

Tenure Track: een goed instrument voor het werven, ontwikkelen en vasthouden van talent op een krappe arbeidsmarkt?

Ben Fruytier  
Wouter Brok

### Korte omschrijving

Het artikel is een beschrijving en evaluatie van de Tenure Track methodiek. Dit is een methodiek voor het werven, ontwikkelen en vasthouden van talenten in organisaties. Vooral in een periode waarin de arbeidsmarkt gespannen is, kan deze methodiek vruchtbaar zijn. Tenure staat voor het Nederlandse begrip 'aanstelling voor onbepaalde tijd'. De 'tenure track' is het loopbaanpad naar de vaste aanstelling. Bijzonder kenmerk van de methodiek is dat talenten aangetrokken en behouden kunnen worden voor de organisatie zonder dat de noodzakelijke numerieke flexibiliteit verloren gaat. Die combinatie van talentmanagement en flexibilisering schuilt in het feit dat bij Tenure Track talenten aan het begin van hun carrière een tijdelijke aanstelling krijgen variërend van 2 tot 6 jaar met de bedoeling dat zij na een bepaalde periode in vaste dienst treden en verder doorstromen in de organisatie. Echter uiteraard alleen als zij dat willen én als de organisatie dat wil. Anders wordt de arbeidsrelatie tussen medewerker en organisatie beëindigd. De methodiek is kansrijk, zo is de veronderstelling, omdat jonge professionals in de eerste jaren van hun loopbaan minder behoefte hebben aan een vaste binding met de organisatie.

De methodiek is overkomen waaien uit de Verenigde Staten waar zij al een lange traditie heeft op universiteiten. In dit artikel is de kern van de methode beschreven. Veel aandacht wordt besteed aan de toepassing van de methode op de Nederlandse universiteiten met het oog op het gebruik van de methode in andere publieke en private organisaties van professionals in de specifieke Nederlandse context. De informatie is gebaseerd op een onderzoek naar de voor- en nadelen van Tenure Track op universiteiten (Fruytier & Brok 2007)

### Auteursgegevens

Ben Fruytier is Universitair Hoofddocent aan de Radboud Universiteit Nijmegen en Lector bij de Hogeschool Utrecht. Wouter Brok is medewerker bij de Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU)

### Doel

Het doel van Tenure Track is het werven van jong getalenteerd personeel door het aanbieden van een gecontroleerd loopbaanpad naar een vaste aanstelling en eventuele verdere functiepromoties binnen een bedrijf. Het is een goed onderbouwde mixture van een traineeship en up- or out methode. Tijdens de 'track' zijn er verschillende momenten waarop een beslissing wordt genomen over een verdere loopbaanstap. Dat kan de stap naar een vaste aanstelling zijn of de beslissing om de arbeidsrelatie te beëindigen of een promotie naar een nieuwe functie. Deze beslissing wordt ruim van tevoren genomen. Dat geeft de medewerker ruim de tijd om bij een eventueel vertrek zich goed te oriënteren op de arbeidsmarkt.

Tenure Track kan ook tot doel hebben te 'experimenteren' met het aantrekken van potentieel kwalitatief hoogwaardige medewerkers uit groepen die op de arbeidsmarkt om wat voor reden dan ook een achterstandspositie hebben: Nederlandse allochtonen, buitenlanders en (in steeds mindere mate) vrouwen die een specifiek wervings- en loopbaanbeleid vragen. In dit geval is tenure track een loopbaantraject naast het reguliere traject. Die specificiteit van tenure track zit 'm dan in het bieden van bepaalde scholingsmogelijkheden (bijvoorbeeld scholing in de Nederlandse taal), bepaalde secundaire werkomstandigheden (bijvoorbeeld de mogelijkheid om vakanties te koppelen om langere tijd naar de familie in het thuisland te kunnen gaan of aanpassing van het werk aan de schooltijden van kinderen).

