

DE JONGE AKADEMIE



# RENDEMENT VAN TALENT

AANBEVELINGEN VOOR MOTIVEREND  
EN STIMULEREND LOOPBAANBELEID



ADVIES

## RENDEMENT VAN TALENT



## 2010 De Jonge Akademie

© Sommige rechten zijn voorbehouden / Some rights reserved

Voor deze uitgave zijn gebruiksrechten van toepassing zoals vastgelegd in de Creative Commons licentie. [Naamsvermelding 3.0 Nederland]. Voor de volledige tekst van deze licentie zie <http://www.creativecommons.org/licenses/by/3.0/nl/>

### DE JONGE AKADEMIE

Postbus 19121, 1000 GC Amsterdam

T 020 551 0702

F 020 620 4941

E [dja@bureau.knaw.nl](mailto:dja@bureau.knaw.nl)

[www.dejongeakademie.nl](http://www.dejongeakademie.nl)

De Jonge Akademie is een zelfstandig onderdeel van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen


pdf beschikbaar op [www.dejongeakademie.nl](http://www.dejongeakademie.nl)

Vormgeving en opmaak: Ellen Bouma, Alkmaar

Druk: Bejo druk & print, Alkmaar

Foto omslag: istockphoto

ISBN 978-90-6984-613-2

Het papier van deze uitgave voldoet aan  iso-norm 9706 (1994) voor permanent houdbaar papier.



Dit advies is gemaakt van FSC-papier en gecertificeerd onder nummer CU-COC-804134-N.

# RENDEMENT VAN TALENT

AANBEVELINGEN VOOR MOTIVEREND  
EN STIMULEREND LOOPBAANBELEID

De Jonge Akademie  
juni 2010



# TEN GELEIDE

Een goed loopbaanperspectief is een noodzakelijke voorwaarde om talentvolle onderzoekers in hun wetenschapsbeoefening te laten excelleren. Toch zijn de loopbaanmogelijkheden van jonge, gepromoveerde onderzoekers in Nederland niet vanzelfsprekend goed. Vooral doorstroming naar hogere wetenschappelijke functies is vaak problematisch. Een van de problemen die talentvolle onderzoekers ondervinden, is dat zij moeten passen in een leerstoelgroep met een bestaand programma, zodat er weinig ruimte is voor het ontplooiën van een eigen, zelfstandige onderzoeklijn. Ook wordt de in- en doorstroom van wetenschappelijk talent ingedamd doordat daarvoor eerst formatieplaatsen moeten vrijkomen. Formatieplaatsen die in het huidige systeem vaak langdurig bezet zijn.

Tegen deze achtergrond is een commissie Modernisering en Versterking Loopbaanbeleid geïnstalleerd, onder voorzitterschap van De Jonge Akademie. De Jonge Akademie is binnen de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) een zelfstandig platform van vijftig jonge wetenschappers (25-45 jaar) die internationaal tot de top van hun vakgebied behoren. De Jonge Akademie is actief op het gebied van interdisciplinariteit, wetenschapsbeleid en wetenschap en maatschappij. Actieve steun voor loopbaanmogelijkheden van jonge wetenschappers is een van de primaire doelstellingen van De Jonge Akademie. Zij kan de positie van jonge wetenschappers als geen ander onder de aandacht brengen, omdat haar leden niet alleen zijn geselecteerd op basis van wetenschappelijke excellentie, maar zelf ook met beide benen in het wetenschappelijke werkveld staan.

In het advies dat voor u ligt, doet de commissie Modernisering en Versterking Loopbaanbeleid een groot aantal aanbevelingen om het loopbaanbeleid voor jonge wetenschappers te verbeteren. De aanbevelingen zijn gericht aan alle Nederlandse instellingen die op de een of andere manier invloed hebben of kunnen uitoefenen op het loopbaanbeleid van wetenschappers: de Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstituten, de VSNU, NWO, KNAW en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Een belangrijke bevinding uit het advies is dat het loopbaanbeginsel een aantrekkelijk alternatief vormt voor het huidige, problematische formatiemodel. Te verkiezen is een procedure waarbij jonge wetenschappers worden gescout op basis van hun kwaliteiten en de mogelijkheid krijgen door te groeien tot persoonlijk universitair (hoofd-)docent of persoonlijk hoogleraar.

Op verschillende niveaus delen organisaties het inzicht dat een goed loopbaanbeleid van essentieel belang is voor de persoonlijke ontwikkeling van jonge, ondernemende wetenschappers en daarmee voor de bloei van de wetenschap als geheel. Wil de Nederlandse wetenschap zich in de internationale top kunnen waarmaken, dan is een uitdagend en inspirerend carrièreperspectief noodzakelijk om 'weglekken' van talent naar het buitenland of naar functies buiten de wetenschap te voorkomen. Daarbij hoort ook dat universitair hoofddocenten die een promotieonderzoek begeleiden het *ius promovendi* krijgen, een recht dat tot dusver is voorbehouden aan de hoogleraar.

Ruimte maken voor nieuwe generaties heeft, behalve voor jonge wetenschappers zelf, ook voordelen voor de universitaire organisatie als geheel. De nu doorgaans zwaar belaste leerstoelhouders kunnen in een meer open systeem de last aan administratieve en managementtaken gemakkelijker spreiden binnen de leerstoelgroep. Daardoor blijft er ook voor hen meer tijd over voor hun kerntaken: onderzoek en onderwijs.

Een universiteit is er niet alleen om excellent onderzoek af te leveren, maar ook om nieuwe generaties studenten op te leiden en om wetenschappelijke resultaten te vertalen naar de samenleving. Binnen een moderne universiteit moet er voor onderzoekers dan ook ruimte komen voor het ontplooiën van andere talenten en vaardigheden die bijdragen aan de brede maatschappelijke doelstellingen die de universiteit zich stelt. Om wetenschappers een breder toekomstperspectief te bieden, is het noodzakelijk dat academische loopbanen pluriformer worden. Behalve op onderzoeksgebied zouden er carrièrepaden geopend moeten worden voor wetenschappers die excellent presteren op terreinen als onderwijs, wetenschapscommunicatie, bestuur en beleid.

De Jonge Akademie is de commissie Versterking en Modernisering Loopbaanbeleid zeer erkentelijk voor de bruikbare aanbevelingen die zij alle betrokken kennisinstellingen doet om Nederland tot een aantrekkelijker landschap te maken voor talentvolle jonge wetenschappers. We zijn er dan ook overtuigd van dat dit advies een concrete, positieve bijdrage kan leveren aan het ontwerpen van goed loopbaanbeleid voor jonge, gepromoveerde onderzoekers en daarmee aan het stimuleren en behoud van wetenschappelijk talent voor Nederland.

Eveline Crone

Voorzitter De Jonge Akademie

Janneke Gerards

Oud-voorzitter De Jonge Akademie (2007 -2009)

# INHOUDSOPGAVE

TEN GELEIDE 5

SAMENVATTING 9

1. AANLEIDING, ACHTERGROND EN DOEL ADVIES 13

1.1 Aanleiding 13

1.2 Samenstelling commissie 14

1.3 Achtergrond huidig loopbaanbeleid in het Nederlandse academische bestel 15

1.4 Huidige situatie 15

1.5 Doel advies 17

2. KNELPUNTEN EN AANBEVELINGEN 21

2.1 Wetenschappelijke posities: springplanken naar de top of verblekend pluche? 21

2.2 De hoogleraar: machtige en soms eenzame positie aan de top 21

2.3 Talentvolle wetenschappers in de leerstoelgroep: beperkte ruimte 25

2.4 Aanbevelingen modernisering wetenschappelijke posities 26

2.5 Personeelsbeleid op basis van het formatiebeginsel: star en weinig wervend 29

2.5.1 Instroming en doorstroming 29

2.5.2 Uitstroming en opvolging 30

2.5.3 *Battle for brains*: loopbaanbeginsel en mogelijkheden voor verbetering wervingskracht 31

2.6 Aanbevelingen motiverend personeelsbeleid 32

2.7 Uniformiteit van de wetenschappelijke loopbaan 34

2.8 Aanbevelingen verruiming academische loopbanen 36

GERAADPLEEGDE LITERATUUR 37

BIJLAGE 1: Rosalind Franklin Fellowship: voorbeeld van een *best practice* 39

BIJLAGE 2: De Jonge Akademie 41





# SAMENVATTING

De afgelopen jaren hebben de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW), de Vereniging van Universiteiten (VSNU), de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (Commissie Dynamisering) het onderwerp loopbaanbeleid met nadruk op de agenda gezet. De aanleiding hiervoor was het gedeelde inzicht dat loopbaanperspectieven voor jonge, talentvolle, gepromoveerde onderzoekers binnen de wetenschap in Nederland moeten worden verbeterd, wil de Nederlandse wetenschap haar goede naam en positie behouden en versterken. In dit advies, onder voorzitterschap van De Jonge Akademie opgesteld door de commissie Modernisering en Versterking Loopbaanbeleid, doen wij concrete aanbevelingen voor versterking en modernisering van het loopbaanbeleid binnen Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstellingen. Wij sluiten zoveel mogelijk aan bij positieve ontwikkelingen en reeds ingezette maatregelen.

In dit advies worden drie knelpunten besproken die samenhangen met de cultuur en gewoonten binnen universiteiten en eigenschappen van een hiërarchisch en piramidaal opgebouwd academisch bestel:

1. De positie van de hoogleraar/leerstoelhouder en de beperkte ontplooiingsruimte voor talentvolle wetenschappers in de klassieke leerstoelgroep.
2. Het inflexibele en ad hoc personeelsbeleid gebaseerd op het formatiebeginsel en implicaties voor instroming, doorstroming en uitstroming. Dit tegenover de flexibiliteit en wervingsmogelijkheden van personeelsbeleid gebaseerd op het loopbaanbeginsel.
3. De uniformiteit van de wetenschappelijke loopbaan.

De bespreking van elk van deze knelpunten wordt gevolgd door concrete aanbevelingen om het loopbaanbeleid op Nederlandse universiteiten en wetenschappelijke instituten te versterken. Deze aanbevelingen staan hierna beknopt samengevat (zie

par. 2.6 en par. 2.8 voor volledige omschrijving van de aanbevelingen). Voor elk van de aanbevelingen is geschetst aan wie de aanbeveling is gericht. Wij willen benadrukken dat de inzet van alle betrokken partijen nodig is voor motiverend en stimulerend loopbaanbeleid en een optimaal rendement van wetenschappelijk talent.

## **AANBEVELINGEN MODERNISERING WETENSCHAPPELIJKE POSITIES**

Gericht aan: VNSU, Colleges van Bestuur van universiteiten, decanen van faculteiten en directeurs van onderzoeksinstituten, NWO en de KNAW. Sleutelfiguren op leidinggevende posities binnen universiteiten en instituten dichtten wij een sturende en leidende rol toe. Wij zien een regisserende rol voor de VSNU weggelegd.

