



De toekomst- bestendigheid van onderwijs- instellingen



Januari 2016

Inhoud

Samenvatting	03
--------------	----

Inleiding	05
-----------	----

Trend

1.	Krimp en groei	07
----	----------------	----

2.	Autonomie en verantwoording	09
----	-----------------------------	----

3.	Samenwerking en concurrentie	14
----	------------------------------	----

4.	Vraagsturing	19
----	--------------	----

5.	Digitalisering	24
----	----------------	----

6.	Globalisering	30
----	---------------	----

Attitude

7.	Lerend	33
----	--------	----

8.	Wendbaar	36
----	----------	----

9.	Verbindend	40
----	------------	----

10.	Krachtig	43
-----	----------	----

3 lessen van start-ups voor onderwijsinstellingen	48
---	----

Nawoord	50
---------	----

Samenvatting

Demografische trends, een groeiende mondigheid van studenten, verandering van competentie-eisen aan afgestudeerden, een rijkdom aan digitale innovaties en internationalisering van het speelveld. Ook het beroepenveld verandert substantieel waardoor het voor het middelbaar en hoger onderwijs moeilijk is om snel te evolueren met het onderwijsaanbod. Het is maar een kleine greep uit de onderwerpen die prominent op de agenda van de meeste onderwijsinstellingen thuishoren.

Goed reageren of – liever nog – anticiperen is dan ook noodzakelijk om deze ontwikkelingen goed te adresseren. Van student tot onderwijsbestuurder en van toezichthouder tot docent is vrijwel iedereen het daarover eens. Niets doen is geen optie en zal onvermijdelijk leiden tot het afkalven van de kwaliteit en zelfs van het bestaansrecht van een instelling.

Toch trekt er bepaald geen orkaan van verandering door de sector, (het gevoel van) de urgentie lijkt te ontbreken. Verder is geklaag over het onderwijs van alle tijden, alle stakeholders hebben er een mening over, maar niet iedereen is tegelijkertijd tevreden te stellen. Natuurlijk zijn er hier en daar hoopgevendende signalen: variërend van studenten die zich heel nadrukkelijk laten horen en kwaliteitsimpulsen bij individuele instellingen, tot experimenten met innovatieve onderwijsconcepten en netwerkachtige organisatievormen. Maar het zijn welbeschouwd maar bescheiden rukwindjes als we het totale krachtenveld – en de megatrends die daar invloed op hebben – in ogenschouw nemen.

Dat heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat er geen sprake is van een ‘big bang’ waarin alles rücksichtslos op zijn kop moet gaan, maar eerder van een reeks incrementele veranderingen op verschillende facetten. Het gaat meer om concrete verbeteringen op opleidingsniveau en niet zozeer op stelsel- of instellingsniveau. Enerzijds is dat prettig: geleidelijke veranderingen geven bestuurders de tijd en ruimte om de juiste antwoorden te formuleren. Tijd en ruimte die in het geval van een figuurlijke big bang vaak niet beschikbaar is. Zoals bekend ware bestuurders van organisaties als Nokia, Kodak, Free Record Shop, e.e.a. nog antwoorden aan het formuleren toen de markt al compleet overhoop was gehaald door nieuwe technologieën of bedrijfsmodellen. Hun antwoorden kwamen simpelweg te laat.

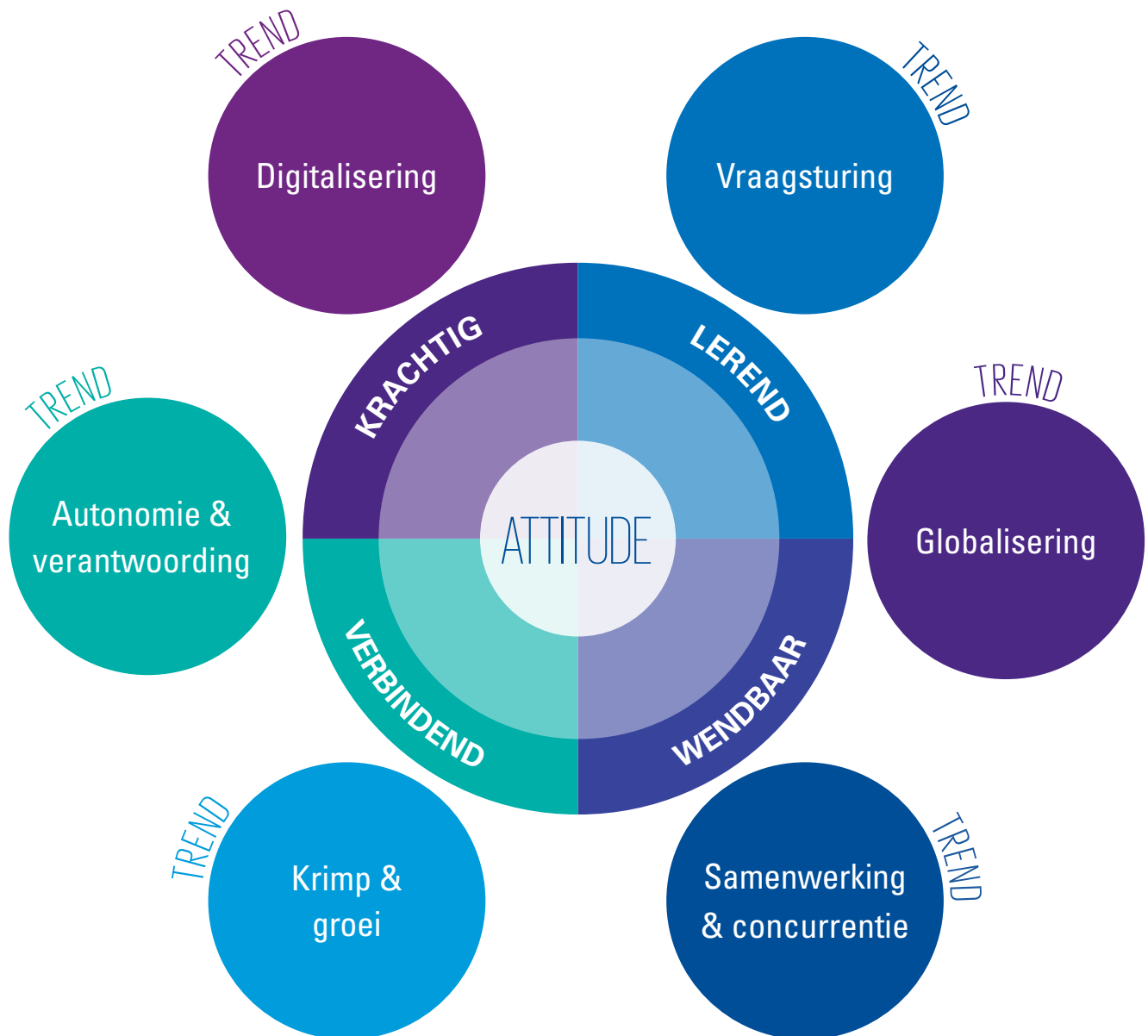
Het is zeer de vraag of we ons daarmee gelukkig moeten prijzen. Want incrementele veranderingen op meerdere

fronten tegelijkertijd, verhullen de krachtige onderstroom die de basis voor het huidige onderwijsbestel kan bedreigen. Dat risico is bepaald niet denkbeeldig, zeker in een sector waar bestuurders de handen al vol hebben aan de kwesties die toezichthouders, politici en media bij hen op de bestuurstafel deponeren. Die slokken zoveel aandacht en energie op dat de blik op echte vernieuwing gemakkelijk in de verdrinking kan raken. Niets menselijks is bestuurders vreemd.

De vraag is hoe bestuurders dat effect kunnen voorkomen. Natuurlijk is er geen succesrecept. Deze publicatie biedt tal van handreikingen en adviezen. Instellingen moeten wendbaar worden; moeten het experiment met regelluwe omgeving niet schuwen en niet bang zijn voor een mislukking; moeten op zijn minst scherp inzicht krijgen in hoe hun toekomstige markt eruitziet; moeten de vernieuwing bottom-up stimuleren; moeten nieuwsgierigheid ‘organiseren’; moeten sneller strategische keuzes maken en daarbij ook durven stoppen met het aanbieden van bepaalde onderwijsproducten; moeten nog meer inzetten op samenwerking met het bedrijfsleven; moeten zich niet bang laten maken door de oprukkende verantwoordingsplicht maar redeneren vanuit kwaliteit in alles wat ze doen. Het toekomstbestendig maken van een instelling betekent allereerst een cultuurverandering en daarna pas een organisatieverandering.

Het komt allemaal aan de orde in deze uitgave, en er is dus een duidelijk handelingsperspectief. Maar er is één essentiële voorwaarde om dit handelingsperspectief ook echt te laten slagen: sterke veranderprikkelers van buiten de instelling. De impulsen voor vernieuwing zullen namelijk waarschijnlijk niet komen uit de politiek en ook de tucht van de markt is niet in alle onderwijssectoren voelbaar. Verder is het per definitie onmogelijk om je aan je eigen haren op te trekken. En dus is het zaak om ruim baan te bieden aan de (verander)impulsen vanuit studenten, vanuit bedrijven, vanuit start-ups en vanuit andere stakeholders. Wat dat betekent voor instellingen? Hechte verbindingen aangaan en netwerkorganisaties smeden en docenten gezamenlijk tot de benodigde vernieuwingen laten komen. En het daarbij niet laten bij mooie woorden of beleidsvoornemens, maar echt serieus de verbinding aangaan.

Gelukkig zien we in de praktijk ‘good practices’ waar dit al gebeurt. Die voorbeelden verdienen navolging. Eenvoudig is het niet, want er zijn op een breed front interventies en veranderprogramma’s nodig. Wij gaan graag het gesprek erover met u aan!



Inleiding

***The times, they are a-changing.* De woorden van Bob Dylan blijken ruim vijftig jaar na het uitkomen van zijn album nog steeds van alle tijden. Sterker nog: we zien meer dan ooit analyses over hoe wereldwijde trends leiden tot grote veranderingen in bedrijfsleven, overheid en maatschappij. Natuurlijk is er sprake van ingrijpende veranderingen, maar komen en gaan die ook daadwerkelijk steeds sneller?**

Vanuit wereldwijde megatrends¹ heeft de KPMG Onderwijsgroep een analyse gemaakt over hoe deze de wereld van middelbaar en hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs raken, en deze analyse hebben we vervolgens in meer dan twintig interviews met bestuurders en verantwoordelijke belanghebbenden in de sector getoetst en verfijnd. Deze analyse is overigens door ons met een nuchtere blik uitgevoerd en is gebaseerd op onze praktijkervaring en diverse bronnen, maar niet op (eigen) wetenschappelijk onderzoek. Ook willen wij u voor de leesbaarheid niet overvoeren met scenario's² en statistieken; voor toekomstgerichte bespiegelingen zijn resultaten uit het verleden niet altijd extrapolbaar.

Het resultaat van onze zoektocht ligt voor u. Een publicatie waarin we vanuit een diversiteit aan megatrends zes impactvolle bewegingen hebben geselecteerd die in onze visie van doorslaggevend belang zijn voor de (toekomst van de) middelbaar en hoger onderwijssectoren (exclusief onderzoek en valorisatie). Vervolgens hebben we de betekenis ervan voor de autonomie én anatomie van een onderwijsinstelling geanalyseerd, wat heeft geresulteerd in vier attitudes die nodig zijn om de toekomst met vertrouwen tegemoet te zien. In de figuur hiernaast hebben we gevisualiseerd welke vier attitudes inspelen op de impact van de trends.

Waarom we dat hebben gedaan? Omdat we graag meebouwen aan krachtige Nederlandse onderwijsinstellingen die kwaliteit koppelen aan vernieuwing en omdat we daar graag de geest over scherpen. De toekomstbestedingheid van ons onderwijs is tenslotte een uiterst belangrijke pijler onder onze toekomstige welvaart. We hopen dat u in deze publicatie nuttige suggesties voor de ontwikkelrichting van uw instelling zult aantreffen.

Ik wens u veel leesplezier!

Ronald Koorn
(Segmentleider Onderwijs)

¹ Zie KPMG's Future State 2030 op <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/03/future-state-2030.html>

² Vizier vooruit, toekomstscenario's voor Nederlandse universiteiten, Rathenau en VSNU, 2014, <http://www.vsnul.nl/toekomststrategie>



1. TREND

Krimp en groei



Krimp en groei

Een cocktail van ontgroening, vergrijzing en (im)migratie krijgt aanzienlijke invloed op de samenstelling van de Nederlandse bevolking en daarmee ook op het onderwijs. Verschillende onderzoeken wijzen al jaren op de effecten in krimpregio's: dalende studentaantallen, kleinere onderwijsinstellingen en potentiële verschraving van het onderwijsaanbod.

De krimp en groei manifesteert zich tot nu toe vooral in het funderend onderwijs. Gezien de natuurlijke levensloop van een leerling/student valt te verwachten dat de dalende trend (bijna minus 10% in vijf jaar) zich ook gaat manifesteren in het middelbaar en hoger (beroeps)onderwijs. Dat is met hogere onderwijsparticipatie vrijwel niet te compenseren, mede gezien de introductie van het leenstelsel. De demografische ontwikkeling van studenten- en deelnemersaantallen verschilt echter aanzienlijk per regio. In stedelijke gebieden is er sprake van groei, terwijl in krimp- en grensregio's sprake is van ontgroening, waardoor het effect sterker merkbaar zal zijn.

Naast de demografische en studievoorschotefecten hebben instellingen ook te maken met andere factoren. Zo hebben de incidenten bij Amarantis, Inholland en ROC Leiden, versterkt door de publieke opinie, geleid tot verhoogde instroom bij omliggende

instellingen. Een dergelijke regionale en lokale verandering kan zeer snel gaan. Verder wijzen we nog op de veranderingen in de instroom van buitenlandse studenten, die voor sommige instellingen van substantieel belang is en bij plotseling wegvallen door wets- en bekostigingswijzigingen in Nederland of buurlanden tot 'continuïteits' problemen kan leiden.

Alhoewel risicoverevening in de zorg te complex is voor het onderwijs, kan de overheid krimpgebieden helpen met onder andere het toewijzen van instellingen voor onderwijs aan specifieke doelgroepen (zoals vluchtelingen) en het differentiëren in de bekostiging (per student per regio, op kwaliteit i.p.v. kwantiteit). Dat zou naast fusies, samenwerking en digitalisering (virtuele les-/collegezalen met videoconferencing), aanvullende mogelijkheden bieden voor het kunnen laten voortbestaan van kleine instellingen of kleine opleidingen.

Hoe ervaren onderwijsinstellingen de trend?

De effecten van demografische krimp zijn vooralsnog minder ingrijpend dan eerder werd verondersteld. Instellingen hebben dan ook tijd – mede gezien de bekostigingssystematiek (t-2) – om goed te anticiperen op toekomstige krimp. Een aantal instellingen heeft te maken met – soms snelle – groei, veelal veroorzaakt door populaire studierichtingen of incidenten elders. De uitdaging bij significante groei of krimp is om de studenten en deelnemers nog steeds met evenveel contacturen en (individuele) begeleiding te blijven opleiden, ondanks de minder snel aanpasbare staf/student-ratio. Bij het kleinschalig organiseren van opleidingen en het intensief door de opleiding heen begeleiden van studenten en deelnemers, zal bij groei of krimp al snel een tekort of overschot aan gespecialiseerde docenten in



bepaalde vakken ontstaan. Met een beter belonings- en waarderingsbeleid zou de arbeidsmarkt hier z'n werk moeten doen, maar zullen zonder trendbreuk tekorten aan docenten voor technische richtingen voaalsnog blijven bestaan. Zonder goed geschoolde docenten zal ook het verhogen van het studieresultaat en het terugdringen van uitval nauwelijks mogelijk zijn.

Handelingsperspectief

Organisaties moeten effectief en snel(ler) kunnen inspelen op veranderingen in hun omgeving, zoals krimp en groei. Dit vraagt om een houding en gedrag waarin wendbaarheid vooropstaat. Niet louter de 'flexibele schil' bepaalt de wendbaarheid, maar veeleer de flexibele kern van eigen personeel!