Het instrument bewijst vooral zijn waarde in een situatie van snel toenemende spanning op de arbeidsmarkt van hoogopgeleide professionals. Het grote voordeel van dit instrument is dat kandidaten gebonden worden aan het bedrijf zonder dat de broodnodige flexibiliteit in het personeelsbeleid geweld wordt aangedaan. De medewerker blijft een relatief lange tijd in tijdelijke dienst. Dat geeft zowel het bedrijf als de medewerkers de kans om een weloverwogen beslissing te nemen of zij op hun plaats zijn binnen het bedrijf. Het instrument sluit aan op de behoefte bij vooral jonge medewerkers (de groep tussen 25 en plusminus 35 jaar) om niet te snel gebonden te worden aan een bedrijf (Cuijvers 1997, Latten 1997).

#### Toepassingsgebieden

De hoogopgeleide professionals in de snel in aantal en omvang toenemende organisaties in de zakelijke en (semi-)publieke dienstverlening (accountantsbureaus, organisatieadviesbureaus, advocatenbureaus, (semi-)publieke onderzoek- en onderwijsorganisaties zoals TNO, ECT, DLO, universiteiten en hogescholen als ook Ministeries etc, vormen de doelgroep van het instrument. Een toepassingsgebied vormen ook de R&D laboratoria van grote, internationale ondernemingen. Algemeen gesproken is het instrument bruikbaar om in een gespannen arbeidsmarktsituatie de categorie van jonge, ambitieuze en hoog opgeleide professionals te werven, te boeien en te behouden.

#### Methode

##### *1. Achtergrond*

De snel toenemende belangstelling voor Tenure Track is een gevolg van de schaarste op de arbeidsmarkt voor hoog opgeleid personeel. Alle functies die een hogere of wetenschappelijke opleiding vragen zullen in de komende jaren moeilijker ingevuld kunnen worden met adequaat opgeleid personeel. De ontwikkeling naar een kenniseconomie in combinatie met de bijzondere demografische situatie van een verhoogde uitstroom van arbeidskrachten (de "vergrijzing") zorgt er voor dat vrijwel alle organisaties van professionals druk aan het vissen zijn in de talentvijver (Berkhout e.a. 2007, SER 2007). Er is een "war for talents" gaande (NRC 22-2-2007). De cruciale vraag voor de bedrijven is hoe zij aan de ene kant kwalitatief goed personeel kunnen werven en vasthouden zonder aan de andere kant in de fout te vervallen iedere potentiële gegadigde op de arbeidsmarkt vrijwel onmiddellijk in vaste dienst te nemen. De slechte ervaringen met deze laatste wervingsstrategie uit de jaren zestig van de vorige eeuw toen er ook zo'n krapte op de arbeidsmarkt was, spreken wat dat betreft boekdelen (Fruytier 1994: 126). Het lokken van arbeidskrachten met vaste aanstellingen houdt een groot risico in. De goede mensen hou je er toch niet mee vast maar de middelmatige en zwakke wel. Die kunnen een blok aan het been worden. Zeker wanneer het gaat om relatief grote groepen kan het tot verstarring in de organisatie leiden.

Een oplossing voor dit probleem is het aanbieden van een perspectiefrijke baan zonder de zekerheden van een vaste aanstelling via de methodiek van Tenure Track. Voor de werkgevers is het voordeel dat potentieel talent aangetrokken kan worden en gedurende een proefperiode beoordeeld kan worden. Op deze manier kunnen ook talenten uit het buitenland worden geworven. De markt voor professionals globaliseert in snel tempo. Om excellent talent te kunnen werven, kan een organisatie zich niet beperken tot de Nederlandse arbeidsmarkt. In toenemende mate moeten talenten aangetrokken worden uit andere Europese landen of daarbuiten. Daar zitten meer risico's aan dan bij de werving in Nederland omdat de werkgever extra moet investeren om talentvolle buitenlanders naar Nederland te halen (Fruytier en Brok 2007). Een dergelijke investering doe je niet voor de korte termijn. Organisaties willen medewerkers voor langere tijd aan zich binden. Maar aan de andere kant willen zij ook geen mandaat voor onbepaalde tijd geven. De methode van Tenure Track biedt voor dit dilemma een oplossing. Een alternatief is het aanbieden van een traineeship maar de meerwaarde de Tenure track-methode is dat in vergelijking met een traineeship de medewerkers het perspectief geboden wordt verder door te groeien in de organisatie.

