

Naar een meer geprofileerd hoger onderwijs en onderzoek

Een procesaanpak voor
profilering en profielgebonden bekostiging

Werkgroep Profilering en Bekostiging
12 mei 2011

INHOUD

Samenvatting

1. Inleiding

1. Waarom is profilering van belang?
2. Typering van het benodigde proces
3. Randvoorwaarden voor een succesvol profileringsproces
4. Leeswijzer

2. Profilering op sectorniveau

1. Belang van sectoren
2. Er gebeurt al veel...
3. ...maar niet systematisch genoeg
4. Inrichting van het proces: naar sectorplannen-nieuwe-stijl

3. Profilering op instellingsniveau

1. Belang van instellingen
2. Dimensies van profilering
3. Inrichting van het proces: universiteiten en hogescholen als eerste aan zet

4. Aandachtspunten voor bekostiging en wetgeving

1. Bekostiging
2. Wet- en regelgeving

5. Afsluiting

1. Urgentie
2. Investerings
3. Tijdpad

- Bijlage 1 Referentiepunten voor instellingsplannen
1A. Hoofdelementen van een ontwikkelingsperspectief voor het
Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek
1B. Classificaties en rangordeningen
- Bijlage 2 Referenties
- Bijlage 3 Gesprekspartners
- Bijlage 4 Leden werkgroep

Samenvatting

De werkgroep Profilering en Bekostiging heeft op verzoek van staatssecretaris Zijlstra van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, advies gegeven over de wijze waarop profilering in het hoger onderwijs en onderzoek op gang gebracht kan worden. De werkgroep bouwt voort op het rapport van de commissie-Veerman, *Differentiëren in drielvoud*, waarin profilering van instellingen een centrale rol speelt.

De werkgroep onderscheidt twee vormen van profilering:

- *Sectorgewijs*: daarbij gaat het primair om taakverdeling op sectorniveau, zowel op het gebied van onderwijs als onderzoek.
- *Instellingsgewijs*: hoe profileert de instelling zich - nationaal en internationaal - ten opzichte van andere instellingen?

Hieronder volgen de belangrijkste aanbevelingen van de werkgroep aan de staatssecretaris, gericht op het bereiken van meer profilering in het hoger onderwijs en onderzoek.

1. Zorg voor een systematische aanpak van sectorplannen (-nieuwe stijl)

De werkgroep pleit voor een meer systematische aanpak van sectorplannen. De sectorplannen nieuwe stijl:

- leiden tot taakverdeling en concentratie van bestaande of toekomstige voorzieningen;
- zijn gericht op de lange termijn en gebaseerd op empirische evidentie, onafhankelijke en deskundige oordelen en internationale benchmarking;
- behandelen onderwijs en onderzoek, en waar relevant wo en hbo in samenhang;
- redeneren van buiten naar binnen; plannen moeten worden afgestemd op de behoeftes van maatschappij en werkveld;
- spelen in op ontwikkelingen in de European Higher Education Area en European Research Area;
- zoeken aansluiting bij buiten-universitaire instituten, in elk geval daar waar er opleidingsconsequenties (voor doctoraat- of masteropleidingen) zijn.

Geboekte doelmatigheidswinst moet in de sector blijven. Maar daarnaast is een structureel sectorherzieningsbudget – bestaande uit extra middelen – nodig voor het opvangen van frictiekosten.

De minister zou nog dit jaar in overleg met universiteiten en hogescholen een plan van aanpak moeten maken. Daarin wordt op basis van een vergelijking van sectoren aangegeven welke sectoren, waarom en in welke volgorde aan bod komen.

2. Vraag instellingsplannen met strategische profielkeuzes

In de aanpak van de werkgroep worden instellingen uitgenodigd voor 1 maart 2012 een profielgericht instellingsplan op te stellen. Het is aan de instellingen om hiervoor bestaande (en eventueel aangevulde) plannen te benutten dan wel nieuwe plannen te maken. In de plannen wordt het (gezamenlijke) profiel van de (samenwerkende) instellingen geschetst aan de hand van ambities voor de lange termijn. Meer specifiek gaat het om de volgende criteria:

1. Het plan benoemt het profiel van de instelling op basis van *bewezen sterktes* in onderwijs en onderzoek, de lange termijn *doelstellingen* en de daaruit afgeleide te boeken voortgang tot en met 2016.
2. Het plan geeft aan hoe het bijdraagt aan het gewenste *ontwikkelingsperspectief* voor het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek, zoals door de minister geschetst in de *Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap*.
3. Elk plan bevat voorstellen voor *differentiatie* van het onderwijs naar (type) aanbod en niveau.
4. De plannen laten zien waar *doelmatigheidswinst* is of wordt geboekt die de kwaliteit en (internationale) aantrekkingskracht van onderwijs en onderzoek vergroot door:

- aan te sluiten bij de conclusies van beschikbare sectorplannen;
- een sectoroverstijgende afweging op instellingsniveau te maken: duidelijke prioriteiten stellen en zonodig ook delen van onderwijs en onderzoek afbouwen of in overleg met andere instellingen elders onderbrengen.

Samenwerking is een pré, omdat het taakverdeling en zwaartepuntvorming bevordert.

3. Voer een strategische dialoog met de instellingen

De concept-plannen zijn in de voorgestelde aanpak onderwerp van een strategische dialoog tussen overheid en instelling(en). Op basis van grondige informatie-uitwisseling, argumenten en overtuiging wordt gesproken over keuzes die instellingen maken. De instellingsplannen zullen afzonderlijk en bij elkaar bezien worden op de mate waarin tegemoet gekomen wordt aan het ontwikkelingsperspectief zoals geschetst in de *Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap 2011*. Andersom zal de overheid moeten nagaan wat zij voor instellingen kan betekenen, bijvoorbeeld door ruimte in regelgeving te bieden.

4. Maak een deel van de bekostiging profielgebonden

De werkgroep bepleit de introductie van een groeiend profielgebonden deel in de bekostiging. Het profielgebonden deel van de bekostiging bestaat uit een afgezonderd deel van ongeveer 10 - 15% van het landelijke macrobudget.

Het profieldeel kent twee componenten. Een verdeling op grond van trekkingsrechten (naar rato van de huidige verdeling van het macrobudget) en een competitieve verdeling. Om de trekkingsrechten te kunnen verzilveren zullen instellingsplannen voldoende aandacht moeten besteden aan de criteria voor instellingsplannen. De toets daarop vindt plaats in de strategische dialoog.

De beste instellingsplannen komen vervolgens in aanmerking voor extra middelen. Een commissie met nationale en internationale experts beoordeelt de plannen aan de hand van de bovengenoemde criteria. De instellingsplannen die op de vier criteria het hoogste scoren, zullen extra worden beloond. De helft van de bonus wordt direct na beoordeling van de plannen uitgekeerd, de tweede helft volgt na vier jaar, en is mede afhankelijk van de geboekte resultaten.

Het competitieve deel loopt in stappen van 4 jaar geleidelijk op. Het deel dat verdeeld wordt op basis van trekkingsrechten neemt geleidelijk af. Als eerste stap wordt een percentage van 2 - 3% van het macrobudget competitief verdeeld. Dit zullen extra middelen (startgeld) moeten zijn, om het beoogde proces onder de huidige moeilijke omstandigheden van de grond te krijgen.

5. Stel een procesregisseur aan

De werkgroep onderstreept het belang van een krachtige regie. Na overleg met betrokkenen zal een regisseur aangezocht moeten worden met gezag en kennis van zaken. Deze is integraal verantwoordelijk voor de aansturing van de sector- en instellingsplannen en houdt het overzicht over het geheel. De regisseur opereert bij voorkeur op enige afstand van de politiek.