Samenwerking en/of uitruil van opleidingen met andere instellingen is de sleutel voor handhaving van een breed onderwijsaanbod. Onderwijsbesturen, gemeenten, provincies, werkgeversorganisaties en anderen, zoeken dan ook toenadering om op verschillende manieren in te spelen op de (verwachte) dalende aantallen deelnemers c.q. studenten.

De toekomst van de student en de instelling staan op het spel en besluitvorming vraagt om de juiste argumenten. Een bewegende markt vraagt om continue herijking van het onderwijsportfolio. Onderwijsinstellingen moeten zichzelf constant de vraag stellen of zij de beste partij zijn om hun totale onderwijsaanbod in stand te houden, enerzijds in het licht van de ontwikkeling van de vraag en hun eigen competenties, anderzijds gezien de mogelijkheden van andere

publieke of private onderwijsaanbieders. Met behulp van een multidisciplinaire portfolio-analyse kunnen onderwijsbestuurders hun keuzes ook in tijden van krimp of groei gedegen funderen. Hierbij worden (de opbrengst van) het aanbod, het arbeidsmarktperspectief, kwaliteit en kosten tegen elkaar afgewogen. Met name het stopzetten van opleidingen vergt moed; veelal ontstaat aanzienlijke tegendruk vanuit gevestigde belangen (bonden, bedrijven, studenten, maatschappelijk middenveld/branche-organisaties, politiek) en media. Met een gedegen regionale en landelijke afstemming kan het onderwijsaanbod minder overlappend worden en toch voldoende breed blijven.

2. TREND

Autonomie en verantwoording



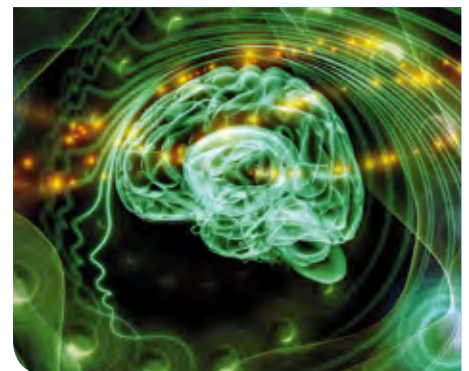
Autonomie en verantwoording

Autonomie biedt ruimte om naar eigen inzicht de hoogst mogelijke kwaliteit te leveren. Maar die autonomie wordt begrensd doordat de maatschappij garanties vraagt voor hoge kwaliteit van onderwijs, opleidingen op specifieke gebieden en juiste besteding van publieke middelen. Deze garanties vertalen zich veelal in wet- en met name regelgeving. Hierbij wordt ook wel gesproken over de toezichtsparadox.



Om toekomstbestendig te zijn is innovatie niet noodzakelijkerwijs nodig, dit kan onder andere ook worden bereikt door te consolideren en ons hernieuwd te richten op onze aloude kerntaak.

Ron Bormans (Hogeschool Rotterdam)



Ten eerste is de maatschappij ervan overtuigd dat innovatie ontstaat wanneer er voldoende ruimte is voor eigen strategische keuzes, professionaliteit en zelfregulering. Zo blijkt uit onderzoek dat de prestaties van studenten beter zijn in landen waarin scholen autonomie hebben over het onderwijsproces en over personele beslissingen¹. Recentere studies geven echter aan dat er geen directe relatie tussen onderwijsprestaties en – het complexe fenomeen van niveaus van – autonomie bestaat. Deze niveaus van autonomie betreffen bijvoorbeeld de

onderwijs- en bestedingsvrijheid ten opzichte van overheid en toezichthouders van onderwijsinstellingen als geheel, maar ook op het niveau van de faculteiten, opleidingen en individuele professionals (zie ook de autonomie-scorecard van de European University Association²). In landen met verschillende typen van autonomie, zoals Australië, Canada, UK, is gebleken dat meerdere factoren een rol spelen bij de relatie autonomie-prestaties, onder andere door de invloed van:

- sterke kwalitatief goede systematiek voor docentontwikkeling;

- stimulerings-, beoordelings- en feedbackmechanismen;
- hoge kwaliteit van bestuurders en managers om in autonomie te kunnen handelen;
- adequate financiering en bemensing;
- effectief toezicht.

Ten tweede zien we na incidenten een sterke behoefte aan strengere regelgeving en beter toezicht op de naleving ervan. Dit beperkt de vrijheid van instellingen.

¹ CPB, 'Wat is bekend over de effecten van kenmerken van onderwijsstelsels? Een literatuurstudie', 2009.

² Zie de scorecard op <http://www.eua.be/university-autonomy-in-europe>

De oplossing van dit dilemma schuilt deels in een verschuiving van het onderwerp van toezicht. Vroeger richtte het toezicht zich op de input (mensen/middelen) en het voortbrengingsproces (onderwijsproces) van instellingen; nu richt toezicht zich vooral op de output en outcome (studierendement en arbeidsmarktrelevantie) van het opleidingstraject. Zo is vanaf midden jaren negentig de lumpsumfinanciering geïntroduceerd waarmee afstand is genomen van specifieke subsidies voor personele en materiële lasten. Daarnaast is er de laatste jaren meer aandacht voor de tevredenheid van studenten en rendementen van opleidingen (o.a. in het toezichtskader van de onderwijsinspectie, beoordelingskader van de NVAO en in prestatieafspraken in het ho). Deze prestatieafspraken zullen dit jaar worden herzien en zo mogelijk worden verrijkt met meer kwaliteitsaspecten.

De verantwoording van instellingen verengt zich vaak tot de omvangrijke gegevensset die verplicht is vanuit de overheid cq. inspecties/toezichthouders. Het gedrag van instellingen gaat zich veelal sterk richten op hetgeen gemeten gaat worden, dus toezichthouders dienen terughoudendheid te betrachten bij het formuleren van indicatoren. Doel/middelverwisseling, meetfixatie en schijnnaauwkeurigheid zijn risico's bij al deze detailmetingen die soms de vernieuwing eerder in de weg staan dan stimuleren.

Een andere mogelijke inrichting van kwaliteitshandhaving is om een ander, terughoudender model van toezicht door de overheid in te stellen. Het vaak geroemde Finse model wordt gedragen door vertrouwen in docenten en marginaal toezicht en leidt tot hoge kwaliteit. Tegelijkertijd heeft de overheid weinig opties om in te grijpen als het toch fout



Externe verantwoording is onmisbaar; we hebben geen toezichtstelsel nodig met de minste lasten, maar een die leidt tot de hoogste kwaliteitsopbrengst.

Sarah Spano (LSVb)

mocht gaan. Het Finse model is met name onderscheidend voor het primair onderwijs, waarbij Finse onderwijzers een hoog opleidings-niveau hebben en een sterkere samenwerkingscultuur hebben ontwikkeld.

Daarnaast is er een ontwikkeling zichtbaar in de actoren die zich bezighouden met het toezicht. Voorbeelden daarvan zijn het versterken van de samenwerking tussen intern toezicht (Raad van Toezicht en Interne Audit) en extern toezicht (onderwijsinspectie) en de introductie van betekenisvolle medezeggenschap uit hoofde van het personeel, studenten en het beroepenveld. We verwijzen hier naar één van de aanbevelingen van de commissie-Halsema die wij als KPMG onderschrijven:

“Een professionele bestuurder gaat regelmatig in gesprek met de verschillende stakeholders (leidinggevenden, medewerkers, interne en externe toezichthouders, cliëntenraden en anderen) over het handelen in relatie tot de afgesproken waarden en de prestaties. Bij belangrijke besluiten worden stakeholders betrokken in het besluitvormingsproces³.”

Hoe ervaren onderwijsinstellingen de trend?

Vertrouwen in het onderwijs lijkt broos te blijven

Een reeks incidenten (diploma-issues bij Inholland en Windesheim, overlevingsstrijd van Amarantis en ROC Leiden, hbo-fraude, managementproblemen in het ho (UvA, Artez, Codarts) en de wetenschapsfraude op enkele universiteiten) doet het vertrouwen geen goed. Dit gestolde wantrouwen is intern ook zichtbaar in dichtgetimmerde onderwijs- en examenreglementen.

Toch heeft de Nederlandse burger vertrouwen in de kwaliteit van het onderwijs⁴. Dat geldt met name voor het ho. Het vo en mbo komen er minder goed vanaf, terwijl daar minder misstanden zijn gepubliceerd. Daarnaast blijkt ook uit onderzoek van de EU dat het eigen mbo onder Nederlanders een slecht imago heeft. Samen met Slowakije bezetten we de laatste plaats⁵.

³ Een lastig gesprek, Advies Commissie Behoorlijk Bestuur, 2013, <http://www.vsnul.nl/goed-bestuur.html>

⁴ Achtergrondrapport bij Burgers over de kwaliteit van publieke diensten, Sociaal Cultureel Planbureau, 2013, http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2013/Burgers_over_de_kwaliteit_van_publieke_diensten

⁵ Attitudes towards vocational education and training, EU & TNS, 2011, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_369_en.pdf

Aandacht voor de prestaties van onderwijsinstellingen

De overheid introduceert met de prestatieafspraken in het mbo, hbo en wo een financiële prikkel om de prestaties van onderwijsinstellingen op te stuwten. In het mbo zijn er plannen om een resultaatafhankelijke beloning te introduceren op het gebied van studiewaarde. Mbo-instellingen krijgen vanaf dit jaar een extra beloning als zij meer studenten dan voorheen begeleiden naar een diploma van een hoger niveau dan men zou verwachten op basis van hun vooropleiding. Ons land kan meer onderwijswinst realiseren als alle Nederlanders – met een inhaalslag – minimaal mbo-4 niveau behalen dan als teveel Bachelors een Masteropleiding afronden.

De geluiden over de effecten van deze prikkels zijn wisselend. Een van de kanttekeningen gaat over de slechte vergelijkbaarheid van instellingen en daarbinnen de slechte vergelijkbaarheid van opleidingsdomeinen. De introductie van prestatieafspraken en -bekostiging is mogelijk een eerste stap naar meer output- en outcomesturing. De vraag is dan of er uniforme normen kunnen gelden of dat deze meer op maat moeten zijn. Niet om de kool en de geit te sparen, maar wij denken dat een combinatie van generieke en maatwerkindicatoren het meeste recht zal doen aan de verschillen en bruikbaar zal blijken te zijn.

Zo is de onderwijsinspectie doende om in het toezichtskader minder te kijken naar het onderwijsproces en meer naar de toegevoegde waarde ervan. Dit sluit ook aan bij de trend dat er meer aandacht is voor de prestaties van onderwijsinstellingen en de wijze



De interne benchmark die we gebruiken werkt stimulerend als prikkel tot verbetering en vernieuwing. Eerst was er veel weerstand, nu wordt de lijst gebruikt om het echte gesprek aan te gaan over hoe onderwijs wordt georganiseerd en prestaties kunnen worden verbeterd.

Edo de Jaeger (ROC van Amsterdam)

waarop instellingen zich verantwoorden. Wij verwachten dat de verantwoording zich ook meer zal richten op de maatschappelijke effecten dan op de huidige operationele onderwijsindicatoren (zie ook 'Vensters voor verantwoording', 'True Value'⁶, e.d.).

Toenemende interesse in het vergelijken van onderwijsinstellingen

Instellingen worden steeds vaker en op steeds meer aspecten met elkaar vergeleken. Zo zijn er benchmarks die voornamelijk ingaan op aspecten van:

- organisatie-inrichting (MBO Benchmark, Overheadsanalyse, Rijksbrede Benchmark, LERU, etc.);
- input: studenten, financiering, docenten en andere middelen (OCW/DUO-vergelijkingen);
- output en/of outcome van het onderwijs- of onderzoeksproces (tevredenheid van studenten – o.a. (nationaal) JOB-enquête en NSE-enquête en (internationaal) PISA-onderzoek) of aantallen publicaties (b.v. ARWU- en Times Higher Education rankings).

Hoger onderwijsinstellingen staan niet altijd positief tegenover de aandacht die er is voor dergelijke rankings. Tegelijkertijd geven universiteiten aan dat ze deze lijstjes wel gebruiken voor interne benchmarking en besluitvorming omtrent op te zetten beleid en marketinginspanningen⁷. Nederlandse universiteiten zien de rankings niet als doel op zich en hopen dat deze kunnen bijdragen aan het uitbouwen van een goede reputatie, het leveren van academische topkwaliteit en het met een hoge studenttevredenheid vergroten van de (inter)nationale instroom⁸.

Naast externe benchmarks worden instellingsinterne benchmarks ook steeds vaker ingezet om de interne dialoog over verbetering en verandering op gang te brengen. Natuurlijk is het bij benchmarking altijd de vraag of er sprake is van gelijke context, een gelijk onderwijssegment en gelijke definities. Tevens is het van groter belang om good practices te identificeren en het gesprek over verschillen te voeren, dan om achterhoedediscussies te voeren over het precieze 'rapportcijfer'

⁶ Zie voor transparantie in het onderwijs: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/10/26/kamerbrief-over-transparantie-in-het-onderwijs-en-voor-True-Value-inzake-het-in-kaart-brengen-van-maatschappelijke-waarde-op-sociaal-milieu-en-economisch-vlak>: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2014/09/a-new-vision-connecting-corporate.html>

⁷ European University Association, 'Rankings in Institutional Strategies and Processes: Impact or Illusion?', 2014.

⁸ KPMG ranking-publicatie, <http://www.scienceguide.nl/universiteit-durf-strategische-keuzes-maken.aspx>, 2009

of te constateren dat “we het even slecht doen als de rest”.

Toezicht organiseren op nieuwe plekken

Het toezichtsmodel ontwikkelt zich en het krachtenveld waarin instellingen opereren wordt steeds intensiever betrokken⁹. De Wet medezeggenschap op scholen geeft ouders, personeel en studenten een belangrijke adviesfunctie en zorgt ervoor dat andere perspectieven invloed hebben op het te voeren beleid. Het effect is positief: onderzoek onder bestuurders en toezichthouders naar de invoering van gescheiden medezeggenschap in het mbo (afzonderlijke ondernemings- en studentenraad) geeft aan dat het bestuur van instellingen duidelijk is verbeterd.¹⁰



Burgers, bedrijven en instellingen krijgen daarmee meer invloed. Het effect kan zijn dat het toezicht meer kan vertrouwen op het vermogen van instellingen om zichzelf bij de les te houden. Het positieve gevolg daarvan kan zijn dat de administratieve lasten van toezicht voor instellingen en overheid kunnen verminderen.

Hogere verwachtingen bij studenten

In het hoger onderwijs heeft de introductie van het studievoorschot (het “sociale leenstelsel”) en experimenten met vraagfinanciering (via vouchers) tot gevolg dat studenten kritischer letten op de kwaliteit van hun onderwijs (OCW, ‘discussienota slotconferentie HO-tour’¹¹). Ze willen meer waar voor hun geld en derhalve meer inspraak en bij voorkeur zelfs hun persoonlijke onderwijsbudget. Studenten zullen meer op zoek gaan naar de economisch meest voordelig keuze als het gaat om kwaliteit van hun voorkeursstudie, arbeidsmarktkansen en onderwijs-faciliteiten. In de VS is deze trend al langer en sterker zichtbaar¹².

Handelingsperspectief

Onderwijsinstellingen verkeren in een spagaat. Enerzijds is het voor de vernieuwing van de instelling en het onderwijs noodzakelijk om met nieuwe sprankelende ideeën in te spelen op de veranderende maatschappelijke eisen. Dat vereist creativiteit. Tegelijkertijd zien we dat deze creativiteit wordt ingedamd door het streven ‘in control’ te zijn en het continu voldoen aan wet- en regelgeving. Dit laatste vraagt meestal om een stapeling van overleg, vastleggingen en externe verant-

woording, wat de kwaliteit van het onderwijs en de creativiteit bepaald niet ten goede komt. Al deze formaliteiten zorgen eerder nog voor ‘zelfcensuur’ waardoor innovatieve ideeën niet eenvoudig bottom-up komen opborrelen.

