



Leren excelleren Twaalf thema's voor universiteiten

‘Leren excelleren’ is mede tot stand gekomen dankzij de medewerking en inbreng van een groot aantal mensen. Allereerst een woord van dank aan alle bestuurders die tijd hebben vrijgemaakt voor een interview en bereid zijn geweest hun gedachten met ons te delen. In deze publicatie is de volgorde van de thema’s leidend. Elk interview sluit aan bij een van de thema’s, zodat deze gesprekken met de bestuurders in de gekozen thematische volgorde zijn geplaatst en niet in bijvoorbeeld een alfabetische volgorde. De geïnterviewde bestuurders zijn (in volgorde van publicatie):

- drs. Th.J.F.M. Bovens, voormalig voorzitter College van Bestuur Open Universiteit en huidig Commissaris van de Koningin in Limburg
- prof. dr. H.M. Amman, lid College van Bestuur Universiteit Utrecht
- drs. D.J. van den Berg, voorzitter College van Bestuur Technische Universiteit Delft
- drs. P.W. Doop, vicevoorzitter en lid College van Bestuur Universiteit van Amsterdam - Hogeschool van Amsterdam
- mr. H.M.C.M. van Oorschot, voormalig voorzitter College van Bestuur Tilburg University en huidig voorzitter College van Bestuur NHTV internationaal hoger onderwijs Breda
- drs. B. Straatman, lid College van Bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam
- prof. dr. S. Poppema, voorzitter College van Bestuur Rijksuniversiteit Groningen
- prof. dr. M. Paul, voorzitter College van Bestuur Universiteit Maastricht
- drs. R.M. Smit, voorzitter College van Bestuur Vrije Universiteit Amsterdam

- jonkheer ir. R.J. de Wijkerslooth de Weerdesteyn, voorzitter College van Bestuur Radboud Universiteit Nijmegen
- dr. A.H. Flierman, voorzitter College van Bestuur Universiteit Twente
- drs. H.W. te Beest, vicevoorzitter en lid College van Bestuur Universiteit Leiden
- mr. J.P. van Ham, lid College van Bestuur Technische Universiteit Eindhoven
- prof. dr. M.J. Kropff, vicevoorzitter Raad van Bestuur & Rector Magnificus Wageningen Universiteit.

Ook veel dank aan prof. dr. Alexander Rinnooy Kan voor het schrijven van een inspirerend voorwoord. Verder dank aan alle Deloitte medewerkers: drs. George Straatman RA, drs. Elbert Dijkgraaf RA, drs. Wim Hiddink, drs. Sjoerd van der Smissen MBA, dr. Peter Smidt, drs. Hans Teuben, mr. drs. Anneke Holwerda, drs. Maurice Franssen RA RC, drs. Peter Langerak MBA, drs. Rin-Sjoerd Zijlstra, Maurice Franssen, mr. drs. Michelle Arets en mr. Martijn Weijers. Door hen is onmisbare input geleverd en zijn boeiende gesprekken gevoerd met de eerder genoemde bestuurders.

Tot slot, veel leesplezier en inspiratie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Leren excelleren	7
Twaalf thema's voor universiteiten	
1. Universiteiten en nieuwe technologie	8
<i>"We zien veel kansen in de trends"</i>	9
2. Prioriteiten op basis van heldere inzichten	10
<i>"Besturen vraagt om het maken van – soms pijnlijke – keuzes"</i>	11
3. Focus op aansluiting op de arbeidsmarkt	12
<i>"Een kwaliteitslabel helpt op de arbeidsmarkt"</i>	13
4. Meer kwaliteit met minder middelen	14
<i>"De 'kaasschaaf' is in het onderwijs al lang geen optie meer"</i>	15
5. Nieuwe verantwoordelijkheden, andere en nieuwe verslaglegging	16
<i>"Een afrekencultuur komt de kwaliteit niet ten goede"</i>	17
6. Optimaal gebruik van vastgoed	18
<i>"Een aantrekkelijke campus om voldoende studenten te trekken"</i>	19
7. Het belang van toptalent	20
<i>"Toptalent is een vliegwiel voor ander talent"</i>	21
8. De toegankelijkheid van hoger onderwijs	22
<i>"Onderwijs is een investering voor de hele samenleving"</i>	23
9. Duurzaamheid: naar een groene campus	24
<i>"Een 'vuile' universiteit zou een contradictio in terminis moeten zijn"</i>	25
10. Toenemende concurrentie in het hoger onderwijs	26
<i>"Hoe verder in de studie, hoe groter de slag om de student"</i>	27
11. Samenwerking binnen en buiten het universitaire domein	28
<i>"Samenwerking en focus zijn de drijfveren achter ons succes"</i>	29
12. Kennisvalorisatie	30
<i>"Kennistransfer moet in de genen zitten van onderzoeker en vakgroep"</i>	31
Best practices 'leren excelleren'	32
<i>"Keuzes maken is nodig"</i>	37
<i>"Duidelijke profilering, verdergaande samenwerking en topwetenschappers"</i>	38
Deloitte, succesvol partner van universiteiten	40

Voorwoord

Leren excelleren. Met de titel van deze publicatie geeft Deloitte aan waar het de komende jaren om draait in het hoger onderwijs. Zowel onderzoekers als studenten moeten het beste uit zichzelf kunnen halen. Bestuurders van universiteiten spelen daarbij een belangrijke rol. Door keuzes te maken die passen bij hun onderwijsinstelling, door het tonen van leiderschap en het geven van ruimte aan talent. De twaalf thema's in deze publicatie, toegelicht door toonaangevende bestuurders, helpen daarbij.

De zesjescultuur behoort hopelijk tot het verleden. Als klein land met grote ambities moeten wij het hebben van onze kennis en onze innovatieve kracht. Uitmuntend universitair onderwijs is daarbij cruciaal, zeker in de huidige economische omstandigheden. Maar kan dat, excelleren in een tijd waarin de budgetten onder druk staan?

Keuzes maken

Excelleren betekent: durven kiezen. Met de voorliggende publicatie werkt Deloitte mogelijke keuzes uit en speelt in op de twaalf belangrijkste thema's voor universiteiten. 'Leren excelleren' laat zien wat er wereldwijd gebeurt en waarom het belang van het hoger onderwijs toeneemt. Hoe de nieuwe technologie de wereld kleiner heeft gemaakt en welke eisen en verwachtingen studenten en docenten daardoor hebben ten aanzien van online dienstverlening en web-based training. Waarom de band met de arbeidsmarkt zou moeten worden verstevigd. Maar ook welke wensen er leven op het gebied van universitair vastgoed en duurzaamheid.

Leiderschap en talent

Ook wordt duidelijk hoe belangrijk leiderschap en ruimte voor talent daarbij zijn. Deloitte geeft voorbeelden van oplossingen, gebaseerd op het internationale onderzoek 'Making the Grade' en de kennis van haar Nederlandse onderwijsspecialisten. Daarmee is deze publicatie van belang voor decisionmakers binnen het universitair onderwijs die willen blijven leren en excelleren.

Prof. dr. Alexander Rinnooy Kan

Universiteitshoogleraar Economie en Bedrijfskunde, Universiteit van Amsterdam





“Als klein land met grote ambities moeten wij het hebben van onze kennis en onze innovatieve kracht. Uitmuntend universitair onderwijs is daarbij cruciaal.”

Prof. dr. Alexander Rinnooy Kan, Universiteitshoogleraar Economie en Bedrijfskunde, Universiteit van Amsterdam

Leren excelleren

Nederland heeft de ambitie om tot de internationale top 5 van kenniseconomieën te behoren. Daarbij streeft ons land naar een beroepsbevolking die voor ten minste 50% bestaat uit hoger opgeleiden. De prioriteit wordt gelegd bij negen topsectoren. Excellent universitair onderwijs is een vereiste om die doelstellingen te kunnen bereiken.

Hoe onzeker de economische tijden ook zijn, één ding is zeker: we kunnen als maatschappij niet zonder universitair onderwijs. Volgens de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) is goed onderwijs een rendabele investering, die noodzakelijk is voor welvaart en welzijn op de lange termijn. De OESO schrijft dat onderwijsprestaties op de lange termijn kunnen zorgen voor een betere gezondheid, politiek bewustzijn en interpersoonlijk vertrouwen en dat "het nettorendement voor de maatschappij driemaal de hoeveelheid investeringen in tertiair onderwijs bedraagt".* Dit geldt vooral voor universitair onderwijs en onderzoek.

Minder middelen, meer eisen

Niettemin staan de uitgaven voor hoger onderwijs steeds meer onder druk. Wereldwijd proberen regeringen de financiële crisis te boven te komen en snoeien zij in hun budgetten. De onderwijssector heeft hierdoor de middelen zien slinken. Tegelijkertijd komen onderwijsinstellingen er tot hun schrik achter dat zij aan een pakket dure eisen moeten voldoen om eigentijds te blijven. Studenten verwachten naast een gebruiksvriendelijk, regulier administratief systeem óók toegang tot de nieuwste technologieën. Campussen met een verouderde infrastructuur krijgen te maken met achterstallig onderhoud. De kosten van het aantrekken en behouden van hoogwaardig personeel stijgen, terwijl steeds meer medewerkers met pensioen gaan. Bovendien worden universiteiten kritischer onder de loep genomen. Zij zien zich gedwongen te investeren in systemen die optimale transparantie en verantwoording bieden.

Nieuwe methodes en best practices

Hoewel de structuur en financiering van universiteiten van land tot land verschillen, worden zij praktisch allemaal blootgesteld aan deze dilemma's. Het is duidelijk dat universiteiten de status quo niet langer kunnen handhaven. Als zij aan hun doelstellingen willen voldoen en hun doelgroepen willen bedienen, dan moeten zij de uitdagingen van de 21ste eeuw wel aangaan.

Maar daar blijft het niet bij. Het herkennen van uitdagingen is pas de eerste stap naar een nieuwe koers. Daarna moet de status quo worden aangepakt en moeten universiteiten gericht sturen op nieuwe methodes. En best practices van over de hele wereld en misschien zelfs van buiten de academische wereld benutten.

Met dit rapport biedt Deloitte, samen met de geïnterviewde universitair bestuurders, een verfrissende blik op belangrijke aanjagers van universiteiten. Aan de hand van nieuwe (internationale) professionele inzichten hebben we essentiële strategieën en adviezen geformuleerd om de genoemde uitdagingen aan te pakken. Deze bieden handvatten voor elke universiteit, die helpen bij het maken van de juiste keuzes en sterk leiderschap. Kortom: bij het leren excelleren.

Wim Hiddink

Nationaal Industry Leader Onderwijs, Deloitte

Twaalf thema's voor universiteiten

1. Universiteiten en nieuwe technologie
2. Prioriteiten op basis van heldere inzichten
3. Focus op aansluiting op de arbeidsmarkt
4. Meer kwaliteit met minder middelen
5. Nieuwe verantwoordelijkheden, andere en nieuwe verslaggeving
6. Optimaal gebruik van vastgoed
7. Het belang van toptalent
8. De toegankelijkheid van hoger onderwijs
9. Duurzaamheid: naar een groene campus
10. Toenemende concurrentie in het hoger onderwijs
11. Samenwerking binnen en buiten het universitaire domein
12. Kennisvalorisatie

*OESO (2010) *Education at a Glance*

1. Universiteiten en nieuwe technologie

State-of-the-art technology. Actief gebruik van social media. Toegang tot relevante informatie anytime, anyplace. Geïntegreerde technologie. De toenemende eisen van studenten en docenten en de snelle technologische ontwikkelingen steken schril af tegen de verouderde systemen en lage budgetten van veel universiteiten. Investeren in technologie is geen keuze, maar een essentiële strategische optie die bijna alle relevante aspecten raakt.

Stakeholders stellen hogere eisen

Studenten die zijn opgegroeid met online sociale netwerken verwachten een bepaald interactieniveau met hun docenten. Universiteiten die studenten geen intuïtieve onlinesystemen kunnen aanbieden, lopen het risico steeds meer (ontevreden) studenten kwijt te raken. Dit geldt ook voor universiteiten die nog niet zijn begonnen met vormen van online communicatie, waaronder Facebook en Twitter. Zij missen zo een essentieel instrument om langdurige relaties met studenten op te bouwen. Ook bij de werving van studenten worden social media steeds relevanter. Studenten willen daarnaast goed worden bediend in de voor hun relevante bedrijfsvoeringsprocessen, de zogenoemde kleine kwaliteit processen: inschrijving, registratie van cijfers en diplomering. Naast de studenten stellen ook docenten en onderzoekers steeds hogere eisen aan de technologische ondersteuning van hun werkzaamheden.

Onderwijs meer web-based

Technologie is een steeds groter onderdeel van het onderwijs, zoals e-learning, gaming, kennisportals, discussion groups, het gebruik van simulatoren en het uitzetten van laptops met voorgeprogrammeerde software bij studenten.

In dat verband is de instelling erbij gebaat de kosten voor deze ICT-activiteiten als kosten voor het primaire proces te benoemen, en niet de traditionele indeling van ICT-kosten als overhead te hanteren. Dit voorkomt scheve resultaten in benchmarks en onterechte discussies over overhead versus direct personeel. Ook zorgt technologie voor flexibilisering van het onderwijs: studenten kunnen delen van de stof tot zich nemen op een moment en op een manier die het beste bij hen past (blended learning). Dit heeft een positief effect op de studieresultaten. De rol van studenten verandert van consumerend naar producerend, waarbij het onderwijs is ingericht rondom de actieve bijdragen van de studenten zelf.

Huidige technologie voldoet niet

Universiteiten kennen de toenemende eisen, maar door de verouderde technologiesystemen is het moeilijk hieraan tegemoet te komen. Dit hindert de organisatie niet alleen bij de modernisering van hun onderwijsaanbod, maar ook bij het stroomlijnen van de inschrijvingsprocedure voor studenten, het realiseren van kostenbesparingen en het aannemen van nieuw of tijdelijk personeel. Wat alles nog lastiger maakt, is het feit dat veel afdelingen hun eigen IT-systemen hebben. Daardoor is upgraden of centraliseren vrijwel onmogelijk. Daarnaast leiden parallelsystemen tot overlap en inefficiëntie. Investeren in nieuwe systemen verbeteren de efficiëntie, verlagen de kosten en verhogen de onderwijskwaliteit. Maar voordat universiteiten van deze voordelen kunnen profiteren, zijn nieuwe IT-investeringen nodig. Bovendien kunnen de online veiligheid en privacy van gegevens worden verbeterd (cyber security). Niet alleen om te kunnen voldoen aan de veranderende eisen van studenten, maar ook om een nieuwe generatie IT-werknemers aan te trekken, die niet met verouderde applicaties kunnen werken.

Nieuwe ICT is geen keuze!

Een hoog technologisch niveau met geïntegreerde dienstverlening is essentieel voor bijna alle strategisch relevante aspecten van hoger onderwijs: onderwijskwaliteit, studenttevredenheid, docenttevredenheid, kostenbesparingen, studierendement, werving en mogelijkheden om studenten na het afstuderen aan de universiteit te binden. Dan is een investering in technologie toch geen keuze meer?



”We zien veel kansen in de trends”

Voor- en nadelen als je voorop loopt

”Er is een revolutie gaande die het onderwijs direct raakt. Universiteiten hebben niet langer een monopolie op het aanbieden van content. Mensen zoeken op internet zelf hoogwaardige kennis bij elkaar. In vergelijking met de andere universiteiten hebben wij als Open Universiteit hier zowel voordeel als nadeel van. Allereerst lopen wij extra risico, omdat wij het juist moesten hebben van op afstand - oneerbiedig gezegd - ‘broodjes onderwijs verkopen’, dus inclusief content. Anderzijds biedt dit ons juist vanuit ons productenpakket grote kansen. Onze content is al beschikbaar in interactieve modules, die gemakkelijk via het internet beschikbaar zijn te stellen. We hebben al Service Level Agreements (SLA's) die afgestemd zijn op de internetgebruiker, zoals ‘reageren binnen één dag’. En we zijn goed in diverse leven-lang-leren diensten die online worden aangeboden.”

Overigens hebben zelfs onze huidige docenten moeite met dit soort ideeën, vooral om ‘hun’ materiaal vrij beschikbaar te maken. We zijn bij Onderwijswetenschappen nu een pilot gestart, met de eerste 5000 geïnteresseerden in het ‘Open OU Portal’. We gaan ook met de abonnementen starten. De techniek biedt nu al veel mogelijkheden om dit soort interactieve modellen te realiseren, maar een abonnementensysteem hebben we bijvoorbeeld nog nergens gezien. We hebben wel vastgesteld dat bestaande software nu al de functionaliteit heeft om dit business model te ondersteunen. Het vraagt wel forse investeringen. We moesten terugkomen op ons beleid om onze backbone uitsluitend met Open Source Software te realiseren. Voor de eisen die we bij het nieuwe business model aan de software gaan stellen zouden we daar toch te grote risico's lopen op het terrein van onderhoud en het meegaan met nieuwe ontwikkelingen.”