6. Voer geen generieke kwaliteitsbekostiging of capaciteitsbekostiging in

Generieke kwaliteitsbekostiging veronderstelt indicatoren die als parameter in een bekostigingsmodel kunnen worden ingevoerd. Er zijn nog geen indicatoren beschikbaar die daarvoor robuust genoeg zijn en/of geen ongewenste neveneffecten hebben. Kwaliteitsindicatoren kunnen wel een rol spelen als zij worden ingebed in een kwalitatief oordeel van *peers* en onafhankelijke deskundigen. De werkgroep adviseert de minister enkele ontwikkeltrajecten op te starten – bijvoorbeeld in één of meer sectoren - om mogelijkheden te onderzoeken en ervaring op te doen.

De werkgroep ontraadt eveneens een overgang naar capaciteitsbekostiging over de volle breedte in het wo, omdat dit de toegankelijkheid van het stelsel teveel zal beperken. Het hbo is internationaal gezien al groot, kent nauwelijks niveaudifferentiatie en is op dit

moment nog een onvoldoende gelijkwaardig alternatief voor vwo'ers. Bij massale opleidingen lijkt niet zozeer het bekostigingsniveau een belemmering maar meer de tot nu toe beperkte mogelijkheden voor capaciteitsregulering en het stellen van toelatings- en voortgangseisen en de geringe mate van niveaudifferentiatie binnen de bacheloropleidingen en daarbij passende diplomadifferentiatie. Enkele belangrijke beperkingen lijken echter te worden weggenomen met het wetsvoorstel 'Ruim baan voor talent' dat in april 2011 in de Tweede Kamer is behandeld. Daarnaast lijkt het de werkgroep reëel dat voor opleidingen met hoge kosten (dure infrastructuur, kostbare werkvormen, kleine maar maatschappelijk zeer relevante opleidingen) capaciteitsbekostiging wordt ingevoerd. Capaciteitsbekostiging kan ingebracht worden als onderdeel van de instellingsplannen. Dit geldt zowel voor wo- als hbo-opleidingen.

7. Veranker het proces in wet- en regelgeving

De voorstellen in dit advies vragen om nadere wetgeving. Ten eerste zal de overheid meer ruimte moeten bieden om instellingen in staat te stellen zich te profileren. Het gaat daarbij om meer ruimte voor selectie, zoals het afschaffen van de verplichte doorstroommaster. Ook is meer flexibiliteit nodig in de macrodoelmatigheidsregels. Instellingen moeten in het kader van regionale of sectorplannen de ruimte krijgen voor een gezamenlijke profielgerichte doelmatigheidstoets. Bovendien vindt de werkgroep collegegelddifferentiatie een logische stap in het profileringsproces, als manier om de variëteit binnen het aanbod verder vorm te geven en met het extra budget de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

Ten tweede is de werkgroep van mening dat het voorgestelde proces wettelijke verankering vereist. Om de duurzaamheid van de aanpak te garanderen acht de werkgroep wettelijke inbedding noodzakelijk voor de volgende zaken:

- De aanpak van de sectorplannen nieuwe stijl, inclusief de eisen op hoofdlijnen waaraan sectorplannen moeten voldoen, en het instellen van een sectorherzieningsbudget.
- Het revitaliseren van de HOOP-cyclus (instellingsplannen en hoger onderwijs- en onderzoekplan). Het gaat hierbij om een herformulering van termijnen, taken en verantwoordelijkheden.
- Herziening van de eisen aan instellingsplannen en het aanbrengen van een profieldeel in de bekostiging.
- De regiefunctie over het gehele proces.

8. Investeer extra in hoger onderwijs

De werkgroep vindt net als de commissie-Veerman dat extra investeringen nodig zijn in het hoger onderwijs. De commissie voerde daar overtuigende argumenten voor aan. Kennisuitgaven zijn geen consumptieve uitgaven, maar investeringen die lonen, zowel voor het individu als voor de maatschappij. Welvaart en welzijn zijn afhankelijk van de opbrengsten van onderzoek en onderwijs, van de creativiteit en innovatie die een hoogopgeleide beroepsbevolking met zich meebrengt. Nederland kan het zich niet permitteren dat kennisinvesteringen achterblijven. De werkgroep vindt het absoluut nodig dat de kennisinvesteringquote toeneemt. Dit punt is breed gedeeld door de gesprekspartners die de werkgroep heeft geconsulteerd.

1. Inleiding

Voor u ligt het eindrapport van de werkgroep Profilering en Bekostiging. Het rapport bevat een voorstel voor een procesaanpak van profilering in het hoger onderwijs. In april 2010 publiceerde de commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijsstelsel (commissie-Veerman) haar advies 'Differentiëren in drievoud' over de toekomst van het hoger onderwijs. In de brief aan de Tweede Kamer¹ geeft het kabinet aan dat het rapport van de commissie-Veerman wordt uitgevoerd. Het bekostigingsmodel zal daarvoor nog in deze kabinetsperiode worden gewijzigd. De staatssecretaris van OCW heeft vervolgens aan drie deskundigen gevraagd op persoonlijke titel² een advies op te stellen over de wijze waarop profilering van instellingen op gang gebracht kan worden. Meer specifiek ging het om de vraag of en hoe kwaliteitsbekostiging, missiegebonden financiering en capaciteitsbekostiging hierbij functioneel zouden kunnen zijn. Zij hebben daarop een werkgroep Profilering en Bekostiging gevormd die in de periode januari tot en met april 2011 het onderhavige advies heeft opgesteld. De werkgroep heeft een groot aantal gesprekken gevoerd met betrokkenen in en rond het hoger onderwijs (zie bijlage 3). Een tussenrapportage is voor commentaar aan hen voorgelegd, waarna het advies medio mei definitief is overhandigd aan de staatssecretaris van OCW.

1.1 Waarom is profilering van belang?

De commissie-Veerman schetste in haar rapport *Differentiëren in drievoud* een aantal doelen voor het hoger onderwijs:

- verhogen van de kwaliteit van hoger onderwijs en onderzoek over de hele linie;
- tegemoetkomen aan de sterke groei van studentenaantallen en de toenemende diversiteit van de studentenpopulatie;
- versterken van de internationale concurrentiepositie van het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek;
- (mede) door middel van een sterke(re) verwevenheid van onderwijs, onderzoek en innovatie Nederland een plaats in de top-vijf van kenniseconomieën bezorgen.

Uiteraard zijn er verschillende middelen die deze doelen helpen realiseren, maar de werkgroep ziet profilering als een sleutelconcept om deze doelen te bereiken.

Specialisatie en taakverdeling (kiezen waar men goed in is) leiden tot een hogere kwaliteit en grotere herkenbaarheid voor studenten, docenten en wetenschappelijk personeel, en werkgevers. Het is ook van groot belang voor versterking van de basiskwaliteit. Profilering is geen luxe of een interessant extraatje. Juist het maken van scherpe keuzes – ook om dingen niet te doen – creëert ruimte en energie om dat waar een instelling wel voor gaat, goed te doen. Bij opleidingen en instellingen met een duidelijk profiel zien we dat gemeenschappelijke identiteit een sterk motiverende factor is en zien we hogere rendementen en sterkere relaties met de omgeving. Een heldere taakverdeling op systeemniveau en scherpe profilering bieden aanzienlijk meer kans ergens in uit te blinken. Een geprofileerd onderzoekslandschap leidt tot zwaartepunten met een betere uitgangspositie voor internationale concurrentie, een geprofileerd onderwijsaanbod leidt tot een betere match tussen student en opleiding.