- 1. Loskoppeling positie hoogleraar van leerstoelgroep.** De positie van hoogleraar/leerstoelhouder moet worden losgekoppeld van het principe van de leerstoelgroep en de daarmee samenhangende piramidevormige, hiërarchische functieopbouw. Daarnaast moet het takenpakket van een hoogleraar een invulling krijgen die bij een wetenschappelijke topfunctie past: onderzoek en onderwijs, met een verlicht pakket aan administratieve en managementtaken.
- 2. Persoonlijk hoogleraar.** Van de mogelijkheden voor bevordering tot persoonlijk hoogleraar dient meer gebruik te worden gemaakt. Dit zorgt voor doorstroming van wetenschappelijk talent en maakt het gemakkelijker om bestuurlijke en managementtaken te verdelen over een groter aantal senior wetenschappers. Daarnaast moet het mogelijk zijn talentvolle wetenschappers te bevorderen tot persoonlijk UD en persoonlijk UHD.
- 3. Open procedure werving hoogleraren, UHD's en UD's.** Voor de werving van hoogleraren, UHD's en UD's wordt in principe een open procedure gevolgd: een werving met openbare aankondiging, waarbij uiteraard ook gescout kan worden. In geval van leerstoelen die in hun aard zijn gekoppeld aan een specifieke kandidaat, zoals persoonlijke leerstoelen, wordt een gesloten procedure gevolgd, maar wel met een serieuze toetsing (zie aanbeveling 4) van de kwaliteiten van de beoogde kandidaat op basis van vooraf gekende criteria.
- 4. Selectie hoogleraren, UHD's en UD's.** De selectieprocedure voor hoogleraren, UHD's en UD's moet gepaard gaan met een uitgebreide en diepgaande toetsing van de kwaliteiten van de kandidaten. In de selectie zijn alle betrokkenen bij de leerstoel vertegenwoordigd, worden referenties ingewonnen bij collega-wetenschappers en kandidaten getoetst op de volle breedte van hun functie.
- 5. Flexibilisering aanstelling hoogleraren, UHD's en UD's.** De aanstelling van wetenschappelijke stafleden in vaste dienst (hoogleraren, UHD's en UD's) moet worden geflexibiliseerd. De aanstelling bij een universiteit of onderzoeksinstituut is voor onbepaalde tijd. De benoeming in de functie van hoogleraar, UHD of UD is vast, maar wordt elke 5 jaar geëvalueerd en getoetst,

waarbij adviezen van *peers* en jaarlijkse functioneringsgesprekken een belangrijke rol spelen.

6. **Evaluatie functioneringsgesprekken.** Inzicht in de frequentie, vorm en inhoud van functioneringsgesprekken ontbreekt. Wenselijk is dat de VSNU een onderzoek uitvoert om de huidige praktijk van functioneringsgesprekken met hoogleraren in kaart te brengen.
7. **Ruimte voor ontwikkelen eigen onderzoekslijn.** Talentvolle wetenschappers moeten meer ruimte krijgen om een eigen en onafhankelijke onderzoeksgroep op te bouwen. Bij het bieden van ruimte aan talentvolle onderzoekers om een eigen onderzoekslijn te ontwikkelen moet rekening worden gehouden met een zekere kritische massa binnen een eenheid die nodig is voor succesvol onderzoek. Daarnaast moeten onderzoeksactiviteiten passen binnen een evenwichtige verdeling van taken (onderzoek, onderwijs, bestuur en, in geval van UMC's, patiëntenzorg) binnen een organisatorische eenheid.
8. **Posities en UHD's en UD's.** UHD's en UD's moeten worden beschouwd als eerstverantwoordelijken voor de inhoudelijke lijn van het eigen onderzoek en dat van hun promovendi/postdocs.
9. **Ius promovendi.** Een UHD die als directe begeleider het onderzoek van een promovendus/da succesvol heeft begeleid tot een afgerond proefschrift heeft, net als zijn/haar collega in bijvoorbeeld de Verenigde Staten, Groot-Brittannië, Duitsland en Zweden, het *ius promovendi*.

## **AANBEVELINGEN MOTIVEREND PERSONEELSBELEID**

Gericht aan Colleges van Bestuur van universiteiten, decanen van faculteiten en directeuren van onderzoeksinstituten, NWO en de KNAW. Ook hier zien wij een regisserende rol weggelegd voor de VNSU. Aanbeveling 15 is gericht aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en NWO.

10. **Loopbaanbeginsel als leidraad.** Universiteiten moeten streven naar invoering van het loopbaanbeginsel. Universiteiten en wetenschappelijke instellingen moeten meer armslag krijgen voor het actief scouten van talentvolle wetenschappers en om hen een aantrekkelijk aanbod te kunnen doen. Hierbij weegt de kwaliteit van de kandidaat zwaarder dan zijn of haar onderzoeksrichting.
11. **Interdisciplinaire verschillen.** Bij het implementeren van meritocratisch loopbaanbeleid moet rekening worden gehouden met verschillen tussen wetenschappelijke disciplines. Het optimale meritocratische stelsel ziet er voor verschillende disciplines waarschijnlijk verschillend uit.
12. **Scouting van wetenschappelijk talent.** In Nederland moet een sterke, en meer internationale, traditie van scouting van wetenschappelijk talent gaan ontstaan.

- 13. Duidelijke kwaliteitscriteria en beoordelingsmomenten.** Bij de overgang van het formatiebeginsel naar het loopbaanbeginsel wordt beoordelen op kwaliteit nog belangrijker. Criteria voor de beoordeling van kwaliteit op basis waarvan bevorderingen en benoemingen al dan niet plaatsvinden, moeten op voorhand duidelijk zijn, evenals de momenten waarop de beoordeling plaatsvindt.
- 14. Rol van decanen en directeuren.** Decanen moeten, in goed overleg en met inachtneming van het geheel aan taken binnen een universitaire eenheid (onderzoek, onderwijs, bestuur en eventueel patiëntenzorg), de randvoorwaarden en het kader scheppen voor goed loopbaanbeleid, en hoogleraren hier op aanspreken.
- 15. Invoering diversiteitsfellowships: Van Schurman fellowships en Al-Biruni fellowships.** Het ministerie van OCW of NWO stelt een jaarlijks budget beschikbaar voor Van Schurman fellowships voor vrouwen en Al-Biruni fellowships voor recentelijk gepromoveerde wetenschappers van niet-Westerse afkomst. Deze fellowships worden ingesteld om instroming en doorstroming van deze groepen te bevorderen.

#### **AANBEVELINGEN VERRUIMING ACADEMISCHE LOOPBANEN**

Gericht aan: werkgevers buiten de universiteit, zoals bedrijven en maatschappelijke organisaties, Colleges van Bestuur van universiteiten, decanen van faculteiten en directeuren van onderzoeksinstituten, NWO en de KNAW. Een regisserende rol is weggelegd voor werkgeversorganisaties als VNO-NCW en voor de VSNU.

- 16. Pluriformere loopbanen.** Academische loopbanen moeten pluriformer worden. Naast het model van de toponderzoeker moeten carrièrepaden worden geopend voor excellente prestaties op andere gebieden binnen het universitaire bestel, zoals onderwijs, wetenschapscommunicatie en bestuur en beleid.
- 17. Bevorderen van uitwisseling.** De mogelijkheden voor (tijdelijke) uitwisseling tussen universiteiten en instituten, en de mogelijkheden voor (tijdelijke) zij-instroming en zij-uitstroming moeten worden vergroot. Dit om de starheid in de carrièrepaden te doorbreken, om creatieve geesten de gelegenheid te bieden elders inspiratie op te doen en talenten de ruimte te bieden om vanuit de samenleving terug te keren naar de wetenschap.

De commissie Modernisering Versterking Loopbaanbeleid is van mening dat uitvoering van deze aanbevelingen ertoe leidt dat talentvolle wetenschappers in alle stadia van hun loopbaan de ruimte wordt geboden hun ambities te realiseren en de beloften voor de toekomst waar te maken. Dit brengt Nederlandse universiteiten en wetenschappelijke instituten dichter bij hun doelstelling om tot de internationale wetenschappelijke top te behoren, en deze positie te behouden voor de toekomst.

# 1. AANLEIDING, ACHTERGROND EN DOEL ADVIES

## 1.1 Aanleiding

De afgelopen jaren hebben de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW), de Vereniging van Universiteiten (VSNU), de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (Commissie Dynamisering) het onderwerp loopbaanbeleid met nadruk op de agenda gezet. De aanleiding hiervoor was het gedeelde inzicht dat loopbaanperspectieven voor jonge, talentvolle, gepromoveerde onderzoekers binnen de wetenschap in Nederland moeten worden verbeterd, wil de Nederlandse wetenschap haar goede naam en positie behouden en versterken. Verschillende rapporten concluderen dat het huidige personeelsbeleid op Nederlandse universiteiten te geringe kansen biedt aan talentvolle onderzoekers na hun promotie (zie bijvoorbeeld Fruytier & Brok, 2007; Heiligers & Van Steen, 2008; Van Balen & Van den Besselaar, 2007; Van Vucht Tijssen, 2000). Vanwege de geringe instroom in wetenschappelijke functies en beperkte doorstroming naar hogere wetenschappelijke functies wordt talent onderbenut. Talent dat Nederlandse universiteiten en wetenschappelijke instituten hard nodig hebben in hun streven tot de internationale top te behoren. Tegen deze achtergrond is op instigatie van De Jonge Akademie besloten tot het instellen van de commissie Modernisering en Versterking Loopbaanbeleid. De commissie onder voorzitterschap van De Jonge Akademie bestond uit leden van De Jonge Akademie, KNAW-leden en bestuurders van verschillende universiteiten en wetenschappelijke instituten in Nederland (zie par. 2). De denkbeelden van deze commissie, voortgekomen uit levendige, onderlinge discussies en besprekingen met collega-wetenschappers uit de gelederen van De Jonge Akademie en de KNAW, zijn neergelegd in het nu voorliggende advies.

Dit advies bevat concrete aanbevelingen om het loopbaanbeleid binnen Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstellingen te verbeteren, waarbij zoveel mogelijk is aangesloten bij positieve ontwikkelingen en reeds ingezette, succesvolle maatregelen.

Het loopbaanbeleid in het Nederlandse academische bestel is een complex onderwerp, niet in de laatste plaats vanwege de grote verschillen op dit vlak tussen de diverse wetenschappelijke disciplines. Een gesignaleerd probleem binnen de Wis- en Natuurkunde speelt mogelijkwerwijs geen enkele rol binnen de Letteren, en een bruikbare oplossing voor de Sociale wetenschappen kan averechts uitpakken voor de Rechtsgeleerdheid. De leden van de commissie Modernisering en Versterking Loopbaanbeleid zijn afkomstig uit verschillende wetenschappelijke disciplines, en weerspiegelen daarmee de diversiteit aan disciplines verenigd binnen de KNAW en De Jonge Akademie. In de discussies over loopbaanbeleid kwamen verschillen tussen disciplines dan ook regelmatig naar voren. Hoewel deze verschillen in oogenschouw genomen moeten worden, kan een te grote focus op interdisciplinaire verschillen het zicht belemmeren op een onderliggend, gedeeld probleem of een oplossing die voor meerdere disciplines kan werken, zij het misschien op verschillende wijze geïmplementeerd.

Kort en goed: de knelpunten en aanbevelingen neergelegd in dit advies beogen een bijdrage te leveren aan verbetering en versterking van het loopbaanbeleid in het academische bestel als geheel, maar zijn op punten mogelijk voor sommige wetenschappelijke disciplines beter herkenbaar dan voor andere.

## 1.2 Samenstelling commissie

De samenstelling van de commissie was als volgt:

Prof. dr. Janet van Hell (voorzitter), Radboud Universiteit Nijmegen en  
Pennsylvania State University, lid De Jonge Akademie

Prof. dr. Nynke Dekker, Technische Universiteit Delft, lid De Jonge Akademie

Prof. dr. Pearl Dykstra,<sup>1</sup> Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut en  
Universiteit Utrecht, lid KNAW

Prof. dr. Josee van Eijndhoven, Erasmus Universiteit Rotterdam, DRIFT

Prof. dr. Frits van Oostrom, oud-president KNAW, Universiteit Utrecht

Prof. dr. Wim van Saarloos<sup>2</sup>, Lorentz Instituut, Universiteit Leiden, lid KNAW

Prof. dr. Simon Verhulst, Rijksuniversiteit Groningen, lid De Jonge Akademie

Dr. Lieteke van Vucht Tijssen, oud-lid College van Bestuur Universiteit Utrecht,  
auteur rapport *Talent voor de Toekomst, Toekomst voor Talent* (2000),  
lid Onderwijsraad.