”Content wordt in toenemende mate gratis, wij moeten een nieuw business model zoeken”

Denken over een aangepast business model

”Wij zijn nu aan het denken over een aangepast business model, met in ‘ringen’ verschillende niveaus van betrokkenheid en voor elk niveau een apart kostenplaatje. In de buitenste ring creëren we een duidelijke plaats op het web met vrije content. Eén ring naar binnen kunnen we een portal aanbieden voor accounthouders, de ‘OpenU’: blogs van docenten en bijvoorbeeld veel gratis content uit allerlei vakgebieden. Weer één ring naar binnen zou je tegen betaling ‘abonnee’ kunnen worden. Alle content voor één vakgebied beschikbaar, maar geen tentamen en geen begeleiding. In de binnenste ring komt ten slotte ons bestaande aanbod: daar word je echt student om een graad te halen.

Huidige tijd biedt veel kansen

”We zien veel kansen in de huidige trends: van aandacht voor de campus bij universiteiten, de gedachten over selectie aan de poort en de trend van een leven lang leren in het bedrijfsleven. Als andere universiteiten voltijdstudenten met een goede startkwalificatie naar hun campus halen, bedienen wij cursisten en studenten die een leven lang leren, studenten die hun startkwalificatie willen verbeteren, deeltijdstudenten en groepen die niet naar de campus kunnen komen. We zitten elkaar niet in de weg, er zijn juist goede mogelijkheden voor samenwerking!”



Drs. Th.J.F.M. Bovens

*Vml. voorzitter College van Bestuur
Open Universiteit en huidig Commissaris van de
Koningin in Limburg*

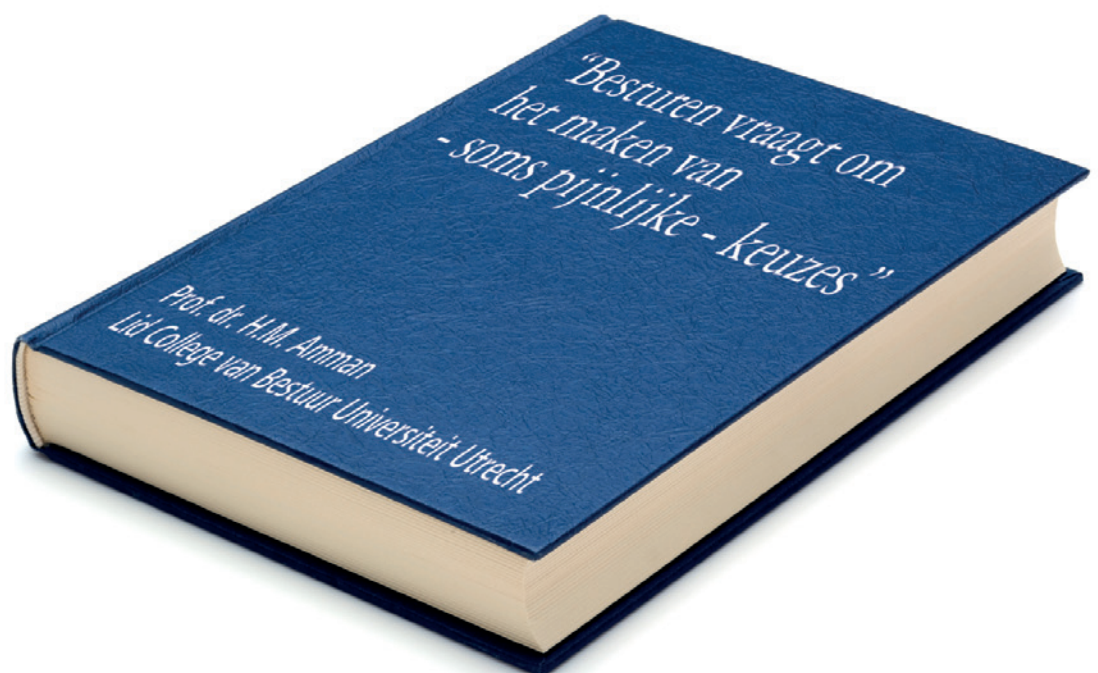
2. Prioriteiten op basis van heldere inzichten

De omgeving van universiteiten wordt steeds complexer en veeleisender. Budgetten staan onder druk en er worden meer eisen gesteld aan kwaliteit en dienstverlening. Dit vraagt om goed doordachte keuzes en transparantie van en inzicht in die keuzes.

Weloverwogen beslissingen: lastig

In het begrotingsproces van universiteiten is vaker sprake van compromissen dan van strategische keuzes. Programma's die het ene jaar worden gefinancierd, zijn het volgende jaar soms van financiering uitgesloten, om een rechtvaardige toebedeling van geld te garanderen. Universiteiten zeggen programma's die niet langer voldoen aan de wensen van studenten, niet snel op. Evenmin zullen zij snel nieuwe programma's introduceren die zich nog niet hebben bewezen. Daarnaast wordt de samenwerking tussen verschillende afdelingen bemoeilijkt door een hoge mate van organisatorische fragmentatie en decentralisatie.

Opvallend is ook dat de koppeling tussen strategie en de inzet van middelen vaak niet optimaal is. Begrotingen komen incrementeel tot stand of worden beïnvloed door interne en externe politiek. Managementinformatie is niet altijd op het juiste niveau voorhanden en kwalitatief geschikt. De combinatie van deze factoren zorgt ervoor dat bestuurders lastig strategische keuzes kunnen maken, terwijl tegelijkertijd de interne budgetdruk en de druk vanuit de politiek om strategische besluiten te nemen, groeien. Door betere samenwerking en een zakelijke aansturing met weloverwogen beslissingen kunnen gemeenschappelijke doelen beter worden bereikt en kan een efficiëntere exploitatie worden gerealiseerd.



Bedrijfsmatig inzicht borgen

De houding van universiteitsbesturen speelt hierbij een belangrijke rol. Historisch gezien hebben veel instellingen een sterke voorkeur voor de benoeming van hoogleraren in bestuurlijke rollen (bij faculteitsbesturen). In plaats daarvan zouden ze ook kunnen zoeken naar ervaren kandidaten met vooral zakelijk inzicht. Natuurlijk werken universiteiten in een omgeving die vaak niet geschikt is voor puur zakelijke methodes. Aanstellingsperioden zijn vaak niet flexibel, compromissen belemmeren snelle innovatie, en complexe bestuursstructuren zorgen voor een moeizame borging van top-down verantwoordelijkheid. Ook maken de eisen van de diverse stakeholders het moeilijk voor decisionmakers om een heldere koers te volgen. Toch kunnen zakelijke bestuurders universiteiten helpen doelgericht hun prestatieagenda's te verbeteren, vooraanstaande onderzoekers aan te trekken en te voldoen aan de veranderende verwachtingen van studenten.

Operationele aspecten

Ondanks de uitdagingen is het van groot belang operationele aspecten op te nemen in de strategische planning. Om te slagen in de toekomst, zouden universiteiten moeten investeren in data mining, financiële analyse en IT-systemen. Deze kunnen hen helpen bij het juiste dienstverleningsmodel en bij het aansluiten bij de wensen van studenten en onderzoekers. Daarmee kunnen overbodige programma's worden geschrapt en kunnen kostbare programma's regelmatig worden beoordeeld. Bovendien is het van belang het onderwijs- en onderzoekspakket telkens opnieuw te laten aansluiten op de wijzigende vraag. Het is zaak de belangrijkste expertisegebieden steeds opnieuw te optimaliseren, terwijl andere zaken kunnen worden uitbesteed. Deze afweging is essentieel en dient periodiek te worden heroverwogen. Alleen dan blijven financiële en academische prioriteiten in balans.

“Besturen vraagt om het maken van - soms pijnlijke - keuzes”

De veranderende omgeving vraagt om visie en aanpassingen

“Nederlandse universiteiten hebben te maken met een snel veranderende omgeving. Dit vraagt om keuzes. Over 10 jaar komt nog maar 50% van de voor universiteiten beschikbare middelen uit de klassieke bekostiging van het ministerie van OCW. Eén conclusie: de universiteit moet naar buiten. Er moeten veel meer middelen uit de omgeving worden gehaald, bijvoorbeeld via samenwerking met het bedrijfsleven. Hierbij is het wel belangrijk om dicht bij het wezen van de universiteit te blijven, en deze samenwerking te zoeken op gebieden waar onderzoek en onderwijs ook sterk zijn en er kruisbestuiving kan optreden. Dit vraagt echter om – soms pijnlijke - keuzes op universitair niveau, en om een duidelijke verandering in het model van de universiteit en het functioneren van medewerkers.”

Deze tijd dwingt tot keuzes

“De teruglopende middelen vragen om focus en keuzes. Gezien onze beperkte middelen kunnen we maar op een aantal terreinen een aantrekkelijke partner voor samenwerkingsverbanden zijn, en ook maar op een paar terreinen echt heel zwaar investeren. Misschien zelfs maar op één? Je kunt niet meer AC Milan én Real Madrid in huis hebben.

Dit vraagt om keuzes op het niveau van de universiteit. Universiteiten worden hierin vaak geremd door een decentraal governance model. In Utrecht is het gelukt. In het Science Park en bij de selectie van mogelijke samenwerkingspartners zijn bewuste keuzes gemaakt waarin werd geïnvesteerd. Ook is een jaarlijks beleidsbudget voor het CvB beschikbaar. De situatie vroeg ook om een centraal model, onder andere doordat een paar jaar geleden forse exploitatietekorten samenvielen met grote tegenvallers bij bouwprojecten. De situatie is nu weer goed op orde, we investeren in samenwerking, in campus de Uithof, in het Science Park, in speerpunten als Life Sciences en Diergeneeskunde & Milieu.”

Bedrijfsvoering moet ondersteunen

“Vanuit de bedrijfsvoering ondersteunen we dit proces op allerlei manieren. Voor onze speerpunten investeren we bijvoorbeeld adequaat in gebouwen en faciliteiten. We ondersteunen ook met beleidsgeld, maar de investeringen in infrastructuur en in het aanknopen van contacten met de omgeving zijn minstens zo belangrijk. Het vraagt wel om heel bewuste afwegingen, zowel binnen het college als met de faculteitsbesturen. Draagvlak bij de faculteiten voor het maken van keuzes vraagt om heel veel overleg, maar ook om goede ondersteuning door harde feiten. Als de ene groep top is, maar 40 studenten en 30 onderzoekers heeft, en een andere groep heeft 400 studenten en meer onderzoekers, dan kies je bij gelijke kwaliteit toch voor die laatste. Dat kun je ook uitleggen. Bij het daadwerkelijk doorvoeren van keuzes spelen onze cijfers dus wel een belangrijke rol.”



Prof. dr. H.M. Amman
*Lid College van Bestuur
Universiteit Utrecht*

“Over 10 jaar komt nog maar 50% van het budget uit de klassieke bekostiging door OCW”

3. Focus op aansluiting op de arbeidsmarkt

Voor Nederlandse universiteiten is studiesucces een van de prioriteiten. Maar ook aan de outcome van de (afgeronde) studie dient voldoende aandacht te worden besteed. Het arbeidsmarktperspectief is van belang nu steeds meer universitair opgeleiden op de arbeidsmarkt komen. Daarnaast betalen meer studenten meer collegegeld. Een investering die zij ook letterlijk willen terugverdienen.

Superieur onderwijs

In Nederland wordt onderscheid gemaakt tussen universitair en hoger beroepsonderwijs. Universiteiten worden beschouwd als aanbieders van superieure academische en onderzoeksomgevingen, gericht op het aanbieden van diepgaand onderwijs met bij voorkeur academische vorming. Hogescholen zijn gericht op het aanbieden van praktische beroepsopleidingen die goed aansluiten bij het beroepenveld.

Krappere arbeidsmarkt academici

Ondanks de voorsprong van het universitair onderwijs doet het hoger beroepsonderwijs het ten aanzien van een van de meest essentiële prestatie-indicatoren beter dan universiteiten: de werkgelegenheid na het afstuderen. De curricula van hogescholen zijn immers van nature in het algemeen al beter afgestemd op het beroepenveld. Uit onderzoek van ROA* blijkt dat de arbeidsmarktperspectieven voor hbo'ers over de gehele linie positiever zijn dan voor academici. De minder goede arbeidsmarktperspectieven voor academici blijken gedeeltelijk te wijten aan de grote populariteit van universitaire opleidingen. Het aantal hbo-banen overtreft daarentegen de instroom van hbo'ers. Bijna 90% van de afgestudeerde hbo'ers had in het recente verleden binnen drie maanden al een baan (HBO-monitor 2010).

Arbeidsmarktrelevantie

Als universiteiten het arbeidsmarktperspectief van hun studenten willen verbeteren, zullen zij stappen moeten ondernemen om onderwijsprogramma's op te stellen die overeenstemmen met wat werkgevers vragen. Zij zouden zich bijvoorbeeld met meer gerichte onderzoeken en analyses bezig kunnen houden om zo hun onderwijsaanbod te laten aansluiten op de arbeidsmarkt. Daarbij zullen zij zich bij het bepalen van een arbeidsrelevant opleidingsaanbod niet alleen moeten laten leiden door de actuele vraag van bedrijven. Kansrijke onderzoeks- en innovatieprogramma's die een nieuwe vraag op de arbeidsmarkt creëren, kunnen in dit geval ook leiden tot een proactief aanbod van nieuwe opleidingsprogramma's. Daarbij verdient het aanbeveling dat universiteiten wel nadrukkelijk de samenwerking aangaan met bedrijven die enerzijds de vraag naar medewerkers met bepaalde vaardigheden en competenties specifiek willen maken en anderzijds daadwerkelijk commitment tonen om afgestudeerde en gekwalificeerde studenten uitzicht te bieden op werk.

* ROA (2009) *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2014*.

Curriculumvernieuwing

Omdat studenten en ouders steeds meer economische waarde toekennen aan diploma's, zullen universiteiten het praktische nut van de opleidingen die zij aanbieden, moeten aantonen. Een curriculum dat inhoudelijk aansluit op de arbeidsmarkt is daarbij de beste voorwaarde voor succes na de studie. Daarnaast kunnen marketinganalyses zich meer richten op het arbeidsmarktperspectief. Nu staat vooral het werven van studenten centraal in de marketingactiviteiten van universiteiten. Dergelijke analyses kunnen leiden tot curriculumvernieuwing, waarbij faculteiten intensief samenwerken met werkgevers uit het beroepenveld. Het kunnen omgaan met het spanningsveld tussen onafhankelijke wetenschap en goede aansluiting op de arbeidsmarkt vraagt om transparante keuzes in onderwijs- en onderzoeksportfolio's. Wie hier het beste mee omgaat, komt als winnaar uit de strijd.

“Met voldoende middelen kan de universiteit met de beste faciliteiten, de beste studenten, docenten en onderzoekers aan zich verbinden”



“Een kwaliteitslabel helpt op de arbeidsmarkt”

Drie factoren voor een goede aansluiting op de arbeidsmarkt

“Onze studenten hebben een zeer goede aansluiting op de arbeidsmarkt. Ze hebben absoluut geen problemen om aan de slag te komen. Dat komt waarschijnlijk door een drietal factoren. Allereerst houden we heel goed voeling met de relevante omgeving over het invullen van het curriculum: met het bedrijfsleven, met de samenleving, met Europa, met andere universiteiten. We werken er als College ook actief aan om de organisatie te stimuleren om ‘outside-in’ te denken. Ten tweede stimuleren we heel actief een wijze van denken en van werken in teams, met veel nadruk op multidisciplinariteit. Ten derde moeten we eerlijk zeggen dat onze studenten vooral uit de top percentielen van de studentenpopulatie komen. Er is hier duidelijk sprake van zelfselectie. We zouden daar nog wel verder in willen gaan. We staan dan ook zeer positief tegenover de mogelijkheid om meer selectie aan de poort toe te kunnen passen. Met 17.000 studenten zitten we echt aan de grenzen van onze capaciteit. Een omvang van 12.000 studenten die het dan ook echt halen, zou beter zijn.”

Toponderwijs door toponderzoekers

“Onze studenten krijgen toponderwijs, ook van onze toponderzoekers. We besteden er expliciet aandacht aan om ervoor te zorgen dat onze toponderzoekers ook onderwijs verzorgen. Het is ook geen probleem om ze hiervoor te motiveren: iedereen vindt het leuk om te vertellen over zijn onderzoek. Wij concentreren dat in de masterfase, vaak door masterstudenten concreet deel te laten nemen aan onderzoeksprojecten.”

Meer contacturen en concentratie in projecten

“Dit hangt samen met een enorme verandering die we de afgelopen tien jaar in de onderwijsaanpak hebben gerealiseerd. Het aantal contacturen in de laatste studiejaar is omhoog gegaan naar 20 tot 25 per week, en voor een groot deel geconcentreerd in projecten. Een mooi voorbeeld is het ‘Dreamteam’ voor grote projecten zoals de zonne-auto. Onze studenten krijgen het niet cadeau, ons niveau ligt hoog! Delft heeft een zeer goede naam, niet alleen in Europa maar wereldwijd. Een ingenieur uit Delft die een beetje goede cijfers heeft, kan overal aan de slag. We hebben een kwaliteitslabel, en dat helpt op de arbeidsmarkt.”



