

**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, 2010

# Beleid en beleving

## Onderzoek naar jongetalenten- beleid op Nederlandse universiteiten

**Samenvatting, conclusies en  
aanbevelingen**

## **Beleid en beleving. Onderzoek naar jongetalentenbeleid op Nederlandse universiteiten**

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van SoFoKleS, Sociaal Fonds voor de Kennissector. Het onderzoek is uitgevoerd door Radboud Universiteit Nijmegen en het Kenniscentrum Sociale innovatie van de Hogeschool Utrecht.

Deze bijdrage is het slothoofdstuk van het onderzoeksrapport 'Beleid en beleving. Onderzoek naar jonge talentenbeleid op universiteiten.' Dit rapport verschijnt binnenkort.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Achtergrond en opzet van het onderzoek</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Belangrijkste resultaten</b>	<b>6</b>
1.	Wat is jong talent? .....	6
2.	Wat zijn de wensen en verlangens van de jonge talenten? .....	7
3.	Welk beleid gericht op het binden en boeien van jong talent hebben universiteiten ontwikkeld? .....	7
4.	Welke belemmeringen zijn er bij de uitvoering van het beleid?.....	10
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?.....	14
<b>3</b>	<b>Aanbevelingen voor jongetalentenbeleid</b>	<b>18</b>

# 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<sup>1</sup> is verzameld in casestudies bij vijf faculteiten, die elk één van de hierboven genoemde HOOP-gebieden vertegenwoordigden:

1. Faculteit Technische Natuurwetenschappen, Universiteit Twente (Landbouw, Natuur en Techniek);
2. Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Radboud Universiteit Nijmegen (Economie en Recht);
3. Faculteit Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam (Gedrag en Maatschappij);
4. Faculteit der Geesteswetenschappen, Universiteit van Amsterdam (Taal en Cultuur);
5. Faculteit Health Medicine en Life Science van Universiteit Maastricht (Gezondheid).

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

---

<sup>1</sup> De dataverzameling heeft plaatsgevonden tussen maart en september 2009. Vervolgens zijn caseverslagen geschreven. Deze verslagen zijn eind 2009 voorgelegd aan de casefaculteiten. De toetsing bij de zusterfaculteiten heeft tussen maart en mei 2010 plaatsgevonden.

## **Beleid en beleving. Onderzoek naar jongetalentenbeleid op Nederlandse universiteiten**

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.

## 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 aansprekende 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 uitstroombesluit 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 forméél 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 genoemd: 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 uitstroombesluit, valt aan te bevelen.

- **Talentbeleid 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.

- **Uitstroombeleid**

Hoe belangrijk ook, geen van de faculteiten heeft een formeel *uitstroombeleid*. 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 talentbeleid**

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 achter-

stand; 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 leidinggevend, 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 leidinggevend 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 leidinggevend en de jonge talenten zelf mag verwacht worden dat zij zich goed laten

informerend en de samenhang in het beleid tot zich laten doordringen. Een aantal geïnterviewde leidinggevenden 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 leidinggevenden 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 leidinggevenden. Vooral 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 leidinggevenden, 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 Gispens, 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 ge- hoord.

- **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 afhande- ling 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, loopbaange- sprekken en functioneringsgesprekken van de jonge talenten betrokken moeten worden. Dit is in ver- schillende 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 (profes- sioneel kapitaal). De P&O-adviseur heeft ook een beter zicht op de ontwikkelmogelijkheden die de or- ganisatie kan bieden. Het jongetalentenbeleid van de faculteit kan zo directer gecommuniceerd wor- den. 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 de- ze 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 functiege- bouw. Geen van de faculteiten heeft een beleid dat zich richt op de ontwikkeling van beginnende pro- movendus tot hoogleraar; veelal zit een knip tussen het PhD-programma enerzijds en het ontwikke- lingstraject 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 gepromo- veerden 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 bekwamen in de strategische autonomie.

Maar nog meer is het een probleem voor jonge medewerkers die in dit gat de tijdelijke functie vervul- len 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 per- spectief is dan is het vaak een erg lange termijnperspectief. Het Tenure Track systeem lijkt een oplos- sing voor het probleem van de postdocs. Op de korte termijn omdat de postdoc een Tenure Track po-

sitie 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 bekwamen 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.

## Beleid en beleving. Onderzoek naar jongetalentenbeleid op Nederlandse universiteiten

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 marktwaarde 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 leidinggevend 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 uitstroommanagement, een kans ligt voor universiteiten.

Geen van de faculteiten heeft een expliciet **uitstroomebeleid**. 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.

### 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>	Vooraf 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-

## Beleid en beleving. Onderzoek naar jongetalentenbeleid op Nederlandse universiteiten

<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 jongetalentenbeleid 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

## Beleid en beleving. Onderzoek naar jongetalentenbeleid op Nederlandse universiteiten

R&D-laboratoria.

*Aandacht voor de rol van de direct leidinggevenden in het jongetalentenbeleid*

Als jonge talentvolle medewerker ben je sterk afhankelijk van het contact met en de begeleiding door de hoogleraar. Deze bepaalt voor een 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.