering begeleiders (zowel de inhoudelijke als procesmatige) door middel van handleidingen, netwerken en cursusaanbod.



**Meer weten?**

Neem contact op met Erna Kas, Secretaris Graduate School ([e.a.j.m.kas@uu.nl](mailto:e.a.j.m.kas@uu.nl))



## Bijlage 4: Operationalisering attractiviteitsfactoren in het onderzoek van Buchholz et al (2009)

Hieronder de onderzoeksvragen die Buchholz et al hebben gebruikt om de vier attractiviteitsfactoren in hun onderzoek te operationaliseren.

| Attractiviteitsfactor                                                   | Operationalisering in onderzoeksvragen (volgens Buchholz e.a.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Autonomie en creativiteit</b>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>In welke mate is inhoudelijke autonomie in de verschillende carrièrefasen mogelijk en wordt het gebruik maken van de aanwezige autonomie gestimuleerd?</li> <li>Hoe wordt creativiteit gestimuleerd?</li> <li>Hoe is de verhouding onderwijs en onderzoek vormgegeven met welke gevolgen voor autonomie en creativiteit?</li> </ul>                                                                                                                  |
| <b>De structurerings van de onzekerheid van de contractuele relatie</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>In welke mate zijn er verschillen in primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden tussen de diverse carrièrefasen?</li> <li>Hoe lang duurt de fase van onzekerheid en vanaf wanneer begint het vaste dienstverband?</li> <li>Hoe zijn de carrièrepaden vormgegeven? Welke rol spelen training en opleiding in de structurerings van de PhD fase?</li> </ul>                                                                                             |
| <b>Beloning en andere materiële voorwaarden</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe hoog is de vergoeding in de verschillende carrièrefasen?</li> <li>Hoe worden de (tijdelijke contracten) in de verschillende carrièrefasen gefinancierd? Welke financiële en andere materiële faciliteiten worden aangeboden.</li> <li>In welke mate is het mogelijk werk en privé/gezin met elkaar te combineren?</li> </ul>                                                                                                                     |
| <b>De mogelijkheden voor een carrière buiten de wetenschap</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Welke mogelijkheden zijn er op de arbeidsmarkt buiten de klassieke academische carrière?</li> <li>Is het mogelijk om een positief carrièreperspectief te identificeren voor mannelijke en vrouwelijke onderzoekers?</li> <li>Is het mogelijk om een positief carrièreperspectief te identificeren voor mannelijke en vrouwelijke docenten?</li> <li>Is het mogelijk om zonder carrière verlies te wisselen tussen wetenschap en praktijk?</li> </ul> |