Dr. D.J. van den Berg
*Voorzitter College van Bestuur
Technische Universiteit Delft*

“Een ingenieur uit Delft kan overal aan de slag”

4. Meer kwaliteit met minder middelen

Wat gebeurt er als de beschikbaarheid van middelen daalt en de vraag stijgt? Met dit dilemma worden universiteiten geconfronteerd, terwijl pasklare oplossingen ontbreken. De intensieve samenwerking die universiteiten na de commissie-Veerman hebben onderzocht, biedt wellicht mogelijkheden om de bedrijfsvoering te verbeteren. Naast aandacht voor kostenbesparing op de korte termijn biedt samenwerking ook op de langere termijn het beste perspectief.

Meer bezuinigingen

Ook de onderwijssector wordt zwaar getroffen door de wereldwijde financiële crisis. Met meer bezuinigingen op komst dienen universiteiten doorwrochte keuzes te maken. Het inkrimpen van de exploitatiemarges dwingt hen ertoe om te zoeken naar nieuwe vormen van kostenbesparing, zonder daarvoor dienstverlening op te offeren of aan kwaliteit in te boeten. Sommige kiezen ervoor hun bedrijfsvoering en backoffice systemen te stroomlijnen voor meer efficiency in de bedrijfsvoering. Andere zijn op zoek naar nieuwe inkomstenbronnen. Zo zijn er universiteiten die hun mogelijkheden om onderzoeksgelden aan te boren en te beheersen, enorm uitbreiden. Kennisvalorisatie is hierbij geen kans maar een noodzaak. Zie ook hoofdstuk 12. Een grootschalige financiële en kwalitatieve versraling kan alleen worden voorkomen met proactief optreden. Daarbij kan elke universiteit kiezen voor een eigen aanpak.

Beschikbare middelen

Nederlandse universiteiten ontvangen in vergelijking met het OESO-gemiddelde minder private financiering. Vergeleken met andere OESO-landen geeft ons land, in verhouding tot het bruto binnenlands product per hoofd van de bevolking, bovendien minder dan gemiddeld uit aan tertiair onderwijs. ** Qua onderzoek- en onderwijsprestaties doet Nederland het gezien de middelen prima. We willen tot de internationale top 5 van kennis-economieën behoren, maar onze investering in hoger onderwijs blijft in vergelijking tot landen in de top 5 duidelijk achter. We moeten dus heel kostenbewust bezig zijn.

Aandacht voor kostenbeheersing

De maatregelen die bedrijven nemen om de crisis het hoofd te bieden, zijn vooral gericht op de korte termijn. Het betreft bezuinigingen op het gebied van personeel (45%) en kostenreductie en -beheer (25%)*. Hoewel universiteiten minder mogelijkheden hebben om te bezuinigen op personeel, is kostenbeheersing wel goed mogelijk.

* Deloitte (2009) *Navigating the Downturn*.

**OECD (2011) *Education at a glance*.

Efficiëntere universiteiten

De Nederlandse universiteiten krijgen de komende jaren volop kansen om structurele aandacht te besteden aan grootschalige verbeteringen. Deze maken hen op lange termijn sterker. Juist omdat de Nederlandse universiteiten de aanbevelingen van de commissie-Veerman hebben omarmd, zijn er ook mogelijkheden voor sterke verbeteringen in de bedrijfsvoering. De ondersteunende processen kunnen beter en goedkoper worden uitgevoerd, zodat ook aan de toenemende eisen op het gebied van compliance, regelgeving en transparantie effectief en efficiënt kan worden voldaan.

De druk op personeel wegens de vergrijzing is een extra noodzaak om efficiëntievoordeel te behalen. Universiteiten moeten meer doen dan alleen bestuurlijk samenwerken om een duidelijker profiel te krijgen. De fusieplannen van Nederlandse universiteiten werken dan niet alleen positief uit op de onderzoeksrankings, maar ook op de bedrijfsvoering van deze 'nieuwe' universiteiten. Professionele shared service centra kunnen hierbij een kwalitatief betere ondersteuning van onderwijs en onderzoek bieden.



“De ‘kaasschaaf’ is in het onderwijs al lang geen optie meer”

Verbinding onderwijs en onderzoek

“Voor de kwaliteit van het academisch onderwijs is een sterke verbinding met het onderzoek van doorslaggevend belang. Deze koppeling komt in de bekostiging steeds meer onder druk te staan. De financiering van het onderzoek wordt immers steeds meer gekoppeld aan prestaties op het gebied van onderzoek zelf. Dit maakt het lastig om in de toekomst het ideaal van ‘de onderzoeker staat voor de klas’ te blijven handhaven. Daarnaast komt ook het budget dat de overheid per student beschikbaar stelt steeds meer onder druk te staan. Voor de universiteit is het dus een uitdaging om de kwaliteit te handhaven en liever nog te verbeteren bij een krimp in publieke middelen.”

De overheid betaalt minder, dus privaat geld is essentieel

“De krimp in bekostiging vanuit de overheid is onvermijdelijk. Om de kwaliteit te blijven waarborgen moeten anderen in de samenleving gaan bijdragen aan goed onderwijs en onderzoek. Bijvoorbeeld de studenten zelf en het bedrijfsleven. De wereldwijde vraag naar goed onderwijs stijgt. Dit levert een potentiële vraag op van studenten van elders, vooral buiten Europa. Voorwaarde is wel dat je in staat bent goed Engelstalig onderwijs en bijbehorende faciliteiten aan te bieden. Ook levenslang leren wordt door een toenemend kapitaalkrachtig publiek in combinatie met een vergrijzende bevolking voor universiteiten een interessante markt. De populariteit van university colleges laat zien dat studenten in Nederland nu al bereid zijn om meer te betalen voor extra kwaliteit. De bereidheid van studenten om in de nabije toekomst voor goed onderwijs te betalen, neemt toe. Dit laatste zal er toe leiden dat de student kritischer wordt op het onderwijs dat hem of haar wordt aangeboden, met een positieve kwaliteitsimpuls tot gevolg. Aan de kostzijde dient op basis van goede analyses gekeken te worden waar zaken efficiënter en effectiever kunnen. De ‘kaasschaaf’ is in het onderwijs al lang geen optie meer.”

Universiteit en student hebben een eigen verantwoordelijkheid

“Zolang studeren voldoende voordeel oplevert, ofwel voldoende (financieel en maatschappelijk) rendement heeft, blijft de keuze om wel of geen hoger onderwijs te volgen relatief eenvoudig. Het maken van de juiste studiekeuze in een vroeg stadium wordt echter

wel van steeds groter belang. Goede begeleiding daarin is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van zowel universiteiten, ouders, voorlichters als middelbare scholen. De universiteit op haar beurt kan in de toekomst vaker en beter gaan selecteren welke studenten zij wel en niet wil toelaten. De vraag die daarbij centraal staat is: ‘Past deze student bij ons profiel?’ Op die manier ben je in staat je als universiteit te onderscheiden. Groei gaat immers niet om méér, maar om beter. Dit vergt een cultuurverandering. De student wordt mede verantwoordelijk voor zijn onderwijs en het resultaat daarvan. Dit past ook in het beleid van dit kabinet dat ernaar streeft om burgers sneller bewust en verantwoordelijk te maken voor de eigen keuzes die men maakt. De universiteit is op haar beurt zelf meer verantwoordelijk voor het vergaren van additionele middelen uit de samenleving. Het geld is er wel, alleen niet meer bij de overheid. Daarbij kan naast commercieel onderzoek en hogere tarieven, ook worden gedacht aan fundraising en het vergroten van de endowments.”

Geld is niet belangrijk, het gaat om de kwaliteiten van de medewerker

“Geld in het hoger onderwijs gaat om de kwaliteit van het hoger onderwijs. De hoge kwaliteit van het Nederlandse hoger onderwijs wordt gegarandeerd door goede faciliteiten, maar met name door de beste onderzoekers en docenten. Talentvolle docenten, onderzoekers én studenten zijn de kritische succesfactoren voor kwaliteit. Talent management is het cruciale onderwerp waarover universiteiten zich druk moeten maken. Met voldoende middelen wordt de universiteit in staat gesteld om met de beste faciliteiten, ook de beste studenten, docenten en onderzoekers aan zich te verbinden.”



Drs. P. W. Doop
Vicevoorzitter en lid College van Bestuur Universiteit van Amsterdam - Hogeschool van Amsterdam

5. Nieuwe verantwoordelijkheden, andere en nieuwe verslaggeving

Beperkte financieringsmogelijkheden en kostenbeheersing zijn niet de enige gevolgen van de mondiale financiële crisis. In de nasleep daarvan hebben overheden over de hele wereld het toezicht verscherpt met strengere regelgeving. In veel gevallen is de onderwijssector hierdoor tussen twee vuren beland.

Internationale gevolgen

In de VS heeft de roep om financiële verantwoordelijkheid ertoe geleid dat sommige instellingen onder vuur kwamen te liggen. Dit onder meer door een laag percentage aflossingen van door de overheid gegarandeerde studentleningen en beschuldigingen over het creëren van een verkeerd verwachtingspatroon van de arbeidsmarktmogelijkheden na afronding van de studie. Als gevolg hiervan is regelgeving op federaal niveau aangescherpt. Ook in Australië klinkt de roep om de landelijke accreditatiestandaarden te verhogen en de bescherming van buitenlandse studenten te verbeteren.

Gevolgen in Nederland

Strengere regelgeving in Nederland is niet iets van de afgelopen jaren. Zo zijn in de jaren 90 governancecodes tot stand gekomen, met onder meer als gevolg dat sinds 1995 Raden van Toezicht bij universiteiten zijn geïnstalleerd. Boekhoudschandalen in de private sector brachten een decennium later een tweede golf van wetten en codes op gang. In de publieke sector viel dit samen met een maatschappelijke discussie over goed bestuur en een roep om beter toezicht. Voor universiteiten resulteerde dit in 2007 in een branchecode voor goed bestuur, waarin principes zijn opgenomen over besturen, verantwoorden en toezicht houden.



Recente ontwikkelingen zoals de diplomafraude in het HBO leiden tot meer en scherper toezicht. Gelukkig zijn er ook bewegingen bij toezichthoudende organisaties zoals de Onderwijsinspectie en de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) om bureaucratie te vermijden. Per januari 2011 is bijvoorbeeld het accreditatiestelsel dat door de NVAO wordt gehanteerd, ingrijpend veranderd. Dit onder meer om administratieve lasten te verminderen, een betere balans tussen verantwoording en verbeteringen te bewerkstelligen, en meer aandacht te hebben voor de inhoud van het onderwijs in plaats van voor processen en randvoorwaarden. De kern is dat er zwaarder wordt geleund op het kwaliteitszorgsysteem van de universiteit. Alleen als een universiteit beschikt over een uitstekend intern kwaliteitszorgsysteem, zullen de accreditaties volgens een lichtere procedure en met een beperkt kader verlopen. Ook het hoofdlijnenakkoord, dat begin december 2011 is gesloten, omvat vergaande eisen aan de prestaties van universiteiten. Deze afspraken moeten in 2012 leiden tot prestatieafspraken per individuele universiteit. Daarbij zal het al dan niet behalen van de prestaties van invloed zijn op de bekostiging.

Complexere eisen

Tegen de achtergrond van deze nieuwe verantwoordelijkheden worstelen veel instellingen met de steeds complexere eisen die worden gesteld aan openbaarmaking. Instellingen voor hoger onderwijs moeten niet alleen voldoen aan regelgeving van diverse overheidsinstanties, maar zijn ook meer dan ooit het onderwerp van toezicht. Regelgevers, studenten en andere belanghebbenden verwachten dat scholen voldoen aan hogere transparantiestandaarden. Niet alleen met betrekking tot de bestemming van onderzoeksgelden, maar ook op het gebied van bijvoorbeeld slagingspercentages, betrokkenheid bij duurzaamheid, programmaresultaten, onderwijsstandaarden en vergelijkende ranglijsten.

Verder kijken dan wet- en regelgeving

Om aan deze verwachtingen te kunnen voldoen, zullen universiteiten verder moeten gaan dan alleen het naleven van wet- en regelgeving. Als zij zich willen onderscheiden in een steeds meer concurrerende markt, moeten zij investeren in meer geavanceerde informatiesystemen. Daardoor krijgen zij meer inzicht in hun resultaten en kunnen zij rapporteren over de punten die voor de stakeholders het belangrijkste zijn. Tot slot zouden universiteiten veel meer de leiding kunnen nemen in de discussie over transparantie en verslaggeving. Zelf het initiatief nemen in openheid en het op eigen initiatief beschikbaar stellen en ontsluiten van informatie maakt dat je de discussie leidt en niet ondergaat. Dat beperkt de administratieve lasten en geeft veel minder voer voor nadruk op minder relevante zaken.

“Een afrekencultuur komt de kwaliteit niet ten goede”

Meer behoefte aan accountability en regelgeving, minder vrijheid

“In de jaren 90 is een governancekader neergezet waarbinnen universiteiten moeten functioneren. Dit kader geeft universiteiten relatief veel vrijheid, zeker als je dat vergelijkt met andere landen zoals Duitsland. Deze vrijheid heeft bijgedragen aan het succes van de Nederlandse universiteiten. Voor een klein land als Nederland zijn de scores in de internationale rankings immers uitstekend. Er is de laatste jaren echter veel teruggenomen op de vrijheid in handelen van de verschillende universiteiten. Er is sprake van een toenemende omvang en complexiteit van de regelgeving met als mogelijk gevolg meer nivellering. Gebrekkig institutioneel geheugen binnen het departement (wellicht veroorzaakt door de rouleringsprogramma’s binnen de rijksoverheid), is daarvan een belangrijke oorzaak. Ook is er sprake van een doorgeslagen maatschappelijke behoefte aan transparantie en accountability.”

Liever hard straffen dan stelsel wijzigen

“De media, politiek maar ook de accounting firms hebben daaraan bijgedragen. De boodschap daarbij is bij ieder incident, dat er meer en strengere regels moeten komen en dat het toezicht moet worden versterkt. Als gevolg daarvan worden ingrijpingsbevoegdheden ruimer en wordt om steeds meer informatie gevraagd. Dit terwijl er geen echt probleem is, althans niet bij universiteiten. De uitwassen die zich voordoen, zijn niet het gevolg van systeemfouten of het falen van de governanceprincipes, maar vloeien voort uit incidenten rondom gedrag en optreden van individuele instellingen en bestuurders. Het systeem of stelsel moet dus niet worden aangepast maar instellingen en bestuurders die de fout in gaan moeten worden gestraft. Laat er bijvoorbeeld maar één failliet gaan of leg zware financiële sancties op, is de boodschap. Er is blijkbaar sprake van een sterke maatschappelijke behoefte aan meer accountability. Dit maakt dat het tij niet gemakkelijk te keren is.”

Tegengaan bureaucratie en overhead met maatschappelijk leiderschap

“Vanuit de top van Hoger Onderwijs Nederland zou veel meer tegengeluid mogen worden verwacht. Probleem is echter dat veel bestuurders zich niet bemoeien met het maatschappelijke leiderschap. Wij dragen ons leed teveel in stilte. Dat is ernstig. De politiek wordt tegelijkertijd teveel bevolkt door carrière-politici die sterk gericht zijn op het voor de bühne uitspelen van incidenten waarmee men zonder moeite en denkwerk kan scoren. Tegelijkertijd is er ook licht aan het einde van de tunnel. Er begint een tegenbeweging te ontstaan die zich verzet tegen de algemene trend zoals hiervoor geschetst. Zo zie je dat het onderwerp governance van het stelsel weer echt op de agenda staat, ook binnen de VSNU. We moeten daar wel meer één lijn in kiezen. Het is echt hard nodig deze trend te stoppen. De toenemende controle en afrekencultuur haalt namelijk de beroepseer en motivatie van de wetenschapper (en trouwens van iedere medewerker in elke branche) weg. Dat laatste kan nooit de bedoeling zijn en komt in ieder geval de kwaliteit van onderzoek en onderwijs niet ten goede.”



Mr. H.M.C.M. van Oorschot

Vml. voorzitter College van Bestuur Tilburg University en huidig voorzitter College van Bestuur NHTV internationaal hoger onderwijs Breda

“Universiteiten leiden onder gebrekkig institutioneel geheugen bij het departement en een doorgeslagen maatschappelijke vraag om accountability”

6. Optimaal gebruik van vastgoed

De huidige generatie studenten beoordeelt universiteiten op meer criteria dan alleen het aanbod op academisch gebied. Studenten kijken ook naar de kwaliteit van de verblijven en van de academische en sportfaciliteiten. Dat vraagt om een optimalisatie van het universitaire vastgoed.