Maar is Tenure Track ook voor medewerkers aantrekkelijk?. Daar draait het natuurlijk om want in een krappe arbeidsmarkt is het machtsverevenwicht verschoven richting de werknemerskant (Fruytier 1998). Het voordeel van Tenure Track is dat de (toekomstige) medewerkers duidelijkheid wordt geboden over hun loopbaanperspectief. Dat is aantrekkelijk. Het blijft echter een tijdelijke aanstelling en kandidaten lopen een risico na afloop van de periode te moeten vertrekken. Uit de ervaringen op de universiteiten blijkt dit risico niet als een onoverkomelijk nadeel wordt gezien (Fruytier & Brok 2007). Ondanks deze onzekerheid en de druk te moeten presteren, kiezen talentvolle wetenschappers tegenwoordig graag voor een Tenure Track. Een verklaring voor deze op het eerste gezicht wellicht verrassende constatering is de verandering in het perspectief waarmee vooral jonge professionals naar hun werk en loopbaan kijken; waar in de jaren 80 en 90 van de vorige eeuw professionals gebonden konden worden met riant salarissen, lease-auto's en andere emolumenten vormen nu factoren als de mogelijkheid voor betekenisvol (kennis)werk, ontwikkelingsmogelijkheden in het werk en een goede balans tussen werk en privé de *triggers*. In die context past een ongebonden contractuele relatie tussen werkgever en werknemer. Ervaringen kunnen opdoen in het buitenland, kennis kunnen nemen van andere specialisaties om zich te verbreden, het verwerven van extra kwalificaties. Dat is belangrijk.

## 2. Kern

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

Voor de werving en de beoordeling van de talenten zijn harde formele criteria vastgelegd die door een krachtige Benoemings- en beoordelings Advies Commissie (BBAC) worden gehanteerd. Deze BBAC is typerend voor de Tenure Track methodiek. Het management is verantwoordelijk voor het nemen van de beslissing, maar wordt daarin ondersteund door de BBAC die bestaat uit professionals die een goed oordeel over de talenten kunnen geven. In veel gevallen zitten in deze commissie ook 'peers' van buiten de organisatie. Ook de afdeling P&O maakt er *qualitate qua* deel van uit. Ook een P&O adviseur maakt deel uit van de commissie.

### *Tenure Track in de USA*

*Tenure Track* is van origine een specifieke Amerikaanse methodiek die past in de cultuur van tijdelijke contracten waarin de medewerker zich moet bewijzen. Zij is ontstaan op de universiteiten in de Verenigde Staten in de jaren '50 (Brok 2006). De duur van de tijdelijke aanstelling bedraagt in de USA meestal vijf tot zeven jaar, waarin men zich moet bewijzen. Na deze periode wordt een formele beslissing genomen over het al of niet aanbieden van een *tenure*. Criteria voor de beslissing zijn de prestaties van de medewerker. Deze prestaties worden jaarlijks beoordeeld. Per organisatie verschilt de wijze waarop de prestaties worden gemeten. Dat heeft alles te maken met de aard van het werk en de omgeving waarin de organisatie opereert. Hoe meer deze omgeving de kenmerken van een echte markt heeft, hoe harder de normen zijn. Er wordt zeer veel belang gehecht aan een zorgvuldige procedure voor de beoordeling van de prestaties. Op de universiteiten is de procedure dat de beoordelingscommissie bestaande uit afdelingsbestuurders en studentenaafgevaardigden een aanbeveling doet en de *college*voorzitter de uiteindelijke beslissing neemt. De medewerker heeft bij elke beslissing voor een carrièrestap de mogelijkheid bezwaar aan te tekenen en daarna mogelijk een rechtszaak te starten tegen het besluit. Transparantie en openheid zijn dus essentieel in het Amerikaanse systeem. Nadat *tenure* is verleend kan er alleen ontslag volgen indien de medewerker ernstige stekken laat vallen in zijn werk. In de VS verloren in 2005 slechts 50 tot 75 van de medewerkers hun *tenure* (van de in totaal 280.000). Het ontslagtraject is zwaar en langdurig. Ernstige nalatigheid in het werk of veroordeling vanwege een misdrijf zijn de meest voorkomende ontslaggronden.