Een sterkere rol van de interne toezichthouders en van ‘peer reviews’ kan deze spagaat deels oplossen en de autonomie van de instelling intact houden. De interne toezichthouder kan in de eerste plaats zelfstandig zijn informatiepositie organiseren, door eigen onderzoek te (laten) doen naar het functioneren van bestuur en de effecten van beleid en zelf rechtstreeks in gesprek te gaan met stakeholders. De ‘peer reviews’ kunnen op docent-, opleidings- en zelfs op instellingsniveau door collega-instellingen plaatsvinden, waarmee in feite een vorm van ‘horizontaal toezicht’ wordt ingericht.

Tegelijkertijd vraagt een grote mate van autonomie ook om een verantwoording over de behaalde resultaten van een instelling. Bij deze vorm van transparantie geldt eveneens: overdaad schaadt. Het geven van onderwijs is tenslotte uitbesteed aan instellingen, maatvoering van de mate van transparantie is daarbij gewenst. Externe verantwoordingsrapportages van hoog detailniveau leiden veelal ook weer tot de neiging bij diverse groepen belanghebbenden om mee te gaan (be)sturen.

⁹ WRR, ‘Toezien op publieke belangen’, 2013

¹⁰ ResearchNed, ‘Evaluatie medezeggenschap mbo: bestuurders en toezichthouders’, 2015.

¹¹ Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-onderwijs-cultuur-en-wetenschap/inhoud/evenementen/hotour>

¹² Zie ook KPMG publicatie: <http://www.kpmg.com/US/en/topics/2014-outlook-surveys/Pages/2014-higher-education-industry-outlook-survey.aspx>



3. TREND

Samenwerking en concurrentie



Samenwerking en concurrentie

In de onderwijssector zijn diverse nieuwe vormen van samenwerking zichtbaar. Na de fusiegolven in het middelbaar en hoger beroepsonderwijs in de jaren 1980 - 2010 werken hogescholen en universiteiten nu meer dan voorheen samen om gemeenschappelijke uitdagingen aan te gaan, zoals in de vorm van gemeenschappelijke opleidingen, onderzoeksinstituten, (academische) opleidingsscholen en strategische allianties.

Daarnaast zijn er ook nieuwkomers die aantrekkelijke proposities formuleren voor studenten. Ook binnenlandse en buitenlandse (commerciële) aanbieders kunnen de Nederlandse onderwijsmarkt betreden; hun onderwijs is weliswaar vaak niet geaccrediteerd, maar werkt door hun reputatie wel kwalificerend voor de arbeidsmarkt (b.v. 'persoonscertificering' door specifieke cursussen met examencertificaat). Dit daagt onderwijsinstellingen niet alleen uit om samen te werken, maar ook elk van hen om het huidige marktaandeel te bestendigen.

Deze ontwikkelingen maakt dat onderwijsinstellingen zich moeten bezinnen op hun strategische positionering.

Hoe ervaren onderwijsinstellingen de trend?

De sector lijkt de noodzaak tot samenwerking en strategische positionering nog maar beperkt te voelen. Het aantal sterk gespecialiseerde onderwijsinstellingen is nog beperkt en in de profilering hebben veel universiteiten dezelfde ambitie: het koppelen van onderwijs en onderzoek, gecombineerd met kennisvalorisatie. Vooral kleinere, onrendabele opleidingen worden afgestoten; keuzes met grotere impact worden niet gemaakt. Hogescholen pakken de profileringsopgave (verbonden aan de prestatieafspraken) vooral op in het portfolio van afstudeerrichtingen, AD-programma's, lectoraten en masteropleidingen, maar dit leidt nog niet tot substantiële uitruil van opleidingen. De mbo- en (ten dele) de hbo-instellingen zijn vooral regionaal georiënteerd. Macrodoelmatigheid komt in het laatste geval nog niet sterk van de grond. Voorbeelden van besluitvorming over investeringen op regionaal stelselniveau zijn er bijvoorbeeld in het hoger onderwijs in Californië en in regio Zurich, en in

Nederland (noodgedwongen) in het mbo in Zeeland.

Concurrentie wordt wel gevoeld, vooral bij de master- en nascholingsopleidingen en voor internationale studenten, maar de focus ligt vooral op de eigen instelling en het eigen (regionale) verzorgingsgebied. Er wordt dan ook veelvuldig ingezet op regionale en beperkte bovenregionale marketing. Marketing en de daartoe goed geoutilleerde marketingafdelingen vergen een behoorlijke investering, ook daar waar de natuurlijke instroom bij ROC's en hogescholen in de Randstad vrijwel gegarandeerd is. Dit marketinggeld kan derhalve niet meer aan onderwijs worden besteed.

Ook vormen de geslotenheid van ons onderwijsbestel en selectieve bekostiging nog een relatief hoge toetredingsdrempel voor andere aanbieders. Private opleiders willen ook meer wettelijke ruimte krijgen om in het hoger onderwijs modulair onderwijs (geaccrediteerd en zo mogelijk bekostigd) te kunnen aanbieden. Wij verwachten dat een groter deel van de onderwijs-'markt'



door de overheid zal worden vrijgegeven, er zijn bijvoorbeeld al plannen voor de bekostiging en accreditatie van bedrijfsopleidingen. Het is te verwachten dat een educatieve uitgever of ander media/IT-bedrijf ook accreditatie van haar (online) onderwijsaanbod wil verwerven.

Voor de aantrekkingskracht van de ho-instellingen voor docenten, onderzoekers, bedrijven en studenten, is het hebben van een goede (internationale) reputatie een steeds belangrijker criterium – met name voor postinitieel en masteropleidingen. De competitie om 2^e/3^e geldstroom, lectoren, docenten en (internationale) studenten wordt dus niet alleen heviger, maar ook steeds sterker gestuurd door prestaties. Korte lijnen tussen hogescholen, universiteiten, onderzoeksinstituten en bedrijven blijven essentieel. Succesvolle voorbeelden van netwerk- en samenwerkingsverbanden tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven zijn te vinden op aantal campussen, in zogenaamde 'education hubs' en bij incubators.

Er is mede door enthousiaste docenten en lectoren een heel scala aan samenwerkingsrelaties en interactiemodellen

ontstaan, sommige daarvan zijn echter te operationeel of te kortstondig ingestoken. Deze zijn van wisselende aard en kwaliteit en dragen niet altijd bij aan de instellingsstrategie.

De bestuurlijke fusie van universiteiten en hogescholen (VU-Windesheim, WUR-VHL, UvA-HvA, Inholland-Nijnerode) heeft slechts beperkt standgehouden of navolging gekregen. Een 'nationaal kampioen' zal niet snel worden gevormd; ook de combinatie EUR-TUD-UL zal niet snel gaan fuseren. Toch zal voor onze internationale ho-concurrentiepositie intensievere samenwerking tussen universiteiten moeten ontstaan, zonodig met onze buurlanden.

Doorlopende leerwegen en gezamenlijke studieprogramma's bleken op papier vaak fraaier dan in de praktijk. De verantwoordelijkheden of bijbehorende bevoegdheden voor het welslagen van de samenwerking waren ook niet altijd even helder belegd of gedelegeerd.

Ook internationale samenwerking blijft voor zowel hoger als – in toenemende mate – middelbaar onderwijs van

belang. Verdere uitwerking en professionalisering van samenwerking met de private sector is nodig. Niet alleen op het gebied van onderwijs, maar ook op het gebied van onderzoek en infrastructuur/bedrijfsvoering. De noodzaak tot samenwerking krijgt ook zijn beslag in het veranderende verdienmodel van universiteiten en hogescholen. Het verdienmodel geeft antwoord op de vraag: "met welk profiel, focus en thema's willen wij over tien jaar bekend staan, kunnen we ons daarmee bedruipen en hoe en met welke partijen komen we daar?". Niet alleen op de inhoud van het onderzoek, maar ook op (de ontwikkeling van) het menselijk kapitaal en dus het onderwijs, is samenwerking noodzakelijk.

Iets dergelijks geldt ook voor de mbo-sector: het actieplan 'Focus op Vakmanschap' verhoogt de eisen aan het beroepsonderwijs. Opleidingen dienen vakgericht te worden en beter dan ooit aan te sluiten op de veranderlijke eisen en wensen vanuit het bedrijfsleven. Daarnaast is er sprake van een afname van deelnemers. De maatschappelijke uitdagingen vragen om gecoördineerde inspanningen van onderwijs, bedrijfsleven en overheid. Samenwerking ontstaat veelal op horizontaal niveau, voornamelijk vanuit het primaire proces.

Helaas is er met name in het mbo door omstandigheden ook een min of meer 'gedwongen' samenwerking met omliggende ROC's tot stand gekomen, zoals in het geval van Amarantis, ROC Leiden en ROC Scalda (fusie van ROC Zeeland en ROC Westerschelde). Dit kan zich opnieuw voordoen als onderwijsinstellingen in financiële problemen



Transnationale onderwijsactiviteiten maken alleen zin als ze een echte meerwaarde voor de student bieden zonder teveel governance, bureaucratie en schijnkwaliteit.

Martin Paul (Maastricht University)

komen en van het ministerie niet failliet mogen gaan. Voorts is er de beweging (Albeda/Zadkine, Amarantis-opvolgers) en politieke druk voor het kleinschaliger inrichten van mbo-instellingen, waarbij samenwerking belangrijker wordt dan fuseren.

De voorkeur heeft om proactief in te zetten op 'ruilverkaveling', waarmee iedere instelling verder kan specialiseren op de thema's die passen bij haar profiel. Dit behoeft wellicht – net als in de jaren vijftig en zestig in de landbouw – enige externe financiering als stimulerend smeermiddel voor de korte termijn, alhoewel diverse instellingen over voldoende reserves beschikken voor strategische keuzes. Samenwerking gericht op bedrijfsvoeringdiensten (inkoop, IT, financiën,

etc.) is nog maar marginaal zichtbaar, slechts op enkele plekken worden bedrijfsmiddelen als huisvesting en IT gedeeld. Ook de mate van uitbesteding van onderwijsinstellingen aan gespecialiseerde partijen is nog uiterst bescheiden, dit betreft met name enkele facilitaire diensten.

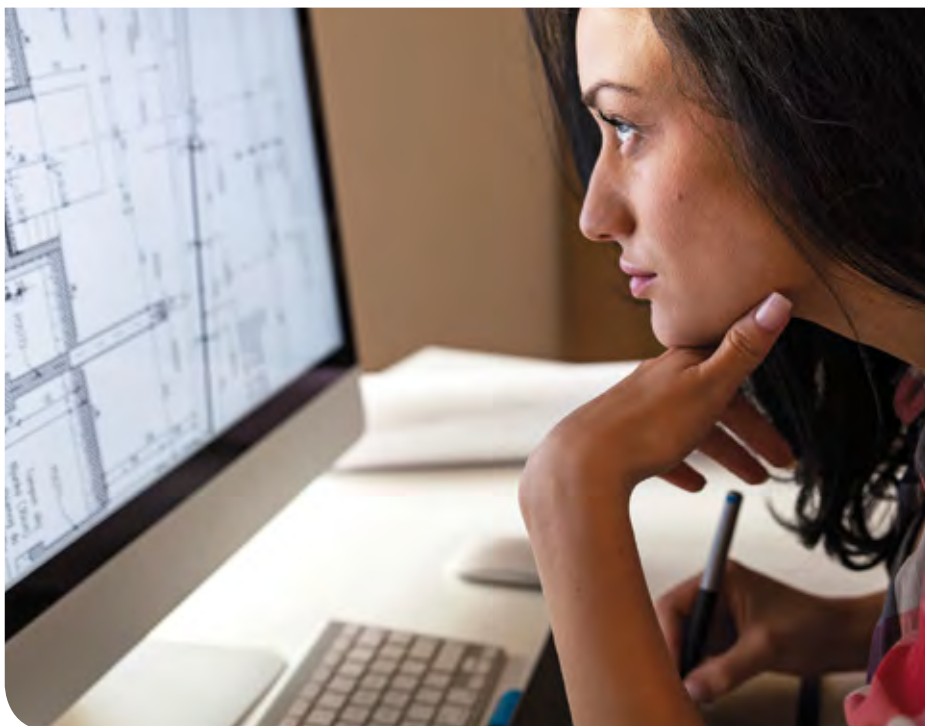
De afwezigheid van deze trend wekt de indruk dat de noodzaak tot verdergaande verlaging van overheadkosten en efficiëntieverbetering nog beperkt is.

Een verdergaande stap om de aandacht en investeringen zo veel mogelijk op het onderwijs te richten zou de overdracht van de huisvesting (terug) naar de overheid zijn, zoals naar het Rijksvastgoedbedrijf.

Handelingsperspectief

Een onderwijsinstelling kan door nieuwe onderwijsvormen, samenwerking en als open netwerkorganisatie meer bieden dan als verkokerd opleidings- en kennisbolwerk. Dit betreft zowel interne als externe samenwerking. Ondanks de ronkende teksten bij de aanvang van de samenwerking zijn in de praktijk samenwerkingen wisselend succesvol. Een van de uitdagingen is om samenwerkingen of fusies op zo'n manier aan te gaan dat de inhoudelijke complexiteit en bureaucratische overhead met succes te lijf worden gegaan. Ook bij groot enthousiasme dient in de businesscase te worden gewaakt voor doelredanatie en dienen mogelijke schaalnadelen te worden meegewogen. Bij een substantiële overlap in activiteiten en verantwoordelijkheden van de verschillende stakeholders zijn organisaties steeds afhankelijker van elkaar voor hun eigen succes. Dat vraagt om sturing vanuit een netwerkbenadering. De essentie is dat de vorm, scope en diepgang van de samenwerking afgeleid moeten zijn van de doelstellingen en randvoorwaarden en niet andersom. Hierbij speelt overigens de breedte van het onderwijsaanbod in krimpregio's wel een rol als randvoorwaarde, maar denominatie vrijwel niet meer.

Elke partij in zo'n samenwerkingsverband heeft ook haar eigen taken, verantwoordelijkheden en professionaliteit en hecht – mede vanuit de eigen historie en identiteit – aan die autonomie. In zo'n ambigue omgeving zal samenwerking alleen succesvol zijn als er recht wordt gedaan aan de





Geen 'big bang'-verandering maar veranderingen initiëren vanuit een inhoudelijke overweging en 'window of opportunity'; het moet ten goede komen aan het onderwijs.

Edo de Jaeger (ROC van Amsterdam)

onderlinge verschillen. De kwaliteit en breedte van het onderwijsaanbod zouden in de samenwerkings- en fusiegesprekken de boventoon moeten voeren, en niet zozeer de eigen positie of omvang (geen 'zero-sum'-onderhandeling). Het gaat hierbij om het vinden van de juiste balans tussen onderlinge afhankelijkheid en onafhankelijkheid en tussen samenwerken en competitie: wij noemen dit de 'smart collaboration'-aanpak. In een dergelijke aanpak ontstaat ruimte om precies die samenwerkingsvorm te kiezen die is toegesneden op de specifieke situatie. 'Smart collaboration' zou structureel moeten worden ingebed in de instellingsstrategie.

Er staat veel op het spel, want in de kenniseconomie is een netwerkbenadering geen luxe maar pure noodzaak om relevant en concurrerend te blijven. Het is dan ook zaak dat onderwijsinstellingen juist nu proactief inzetten op coherente samenwerkingsverbanden en leren van de ervaringen van de afgelopen jaren – en niet als het door krimp of financiële problemen al onvermijdelijk is geworden. Samenwerking kan ook selectief plaatsvinden op kapitaal-intensieve opleidingen, vergelijkbaar met de situatie bij medische opleidingen. Een van de leerpunten is dat er vanuit de inhoud moet worden gedacht en de keuzes voor partners en partnerships goed worden onderbouwd. Dan hoeven instellingen ook niet bang te zijn voor verschillende soorten publiek-private arrangementen of voor te vergaande samenwerkings-

vormen. En daarmee faciliteren ze ook de benodigde flexibiliteit op langere termijn. Bij fusies die resulteren in regionale monopolies is het belangrijk om prikkels in te bouwen, zoals bijvoorbeeld collegegeld- en salarisbegrenzings, in- en externe benchmarking, 'checks & balances', e.d. om ervoor te zorgen dat meetbare kwaliteitsverbeteringen en/of maatschappelijke baten ontstaan. Bij kleine onderwijsinstellingen lijkt namelijk meer innovatie voor te komen dan bij (grote) instellingen die een regionaal monopolie hebben.