De commissie is ondersteund door drs. Iris Koopmans, secretaris/beleidsmedewerker van De Jonge Akademie.

---

1 Pearl Dykstra is sinds 1 oktober 2009 werkzaam bij de Erasmus Universiteit Rotterdam.

2 Wim van Saarloos is per 1 november 2009 benoemd tot directeur van de Stichting FOM. Hij was lid van deze commissie vanuit zijn functie als hoogleraar in Leiden.

### 1.3 Achtergrond huidig loopbaanbeleid in het Nederlandse academische bestel

Sinds 1984 is het loopbaanbeleid op Nederlandse universiteiten in principe geënt op het formatiebeginsel (in- en doorstroming van wetenschappers op grond van vrijgekomen formatieplaatsen), gekoppeld aan een piramidevormige opbouw van wetenschappelijke staf. In dat jaar werd het formatiebeginsel geïntroduceerd met de invoering van de *Beleidsnota Universitair Wetenschappelijk Personeel* (BUWP), de eerste beleidsnota waarin universitair personeelsbeleid werd geformuleerd. De invoering van het formatiebeginsel werd ingegeven door de zorg over kostenbeheersing en de kwaliteit van het wetenschappelijk personeel. Vóór 1984 stroomden wetenschappers, in de ogen van de toenmalige beleidsmakers, te makkelijk door naar hogere posities. Ruim twintig jaar later heeft het formatiebeginsel inderdaad bewezen de doorstroming naar hogere functies te beïnvloeden. Maar er is wel een ongewenste situatie ontstaan: het universitaire stelsel is dichtgeslibt en wetenschappers blijven vaak heel lang aan op eenzelfde, vaste aanstelling. Door de piramidevormige opbouw van vaste formatie, in combinatie met het formatiebeginsel, zijn de perspectieven voor talentvolle wetenschappers voor instroming en doorstroming naar een positie waarin bewezen kwaliteit maximaal wordt benut gering.

Velen maken zich opnieuw zorgen over de instroming en doorstroming en pleiten voor afschaffing van het formatiebeginsel ten gunste van het loopbaanbeginsel, een systeem waarin wetenschappers instromen en doorstromen op basis van gebleken kwaliteiten en prestaties, en niet alleen op basis van formatie die vrijkomt (zie bijvoorbeeld Van Balen & Van den Besselaar, 2007; Fruytier & Brok, 2007). Personeelsbeleid geënt op het loopbaanbeginsel biedt universiteiten meer armslag en flexibiliteit om uitmuntende wetenschappers aan te trekken of te bevorderen naar een hogere positie, waarbij de kwaliteit van wetenschappers het leidend criterium is, en niet de toevallig net vrijgekomen formatie.

### 1.4 Huidige situatie

Hoe ziet de structuur van het huidige academische bestel eruit? Verschillende Nederlandse universiteiten hebben recentelijk een of andere vorm van een tenure trackstelsel ingevoerd, doorgaans op beperkte schaal, en met name op de bèta-faculteiten (zie Fruytier & Brok, 2007). Het Amerikaanse tenure trackstelsel is gebaseerd op het loopbaanbeginsel. Bij goed functioneren en een positieve evaluatie stroomt de wetenschapper door naar een hogere positie als *associate professor* of *full professor*. Dit systeem wordt veelal beschouwd als hét beleidsinstrument om talenten aan te trekken en te binden door doorstroming naar hogere wetenschappelijke functies mogelijk te maken (Fruytier & Brok, 2007). Daarnaast hebben enkele van de meest toonaangevende onderzoeksinstituten in Nederland een plattere



structuur ingevoerd, bestaande uit *principal investigators* die elk een onderzoeksgroep leiden.

Ondanks deze recente ontwikkelingen hanteert het merendeel van de faculteiten binnen Nederlandse universiteiten en de wetenschappelijke instituten een traditionele structuur, waarin de opbouw van wetenschappelijke functies hiërarchisch en piramidevormig is. Aan de top van de piramide staat de hoogleraar annex leerstoelhouder, met daaronder enkele Universitair Hoofddocenten (UHD) en doorgaans een veelvoud van Universitair Docenten (UD). Na een korte proeftijdperiode worden de functies van UD, UHD en hoogleraar vervuld middels aanstellingen voor onbepaalde tijd ('vaste aanstellingen'). Naast het vast wetenschappelijk personeel bestaat ruim de helft (56%) van het wetenschappelijk personeel uit doorgaans jongere wetenschappers met een aanstelling voor bepaalde tijd ('tijdelijke aanstelling'): de promovendi en postdocs (VSNU, meest recente WOPI-gegevens 2008).<sup>3</sup>

Deze hiërarchische en piramidevormige formatieopbouw is kenmerkend voor de opbouw van het merendeel van de wetenschappelijke formatie in de afgelopen decennia, ongeacht de aard van het wetenschapsgebied (zie WOPI-gegevens, VSNU). In diezelfde periode heeft het universitaire bestel echter aanzienlijke demografische en institutionele veranderingen ondergaan, hetgeen de vraag legitimeert of het huidige loopbaanbeleid nog het optimale loopbaanbeleid is? Het aandeel tijdelijk personeel in de wetenschappelijke staf is sterk gestegen en het aantal vaste posities is gedaald. Het tijdelijk personeel vormt inmiddels de meerderheid van de wetenschappelijke staf (zie WOPI-gegevens, VSNU). Tegelijkertijd is de lengte van de tijdelijke aanstellingen kort en de gemiddelde verblijfsduur op een vaste aanstelling lang (Van Balen & Van den Besselaar, 2008), wat het instromings- en doorstromingsprobleem extra nijpend maakt. Het aantal vrouwen en medewerkers met een niet-Westerse achtergrond in academische functies is gestegen, vooral onder studenten en promovendi. De doorstroming van vrouwen naar de hogere wetenschappelijke rangen is echter beperkt (zie Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2009), evenals de instroming van wetenschappers met een niet-Westerse achtergrond (Heiligers & Van Steen, 2008, Beleidsdoorlichting ministerie OCW). Het academisch onderzoek en onderwijs en ook de academische arbeidsmarkt zijn, veel sterker dan voorheen, internationaal georiënteerd, met een voor Nederland groeiende *brain drain* en tot op heden beperkte *brain gain* (zie ook Strategienota NWO 2007-2010; Onderzoekstalent op waarde geschat, notitie ministerie OCW, 2005). Opereren op een internationale arbeidsmarkt maakt dat een evenwichtige balans in het uitzwaaien en binnenhalen van talent belangrijk is geworden voor Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstituten. Het academisch landschap is verder veranderd

---

3 In deze berekening zijn de functiecategorieën Promovendi en Overig WP Onderzoek geschaard onder 'tijdelijke aanstellingen' en de functiecategorieën Hoogleraar, UHD en UD onder 'vaste aanstellingen' (zie WOPI gegevens, 2008, Tabel 1; [www.vsnul.nl](http://www.vsnul.nl)).

met de opkomst van onderzoeksinstituten en onderzoeksgerichte hbo-instellingen. Daarnaast is het stelsel competitiever geworden en, veel sterker dan voorheen, gericht op uitmuntende kwaliteit in onderzoek en onderwijs, getoetst in evaluaties en visitaties.

Tegen de achtergrond van deze verre gaande demografische en institutionele veranderingen en internationale dynamiek lijken het formatiebeginsel en de starre hiërarchische opbouw van het wetenschappelijk personeel verouderd en aan verandering toe.<sup>4</sup> Dit inzicht wordt gedeeld en breed gedragen binnen de KNAW, VSNU, NWO en het ministerie van OCW. De noodzakelijk geachte verandering is het uitgangspunt van lovenswaardige initiatieven om het loopbaanbeleid voor talentvolle wetenschappers te verbeteren (zie bijvoorbeeld Fruytier & Brok, 2007). Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat een wezenlijke verandering van het loopbaanbeleid complex is en dat bijvoorbeeld het Amerikaanse tenure trackstelsel niet zonder meer in het Nederlandse academische bestel ingebed kan worden. (Voor een bespreking van verschillende varianten van het tenure trackstelsel, zie Fruytier & Brok, 2007). De vraag is hoe het loopbaanbeleid binnen Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstituten kan worden verbeterd om wetenschappelijk talent optimaal te benutten. Welke veranderingen zijn hiertoe nodig in de cultuur en structuur van het Nederlandse academische bestel?

## 1.5 Doel advies

Met dit advies beoogt De Jonge Akademie, bij monde van de commissie Modernisering en Versterking Loopbaanbeleid, aanbevelingen te doen voor de modernisering en versterking van het loopbaanbeleid binnen Nederlandse universiteiten en wetenschappelijke instituten. Uitgangspunt is dat onderzoeksinstituten maximaal presteren wanneer individuele wetenschappers optimaal functioneren. Daarnaast is het vertrekpunt dat het loopbaanbeleid gebaseerd moet zijn op meritocratische principes. Wij zijn ervan overtuigd dat het loopbaanbeginsel dichter bij deze principes staat dan het formatiebeginsel. Het loopbaanbeginsel maakt het namelijk mogelijk hooggekwalificeerde wetenschappers te werven en te behouden en hen, in

---

4 Wat zijn de financiële consequenties van veranderingen in opbouw van wetenschappelijke functies (UD, UHD, hoogleraar)? Prof. dr. Karel Luyben (rector magnificus TU Delft) heeft de personele kosten berekend van drie modellen van formatieopbouw: 1) piramide model (smalle top, kenmerkend voor Nederlandse universiteiten, inclusief TU Delft); 2) parallelle model (evenveel UD's, UHD's, en hoogleraren); 3) diablo model (brede top met relatief veel hoogleraren, kenmerkend voor (private) universiteiten in de VS). Het verschil in kosten tussen deze drie modellen blijkt gering: de meerkosten van de parallelle en diablo modellen ten opzichte van het piramide model zijn 1% tot 0.5% van de totale omzet van de faculteit Technische Natuurwetenschappen (lezing tijdens VSNU-conferentie 'Het spoor van talent', 1 november 2007).

de meest creatieve periode van hun leven, de vrijheid te geven een eigen richting te bepalen. Daarnaast maakt het loopbaanbeginsel het voor instellingen makkelijker om onderzoeksaccenten te verleggen en flexibel in te springen op actuele onderzoeksontwikkelingen.

Recentelijk zijn waardevolle studies gepubliceerd waarin de problemen in loopbanen van universitaire onderzoekers en mogelijke oplossingen daarvoor zijn geïnventariseerd, toegespitst op de risico's en kansen van tenure track (Fruytier & Brok, 2007; Van Balen & Van den Besselaar, 2007). In deze studies ligt de nadruk op de structuur en organisatie van universiteiten en het universitaire functiegebouw. In deze bijdrage aan de discussie richten wij ons niet alleen op de organisatiestructuur, maar ook en vooral op de cultuur en gangbare gewoonten binnen universiteiten, de gevolgen daarvan voor het loopbaanbeleid en de vraag welke veranderingen noodzakelijk zijn om wetenschappelijk talent maximaal te laten renderen. Wij belichten het persoonlijk perspectief van de wetenschapper, maar vanuit de grondgedachte dat universiteiten en onderzoeksinstituten academisch talent hard nodig hebben om hun ambities te kunnen realiseren.

In de volgende paragrafen bespreken wij drie knelpunten voor de loopbaan van talentvolle wetenschappers, die samenhangen met de cultuur en kenmerkende eigenschappen van een hiërarchisch en piramidaal opgebouwd academisch bestel.