Een kandidaat die na afloop van of tijdens de Tenure Track afgewezen wordt, krijgt in principe ontslag. Dat is echter minder drastisch dan het op het eerste gezicht lijkt. Het ontslag gaat niet direct in, de aanstelling is in ieder geval nog voor een jaar gegarandeerd. Dit geeft de medewerker de mogelijkheid in die periode een nieuwe aanstelling te vinden. Meestal is het vinden van een nieuwe aanstelling nauwelijks een probleem, zeker niet als de Tenure Track bij één van de prestigieuze universiteiten plaats heeft gevonden. Slechts een zeer klein deel van de kandidaten voor tenure haalt bij deze prestigieuze universiteiten de eindstreep, maar alleen al het krijgen van de mogelijkheid om voor tenure op te gaan wordt hoog aangeslagen. Dit is ook typerend voor de Amerikaanse arbeidsmarkt. Deze markt is veel hiërarchischer dan de relatief platte Nederlandse (West-Europese) arbeidsmarkt en het prestige van organisaties is een belangrijke keuze- en selectiefactor. Werknemers proberen de hoogste sport van de ladder te bereiken en als dat niet lukt, doen zij een stapje naar beneden. Sowieso is de mobiliteitsbereidheid in de USA ook veel groter is dan in Nederland.

#### Tenure Track in Nederland

De langdurige Tenure Tracks in de USA vinden hun rechtvaardiging in de grote vrijheid van de medewerker met een aanstelling voor onbepaalde tijd. Hier tekent zich een volgend verschil af met de situatie in Nederland. Tenure Track wordt in de USA gelegitimeerd door te wijzen op de bijzondere status van de tenure. Dit moet gezien worden in het licht van de vele tijdelijke aanstellingen bij de universiteiten in de USA en niet alleen daar. De standaardrelatie tussen werkgever en werknemer op de arbeidsmarkt voor academici in de USA is een tijdelijke 'spotmarktrelatie' (zie schema 1 Fruytier, 1998). De positie van de werknemer is zwak. Slechts een relatief klein deel van de medewerkers krijgt een vaste aanstelling voor onbepaalde tijd.

Positie op de arbeidsmarkt	Aard van het arbeidscontract	Vaste aanstelling		Tijdelijke contractuele relatie
			Tenure Track	Professionele relatie
Sterk		Clanrelatie		
Zwak		Bureaucratische relatie		Spotmarktrelatie

Figuur 1 De dynamiek van de arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever

In Nederland ligt de situatie andersom. De aanstelling voor onbepaalde tijd is de 'normale' aanstelling. De arbeidsmarkt voor verreweg de meeste professionele functiebeoefenaars in Nederland kenmerkt zich door een vaste 'clanrelatie' tussen werknemer en werkgever. De arbeidsmarkt in Nederland bezit niet de flexibiliteit van de Amerikaanse markt. Er zijn arbeidsrechtelijke en/of CAO-technische barrières voor het Amerikaanse model van Tenure Track Het Burgerlijk Wetboek, maar ook vrijwel alle CAO's schrijven een maximale duur van tijdelijke arbeidsrelaties voor. In de CAO van de Nederlandse Universiteiten is dat 6 jaar in die zin dat er maximaal drie tijdelijke dienstverbanden achtereenvolgens aangeboden mogen worden met een totale maximale duur van 6 jaar. Na één Tenure Track periode is die duur dus al overschreden. De organisatie moet overgaan tot een vast contract of afscheid nemen van de kandidaat. In Nederland zijn de universiteiten dus genooddakt eenmalig tracks van maximaal 6 jaar aan te bieden, die na afloop omgezet dienen te worden in een vast contract of er dient afscheid genomen te worden van de *Tenure Tracker*. Wel kan een track voor langer dan 6 jaar afgesproken worden, maar dan moet deze na 6 jaar verder gaan in een vast contract. In menig andere CAO is de maximale tijdelijke arbeidsduur voor professionals nog veel korter dan 6 jaar.