1.2 Typering van het benodigde proces

De werkgroep neemt de analyse van de commissie-Veerman als uitgangspunt, en richt zich uitsluitend op een voorstel voor implementatie. Daarbij is het uitgangspunt dat universiteiten en hogescholen, faculteiten en instituten, docenten en onderzoekers, zelf het voortouw nemen. Zonder hun draagvlak en betrokkenheid zal het proces niet slagen.

¹ Tweede Kamer, 7 februari 2011, 31288, nr.150.

² Het gaat om Prof. dr. R.H. Dijkgraaf, J.F. Sijm en Prof. dr. A.M.L. van Wieringen, zie bijlage 5. 'Op persoonlijke titel' wil zeggen dat de leden niet vanuit hun functie als voorzitter van respectievelijk de AWT, KNAW en Onderwijsraad zijn gevraagd.

Bovendien kent de wetenschap een groot zelforganiserend vermogen, waarop kan worden voortgebouwd. De autonomie van instellingen is een van de belangrijke factoren waardoor het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek internationaal gezien goed presteert³. Dat moeten we koesteren; universiteiten en hogescholen kiezen zelf hun strategie en profiel.

Maar profilering kan niet alleen een proces van onderop zijn. De overheid is verantwoordelijk voor de regie op het proces (inclusief het tempo) en moet beoordelen of de gewenste stelselopbrengsten leiden tot kwaliteitsverbetering en doelmatigheid. Een optimale samenhang van onderwijsaanbod en onderzoeksprogrammering is ook een nationale verantwoordelijkheid. Dat betekent dat het proces een effectieve combinatie van *bottom-up* en *top-down* elementen moet bevatten. Het is onvermijdelijk – en het zal zonder twijfel gewenningstijd kosten – dat de sturingsrelatie tussen overheid en instellingen daarmee minder generiek van karakter wordt. Er komt meer nadruk te liggen op arrangementen tussen de overheid en (groepen van) individuele instellingen.

De werkgroep onderstreept het belang van een krachtige regie. Na overleg met betrokkenen zal een regisseur⁴ aangezocht moeten worden met gezag en kennis van zaken. Verschillende vormen zijn hierbij denkbaar: een regeringscommissaris⁵ voor het hoger onderwijs en onderzoek, een programma-DG bij de overheid of een onafhankelijke procescoördinator.

1.3 Randvoorwaarden voor een succesvol profileringsproces

Wil het profileringsproces slagen, dan moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan:

- Partijen moeten vertrouwen in elkaar hebben, het proces gezamenlijk ingaan en eraan vasthouden. Continuïteit is van groot belang, aangezien het proces langere tijd (tenminste tien jaar) in beslag zal nemen. Instellingen moeten ervan op aan kunnen dat het proces een duurzaam karakter heeft.
- Er is een vorm van vasthoudende regie nodig, bij voorkeur op enige afstand van de politiek. Dat draagt bij aan de hierboven genoemde noodzakelijke continuïteit van en consistentie in het proces.
- Het proces moet voldoende flexibel zijn om in te kunnen spelen op nieuwe wetenschappelijke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Daarom zal het geen eenmalig proces kunnen zijn, maar is een cyclische aanpak gewenst.
- Profilering moet worden gezien vanuit een internationale context, met bijzondere aandacht voor de ontwikkelingen in de European Higher Education Area en de European Research Area.
- Een voortvarende start is cruciaal. Er moet met de uitvoering van deze voorstellen dus niet worden gewacht, het huidige momentum bij instellingen moet benut worden.

1.4 Leeswijzer

Profilering in het hoger onderwijs en onderzoek kan gerealiseerd worden op sectorniveau en op instellingsniveau. Op sectorniveau gaat het om landelijke taakverdeling en zwaartepuntvorming. Op instellingsniveau gaat het om de wijze waarop een instelling zich profileert ten opzichte van andere instellingen (nationaal en internationaal).

³ Uit internationaal vergelijkend onderzoek blijken twee factoren bepalend te zijn voor stelselprestaties: autonomie en de omvang van het budget, waarbij autonomie om budget te besteden de effectiviteit van extra investeringen vergroot (zie Aghion e.a., 2008).

⁴ Het is denkbaar, en gegeven de zwaarte van de functie misschien wel noodzakelijk, dat de regiefunctie door twee of drie personen wordt uitgevoerd.

⁵ Een regeringscommissaris is een door de regering benoemde functionaris met een speciale taak. Dat kan zijn de voorbereiding van wetgeving, het als deskundige bijstaan van bewindslieden bij parlementaire behandeling van wetgeving, maar ook het vervullen van bijzondere opdrachten" (zie www.denederlandsegrondwet.nl). Een eerdere regeringscommissaris in het hoger onderwijs was prof. dr. K. Posthumus, voor het wetenschappelijk onderwijs (1967-1972).

Hoofdstuk 2 gaat in op profilering op sectorniveau en stelt een aanpak voor met sectorplannen nieuwe stijl. Hoofdstuk 3 gaat in op profilering op instellingsniveau en beschrijft een procesmatige aanpak gekoppeld aan instellingsplannen. Ook gaat hoofdstuk 3 in op de benodigde aanpassingen in de bekostigingssystematiek, gericht op profilering. In hoofdstuk 4 komen generieke kwaliteitsbekostiging en capaciteitsbekostiging aan de orde en wordt aangegeven welke aanpassingen in regelgeving nodig zijn. In het afsluitende hoofdstuk 5 wordt de urgentie van het proces benadrukt en wordt het tijdpad aangegeven.

2. Profilering op sectorniveau

2.1 Belang van sectoren

Voor taakverdeling en zwaartepuntvorming, de eerste vorm van profilering, is de sector het meest geëigende niveau om de sterktes en zwaktes in het aanbod te analyseren. Met een sector bedoelen we een verzameling van samenhangende disciplines of opleidingen aan universiteiten en hogescholen, inclusief het eraan gekoppelde onderzoek. Daarbij is het van belang dat sectoren niet te eng, op een te laag aggregatieniveau worden gedefinieerd. Ten eerste omdat veel onderzoek rond interdisciplinaire thema's is georganiseerd en ten tweede omdat een minder versplinterd opleidingsaanbod gewenst is.

Het doel van een sectorplan is om door taakverdeling te komen tot hogere kwaliteit, excellentie, betere aansluiting bij de beroepspraktijk en versterking van de internationale concurrentiepositie van onderzoek en onderwijs. Een grotere doelmatigheid legt hiervoor de basis. Hiervoor moeten universiteiten en hogescholen onderdelen van hun portfolio aan onderwijs en onderzoek afbouwen en uitruilen. Het sectorniveau is bovendien van groot belang om de inbreng van onderzoekers, docenten en hoogleraren te benutten. Zij kiezen namelijk doorgaans vanuit de inhoud positie en zijn veelal bereid samen te werken los van institutionele belangen.

2.2 Er gebeurt al veel...

Zoals uit de voorbeelden in box 1 blijkt, maken hoger onderwijsinstellingen veel gebruik van sectorplannen. Dit overzicht is lang niet uitputtend, maar laat al wel een grote diversiteit zien.