1. De machtige en eenzame positie van de hoogleraar/leerstoelhouder – in het bijzonder de klassieke leerstoelgroep, de cultuur rond werving, selectie en begeleiding van hoogleraren/leerstoelhouders, hun zware verantwoordelijkheid en taakbelasting – en de beperkte ontplooiingsruimte voor talentvolle wetenschappers in de leerstoelgroep.
2. Het inflexibele en ad hoc personeelsbeleid gebaseerd op het formatiebeginsel en implicaties daarvan voor instroming, doorstroming en uitstroming. Hierna volgt een toelichting op de flexibiliteit en wervingsmogelijkheden van personeelsbeleid gebaseerd op het loopbaanbeginsel.
3. De uniformiteit van de wetenschappelijke loopbaan.

Na bespreking van de knelpunten volgen concrete aanbevelingen om het loopbaanbeleid op Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstituten te moderniseren en te versterken. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de cultuur en de organisatiestructuur van het Nederlandse academische bestel. Uitvoering van deze aanbevelingen zal talentvolle wetenschappers in alle stadia van hun carrière meer ruimte bieden hun ambities te realiseren en beloftes voor de toekomst waar te maken. Dit zal Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstituten helpen om hun doelstelling om tot de internationale wetenschappelijke top te behoren, te verwezenlijken.

In de hiernavolgende analyse richten wij ons op de situatie zoals die (helaas) nog vaak wordt aangetroffen op de Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstituten. Wij hechten eraan te benadrukken dat de laatste jaren positieve ontwikkelingen binnen het universitaire systeem gaande zijn. Een groeiend aantal decaanen, hoogleraren en beleidsmakers voert welbewust en met grote inzet een ander loopbaanbeleid binnen hun faculteit, instituut of onderzoeksgroep, waarin veel elementen van onze algemene aanbevelingen zijn terug te vinden. Wij pleiten ervoor meer gebruik te maken van dergelijke *best practices*. In onze aanbevelingen sluiten we zoveel mogelijk aan bij gesignaleerde positieve ontwikkelingen en succesvolle praktijkvoorbeelden.



## 2. KNELPUNTEN EN AANBEVELINGEN

### 2.1 Wetenschappelijke posities: springplanken naar de top of verblekend pluche?

In de bespreking van knelpunten voor een gezonde carrière-ontwikkeling van wetenschappers richten wij ons om te beginnen op de positie van de hoogleraar/leerstoelhouder en die van wetenschappers in de leerstoelgroep.

### 2.2 De hoogleraar: machtige en soms eenzame positie aan de top

In de traditionele formatieopbouw zijn veel verantwoordelijkheden en macht geconcentreerd in de top van de piramide, bij de hoogleraar annex functionele leerstoelhouder.<sup>5</sup> In deze klassieke constellatie geeft hij of zij 'leiding en sturing aan onderwijs en onderzoek behorende tot de leerstoel' (UFO, 2005). De hoogleraar kan in belangrijke mate bepalen welke thema's in onderzoek en onderwijs de nadruk krijgen en draagt formeel de eindverantwoordelijkheid voor het onderzoek en onderwijs dat binnen zijn/haar leerstoel wordt uitgevoerd. De hoogleraar/leerstoelhouder vervult een spilfunctie binnen zowel de eigen onderzoeksgroep als binnen het instituut, de faculteit en universiteit. Binnen veel faculteiten verloopt de informatiestroom via de leerstoelhouders, die daardoor voor hun medewerkers

---

<sup>5</sup> Het Nederlandse universitaire systeem kent verschillende typen leerstoelen: functionele, bijzondere, persoonsgebonden, en strategische- of profileringsleerstoelen. Functionele leerstoelen gaan doorgaans gepaard met een leerstoelgroep, en zijn onderdeel van het facultaire meerjarige leerstoelplan. De overige typen leerstoelen worden doorgaans flexibeler gecreëerd en zijn veelal niet vooraf in een leerstoelenplan opgenomen (maar worden organisatorisch vaak wel ondergebracht bij een leerstoelgroep). Onderzoek van Brink en Brouns (2006) toont aan dat het merendeel van de bezette leerstoelen tussen 1999 en 2003 bestaat uit functionele leerstoelen (73%).

een sleutelrol vervullen in de toegang tot bestuurlijke informatie over onderzoek en onderwijs. Veelal beheert de leerstoelhouder de centrale budgetten en is hij of zij eerstverantwoordelijk voor het aanvragen van gelden en voor de beslissingen over bepaalde bestedingen. Alleen een hoogleraar heeft het *ius promovendi*, ook bij projecten die door de universitair docent (UD) of universitair hoofddocent (UHD) onafhankelijk en op basis van eigen prestaties zijn verworven en die geen direct verband houden met het eigen onderzoek van de leerstoelhouder (bijvoorbeeld onderzoek dat wordt uitgevoerd op basis van persoonsgebonden-, of open competitie programma's van NWO, ESF of ERC). In het Nederlandse universitaire bestel heeft de leerstoelhouder een sterke machtspositie en de wetenschappelijke staf in de piramide, inclusief eventuele bijzondere en persoonlijke hoogleraren is in vele opzichten sterk afhankelijk van de leerstoelhouder.

Bij de centrale machtspositie en de grote verantwoordelijkheid die een leerstoelhouder draagt voor alle medewerkers binnen de leerstoelgroep, past een weloverwogen selectie voor benoeming en regelmatige kwaliteitsbewaking van de uitvoering van het professoraat. Hier tekent zich een discrepantie af. Tegen de achtergrond van de zware verantwoordelijkheid die een leerstoelhouder draagt, lijkt de academische cultuur rond werving en selectie van kandidaat-hoogleraren op sommige punten betrekkelijk lichtvoetig.

Recentelijk is in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een uitgebreid en gedegen onderzoek uitgevoerd naar de benoemingsprocedures van hoogleraren aan Nederlandse universiteiten, afkomstig uit alle wetenschappelijke disciplines (Van den Brink & Brouns, 2006; Van den Brink, 2009). Van den Brink en Brouns rapporteren analyses van 863 dossiers van benoemingsadviescommissies van zeven Nederlandse universiteiten en uitspraken uit ruim zestig interviews met leden van deze commissies. Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat het opstellen van het structuurrapport en de profielschets doorgaans zorgvuldig gebeurt, in consultatie en overleg met de afdelingsvoorzitter, directeuren van relevante onderzoeks- en onderwijsinstututen en medewerkers uit de groep waar de nieuw aan te trekken hoogleraar wordt aangesteld. De uitvoering van werving- en selectieprocedures, die volgen op de opstelling van het structuurrapport en de profielschets, blijkt echter uiteen te lopen. Wij richten ons hier op de procedures rond functionele leerstoelen, waarbij de hoogleraar doorgaans ook een leerstoelgroep leidt (zie voetnoot 5). Bij de werving van kandidaten voor een functionele leerstoel kan gekozen worden voor een gesloten procedure (werving zonder openbare aankondiging waarbij in veel gevallen maar één kandidaat wordt gezien) of een open procedure (werving met openbare aankondiging). Het onderzoek van Van den Brink en Brouns (2006) toont aan dat in 53% (328 van de 618) van de procedures voor functionele leerstoelen sprake was van een gesloten procedure.

Een gesloten procedure wordt relatief vaak gevolgd binnen de disciplines Techniek (73%), Recht (68%), Economie (64%), Gezondheid (58%) en Natuurwetenschappen (52%). Hoewel respondenten uit het onderzoek van Van den Brink en Brouns (2006) verklaarden dat 'de wereld klein is' en 'alle kandidaten bekend zijn', brengt een gesloten wervingsprocedure het potentieel aan kandidaten terug tot die wetenschappers die zich in het netwerk van enkelen bevinden. Bovendien is de wetenschappelijke arbeidsmarkt internationaal en valt te betwijfelen of werkelijk alle kandidaten bekend kunnen zijn. Het 'kennen van alle kandidaten' wordt daarmee een twijfelachtige rechtvaardiging voor een gesloten wervingsprocedure voor functionele leerstoelen.

Na werving volgt de selectie van kandidaten. Doorgaans spreken de kandidaat/kandidaten die worden uitgenodigd voor een gesprek uitsluitend met de selectiecommissie (zie ook Van den Brink & Brouns, 2006), eventueel gevolgd door een lezing van kandidaten die op de shortlist eindigen. Vervolgens doet de selectiecommissie een voordracht. Deze voordracht wordt veelal ook voorgelegd aan zusterfaculteiten. Uit het onderzoek van Van den Brink en Brouns blijkt echter dat eventuele negatieve adviezen van zusterfaculteiten weinig invloed hebben.

Een gesloten werving en de hierboven geschetste selectie van hoogleraren steekt in diepgang schril af bij werving- en selectieprocedures in landen waarmee Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstituten zich graag meten. In de Verenigde Staten bijvoorbeeld worden vacatures doorgaans breed bekendgemaakt, wat overigens niet uitsluit dat kandidaten ook gericht worden gescout. De selectie van kandidaten (ook voor vacatures op het niveau van *assistant/associate professor*) vindt plaats gedurende een meerdaags campusbezoek. Kandidaten voeren gesprekken met alle betrokkenen bij de positie, van studenten tot *full professors* en decanen, en geven breed aangekondigde *job talks* en colloquia. Voorafgaand aan de selectie van *campus visit* kandidaten worden schriftelijke referenties ingewonnen bij collega-wetenschappers (*peers*). Alle meningen wegen zwaar mee in de voordracht die de commissie uiteindelijk doet. Een dergelijke procedure is tijdrovend, en slopend voor de kandidaat, maar een bredere en uitgebreidere toetsing van de kwaliteit van kandidaten doet meer recht aan de zware verantwoordelijkheid en machtspositie die een structurele leerstoelhouder in het Nederlandse systeem krijgt toebedeeld.

Een dergelijk uitgebreide selectieprocedure wordt soms (en mogelijk in toemende mate) ook op Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstituten toegepast, met name bij onderzoeksgebieden waar zowel het onderzoek als de werving internationaal gericht zijn. Dit laat zien dat een open wervingsprocedure, in combinatie met selectiegesprekken met alle betrokkenen bij een functionele leerstoel, ook binnen de Nederlandse universitaire setting succesvol kan worden toegepast. De combinatie van een gerichte scouting van kandidaten en een open wervingsprocedure maakt dat op voorhand bekende kandidaten kunnen worden uitgenodigd,



maar dat de deur ook openstaat voor kandidaten buiten het directe netwerk van de leden van de selectiecommissie. Een serie selectiegesprekken met alle betrokkenen bij de leerstoel maakt dat de kwaliteit van de kandidaten voor de uitvoering van het professoraat in de volle breedte getoetst kan worden.

Opgemerkt dient te worden dat veel leerstoelhouders hun verantwoordelijkheden serieus nemen. Veel leerstoelhouders vervullen hun functie naar volle tevredenheid van de hele piramide. Wat het Nederlandse systeem echter kwetsbaar maakt, is het gegeven dat een positie die gepaard gaat met veel macht en verantwoordelijkheden voor het functioneren van alle medewerkers in de piramide sterk afhangt van de persoonlijke invulling die een leerstoelhouder aan deze functie geeft. Tegen deze achtergrond plaatsen wij vraagtekens bij de betrekkelijk vrijblijvende cultuur rond de werving en selectie van de leerstoelhouder en bepleiten dat een uitvoeriger werving- en selectieprocedure, zoals ook in Nederland in toenemende mate wordt toegepast, de standaardprocedure wordt. Daarnaast pleiten wij voor een zorgvuldige kwaliteitsbewaking van de uitvoering van het professoraat in de vorm van regelmatige en serieuze functioneringsgesprekken. Dergelijke gesprekken worden in veel faculteiten inmiddels gevoerd. Zeker tegen de achtergrond van de zware taken en verantwoordelijkheden die hoogleraren binnen Nederlandse universiteiten en instituten zijn toebedeeld, ook in management en bestuurlijke zin, is een regelmatige kwaliteitsmonitoring essentieel.