Het laatste decennium tekent zich wel een verandering af. Steeds meer hoog opgeleide professionals met een brede ervaring gaan een 'professionele relatie' aan met hun opdrachtgever: als zelfstandige binden zij zich alleen voor de duur van het project aan de opdrachtgever. Het

verschil met de spotmarkrelatie is dat in de professionele relatie de positie van de 'werknemer' veel sterker is.

Het zou te ver gaan om de tenure track te bestempelen als een voorbeeld van een professionele relatie tussen werkgever en werknemer. Daarvoor is de positie van de werknemer te zwak. Maar het is ook geen voorbeeld van een spotmarkrelatie. Daarvoor is de binding te sterk en dat zou ook onrecht aan het feit doen dat het bieden van een vaste aanstelling op de langere termijn een expliciet onderdeel is van de methodiek.

### 3. Toepassingen

Zoals gezegd wordt Tenure Track in Nederland tot nu toe voornamelijk gehanteerd binnen universiteiten en een klein aantal semi-publieke onderzoeksinstituten met sterke banden met universiteiten, bijvoorbeeld het Instituut voor Atomaire Molecuul Fysica (AMOLF). Dat maakt het moeilijk om een uitspraak te doen over de waarde van deze methodiek voor alle organisaties waar veel professionals werken. De ervaringen binnen de universiteiten geven echter wel een indicatie.

De ervaringen met de toepassing van deze methodiek zullen aan de hand van een stappenplan voor de invoering van Tenure Track worden behandeld:

- 1) *De werving en selectie van talenten;*
- 2) *De begeleiding van talenten gedurende de tenure-track*
- 3) *De beoordeling van de Tenure Trackers*
- 4) *Het exit beleid voor de afvallers*

#### Ad 1 De werving en selectie van talenten

De wijze van werving van talenten voor een tenure track op universiteiten onderscheidt zich niet bijzonder van de 'normale' manier waarop jonge talenten geworven worden. De scouting van kandidaten vindt zowel via formele als informele kanalen plaats. Het hangt daarnaast van de aard van de functie af op welke markt er geworven wordt. Is er sprake van een zeer schaars specialisme waarvoor geworven wordt dan wordt behalve op de Nederlandse markt ook gezocht op de internationale markt. Zo werft de faculteit Economie en Bedrijfskunde bij de Universiteit van Tilburg voor de specialisaties macro economie en micro economie op de internationale markt, voor de specialisatie bedrijfseconomie en marketing op de nationale markt. De technische universiteiten en de bètafaculteiten van de algemene universiteiten werven allen op de internationale markt.

Uit het onderzoek van Fruytier en Brok (2007) blijkt dat het Tenure Track-systeem vooral geëigend is voor het werven op een internationale markt. Het systeem is bij uitstek geschikt om mensen uit het buitenland te verleiden om te kiezen voor een loopbaan in Nederland. Het zijn op dit moment nog voornamelijk professionals uit de technische en bètadisciplines die op de internationale markt geworven worden, maar met de verdere internationalisering van de arbeidsmarkt voor professionals zullen dat in de nabije toekomst ook professionals met andere achtergrond zijn (juristen, accountants, ICT-ers, professionals in de gezondheidszorg enzovoorts).

Het hangt af van de specifieke doelstellingen die de organisatie heeft bij het werven via Tenure Track hoe de werving precies plaatsvindt. Hoe algemener de doelstelling (bijvoorbeeld "wij willen meer vrouwen op hogere posities" of "wij willen meer excellente talenten in onze organisatie") hoe groter het marktgebied waarbinnen men zoekt en hoe algemener de eisen zijn die gesteld worden aan de kandidaten. Hoe specifieker de doelstelling is "wij zoeken jonge talenten Micro- en Nano-scale Engineering", hoe smaller ook het terrein is dat men gaat verkennen op zoek naar goede kandidaten. Over het algemeen zal in het laatste geval het zoeken van kandidaten op een informele manier verlopen via de netwerken van de zittende staf. Maar dat hoeft niet. Dat hangt af van de bekendheid van de markt, een volgende factor die de wijze van werving bepaalt. Hoe transparanter en kleiner de markt hoe eerder gekozen wordt voor informele procedures, hoe groter en onbekender de markt hoe eerder gekozen wordt voor formele wervingsprocedures (advertentie, banenmarkten etc.).