Hogeronderwijs- en onderzoeksinstellingen hebben een extra drijfveer om op zoek te gaan naar samenwerkingspartners. Voor veel extern gefinancierde (EU KP7-/Horizon2020-) projecten op basis van de tweede geldstroom zijn namelijk aanvullend partijen uit andere EU-landen met expertise en/of financiering vereist om als consortium kansrijk te zijn.

Het is belangrijk niet louter op horizontale samenwerking in te zetten, maar ook te verkennen welke mogelijkheden aanwezig zijn om in de brede onderwijskolom verticaal samen te werken. Een goed geëquipeerd ecosysteem, fysiek en virtueel, waarin ook de keten van onderwijs- en onderzoeksactivi-

teiten is geborgd, is van essentieel belang. Dat blijkt ook uit de succesvolle voorbeelden van kenniscampussen en regionale clusters, waarin onderwijsinstellingen, onderzoeksinstituten en bedrijven de handen ineen slaan.

Uit diverse onderzoeken en onze praktijk blijkt het merendeel van de fusies niet de beoogde resultaten op te leveren; de effecten van samenwerkingsverbanden geven een minder eenduidig beeld. In alle situaties is het van belang dat de spelers in de verschillende stadia gebalanceerde aandacht te besteden aan zowel het spel als de spelregels¹³.

Ten slotte kan het verfrissend werken om voor het bepalen van het eigen profiel en de eigen strategie in groepsverband de eigen 'gevaarlijkste concurrent' te definiëren en vervolgens te bepalen hoe de instelling hierop defensief en offensief kan reageren. Instellingen kunnen zich er beter op voorbereiden dat delen van het onderwijs onder de juiste bekostiging en voorwaarden verder worden opengesteld voor private aanbieders, zoals voor het master- en postinitieel onderwijs, 'Leven Lang Leren', AD-programma's, e.d.

¹³ Zie ons samenwerkingsmodel uiteengezet in 'Werken aan Samen', KPMG 2014, <http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/Werken-aan-Samen.aspx>

4. TREND

Vraagsturing

Vraagsturing

Gedreven door technologische veranderingen is er een maatschappelijke trend naar ontbundeling van diensten, vraag- i.p.v. aanbodsturing en personalisering van dienstverlening. Kritische burgers c.q. veeleisende studentconsumenten verwachten maatwerk in de dienstverlening en nemen geen genoegen met 'one size fits all'. Studenten gaan in toenemende mate 'shoppen' bij verschillende partijen, de eigen instelling blijft daarbij natuurlijk het ankerpunt vanwege haar accreditatie om diploma's te verlenen. De individuele opleidingsbehoefte van een gediversifieerde instroom leidt in veel gevallen tot eenzelfde uitstroomkwalificatie. Onderwijsinstellingen worden uitgedaagd in leerroutes en -uitkomsten te diversifiëren en daarmee maatwerk te leveren.

Hoe ervaren onderwijsinstellingen de trend?

In het deeltijdonderwijs is de trend al langer zichtbaar. Volwassen studenten met werkervaring zijn in doorsnee beter in staat hun eigen leerbehoefte te formuleren, op basis van hun eigen bagage en ambities. In de traag groeiende markt van 'Leven Lang Leren' (LLL) anticiperen private onderwijsinstellingen hierop door

vernieuwende en ontbundelde onderwijsdiensten (bijvoorbeeld modules) op basis van blended learning aan te bieden: onderwijsvormen die optimaal gebruikmaken van de individuele kennis en competenties van studenten en alumni. De overheid reageert door de uitvoering van de LLL-agenda (deels) aan het bedrijfsleven over te laten en te faciliteren door vouchers. Hogescholen zijn beducht dat commerciële aanbieders gaan 'cherry picken' met de meest

interessante deeltijdopleidingen en zij – mede vanwege het ontbreken van gegarandeerde instroom vanuit het bedrijfsleven – de dekking van hun vaste personeelskosten deels gaan mislopen. Toch lijkt het onderliggende probleem van de beperkte persoonlijke LLL-investeringen eerder van culturele dan van financiële aard. Overheidsstimulering zal nodig zijn om via een LLL-ecosysteem de Return on Education voor Nederland te verhogen.



Voor echt ingrijpende veranderingen hebben we een 'tipping point' nodig. Dit komt ondanks het leenstelsel nog niet van studenten, eerder van werkgevers- en brancheorganisaties.

Leonard Geluk (Haagse Hogeschool)



De harde knip tussen bachelor en master is prima, maar tussen werken en leren moet hij verdwijnen.

Nienke Meijer (Fontys)



Leven Lang Leren moet aantrekkelijker worden om wendbare werkenden te krijgen, bijvoorbeeld via de Saxion parttime school.

Wim Boomkamp (Saxion hogeschool)

In het voltijdsonderwijs is de roep om maatwerk groter dan het feitelijk gedrag (aan)toont: slechts een beperkte groep studenten is gemotiveerd genoeg om hun eigen opleidingsprogramma samen te stellen. Veel docenten en instellingen hebben ook moeite om dergelijk maatwerk goed te organiseren en vorm te geven. Het Nederlands onderwijs staat erom bekend dat we vroegtijdig differentiëren in opleidingsniveau en minder goed differentiëren in competenties en leerprestaties. Studenten en deelnemers met leerachterstanden worden op niveau

gebracht, voor degenen met hoge leerprestaties komen er mondjesmaat excellentietrajecten. Het onderwijs houdt echter nog beperkt rekening met individuele verschillen en maakt weinig gebruik van adaptieve didactische instructievormen.

De onstuitbare opmars van maatwerk in het onderwijs leidt nog maar beperkt tot personalisatie maar vooral tot verschillende leerwegen. Differentiatie binnen een opleiding is ook crucialer dan differentiatie van opleidingen – dit laatste oogt voor de buitenwacht als

wispelturigheid en onoverzichtelijkheid. Bij maatwerk uit zich het reliëf in profielen en differentiatie zoals in 2010 door de commissie-Veerman is bepleit. Op enkele gespecialiseerde instellingen/opleidingen na zijn de verschillen in profiel en strategie echter nog uiterst beperkt. De meeste instellingen beschikken over een vergelijkbare strategie en vertonen overwegend tactisch gedrag.

De afgelopen tien jaar zagen wij een toename van dit soort leertrajecten:

1. Middelbaar beroepsonderwijs:

Het ruime palet van onderwijsniveaus en -oriëntaties in het mbo (vier niveaus, zowel op BBL- als BOL-wijze) wordt uitgebreid om beter aan te sluiten op de individuele behoeften en op de beroepspraktijk – die per deelnemer kan verschillen. Concreet vindt uitbreiding plaats met gecombineerde en duale leerwegen, doorlopende leerlijnen, vanuit vmbo en naar hbo (de vakmanschap- en beroepsroute) en opdeelbare



Bij de toekomstgerichte inrichting van ons onderwijs spelen de authentieke leeractiviteiten op basis van het beroepsprofiel voor iedere deelnemer een cruciale rol.

Deze gepersonaliseerde leerroute is qua onderwijslogistiek lastig te organiseren.

Oege de Jong (ID College)

kwalificaties en meeneembare studiepunten. Het streven is om hierbij gedurende de hele carrière een eigen portfolio te kunnen opbouwen en aanvullen.

2. Hoger beroepsonderwijs:

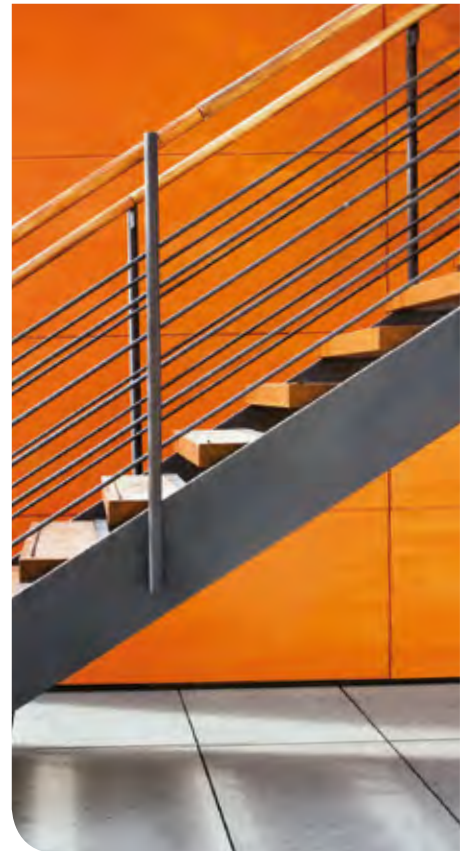
Met de invoering van het AD-programma en de driejarige vwo-route is het hbo aantrekkelijk geworden voor een bredere doelgroep. Tussen 2010 en 2014 is het deeltijd- en duale onderwijs echter met 25% gekrompen waardoor ook een belangrijke aanjager van geïndividualiseerd onderwijs en LLL in hogescholen dreigt te marginaliseren.

3. Wetenschappelijk onderwijs

Universiteiten hebben met de ontwikkeling van de University Colleges een belangrijke impuls geleverd aan de individualisering van leerwegen. Dit is echter vooral weggelegd voor diegenen die een brede interesse hebben en zich de hogere kosten willen en kunnen veroorloven.

Hoewel de differentiatie is toegenomen, is nog vrijwel geen sprake van volledige flexibilisering door maatwerk en personalisering van het onderwijs. Het mbo en hbo dreigen hierbij achter te lopen op de toenemende vraag naar maatwerk. Ook de differentiatie in het ho zou eerder moeten toenemen (tussen ho-instellingen en tussen hbo en wo) dan verkleinen (zoals met het opheffen van de binariteit). Daarentegen zouden instellingen hun eigen horizontale en verticale differentiatie juist moeten verkleinen¹⁴.

In andere sectoren in het onderwijs is de roep om maatwerk al meer zichtbaar. De VO-Raad roept bijvoorbeeld op tot maatwerkdiploma's, waarbij studenten vakken op verschillende niveaus kunnen afsluiten. Dat is geen onmogelijke droom; in Vlaanderen is het secundair onderwijs gereorganiseerd waarbij het onderscheid tussen verschillende oriëntaties is geslecht en studenten een mix van vakken kunnen samenstellen van verschillend niveau. De Onderwijsraad heeft hier kanttekeningen bij geplaatst en spreekt van het risico op een 'overhaaste en



Er is een roep om flexibilisering, maar het maatwerkkarakter in het HBO is al zeer groot door de diverse instroom. Wees gewaarschuwd dat maatwerk kan leiden tot vrijblijvendheid.

Jet de Ranitz (Inholland)

¹⁴ Zie ook: Voor iedereen een universiteit, Van der Meulen & Faasse (Rathenau), 2015, <https://www.rathenau.nl/nl/publicatie/voor-iedereen-een-universiteit>

ondoordachte stelselwijziging'. Het diploma is en blijft een belangrijk ijkpunt voor vervolgopleidingen en werkgevers; maatwerk kan in de ogen van de Raad beter plaatsvinden met het voor specifieke vakken examens doen op een hoger niveau dan het reguliere diplomaniveau. De staatssecretaris heeft het advies van de Onderwijsraad overgenomen, maar de discussie hierover lijkt nog niet te zijn verstomd.

Personalisering van het onderwijsaanbod heeft op termijn onmiskenbaar effect op de motivatie van de student en docent en op het onderwijs, mogelijk eerst op het vo, waarna het effect via doorstroming ook voelbaar wordt in het mbo, hbo of wo.

Handelingsperspectief

Een eerste stap in de richting van gepersonaliseerd onderwijs, is het stapelbaar maken van het onderwijsaanbod door het verder te modulariseren en eventueel te digitaliseren (zie hierna), maar daarbij de coherentie en studievoortgang te blijven bewaken. Dit vraagt om aanpassingen in de opleidingsstructuur, maar zeker ook in de bedrijfsvoering, die alleen na harmonisatie de veran-



We gebruiken het Centre for Innovation en de Teachers Academy als platforms om onderzoek te doen naar onderwijsinnovaties en om het inbedden van bewezen zinvolle innovaties binnen de universiteit te versnellen.

Simone Buitendijk (Universiteit Leiden)

deringen in het onderwijs(aanbod) kan ondersteunen. Deze personalisering van het onderwijs kan gepaard gaan met selectie aan én na de poort; ook in volgende studiejaren en bij de overgang van bijvoorbeeld mbo naar hbo en van bachelor naar masterniveau kunnen toelatingseisen worden gehanteerd. Degenen die deze horde passeren zijn gemotiveerder dan de gemiddelde student.

Bij studenten is de vraag naar bredere persoonlijke ontwikkeling latent aanwezig, ze voelen zich slechts beperkt eigenaar van hun eigen leerroute. Het onderwijs zal voor studenten én studerende professionals meer ruimte

in het curriculum moeten inruimen voor hun 'bildung' tot volwaardige, kritisch denkende (wereld)burger. Bildung lijkt ook weer herontdekt te zijn door de universiteiten; dit speelt echter op alle onderwijsniveaus en zal – mede gezien het wereldwijde (over)aanbod van afgestudeerden – in Nederlandse onderwijsinstellingen aan belang moeten winnen.

Het inspelen op individuele wensen vraagt om duidelijke keuzes. Een van de strategische vragen die daarbij aan de orde komt is wat een instelling zelf uitvoert en wat ze overlaat c.q. uitbesteedt aan derden (publieke en private partijen) én waarmee zij stopt.



Het nieuwe leren is flexstuderen. Keuzevrijheid voor studenten is belangrijk omdat we zo de intrinsieke motivatie van studenten benutten.

Sarah Spano (LSVb)



5. TREND

Digitalisering

Digitalisering

ICT heeft impact op ons leven en volgens een ironisch bedoelde herziening van de klassieke piramide van Maslow¹¹ zelfs op onze basisbehoeften. In diverse sectoren is ook sprake van disruptie, zoals in de industrie (robotica), zorg (e-health-apps en -'wearables') en verzekeringssector (rijgedragpolis via telematica). Daarnaast vindt kunstmatige intelligentie steeds ruimere toepassing zoals in Siri, Google Now, Cortana en Facebook's DeepFace AI).

Een verdere digitalisering geeft kansen voor toegankelijker, efficiënter en effectiever onderwijs. Daarbij spelen drie krachten een rol:

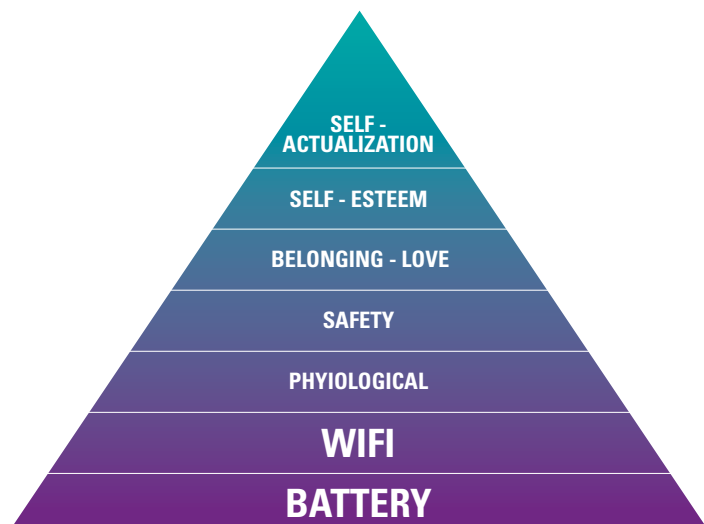
1) Open Access & e-learningplatformen

– het grote aanbod van 'online'-kennis en toegang tot deze informatie zorgt voor verandering in de rol van het onderwijs als kennisinstelling (bron van kennis en distributeur). De Nederlandse regering heeft Open Access als een van haar speerpunten voor het huidige EU-voorzitterschap gekozen. Naast Open Access voor kennisproducten is er ook een toenemende roep om gedetailleerdere, maar geanonimiseerde 'Open Data' van onderwijsresultaten en leerprestaties van instellingen. Enkele universiteiten hebben reeds krachtig ingezet op e-learning en digitale leer- en werkomgevingen (DLWO); de meeste instellingen zijn volgers en kopiëren meer dan ze ontwikkelen.