Uitdagingen huisvesting en vastgoed

Door de gewijzigde verwachtingen van gebruikers van onderwijsvastgoed en de bekostigingssystematiek staat de onderwijssector voor grote uitdagingen op het gebied van vastgoed. Flexibiliteit, duurzaamheid, betaalbaarheid, up-to-date facilitaire zaken (nieuwe media) en kleinschaligheid zijn daarbij terugkerende thema's. De shift van grootschalig frontaal klassikaal onderwijs naar kleinschaliger competentiegericht onderwijs zal de komende jaren zijn beslag krijgen. Universiteiten zullen daar creatief op moeten inspelen. Daarbij zal ook de integratie van moderne middelen (social media, e-learning, e-teaching) in het onderwijs- (en onderzoeks)proces een plaats moeten krijgen. Deze transitie vraagt een goede (investerings)planning, onder meer vanwege de kosten en de doorlooptijd. Tegelijkertijd worden vastgoedinvesteringen (opnieuw) tegen het licht gehouden. Universiteiten die al nieuwe faciliteiten hebben gebouwd, vragen zich af of zij de doorlopende operationele en onderhoudskosten ook op langere termijn kunnen betalen. Universiteiten die niet hebben gebouwd, lopen risico door uitgesteld onderhoud, vooral doordat veel van hun vastgoed is verouderd en aanpassingen behoeft. Een juiste structurering van het onderwijsvastgoed vergroot de flexibiliteit en de financieringsmogelijkheden en maakt het daarnaast mogelijk voor derden om op termijn te investeren. Een goed onderbouwde vastgoedstrategie is noodzakelijk om prioriteiten te stellen en de juiste besluiten te nemen.

Optimalisatie is essentieel

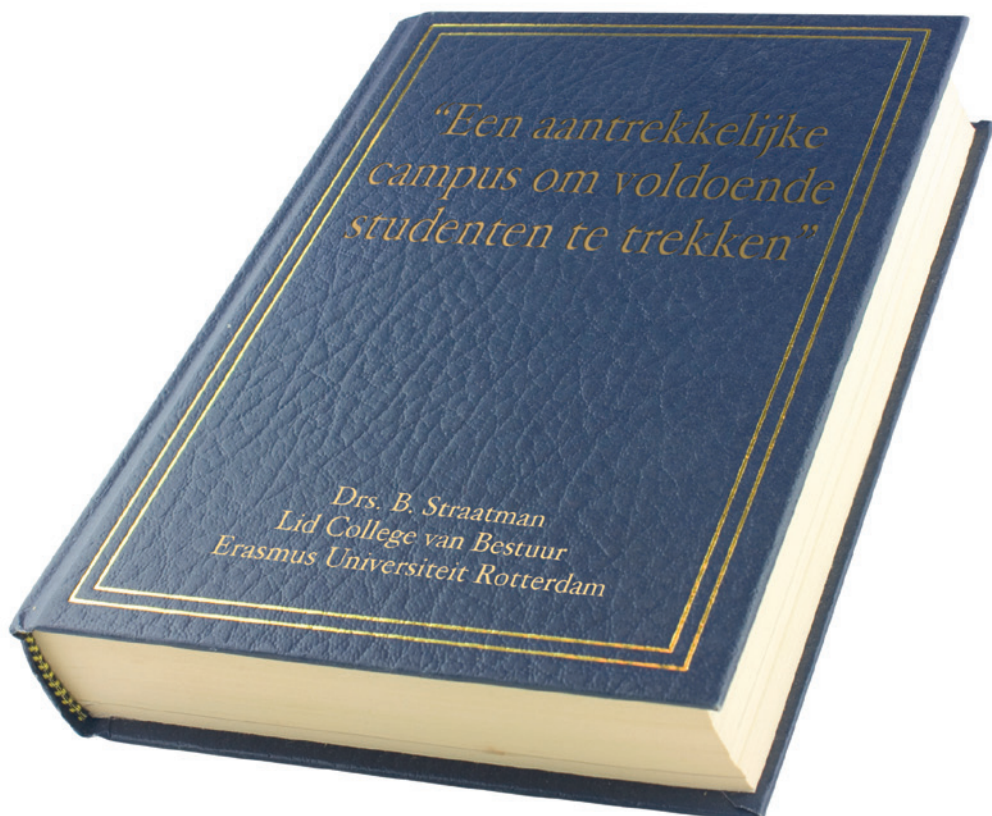
Optimalisatie van vastgoed is nu belangrijker dan ooit om de concurrentie het hoofd te bieden en de bedrijfsvoering 'lean and mean' te houden. Om de kosten van huisvesting te verminderen zijn sommige instellingen samenwerkingsverbanden aangegaan met de private sector. Zo willen zij gemeenschappelijke faciliteiten bouwen en/of exploiteren, zoals sportcomplexen voor zowel studenten als burgers. Andere ontdoen zich van overtollig vastgoed en grond na optimalisatie van de vastgoedportefeuille en/of invoering van Het Nieuwe Werken. Ook verduurzaming van de gebouwen biedt mogelijkheden om de exploitatiekosten te drukken. Daarnaast is ook de roep om verantwoording merkbaar in het vastgoeddossier: publiek en privaat geld dienen gescheiden te worden.

Inkomsten genereren met vastgoed

Een zeer opmerkelijke trend is dat universiteiten veelvuldig op zoek zijn naar manieren om hun inkomsten te verhogen via hun bestaande (campus) vastgoed. Verschillende instellingen werken samen met ontwikkelaars om multifunctionele gebouwen in te richten. Bijvoorbeeld door studentenhuysvesting, door bedrijven op de campus te huisvesten of door onroerend goed aan externe stakeholders te verhuren (zowel voor de gemeenschap als voor privégebruik). Andere heroverwegen de prijzen voor het bestaande gebruik, inclusief huren en parkeergelden. Weer andere bekijken strategieën voor de verhuur van ruimtes die gedurende bepaalde perioden van het jaar leegstaan.

Vastgoedstrategie: kostenbeheersing

Hoewel elke universiteit een op maat gesneden strategie dient te formuleren, is één ding duidelijk. Een strategische aanpak voor de optimalisatie van vastgoed is essentieel als universiteiten in de komende jaren de kosten in de hand willen houden en de slag om de student willen winnen.



“Een aantrekkelijke campus om voldoende studenten te trekken”

Transformatie van gebouwen en faciliteiten

“Het universitair onderwijs zal in de komende jaren een transformatie ondergaan door een aantal invloeden. Er is sprake van een wijzigend aanbod van het onderwijs, waarbij kleinschalig onderwijs meer ruimte vraagt, terwijl ook ruimte nodig is voor grootschalige colleges. Door meer tempodruk verandert de studiebehoefte van studenten, waarbij het gebruik van nieuwe media toeneemt en er andere wensen zijn ten aanzien van campusinrichting en –faciliteiten. Ook de internationale concurrentie vraagt om een aantrekkelijke campus om voldoende studenten te blijven trekken.

De universiteit van de toekomst moet in de concurrentieslag om studenten en getalenteerde onderzoekers haar aanbod daarop afstemmen en zo een aantrekkelijke werk- en studieomgeving creëren. Voor de medewerkers zal daarin, naast gebouwen, ook veel in de modernisering van het HR-instrumentarium en faciliterende ICT moeten worden gedaan. Voor studenten zullen tevens investeringen in ICT-voorzieningen nodig zijn. Denk aan studieplekken, studeren op afstand en e-learning en werk- en lesruimtes. Dit vraagt een transformatie van medewerkers in kamertjes aan een gang en studenten die massaal in grote collegezalen en tentamenzalen zitten naar aantrekkelijke werkplekken, goede thuiswerkvoorzieningen, meer kleinschalige opleidingsruimten en een faciliterende ICT-infrastructuur en cyberoplossingen.”

Knelpunt: de betaalbaarheid van de transitie

“Een groot knelpunt is hoe dit op betaalbare wijze te realiseren zonder dat het budget voor onderzoek en onderwijs wordt aangetast. Het knelpunt heeft een historische achtergrond: de huisvesting is ooit overgenomen met een te lage onderhoudsvoorziening en omdat er wordt afgeschreven op historische

kostprijs, met een relatief lage afschrijvingslast en goedkope voorzieningen. Het zal heel moeilijk worden de transitie te realiseren zonder de huisvestingslast te verhogen. Zeker als je beseft dat vooral oude gebouwen moeten worden omgebouwd of vervangen. Privaat-publieke samenwerking is vermoedelijk geen aantrekkelijke optie, omdat eigen financiering goedkoper is dan financiering door derden. De huidige ontwikkeling naar betere studenten (commissie-Veerman) versus de bekostigingsmethodiek maakt het er bovendien ook niet eenvoudiger op.”

Transitie: gefaseerd en met flexibele aanpak en planning

“Het mag duidelijk zijn dat er sprake is van een complexe operatie die een aantal jaren in beslag zal nemen, ook al omdat niet in elke ontwikkeling al duidelijk is waar het naartoe gaat. Er is dan ook (nog) geen winnend concept. Oplossingen zullen uit meerdere componenten zijn samengesteld. Onderwijs zal anders worden aangeboden: meer kleinschaligheid en op afstand, centraal roosteren zal moeten worden onderzocht, er zullen efficiencyvoordelen moeten worden gevonden waarbij ook aan outsourcing moet worden gedacht en aan goedkoper door meerdere instellingen samen uitvoeren van de ondersteunende taken - dat scheelt ruimtebeslag. Het ombouwen van oude gebouwen dan wel de vervanging ervan zal zeer gefaseerd moeten gebeuren en vraagt om een goede, maar ook flexibele planning die kan inspelen op het tempo waarin de genoemde ontwikkelingen plaatsvinden. Daarbij moet de universiteit zich ook op andere vlakken blijven ontwikkelen om in de internationale slag om de student en wetenschappelijk talent competitief te blijven.”



Drs. B. Straatman
*Lid College van Bestuur
Erasmus Universiteit Rotterdam*

“De transformatie van gebouwen en faciliteiten zal gefaseerd moeten gebeuren en vraagt om een goede, maar ook flexibele planning”

7. Het belang van toptalent

De meeste organisaties zijn zich ervan bewust dat hun prestatie afhangt van hun menselijk kapitaal. Maar voor universiteiten kan het aantrekken en behouden van het juiste personeel het verschil betekenen tussen succes en fiasco. Een hoogwaardige academische staf trekt de beste studenten, onderzoekers en docenten aan, helpt bij de verwerving van onderzoeksmiddelen en zorgt voor een toonaangevende positie in de wetenschappelijke wereld en samenleving.

Meer aandacht voor HR nodig

Ondanks het belang van hoogwaardig wetenschappelijk personeel hebben veel universiteiten geen degelijke strategie voor het aantrekken, ontwikkelen, behouden en belonen van talent. Dit is een serieus probleem. Vooral omdat de bijzondere demografische situatie van een verhoogde uitstroom en een beperkt aanbod van getalenteerde academici ervoor zorgt dat alle universiteiten momenteel druk aan het vissen zijn in dezelfde talentenvijver. Zij komen er snel achter dat zij concurreren op een internationaal podium. Ze lopen dus het risico de beste mensen kwijt te raken aan beter betalende banen of banen met meer aanzien, zowel binnen als buiten de academische wereld. Het belang van talent is evident en dient – naast toponderzoek en toponderwijs - diverse doelen: versterking van de reputatie van de instelling, het binnenhalen van topstudenten, maar ook fondsenwerving en samenwerking met het bedrijfsleven.

Focus op talentontwikkeling

Universiteiten zullen dan ook in de nabije toekomst worden geconfronteerd met een ernstig tekort aan talent. Om het tij te keren is meer nodig dan alleen investeringen in nieuwe HR-technologie. Universiteiten zullen een goed HR-beleid moeten ontwikkelen om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor de beste onderzoekers en docenten, in de nationale én de internationale markt. Het gevolg zou moeten zijn dat de beste onderzoekers niet alleen worden aangetrokken, maar ook behouden voor de universiteit. Verbinding, door het aangaan van een voor beide partijen aantrekkelijk psychologisch contract, is daarbij van groot belang.

Dit vergt een verdieping in elkaar en in wederzijdse eisen en wensen. Maar ook een prestatiecultuur waarbinnen het mogelijk wordt toptalent te identificeren, te stimuleren, te belonen en wederzijdse wensen uit te spreken. Tenure Track is een goed instrument om excellente wetenschappers – ook uit het buitenland - aan te trekken en te behouden. Voor de wetenschapper biedt Tenure Track perspectief, omdat de universiteit een belofte doet over promotie en een vaste aanstelling op termijn, mits aan bepaalde criteria wordt voldaan. Voor de universiteit is het voordelig dat potentiële talenten worden aangetrokken zonder ze onmiddellijk in vaste dienst te hoeven nemen.

Bij een prestatiecultuur hoort ook afscheid nemen van medewerkers die niet aan de hoge normen voldoen. Alleen zo kan een universiteit door kwaliteit hogere scores in de 'rankings'. Die normen dienen breder te worden gesteld dan alleen op het terrein van onderwijs en onderzoek. Medewerkers moeten ook presteren bij het binnenhalen van fondsen en projecten. Hetzelfde geldt voor het valoriseren van het onderzoek.

Employability

Daarnaast is het noodzakelijk om aandacht te besteden aan de verschillen in loopbaanperspectieven. Niet alle promovendi en postdocs zullen carrière maken in de wetenschap. Als goede werkgever zal de universiteit 'employability' bevorderen. Dat wil zeggen: zorgen voor een optimale inzetbaarheid van mensen, waardoor zij in staat zijn hun werk te vinden en te behouden binnen of buiten de academische wereld. Overigens gaat dit verder dan alleen prestaties op het gebied van onderwijs en onderzoek.

Tot slot is het verstandig om de naderende pensioneringen te gebruiken om te sturen op een meer gebalanceerde opbouw van het wetenschappelijk personeel, zowel naar leeftijd als naar sekse. Deze opbouw kan aansluiting vinden bij een nieuwe generatie leerlingen en hen inspireren.



“Toptalent is een vliegwiel voor ander talent”

Talent management werkt binnen de Rijksuniversiteit Groningen

“Dit jaar is de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) erin geslaagd om negen starting grants binnen te halen bij de European Research Council. Ter vergelijking: vorig jaar hebben topscoorders Oxford University en Cambridge University elk respectievelijk dertien en zestien grants gekregen. Dit is een direct resultaat van het talent dat de RUG aan zich heeft weten te binden. Overigens hebben deze grants tot gevolg dat ook weer meer gelden voor onderzoek beschikbaar komen.”

Tenure track en gericht beleid op vrouwelijk toptalent

“Gericht beleid is de belangrijkste oorzaak voor het succes van talent management binnen de RUG. Dit laat zich toelichten aan de hand van twee factoren. Allereerst het Tenure Track programma. In dit programma worden aan onderzoekstalent goede faciliteiten en een duidelijk carrièrepad geboden. De tweede succesfactor is het direct op vrouwelijk toptalent gerichte Talent to the Top Charter, met de Rosalind Franklin Fellowships. Deze Fellowships bieden naast Tenure nog extra faciliteiten, maar dan specifiek voor vrouwelijk toptalent. Dit sterke diversiteitsbeleid richt zich op het aantrekken van jonge vrouwelijke wetenschappers met een bewezen track record. Door het succes van dit programma is de RUG in staat haar doelstelling op het gebied van aantallen vrouwelijke hoogleraren te realiseren.”

De RUG werkt heel bewust aan het creëren van deze omstandigheden. Daarin is het maken van keuzes essentieel. Je kunt niet op alle terreinen excelleren. Voor de RUG lag bijvoorbeeld het onderwerp Energie en een samenwerking met energiebedrijven voor de hand. Ook op een select aantal andere onderwerpen, zoals Healthy Ageing, wil de RUG excelleren. In die onderwerpen moet je bewust investeren. Je merkt ook dat toptalent de topinstituten opzoekt. Op die manier ben je in staat een vliegwiel te creëren. Uiteraard zijn daarnaast het hebben van een eigen visie en opvatting bij de academische staf, het bieden van professionele ruimte en samenwerking op de geselecteerde thema's van belang.”

Talent als vliegwiel voor talent

“Uiteindelijk draait het om het aantrekken van jong talent. Jong talent zet in op bijvoorbeeld het acquireren van ECR Starting Independent Researcher Grants. Dit stelt hen in staat goed onderzoek te doen en te groeien, wat in de toekomst weer nieuw talent aantrekt. Verder moet je je realiseren dat talent zich in veel gevallen na een aantal jaren aan een andere universiteit gaat verbinden. Dat is niet erg: het creëert ambassadeurs bij andere universiteiten, wat een impuls kan zijn voor (internationale) samenwerking tussen universiteiten. De vrijgekomen ruimte biedt daarnaast ook ruimte voor nieuw of jong talent. Tot slot is medewerkertevredenheid van belang. Enerzijds om mensen vast te houden, anderzijds om het beste in hen naar boven te halen. Talent zoekt talent, maar heeft ook ruimte nodig. Daarbij hoort ook een omgeving waarin het prettig is te werken. Dat betekent een duidelijk carrièrepad, de Tenure Track, en een duidelijk op kwaliteit gericht beleid.”

“Succesvol onderzoek en onderwijs staan of vallen met het aantrekken en binden van talent!”