Box 1: enkele voorbeelden van sectorplannen

- Het sectorplan wetenschap en technologie markeerde de start van de 3 TU's. Er wordt gewerkt aan een vervolg op dit sectorplan voor de komende jaren.
- Het sectorplan hbo-techniek (commissie-De Boer), in combinatie met het sectorplan mbo-techniek, heeft geleid tot drie Centres of Expertise in het hbo en vier in het mbo. De Centres of Expertise zijn in concurrentie toegekend, via een aanbesteding door het Platform Bèta Techniek. De centra worden niet alleen door de overheid gefinancierd, maar ook door het bedrijfsleven en een voorwaarde is dat ze na vijf jaar zelfvoorzienend zijn.
- Het sectorplan natuur- en scheikunde wordt op dit moment uitgevoerd. Daartoe is een implementatiecommissie ingesteld (commissie-Breimer) die OCW adviseert over de verdeling van het beschikbare budget.
- Naar aanleiding van de sectoranalyse van de geesteswetenschappen (commissie-Cohen) is een regieorgaan opgericht dat het beschikbaar gestelde budget verdeelt op basis van ingediende plannen. Instellingen geven daarin aan in hoeverre ze bijdragen aan de doelen uit het sectorplan.
- Het sectorplan wiskunde wordt nu uitgevoerd zonder extra budget.
- In de sector biologie wordt gewerkt aan een sectorplan.
- De aanbevelingen uit de sectoranalyse van het kunstvakonderwijs (commissie-Dijkgraaf) worden nu verder uitgewerkt als sectorplan, met behulp van een door de HBO-raad ingestelde regievoerder. De ervaring leert dat dit geen eenvoudig proces is waarbij een regisseur onontbeerlijk is.
- Voor de onderwijswetenschappen is een analyse gemaakt (commissie-De Graaf), die nog moet worden uitgewerkt in een concreet sectorplan.
- Tot slot zijn er voorbeelden van regionale plannen zoals in Zeeland (commissie-Taskforce Zeeland) en Noord-Nederland (sectorplan hbo Noord-Nederland).

2.3 ...maar niet systematisch genoeg

De sectoren nemen vaak zelf het initiatief voor een sectorplan. Meestal zijn sectorplannen erop gericht aanvullende financiering te verwerven. Er zijn goede voorbeelden, maar er zijn ook plannen waar het bijvoorbeeld ontbreekt aan een kritische doorlichting van bestaande voorzieningen. Ook blijkt uit de praktijk dat het veel moeite kost om echte keuzes te maken, dat instellingen zelden activiteiten stopzetten, en dat externe regie nodig is om voortgang te boeken. Dit onderstreept het belang van een gemeenschappelijke methodiek, waarbij instellingen en sectoren ook systematisch kunnen leren van elkaars ervaringen.

Sectorplannen zijn alleen effectief wanneer universiteiten en hogescholen, faculteiten en instituten, docenten en onderzoekers, daadwerkelijk actief betrokken zijn bij het opstellen ervan, en bereid zijn met de strategie en keuzes van de eigen instelling hierop in te spelen. De instellingen moeten de sectorplannen dragen en de afgesproken rolverdeling binnen een sector moet overeenkomen met de individuele profielen van de instellingen; maar – afhankelijk van de sector – zullen ook onderzoeksinstituten, de beroepsgroep, het bedrijfsleven of maatschappelijke organisaties hierbij betrokken zijn. Om tot een betere afstemming van vraag en aanbod te komen, moeten sectorplannen dan ook worden opgesteld door commissies met een gemengde samenstelling.

2.4 Inrichting van het proces: naar sectorplannen nieuwe stijl

Sectorplannen blijken ongelijksoortig van karakter te zijn. Ook is niet altijd duidelijk waarom in de ene sector of regio wel een initiatief is genomen, en in andere sectoren niet. De werkgroep vindt dat sectorplannen nu te veel ad-hoc worden geïnitieerd en dat dit systematischer kan. De werkgroep stelt daarom voor dat de minister op korte termijn het initiatief neemt voor een nieuwe aanpak van sectorplannen. Tevens zou een sectorherzieningsbudget ingevoerd moeten worden voor het opvangen van frictiekosten als gevolg van herstructurering van opleidingen en onderzoek.

De nieuwe aanpak van sectorplannen bevat de volgende onderdelen:

- het laten uitvoeren van een eerste sterkte-/zwakteanalyse van sectoren (zijn er indicaties dat een sectorplan opportuun is?);
- het bepalen van de sectoren die met voorrang moeten worden aangepakt;
- de afstemming van sectorplannen op de door het kabinet geïdentificeerde economische topsectoren⁶;
- het zo nodig laten opstellen van een sectorplan;
- de beoordeling van sectorplannen;
- de toekenning van geld uit het sectorherzieningsbudget voor zover nodig;
- de monitoring van de uitvoering van de plannen;
- het bewaken van de samenhang tussen de sectorplannen.

⁶ De definitie van een topsector is gekoppeld aan economische sterktes; sectorplannen hebben betrekking op (een verzameling van) disciplines of opleidingen aan universiteiten en hogescholen.

Lopende sectorplannen of recente plannen waar nog niet op is gereageerd, zouden aangepast kunnen worden aan de nieuwe eisen. Maar van belang zijn vooral nieuwe sectorplannen. Tijdens de consultatiegesprekken is de werkgroep geattendeerd op sectoren waar een nadere analyse met urgentie - volgens de nieuwe aanpak - gemaakt zou moeten worden: gezondheidszorg, techniek, rechten, sociale wetenschappen⁷. Ook kunnen de uitkomsten van de analyses van de 'topteams' (topsectoren EL&I) aanknopingspunten bieden voor nieuwe sectorplannen en kunnen in bestaande plannen verbindingen gelegd worden met de topsectoren. Tot slot is het nodig om te bezien of de organisatie en slagkracht van sectoren die raakvlakken hebben met EU-prioriteiten (Kaderprogramma, *Grand Challenges*) groot genoeg zijn. Dubbeling van activiteiten is niet gewenst.

Strengere eisen aan sectorplannen

Sectorplannen moeten in de nieuwe opzet aan strenge(re) eisen voldoen. Deze moeten:

- scherpe voornemens bevatten over taakverdeling en concentratie van bestaande of toekomstige voorzieningen;
- gericht zijn op de lange termijn en gebaseerd op empirische evidentie, onafhankelijke en deskundige oordelen en internationale benchmarking;
- onderwijs en onderzoek, en waar relevant wo en hbo in samenhang behandelen;
- van buiten naar binnen redeneren; ze moeten worden afgestemd op de behoeftes van maatschappij en werkveld;
- inspelen op ontwikkelingen in de European Higher Education Area en European Research Area;
- aansluiting zoeken met buiten-universitaire instituten, in elk geval daar waar er opleidingsconsequenties (voor doctoraat- of masteropleidingen) zijn.

Nog dit jaar een plan van aanpak

De werkgroep pleit voor actie op korte termijn. De minister zou daarom nog dit jaar in overleg met hogescholen en universiteiten een plan van aanpak moeten opstellen. Daarin wordt op basis van een vergelijking van sectoren onderbouwd welke sectoren in 2012 en 2013 aan bod komen en in welke volgorde. Hierbij kan ook deskundigheid uit verschillende invalshoeken benut worden, waaronder in elk geval onderwijs (Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie, NVAO en Inspectie van het Onderwijs), onderzoek (KNAW) en macrodoelmatigheid (Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs, CDHO). Daarbij zou de CDHO niet langer alleen moeten kijken naar de doelmatigheid van nieuwe opleidingen, maar ook het bestaande aanbod kunnen bezien.

Regie sectorplannen

De minister legt de coördinatie van de sectorplannenaanpak in handen van een regisseur (zie hoofdstuk 1.2). Deze heeft het overzicht over sectorplannen maar ook over de instellingsplannen (zie hoofdstuk 3), en kan zo erop toezien dat de plannen op elkaar worden afgestemd. De sectoren blijven zelf verantwoordelijk voor de analyse van de sector en het opstellen van sectorplannen.