2) **Digitaal bewustzijn** – de digitale revolutie heeft gezorgd voor grote veranderingen in verschillende sectoren en zal ook van invloed gaan worden op de toekomst van het

onderwijs. Te denken valt aan toepassingen zoals e-learning, blended learning, 'flipping the classroom' en diverse interactieve online-platformen. Het digitale bewustzijn van docenten en (midden) management is momenteel nog relatief laag, maar zal bepalen hoe onderwijs gepersonaliseerd kan worden aangeboden aan toekomstige studenten.

3) **Wereldwijde connecties en netwerken** – de mondiale digitale interactie en mobiliteit van studenten, docenten en onderzoekers zal toenemen en biedt kansen voor sterkere mondiale partnerships en toegang tot studenten en academisch talent.



¹⁵ Bron: <https://twitter.com/morten/status/503519307402600449>



Digitalisering van het onderwijs biedt nieuwe mogelijkheden om onze maatschappelijke opdracht te realiseren.

Jet de Ranitz (Inholland)



Vormen van digitaal gestuurde innovatie

Disruptieve innovatie uit zich op verschillende manieren:

- **Online onderwijs**

Digitale vormen van onderwijs bieden met name door de innovatieve combinatie van bestaande technologieën (zoals online-streamingdiensten en schaalbare leerplatforms) mogelijkheden om eenvoudigere en goedkopere versies van een cursus aan te bieden. Voorbeelden zijn de Massive Open Online Courses (MOOC's), Small Private Online Courses (SPOC's) en afstands- en online-onderwijs. Hiervan zijn al concrete voorbeelden zoals Coursera, edX, Iversity en Open Universiteit. Waar de digitale toepassingen wel steeds meer hun intrede doen in de opzet van het huidige onderwijs, is op instellingsniveau nog geen sprake van een disruptief effect, maar van een meer geleidelijke vorm van inpassen van digitale vernieuwingen en innovaties. Wel is het van belang dat – in navolging van de zorg – er definiëring, waardetoekenning

(in aantal ECTS), (inter)nationale acceptatie en bekostiging kan komen van e-learningmodules, zoals MOOC's en SPOC's.

- **Onderwijsontbundeling**

'Ontbundeling' van diensten heeft ook haar intrede gedaan in de leeromgeving van het onderwijs. Het onderwijs zou door een verregaande digitalisering ook als separate dienst kunnen worden aangeboden (onderwijscontent, onderwijsbegeleiding, examinering, certificering, etc.). Theoretisch is het denkbaar dat het opleidingsaanbod in een open wereldmarkt

'ontkoppeld' gaat worden. Door leerstof op grote schaal open beschikbaar te stellen fungeren MOOC's als katalysator van deze ontwikkeling. MOOC's dienen al als toelatingstoets voor masteropleidingen, maar ook andere specifieke toepassingsgebieden zijn denkbaar (bijvoorbeeld het elimineren van deficiënties). MOOC's democratiseren het onderwijsaanbod, daarentegen staan ze ver af van gepersonaliseerd onderwijs. MOOC's zijn digital-centric, gepersonaliseerd onderwijs is campus-centric¹⁵.



De leergemeenschap zal een andere invulling krijgen door middel van andere en nieuwe verzamelplekken (meer digitaal). De klassieke opleiding zoals we het nu kennen zal dan verdwijnen.

Linde de Nie (ISO)

¹⁵ Zie: 'The Trend Management Toolkit: A Practical Guide to the Future', Anne Lise Kjaer, 2014

- **De student als onderwijsconsument**

Studenten volgen steeds meer online-lessen of willen deze terugkijken wanneer dit hen het beste past. Ze nemen daarmee meer regie op de inrichting van hun eigen leerpaden. De uitdaging is een optimale balans te vinden tussen digitale en menselijke interactie. Onderwijs is natuurlijk ook een vorm van persoonlijke ontwikkeling en bovenal een sociaal 'constructivistisch' proces.

- **Big Data / Open Data**

Nieuwe mogelijkheden om grote hoeveelheden (on)gestructureerde data – uit verschillende bronnen – te verzamelen brengen op tal van fronten kansen met zich mee. Onder de paraplubegrippen en hype-termen 'Big Data' en 'Open Data' ontwikkelen bedrijven en overheden bijvoorbeeld manieren om gepersonaliseerd maatwerk aan hun klanten aan te bieden, onderhoudsbehoeften te voorspellen, complexe planningen te optimaliseren, betere beslissingen te nemen of nieuwe businessconcepten op de markt te brengen. Open Data is nu nog voornamelijk beschikbaar gekomen via DUO en OCW, in het volgende

stadium zullen ook instellingen hierop nadrukkelijk worden bevraagd. De onderwijssector kan ook de voordelen van Big Data en Open Data benutten. Het gaat hierbij om de bedrijfsvoering te optimaliseren, maar ook om matching te bevorderen (de juiste student op de juiste plek) en vroegtijdig inzicht te krijgen in de oorzaken van studie-vertraging en -uitval. Bij het toepassen van Learning Analytics zal er toenemende aandacht komen voor de privacybescherming van studentgegevens, zeker als de herkomst, de omstandigheden en het (leer)gedrag van studenten wordt geanalyseerd.

Er zijn nog vele digitaliseringstrajecten die het niveau van veredeld hobbyisme nauwelijks overstijgen. Dit terwijl digitalisering eindelijk mogelijkheden biedt om gepersonaliseerd onderwijs te organiseren en invulling te geven aan de KIA-prioriteit 'een topdocent voor elke onderwijsdeelnemer'¹⁶. De vernieuwing met digitalisering moet daarbij wel bij het onderwijsconcept passen en hier integraal deel van uitmaken in plaats van een losstaande ontwikkeling te vormen.

Hoe ervaren onderwijsinstellingen de trend?

De huisige studenten en deelnemers zijn 'digital natives' en verwachten een hoog niveau van digitalisering en e-learning. De consequenties van digitalisering spelen met name op het gebied van:

- **De onderwijsinstelling als kennishub**

De strikte grens tussen publieke en private informatie begint te vervagen en de onderwijsinstelling beweegt zich van traditioneel opleidingsinstituut naar een rol als kennishub. De onderwijsinstelling krijgt steeds meer de rol van makelaar die kennis-aanbieders en -ontwikkelaars in contact brengt met kennisafnemers en een netwerkfunctie nastreeft. Deze kenniscirculatie wordt ondersteund door een ICT-platform die interoperabiliteit en integratie van onderwijscontent en digitale leermiddelen mogelijk maakt.

- **Cyber security en privacy**

Instellingen ervaren uitdagingen in het vervagen van de strikte grens tussen publieke en private informatie en de veranderingen die hiervoor nodig zijn in de beveiliging van kennis en intellectueel eigendom en het afweren van cyber-criminaliteit. Verder neemt het belang van en het aantal incidenten rond datalekken toe vanwege de gedetailleerde registratie van individuele online-leeractiviteiten en uitwisseling van studentgegevens met andere instellingen, uitgevers, MOOC- en DLWO-aanbieders, e.d.

- **Huisvesting**

Extensief, projectgericht en digitaal onderwijs hebben alle effect op de huisvesting van instellingen. Onderwijsinstellingen hebben hun huisvesting gebaseerd op de



De wereld verandert steeds sneller en de kennis en vaardigheden benodigd om te kunnen functioneren in de 21^e eeuw stelt het onderwijs voor een uitdaging; kan het onderwijs zichzelf snel genoeg vernieuwen? We geloven dat innovatieve leveranciers van vnl. digitale lesmiddelen hier een grote rol kunnen en moeten oppakken.

Christian Bello (Bomberbot)

¹⁶ Kennis en Innovatie Agenda 2011-2020, <http://www.kennisinnovatieagenda.nl/publicaties.shtml>



Het gaat in de toekomst niet alleen om een (digitaal) platform voor het onderwijs, maar ook om de onderwijsinstelling als platform. Meerdere partijen zoals brancheorganisaties, bedrijven en (overheids/kennis)instituten kunnen via de accreditatie, infrastructuur en docenten van een onderwijsinstelling vervolgens gezamenlijke onderwijsproducten aanbieden.

Ronald Koorn (KPMG)



Digitalisering kan aanvullende oplossing bieden in krimpgebieden, naast fusies en samenwerking. Wel is de combinatie van 'high tech' en 'high touch' essentieel.

Koos van der Steenhoven (Min BZK/ABDTopConsult)



piekbelasting, maar gezamenlijk een overschot aan gebouwen en moeilijk inzetbare ruimten. Meer spreiding over de dag en avond, alsmede deling van gebouwen en labs met andere instellingen worden al als efficiëntiemaatregel ingezet.

- **Een andere didactische aanpak**

Binnen het onderwijs zal een verandering gaan plaatsvinden van (onderwijs-)processen en methoden; een vernieuwende onderwijsbeleving vraagt om een nieuwe aanpak door docenten (interactie op gang brengen, e-moderating, etc.). Instellingen en docenten worden geacht hierin te voorzien en het

tempo van digitale innovatie bij te houden. Hiervoor is bijscholing en begeleiding van docenten onmisbaar voor instellingsbrede toepassing.

Ontwikkelingen in het veld

In het onderwijs, maar ook daarbuiten, is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het verbeteren van de kwaliteit van de onderwijslogistiek en informatievoorziening, zoals inschrijfsystemen via online-portals, roosterapplicaties en studenteninformatiesystemen. Veel van de vernieuwingen hebben zich echter nog maar beperkt wetenschappelijk bewezen, er is echter enig bewijs dat toepassing van 'flipping the classroom'

en gepersonaliseerde e-learning onder de juiste condities een meetbaar effect hebben op de leerprestaties aan het eind van een semester, bij de eindtoets.

Bij de ondersteunende diensten in het onderwijs komt de digitale revolutie vaak nog mondjesmaat op gang en blijft deze beperkt tot kleinschalige ICT-optimalisatietrajecten. Er is vaak nog geen sprake van een geïntegreerd informatievoorzieningslandschap met een flexibele architectuur dat het gebruik van nieuwe technologieën, tools en applicaties mogelijk maakt. Dit vraagt om een gestandaardiseerd en modulair ICT-platform dat innovatie, gebruiksgemak en in/externe gegevensuitwisseling faciliteert.

Minstens even belangrijk als het op orde krijgen van deze infrastructurele basis is de ambitie om te innoveren. Deze ambitie is in vergelijking met andere sectoren laag en blijft beperkt tot de introductie van losse specifieke applicaties en tools. Uit de interviews met start-ups blijkt ook dat de wil en bereidheid om te innoveren overwegend bij docenten vandaan komt. Zij zien vaak eerder dan onderwijsbestuurders de kloof tussen de kennis en vaardigheden die hun studenten later nodig hebben en hun eigen competenties.

Overigens is er ook in de toekomst waarschijnlijk geen sprake van volledige digitalisering van het onderwijs, omdat er zeker ook behoefte is aan sociale context en interactie. Een belangrijk signaal is een hoge uitval bij MOOC's door onvoldoende discipline bij de eindgebruiker. Verder dient digitaal onderwijs voldoende prikkelend te zijn, een voorbeeld van een dergelijke ontwikkeling is de ontwikkeling op het gebied van 'gamification'.

Handelingsperspectief

Onderwijsinstellingen moeten openstaan voor innovatie en zich kunnen verplaatsen in de belevingswereld van de 'digital native' studenten. Deze studenten zijn veeleisend en verwachten keuzevrijheid qua

onderwijsinhoud en qua 'kanaal'. Digitalisering is niet alleen vrijwel onontbeerlijk voor aantrekkelijk en gepersonaliseerd onderwijs, het inzetten van digitale innovaties moet ook ten goede komen aan het verlagen van de vroegtijdige uitval van studenten en deelnemers. Er dient bij digitalisering voldoende ruimte te zijn voor bottom-up-innovatie, experimenten en eveneens om te falen en van elkaar te leren. Zowel door docenten als instellingen onderling.

Natuurlijk hoeft niet iedere digitale vernieuwing gepaard te gaan met een app. Wel is het van belang om na de experimenteerperiode de geslaagde digitaliseringsconcepten te clusteren en onder regie verder te brengen. Het mag geen speeltuin worden met teveel losse initiatieven.

De volgende handreikingen zijn daarbij van toepassing:

- Laat digitale vernieuwingen en innovaties passend zijn bij het onderwijsconcept en maak het integraal onderdeel van de organisatieinrichting.
- Train docenten én bestuurders uitbreid in het selecteren en toe/inpassen van digitale leervormen.
- Gebruik nieuwe en schaalbare technologie, zoals online-platformen en -communities voor een efficiëntere en effectieve communicatie met interne en externe stakeholders.

- Zorg via standaardisatie dat losse e-learning eilandjes en complexiteit wordt vermeden, aangezien dit innovatie hindert.
- Creëer ruimte voor implementatie van nieuwe technologieën als 'early-adaptor' in plaats van als volger en geef ruimte aan innovaties binnen de instelling door het starten van pilots, het mogelijk maken van kleinschalige experimenten en – bij gebleken succes – het opschalen ervan.



We zien dat de investering in bepaalde MOOC's nu al wordt terugverdiend via studenten van buiten de EU, die naar Leiden komen omdat ze door het volgen van de MOOC de universiteit hebben leren kennen.

Simon Buitendijk
(Universiteit Leiden)



Ondanks positieve insteek tonen onderwijsinstellingen 'weinig implementatiekracht' en ontberen ze regelmatig een overall visie op (online) innovatie in het onderwijs. Ze zijn risicomijdend door ervaring met eerdere mislukte grootschalige projecten.

Timon Rutten (Efaqt)



6. TREND

Globalisering

Globalisering

Onderwijsinstellingen ontwikkelen zich van regionale spelers tot internationaal opererende partijen, met name in het hoger onderwijs. Er is sprake van een toegenomen internationale verwevenheid, waardoor ontwikkelingen in andere landen invloed hebben op Nederlandse onderwijsinstellingen. Bijvoorbeeld als de kosten of beurzen in omliggende landen sterk wijzigen. Deze ontwikkeling creëert bedreigingen en kansen voor Nederlandse instellingen.

Hoe ervaren onderwijsinstellingen de trend?

Instellingen ervaren de gevolgen van globalisering in drie domeinen:

1. Globalisering van kennis en vaardigheden.

Meer en meer krijgen beroepen, vakgebieden en onderzoeksterreinen een internationale basis. Door een toenemende globalisering van de arbeidsmarkt groeit de behoefte aan internationaal gekwalificeerde afgestudeerden. Van beroepsbeoefenaren wordt in toenemende mate gevraagd dat zij competent zijn in een internationale of interculturele omgeving.

Onderwijsinstellingen stimuleren de aansluiting bij internationale kennisontwikkeling of bij een internationaal perspectief op de beroepspraktijk. In de agenda's van de topsectoren blijkt dit uit de geformuleerde internationaliseringsstrategieën.

Voor mbo, hbo en wo is in Europees verband een gemeenschappelijke

taal voor de onderwijsstelsels en kwalificerende studiepunten ('credits') ontwikkeld. Hiermee kunnen onderwijsinstellingen transparant maken hoe de inhoud van het onderwijs zich verhoudt tot die van andere instellingen. Ook de recente aanpassing van de (hbo-) titulatuur naar internationaal vergelijkbare graden past in deze beweging, waarop instellingen zullen moeten inspelen.