Een ander punt dat wij rond de positie van de leerstoelhouder aan de orde willen stellen betreft de vraag hoe deze rol zich verhoudt tot de ambities van talentvolle wetenschappers. Laat het pakket aan zware verantwoordelijkheden van een functionele leerstoelhouder zich combineren met de wetenschappelijke ambities van talentvolle wetenschappers? Functionele leerstoelhouders die hun positie in de top van de piramide serieus nemen, besteden vaak een frustrerend groot deel van hun tijd aan besturen en managen, taken die ver af staan van hun primaire talenten en ambities. Bovendien worden leerstoelhouders in visitaties in hoofdzaak afgerekend op het aantal publicaties en bijbehorende impact indices, waardoor bestuurlijke en managementtaken – begrijpelijk – in het gedrang komen. Onder leden van De Jonge Akademie bijvoorbeeld verliest de positie van functionele leerstoelhouder steeds meer aantrekkingskracht, juist vanwege de onevenwichtige verhouding tussen bestuurlijke en managementtaken enerzijds en onderzoek en onderwijs anderzijds.

Ten slotte: in deze paragraaf hebben wij ons vooral gericht op de positie van de hoogleraar/leerstoelhouder. Wij bepleiten ook zorgvuldige wervings- en selectieprocedures en kwaliteitsbewaking in de vorm van regelmatige functioneringsgesprekken voor andere typen leerstoelen (zie voetnoot 5) en voor UD's en UHD's.

## 2.3 Talentvolle wetenschappers in de leerstoelgroep: beperkte ruimte

Eén van de risico's die de structuur van de leerstoelgroep met zich meebrengt, is dat het ambitieuze en talentvolle wetenschappers kan beperken in het ontwikkelen van een eigen onderzoekslijn. Volgens het functieprofiel voor UD's binnen het Universitair Functie Ordenen (UFO) systeem bestaat de onderzoekstaak van de UD uit 'het verwerven en verrichten van wetenschappelijk onderzoek, na afstemming met de hoogleraar van de leerstoel en in lijn met het capaciteitsgroepplan' (UFO UD, 2005). Het onderzoek van de UD moet formeel binnen het kader van de leerstoelgroep vallen en bijdragen aan het al lopende onderzoek van deze groep. Dit uitgangspunt komt de cohesie binnen een leerstoelgroep ten goede, maar beperkt de mogelijkheden van ambitieuze en talentvolle wetenschappers om een eigen onderzoekslijn te ontwikkelen. Bovendien gebeurt dit in de fase van hun leven waarin de creativiteit vaak het hoogst is. En het ontwikkelen van een eigen en herkenbare onderzoekslijn is nu juist wat deze wetenschappers ambiëren, een punt dat ook door VIDI en VICI laureaten als een positief kenmerk van het NWO Vernieuwingsimpuls-programma wordt genoemd (Bongers et al., 2007).

Onafhankelijkheid en eigen verantwoordelijkheid voor het opbouwen van een eigen onderzoekslijn zijn kenmerkend voor de Amerikaanse equivalent van de UD, de *assistant professor* in een tenure trackstelsel. Een *assistant professor* wordt geacht een onafhankelijke onderzoekslijn op te zetten en in te vullen, doorgaans ondersteund door een fikse startsubsidie. Dit stelsel levert een voortdurende vernieuwende inbreng door onafhankelijke wetenschappers, zoals ook opgemerkt door Roel Nusse, hoogleraar ontwikkelingsbiologie aan de Stanford University, in zijn voorwoord voor het Rathenaurapport (Van Balen & Van den Besselaar, 2007). Een essentiële waarde van het Amerikaanse academische stelsel is dat het relatief jonge wetenschappers aanzet hun creatieve kracht te ontketenen als zij na één of twee postdoc-aanstellingen als *assistant professor* worden aangesteld.

Vernieuwing en innovatief onderzoek vereisen dat talentvolle wetenschappers eigen richtingen en onderzoeksideeën kunnen exploreren en ontwikkelen, zonder daarbij noodzakelijk ingekaderd te worden in een reeds (lang) bestaande onderzoekstraditie binnen de leerstoelgroep. Ruimte maken voor jong talent en investeren in jong talent, dat bewezen heeft succesvol te zijn, is ook door de Commissie Dynamisering (2006) aangemerkt als peiler voor goed universitair werkgeverschap. Het bieden van ruimte aan talentvolle wetenschappers sluit goed aan bij hun ambities, maakt een werkgever aantrekkelijk en verruimt daarmee zijn wervingsmogelijkheden.

Dat wetenschappers binnen een traditioneel, hiërarchisch piramidiaal stelsel hun onderzoek moeten aanpassen en inkaderen binnen de onderzoekslijn van de leerstoelgroep is niet alleen fnuikend voor de ambities van juist de meest talentvolle

wetenschappers. Het maakt het onderzoek ook star, aangezien het de mogelijkheden beperkt om flexibel in te springen op nieuwe onderzoeksontwikkelingen en interfereert daarmee met de hoge ambities van Nederlandse universiteiten. Immers, bij het werven van een kandidaat zal de aansluiting bij de al bestaande onderzoekslijn een belangrijke leidraad zijn, omdat de gevestigde belangen daarmee het beste gediend worden. Bezien vanuit breder perspectief zal het voor de organisatie als geheel juist waardevol zijn om iemand aan te stellen met onderzoeksexpertise die tussen verschillende bestaande onderzoeksthema's in zit, of juist een nieuwe lijn van onderzoek inbrengt. De beschikbaarheid van een bredere expertise zal ook het onderwijsaanbod, en naar verwachting de kwaliteit van het onderwijs, een impuls geven. Een breder en flexibeler systeem, waarbinnen UD's en UHD's een eigen en onafhankelijke onderzoekslijn kunnen uitzetten en een eigen onderzoeksgroep kunnen opbouwen, biedt ruimte aan meerdere lijnen van creatief en innovatief top-onderzoek en zal zowel het onderzoek als het onderwijs binnen een organisatie versterken.

Enkele kanttekeningen zijn hier op zijn plaats. Wij bepleiten niet dat jonge, talentvolle onderzoekers zich als universitaire zonnekoningen moeten kunnen verliezen in een eigen onderzoekslijn. Integendeel. Wij bepleiten meer vrijheid en ruimte om te excelleren, maar ook meer verantwoordelijkheid voor de eigen onderzoekslijn. Deze verantwoordelijkheid behelst ook aansluiting bij en samenwerking met andere wetenschappers binnen een organisatorische eenheid (bijvoorbeeld leerstoelgroep, afdeling, instelling), en het afstemmen van de eigen onderzoekslijn met het onderzoek binnen deze eenheid. Daarnaast zijn wij van mening dat de bestuurlijke taken niet in hoofdzaak bij de leerstoelhouder/hoogleraar moeten liggen, maar verdeeld moeten worden over alle medewerkers binnen een eenheid op basis van competenties, en niet uitsluitend op basis van positie. Dit ontlast de hoogleraar en biedt UD's/UHD's de gelegenheid bestuurlijke ervaring op te doen. Ten slotte vinden wij dat ook studenten moeten kunnen profiteren van het enthousiasme van talentvolle wetenschappers en dat er voor deze wetenschappers ook een belangrijke taak is weggelegd in het onderwijs (en in geval van UMC's, de patiëntenzorg). Ons pleidooi voor meer vrijheid en ruimte voor een eigen onderzoekslijn voor UD's/UHD's, en de adviezen om dit te bewerkstelligen, vooronderstelt dat onderzoeksactiviteiten zijn ingebed in het geheel aan evenwichtig verdeelde taken binnen een universitaire eenheid.

## **2.4 Aanbevelingen modernisering wetenschappelijke posities**

Om de hierboven geschetste situatie te verbeteren, richten wij ons in het bijzonder tot de VNSU, Colleges van Bestuur van universiteiten, decanen van faculteiten en directeuren van onderzoeksinstituten, NWO en de KNAW. Wij dichten leden van de

Colleges van Bestuur, decanen en directeuren, als sleutelfiguren op leidinggevende posities, een sturende en leidende rol toe in het realiseren van aanbevelingen 1-9. Wij zien een regisserende rol voor de VSNU weggelegd, aansluitend bij haar missie om gezamenlijke standpunten te ontwikkelen die voor alle universiteiten van belang zijn, waarbij meer aandacht voor loopbanen van jonge wetenschappers, het zichtbaar maken van toponderzoek en internationale beeldvorming tot strategische thema's zijn benoemd.

## **POSITIE VAN DE HOOGLERAAR, UHD EN UD**

- 1. Loskoppeling positie hoogleraar van leerstoelgroep.** De positie van hoogleraar/leerstoelhouder moet worden losgekoppeld van het principe van de leerstoelgroep en de daarmee samenhangende piramidevormig, hiërarchische functieopbouw uit de jaren tachtig van de vorige eeuw. Daarnaast moet het takenpakket van een hoogleraar een invulling krijgen die bij een wetenschappelijke topfunctie past: onderzoek en onderwijs, met een verlicht pakket aan administratieve en managementtaken. Deze verlichting kan gerealiseerd worden door de organisatie platter te maken en de veelheid aan administratieve en managementtaken die leerstoelhouders binnen het huidige academische bestel uitvoeren te verspreiden over meerdere personen. Het bevrijden van de hoogleraar van taken die afleiden van het onderzoek en onderzoek gaan hand in hand met meer vrijheid en verantwoordelijkheden voor de overige stafleden. De VSNU en Colleges van Bestuur zouden in dit proces een regisserende rol kunnen spelen.
- 2. Persoonlijk hoogleraar.** Van mogelijkheden voor bevordering tot persoonlijk hoogleraar dient meer gebruik te worden gemaakt. Dit zorgt voor doorstroming van wetenschappelijk talent en maakt het gemakkelijker om bestuurlijke en management-taken te verdelen over een groter aantal senior wetenschappers. De posities van persoonlijk hoogleraar (en andere typen leerstoelen) en van leerstoelhouder kunnen worden ondergebracht in eenzelfde eenheid. In overleg met een leidinggevende, bijvoorbeeld een decaan, worden taken en verantwoordelijkheden bepaald.  
Daarnaast adviseren wij dat talentvolle wetenschappers kunnen worden bevorderd tot persoonlijk UD en persoonlijk UHD.
- 3. Open procedure werving hoogleraren, UHD's en UD's.** Voor de werving van hoogleraren, UHD's en UD's wordt in principe een open procedure gevolgd: een werving met openbare aankondiging, waarbij uiteraard ook gescout kan worden. In geval van leerstoelen die in hun aard zijn gekoppeld aan een specifieke kandidaat, zoals persoonlijke leerstoelen, wordt een gesloten procedure gevolgd, maar wel met een serieuze toetsing (zie aanbeveling 4) van de kwaliteiten van de beoogde kandidaat op basis van vooraf gekende criteria.