⁷ Gezondheid en techniek zijn sectoren waar de verwevenheid tussen het hbo en het wo groot is, en waar de relatie tussen opleidingen en het werkveld relatief sterk is. Er bestaat al een sectorplan techniek voor het hbo en er wordt gewerkt aan een nieuw wo-sectorplan (3 TU's). Het zou nuttig zijn als daarbij wordt doorgedacht over de verbinding van en het onderscheid tussen hbo en wo. Voor de sectoren economie en recht is aangegeven dat de verwevenheid van onderzoek en onderwijs in het wo zou moeten toenemen. Deze opleidingen kampen met een moeilijk te hanteren massaliteit. Daarnaast bestaan deze sectoren zowel in het hbo als in het wo en is het wellicht een mogelijkheid om studentenstromen gezamenlijk op te vangen. Door intensieve samenwerking tussen universiteiten en hogescholen kan de kwaliteit van hbo-opleidingen snel verbeteren.

Financiering sectorherzieningsbudget

Op basis van gezamenlijke afspraken en prioriteiten in de sectorplannen worden onderzoekseenheden en opleidingen herverkaveld. Het uitgangspunt is dat een dergelijke beweging niet volledig afhankelijk kan zijn van extra geld. Het plan moet ook doelmatigheidswinst opleveren. Dat neemt niet weg dat er tijdelijke, maar aanzienlijke financiële gevolgen voor instellingen kunnen zijn wanneer zij opleidingen en onderzoek reorganiseren en verplaatsen. Een separaat sectorherzieningsbudget – in aanvulling op de reguliere bekostiging - moet deze frictiekosten opvangen. Zodra het proces volop draait, verwacht de werkgroep dat voor het opvangen van frictiekosten een extra structureel budget nodig is van ongeveer € 100 miljoen per jaar, waar instellingen in de te herziene sectoren tijdelijk aanspraak op kunnen maken.

3. Profilering op instellingsniveau

3.1 Belang van instellingen

Sectorplannen vormen een belangrijke basis voor profilering, maar zijn niet voldoende. Daarom pleit de werkgroep ook voor een profileringsproces op instellingsniveau. Binnen een instelling worden immers afwegingen gemaakt tussen sectoren, komen sectoren met elkaar in aanraking en worden dwarsverbanden tussen opleidingen en onderzoeksgebieden georganiseerd. Veel instellingen hebben interdisciplinaire thema's als zwaartepunten benoemd. Een universiteit of een hogeschool is beduidend meer dan een samenvoeging van sectoraal onderwijs en onderzoek. Het geheel is meer dan de som van de delen. Bovendien vormen instellingen een belangrijke schakel in het bestuurlijke proces. Inhoudelijke taakverdeling op landelijk niveau zal in sectorverband plaatsvinden, maar instellingen kunnen hier tegelijkertijd ook in regionale clusters al vergaande afspraken over maken. Tot slot zorgen instellingen vaak voor internationale zichtbaarheid en aantrekkingskracht. Dit geldt niet alleen voor individuele instellingen, maar ook op stelselniveau verbeteren excellente instellingen de reputatie van het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek.

3.2 Dimensies van profilering

Instellingen wordt gevraagd zich te profileren door nadere keuzes te maken over:

- De ambities die een instelling heeft ten aanzien van kwaliteit en niveau: welke graden worden aangeboden? Op welk speelveld wil de instelling opereren? Heeft ze de ambitie een heel goede, regionaal verankerde instelling te zijn of wil ze tot de Europese, dan wel mondiale top behoren?
- Vakgebieden: streeft de instelling naar een brede of een gespecialiseerde monosectorale instelling? Welke sectoren en/of specialisaties wil zij in huis hebben, welke opleidingen of zwaartepunten?
- Onderwijs, primair gedifferentieerd naar aanbod⁸ en niveau: welke niveaudifferentiatie wil de instelling hanteren in de bachelorfase?⁹
- De aard en intensiteit van het onderzoek, de aandacht voor valorisatie en de mate van inbedding in de regionale kenniseconomie.

Het is van belang dat de instelling daarbij aangeeft hoe de keuze intern doorwerkt: gaat het om een algemeen kenmerk van de hele instelling of gaat het bijvoorbeeld om een bepaalde faculteit, een bepaalde groep opleidingen of een didactische oriëntatie in een deel van de instelling?

Een eerste handvat voor de beschrijving van een instellingsprofiel is opgenomen in bijlage 1A. Daar is een aantal aan de commissie-Veerman ontleende elementen genoemd die van belang zijn voor profilering. Instellingen kunnen hier bij de invulling van het profiel aan refereren.

Een tweede handvat voor de instelling bij de beschrijving van het profiel zijn de internationale beschrijvingen en rangordeningen. Zo geeft het U-map-model¹⁰ een multidimensionale beschrijving van Europese hogeronderwijsinstellingen om de transparantie en vergelijkbaarheid van het Europese hoger onderwijs te vergroten (zie bijlage 1B). De U-map-classificatie is van belang omdat zij een eerste ordening geeft van bestaande profielen. Instellingen kunnen hiermee op zoek naar andere instellingen

⁸ Differentiatie is mogelijk naar doelgroep, didactiek, inzet, inhoud, brede of smalle bachelors, mate van internationalisering, etc.

⁹ Gewoonlijk wordt hier een onderscheid gemaakt tussen streaming (afzonderlijke stromen) en setting (aanvullingen op één stroom).

¹⁰ Zie <http://www.u-map.eu/>

met een vergelijkbaar profiel waarmee zij zich nationaal en internationaal willen vergelijken.

Twee dimensies moeten zwaar wegen in het profileringsproces op instellingsniveau:

- zwaartepuntvorming en taakverdeling, die anders kan uitpakken voor de bachelor en de master (3.2.1);
- differentiatie in het onderwijsaanbod (3.2.2).

Dit zal de nodige effecten hebben op op schaalvergroting en –verkleining (3.2.3).

3.2.1. Zwaartepuntvorming en taakverdeling: onderscheid bachelor en master

Het proces van profilering heeft baat bij een onderscheid tussen de bachelor- en de masterfase. Bij zwaartepuntvorming en taakverdeling ligt het accent op de masterfase. Bij de universiteiten gaat het vooral om de combinatie van onderzoekszwaartepunten, onderzoekscholen en graduate schools. Universiteiten zijn op dit moment al gezamenlijk bezig met een proces waarin zij de verbinding leggen tussen onderzoekszwaartepunten en het aanbod van masteropleidingen. Dit is een uitstekend vertrekpunt voor het door de werkgroep beoogde profileringsproces. In het hbo gaat het om de combinatie van de professionele master, toegepast onderzoek/ontwikkelingswerk en lectoren. Ook veel hogescholen bereiden zich voor op zwaartepuntvorming langs deze lijnen. Bij een aan onderzoekszwaartepunten gekoppeld masteraanbod hoort ook een aanmerkelijk selectievere toegang tot elke masteropleiding. De verplichte doorstroommaster past niet in een geprofileerd aanbod.

Voor het bacheloronderwijs is het belangrijk dat het aanbod van opleidingen regionaal redelijk dekkend is, zowel in het hbo als het wo. Bachelorstudenten kiezen immers in eerste instantie vooral regionaal voor een studie. Niettemin zou kritisch gekeken kunnen worden naar onnodige overlap of versnippering van het aanbod binnen de regio. Universiteiten zijn ook op dit punt al met elkaar in gesprek in regionale clusters. De werkgroep roept ook hogescholen op om via een regionale clustering delen van het bacheloraanbod te herkavelen. Het zou logisch zijn als hogescholen en universiteiten hier de mogelijkheid onderzoeken van een gezamenlijk regionaal plan.¹¹

3.2.2. Meer aandacht voor differentiatie in het onderwijs

Meer aandacht voor onderwijs

Bij het profileringsproces zijn herwaardering van onderwijs ten opzichte van onderzoek, en meer differentiatie naar onderwijsvormen van groot belang. De commissie-Veerman pleit hier ook voor. De werkgroep vindt dat universiteiten vooral het belang van onderwijs in de bachelorfase meer moeten onderkennen. Doceren in de propedeuse en de bachelorfase is van groot belang voor talentontwikkeling. Instellingen moeten docenten en hoogleraren die dat goed doen, meer waarderen en juist ook in het onderwijs van de bachelorfase de beste docenten en onderzoekers inzetten.