Bewust investeren en keuzes maken

“Naast bovenstaande programma's is een aantal meer generieke succesfactoren te benoemen voor het laten excelleren van onderzoekstalent. Ten eerste: goede onderzoeksfaciliteiten, zoals laboratoria, moderne apparatuur en een goede staf. Ten tweede een duidelijke carrière (Tenure Track) waarop de onderzoeker zelf invloed heeft. De derde factor wordt gevormd door excellente collega's die een belangrijke impuls geven aan acceleratie van de eigen curve.



Prof. dr. S. Poppema
*Voorzitter College van Bestuur
Rijksuniversiteit Groningen*

8. De toegankelijkheid van hoger onderwijs

Nederland moet bij de top 5 van kenniseconomieën behoren. Deze gedragen en structurele (politieke) ambitie heeft geleid tot concrete (groei)doelstellingen voor de aantallen afgestudeerden in het hoger onderwijs. Toegankelijkheid van het hoger onderwijs is dan ook geen keuze, maar een 'conditio sine qua non'.

Ook de politieke discussie rondom de bekostiging van internationale studenten is actueel. Dit samenstel van maatregelen kan leiden tot verminderde deelname van juist die groepen die van oudsher minder deelnemen aan hoger onderwijs. Daarmee wordt de discussie rondom de maatschappelijke en economische relevantie van toegankelijkheid van het onderwijs nieuw leven ingeblazen.

Nederland: goed track record

Nederland heeft internationaal gezien een goed track record op het gebied van de toegankelijkheid van hoger onderwijs. Al blijken de groeidoelstellingen die in Europees verband zijn afgesproken wel te ambitieus. De afgelopen jaren is zowel de absolute als de relatieve deelname aan het hoger onderwijs toegenomen. Ook de deelname van groepen die van oudsher moeilijk toegang tot deze vorm van onderwijs hadden, zoals niet-westerse allochtone jongeren, groeit de laatste jaren.¹ Vanuit de gedachte van de kenniseconomie is een leven lang leren cruciaal. Hieruit volgt dat toegankelijk hoger onderwijs ook voor mensen op hogere leeftijd (dan de studentenleeftijd) van belang is. Dit is een relatief nieuwe doelgroep in de discussie rondom toegankelijkheid.

Toegankelijkheid onder druk?

Overheidssteun en -regulering gaan in de regel heel ver om onderwijs toegankelijker te maken. Ook in Nederland is dit het geval. Recent zijn echter politieke initiatieven ontplooid die de toegankelijkheid tot het (hoger) onderwijs kunnen verminderen, zoals het sociaal leenstelsel en de langstudeerdersboete.² Denk daarbij ook aan de eisen ten aanzien van een hoger rendement. Vooral bij 'eerste generatie' studenten ligt het studierendement lager. Dat kan ten koste gaan van de beschikbare middelen van universiteiten. Het is aan te bevelen om voor specifieke doelgroepen aanvullende programma's te ontwikkelen, zoals een buddysysteem van ouderejaars of 'adoptie' door wetenschappelijk personeel of ouders met studerende kinderen die daarnaast een eerste generatie student willen begeleiden.

¹ CBS, 'Steeds meer jongeren volgen hoger onderwijs', juni 2011.

² SER Advies n.a.v. de Strategische Agenda Hoger Onderwijs, april 2011.

Oplossingen

In de meeste gevallen ontbreken universiteiten de middelen om deze problemen zelf op te lossen. Toegankelijkheid is echter niet alleen een financiële uitdaging. Er is een internationale trend zichtbaar dat onderwijsinstellingen methoden ontdekken om hun onderwijsaanbod uit te breiden naar een bredere groep studenten. Sommige onderwijsinstellingen initiëren financiële ondersteuningsprogramma's voor studenten die een financiële barrière ervaren. Online programma's, videostreaming en andere vormen van digitaal onderwijs kunnen de oplossing zijn voor studenten in afgelegen gebieden of met fysieke beperkingen. Ook etnische verscheidenheid in het onderwijzend personeel en het aanmoedigen van culturele diversiteit kunnen leiden tot een bredere groep van studenten met een verschillende etnische achtergrond.

Universiteiten aan zet!

Los van de maatschappelijke discussie is duidelijk dat universiteiten zelf verantwoordelijk zijn voor de toegankelijkheid van hun onderwijs voor diverse groepen studenten. Dit is niet alleen nodig om de studentenpopulatie te laten groeien, maar ook om de kwaliteit ervan te verbeteren. Toegankelijk onderwijs kan dan weleens essentieel blijken in de concurrentieslag om de beste studenten en het beste onderwijs. De universiteiten zijn aan zet!



“Onderwijs is een investering voor de hele samenleving”

Onderwijs heeft een positieve return on investment

“Veranderingen in wet- en regelgeving zetten de toegankelijkheid van het hoger onderwijs onder druk. Veranderingen ten aanzien van selectie aan de poort en hogere collegegelden lijken erop te duiden dat een student goed genoeg moet zijn én voldoende geld moet hebben om te kunnen studeren. Wij hanteren drie perspectieven ten aanzien van de toegankelijkheid van het hoger onderwijs: onderwijs moet betaalbaar blijven, Nederland moet rekening houden met de toenemende internationalisering van de kenniseconomie, en universiteiten moeten een leven lang toegankelijk zijn.

Het collegegeld moet betaalbaar blijven. De overheid zal dat moeten waarborgen. Zowel de belastingbetaler als de student moeten de kosten voor de studie zien als een investering. Met een gericht beurzenbeleid wil de Universiteit Maastricht de toegankelijkheid voor iedereen waarborgen. De bijdrage van studenten moet er natuurlijk ook zijn, maar wel in redelijkheid. Zo wordt de stimulans ook bij de student neergelegd. Onderwijs is een investering voor de hele samenleving. Juist voor een kennissamenleving als Nederland. Een moderne kennismaatschappij moet optimale randvoorwaarden bieden voor onderwijs en onderzoek. Daar kan een hele reekensom aan worden gewijd, maar de maatschappij heeft talloze voordelen van toponderwijs. Uiteindelijk heeft dat een positieve return on investment.”

Universiteiten moeten door met internationalisering

“Naast de betaalbaarheid moeten Nederlandse universiteiten op het gebied van onderwijs en onderzoek verder internationaliseren. De Universiteit Maastricht vervult hier een voortrekkersrol. Ruim 30% van onze medewerkers en ruim 40% van onze studenten komt uit het buitenland. De ‘international

classroom’ is hierbij een belangrijk speerpunt. Welke crisis dan ook, de culturele, gezondheids- of economische crisis, kan alleen door internationale samenwerking worden aangepakt. De basis daarvoor dient gelegd te worden in interdisciplinaire en internationale classrooms aan onze universiteiten.

Nederland zit van oudsher in internationale handelsnetwerken. Nederland heeft in dat opzicht een grote voorsprong. De openheid van de Nederlandse samenleving dient doorvertaald te worden naar het concept van een leven lang leren. De Nederlandse manier van samenwerken binnen organisaties is hier leidend en er is weinig sprake van hiërarchie. Deze openheid en toegankelijkheid komen op een in Europa onderscheidende manier de innovatiekracht ten goede en kunnen makkelijk worden benut om meer buitenlandse talenten naar Nederland te halen. En dat is weer goed voor onze economie.”

Universiteiten zouden een leven lang toegankelijk moeten zijn

“De toegankelijkheid van universiteiten kan ook worden verbeterd als onderwijs een leven lang wordt aangeboden. Sterk modulair onderwijs dat door een ‘netwerkuniversiteit’ wordt georganiseerd en geborgd. Continuïng education, met e-learning en e-teaching, brengt ook afstandsonderwijs dichterbij. De universiteit die er in de nabije toekomst in slaagt om dat te realiseren, is de goede weg ingeslagen. Toponderwijs dat een leven lang toegankelijk is: het moet niet uitmaken waar je vandaan komt, hoe oud je bent of waar ter wereld je ook bent.”



Prof. dr. M. Paul

*Voorzitter College van Bestuur
Universiteit Maastricht*

“Toegankelijk onderwijs is essentieel voor de open, Nederlandse kennissamenleving: het is een positieve return on investment”

9. Duurzaamheid: naar een groene campus

Onderwijs en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn van nature al met elkaar verbonden. Daarnaast is voor het hoger onderwijs een bijzondere rol weggelegd als vormer van toekomstige leiders. Sinds een aantal jaren is daar de aandacht voor duurzaamheid aan toegevoegd. Een onderwerp dat strategische prioriteit heeft, zowel vanuit marketingperspectief als uit kostenoverwegingen.

Internationaal perspectief

Duurzaamheid (sustainability) staat in veel (westerse) landen hoog op de universitaire agenda. In de VS en Canada wordt per instelling de mate van duurzaamheid jaarlijks beoordeeld. De website www.greenreport.org maakt vergelijkingen tussen universiteiten op het aspect duurzaamheid mogelijk. Daarmee is duurzaamheid tevens een marketinginstrument geworden. Van de grote universiteiten in de Verenigde Staten is de University of Minnesota de best scorende universiteit, met aandacht voor energiebesparing, een duurzaam inkoop- en investeringsbeleid, aandacht voor recycling en het promoten van openbaar vervoer en carpoolen.

Hoe krijgt betrokkenheid vorm?

Universiteiten vervullen twee rollen in het kader van duurzaamheid. Enerzijds wordt duurzaamheid steeds meer geïntegreerd in het onderwijsaanbod en het uitgevoerde onderzoek. Anderzijds draagt de onderwijsinstelling een eigen verantwoordelijkheid voor de duurzame ontwikkeling van de eigen activiteiten.



Een duurzaam curriculum

In de publicatie 'Prioriteiten voor een duurzame toekomst'* is duurzaam leren benoemd tot een strategische prioriteit. Het integreren van duurzaamheid in het curriculum leidt tot de kennis en vaardigheden die nodig zijn om de toekomstige uitdagingen op milieugebied effectief het hoofd te kunnen bieden. De vraag van de maatschappij leidt dus ook tot een veranderd onderwijsaanbod. Daarnaast zijn er actuele discussies rondom het adequaat toegankelijk maken van de resultaten van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaamheid. De rol van de universiteiten lijkt hierin beperkt.

Een groene campus

Universiteiten kunnen wel actief inzetten op een duurzame fysieke omgeving. Studenten en andere stakeholders verwachten dit ook steeds vaker. Het is een feit dat de betrokkenheid bij duurzaamheid voor veel instellingen aanzienlijk verder gaat dan milieuresultaten. Instellingen die nieuwe faciliteiten aanleggen, kiezen in het algemeen voor energiezuinige systemen. Een voorbeeld daarvan is de ambitie die de UvA onlangs uitsprak om te investeren in warmte/koudeopslag op het Science Park. IT-teams beperken het energiegebruik met technologieën zoals virtualisatie en blade servers. Zelfs onderhoudsteams gaan over op de 'groene schoonmaak'. Maar hoewel er al veel vooruitgang is geboekt op de campussen, is er nog steeds een lange weg te gaan. Openbaar toezicht, media-aandacht, regelgeving en hogere eisen van studenten oefenen blijvend druk uit op organisaties om hun milieuresultaten te verbeteren.

Onconventionele oplossingen

Het begrip duurzaamheid overschrijdt binnen het hoger onderwijs de organisatiegrenzen. Instellingen die op dit gebied als beste worden beoordeeld, moeten veelal meer doen dan hun CO₂-uitstoot verlagen en energiezuiniger werken. Zij moeten zich ook buigen over onconventionele ideeën, zoals een campustuin of -boerderij, maaltijdverstrekking op duurzame basis, organisch afval composteren, studenten aanmoedigen om het gebruik van water en elektriciteit terug te dringen, fietsenplannen en de aanleg van groene gebouwen.

* 'Prioriteiten voor een duurzame toekomst', Nationaal Platform Rio+20, 1 november 2011, Verenigde naties Conferentie over duurzame ontwikkeling.

Duurzaamheid als beleidsinstrument

Duurzaamheid is geen keuze meer. Gezien de stijgende energieprijzen en de toenemende concurrentie om studenten is het voor universiteiten een beleidsinstrument voor zowel kostenbeheersing op de langere termijn als een marketinginstrument op de korte termijn.

”Een ‘vuile’ universiteit zou een contradictio in terminis moeten zijn”

Onderwijs en onderzoek zijn essentieel in kenniseconomie

“Een universiteit is er om uitstekend onderwijs te bieden. Goede verbindingen met onderzoek zijn daartoe essentieel. Deze aansluiting moet je organiseren en is mede belangrijk om beide kerntaken ook te kunnen blijven financieren. De context waarin het hoger onderwijs opereert, is daarbij van belang. Deze wordt steeds internationaler en ook bedrijven vragen steeds meer om internationale werkervaring. Ook hebben wij ambities om een goede positie in te nemen in de wereldtop, onder andere in beeld gebracht in de internationale rankings. Dit betekent dat we enerzijds meer profiel moeten maken en anderzijds meer substantie moeten krijgen, bijvoorbeeld door samenwerking. Daarnaast zullen we meer privaat geld moeten aantrekken om onze kerntaken te kunnen blijven bekostigen. Ook OESO-rapportages laten zien dat we in Nederland een extra stap moeten zetten om onze positie te verbeteren of zelfs te handhaven: of meer publiek geld, of meer mogelijkheden om private gelden aan te trekken. In een kenniseconomie wordt de sociaal economische waarde van kennis immers alleen maar groter. Dat laatste is een belangrijke kans voor het onderwijs en onderzoek om nieuwe middelen aan te trekken. Daar is echter wel ondernemerschap voor nodig. Ook differentiatie in aanbod en bekostiging zijn daarvoor randvoorwaarden. Wil dit echt slagen, dan moet hierover commitment komen tussen overheid, bedrijfsleven en wetenschap.”

Duurzaamheid: randvoorwaarde of dissatisfier

“Duurzaamheid is in dit geheel een randvoorwaarde of dissatisfier. Een ‘vuile’ universiteit zou een contradictio in terminis moeten zijn. Alle potentiële nieuwbouw moet aan de hoogste eisen voldoen ten aanzien van duurzaamheid. De VU zit in die zin in een bijzondere situatie: alles is tegelijkertijd gebouwd en zal nu ook tegelijkertijd vervangen moeten worden. Naast de campus en de eisen rondom energieverbruik, materialen en bouwwijze vertalen we het begrip duurzaamheid ook door naar de restaurants. Deze bieden steeds meer fair trade en biologische producten aan.

Tot slot wordt ook in het curriculum en in onderzoek ingezet op duurzaamheid. Zo is Sustainability for society een van de belangrijke thema's waarop wij ons als universiteit richten. Op de curriculaire activiteiten na is duurzaamheid geen thema waardoor studenten voor een bepaalde universiteit zullen kiezen. Desondanks is het voor de VU een belangrijk thema. Dit laatste heeft een relatie met de verantwoordelijkheid die je als universiteit hebt in de samenleving. Duurzaamheid sluit bovendien sterk aan op de 'normen en waarden' zoals die binnen de VU worden beleefd en uitgedragen. Zorg voor de omgeving, betrokkenheid bij de samenleving en het milieu is integraal onderdeel van de christelijke achtergrond van de VU.”

Nieuwe Werken is integraal onderdeel van duurzaamheid

“Het Nieuwe Werken is economisch noodzakelijk, maar kan ook een sterke impuls vormen om echt duurzaam te zijn. Het concept biedt binnen de VU mooie kansen. Uiteraard vanwege de geplande nieuwbouw, maar ook omdat zowel studenten als medewerkers relatief veel forensen, ook in vergelijking tot andere universiteiten. Dit concept kan ideologisch worden benaderd maar zeker ook bedrijfseconomisch. Het biedt immers ook mogelijkheden om kosten te besparen, wat zich bijvoorbeeld uit in een doelstelling om in de nieuwe constellatie 30% minder ruimte te gaan gebruiken. Dit zorgt voor een besparing maar ook voor verdere professionalisering in de manier van werken. Agendabeheer en het maken van afspraken worden immers noodzakelijk wanneer meer van afstand wordt gewerkt. Het is bovendien klantvriendelijk. Uiteraard komt dat alles de kwaliteit van en de hoeveelheid middelen voor het onderwijs weer ten goede. En - zoals eerder opgemerkt - daar draait het uiteindelijk om.”



Drs. R.M. Smit
Voorzitter College van Bestuur
Vrije Universiteit Amsterdam

“Het Nieuwe Werken is economisch noodzakelijk en helpt duurzaam te zijn”

10. Toenemende concurrentie in het hoger onderwijs

Universiteiten merken dat de concurrentie toeneemt. Ontwikkelingen zoals de betere internationale vergelijkbaarheid van het aangeboden onderwijs, de groeiende handelingsvrijheid van onderwijsinstellingen in Nederland en de toenemende afhankelijkheid van tweede en derde geldstromen, werken concurrentie in de hand. Een trend die in de toekomst zal doorzetten.

Wat is de echte concurrentieslag?