4. **Selectie hoogleraren, UHD's en UD's.** De selectieprocedure voor hoogleraren, UHD's en UD's moet gepaard gaan met een uitgebreide en diepgaande toetsing van de kwaliteiten van de kandidaten. In de selectie zijn alle betrokkenen bij de leerstoel vertegenwoordigd, worden referenties ingewonnen bij collega-wetenschappers, en worden kandidaten getoetst op kwaliteiten voor de volle breedte van hun functie.
5. **Flexibilisering aanstelling hoogleraren, UHD's en UD's.** De aanstelling van wetenschappelijke stafleden in vaste dienst (hoogleraren, UHD's en UD's) moet worden geflexibiliseerd. De aanstelling bij universiteit of onderzoeksinstituut is voor onbepaalde tijd. De benoeming in de functie van hoogleraar, UHD of UD is vast, maar wordt elke vijf jaar geëvalueerd en getoetst, waarbij adviezen van *peers* en jaarlijkse functioneringsgesprekken een belangrijke rol spelen. Aan evident disfunctioneren zijn duidelijke consequenties verbonden betreffende rang, inschaling en taken.
6. **Evaluatie functioneringsgesprekken.** In veel faculteiten worden regelmatig functioneringsgesprekken gevoerd met hoogleraren. Inzicht in de frequentie, vorm en inhoud van deze gesprekken ontbreekt echter momenteel. Een eerste, informele inventarisatie van de commissie Loopbaanbeleid leert dat er aanzienlijke verschillen bestaan tussen faculteiten en universiteiten. Wij achten het wenselijk dat de VSNU een onderzoek uitvoert om de huidige praktijk van functioneringsgesprekken met hoogleraren in kaart te brengen.

## **RUIMTE VOOR ONTPLOOIING VAN TALENTVOLLE ONDERZOEKERS**

7. **Ruimte voor ontwikkelen eigen onderzoekslijn.** Talentvolle wetenschappers moeten meer ruimte krijgen om een eigen en onafhankelijke onderzoeksgroep op te bouwen. Ruimte laten aan onderzoekers om zelf hun onderzoek in te richten schept ruimte om te excelleren en biedt ook meer flexibiliteit om in te springen op nieuwe onderzoeksontwikkelingen. Beide aspecten zullen bijdragen aan de ambitie van universiteiten en onderzoeksinstituten om hoogwaardig onderzoek uit te voeren.  
Bij het bieden van ruimte aan talentvolle onderzoekers om een eigen onderzoekslijn te ontwikkelen moet rekening worden gehouden met een zekere kritische massa binnen een eenheid die nodig is voor succesvol onderzoek. Daarnaast moeten onderzoeksactiviteiten passen binnen een evenwichtige verdeling van taken (onderzoek, onderwijs, bestuur en, in geval van UMC's, patiëntenzorg) binnen een organisatorische eenheid.
8. **Posities UD's en UHD's.** UD's/UHD's moeten worden beschouwd als eerstverantwoordelijken voor de inhoudelijke lijn van het eigen onderzoek en dat van hun promovendi/postdocs. Intercollegiaal overleg met of coaching door bijvoorbeeld de leerstoelhouder is belangrijk, maar de leerstoelhouder stuurt niet de inhoudelijke lijn van het onderzoek aan.

9. **Ius promovendi.** Een UHD die als directe begeleider het onderzoek van een promovendus/da succesvol heeft begeleid tot een afgerond proefschrift heeft, net als zijn/haar collega in bijvoorbeeld de Verenigde Staten, Groot-Brittannië, Duitsland en Zweden, het *ius promovendi*.

## 2.5 Personeelsbeleid op basis van het formatiebeginsel: star en weinig wervend

Personeelsbeleid gebaseerd op het formatiebeginsel is weinig flexibel. Het aan nemen of bevorderen van getalenteerde wetenschappers is in principe alleen mogelijk als formatie vrijkomt binnen de eigen leerstoelgroep. In deze paragraaf bespreken we enkele specifieke problemen die samenhangen met een beperkte instroming en doorstroming van talentvolle wetenschappers en complicaties van de starre, traditionele, piramidale structuur van leerstoelgroepen voor de uitstroming en opvolging van de leerstoelhouder. Vervolgens stellen we hier het belang van gericht beleid voor de werving en het behoud van talent aan de orde.

### 2.5.1 INSTROMING EN DOORSTROMING

Een voorbeeld van een groep wetenschappers voor wie de beperkte instroom in wetenschappelijke functies funest is, zijn postdocs die een wetenschappelijke carrière ambiëren, en dat doen velen van hen (Crum & Bal, 1998; zie ook Arbeidsmonitor SoFoKleS, 2003; website Postdoc Career Development Initiative, <http://www.pcdi.nl/>). Een postdoc-positie is bij uitstek geschikt om de expertise te verbreden of te verdiepen in het binnen- of buitenland, profiterend van kennis en vaardigheden opgedaan gedurende het promotieonderzoek en gevrijwaard van zware verplichtingen in onderwijs of bestuur. Een postdoc-positie wordt daarom in veel vakgebieden als onmisbare tussenstap gezien tussen het promotieonderzoek en een vaste aanstelling, ook al omdat werkzaamheden uitgevoerd in het kader van promotieonderzoek onvoldoende basis bieden om een beslissing te kunnen nemen of iemand de kwaliteiten heeft die gevraagd worden voor een aanstelling als UD.

Echter, postdocs stapelen regelmatig drie, vier of zelfs meer postdoc-aanstellingen, waaronder soms ook tijdelijke posities met een onduidelijke meerwaarde voor de wetenschappelijke carrière. Dit hangt samen met beperkte mogelijkheden voor instroming, maar ook met het ontbreken van signalen dat men in een fuik zit en het gebrek aan gerichte adviezen voor heroriëntatie op de loopbaan. De postdoc-training, bedoeld als periode van beperkte duur voor verbreding en diepgang na het verwerven van een doctoraat, wordt zo een waaier van soms weinig samenhangende projecten. Door het stapelen van tijdelijke aanstellingen, vaak bij eenzelfde universiteit, worden postdocs academische wedstrijdzwemmers die al watertrappend het hoofd boven water proberen te houden, in de hoop op die ene mogelijkheid tot

instroming. Slechts een deel van hen kan uiteindelijk instromen in een universitaire functie. Het overgrote deel zal alsnog de universiteit verlaten, vaak de 35 jaar al gepasseerd, met op het cv een keur aan onderzoekservaring die buiten de universiteit van geringe waarde blijkt te zijn (Crum & Bal, 1998).

Daarnaast is de doorstroming van vrouwen naar hogere wetenschappelijke rangen beperkt, evenals de instroming van wetenschappers met een niet-Westerse achtergrond (zie ook Heiligers & Van Steen, 2008, Beleidsdoorlichting OCW). Inmiddels worden de collegebanken bezet door een evenredig aantal vrouwen en mannen, maar deze verhouding is niet weerspiegeld in de wetenschappelijke rangen. Het is genoegzaam bekend dat het percentage vrouwelijke hoogleraren aan Nederlandse universiteiten (12%) nog steeds tot de laagste in Europa behoort, en ook op de wereldranglijst is Nederland een achterhoedespeler (zie bijvoorbeeld Monitor vrouwelijke hoogleraren 2009). Maar ook de instroming/doorstroming naar een UD- of UHD-positie blijft een hardnekkig knelpunt (Heiligers & van Steen, 2008). Iedere volgende stap naar een hogere wetenschappelijke rang laat feitelijk een daling in het percentage vrouwen zien (zie VSNU, WOPI-gegevens, 2009).<sup>6</sup> Daarnaast signaleren Heiligers en Van Steen (2008) een toename in het percentage studenten met een niet-Westerse achtergrond op universiteiten, maar een sterke ondervertegenwoordiging van wetenschappers uit deze groep – met name uit de klassieke minderheidsgroepen: Turken, Marokkanen, Surinamers en Antillianen – in wetenschappelijke posities. De diversiteit die de studentenpopulatie al sinds jaren kenmerkt, is slechts in geringe mate terug te vinden in de wetenschappelijke rangen.

## 2.5.2 UITSTROMING EN OPVOLGING

De starheid van de traditionele piramidale structuur van leerstoelgroepen zoals besproken in paragraaf 2.5.1 komt ook aan het licht wanneer de leerstoelhouder met emeritaat gaat. Wie volgt hem/haar op? Iemand met dezelfde onderzoeksachtergrond zodat de onderzoekslijn van de hele leerstoelgroep kan worden voortgezet? Of grijpt de universiteit de gelegenheid aan om deze onderzoekslijn te vernieuwen? En wanneer voor vernieuwing wordt gekozen, wat betekent dat dan voor het onderzoek van het zittend personeel in de leerstoelgroep? De piramidale structuur van leerstoelgroepen maakt dat opvolging niet alleen gaat over de functie zelf, maar ook over de inhoudelijke invulling van het onderzoek van het zittend personeel binnen de leerstoelgroep. Het systeem maakt de keuze om dezelfde onderzoekslijn van de leerstoel voort te zetten waarschijnlijker en maakt het moeilijk om met een nieuwe onderzoekslijn in te springen op actuele ontwikkelingen of een beschikbare, briljante kandidaat op een ander vakgebied aan te trekken.

---

6 Zie [www.vsnunl.nl](http://www.vsnunl.nl)

### 2.5.3 BATTLE FOR BRAINS: LOOPBAANBEGINSEL EN MOGELIJKHEDEN VOOR VERBETERING WERVINGSKRACHT

Invoering van het loopbaanbeginsel zal positieve gevolgen hebben omdat dit de eerder geschetste starheid gerelateerd aan instroom, doorstroom en uitstroom doorbreekt. De invoering van het loopbaanbeginsel zal ook een wezenlijke bijdrage leveren aan het streven van Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstituten tot de internationale top te behoren. Zoals eerder betoogd maakt het loopbaanbeginsel het makkelijker om hooggekwalificeerde onderzoekers te werven en te behouden. Het scouten van talent wordt in de internationaal georiënteerde *battle for talents* steeds belangrijker, maar het aanbod dat Nederlandse universiteiten kunnen doen wat betreft aanstelling en financiering (denk aan *startup funds*) is vaak beperkt, en beperkter dan het aanbod van bijvoorbeeld veel Amerikaanse universiteiten.

Het werven van talent binnen de Nederlandse universiteiten en wetenschappelijke instellingen is vaak nogal afwachtend van aard en wordt vaak bepaald door externe gebeurtenissen. Een onderzoeker die een persoonsgebonden subsidie heeft verworven, of een aanbod heeft gekregen van een andere universiteit noopt universitaire bestuurders tot actie en het doen van een passend (tegen)aanbod, vaak in de vorm van een vaste aanstelling of promotie naar een hogere functie. Het belonen van uitzonderlijke prestaties is nastrevenswaardig, maar zonder een flankerend personeelsbeleid wordt elke beslissing ad hoc genomen en is deze sterk afhankelijk van de enkeling(en) die daarmee min of meer toevallig belast is/zijn en de assertiviteit van de betrokken wetenschapper. Bovendien geven universiteiten op deze manier hun werving en selectie voor een belangrijk deel uit handen en wordt het universitaire personeelsbeleid in hoge mate bepaald door externe factoren die buiten de beslissingsbevoegdheid van de universiteit liggen. Op zich is het nastrevenswaardig dat ook anderen betrokken zijn bij de beoordeling van wetenschappelijke kwaliteit, bijvoorbeeld in de vorm van *peer review*. Maar door het ontbreken van een duidelijk personeelsbeleid verworven waardevolle en inzichtelijke beslissingen van externe collegae tot ad hoc adviezen over werving en selectie.