Bij hogescholen staat het versterken van de basiskwaliteit al hoog op de agenda. Er wordt stevig beleid gevoerd ten aanzien van het opscholen van docenten. Daarnaast zou overwogen kunnen worden een kwaliteitssprong te realiseren door inzet van de groeiende aantallen gepromoveerden die de komende jaren beschikbaar komen. Ook de opbouw van praktijkgericht onderzoek is essentieel voor de kwaliteit van het onderwijs, mits onderzoek en onderwijs goed op elkaar worden afgestemd. Lectoren moeten

¹¹ In Zeeland vindt een belangwekkende ontwikkeling plaats – weliswaar onder specifieke regionale omstandigheden - die wellicht ook andere regio's kan inspireren. In het advies van de commissie-Taskforce Zeeland (2010) wordt gepleit voor een onderwijsautoriteit die gaat werken aan een duurzame, samenhangende voorzieningeninfrastructuur voor beroeps- en hoger onderwijs. Deze autoriteit is in het voorjaar van 2010 door de regiopartijen (overheid, bedrijfsleven en onderwijs) aangewezen en heeft met hen verregaande werkafspraken gemaakt om stappen te zetten op het gebied van samenwerking, sturing, huisvesting en bekostiging. De partijen maken ook afspraken over financiële bijdragen.

daarom meer ingezet worden in het onderwijs, niet alleen in de master maar ook in het bacheloronderwijs.

Differentiatie in het hoger onderwijs

Door het onderwijsaanbod te differentiëren, sluit het onderwijs beter aan op de vraag van studenten. Er zijn al ontwikkelingen die op de diversiteit inspelen: brede en smalle bachelors, honoursprogramma's, Colleges, Associate-degreeprogramma's (hbo), instroom op basis van erkenning van verworven competenties (evc), en bijspijkerklassen voor studenten met een achterstand op een bepaald gebied.

Maar zowel in het hbo als het wo zouden opleidingen nog meer gedifferentieerd kunnen worden naar aanbod en niveau. Om het onderwijs meer te differentiëren zouden instellingen:

- meer brede opleidingen¹² kunnen aanbieden om uitval tegen te gaan, eventueel met een kerncurriculum om studenten op een betere manier te begeleiden tot de eventuele specialisatie.
- honourstrajecten uitbreiden, niet alleen in de vorm van aanvulling op een programma (*setting*), maar ook als afzonderlijke stroom (*streaming*). De ad-hoc eisen die verschillende instellingen nu aan binnenkomende studenten stellen (zoals een zomercursus, een toets wiskunde of Nederlands) kunnen meer gesystematiseerd worden. Te denken valt aan een indeling in twee of drie niveaus van opleidingen in de bachelorfase. Honoursprogramma's kunnen worden uitgebouwd tot een van deze niveaus van opleidingen (*streaming*). Op het bachelordiploma kan dan bijvoorbeeld staan dat de student alle, meer dan de helft of minder dan de helft van de onderdelen op het hoogste niveau heeft gevolgd (in alle gevallen met het behaalde cijfer).

Differentiatie in vwo, havo en mbo 4

Meer differentiatie in het hoger onderwijs vraagt ook om meer differentiatie aan het eind van het voortgezet onderwijs en mbo 4. Een eerste stap kan zijn om bij de diploma's van havo, vwo en mbo 4 meer informatie op te nemen, bijvoorbeeld een aantekening op het diploma wanneer een leerling in extra vakken examen heeft gedaan, heeft deelgenomen aan een technasium of pre-university College, of de aantekening 'cum laude' (zie Onderwijsraad, 2011). Een interessante optie is ook om leerlingen de mogelijkheid te bieden vakken op verschillende niveaus te volgen. Universiteiten en hogescholen kunnen deze informatie vervolgens gebruiken bij de intake van studenten en om het onderwijs meer richten op de capaciteiten van studenten. Het stimuleert bovendien een meer prestatiegerichte cultuur in het voortgezet onderwijs.

Differentiatie door samenwerking

Geografische ligging en demografische ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op profileringskeuzes: in krimpregio's kiest een hogeschool bijvoorbeeld eerder voor Associate-degreeprogramma's en leven lang leren, bij grote hogescholen in het westen hoeft groei niet langer het motief te zijn.¹³ Ook dat is differentiatie. Een aantal hogescholen zal het accent leggen op samenwerking met het mbo, andere hogescholen zullen juist een hoogwaardig aanbod voor de bovenkant van de studentenpopulatie willen creëren. In het laatste geval zouden universiteiten en hogescholen intensief kunnen samenwerken. Dat zou bijvoorbeeld bachelorprogramma's mogelijk maken waarmee studenten zonder schakelprogramma een wo-master kunnen volgen, met doelmatigheidswinst tot gevolg. Ook kunnen universitair docenten in dergelijke trajecten bij hogescholen doceren.

¹² Dit laat onverlet de noodzaak van monodisciplinaire opleidingen voor studenten die al in een vroeg stadium een dergelijke keuze willen maken. Ook de beroepsuitoefening kan substantiële diepgang in de vakinhoud vereisen.

¹³ Hetgeen niet wil zeggen dat de vraag naar Associate-degreeprogramma's daar niet beantwoord moet worden. De behoefte van de arbeidsmarkt is leidend.

De werkgroep zou het toejuichen als universiteiten en hogescholen gezamenlijk hun masteraanbod tegen het licht zouden houden. Hoe kunnen de masteropleidingen goed aansluiten op de brede bacheloropleidingen zodat een soepele doorstroom mogelijk blijft? Waar kan een bepaalde masteropleiding het beste worden ondergebracht? Omdat de keuze voor het onderbrengen bij een hogeschool of universiteit niet altijd evident is, zouden onderwijsinstellingen kunnen samenwerken op dit punt. Het doel is complementair aanbod te creëren voor doorstroom van bachelors naar de diverse masteropleidingen. Zo nodig moet de wet worden aangepast om de toekenning en bekostiging van opleidingen aan een dergelijk samenwerkingsverband mogelijk te maken.

3.2.3. Nieuwe balans tussen schaalvergroting en schaalverkleining

De werkgroep roept de instellingen op, en niet alleen de Colleges van Bestuur maar alle geledingen, om actief en creatief de profilering vorm te geven. Onorthodoxe, op profilering gerichte samenwerkingsverbanden moeten daarbij mogelijk zijn, ook als er institutionele grenzen overschreden worden tussen universiteiten, hogescholen en eventueel roc's. Het kan daarbij bijvoorbeeld gaan om fusies tussen instellingen, maar ook om defuseren. Onderdelen van universiteiten of hogescholen kunnen 'verzelfstandigen' en in bijzondere gevallen als eigen instelling verder gaan, al dan niet in nauwe samenwerking of gefuseerd met onderdelen van andere universiteiten, hogescholen of roc's. Aanleiding kan een doorlopende leerlijn voor een bepaalde beroepsgroep zijn of de behoefte aan een instituut, dat zich richt op en herkenbaar is voor een bedrijfstak of maatschappelijke sector. Een voorbeeld is de organisatie van het kennissysteem voor 'voedsel en groen' (box 2).