2. Internationale mobiliteit van talent.

Terwijl de geografische herkomst van studenten en staf voorheen tamelijk voorspelbaar was, is ook talent tegenwoordig internationaal mobiel. De meeste uitwisseling vindt met de buurlanden plaats: inkomende mobiliteit is het grootst met Duitsland en uitgaand met België. Waar voorheen de nadruk lag op het ontvangen van buitenlandse studenten, is er nu ook meer aandacht voor het bieden van een internationale ervaring voor Nederlandse studenten en – in toenemende mate – ook voor deelnemers in het mbo. Ondanks alle aandacht is de internationale mobiliteit van Nederlandse

studenten relatief beperkt, ze zijn honkvaster dan in veel andere EU-landen; ook weten we slechts een gering percentage van de niet-Europese studenten naar ons land te krijgen. Daarentegen introduceren Nederlandse ho-instellingen meer Engelstalige opleidingen en scoren zij immer goed in diverse rankings en onderzoeken¹⁷.

Nederlandse onderwijsinstellingen merken dat zij door buitenlandse instellingen uitgedaagd worden in de zoektocht naar de slimste studenten en beste onderzoekers. Dit blijkt uit de groeiende deelname aan uitwisseling, al dan niet in het kader van 'joint degree'-programma's, en het groeiend aantal studenten dat na een Nederlandse bachelor kiest voor een master aan een buitenlandse instelling. Ook de normalisatie van de positie van promovendi naar de internationaal gangbare PhD-student is hiervan een voorbeeld. De toenemende internationale mobiliteit leidt tot internationale competitie tussen instellingen.

¹⁷ Zie ook Education at a glance 2015, OECD, <http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.htm>

Uit diverse onderzoeken in OECD-landen (UK, US, Nieuw-Zeeland) blijkt dat een internationale instroom van studenten, promovendi en onderzoekers een positief effect heeft op de interculturele communicatie en toekomstbestendigheid – en derhalve niet alleen op de financiën. Promotie- en hoogleraarposities zouden zonder buitenlandse kandidaten zelfs onvervuld kunnen blijven, tenzij de eisen worden afgezwakt (gepromoveerd, aantal publicaties, e.d.).

3. Institutionele internationalisering als gevolg van globalisering.

Door globalisering vervagen landsgrenzen. Ook onderwijsinstellingen verplaatsen makkelijker hun activiteiten. Met name voor hogescholen en universiteiten nemen de mogelijkheden toe om hun horizon te verruimen.

Nederlandse onderwijsinstellingen worden een merk op een internationale markt. Het wordt ook voor instellingen mogelijk om graden te verlenen die in het buitenland zijn behaald. De campussen van Stenden Hogeschool in Zuid-Afrika, Indonesië, Thailand en Qatar zijn hier voorbeelden van, maar ook de nieuwe campus van de Rijksuniversiteit Groningen in Yantai (China). Omgekeerd vestigen buitenlandse instellingen zich vooralsnog beperkt fysiek in Nederland – al dan niet in samenwerking met Nederlandse instellingen, zoals in het kader van de Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Studies (AMS) waarin Wageningen University en TU Delft samenwerken met het Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Diversiteit en internationalisering moet op beleid gebaseerd zijn en op alle niveaus plaatsvinden, van studentpopulatie in onze 'classroom' en 'labs' tot aan de samenstelling van het CvB en de instelling als geheel.

Martin Paul (Maastricht University)

Een specifiek aspect van globalisering betreft het samenbrengen van meerdere culturen en religies in de instelling, zonder dat dit spanningen oplevert. De toekomstbestendigheid van een instelling is gebaat bij het kunnen overbruggen van verschillen en dempen van etnische spanningen. Deze overbrugging resulteert wel in dilemma's op ethisch gebied, bijvoorbeeld of een Nederlandse instelling in het Midden-Oosten, China, Rusland, of in een ander land met ideologische of religieuze beperkingen, alle typen opleidingen kan aanbieden en onderzoek kan uitvoeren. Bij internationalisering zijn duidelijke afspraken over de academische vrijheid – en het continu toezien op de naleving ervan – van groot belang.

Handelingsperspectief

Globalisering werpt een veelheid aan strategische vragen op. Op welke markten en landen richt de onderwijsinstelling zich? Waar kunnen we dependances inrichten? Waar is samenwerking nodig met lokale partners? Richten we ons op buitenlandse en Nederlandse studenten en docenten?

Willen we een eigen lokaal profiel en huisvesting of een gemeenschappelijk profiel en gezamenlijke huisvesting? Om deze vragen te beantwoorden is een gefundeerde internationaliseringsstrategie nodig die zorgt voor richting en focus. Internationale samenwerking vraagt ook om een gedegen afweging van kosten en kwalitatieve en kwantitatieve baten vooraf. Voor onderwijsinstellingen is het daarom van belang om een heldere kostenstructuur te hebben, zodat ook het weglekken van bekostiging en fouten op het snijvlak van overheid en markt kunnen worden voorkomen. Daarnaast spelen ook niet-financiële elementen een rol, zoals de verwachte voordelen van internationale instroom voor de vorming van een internationale samenstelling van de cohorten.

De meest uitdagende beslissingen gaan over een eigen of joint-venture-vestiging in andere landen. Om keuzes met een strategische impact te kunnen maken is het zinnig om kennis op een breed terrein te betrekken, variërend van lokale onderwijsmarkt, onderwijsstelsel en academische vrijheid tot aan sociaal beleid en fiscaliteit.

7. ATTITUDE

Lerend



Lerend

Veel onderwijsinstellingen hebben een wat angstige houding tegenover innovatie. We hebben als maatschappij nu echter juist een nieuwsgierige, lerende attitude nodig om de uitdagingen met succes en evidence-based te lijf te gaan. De instellingen staan voor de taak om goed doordachte nieuwe inzichten over vernieuwing te formuleren en zonder dogma's en zonder te sterke beheersingsfocus op een slimme manier te werken aan het verhogen van kwaliteit van het onderwijs en toekomstbestendigheid van 'hun' studenten.

Disruptie

In algemene zin geldt dat tal van sectoren in de afgelopen decennia behoorlijke effecten hebben ondervonden en nog steeds ondervinden van innovaties elders. Conventionele aanbieders verloren posities als gevolg van nieuwe concepten en nieuwe toetreders. Kodak en Nokia zijn klassieke cases, evenals dat Uber een schoolvoorbeeld is van hedendaagse disruptie. Ook de onderwijswereld kan niet ontkomen aan dergelijke vernieuwing en juist daarom is het belangrijk om zelf ook een lerende organisatie te ontwikkelen waarin geen dogma's bestaan. Door open te staan voor innovaties kunnen onderwijsinstellingen zichzelf telkens blijven vernieuwen en hun maatschappelijke opdracht vormgeven (kwalificeren, vormen en socialiseren van jongeren, verzorgen van 'Leven Lang Leren' en – naar gelang de sector – ook bijdragen aan vernieuwing van de beroepspraktijk en vergroten van wetenschappelijke kennis en valorisatie). Een saillante ontwikkeling is dat vele mbo- en ho-instellingen een opleiding, centrum of lectoraat voor innovatie en ondernemer-



Er is weinig tot geen aandacht van ministerie of politiek voor het o zo belangrijke aspect van 'bildung' en de student als toekomstig wereldburger. Ook ontbreekt het nog aan bruikbare kpi's hiervoor.

Leonard Geluk (Haagse Hogeschool)

schap hebben, maar dat de resultaten daarvan zich nog beperkt hebben laten vertalen in interne innovatie.

De afgelopen twintig jaar aan onderwijsvernieuwing in vo, mbo en ho-onderwijs tonen aan dat niet elke vernieuwing een garantie is op succes. Na het rapport van de commissie-Dijsselbloem is er ook terughoudendheid bij politici om (ervan beticht te worden) grootschalige onderwijsvernieuwing door te voeren. Ook daarom is het van belang te waken voor nieuwe én oude dogma's en de

leereffecten van het onderwijs zo groot mogelijk te maken.

Het zou nuttig zijn als er meer onderzoek wordt uitgevoerd naar het onderwijs en de effecten van typen leermethoden en typen vernieuwing. Hiermee kan de instelling toegroeien naar een 'double loop' lerende organisatie.

Bottom-up-verandering

Om de lerende houding van onderwijsinstellingen mogelijk te maken, zijn bij uitstek de professionals aan zet.



Nieuwkomers zijn beter in staat hun dienstverlening te vernieuwen. Regelgeving staat echter volledige toetreding van nieuwkomers tot de onderwijsmarkt nog in de weg. De wetgever zou dit moeten aanpassen.

Peter van Lieshout (WRR)

Onderwijsinstellingen worden namelijk dynamische werkgevers, die ook van hun medewerkers persoonlijke ontwikkeling verwachten. Dat staat enigszins op gespannen voet met de huidige praktijk. Op dit moment ligt – mede door externe druk – de nadruk op kwaliteitsborging en verantwoording. De huidige conventionele (bureaucratische) instrumenten, bijvoorbeeld het operationaliseren van de Plan-Do-Check-Act-cyclus en vervolgens elke processtap laten documenteren, dragen er ook zeker niet aan bij dat onderwijsprofessionals zich eigenaar zullen voelen van (de kwaliteit van) het onder-

wijs. Het pedagogische gezag van de docent moet door het bestuur weer in stelling worden gebracht. De motivatie en het enthousiasme van docenten is niet eenvoudig op te wekken, maar werkt aanstekelijk voor collegae en is vrijwel onontbeerlijk voor het vasthouden van de motivatie bij studenten.

Onderwijsinstellingen kunnen in dit verband leren van methodieken die in andere sectoren zijn ontwikkeld, zoals Lean. Dit concept is goed toepasbaar in het onderwijs omdat het stakeholderperspectief centraal staat bij het bepalen wat van waarde is. Het kwaliteitsbegrip wordt laag in de organisatie gedefinieerd: medewerkers zijn zelf in staat hun processen te verbeteren en ‘waste’ te elimineren. Doordat medewerkers in teamverband de kwaliteit van hun werk organiseren, sluit dit aan bij de wens om te investeren in en te sturen op een kwaliteitscultuur. Vertaald naar het onderwijs betekent dit dat faculteiten/opleidingsgroepen zelf de instrumenten in handen krijgen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Door deze inzichten van buiten naar binnen te halen kunnen onderwijsinstellingen ook zelf actief lerende organisaties worden. Dergelijke onderwijsinstellingen en -professionals kunnen echter alleen floreren in een onderwijsbestel dat zelf ook ingericht is op leren. Thans wordt

echter vooral de status-quo beschermd en is er weinig ruimte voor innovatie door nieuwe (commerciële) toetreders. Wanneer op stelselniveau de maatschappelijke opdracht van het onderwijs centraal wordt gesteld, in plaats van de existentie van onderwijsinstellingen, is er juist wel ruimte voor nieuwe spelers die de behoeften van (potentiële) scholieren en studenten en werkgevers kunnen vervullen. Daarnaast kan het lerend vermogen van het stelsel worden bevorderd door onderwijsonderzoek te stimuleren en de sector te faciliteren de eigen normen (ook voor professionals) continu te verhogen. Het zou voor Nederland zonde zijn als de zesjescultuur zich niet alleen op student- maar ook op stelselniveau gaat voordoen.

Voor docenten zou een goed georganiseerde wisselwerking tussen het doceren, het ontwikkelen van onderwijs, het begeleiden van stages en (toegepast) onderzoek meerwaarde bieden bij hun verdere vorming en professionalisering. Een lerende organisatie kan tenslotte niet zonder zich ontwikkelende medewerkers. Een strategisch HR-beleid uitmondend in concrete, deels zelf geformuleerde ontwikkelactiviteiten voor docenten, is daarbij dringend nodig.



Onze universiteit wil geen onderwijsinnovaties introduceren zonder het effect daarvan gedegen te onderzoeken.

Simone Buitendijk
(Universiteit Leiden)

8. ATTITUDE

Wendbaar

Wendbaar

Wendbaarheid is van groot belang voor mensen en organisaties. Zoals Socrates al zei: alleen een buitengewoon onwetend of intelligent persoon kan zich aan de verandering onttrekken. De richting van verandering is soms onbekend, maar we weten wel dat we meestal niet terug zullen gaan naar het verleden; de verandering is onafwendbaar gezien de ontwikkelingen in de maatschappij en specifiek op de arbeidsmarkt.

Instellingen moeten opleiden voor nog niet bestaande beroepen. De omloop-snelheid van typen functie(inhoud) wordt korter, een substantieel percentage van de huidige banen zou automatiseerbaar of anderszins vervangbaar zijn¹⁸. Hierdoor wordt voor met name de instellingen in het beroepsonderwijs wendbaarheid gevraagd om hier goed en snel op in te kunnen spelen, waarbij het toevoegen van meer opleidingen niet het antwoord is.

Het onderwijs lijkt nog weinig intrinsieke veranderingsnoodzaak te voelen; de veranderdruk moet voornamelijk van buiten komen, zoals krimp, incidenten, wijzigingen in wet- en regelgeving en dringende verzoeken van werkgevers en studenten.

Wendbaarheid in het onderwijs

In een onderzoek van The Economist noemt 90% van de topbestuurders strategische wendbaarheid cruciaal voor het succes van het bedrijf. De vereniging van hogescholen merkt op: "In 2025 kenmerkt de organisatie van hogescholen zich door een lerende cultuur en krachtige professionele netwerkvorming." Opvallend is dat zowel de Vereniging Hogescholen als de Vereniging van Universiteiten

(VNSU), de MBO Raad en OCW zich nauwelijks actief bezighouden met innovatie. Ook al moet innovatie niet vanuit de politiek of koepels komen; stimulering, gedeeltelijke financiering en kennisuitwisseling zou zeker nuttig zijn.

Verder adviseert de WRR in 'Naar een lerende economie'¹⁹ het kabinet het verdienvermogen van Nederland te versterken door "infrastructuur,

instituten en menselijk kapitaal zodanig toe te rusten dat ze adequaat kunnen inspelen op wisselende omstandigheden". Het kabinet onderschrijft de noodzaak om het vernieuwingsvermogen en wendbaarheid te vergroten door verder te bouwen aan een lerende economie en in te zetten op zowel kennisproductie als -circulatie. Uit de kabinetsreactie blijkt echter ook dat het kabinet de meeste aanbevelingen van de WRR naast zich neerlegt, ook de



OCW zou innovatie in het onderwijs kunnen stimuleren via enerzijds specifiek gelabeld geld uit studievoorschotten en NWO/NRO alvast te gaan benutten en anderzijds door regelvrije experimenteerruimte (met kaders) te bieden.

Koos van der Steenhoven (Min BZK/ABDTopConsult)

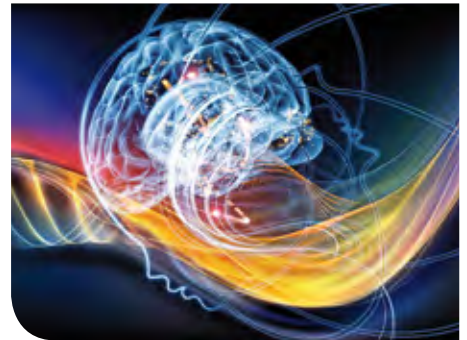
¹⁸ Zie WRR-publicatie: <http://www.wrr.nl/publicaties/publicatie/article/de-robot-de-baas-de-toekomst-van-werk-in-het-tweede-machinetijdperk-31/>, 2015

¹⁹ WRR, 'Naar een lerende economie', 2013, <http://www.wrr.nl/publicaties/samenvattingen/naar-een-lerende-economie/>



Ik betwijfel of onderwijsinstellingen voldoende innovatief zijn en zij niet beter permanent vernieuwende producten kunnen inkopen bij start-ups, in plaats van zelf zich als start-up proberen te gedragen.

Ewoud de Kok (Feedbackfruits)



aanbevelingen voor het onderwijs²⁰. De overheid in brede zin laat hiermee de invulling van de wijze waarop de instellingen wendbaar worden bij de instellingen zelf, maar beseft daarnaast wel degelijk dat een juiste fit noodzakelijk is. Het is daarmee aan de organisaties zelf om een flexibel organisatieconcept te operationaliseren.