In onze optiek is het cruciaal dat universiteiten en onderzoeksinstituten de werving van beloftevolle wetenschappers in eigen hand nemen, talentvolle wetenschappers actief scouten en hen een aantrekkelijk aanbod kunnen doen. Talentvolle wetenschappers moeten de gelegenheid krijgen zich voor een bepaalde periode te bewijzen. Als zij hun belofte hebben waargemaakt – getoetst op vooraf bekende kwaliteitscriteria – nemen universiteiten en onderzoeksinstituten deze wetenschappers in vaste dienst. De Rosalind Franklin Fellowships, het zeer succesvolle programma van de Rijksuniversiteit Groningen (zie bijlage 1), is gebaseerd op dit principe en, zoals hierna uiteengezet, bevelen wij aan dit instrument uit te breiden en op bredere schaal in te voeren.



## 2.6 Aanbevelingen motiverend personeelsbeleid

Voor het ten uitvoer brengen van aanbevelingen 10-14 richten wij ons op de leden van Colleges van Bestuur van universiteiten, decanen van faculteiten en directeuren van onderzoeksinstituten, NWO en de KNAW. Ook hier zien wij een regisserende rol weggelegd voor de VNSU, in het verlengde van haar missie en strategische thema's. Aanbeveling 15, investeren in diversiteitsfellowships, is gericht aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en aan NWO.

- 10. Loopbaanbeginsel als leidraad.** Universiteiten moeten streven naar invoering van het loopbaanbeginsel. Universiteiten en wetenschappelijke instellingen moeten meer armslag krijgen om actief talentvolle wetenschappers te scouten en hen een aantrekkelijk aanbod te doen. Hierbij weegt de kwaliteit van de kandidaat (wat betreft onderzoek, onderwijs, bestuur en eventueel patiëntenzorg) zwaarder dan zijn of haar onderzoeksrichting. Het loopbaanbeginsel moet doordacht worden ingebed in het geheel aan taken binnen een universitaire eenheid (onderzoek, onderwijs, bestuur en indien van toepassing patiëntenzorg), met inachtneming van de beschikbare financiële middelen.
- 11. Interdisciplinaire verschillen.** Bij het implementeren van meritocratisch loopbaanbeleid moet rekening worden gehouden met verschillen tussen wetenschappelijke disciplines. Het optimale meritocratische stelsel ziet er voor verschillende disciplines waarschijnlijk verschillend uit.
- 12. Scouting van wetenschappelijk talent.** In Nederland moet een sterke, en meer internationale, traditie van scouting van wetenschappelijk talent ontstaan. Deze scouting moet worden gekoppeld aan een universitaire aanstelling. Universiteiten en onderzoeksinstituten moeten niet alleen laureaten van persoonsgebonden subsidies (als Vernieuwingsimpuls of ERC) proberen binnen te halen die voor een deel in de kosten voor de eigen aanstelling voorzien. Universiteiten en onderzoeksinstituten moeten ook zelf leren wetenschappelijke belofte in te schatten en durf tonen in het bieden van een loopbaanperspectief voor veelbelovende wetenschappers. De benodigde aantrekkingskracht kan vergroot worden door geworven talenten een perspectief op succes te bieden middels *startup funds* en een aanstelling voor bepaalde tijd, met de garantie van een aanstelling voor onbepaalde tijd als na toetsing blijkt dat de wetenschapper voldoet aan de op voorhand opgestelde criteria van succes en zijn/haar belofte heeft waargemaakt. Het succes van de Rosalind Franklin Fellowships in het aantrekken van internationaal vrouwelijk toptalent bewijst dat gerichte scouting, gekoppeld aan het bieden van een goed loopbaanperspectief, de instroming en doorstroming van talentvolle wetenschappers bevordert.

**13. Duidelijke kwaliteitscriteria en beoordelingsmomenten.** Bij de overgang van het formatiebeginsel naar het loopbaanbeginsel wordt beoordelen op kwaliteit nog belangrijker. Criteria voor de beoordeling van kwaliteit op basis waarvan bevorderingen en benoemingen al dan niet plaatsvinden, moeten op voorhand duidelijk zijn, evenals de momenten waarop de beoordeling plaatsvindt. Het Human Resource Management instrumentarium, doorgaans aanwezig op universiteiten en onderzoeksinstituten, wordt daadwerkelijk en planmatig ingezet in functioneringsgesprekken met wetenschappers in alle functies.

Voor wetenschappers die niet voldoen aan de vooraf gekende en zorgvuldig getoetste criteria wordt een doordacht en op de persoon toegespitst exit-traject ontwikkeld.

**14. Rol van de decanen en directeuren.** De rol van decanen, onderzoeks- en onderwijsdirecteuren is zeer belangrijk in de implementatie van doordacht loopbaanbeleid gestoeld op het loopbaanbeginsel, omdat hun belangen uitstijgen boven lokale belangen. Dit vraagt om een rechtvaardige aanpak. Decanen moeten, in goed overleg en met inachtneming van het geheel aan taken binnen een universitaire eenheid (onderzoek, onderwijs, bestuur en eventueel patiëntenzorg), de randvoorwaarden en het kader scheppen voor goed loopbaanbeleid, en hoogleraren hierop aanspreken.

**15. Invoering Diversiteitsfellowships: Van Schurman fellowships en Al-Biruni fellowships.** Het ministerie van OCW of NWO stelt een jaarlijks budget beschikbaar voor Van Schurman fellowships voor vrouwen en Al-Biruni fellowships voor recentelijk gepromoveerde wetenschappers van niet-Westerse afkomst. Deze fellowships worden ingesteld om instroming en doorstroming van deze groepen te bevorderen.

De Van Schurman fellowships<sup>7</sup> worden gemodelleerd naar de succesvolle Rosalind Franklin Fellowships van de RUG (zie bijlage). Zij bieden volledige financiering voor vijf jaar, waarna de universiteit of het onderzoeksinstituut elk jaar een derde van de financiering overneemt en acht jaar na aanstelling de laureaat in vaste dienst neemt, op het niveau van UHD met uitzicht op bevordering naar hoogleraarspositie. Elk jaar wordt de laureaat geëvalueerd op grond van op voorhand opgestelde criteria. Na drie jaar vindt het eerste formele beoordelingsgesprek plaats, in een commissie bestaande uit stafleden vanuit de afdeling, externe *peers* en een P&O functionaris. Na vijf jaar vindt het tweede beoordelingsgesprek plaats, waarbij de universiteit ofwel een vast deel van de financiering overneemt en bij goed gevolg een UHD-positie aanbiedt

---

<sup>7</sup> Van Schurman fellowships zijn vernoemd naar geleerde, dichteres en kunstenares Anna Maria van Schurman (1607-1678), die wordt beschouwd als de eerste vrouwelijke student en hoogst opgeleide vrouw uit de 17e eeuw.

met uitzicht op benoeming als hoogleraar, ofwel de financiering van de laurea-at niet overneemt en gebruikmakend van HRM-instrumenten gedegen hulp biedt bij het zoeken naar een andere werkkring. Deze fellowships zijn bedoeld voor vrouwen, om de instroming en doorstroming van vrouwen te bevorderen, en zijn feitelijk een landelijke implementatie van de zeer succesvolle Rosalind Franklin fellowships van de RUG.

De Al-Biruni fellowships<sup>8</sup> zijn bedoeld voor recentelijk gepromoveerde wetenschappers van niet-Westerse afkomst om de instroming in een UD-positie te bevorderen. Deze fellowships zullen hiermee voorzien in de carrièrestap die volgt op het zeer succesvolle NWO Mozaiek programma. De Al-Biruni fellowships bieden een volledige financiering voor twee jaar, waarna de universiteit of het onderzoeksinstituut elk jaar een derde van de financiering overneemt en na vijf jaar de laurea-at in vaste dienst neemt, op het niveau van UD. De laurea-at voert eerst twee jaar als postdoc onderzoek uit aan een universiteit of onderzoeksinstituut buiten Nederland, in samenwerking met de universiteit waar de laurea-at na afloop van zijn/haar postdoc periode in dienst zal treden. Evaluatie en beoordeling van de laurea-at vindt plaats naar analogie van de Van Schurman fellowships zoals eerder beschreven (uiteraard aangepast aan de looptijd van de fellowship).

## 2.7 Uniformiteit van de wetenschappelijke loopbaan

Is er leven buiten de universiteit? Veel wetenschappers denken van niet, hoewel dit per vakgebied zal verschillen. Veel gedreven wetenschappers wijden zich volledig aan de wetenschap, een houding die door de zware competitie in de universitaire wereld is gecultiveerd. De drempel zich te oriënteren op een loopbaan buiten de universiteit is vaak hoog, en voor velen is de stap om buiten de wetenschap carrière te maken groot. Onderzoek van Crum en Bal (1998) toont aan dat veel promovendi en postdocs dit idee delen. Maar ook hoogleraren, of andere wetenschappers met een begeleidende functie, hebben vaak geen goed zicht op carrièremogelijkheden buiten de wetenschap. Dit is opmerkelijk, want het leeuwendeel van de promovendi en postdocs die hij of zij begeleidt zal de carrière buiten de wetenschap vervolgen. Dit knelpunt speelt bij disciplines met een sterke vertegenwoordiging in de samenleving (denk aan Rechten, Economie, of Technische wetenschappen) overigens minder dan bij andere disciplines.

Deel van het probleem is gelegen in de uniformiteit van de wetenschappelijke loopbaan. Er is feitelijk slechts één lineair en rigide model: publiceren en fondsen acquireren op weg naar de felbegeerde leerstoel binnen de universiteit. Deze beperkte

---

8 Al-Biruni fellowships zijn vernoemd naar Abu Raihan Biruni (974-1048), een zeer veelzijdig Perzisch wetenschapper.

carrière­mogelijkheid strookt niet met de vele en brede taakstellingen waar univer­siteiten en onderzoeksinsti­tuten zich anno 2010 voor gesteld zien.

Is er leven buiten de universiteit? Wel degelijk. Uit interviews met personen die ervaring hebben met tenure trackers die zijn uitgestroomd blijkt dat deze wetenschappers binnen een jaar, met enige begeleiding, een andere baan buiten de wetenschap hebben gevonden (Van Balen & Van den Besselaar, 2007). Ook voor uitstromende postdocs zijn er zeker kansen voor een loopbaan buiten de univer­siteit, bijvoorbeeld in het bedrijfsleven of bij de overheid. Daarnaast is er de trend dat hogescholen meer gepromoveerden in hun staf willen opnemen en hun onder­zoeksactiviteiten willen uitbreiden. Ook kan de doorstroom worden bevorderd naar bestuurlijke en beleidsmatige functies in universiteiten en andere instellingen en organisaties die zich richten op wetenschap en scholing. Onderzoek van Jansen (2002; VSNU/SoFoKles) bevestigt dat academici in principe breed inzetbaar zijn.

Daarnaast is er in veel vakgebieden nauwelijks sprake van zij­instroom. Talent­volle geesten van buiten de universiteit stromen niet gemakkelijk in, en ook een onderzoeker die de universiteit heeft verlaten, krijgt later in zijn of haar carrière niet gemakkelijk opnieuw een universitaire functie. In de afgelopen jaren zijn door universiteiten (VSNU) en NWO waardevolle initiatieven ontplooid om de pluriformiteit van loopbanen van wetenschappers te vergroten of de zij­instroom te ver­gemakkelijken. Het succesvolle, maar inmiddels afgesloten, Casimir-programma van NWO bijvoorbeeld beoogde carrières van onderzoekers in de sectoren bèta en tech­niek aantrekkelijker en veelzijdiger te maken door uitwisseling van werknemers in de private en publieke onderzoeksinfrastructuur financieel te ondersteunen. Betrokken partijen bij de opzet van het Casimir-programma waren de ministeries van Economische Zaken en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, het platform Bèta Techniek en NWO. Aanvragen werden ingediend door een net-afgestudeerde of onder­zoeker bij een kennisinstelling of bedrijf, een vertegenwoordiger van een bedrijf en een vertegenwoordiger van een universiteit. De evaluatie van het Casimir-pro­gramma (over de ronde 2005) leert dat het een succesvol programma was met een evenredig (en groot) aantal aanvragen uit kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Recentelijk heeft ook de VSNU in een brief aan toenmalig premier Balkenende<sup>9</sup> be­nadrukt dat een uitwisseling van talent tussen het bedrijfsleven en universiteiten wezenlijk is. De VSNU stelt in haar brief onder meer voor om onderzoekers van kennisintensieve bedrijven met een sterke focus op innovatie en research & devel­opment tijdelijk te laten instromen in de universiteiten. Met dit idee hoopt de VSNU talent, dat vanwege de economische crisis bij bedrijven uitstroomt, te behouden en tevens de samenwerking tussen universiteiten en bedrijven te faciliteren. Hoewel dit idee is ingezet als investeringsimpuls tegen de recessie, weerspiegelt het initi­atief het belang van uitwisseling tussen universiteit en bedrijven of maatschappe­lijke instellingen voor onderzoek en innovatie.