De concurrentie binnen de universitaire wereld is meerledig: instellingen wedijveren om getalenteerde medewerkers én studenten, aantallen studenten en onderzoeks- en private gelden. De verhevigde rivaliteit dwingt universiteiten zichzelf te onderscheiden en een concurrentievoordeel te realiseren ten opzichte van andere instellingen, zowel nationaal als internationaal. Welke concurrentieslag is van strategisch belang voor welke universiteit? In elk geval mag de strijd om de studenten niet ontbreken. Zonder hen geen onderwijs.

De slag om de studenten

Waar er in India meestal te veel studenten zijn voor het aantal beschikbare plaatsen, lijkt in andere landen het omgekeerde het geval te zijn. Het economische klimaat is hieraan gedeeltelijk debet. Studenten schrikken terug van de hogere schoolgelden van private en door de markt gefinancierde instellingen. Maar ook andere factoren spelen een rol. Demografische trends hebben in veel ontwikkelde landen geleid tot minder inschrijvingen op basisscholen. Dit werkt uiteindelijk weer door in de inschrijvingen bij hogeronderwijsinstellingen.

Strategieën

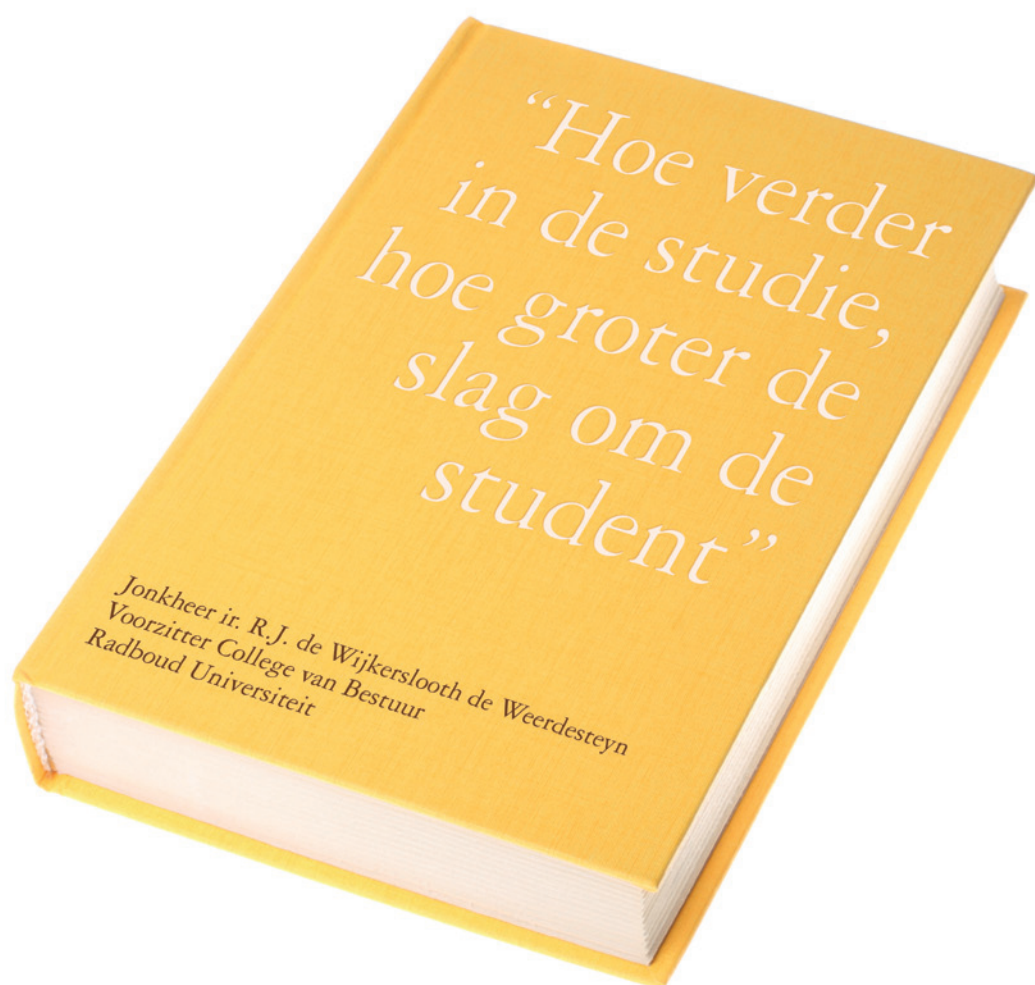
Er zijn diverse strategieën om met deze toegenomen concurrentie om te gaan. Sommige universiteiten breiden hun onderwijspakket uit om studenten aan te trekken voor specifieke programma's, zoals wetenschap of techniek. Andere passen hun onderwijsprogramma's aan op specifieke doelgroepen zoals zij-instromers en werkende professionals. Maar om echt effectief te kunnen concurreren, dienen universiteiten twee extra strategieën in overweging te nemen.

Allereerst kan worden gewerkt aan een groter gevoel van saamhorigheid door personeel, studenten, alumni, werkgevers en de gemeenschap te betrekken bij het afstemmen van het onderwijsaanbod op en het tegemoetkomen aan de eisen van de diverse stakeholders. Zo kan de toenadering tussen universiteiten en instellingen voor technisch onderwijs of hogescholen worden bevorderd en kunnen zelfs verschillende werkopleidingen ontstaan.

Ten tweede dienen universiteiten via een wereldwijde strategie te bepalen hoe zij studenten van over de hele wereld willen aantrekken en hun onderwijsaanbod in verschillende landen kunnen uitbreiden. Als dat laatste aan de orde is. Want waarschijnlijk is niet elke instelling gebaat bij overschrijding van lokale of regionale grenzen, gezien de hoge kosten. Overigens kunnen de Nederlandse instellingen hierin ook samenwerken. Deels door concreet samen op te trekken in marketing en werving maar deels ook door op nationaal niveau de prioritering in profilering per instelling te bespreken en daarin keuzes te maken.

Concurrentie inperken

De afgelopen jaren heeft de toegenomen concurrentie onder meer geleid tot een groot en gedifferentieerd opleidingsaanbod. Inmiddels is er discussie ontstaan of dit aanbod van overheidswege moet worden ingeperkt. Dit heeft natuurlijk gevolgen voor de individuele instellingen. Ook gaan er geluiden op om de verwachte werkgelegenheid leidend te laten zijn voor het aantal studenten dat wordt toegelaten op een opleiding. Met andere woorden: om meer quota op te leggen. Zullen overheden de concurrentie-instrumenten van universiteiten inperken in een steeds concurrerender omgeving? In combinatie met de gekorte budgetten maken deze ontwikkelingen een steeds scherpere concurrentiestrategie noodzakelijk voor elke universiteit.



“Hoe verder in de studie, hoe groter de slag om de student”

Dé student bestaat niet

“In ‘de slag om de student’ dient onderscheid te worden gemaakt tussen drie groepen. Er is namelijk een groot verschil tussen het werven van de ‘18-jarige’ die voor het eerst gaat studeren, de masterstudent en de PhD-student. De eerste categorie is niet schaars, er zijn in de wereld zeer veel mensen die beginnen met de studentloopbaan. Deze kun je bovendien niet selecteren op kwaliteit. Vooral jongens zijn er op die leeftijd eigenlijk nog niet klaar voor. Het is dan ook een illusie te denken dat je op die leeftijd de beste studenten kunt selecteren. Het is echter wel belangrijk de meest gemotiveerde studenten aan te trekken. Motivatie van de student is bovendien een belangrijk knelpunt in Nederland.”

Selecteren van 18-jarigen: bij voorkeur op motivatie

“Motivatie kun je op verschillende manieren toetsen. Binnen onze geneeskundefaculteit doen we dit door middel van een soort toelatingstentamen waar men zich twee weken op kan voorbereiden. Bij psychologie wordt uiteraard meer gebruik gemaakt van tests en gesprekken. Uiteindelijk draait het erom dat je iets extra moet doen om te worden ingeschreven. Dit helpt bij het kunnen selecteren van de gemotiveerde studenten. Voor de Radboud Universiteit is dit een belangrijk gegeven. Wij geloven in kwaliteit en niet zozeer in omvang. Sinds 2000 hanteren wij de stelling dat wij willen groeien in kwaliteit boven kwantiteit. Wij willen elk jaar beter worden maar niet noodzakelijkerwijs groter. Ook voor de student is dit uiteindelijk beter. Er is voldoende bewijs dat niet-gemotiveerde studenten uiteindelijk de eindstreep niet halen. Bij onvoldoende

aantal maatregelen getroffen die wel degelijk hebben geresulteerd in rendementsverbeteringen. Denk daarbij aan het verhogen van het aantal contacturen naar minimaal 15 in het eerste jaar. Deze eisen worden ook doorvertaald naar de volgende leerjaren. Ook de kleinschaligheid van onze universiteit en de kwaliteit van de docenten heeft daaraan bijgedragen. Overigens zijn dit ook veelgenoemde redenen waarom studenten kiezen voor onze universiteit.”

Genuanceerd beeld

“Voor de masterstudenten geldt een heel ander beeld. Op dat moment in de studie is er een veel beter zicht op hoe talentvol iemand is. Dit aan de hand van de prestaties in de bachelorfase. Overigens zie je dat er na de bachelorfase maar weinig studenten zijn die ervoor kiezen de masterfase op een andere universiteit te doorlopen. Redenen daarvoor zijn de gebondenheid aan Nijmegen, aan woonruimte en het sociale leven. Mogelijk dat dit in de toekomst anders wordt door het toenemende belang van de rankings. Waar het gaat om de PhD is tot slot wel degelijk sprake van stevige internationale concurrentie. Hoewel de prestaties van de Nederlandse universiteiten uitstekend zijn, hebben we onvoldoende middelen beschikbaar voor deze studenten. De enige optie is dat geld elders op te halen. Europa en samenwerking met bedrijven bieden daarbij mogelijkheden.

Kortom: de slag om de student wordt relevanter naarmate de student vordert in zijn studieloopbaan. Waar in de bachelorfase vooral de motivatie een belangrijke rol speelt, zijn dat bij de master- en PhD-student kwaliteit en talent.”

“Je kunt 18-jarigen vaak nog niet op talent selecteren, maar wel op *motivatie*”

motivatie raden wij studenten af te starten aan de betreffende opleiding. Dat de gewenste en te verwachten effecten op rendement niet zo sterk zichtbaar zijn, komt door het studiehuis. Vooral jongens hebben moeite met de in het voortgezet onderwijs gehanteerde leervormen. Je ziet dat de prestaties van jongens achterblijven, ook op de universiteit. Tegelijkertijd heeft de Radboud Universiteit een



Jonkheer ir. R.J. de Wijkerslooth de Weerdesteyn
Voorzitter College van Bestuur
Radboud Universiteit

11. Samenwerking binnen en buiten het universitaire domein

In verband met bezuinigingen en profilering van de instellingen wordt al snel de mogelijkheid van samenwerking geopperd. Ook de toenemende internationalisering lijkt bijna automatisch te leiden tot internationale samenwerking. Dan is er nog de vraag vanuit de maatschappij en bedrijven om samen te werken. Met wie dienen universiteiten nu samen te werken en hoe kunnen zij de eigen identiteit bewaren? Is samenwerking een must, een kans of een niet-productieve hype?

Regionale samenwerking

Op regionaal niveau werken Nederlandse universiteiten vaak al met diverse partijen samen. Vooral met de nabijgelegen hbo-instellingen. Voor een betere verankering in de regio zoeken universiteiten vaak ook samenwerking met lokale overheden en met scholen voor voortgezet onderwijs. Daarnaast wordt samengewerkt met het bedrijfsleven, enerzijds om het onderwijsaanbod meer passend te maken en anderzijds om te zorgen voor een betere aansluiting op de arbeidsmarkt van afgestudeerden. Al is deze laatste vorm van samenwerking in Nederland minder ver ontwikkeld dan in andere landen. Sponsoring van leerstoelen is sociaal minder geaccepteerd dan in bijvoorbeeld de VS.

Toch biedt samenwerking met bedrijven unieke mogelijkheden om het onderwijs te verbeteren en wellicht ook om mogelijkheden voor kennisvalorisatie beter te benutten. Overigens wordt deze vorm van samenwerking ook actief gestimuleerd op Europees beleidsniveau.

Het is opvallend dat de samenwerking vooral de onderwijsinhoudelijke kant betreft. Er bestaat nog relatief weinig samenwerking in de secundaire processen in de universitaire wereld. Maar wellicht dat juist shared service centres ook kostenbesparingen kunnen bieden voor universiteiten.

Nationale samenwerking

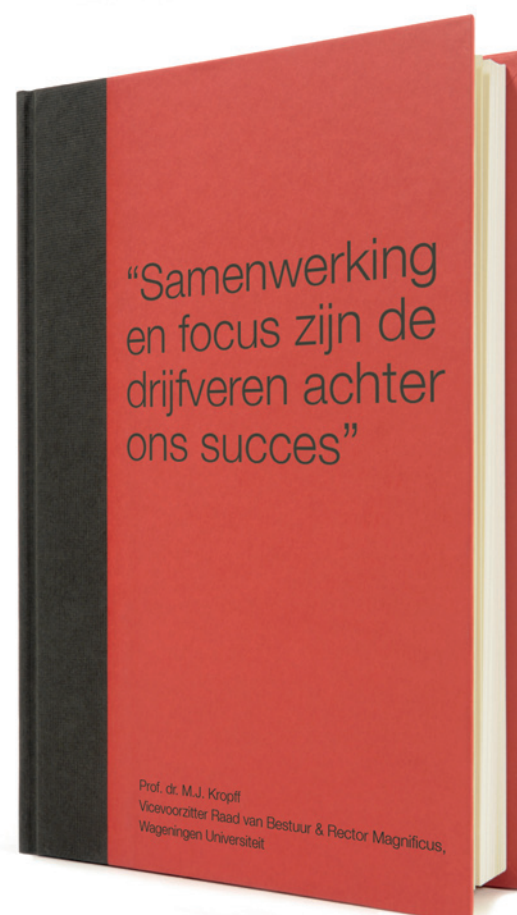
Een actueel onderwerp is de samenwerking tussen de Nederlandse universiteiten onderling. De Universiteit Leiden geeft bij monde van de collegevoorzitter aan dat samenwerken de beste optie lijkt om in de wereldtop te blijven meespelen. Het universitair onderwijsaanbod in Nederland is immers verdeeld over dertien instellingen in een relatief klein geografisch gebied. Daarbij komt dat het onderwijsaanbod in het algemeen breed is: veel opleidingen bieden vergelijkbare studies aan. Dit betekent overlap. En misschien ook onvoldoende focus in de huidige onderwijsprogramma's.

Wellicht kan samenwerking tussen Nederlandse universiteiten leiden tot het 'wegsnijden van de randen' en het aanbrengen van focus in de onderwijsprogramma's. Dit vermindert de onderlinge concurrentie en biedt kansen om de onderwijsprogramma's kwalitatief te optimaliseren. Door als samenwerkende universiteiten scherpere gezamenlijke keuzes te maken, kan gericht worden geïnvesteerd in het ontwikkelen van toponderzoek op een of enkele thema's per universiteit of thema's door enkele universiteiten gezamenlijk.

Internationale samenwerking

Universiteiten bevinden zich steeds meer in een internationale omgeving. Deze trend is al jaren zichtbaar en lijkt zich in de toekomst door te zetten. Studenten vinden de internationale component van een opleiding belangrijk. Ook vanuit de Europese politiek is er aandacht voor het vergroten van de internationale samenwerking tussen universiteiten.

Samenwerking is een gegeven in de huidige bestuurlijke universitaire omgeving. De resterende strategische vraag is: met wie en waartoe moeten samenwerkingsverbanden worden aangegaan? Dan is samenwerken niet alleen een hype, maar zeker ook een must en - na goede keuzes - zelfs een kans.



“Samenwerking en focus zijn de drijfveren achter ons succes”

Een bijzondere organisatie

“Wageningen UR bestaat uit Wageningen University, maar omvat ook de Stichting DLO - gespecialiseerde onderzoeksinstituten - en de Hogeschool Van Hall Larenstein. Deze werken nadrukkelijk samen. De Universiteit en DLO doen dat bijvoorbeeld om synergie en balans te creëren in de combinatie van theoretisch en toegepast onderzoek. Ook binnen de universiteit is samenwerking een bewuste keuze. In feite is er maar één faculteit. Daardoor kunnen onze studenten zonder problemen overal vakken volgen. Daarnaast is samenwerking nodig om onze ambitie te kunnen waarmaken: het aanpakken van de grote issues in de wereld zoals klimaat, water, voedselzekerheid en voeding en gezondheid. Deze problematiek kun je immers alleen multidisciplinair aanpakken. Wageningen UR is bovendien goed in het maken van keuzes, zowel nu als in het verleden. Mede als gevolg daarvan heeft onze organisatie een heel duidelijk profiel op het gebied van Life Sciences en als thema gezonde voeding en leefomgeving.”

“Voor elke samenwerking geldt dat die functioneel moet zijn. De universiteit moet daarnaast excellent en onafhankelijk blijven.”