Box 2: samenwerking in het 'groen' onderwijs en onderzoek

Het groen onderwijs (Wageningen Universiteit, de vier agrarische hogescholen en agrarisch onderwijs binnen een brede hogeschool) onderscheidt zich door een sectorale benadering waarin alle niveaus van beroepsonderwijs tot en met het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek samen een kennissysteem vormen voor de sector voedsel en groen. Het groen onderwijs vormt een landelijke dekkend netwerk waarbij de kleinschaligheid grootschalig wordt georganiseerd inclusief het vormgeven van (internationaal) concurrerende 'groene pieken'. Via de Groene Kenniscoöperatie werken de instellingen gezamenlijk aan kennisverspreiding en innovatie in het groen onderwijs. De instellingen worden hierin gepositioneerd als regionaal kenniscentrum en worden geacht te interacteren met kennisvragers. Hierbij sluit het onderwijs aan op de op samenwerking en kennisdeling gerichte cultuur binnen deze sectoren. Historisch heeft onderwijs een onlosmakelijke band met onderzoek- en kennisverspreidingsbeleid. De minister van EL&I stimuleert de samenhang en samenwerking binnen het groene kennissysteem en heeft meerjarenafspraken gemaakt op het gebied van onderwijs (inclusief leven lang leren), kennisverspreiding en educatie met het groen onderwijs, via de Groene Kenniscoöperatie. Het groen hoger onderwijs kent een duidelijk inhoudelijk profiel met ruimte voor institutionele profilering bijvoorbeeld gericht op samenwerking van het hbo met het mbo of wo en samenwerking binnen het hbo, evenals samenwerking met het bedrijfsleven. Met het sectorplan hoger agrarisch onderwijs werkt het groen hbo in samenwerking met Wageningen UR aan versterking van de profilering (onder meer samenhang en zwaartepuntvorming) van het groene kennissysteem (met name de topgebieden agrofood en tuinbouw). Binnen dit sectorplan krijgen ook de profileringsplannen van de instellingen vorm.

Ook de *upgrading* van delen van het hbo kan in nauwe samenwerking met universiteiten gebeuren. Instellingen kunnen gezamenlijk in regionaal verband een plan indienen of bijvoorbeeld het onderwijsaanbod in de bachelorfase in overleg reorganiseren. Bij dit

alles past echter geen vooropgezet stramien. Het inhoudelijke doel van profilering moet leidend zijn, de bestuurlijke vormgeving volgend. Zonodig moet de wet worden aangepast.

Daarbij moeten onderwijsinstellingen een balans vinden tussen schaalvergroting en -verkleining. Het kan nuttig zijn om in grotere verbanden samen te werken of onderdelen te integreren, maar dat hoeft niet te betekenen dat er mammoetinstellingen ontstaan en kwaliteitsproblemen opdoemen. Profilering op bestaande en nieuw te vormen extern en intern herkenbare entiteiten kan prima binnen grote instellingen. De nog dit jaar in te voeren fusietoets ziet toe op het behoud van een minimale variatie en diversiteit in het onderwijsaanbod (box 3).

Box 3: fusietoets

De Eerste Kamer heeft in januari 2011 het Wetsvoorstel fusietoets in het onderwijs aangenomen. De wet zal naar verwachting dit najaar in werking treden en houdt voor het hoger onderwijs in dat voor instellings- of rechtspersonenfusies toestemming nodig is van de minister van OCW. Instellingen moeten een aanvraag tot fusie indienen, die vergezeld gaat van een 'fusie-effect-rapportage', en die de instemming heeft van de medezeggenschapsraden of universiteitsraden. De minister kan goedkeuring van de fusie onthouden als dit de variatie van het onderwijsaanbod significant belemmert.

3.3 Inrichting van het profileringsproces: universiteiten en hogescholen als eerste aan zet

Universiteiten en hogescholen zijn als eerste aan zet bij strategie- en profielkeuzes. Zij worden uitgenodigd deze in het kader van het instellingsplan individueel of gezamenlijk nader uit te werken. Veel instellingen hebben daar al een begin mee gemaakt. Tegelijkertijd moet de overheid zich een totaalbeeld vormen van deze individuele voornemens. Een regisseur zal daartoe – namens de overheid - een strategische dialoog aangaan met universiteiten en hogescholen (3.3.1). Vervolgens zullen de beste instellingsplannen beloofd worden binnen een profielgebonden deel van de bekostiging (3.3.2).

3.3.1. Strategische dialoog

Het proces van de strategische dialoog zoals de werkgroep dat voor zich ziet verloopt als volgt:

1. Universiteiten en hogescholen worden uitgenodigd hun *concept instellingsplannen* vóór 1 maart 2012 op te stellen. Het is aan de instellingen om hiervoor bestaande (en eventueel aangevulde) plannen te benutten dan wel nieuwe te maken. Zij spelen daarbij in op beschikbare of in ontwikkeling zijnde sectorplannen. In een strategische dialoog tussen regisseur en instellingen wordt op basis van grondige informatie-uitwisseling, argumenten en overtuiging gesproken over keuzes die instellingen maken. Het is belangrijk om de ambities van alle instellingen gezamenlijk te bezien. Zo kan een gemeenschappelijke discussie gevoerd worden over de prestaties die op stelselniveau geambieerd worden, zoals die ook tot uitdrukking komen in de positie van Nederlandse instellingen op internationale rankings.
2. Tijdens de dialoog bekijkt de regisseur of de instellingsplannen bij elkaar tegemoetkomen aan het *gewenste ontwikkelingsperspectief* zoals dat geschetst wordt

in de *Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap 2011*.¹⁴ De overheid moet immers het portfolio op *stelselniveau* bewaken.¹⁵ Diversiteit in inhoudelijke focus, beleidsdoelen en prestaties van instellingen is daarbij van groot belang. De regisseur raadpleegt hiertoe maatschappelijke organisaties, het bedrijfsleven en experts. Hij beziet de ontwikkeling van het Nederlandse stelsel nadrukkelijk in het licht van de internationale ontwikkelingen in het hoger onderwijs en onderzoek.

3. Uitgangspunt is dat alle hogescholen en universiteiten actief in de dialoog participeren. Tijdens de dialoog is sprake van een iteratief proces tussen instellingen en regisseur. Deze benoemt sterke punten en tekortkomingen en vraagt instellingen zo nodig de plannen bij te stellen, bijvoorbeeld bij lacunes in het bestel, onevenwichtigheden, onbenutte mogelijkheden, ondoelmatige overlap. De criteria voor instellingsplannen zijn opgenomen in box 4.
4. Het doel is een gezamenlijk proces, waarbij ieder zijn verantwoordelijkheid neemt. Omdat overtuiging en overreding belangrijke instrumenten zijn in dit dialooggestuurde proces zijn heldere informatievoorziening en participatie van alle betrokkenen van groot belang. Zo kan de dialoog scherp en inzichtelijk gevoerd worden. De planning van het proces moet tijdig bekend zijn.
5. De dialoog is geen eenmalige actie, maar wordt onderdeel van een *cyclus van vierjaarlijkse gesprekken* tussen overheid en (clusters van) instellingen. Hiermee wordt in feite het wettelijke proces van instellingsplannen en HOOP gerevitaliseerd. De werkgroep beveelt aan de betreffende WHW-artikelen dienovereenkomstig bij te stellen.¹⁶

¹⁴ Hierin worden het HOOP (hoger onderwijs- en onderzoekplan) en Wetenschapsbudget geïntegreerd. In juni 2011 wordt de Strategische Agenda aan de Tweede Kamer aangeboden.

¹⁵ Zie onder meer OESO (2008) over de rol van de overheid. De OESO geeft aan dat de overheid verantwoordelijk is (in overleg met alle stakeholders) voor het formuleren van een brede en coherente visie op het toekomstige hoger onderwijs. Het afsluiten van prestatiecontracten (op hoofdlijnen) met individuele instellingen over hun bijdrage aan nationale doelen, is een passende sturingsrelatie, waarin stelselverantwoordelijkheid van de overheid en de autonomie van de instellingen gecombineerd worden.