---

9 <http://www.vsnul.nl/Standpunten/Berichten-aan-de-Kamer.htm>

## 2.8 Aanbevelingen verruiming academische loopbanen

Voor het realiseren van aanbevelingen 16 en 17 richten wij ons op werkgevers buiten de universiteit, zoals bedrijven en maatschappelijke organisaties, leden van de Colleges van Bestuur van universiteiten, decanen van faculteiten en directeuren van onderzoeksinstituten, NWO en KNAW. Een regisserende rol is weggelegd voor werkgeversorganisaties als VNO-NCW en voor de VSNU.

- 16. Pluriformere loopbanen.** Academische loopbanen moeten pluriformer worden. Naast het model van de toponderzoeker moeten carrièrepaden worden geopend voor excellente prestaties op andere gebieden binnen het universitaire bestel, zoals onderwijs, wetenschapscommunicatie en bestuur en beleid. Daarnaast moet er meer erkenning komen voor de belangrijke rol die personen in dergelijke posities hebben voor de wetenschap.
- 17. Bevorderen van uitwisseling.** De mogelijkheden voor (tijdelijke) uitwisseling tussen universiteiten en instituten, en de mogelijkheden voor (tijdelijke) zij-instrooming en zij-uitstroming moeten worden vergroot om de starheid in de carrièrepaden te doorbreken, om creatieve geesten de gelegenheid te bieden elders inspiratie op te doen en om talenten de ruimte te bieden om vanuit de samenleving terug te keren naar de universiteit. Initiatieven als het Casimir-programma van NWO, of het voorstel voor zij-instroom vanuit kennisintensieve bedrijven in universiteiten zoals voorgesteld door de VSNU, verdienen navolging. In aansluiting op ons eerdere pleidooi voor een zorgvuldige selectieprocedure moet ook hier de selectie van kandidaten gepaard gaan met een uitgebreide en diepgaande toetsing (zie aanbeveling 4) op basis van op voorhand heldere criteria.

# GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Bongers, R., Boekholt, P., Vullings, W., Kern, S., Van den Berg, B., & Van Til, J. (2007). *Evaluatie vernieuwingsimpuls 2000-2006*. Onderzoek in opdracht van NWO.
- Commissie Dynamisering (2006). *Investeren in dynamiek*. [voorzitter: H. Chang].
- Crum, B., & Bal, J. (1998). *Werk- en loopbaanpositie van postdocs*. Onderzoek uitgevoerd in opdracht van de stichting SoFoKles.
- Fruytier, B., & Brok, W. (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*. Onderzoek in opdracht van VSNU.
- Heiligers, D., & Van Steen, J. (2008). *Beleidsdoorlichting 'Versterking van de aantrekkingskracht op en de loopbaanmogelijkheden van jonge en talentvolle onderzoekers'*. Begroting OCW, artikel 16. Notitie ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap.
- Jansen, N. (2002). *Jonge wetenschappers: competent talent?! De rol van competenties en de werkomgeving voor een succesvolle loopbaan*. Onderzoek in opdracht van VSNU.
- Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2009. Uitgave van de Stichting Simone de Beauvoir, VSNU, Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren en SoFoKles. <http://www.sofokles.nl/downloads/actueel/Monitor.28.09.2009.pdf>
- Onderzoekstalent op waarde geschat. Notitie ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2005. <http://www.minocw.nl/documenten/emancipatie-doc-2005-onderzoekstalent.pdf>
- Van Balen, B., & Van den Besselaar, P. (2007). *Universitaire onderzoeksloopbanen: een verkenning van problemen en oplossingen*. Den Haag: Rathenau Instituut SciSA rapport 0702.
- Van den Brink, M. (2009). *Behind the scenes of science: Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*. Proefschrift Nijmegen School of Management, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Van den Brink, M., & Brouns, M. (2006). *Gender & excellence. Een landelijk onderzoek naar benoemingsprocedures van hoogleraren*. Onderzoek in opdracht van ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap.
- Van Vucht Tijssen, L. (2000). *Talent voor de toekomst, toekomst voor talent*. Onderzoek in opdracht van ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap.
- Wetenschap gewaardeerd! NWO-strategie 2007-2010. NWO, 2007. [http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOA\\_6PXJ9W?Opendocument&nav=NWOP\\_5V2JA5](http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOA_6PXJ9W?Opendocument&nav=NWOP_5V2JA5)



# BIJLAGE 1

## **Rosalind Franklin Fellowship: voorbeeld van een *best practice***

De Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen heeft in 2002 het Rosalind Franklin Fellowship Programma ingevoerd. Het doel van dit programma is ruimte te geven aan talentvolle vrouwelijke wetenschappers en het aantal vrouwelijke wetenschappers binnen de vaste staf te vergroten. Rosalind Franklin fellowships zijn vijfjarige tenure track aanstellingen gereserveerd voor vrouwen, met de garantie dat bij gebleken geschiktheid bevordering tot adjunct-hoogleraar (inschaling als UHD met benoeming tot hoogleraar) in het verschieft ligt, met vaste aanstelling. Vijf jaar nadien vindt een volgende evaluatie plaats en wordt, na positieve beoordeling, de fellow bevorderd tot hoogleraar.

Vanwege het succes van het programma binnen de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen heeft het College van Bestuur in 2004 besloten het programma in te voeren op alle faculteiten en uit te breiden tot 15 Rosalind Franklin fellowships voor de ronde van 2005. In 2007 vond een derde universiteitsbrede ronde plaats, met in totaal 20 fellowships. De financiering wordt gedeeld door het College van Bestuur (2/3) en de faculteiten (1/3) over de fellowship periode (5 jaar). Na positieve beoordeling wordt de succesvolle fellow regulier staflid en worden de lasten volledig door de faculteit gedragen.

Door alle betrokkenen wordt het Rosalind Franklin Fellowships Programma als buitengewoon succesvol beschouwd (zie bijvoorbeeld interne notitie RUG, *Evaluatie ronde 2007-2009*). De fellows zijn veelal internationale topwetenschappers, die na zorgvuldige selectie uit een flinke groep sollicitanten zijn geworven. Bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen bijvoorbeeld waren er per ronde meer dan 100 sollicitaties voor 5 fellowships, voor een groot deel afkomstig van kandidates opgeleid en werkzaam buiten Nederland. De 16 fellows benoemd binnen deze faculteit hebben allen een aanzienlijk deel van hun carrière in het buitenland gewerkt,



en het merendeel heeft een niet-Nederlandse nationaliteit. Vrijwel alle fellows die universiteitsbreed zijn benoemd in de drie rondes sinds 2002 zijn nog steeds werkzaam bij de RUG (40 van de 42) en acht van hen zijn inmiddels aangesteld als (adjunct)hoogleraar. Het Rosalind Franklin Fellowship Programma slaagt blijkbaar zowel in het aantrekken als het vasthouden van talent. Het geboden lange termijn perspectief van bevordering blijkt hierin desgevraagd bij de fellows een cruciale rol te spelen, en de koppeling met een tenure trackstelsel is een belangrijke factor in het succes.

Een tweede factor die bijdraagt aan het succes van dit programma is de open en internationale werving. Elke ronde van fellowships is breed aangekondigd, in wetenschappelijke tijdschriften (bijvoorbeeld *Nature*, *Science*), landelijke dagbladen en via mailinglists en persoonlijke netwerken. Een ander belangrijk kenmerk van de werving is dat deze faculteitsbreed plaatsvindt, zonder nadere inperking van het vakgebied. Dit betekent dat er, in principe, vooraf geen verdeling van fellowships over vakgebieden / onderzoeksgroepen binnen een faculteit plaatsvindt. De geselecteerde fellow kan dus zelf beslissen bij welke onderzoeksgroep zij zich aansluit.

## BIJLAGE 2

# DE JONGE AKADEMIE

De Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) besloot in 2005 tot oprichting van De Jonge Akademie, een zelfstandig platform van jonge wetenschappers die internationaal tot de top van hun vakgebied behoren. Leden van De Jonge Akademie zijn tussen de 25 en 45 jaar oud en op het moment van hun benoeming minder dan tien jaar geleden gepromoveerd. Ze vertegenwoordigen samen een breed spectrum van wetenschappelijke disciplines en zijn werkzaam bij Nederlandse universiteiten en een groot aantal onderzoeksinstituten. Een benoeming is voor vijf jaar. In het voorjaar van 2010, toen De Jonge Akademie haar eerste lustrum vierde, heeft de eerste lichting van veertig leden afscheid genomen. De Jonge Akademie telt nu vijftig leden. Elk jaar stromen tien leden in en uit.

### Lidmaatschap

Om voor het lidmaatschap van De Jonge Akademie in aanmerking te komen, moeten jonge onderzoekers zich nadrukkelijk wetenschappelijk hebben onderscheiden. Daarnaast is een brede belangstelling voor wetenschap, voor de rol van wetenschap in de samenleving en voor wetenschapsbeleid van essentieel belang. Een commissie van leden van De Jonge Akademie en de KNAW selecteert jaarlijks tien nieuwe leden uit voordrachten van rectores magnifici van de universiteiten, directeuren van onderzoekscholen, directeuren van niet-universitaire onderzoeksinstituten, voorzitters van NWO-Gebiedsbesturen, voorzitters van KNAW-Secties, de leden van De Jonge Akademie en de voorzitter van de Stichting Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren.

## Doelstellingen

De Jonge Akademie functioneert als zelfstandig onderdeel van de KNAW, met een eigen werkplan en verantwoordelijkheid voor haar activiteiten en standpunten. De gebieden waarop zij actief is zijn interdisciplinariteit binnen de wetenschap, wetenschapsbeleid en wetenschap en maatschappij.

De Jonge Akademie:

- brengt onderzoekers actief in aanraking met vakgebieden buiten het eigen specialisme, en stimuleert op deze manier interdisciplinair onderzoek.
- vraagt leden actief bij te dragen aan de toekomst van het eigen vakgebied en aangrenzende vakgebieden en visie te ontwikkelen op het te voeren wetenschapsbeleid.
- overlegt met en geeft advies op het gebied van wetenschapsbeleid aan wetenschappelijke organisaties en ministeries.
- draagt fascinatie voor wetenschap en wetenschappelijke inzichten uit naar samenleving en onderwijs, en heeft aandacht voor valorisatie in de breedste zin van het woord.

Samenwerking tussen De Jonge Akademie en de 'klassieke' Akademie krijgt voornamelijk gestalte op het gebied van advisering en gezamenlijke projecten.





De Jonge Akademie is een zelfstandig onderdeel  
van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen



K O N I N K L I J K E N E D E R L A N D S E  
A K A D E M I E V A N W E T E N S C H A P P E N