Wat de selectie betreft valt op hoe streng bij de universiteiten de procedures zijn en met hoeveel zorg zij omkleed zijn. Ook de transparantie van de procedure is heilig. Ten enenmale moet voorkomen worden dat belangen en voorkeuren een rol spelen. Dat geldt trouwens niet alleen voor de selectie maar ook voor de beoordeling tijdens de 'track'. Die zuiverheid bij de selectie en beoordeling mag overigens niet tot een rigide bureaucratie leiden. En dat gevaar is wel degelijk aanwezig. Het zoeken is naar een goede balans tussen transparantie en uniformiteit enerzijds en bureaucratische regelgeving anderzijds. Een algemene regel is dat er ruimte moet zijn om bij de werving voor een bepaalde positie aanvullende criteria af te spreken.

#### Ad 2 De begeleiding van de Tenure trackers

Een belangrijke voorwaarde voor het succes van Tenure Track is dat de bedrijven en instellingen die talenten (uit het buitenland) werven zeer veel aandacht besteden aan een goede ondersteuning van de betrokken talenten, zowel binnen het werk alsook en vooral buiten het werk. Het gaat hier om vooral jonge mensen, vaak nog zonder vaste levenspartner, die zich met hart en ziel op hun werk storten en zich weinig gelegen laten liggen aan allerlei andere zaken binnen of buiten het bedrijf of de instelling. Zij willen zoveel mogelijk tijd hebben om aan hun werk te besteden. De organisatie kan daar voor zorgen door deze talenten binnen het werk zoveel mogelijk te ontlasten van andere niet-primaire taken en (in geval van buitenlanders) buiten hun werk te zorgen voor huisvesting, officiële papieren zoals een verblijfsvergunning, etcetera)

#### Ad 3 De beoordeling van de Tenure Trackers

De vraag waar het hier om gaat is of de Tenure Trackers een aparte categorie vormen waarvoor ook aparte beoordelingscriteria moeten gelden of dat voor deze categorie dezelfde criteria kunnen gelden als voor de andere professionals in de organisatie die er al meerdere jaren werken en/of een vaste aanstelling hebben en/of voor een 'normale' positie geworven zijn. Het antwoord is niet eenduidig. Kijken we weer naar het voorbeeld van de universiteiten dan valt op dat sommige universiteiten de Tenure Track methodiek integraal hebben opgenomen in het reguliere personeelsbeleid. In die organisaties gelden voor wel- en niet Tenure Trackers precies dezelfde beoordelingscriteria. Andere universiteiten stellen aparte (verhoogde) eisen aan de kandidaten. Zo worden er bijvoorbeeld hogere eisen gesteld aan de acquisitiekracht, de internationale ervaring en de output van de Tenure Trackers. Dit vanuit de opvatting dat het hier om geprivilegieerde talenten gaat die moeten doorstromen naar de hoogste posities op de wetenschappelijk markt.

#### Ad 4 *Het exit beleid voor de afvallers*

Een heikel punt van het Tenure Track-instrument vormen de 'afvallers'. Bij elk prestatiegedreven instrument zijn er 'winnaars' en 'verliezers'. Dat is de consequentie van een dergelijk beleid. Voor die afvallers moet gezorgd worden, in het vlakke Nederlandse polderlandschap nog meer dan in de Amerikaanse situatie waar afgevalen medewerkers vrij gemakkelijk een andere baan kunnen vinden bij een andere wat minder prestigieuze organisatie.

Vooraf moet gesteld worden dat de ervaringen met de methodiek in Nederland van recente datum zijn. In die organisaties waar de methodiek al wel langere tijd wordt gehanteerd (bijvoorbeeld de faculteit Economie van de Universiteit van Tilburg) hebben zich nog bijna geen problemen met afvallers voorgedaan. Debet daaraan is ongetwijfeld dat de Tenure Trackers bij een eventuele afwijzing van de Tenure geruime tijd hebben om naar een nieuwe baan te gaan zoeken. De afvallers konden over het algemeen heel gemakkelijk een andere baan vinden bij andere universiteiten of bedrijven, daarbij al of niet geholpen door de netwerken van de hoogleraren waar zij bij werkten.