Publieke en private partijen

“Ons profiel helpt ons om de samenwerking met andere partijen heel uitdrukkelijk vorm te geven. Dat is excellentie. Omdat wij tot de top 3 van de wereld behoren in ons domein, zijn wij ook voor externen een interessante partij om mee samen te werken. Denk daarbij aan onder meer internationale topinstellingen zoals Cornell University en University of California in Davis, maar ook aan partijen als de Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR) en de Food and Agricultural Organization (FAO) van de Verenigde Naties. Wageningen beschikt over een uitgebreid netwerk aan samenwerkingspartners, zowel binnen de EU als op andere continenten zoals Azië en Afrika. Een fusie met een andere universiteit is voor Wageningen University niet nodig. Wij hebben namelijk de samenwerking binnen Wageningen UR waardoor we kritische massa hebben op ons profiel. Samenwerking tussen universiteiten moet namelijk vooral functioneel zijn: er moet een inhoudelijke basis liggen onder een samenwerking. Vanuit die optiek werken we ook intensief met andere universiteiten samen. Daarnaast wordt er intensief samengewerkt met maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. De kern daarbij is en blijft onafhankelijkheid en excellentie. Wageningen UR werkt succesvol samen in verschillende publiek-private programma's van topinstituten zoals op het gebied van watertechnologie (Wetsus), op het gebied van de groene genetica of plantenveredeling en op het gebied van food and nutrition. Die nadrukkelijke samenwerking tussen Wageningen UR, bedrijven, en andere universiteiten in zowel nationaal als internationaal verband is een van de factoren die Wageningen UR zo succesvol maakt. Een andere nieuwe succesfactor is de ondersteuning door onze prominente alumni bij het verkrijgen van funding voor onderzoek. Dat gaat inmiddels om aanzienlijke bedragen.”



Prof. dr. M.J. Kropff

*Vicevoorzitter Raad van Bestuur & Rector Magnificus,
Wageningen Universiteit*

12. Kennisvalorisatie

Naast onderzoek en onderwijs is kennisvalorisatie een derde kerntaak voor universiteiten. De ambities zijn stevig verankerd binnen de universitaire wereld, vaak in samenwerking met grotere bedrijven en vanuit eigen 'valorisatiecentra'. Maar het kan altijd beter. En Nederlandse universiteiten hebben baat bij optimale kennisvalorisatie.

Een breed gedragen uitdaging

Er bestaat een breed maatschappelijk draagvlak voor kennisvalorisatie. Universiteiten vormen voor overheden en bedrijven immers een bijna onuitputtelijke bron van (externe) kennis, ideeën en innovaties. Ook binnen universiteiten wordt het belang van kennisvalorisatie onderkend. Dit belang is voor de universiteiten niet alleen maatschappelijk, maar ook strategisch. Kennisvalorisatie kan een impuls geven aan onderzoek en succesvolle valorisatie zet de universiteit nationaal en internationaal op de kaart. Daarnaast kan valorisatie zorgen voor een extra inkomstenstroom.

Het knelpunt daarbij is wel dat aanbod (van universiteiten) en vraag (vanuit bedrijven of overheden) elkaar nog onvoldoende vinden. Dit is vooral het geval in de gamma- en alfavakgebieden. Structurele samenwerking en ontmoetingen zouden soelaas kunnen bieden, mogelijk gefaciliteerd door een externe onafhankelijke partij.

Daarnaast zijn de middelen van universiteiten voor kennisvalorisatie helaas beperkt. Vaak wordt het gefinancierd uit projectmiddelen en niet uit structurele middelen. Vanuit diverse denktanks gaan dan ook geluiden op om structurele innovatiefondsen op landelijk of lokaal niveau te initiëren, om kennisvalorisatie een extra stimulans te geven en ook structureel beter te verankeren.

In andere OESO-landen, zoals de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, wordt kennisvalorisatie veelal aangeduid met het begrip Knowledge Transfer. De TU Eindhoven hanteert dezelfde term: kennistransfer. Deze overdracht van kennis verloopt via licensering, het oprichten van joint ventures, startups maar ook door het uitkeren van royalties.

Fundamenteel onderzoek kan niet altijd direct worden gescheiden van toegepast onderzoek. Beide vormen van onderzoek stimuleren elkaar en zijn belangrijk. Het uitvoeren van toegepast onderzoek is niet alleen verfrissend voor het fundamentele onderzoek, maar kan ook een kwalitatieve impuls geven. Uiteraard mag het één nooit ten koste gaan van het ander.

Risico's

Voor universiteiten zijn ook risico's verbonden aan valorisatie. Onder meer in het aansprakelijkheidsdomein. Ook zijn er politiekbestuurlijke risico's bij mislukte projecten of samenwerkingen met dubieuze partijen. Een centrale regie en een (juridische) toets vanuit een kennisafdeling binnen een universiteit is daarom essentieel. In de samenwerking met andere partijen kan een onafhankelijke derde uitkomst bieden.

Verbetermogelijkheden

Kennisvalorisatie heeft ook een strategisch belang: valoriserende onderzoekers zijn de beste onderzoekers en succesvolle kennisvalorisatie is voortreffelijke PR. Dit betekent wel dat universiteiten moeten bezien hoe valorisatie kan worden gestimuleerd. Het valorisatieproces kan bijvoorbeeld anders worden gestructureerd. De winst lijkt te liggen in het vermarkten van de kennisvalorisatie en in het ondernemend maken van het valorisatieproces. Universiteiten moeten wel oppassen dat zij resultaten 'om niet' weggeven. Dit vraagt om adequate juridische en financiële ondersteuning van het valorisatieproces. Strategisch gezien ligt het voor de hand voor universiteiten om de opbrengstpotentie van kennisvalorisatie nader te onderzoeken en te stimuleren. Succesvolle valorisatie vraagt daarnaast om versoepeling van strenge rechtmatigheidseisen rondom publiek-private samenwerking en om de mogelijkheden die de wet- en regelgeving biedt, optimaal te benutten.

Dit helpt ook om in het algemeen meer privaat geld aan te trekken en dus beter mee te komen in de OESO-benchmark op het gebied van onderwijsuitgaven per student.

Tot slot is een omslag in denken of organiseren van belang. De traditionele wetenschapper heeft in de praktijk niet zoveel met valorisatie. Professionele ondersteuning of een versterking van praktijkgericht onderzoek met bedrijven samen kan daarbij helpen.



“Kennistransfer moet in de genen zitten van onderzoeker en vakgroep”

Koploper bij kennistransfer

“De Technische Universiteit Eindhoven (TU Eindhoven) is koploper op het gebied van kennistransfer. Ik gebruik de term ‘kennistransfer’, omdat dit een betere term is dan kennisvalorisatie. Het duidt op de beweging van kennis vanuit ons instituut naar het bedrijfsleven en de overheid. Valorisatie is te statisch en wordt door de samenleving vaak slecht begrepen. De TU Eindhoven is juist zo succesvol omdat wij de vertaalslag weten te maken naar de maatschappij en zo een verbinding naar de omgeving leggen. Een belangrijk element daarvan is onze actieve samenwerking met partners, zowel bij het aanvragen van subsidies als bij het vinden van middelen bij bedrijven en overheden. Een tweede belangrijk element is communicatie over je doelstellingen, ambities en de aspecten waarin je goed bent. Punt drie is dat kennistransfer in de genen moet zitten van de onderzoeker en de vakgroep, anders komt het nooit van de grond. Wij hebben op dat gebied een mooie traditie van samenwerking en stimulerende maatregelen.

Daarnaast moet een aantal randvoorwaarden goed zijn ingevuld. Zoals een efficiënte en effectieve ondersteuning aan wetenschappers bij het aanvragen van subsidies en onderzoeksbudgetten. Ook de overheid en haar beleid spelen een rol. De recentelijk benoemde topsectoren zijn daarvan een voorbeeld. Andere randvoorwaarden zijn heldere keuzes en het beschikbaar stellen van middelen. De universiteit van Leuven is bijvoorbeeld zeer succesvol op het gebied van kennistransfer dankzij gericht overheidsbeleid en een sterke focus.”

Perfekte inbedding in de regio

“Het succes van onze eigen kennistransfer blijkt onder meer uit de perfecte inbedding in de regio. Het begrip Triple Helix is hier feitelijk uitgevonden. Ook zien we het terug in het grote aandeel van de tweede en derde geldstroom binnen de totale hoeveelheid middelen en het hoge aantal parttime hoogleraren - circa 120 van de 240 - en (buiten)promovendi - circa 1100 in totaal, waarvan 300 uit het bedrijfsleven. Zij hebben naast een betrekking aan de TU ook een positie in het bedrijfsleven, wat per definitie de aansluiting tussen universiteit en ondernemingen bewerkstelligt. Ook de professional doctorates in engineering dragen bij aan deze goede aansluiting. In deze constructie wordt er voor een periode van twee jaar onderzoek gedaan naar een onderwerp dat relevant is voor een organisatie. Twee jaar is een mooie termijn, die past bij de tijdshorizon van een commerciële organisatie. Verder vindt een groot deel van alle private investeringen in research in deze regio plaats. Dit blijkt uit een fenomeen dat omgekeerd is aan de situatie in de rest van Nederland, namelijk dat niet de private middelen in omvang achterlopen maar juist de publieke fondsen. Tot slot helpt de campus ons enorm. Het TU Science Park bevindt zich midden in Eindhoven en is mede daardoor een aantrekkelijke hotspot voor wetenschappers, studenten én bedrijven. Dat maakt de beweging van kennis net iets gemakkelijker.”



Mr. J. van Ham

*Lid College van Bestuur
Technische Universiteit Eindhoven*

“Kennistransfer is een betere term dan kennisvalorisatie. Het duidt namelijk op een beweging van kennisinstelling naar maatschappij.”

Best practices ‘leren excelleren’

De twaalf thema's in deze publicatie maken duidelijk voor welke uitdagingen universiteiten de komende jaren staan. Gedeeltelijk zijn deze voor elke universiteit uniek, veroorzaakt door de grote onderlinge verschillen in strategie en koers, verschillen in aanbod van onderwijs en onderzoek, geografisch bereik, cultuur, huisvesting en bedrijfsvoering. Elke instelling moet dan ook haar eigen strategie formuleren om adequaat te kunnen reageren op de huidige omstandigheden. De onderstaande adviezen kunnen daarbij helpen.

Innoveren en waarde toevoegen: heldere koers

Nederland kent een hoge dichtheid van universiteiten en hogescholen. Het basisniveau is hoog, met weinig dalen, maar ook met weinig pieken. Om bij de wereldwijde top 5 van kenniseconomieën te kunnen behoren, is meer nodig dan een financiële investering, namelijk toponderzoek. Toponderzoek leidt tot een hoger niveau van onderwijs, waarmee weer betere studenten worden aangetrokken die vervolgens als pool dienen voor nieuw toptalent.

Daartoe moeten universiteiten keuzes maken en een heldere koers varen. Dit blijkt uit de interviews met bestuurders van Nederlandse universiteiten, maar ook uit internationaal onderzoek in de VS en Canada, dat voor deze publicatie is gedaan. Ook de commissie-Veerman gaat hier uitdrukkelijk op in, met aanbevelingen voor duidelijke profielen op basis van sterke punten. De strategische agenda Hoger Onderwijs van de SER ageert tegen versnippering van het aanbod en adviseert aansluiting te zoeken bij de negen topsectoren. Zo'n aansluiting vraagt onder meer om effectievere valorisatie. Door intensiever samen te werken met financiële instellingen, kennispartners en bedrijfsleven kunnen universiteiten de innovatiemotor van Nederland versterken en waarde toevoegen aan onze economie. Een heldere koers die past bij het profiel leidt ook tot een betere inzet van technologie en huisvesting.

Ook wij zijn overtuigd van het belang van heldere keuzes. De universiteitsdichtheid – hbo's zijn immers in het buitenland ook 'universiteit' – is erg hoog en veel (niet rendabele) opleidingen worden op meer dan één plaats aangeboden. Concentratie en specialisatie leiden vervolgens weer tot hogere kwaliteit.

De koers moet ook ingaan op de vraag of een samenwerking of fusie met een andere universiteit deel uitmaakt van de toekomst. Deze vraag is nu actueel en komt onder andere voort uit de drang om internationale prestaties (rankingposities) te verbeteren en de organisatie te versterken, vooral op het gebied van onderwijs en onderzoek. Wel moet de rationale achter een dergelijke fusie of samenwerking glashelder kunnen worden uitgelegd aan samenleving, politiek, eigen studenten en vooral medewerkers. Onderwijs en onderzoek moeten daarin centraal staan, niet de vermeende efficiëntievoordelen in de bedrijfsvoering. In dit traject moeten Nederlandse universiteiten nog grote stappen zetten om voldoende draagvlak te creëren voor de voorgenomen plannen.

Talent aantrekken en behouden

Talent in de academische staf – vooral onderzoekers en docenten – is en blijft zeer bepalend voor succes. Dit talent dient immers als vliegwiel voor bredere prestaties van de universiteit zoals publicaties, valorisatie, versterking van de reputatie van de vakgroep en universiteit, tevreden studenten, meer middelen en uiteindelijk de werving en retentie van nieuw jong talent.

Hoewel we hier tijdens de interviews niet specifiek aandacht aan hebben besteed, geldt dit ook voor talent in de bedrijfsvoering. Zij kunnen zorgen voor een optimale inrichting van de bedrijfsvoering, die aansluit op de eisen en wensen van docenten, onderzoekers en studenten en daarmee de prestaties en retentie van het directe personeel ten goede komt. Ook komen zo meer middelen vrij voor het primaire proces.

Voor talent in die academische staf is een duidelijk perspectief noodzakelijk. Zij hebben ruimte, middelen, faciliteiten, academische vrijheid en dus carrièreperspectief nodig om zich op het eigen vakgebied te blijven ontwikkelen. Dit staat soms op gespannen voet met de krimp in beschikbare middelen. Toch laten best practices ook zien dat echt talent een extra impuls geeft aan prestaties en daarmee aan de beschikbare middelen.

Tijdens de interviews is zeker een aantal best practices langgekomen, zoals Tenure Tracks en specifieke programma's die de aantrekkingskracht in internationaal verband verhogen.

Maar ook tijdig afscheid van minder getalenteerden hoort erbij. Alleen zo wordt een hogere positie in de rankings bereikt. Het ontwikkelen van deze talenten reikt dus verder dan promoveren, publiceren en profileren. Medewerkers zullen ook competent moeten worden gemaakt in het succesvol binnenhalen van meer fondsen en projecten, het aansturen en verantwoorden van de bijbehorende gelden en het valoriseren van onderzoek. Door op al deze aspecten een programma te bieden kunnen universiteiten zich internationaal onderscheiden en blijft toptalent langer aan de instelling verbonden.

Een laatste belangrijk punt in dit verband is: gebruik maken van de specifieke talenten van professionals. Een onderwijsorganisatie is geen productiefabriek. De meer Angelsaksische manier van sturen moet worden aangevuld met vormen van coachend en verdiepend leiderschap, professionele targetsetting en evaluatie. Het psychologische contract tussen universiteit en wetenschapper moet daarin centraal staan.

Merksnaam en boodschap versterken

Na de keuze voor een heldere koers moet deze - net als de merksnaam - ook worden uitgedragen. Zo kunnen universiteiten verder bouwen aan de eigen sterke punten en een basis leggen voor de toekomst. Om de merksnaam en inhoudelijke boodschap beter over het voetlicht te brengen, kunnen zij meer aandacht besteden aan bijvoorbeeld marketing, alumni beleid, CRM, systemen die klantanalyses en -segmentatie bevorderen en communicatie over de gemaakte keuzes.

Daarnaast is aandacht nodig voor de analyse en beïnvloeding van opinies over de universiteit, opleidingen en docenten. Social media moeten een integraal onderdeel worden van de versterking van de merksnaam en de sterkste onderdelen van universiteiten. Enerzijds omdat onvoldoende begrip en beheersing van social media kunnen leiden tot reputatieschade. Anderzijds zijn social media nuttig voor het imago en de werving van studenten en nieuwe onderzoekers. Zij maken prestaties van instellingen steeds transparanter en inzichtelijker voor stakeholders. De universiteit kan daar haar voordeel mee doen door de positie in rankings, relatieve stijging en andere (onderwijs- en onderzoeks)prestaties actief uit te dragen. Dit gebeurt nu nog op bescheiden schaal, maar de keuze voor een bepaalde universiteit zal steeds meer afhangen van de scores in rankings, vooral als tariefvolatiliteit gangbaar wordt.

Naast de versterking van de merknamen van individuele universiteiten is aandacht nodig voor de politieke lobby en het verduidelijken van het maatschappelijk rendement van onderwijs in de samenleving. Hoewel er in vergelijking tot andere sectoren relatief weinig wordt bezuinigd op hoger onderwijs, rijst de vraag of het niet haalbaar is om, net als in andere West-Europese landen, juist meer hierin te investeren. Ook een adequate beïnvloeding van de publieke opinie is belangrijk. Wij hebben de stellige indruk dat het hoger onderwijs hier nog veel te winnen heeft.