Een wendbare organisatie zijn en blijven

Hoe kan de instelling dat doen? Om het bestaansrecht van een (onderwijs) organisatie te borgen moet de top zich toeleggen op het (her)positioneren van de instelling en de organisatie in staat stellen om de veranderende doelen te internaliseren. Het binnenhalen van externe druk en criticasters is daarbij een nuttig hulpmiddel wellicht het beste aangevuld met het zelfs overnemen van start-ups met innovatieve onderwijsconcepten. Aangezien de meeste onderwijsorganisaties bestaande organisaties zijn met een lange historie is het bij dit (her)positioneren van belang om het credo van Booz Allen Hamilton (2013) voor ogen te houden: "Innovate but

remain true to what your organisation does best". Uit diverse onderzoeken van de OECD en ons jaarlijkse Change Readiness-onderzoek blijkt dat Nederland qua innovatie en verandergereedheid ongeveer de tiende positie inneemt²¹. Ook al is er geen causaal verband tussen mate van innovatie, investeringsniveau en positie op wereldranglijsten, dan nog lijkt ons deze positie aan de lage kant voor het kunnen behoren tot de top 5 op innovatie-, onderwijs- en concurrentiegebied. Opvallend is dat in het OECD-onderzoek Nederlandse afgestudeerden samen met die uit UK en Slovenië van mening is dat het onderwijs innovatiever is dan andere sectoren.

Alle lagen van de organisatie krijgen te maken met de vraag naar meer wendbaarheid. Dit kan innovatie van de onderwijsinhoud en -vorm betreffen, maar ook van interne processen en werkwijzen. In het wo blijkt de wendbaarheid groter dan in het hbo of mbo, mede gezien de autonome en onderzoekende aard van docenten op universiteiten aan de ene kant en de duidelijkere hiërarchie en uren-/



Het CvB heeft
een essentiële rol als
innovatiemotor en -sponsor.

Martin Paul (Maastricht University)

takenplaatjes in het beroepsonderwijs aan de andere kant. Gezien deze karakteristiek is er niet één beste manier van het organiseren van innovatie; deze kan in de onderwijssectoren ook op verschillende wijzen georganiseerd worden. Van lossere, decentrale bottom-up innovatie in het wo tot aan sterker gecentraliseerde en gecoördineerde innovatieprogramma's in het hbo en mbo. Al naar gelang de cultuur van de instelling, kan tussen de twee uitersten op dit continuüm worden opgeschoven naar door docenten gedragen innovatie voor een beter beklivende vernieuwing.

²⁰ Kamerstukken II, 2013/14, 27406, nr. 209.

²¹ Zie criteria en score voor Nederland in KPMG's Change Readiness Index tool: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/change-readiness-index-tool.html>



De vernieuwing moet gedragen worden door docenten. Aangezien er niet automatisch innovatie op de werkvloer plaatsvindt, zetten wij in op docentstages en een ontwikkelprogramma met harde en zachte competenties dat deels verplicht en deels facultatief te volgen is.

Oege de Jong (ID College)

Voor het instellingsbreed wendbaar worden en blijven is echter meer 'unfreezing' en cultuur-/gedragsverandering nodig, maar evenzo gealloceerd urenbudget, sturing en verspreiding van resultaten.

Voor Nederlandse onderwijsinstellingen is de manoeuvreerruimte in het vastgoed en de mate waarin kan worden gestuurd op het personeel van grote (beperkende) invloed op de wendbaarheid en de vernieuwingskracht van de organisatie. Als bij instellingen minder dan de helft van het budget uiteindelijk terechtkomt in het onderwijs zelf, dan valt hieruit af te leiden dat de wendbaarheid ook sterk is ingeperkt.

Door allerlei ontwikkelingen zoals project- en probleemgestuurd onderwijs, blended learning, digitalisering en personalisering, zal de huidige huisvesting bijtijds moeten worden geanalyseerd op benodigde aanpassingen. Het organiseren rond studenten en deelnemers in plaats van primair rond instituten en opleidingen vereist

een ander organisatiemodel en werkwijze. Het is een nog onbeantwoorde vraag wat het meest de ontwikkeling naar een wendbare instelling aanjaagt: studenten opleiden tot ondernemende en innovatieve professionals, of pogingen om de instelling inclusief alle docenten zich innoverend te laten gedragen. De motivatie van docenten en studenten om vernieuwingen te bedenken en door te voeren kan een uiterst krachtige driver zijn. Docenten kunnen dit stimuleren met intervisie over vernieuwingsideeën met collegae van eigen en andere instellingen, alsmede met onderlinge begeleiding tot in het lokaal om effect op de onderwijskwaliteit te sorteren. Nu blijkt het bijvoorbeeld een weerbarstig traject om in instellingen met interdisciplinaire opleidingen of ateliers te starten waarin studenten grote maatschappelijke vraagstukken onderzoeken en helpen oplossen.

In dit kader is het ook zinnig om even stil te staan bij start-ups en met name scale-ups' (doorgroeiers). Zij bestaan bij de gratie van vernieuwing en werken vaak in kleine teams enthousiast en

toegewijd aan één primair doel dat het beste matcht met het eigen interessegebied. Hun manier van organiseren laat zien dat er pionierschap is in alle operationele en bedrijfsvoeringsaspecten van de organisatie, of het nu gaat om personeel, de minimale managementoverhead of de coördinatie van het primaire werk. Ook weten doorgroeiers zich tijdig te richten op het toevoegen van ervaren management, het versterken van het netwerk in de sector, het timen van de lancering en het schaalbaar organiseren.

Onderwijsorganisaties kunnen deze start-ups – en scale-ups die in een aantal gevallen dicht tegen de onderwijsorganisaties aan liggen – analyseren, succesfactoren eruit afleiden en die zelf ook internaliseren²². Eén ding is daarbij duidelijk: er is een combinatie van lef en koersvastheid nodig, want de vernieuwingsslag zal niet op korte termijn ontstaan en zal een continue investering in tijd, geld én aandacht vragen (zie verder blz. 48).

²² Zie verder KPMG New Horizons-onderzoek over samenwerking start-ups en grote ondernemingen, 2014, <http://www.kpmg.com/nl/nl/topics/startups/pages/default.aspx>

9. ATTITUDE

Verbindend



Verbindend

Onderwijsinstellingen stellen zich regionaal, nationaal of internationaal op als kennisinstelling, die meer doet dan het afleveren van vakmannen en -vrouwen, hoogopgeleide professionals of onderzoekers. De huidige organisatievorm is echter nog hoofdzakelijk gebaseerd op een statische relatie met de omgeving. Door zich om te vormen van traditionele hiërarchieën naar netwerkorganisaties, kunnen onderwijsinstellingen juist permanent in verbinding komen te staan met hun omgeving en zijn zij in staat te anticiperen op ontwikkelingen in de vraag vanuit de samenleving. Dit gaat verder dan samenwerking, het betreft verbinding.

Met een verbindende attitude kunnen onderwijsinstellingen de vruchten plukken van co-creatie met hun omgeving. Samenwerking op onderwijsgebied is tenslotte geen zero-sum game', maar levert alle partijen en Nederland als geheel maatschappelijke baten op. Tevens is verbinding belangrijk om wisselingen in financiering op te kunnen vangen, waarbij publiek-private constructies huidige financieringsbronnen kunnen vervangen of aanvullen. Een instelling die op verbinding is gericht, kan bovendien ook beter omgaan met aanpassingen in de schaal van de organisatie. Deze schaal wijzigt zich thans: grote conglomeraten vallen uiteen in kleinere eenheden die een inhoudelijk verband kunnen opbouwen met hun omgeving. In het mbo bijvoorbeeld blijkt dit uit de plannen om mbo-colleges te vormen en een krachtiger profiel op te bouwen door verder onderscheid aan te brengen tussen de lagere en hogere examenniveaus. Voor een optimale samenwerking van mbo-instellingen met het bedrijfsleven is het 'Regionaal investeringsfonds mbo' in verschillende regio's een nuttig hulpmiddel, alleen verdient het een

stelselmatigere inbedding dan louter het gebruikmaken van een tijdelijke regeling.

Hogescholen herschikken hun onderwijsportfolio en komen tot nieuwe zinvolle verbanden om de organisatie van het onderwijs in te laten plaatsvinden. Ook meerdere instellingen beschikken over of hebben plannen voor volwaardige dependances, zoals de Technische Universiteit Eindhoven en de Tilburg University in Den Bosch, Hogeschool Windesheim in Almere en de Rijksuniversiteit Groningen in Leeuwarden. Ook daarin is verbinding belangrijker dan hiërarchie en structuur.

Wat kunnen onderwijsinstellingen doen?

In wisselende mate zijn onderwijsinstellingen nu al in interactie met hun omgeving. Veel bestaande relaties zijn gebaseerd op betrokkenheid bij producten, zoals het leveren van concrete vragen voor onderzoek of het valideren door werkveldadviesorganen van eindtermen van het onderwijs.

De meest nauwe banden worden thans gesmeed door onderwijsinstellingen met een specifieke thematische focus, zoals de (bedrijfs)vakscholen in het mbo, mono-sectorale hogescholen en technische universiteiten. Daarnaast wordt de waarde van verbinding gezocht en gevonden door het aanstellen van lectoren in het hbo, die de samenwerking in de 'triple helix' tussen onderwijsinstelling, overheid en bedrijfsleven vormgeven door meerjarig gezamenlijk toepassingsgericht onderzoek én onderwijs. Dit model heeft zich reeds binnen vijftien jaar bewezen, zodat ook aan het mbo lectoren worden ingesteld om een impuls te geven aan de ontwikkeling van het vakmanschap. Toch zal een trendbreuk nodig zijn om de matige waardering van het bedrijfsleven in mbo en delen van hbo te verhogen.

'It takes two to tango': aan de andere kant dienen bedrijven ook nadrukkelijk bij opleidingen en beroepenveld-commissies betrokken te zijn en meer stage- en leerwerkplekken dan momenteel ter beschikking te stellen.



De combinatie van informatie vergaren, leren, beproeven, ervaren en zelfs sporten vinden wij cruciaal. Vandaar dat we beschikken over digitaal toegeruste en interdisciplinaire labs, "student centered" onderwijsfaciliteiten, een bibliotheek en zelfs een sportcentrum met "learning spaces", alles ten behoeve van kleinschalig onderwijs, als echte alternatief voor onderwijsvormen gericht op massa zoals MOOC's.

Martin Paul (Maastricht University)

Om van samenwerking naar verbinding te gaan, zijn drie elementen in de houding van onderwijsinstellingen van belang: transparantie, dynamisch en samenwerking als competentie.

1. Transparantie

Om als partner betrouwbaar en houvbaar te zijn voor anderen, is het zaak dat onderwijsinstellingen transparant zijn in hun besluitvorming. Nu lijkt besluitvorming nog grotendeels de uitkomst van politieke processen in de onderwijsinstelling. Als voorkeuren, overwegingen, keuzecriteria en besluitvorming onvoldoende transparant zijn, is een organisatie minder voorspelbaar, en daardoor minder aantrekkelijk om een langdurige vertrouwensrelatie mee op te bouwen. Meer transparantie over besluitvorming en investeringen geeft een basis voor meer wederzijds vertrouwen. Transparantie kan worden ondersteund door onder andere (open) data online ter beschikking te stellen.

2. Dynamisch

Een netwerkorganisatie is dynamisch en dient dat ook in haar relaties te zijn. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld prima allianties vormen met verschillende kennispartners. Zo zijn er verschillende verbindingvormen

mogelijk, die tegelijkertijd naast elkaar kunnen bestaan en kunnen evolueren, telkens om recht te doen aan de eigenschappen van de verschillende partners. Het claimen van (exclusieve) partnerschappen is juist niet productief in een relatie. Om aansluiting op onderwijs en onderzoek te kunnen borgen, is verbinding niet uitsluitend het domein van centraal niveau, maar óók van decentraal niveau. Om flexibel te kunnen zijn, is ook verankering van netwerken op decentraal niveau, van en door professionals, essentieel. De verbinding grijpt bovendien niet alleen in op de producten van de kennisketen, maar vooral op processen.

3. Samenwerking als competentie

Om verbinding in de haarvaten van de instelling te krijgen, kunnen ze in-/externe samenwerking als belangrijke competentie van hun personeel erkennen. Dit betekent dat het HR-beleid zich kan richten op de ontwikkeling van professionals in wisselwerking met de omgeving van de instelling en dat samenwerkingsgerichtheid een plek krijgt in de formele HR-cyclus. Het stimuleren van samenwerking door professionals is overigens geen vanzelfsprekendheid in omgevingen die worden gedomineerd door voorheen autonome vakspecialisten.



De besturingsfilosofie van onderwijsinstellingen is thans nog teveel gebaseerd op een blauwe aanpak, gericht op beheersing. De sector zal op zoek moeten naar een effectief besturingsmodel dat uitdaagt tot innoveren en dat voldoende ruimte biedt aan onderwijsprofessionals.

Peter van Lieshout (WRR)



10. ATTITUDE

Krachtig



Krachtig

De afgelopen periode heeft een aantal incidenten de langer bestaande zwakheden in de bestuurskracht in de verschillende onderwijssectoren blootgelegd. Het versterken van bestuurskracht in het onderwijs is daardoor al enige tijd onderwerp van gesprek. Denk hierbij aan voorbeelden als het rapport van de Commissie ‘Onderzoek financiële problematiek Amarantis’, de conferenties ‘Versterking Bestuur en Toezicht’ en de verkenning ‘Publieke belangen dienen, naar bestuurlijk evenwicht tussen overheid en onderwijsinstellingen’ van de Onderwijsraad.

In haar rapport doet de Adviescommissie ‘Behoorlijk Bestuur’ een aantal aanbevelingen aan de politiek en de publieke sectoren. In dit rapport wordt tevens gewezen op het belang van ‘soft controls’ door middel van aanbevelingen inzake individueel handelen. Daarnaast is met het hoger onderwijs door het ministerie van OCW de afgelopen jaren reeds een intensieve dialoog gevoerd in het kader van de versterking van de besturing en kwaliteitsborging.

Incidenten zijn vervelend, kunnen leiden tot imagoschade van de sector en geven aan hoe kwetsbaar (de kwaliteit van) het onderwijs is. Tegelijkertijd kunnen we van incidenten juist heel veel leren; goed onderwijs vereist goed bestuur.

Op dit moment ligt het wetsvoorstel ‘Versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen’ bij de Tweede Kamer. Het wetsvoorstel introduceert onder andere een aantal voorschriften voor de benoeming en het ontslag van bestuurders (met adviesrecht voor de

medezeggenschapsraad). Daarnaast worden maatregelen voorgesteld voor verzwaring van zowel het interne als externe toezicht, zoals een meldingsplicht voor interne toezichthouders bij vermoedens van wanbeheer, een versterking van de positie van medezeggenschap en een verzwaring van het takenpakket van de opleidingscommissie. Ook de rol van studenten en brancheorganisaties in de besturing van onderwijsinstellingen kan worden versterkt door een positie in bijvoorbeeld de Raad van Toezicht (naast die in de MR).

Wat betekent dit voor onderwijsinstellingen?

Er wordt dus veel over bestuurskracht gesproken, maar wat wordt hier precies mee bedoeld? Bestuurskracht heeft te maken met de kwaliteit van bestuur en verwijst naar de kracht (de ‘sterkte’) om gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en effecten te realiseren en resultaten te boeken die sporen met een streven naar ‘goed bestuur’.

Met andere woorden: het krachtig gebruiken van de doorzettingsmacht van het bestuur om zaken gedaan te krijgen.



Ik betwijfel of onderwijsinstellingen voldoende innovatief zijn en zij niet beter permanent vernieuwende producten kunnen inkopen bij start-ups, in plaats van zelf zich als start-up proberen te gedragen.

Ewoud de Kok (Feedbackfruits)



Momenteel wordt het potentieel niet uit studenten gehaald. Het is belangrijk dat meer wordt gedaan aan buiten de box denken. Kleinschaligheid, persoonlijke begeleiding op een persoon afgestemde manier onderwijs doorlopen is hierin erg belangrijk. Het draait dan niet enkel om meer persoonlijke begeleiding maar voornamelijk om een grotere mate van vrije keuzes binnen het onderwijsprogramma.