Wat opvalt, is dat er ook meer 'uitstappers' dan 'afvallers' zijn: de meeste mensen gaan op eigen initiatief weg en vinden elders een baan. Dat kan te maken hebben met het feit dat er voortdurend overleg plaats vindt met de talenten. De lat is hoog gelegd maar talenten worden bij het springen over die lat niet aan hun lot overgelaten.

Dat overleg moet niet alleen plaats vinden vóórdat de beslissing over een al of niet vaste aanstelling is genomen, maar ook daarna en zeker als de beslissing negatief is. Een actief

uitstroombesluit dient een structureel onderdeel van Tenure Track te zijn. Het inschakelen van loopbaanadviesbureaus kan daar onderdeel van uitmaken.

#### 4. Voor- en nadelen

De ervaringen met het gebruik van de Tenure Track-methodiek in Nederland zijn zoals gezegd nog gering en beperken zich tot universiteiten. Ze zijn tot dusver positief. De kandidaten in de Tenure Track zijn zichtbaar van hoge kwaliteit. Het wordt als expliciet voordeel gezien dat via Tenure Track talentvolle jongeren binnen gehaald konden worden. Eenmaal binnen kon het vliegwiel gaan werken: de kwaliteit van de output nam toe en daarmee de reputatie van de organisatie waardoor men veel beter in staat was nieuw toptalent aan te trekken.

Hier stuiten we op een interessante conclusie hoe hoger de kwaliteit en hoe groter de reputatie van de organisatie, hoe sterker de positie op de arbeidsmarkt en hoe beter het systeem van Tenure Track werkt. Echter, het systeem van Tenure Track is juist bedoeld om de kwaliteit van de medewerkers en in het verlengde daarvan van de faculteit te verhogen. Het doorbreken van deze schijnbare paradox vraagt van een organisatie die vanuit een nog niet 'excellente' positie start met Tenure Track, extra faciliteiten om aantrekkelijk te zijn voor kandidaten. Die extra faciliteiten kunnen liggen in de sfeer van de beloning, apparatuur, het aan kunnen trekken van promovendi, aantrekkelijke woonomgeving, kinderopvang etc. Vaak zijn het op het eerste gezicht triviale argumenten die een kandidaat doen beslissen een Tenure Track te aanvaarden.

Concrete voordelen die verder worden genoemd zijn de verbetering van de verhouding tijdelijk en vast wetenschappelijk personeel. Ook blijkt dat afdelingen beter in staat zijn goede mensen door te laten stromen en onderpresteerders uit te laten stromen.

Die faculteiten die het Tenure Track-instrument gebruiken om talentvolle medewerkers in vaste dienst te laten doorstromen naar hogere functies, vinden het een groot voordeel dat de Tenure Trackers een positieve uitstraling hebben op andere medewerkers. Het wordt als nastrevenswaardig gezien zo'n traject te mogen doorlopen. Tevens is zichtbaar dat de kandidaten meer verantwoordelijkheid nemen bij het uitvoeren van het werk. Zij hebben een voortrekkersrol binnen de faculteit.

Als bijkomende voordelen worden de verhoogde transparantie rond beoordelingscriteria beschouwd, een veel betere dossiervorming over medewerkers en een hoger beroep op scholings- en coachingstrajecten door de professionals.

Het instrument kent echter niet alleen voordelen. Als nadelen kwamen bij de toepassing in de Nederlandse universiteiten naar voren:

1) minder sturingsmogelijkheden door ander sturingsprincipe  
Het sturen op talenten in het wervingsbeleid kent onzekerheden. Niet bekend is hoeveel van de potentiële talenten ook werkelijk doorbreken en deel gaan uitmaken van de vaste staf. Onbekend is ook hoeveel talenten tussentijds zullen opstappen om hun heil elders te zoeken. Die onzekerheden en de relatief lange duur van de Tenure Track leiden er toe dat faculteiten meer talenten werven dan zij uiteindelijk nodig denken te hebben. Dat is zeker het geval bij vrij plotselinge bezuinigingen. Dan kan blijken dat er een te zware toplaag van professionals in vaste dienst is en het aantal vaste aanstellingen van Universitair Hoofd Docenten en Hoogleraren de financiële mogelijkheden overstijgt. Het management kan daarop inspelen door de kanteling naar flexibele contracten radicaal door te zetten en vrijwel alle functies koppelen aan tijdelijke contracten (zie ook nadeel 4). Bij de haalbaarheid daarvan kunnen echter vragen gesteld worden.