Het kan nuttig zijn om marketingdeskundigen van buiten het onderwijs om advies te vragen. Het bedrijfsleven heeft jarenlange ervaring met marketing, branding en segmentering. Deze ervaring kan uitstekend worden ingezet binnen het onderwijs.

Optimaliseren beschikbare middelen

De budgetten die het Rijk voor onderwijs ter beschikking stelt, zullen de komende tijd niet stijgen. Afgezet tegen andere OESO-landen is het Nederlandse budget per student voor hoger onderwijs de laatste jaren gedaald naar de zevende plaats, lager dan de top 5 landen zoals Zwitserland en Noorwegen. Maar ook de hoeveelheid private middelen die ter beschikking staat, is laag in vergelijking tot andere OESO-landen. Nederland neemt in deze ranglijst op basis van het OESO-rapport 'Education at a Glance' (2011) de twaalfde plaats in als het gaat om het relatieve aandeel van private financiering van het tertiaire onderwijs. Dit biedt kansen. Zoals een van de geïnterviewde bestuurders al aangaf, is er in Nederland wel voldoende geld, maar niet meer bij de overheid. Dit leidt tot uitdagingen die zowel vanuit opbrengsten- als kostenkant kunnen worden benaderd.

Vanuit opbrengsten geredeneerd kan een extra impuls worden gegeven aan kennisvalorisatie. Hiervoor is het organiseren van de vraag (vanuit bedrijven en overheden) belangrijk. Deloitte kan daarin een rol spelen als intermediair. Maar ook bedrijven en koepelorganisaties kunnen hierin initiatief nemen. Daarnaast bestaan er innovatieve manieren van (publiek-private) samenwerking, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van vastgoed. Ook zijn er de studenten die in de toekomst als stakeholders het rendement van de investering in onderwijs vaker zullen beoordelen. Om hen te bedienen, kan worden gewerkt aan toponderwijs met een ander prijskaartje. Overigens wordt het toestaan van selectie in het onderwijs steeds meer een punt van discussie.

Verder is het essentieel om het besturingsproces zo in te richten dat belanghebbenden snel goed gefundeerde beslissingen kunnen nemen over de toebedeling van budgettaire en (onderzoeks)middelen. Adequaet en 'on time' inzicht in cijfers en prestaties is daarbij van groot belang.

Tot slot kan er op terreinen waarop instellingen niet concurreren, zoals bedrijfsvoering, veel meer en beter worden samengewerkt of kennis worden gedeeld. De VSNU speelt daarin een belangrijke rol. Over beleidsmatige onderwerpen wordt al kennis gedeeld; op operationeel niveau kan dat nog wel beter.

Naast omzetgroei kunnen universiteiten streven naar de verbetering van de operationele marges. Bijvoorbeeld door optimalisatie van de bedrijfsvoering, gebruik van technologie en door het stroomlijnen van bedrijfsprocessen, zoals dienstverlening aan studenten, onderzoek, financiën, administratie, HR en inkoop. Daardoor komt meer geld beschikbaar voor onderzoek en onderwijs. De ondersteunende diensten zouden zich ten doel kunnen stellen om elk jaar 2 tot 3% efficiënter te werken. Beter doordachte ICT-ondersteuning, minder versnippering en meer krachtenbundeling in (gezamenlijke) shared services (en uitbesteding van niet-kerntaken) kunnen aan verdere kostenreductie bijdragen.

Daarnaast verdient vastgoed meer aandacht. Door zaken als Het Nieuwe Werken en integratie van social media, e-learning en e-teaching in kleinschalig onderwijs kan op huisvesting worden bespaard. Dit vraagt om een herijking van het begrip contacturen en een nadere analyse naar de mogelijkheden en het effect daarvan op studierendement. Bijvoorbeeld door studie naar voorbeelden van andere universiteiten en experimenten in eigen land.

Verder kunnen overbodige programmaonderdelen en misschien zelfs opleidingen die niet meer tot de speerpunten van de universiteit behoren worden geschrapt, waardoor een doelmatiger onderwijsaanbod ontstaat.

Tot slot: de rol van de overheid

Ook de overheid speelt een belangrijke rol in het 'excelleren'. Zij moet continu werken aan verbetering van de bekostiging en financiering van het stelsel. Dat geldt voor het leenstelsel, om zoveel mogelijk talent de kans te geven zichzelf te ontwikkelen, ongeacht hun financiële positie. Maar ook voor de wijze waarop universiteiten worden gefinancierd. Een goed evenwicht tussen groei in aantallen studenten en wetenschappelijke prestaties vereist een verfijnde financiering die verkeerde prikkels steeds beter weet uit te bannen. Dat minimaliseert het risico op diplomafraude of fraude door wetenschappers, terwijl studierendement en academische prestaties worden beloond. De strategische agenda hoger onderwijs en de daaruitvolgende aanpassingen in de bekostiging kunnen, als deze effectief en pragmatisch worden uitgevoerd, daarvoor de opmaat zijn. De overheid dringt de laatste tijd ook steeds meer aan op het maken van keuzes in onderwijs en onderzoek en, daarmee samenhangend, in profilering. Dat is goed, maar universiteiten hebben op punten nog weinig beleidsruimte om ook beslissingen te kunnen nemen die hen laten excelleren. Collegegelden liggen veelal vast en selectie aan de poort is slechts mondjesmaat mogelijk.

Een goede vertrouwensrelatie tussen het departement en de universiteiten blijft dan ook een belangrijke succesfactor. Dit voorkomt dat het toezicht steeds meer rigide wordt, met een toenemende administratieve lastendruk bij de universiteiten tot gevolg. De overheid kan bijvoorbeeld mede bijdragen aan kostenreductie op de secundaire processen. Dit als uitgangspunt voor de huidige discussie over zeggenschap over wat binnen de instellingen gebeurt en wordt gedaan. Wie beslist bijvoorbeeld over de verhouding tussen direct en indirect personeel? Formeel de universiteit, maar ook de politiek heeft hier een duidelijke mening over.

Een laatste punt is dat universiteiten meer ruimte moeten krijgen in de CAO om medewerkers die niet renderen, te ontslaan. De gouden rand van de huidige CAO is niet bevorderlijk voor een betere kwaliteit van onderzoek en onderwijs. De verwachting is dat de VSNU-budgetten voor onderwijs de komende tijd weinig tot geen ruimte voor stijging kennen.

“Profileren is niet hetzelfde als specialiseren. Extra middelen gaan naar de gebieden waarop wij ons willen profileren, maar niet ten koste van de brede universiteit!”

“Keuzes maken is nodig”

Autonomie is belangrijk voor universiteiten

“Hoewel overal op onderwijs en onderzoek wordt bezuinigd, is in Nederland wel sprake van heel verregaande ingrepen. Daar komt bij dat ook de beleidsvrijheid van de Nederlandse universiteiten beperkter wordt. De cultuur van vertrouwen is afgenomen, waardoor de autonomie van de universiteiten wordt beperkt. Dat ligt niet zozeer aan het universitaire bestuursmodel, als wel aan de waan van de dag die in de politiek een belangrijke plaats inneemt. Dat geldt overigens niet alleen voor universiteiten. Zie het recente voorbeeld van het Maasstadziekenhuis, waarbij de Tweede Kamer nu wil dat de minister ziekenhuisdirecteuren kan ontslaan in plaats van die bevoegdheid bij de Raad van Toezicht te laten. Autonomie is wel een belangrijke randvoorwaarde om op wereldschaal te kunnen excelleren.”

“Autonomie is een belangrijke randvoorwaarde om op wereldschaal te kunnen excelleren”

Concentreren op onderwerpen waarin we uitblinken

“Daar komt bij dat het maken van keuzes niet zo in onze genen zit. De overheid zou een paar universiteiten kunnen uitkiezen en die door forse financiële impulsen op de internationale ranglijsten laten stijgen. Het dilemma is natuurlijk dat het geld dan bij andere universiteiten moet worden weggehaald. De Universiteit Twente heeft zelf wel keuzes gemaakt om de budgettaire druk te kunnen oplossen. Zo hebben wij onze onderwijs- en onderzoeksprogramma's gescreend op diverse relevante aspecten. Op basis hiervan hebben wij besloten om met een aantal programma's niet door te gaan, maar ons te concentreren op onderwerpen waarin we uitblinken. Een andere oplossing die wij hebben gekozen is de samenwerking met andere partijen. Niet alleen andere technische universiteiten, maar ook partijen als de Provincie Overijssel of bijvoorbeeld Siemens. Daarnaast halen wij met succes ook meer buitenlandse betalende studenten binnen. In de bachelorfase zijn dat op dit moment met name Duitse studenten. Ik verwacht in de nabije toekomst eveneens veel Engelse studenten nu de Britse regering

ook in de bekostiging aan het snijden is. Voor de master- en PhD-studenten is het van belang dat er een beurzenfonds beschikbaar is. We steken er veel energie in om het niveau van de fondsen de komende jaren fors op te rekken.”

Strijd om student en talent

“In de strijd om de student hebben wij ervoor gekozen om van sterk disciplinair ingestoken opleidingen naar breed onderwijs te gaan, dat zich vervolgens in de loop van de studie verder verfijnt. Dit Twents Onderwijsmodel sluit naadloos aan op de plannen van staatssecretaris Zijlstra. Daarnaast zijn wij de enige echte Nederlandse campusuniversiteit, wat zowel op Nederlandse als buitenlandse studenten extra aantrekkingskracht heeft.

Voor alle universiteiten, ook voor ons, geldt dat de slag om talent een key issue is. Daarom hebben wij het systeem van Tenure Track geïntroduceerd, waarbij met jonge onderzoekers prestatieafspraken worden gemaakt. Worden die afspraken gerealiseerd dan volgt een aanstelling als hoogleraar.

Overigens kijken wij vaak naar de Amerikaanse universiteiten, maar alleen naar de top. Ik weet zeker dat de gemiddelde Amerikaanse universiteit in Minnesota of Iowa z'n vingers aflijkt als zij naar de gemiddelde Nederlandse universiteit kijkt.”



Dr. Anne Flierman

*Voorzitter College van Bestuur
Universiteit Twente*

”Duidelijke profilering, verdergaande samenwerking en topwetenschappers”

Wees bestendig op de lange termijn

“Nederlandse universiteiten hebben te maken met een snel veranderende omgeving. Een groot deel van de hieruit voortvloeiende uitdagingen is overigens niet nieuw. Dat er meer gedaan moet worden met minder middelen is van alle tijden. De huishouding op orde is een hygiëfactor. De Nederlandse universiteiten staan er wat dat betreft goed voor. De basis om de strategische uitdagingen waarvoor universiteiten staan, aan te kunnen, is stevig. Hierbij gaat het om het verwerven en behouden van een stevig aandeel van de Europese onderzoeksgelden, een stevige en hoge positie in de internationale top 200, een brede universiteit die zich profileert op een beperkt aantal kernthema’s, een inspirerend studieklimaat en aansprekend studiesucces.

Belangrijke sleutels om dit te bereiken, zijn: een stevige regionale inbedding van de universiteit, relevant zijn en samenwerkingspartners binden die er toe doen, het hebben en behouden van topwetenschappers en uitmuntend ondersteunend personeel en het aantrekken van goede, gemotiveerde studenten. De visie en strategie op de middellange termijn zijn daarbij leidend. Het streven naar out-of-the-box (nieuwe) concepten en het meer richten van onderwijs en onderzoek naar het bedrijfsleven neigt te veel naar kortetermijndenken. De kwalitatief hoogwaardige onderzoekers drijven de noodzakelijke vernieuwing, gestuurd door breed gedefinieerde maatschappelijk relevante thema’s.”

De universiteit als regionaal knooppunt in een internationaal netwerk

“Steeds meer onderzoeksgeld komt uit Europa. Het geld is beschikbaar voor grote projecten van internationale conglomeraten. De projectpartners vertegenwoordigen daarin de relevante regio’s in Europa. Om een aandeel hierin te verwerven en te behouden is een stevige regionale inbedding noodzakelijk. Door verdergaande samenwerking tussen universiteiten in de regio wordt een betere basis gecreëerd om de meest moderne onderzoeksmiddelen te kunnen aantrekken. Door het - fysiek - dichterbij elkaar brengen van onderzoek(instituten) en het bedrijfsleven wordt het effect van de onderzoeksmiddelen op de regionale economie vergroot. De regionale inbedding in een internationaal netwerk is ook van belang in het onderwijs, waarbij er steeds meer aandacht is voor kwaliteit en resultaat.

Met University Colleges bijvoorbeeld wordt invulling gegeven aan opleiding en brede vorming van high potentials als springplank voor aansluiting naar (internationale) masteropleidingen en PhD.”

Duidelijke profilering

“Een duidelijke profilering op een beperkt aantal thema’s helpt de universiteit om zich een positie als relevante partij te verwerven en te behouden. Daarbij moet duidelijk zijn dat profileren niet hetzelfde is als specialiseren. Extra middelen gaan naar gebieden waarop wij ons willen profileren, maar niet ten koste van de brede universiteit. Ook is de hiervoor genoemde regionale samenwerking van belang. Deze helpt bij het behouden en verstevigen van de positie in de internationale rankings.”

Topwetenschappers: sleutel tot succes

“Topwetenschappers genereren eigen geld en trekken nieuwe toppers aan. Het hebben en behouden van toponderzoekers - en uitmuntende ondersteuning - is dus een zeer belangrijke sleutel tot succes. Overigens betekent dit ook dat je moet durven afscheid nemen. Daar zijn wij in Nederland niet goed in. Hiervoor is gericht HR-beleid nodig, in aansluiting op de strategische keuzes die de universiteit maakt.”



Drs. H.W. te Beest

*Vicevoorzitter en lid College van Bestuur
Universiteit Leiden*

Deloitte: succesvol partner voor universiteiten

Deloitte is een vooraanstaande dienstverlener in het onderwijs. Als multidisciplinaire dienstverlener is onze expertise gericht op alle beleidsterreinen en bedrijfsvoeringvraagstukken. Het is onze ambitie dat elke universiteit Deloitte erkent als de beste multidisciplinaire dienstverlener.

Business-expertise voor onderwijs

De basis van onze dienstverlening wordt gevormd door continu onderzoek en uitwisseling van expertise. Om de binnen Deloitte aanwezige expertise te bundelen bestaat al ruim twintig jaar de industry group Onderwijs. Zo benut Deloitte de brede (inter)nationale onderwijservaring en aanwezige kennis. De combinatie van onze ervaring en expertise plus de betrokkenheid van onze mensen, stelt ons in staat om het onderwijs optimaal van dienst te zijn.

Leidend in de onderwijssector

Deloitte bedient een zeer omvangrijke cliëntenkring in de onderwijssector. De industry group Onderwijs bundelt de kennis van ongeveer 250 professionals die zich op verschillende disciplines binnen de onderwijssector richten. Diverse collega's zijn als docent, onderzoeker of hoogleraar aan een onderwijsinstelling verbonden of zijn actief als toezichthouder in de onderwijssector.

Alle disciplines in huis

Deloitte is een multidisciplinaire dienstverlener. In ons werk gaat het om de kerndisciplines accountancy, consulting, belastingadvies en financieel advies, maar ook om gespecialiseerde adviesdiensten zoals automatisering, subsidieverstrekking en multidisciplinair vastgoedadvies. De industry group Onderwijs beschikt bovendien over een uitgebreid netwerk van relaties in de onderwijssector. Zo zijn er nauwe contacten met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, waar Deloitte deelneemt aan overleg en regelmatig participeert in werkgroepen. Deze contacten worden ook benut om specifieke problemen van onze cliënten op een individuele manier behandeld te krijgen. Ook met de VSNU onderhouden wij goede en nauwe contacten. Voor elke universiteit is Deloitte de succesvolle partner. Voor vragen kunt u uiteraard contact met ons opnemen.



Dr. Wim Hiddink
Nationaal Industry Leader Onderwijs
Deloitte Consulting B.V.
whiddink@deloitte.nl
06-55853584



Dr. Sjoerd van der Smissen MBA
Consulting Onderwijs
Deloitte Consulting B.V.
svandersmissen@deloitte.nl
06-52048278



Dr. Rin-Sjoerd Zijlstra
Real Estate Advisory Onderwijs
Financial Advisory Services
rzijlstra@deloitte.nl
06-15092627



Dr. George Straatman RA
Audit Onderwijs
Deloitte Accountants B.V.
gstraatman@deloitte.nl
06-21272958



Mr. Liesbeth Mol
Tax Onderwijs
Deloitte Tax
emol@deloitte.nl
06-55853329



L.M.M.H. Banser RA
Audit Onderwijs
Deloitte Accountants B.V.
lbanser@deloitte.nl
06-55853689

Wilhelminakade 1
3072 AP Rotterdam
Postbus 2031
3000 CA Rotterdam
Nederland

Tel: +31 (0)88 288 2888

Fax: +31 (0)88 288 9909

www.deloitte.nl

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's approximately 195,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

© 2012 Deloitte The Netherlands

Designed and produced by Communications at Deloitte, Rotterdam.