Linde de Nie (ISO)

Een van de zaken die de sector parten speelt is dat er geen uniform beeld bestaat over de te realiseren maatschappelijke ontwikkelingen, effecten en resultaten. Aan de ene kant worden onderwijsbestuurders geconfronteerd met een toenemende vraag om transparantie en openheid, onder meer over onderwijskwaliteit en -prestaties. Tegelijkertijd ageren studenten en docenten tegen overdadig 'rendementsdenken' en micromanagement. Ze willen meer inspraak en keuzevrijheid, zowel over de inhoud van hun opleiding als de wijze waarop ze willen leren. Verder willen docenten graag hun eigen professionaliteit aanboren. Het resultaat van de combinatie van verwachtingen is dat de flexibiliteit en innovatiekracht van onderwijsorganisaties onder druk staat. De inspraak en invloed van beide groepen is echter nog niet krachtig genoeg om onderwijsvernieuwing te stuwten.

Eigenlijk is er sprake van een spagaat. Bestuurders moeten enerzijds inspelen op de maatschappelijke behoefte aan informatie en verantwoording en anderzijds ruimte bieden voor de (veranderende) vragen van studenten, de arbeidsmarkt en het bedrijfsleven. De uitdaging: voorkomen dat transparantie leidt tot tunnelvisie waarin de slagkracht en flexibiliteit ontbreekt om te innoveren en in te spelen op actuele ontwikkelingen en op bijzondere omstandigheden.

Bestuurskracht omvat dan ook meer dan de versterking van de statutaire verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor bestuurders en toezichthouders. Veel belangrijker zijn de juiste vaardigheden: responsief, proactief, doelgericht, daadkrachtig, effectief, legitiem en doelmatig bestuur en een verandergezinde houding. Hierbij kan de professional c.q. professor als

bestuurder tegenwicht bieden aan de professionele bestuurder²³. Ook het bestuur en management dient een mix te zijn van bestuurders met focus op onderwijs, onderzoek (incl. valorisatie) of bedrijfsvoering.

Wat te doen?

Het geschetste dilemma is niet eenvoudig. Toch is er wel degelijk handelingsperspectief. In essentie gaat het erom de bestaande tegenstellingen in verwachtingen in het krachtenveld juist te gebruiken. Immers: als inhoudelijke en/of organisatorische vernieuwingen leiden tot een hogere kwaliteit, dan is dat winst voor zowel de wensen van studenten en andere stakeholders (kwaliteit/innovatie) als voor de wensen van de overheid (verantwoording). In een aantal situaties valt innovatie stil of worden 'good practices' uit het ene deel van de instelling om onduidelijke

²³ Zie ook: <http://www.nrc.nl/handelsblad/2015/05/19/laat-de-professor-leiding-geven-aan-de-universiteit-1497011>



Alles wat je aandacht geeft groeit. Ik heb mijn docententeams uitgenodigd om zelf te verbeteren. Ik wilde een echte 'mind shift' teweegbrengen. Om deze reden hebben we jaar na jaar nieuwe docenten aangetrokken.

Ron Bormans (Hogeschool Rotterdam)

of drog-redenen niet overgenomen in andere organisatieonderdelen.

Een basisvoorwaarde hiervoor is dat er bij de overheid vertrouwen bestaat in de instelling en haar interne toezicht-houder(s), en bij bestuurders vertrouwen bestaat in het vermogen van docenten en medewerkers voor zelfbestuur en organisatie. Een dergelijk bottom-up-proces zorgt voor draagvlak dat er tijdens de uitvoering voor zorgt dat veranderingen ook daadwerkelijk beklijven.

De bestuurder dient dit proces te faciliteren door bijvoorbeeld tijd, middelen en een podium beschikbaar te stellen. Het bestuur dient vanwege schaarste duidelijke ook prioriteiten te stellen en

– voor sommigen onwelgevallige – innovaties te verdedigen en te steunen. Daarnaast is het belangrijk stil te staan bij het huidige kennis- en ervarings-niveau van het docentenkorps en vast te stellen waardoor zij worden gemotiveerd en hier actief op in te spelen. Er zijn de nodige succesvolle voorbeelden van bottom-up-innovatie. Maar die successen zijn alleen mogelijk als op bestuurlijk niveau een heldere visie op innovatie bestaat! Bestuurders moeten vanuit die visie de organisatie prikkelen en inspireren binnen de gestelde kaders en randvoorwaarden. De bestuurder moet het proces ook faciliteren, door bijvoorbeeld tijd en middelen beschikbaar te stellen en toe te zien op daadwerkelijke gebruik

ervan. Hoewel het hoger onderwijs gemiddeld genomen genoeg reserves c.q. eigen vermogen heeft om in innovatie te investeren, is het van belang dat de innovatie niet te veel 'subsidiehonger' heeft of gaat krijgen, dat is veelal een negatieve indicator.



Wij sturen onze onderwijsmanagers en docenten naar buiten. Onze docenten zijn verplicht om stage te lopen bij bedrijven (waar mogelijk internationaal). Vooral bij nieuwe bedrijven, niet de oude.

Pierre Heijnen (ROC Mondriaan)





Jonge docenten zorgen voor vernieuwing, zij kennen de belevingswereld van studenten en weten dat e-learning het onderwijs vooruit kan helpen.

Marc Habbema (SOWISO)

Daarnaast is het belangrijk stil te staan bij het huidige kennis- en ervaringsniveau van het docentenkorps – en daar desgewenst personeelsbeleid op formuleren – en vast te stellen waardoor zij worden gemotiveerd en hierop actief in te spelen. Uiteindelijk zullen zij de veranderingen moeten (uit) dragen en de terughoudende docenten én middelmanagers overtuigen dat meedoen gunstiger is dan achterblijven. Vernieuwende docenten moeten daarbij worden beloond (en soms afgeremd), de middengroep moet goed worden meegenomen en de achterblijvers moeten worden begeleid of uiteindelijk – bij voortdurende weerstand – als trendbreuk worden verzocht een stabielere werkomgeving op te zoeken.

De realiteit van dit moment is dat veel besturen risicomijdend gedrag vertonen, mede als gevolg van ervaring met eerdere mislukte grootschalige projecten. Ook de politiek is na de commissie-Dijsselbloem wars van grote onderwijsvernieuwing ineens.

Het is dan ook verstandig om onderwijsinnovaties klein te beginnen en ruimte te bieden voor experimenten. Hierbij zal vooral aandacht moeten worden gegeven aan het perspectief van de studenten. Zij dienen meer te worden

betrokken als volwaardige partner in dit proces. Stimulering en prioriteitstelling door en de voorbeeldfunctie van het CvB is daarbij uiterst belangrijk om ervoor te zorgen dat de vrijgemaakte tijd en middelen ook daadwerkelijk aan innovatie worden besteed. Bestaande belemmeringen mogen niet leidend zijn. Tijdelijk regelvrije zones dienen te worden ingesteld en pilots te worden gestart. Ook de overheid gaat nu een pilot uitvoeren met 'regelluwe' scholen.

Alleen datgene wat zich kleinschalig heeft bewezen kan op grotere schaal worden uitgebouwd. Doorzettingsvermogen van verantwoordelijken

en docenten is onontbeerlijk voor het welslagen van dergelijke opschaling.

Het ontwikkeltraject van docenten dient bij veel instellingen te worden verbeterd; juist zij moeten toekomstbestendig zijn, niet alleen instellingen en studenten (zie ook inaugurele rede lector Van der Klink²⁴).

Uiteraard dienen de op te schalen onderwijsinnovaties te passen binnen het profiel en de strategische thema's van de instelling en moet er een positieve businesscase aan ten grondslag liggen (positief in kwantitatieve en/of kwalitatieve zin). Dat vraagt om een heldere definiëring van wanneer een innovatie succesvol en gereed is voor brede uitrol. Voor een geslaagde uitrol zijn de mobilisatie van betrokkenen en disseminatie van de opgedane kennis en ervaring en het laten landen en borgen van innovatieresultaten bij alle organisatieonderdelen en opleidingen vereist. Dit vergt bij gebleken succes van een pilot de tijdige omschakeling van de creatieve en open innovatiefase naar een gestructureerde en beheerste instellingsbrede invoeringsfase. Daarbij zal ondanks de vaak democratische aard van deze instellingen toch centrale stimulans, sturing en monitoring nodig zijn.



Innovatie kan het beste als een zogenaamde 'greenfield'-operatie worden gestart, net als bij een start-up. Daarbij blijft het wel een lijn- en geen stafverantwoordelijkheid en wordt innovatie betrokken in personeelsplannen en -beoordelingen.

Leonard Geluk (Haagse Hogeschool)

²⁴ Zie ook: Van der Klink, 'Professionalisering van het onderwijs', lectorale rede uitgesproken op 15 juni 2012, <http://www.zuyd.nl/onderzoek/lectoraten/professionalisering-van-het-onderwijs>.

Drie lessen van start-ups voor onderwijsinstellingen

1 Heb lef

Durf te experimenteren, er zijn in de meeste instellingen voldoende incrementele of radicale innovatie-ideeën die geschikt zijn voor realisatie. Doe net als de start-ups en gebruik de potentie van de durfal: geef docenten die willen vernieuwen de ruimte om innovaties te ontwikkelen. Vernieuw ook gedurende het school- of collegejaar en onderdruk gedachten als “de start van komend collegejaar halen we niet dus...”. Houd de management-hiërarchie en het besluitvormingsproces op een ‘lean’-wijze tegen het licht: ga na welke stappen echt nodig zijn om de kwaliteit van beleids- en innovatie-initiatieven te borgen en welke stappen overbodig zijn. Ook de angst om (kortcyclisch) besluiten inzake innovatie en vernieuwing te nemen moet worden overwonnen. Hierbij behoort ook het eigenaarschap van veranderingen grotendeels bij de onderwijsprofessionals te worden neergelegd.

2 Begin klein

De sleutel voor groot succes ligt in het kleine begin. Zorg dat elke open innovatie eerst op kleine schaal kan worden getest voordat het grootschalig wordt toegepast of kleinschalig kan en mag falen. Dit reduceert de complexiteit van ontwikkelprocessen en maakt de resultaten sneller en beter zichtbaar. Een kleine, maar divers en multidisciplinair samengestelde groep die ruimte krijgt om te innoveren, is bovendien sneller gemotiveerd en geprikkeld dan een gehele school of academische gemeenschap. Klein beginnen vraagt wel om andere logica: de belofte van een veranderproces is niet af te leiden van het budget of het aantal betrokken personen. In kleine veranderingen is het vooral de complexiteit van de verandering en de impact op anderen die ertoe doen. Het effect van de inspanningen moet concreet merkbaar en meetbaar zijn in het primaire proces. Met ongestructureerde onderwijsvernieuwing en zonder gebruik van innovatie-indicatoren is succesvolle opschaling moeilijk te monitoren en te realiseren.

3 Zet de gebruiker echt centraal

Start-ups luisteren nauwkeurig naar hun eindgebruiker en gebruiken hun ervaringen om continu te verbeteren. Ook onderwijsinstellingen kunnen beter luisteren en co-creatie met externe partijen omarmen: naar docenten die goede ondersteuning vragen, studenten die goed onderwijs en goede dienstverlening eisen en werkgevers die goed gekwalificeerde afgestudeerden in een veranderende markt verwachten. Luister naar hen tijdens de ontwikkeling van de nieuwe dienstverlening, de nieuwe werkvormen of de nieuwe eindtermen, en bepaal uiteindelijk zelf de eigen visie en route om daar te komen.

Mocht u bovenstaand gedrag niet voldoende snel genoeg eigen kunnen maken, dan kunt u altijd nog overwegen innovatieve partijen over te nemen of naast uw instelling op te bouwen. Deze samenwerking kan voor u en voor hen de springplank vormen.

Tot slot is belangrijk om deze visie op innovatie – die bij voorkeur ook deze drie punten in zich herbergt – te formuleren en uit te dragen, alsmede om successen te vieren en zo mogelijk instellingsbreed toe te passen!



Innovatie in het onderwijs vraagt om een cultuuromslag en dat vraagt om een lange adem.

Nienke Meijer (Fontys)



Onderwijsinstellingen dienen veel meer open te staan voor innovatie en zich daarbij beter te verplaatsen in de belevingswereld van studenten.

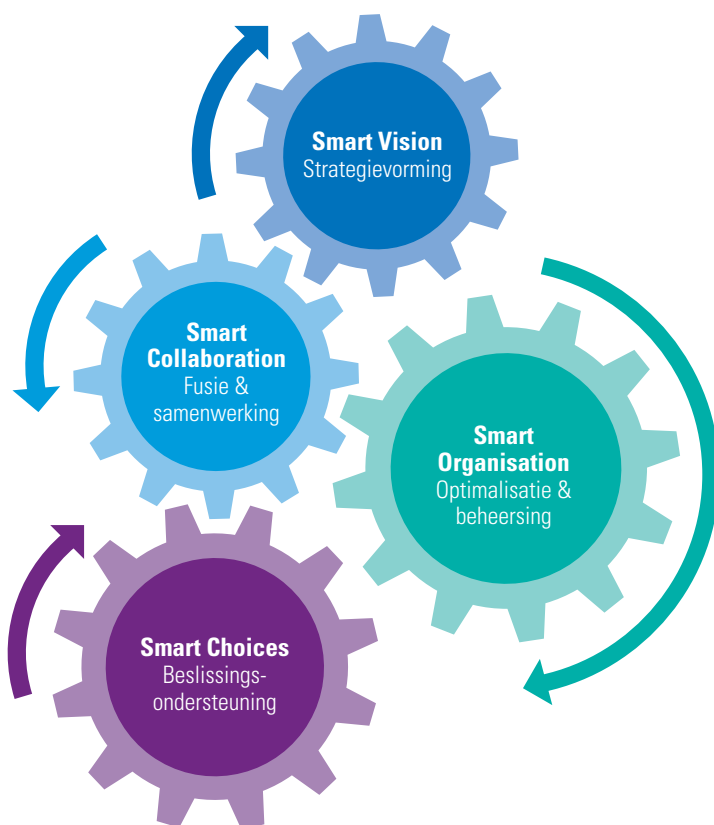
Ewoud de Kok (Feedbackfruits)



Nawoord

Een ding is zeker. Onderwijsinstellingen die succesvol willen inspelen op de toekomst moeten schaken op meerdere borden tegelijkertijd. Want een partiële aanpak of te afwachtende houding zal niet tot het gewenste resultaat leiden. KPMG kent de schaakborden, openingszetten en benodigde spelvarianten – zowel defensief als offensief.

We helpen u als KPMG onderwijsgroep graag verder, onder meer vanuit onderstaande expertisegebieden.



- Strategisch beleid
- Visievorming
- Meerjarenplannen
- Dilemmadenken
- Innovatiemanagement: KPMG Innovation Lab en Innovation Factory

- Transformatie/verandermanagement
- Projectmanagement (PMO)
- Samenwerking, fusies en splitsingen

- Audit, accountability & compliance
- Optimalisatie & herinrichting bedrijfsvoering & onderwijslogistiek
- Shared services/Global Business Services (GBS)
- Data/Learning Analytics
- Financiële sturing
- Tax (in) Control
- Bekostigingsanalyses
- Kwaliteitszorg (i.r.t. admin. lasten/accreditatie)
- Risicomanagement & compliance
- e-Learning (DLWO/MOOC's)
- Soft controls
- Cyber security & Privacy

- Opstellen project- & maatschappelijke business cases
- Scenariomodelleren
- Inrichten managementinformatie & informatiemanagement
- Sustainability/True Value
- Huisvestingsadvies
- Actuariële dienstverlening

Contact

KPMG

Ronald Koorn
koorn.ronald@kpmg.nl
T: 030 658 2159

kpmg.nl

Deze publicatie is mede tot stand gekomen door:

Hans Barenbrug, Tim Lamers, Joyce Knubben,
Danny Smolders, Sierik Groep, Wim Touw en Nart Wielaard.

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2016 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.