2) cultuuraspecten

Met name in organisaties waar slechts een deel van de medewerkers in een Tenure Track zit, kunnen stribbelingen ontstaan. Gevaar is dat er een mogelijke ratrace naar de top ontstaat. Eisen

worden verhoogd en de zittende mensen (die met andere verwachtingen en voorwaarden in dienst zijn gekomen) moeten ineens mee in deze race.

3) onzekerheid en stress

Wat niet onbesproken moet blijven is de enorme stress die kandidaten ondergaan in een Tenure Track. De voortdurende onzekerheid over een vaste positie en de extra aandacht en verwachtingen die de omgeving van ze heeft, is een element waar rekening mee gehouden moet worden.

4) eisen aan vaste staf worden verhoogd

Wanneer de meeste contracten in de organisatie tijdelijke contracten zijn, is dat voordelig voor de flexibiliteit maar nadelig voor de interne cohesie. De druk op de vaste staf om te zorgen voor de interne afstemming en coördinatie en het acquireren op de markt (op de universiteiten: het werven van 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom) kan onverantwoord groot worden.

### Beoordeling

Wat is voor organisaties van professionals de waarde van de Tenure Track methodiek? Tenure Track is geschikt om talenten van buiten de organisatie (en dan met name uit het buitenland) te werven en op den duur de beste te behouden. Tenure Track gedijt in een organisatie die haar talentvolle medewerkers in een internationale omgeving werft of moet zien te werven op een schaarse arbeidsmarkt en die als organisatie van professionals een grote naam en faam heeft in binnen- en buitenland. Wanneer een organisatie er voor kiest om tot de wereldtop te behoren of er in korte tijd toe te gaan behoren, dan dient zij te investeren in het aantrekken en/of behouden van talent met alle inspanningen en afbreukrisico's van dien. En dan kan Tenure Track een nuttig instrument zijn.

Er zijn echter ook nadelen aan verbonden. De talenten staan onder hoge druk te presteren. Zij zijn de high potentials die het moeten gaan waarmaken. Niet iedereen kan die druk aan. Zeker in de beginfase zal er ook afgunst zijn bij de overige medewerkers, wellicht niet zichtbaar, maar dan wel verborgen. Ook daar moeten de nieuwe medewerkers mee omgaan. Het instrument kan de solidariteit binnen de organisatie tussen de medewerkers in gevaar brengen. Dat is een serieus te nemen nadeel.

De keuze voor het gebruik van dit instrument vindt haar legitimiteit in de strategie van een organisatie. Het zou doodzonde zijn en een verspilling van tijd en geld, wanneer elke organisatie van professionals in de angst de "war for talents" te verliezen, dit instrument zou omarmen zonder zich eerst de vraag te stellen: "Wat zijn wij voor organisatie?"; "Wat voor positie op de markt willen wij hebben?"; "Waar liggen onze kansen en mogelijkheden?".

### Literatuur

Berkhout E., C. Dustmann & P. Emmer (2007) 'Mind the gap' International Database on Employment and adaptable labour. SEO Amsterdam ISBN: 978 90 6733 380 1

Brok, W. (2006), *Tenure Track in de Verenigde Staten*, VSNU.

Cuyvers P. (1995), Gezinnen en beleid in de toekomst. In: De Nederlandse Gezinsraad, *Alleen of samen? Individu en gezin in de toekomst*. NGR, 's-Gravenhage

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

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*. 's-Gravenhage, VSNU

Latten, J (1997), Alleen of samen? Alleen en samen! In: Nederlandse Gezinsraad, *Alleen of samen? Individu en gezin in de toekomst*. Den Haag, NGR.

Nouws, P. (2005), *Tenure Track als instrument van personeelsbeleid*. Radboud Universiteit Nijmegen