¹⁶ WHW: artikel 2.2, 2.3 en 2.4.

Box 4: criteria voor instellingsplannen

Instellingen worden opgeroepen (gezamenlijk) plannen in te dienen die voldoen aan de volgende criteria:

1. Het plan benoemt het profiel van de instelling op basis van *bewezen sterktes* in onderwijs en onderzoek, de *langetermijndoelstellingen* en de daaruit afgeleide te boeken voortgang tot en met 2016.
2. Het plan geeft aan hoe het bijdraagt aan het gewenste *ontwikkelingsperspectief* voor het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek, zoals geschetst in de *Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap*.
3. Elk plan bevat voorstellen voor *differentiatie* van het onderwijs naar (type) aanbod en niveau, in elk geval in de bachelorfase.
4. De plannen laten zien waar *doelmatigheidswinst* wordt (of is) geboekt die de kwaliteit en (internationale) aantrekkingskracht van onderwijs en onderzoek vergroot door:
 - o aan te sluiten bij de conclusies van beschikbare sectorplannen;
 - o een sectoroverstijgende afweging op instellingsniveau te maken: duidelijke prioriteiten stellen maar zo nodig ook delen van onderwijs en onderzoek afbouwen of in overleg met andere instellingen elders onderbrengen.Samenwerking is een pre, omdat het taakverdeling en zwaartepuntvorming bevordert.

3.3.2. Bekostiging: versterken van instellingsprofielen

De werkgroep pleit voor de introductie van een *groeïend profielgebonden deel* en daardoor afnemend studentgebonden deel in het budget voor hoger onderwijs en onderzoek.¹⁷ De eenzijdige focus op studentenaantallen wordt zo teruggedrongen. Zo worden kwaliteit en diversiteit meer beloond in plaats van kwantiteit. De commissie-Veerman beargumenteert vooral de noodzaak hiervan in het wo, maar de kwaliteitsproblemen in het hbo zijn groot, en vragen juist daar om dergelijke incentives, temeer daar de studentenaantallen in de bekostiging aanzienlijk zwaarder wegen in het hbo dan in het wo. De werkgroep geeft in overweging het profieldeel voor het hbo sneller te laten groeien dan in het wo.

Het profieldeel van het budget wordt als volgt toegekend:

1. Het profieldeel kent twee componenten: trekkingsrechten en competitieve verdeling. Om de trekkingsrechten te kunnen verzilveren zullen instellingsplannen voldoende aandacht moeten besteden aan de criteria voor instellingsplannen, zoals opgenomen in box 4. De toets daarop vindt plaats in de strategische dialoog.
2. De instellingsplannen die op de vier criteria uit box 4 het hoogste scoren, zullen extra worden beloond. De helft van deze bonus wordt direct na beoordeling van de plannen uitgekeerd, de tweede helft volgt na vier jaar, en is mede afhankelijk van de geboekte resultaten. De bonus wordt toegekend door de minister. Deze gaat hierbij af op het oordeel van de regisseur die voorzitter is van een commissie van nationale en internationale experts. Deze commissie kent twee subcommissies voor respectievelijk hbo en wo.

¹⁷ Ook de SER (2011) pleit voor het wegnemen van de huidige gerichtheid op studentenaantallen en het bevorderen van op kwaliteit en prestaties gerichte bekostiging die differentiatie mogelijk maakt.

De beoordeling na vier jaar is niet vrijblijvend. Instellingen die hun ambities niet waarmaken, zullen geen of slechts een gedeelte van de middelen voor de tweede tranche krijgen. Maar het gaat hierbij niet om een gedetailleerde bureaucratische verantwoording. Centraal staat de vraag of men rond de cruciale doelen (mijlpalen) de goede weg is ingeslagen en resultaten boekt.¹⁸ In navolging van de commissie-Veerman noemt de werkgroep hier de aanpak van Platform Bèta Techniek als *good practice*.

3. De ambities van de instelling moeten worden uitgedrukt in *concrete doelen*, kwalitatief, scherp geformuleerd en overtuigend onderbouwd, en waar mogelijk uitgedrukt in goed meetbare indicatoren. Welke prestaties worden beoogd? Op welke gebieden wil men excelleren? Essentieel is dat universiteiten en hogescholen zelf een voorstel doen voor de instellingen of opleidingen waarmee zij *gebenchmarkt* worden, nationaal of internationaal. Excellentie moet worden opgevat als excellent in relatie tot instellingen met een soortgelijk profiel. Men kan daarbij gebruik maken van internationale rankings (bijlage 1B), of van aanvullende *performance-indicatoren* die voor de eigen strategische doelen relevant zijn. Ook accreditatie biedt aanknopingspunten voor profilering die benut kunnen worden. Het gaat dan om de gedifferentieerde accreditatieoordelen (onvoldoende, voldoende, goed, excellent) en de erkenning van een bijzondere kwaliteit van een instelling en/of opleiding (bijvoorbeeld een specifiek soort internationalisering, ondernemerschap).
4. Het profielgebonden deel van de bekostiging bestaat uit een afgezonderd deel, ongeveer 10 - 15%, van het landelijke macrobudget.¹⁹ Het aandeel daarbinnen dat competitief verdeeld wordt, loopt in stappen van vier jaar geleidelijk op. Het deel dat verdeeld wordt op basis van trekkingsrechten neemt geleidelijk af. Als eerste stap wordt een percentage van 2 - 3% van het macrobudget competitief verdeeld. Dit zal extra (start)geld moeten zijn, om het beoogde proces onder de huidige moeilijke omstandigheden van de grond te krijgen. Het is moeilijk in te schatten welk percentage het optimale effect oplevert. Hier zou enige flexibiliteit moeten worden gezocht, door na de eerste stap een tussenbalans op te maken en het groeipad naar 10-15 % desgewenst naar boven of onder bij te stellen. Maar zeker de eerste twee stappen moeten een stevig percentage betreffen om de beoogde dynamiek op gang te brengen.
5. Op dit moment werkt de staatssecretaris aan vernieuwing van de meerjarenafspraken over kwaliteit en studiesucces. De werkgroep pleit ervoor om deze meerjarenafspraken te integreren in één bestuurlijk arrangement met de hier geformuleerde aanpak voor profilering. Dit omdat er inhoudelijke raakvlakken zijn en om onnodige bestuurlijke drukte en administratieve lasten te voorkomen.
6. In het instellingsplan kan men aangeven dat op grond van het gekozen profiel meer ruimte nodig is om:
 - studenten te selecteren;
 - het opleidingsaanbod te reorganiseren (bijvoorbeeld door een tijdelijk lichter profielgericht macro-doelmatigheidsregime);
 - collegegelddifferentiatie te mogen toepassen (tot een bepaald maximum).Deze randvoorwaarden moeten nader worden uitgewerkt (zie ook hoofdstuk 4) in samenhang met de discussie over selectie, macrodoelmatigheid en collegegelddifferentiatie in het kader van de *Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap 2011*.

¹⁸ "A principle is not to make the contracts and negotiations and assessment too detailed – covering numerous aspects of the institution's core business. The idea is to avoid detailed annual reporting requirements towards tailor-made, more strategic forms of accountability" (OESO 2008).

¹⁹ Zowel het onderwijs- als onderzoeksdeel van het wo en hbo-budget. Met uitzondering van de component voor toponderzoekscholen in het wo. RAAK is een subsidie buiten de lump-sum. Zie paragraaf 4.1

4. Aandachtspunten voor bekostiging en wetgeving

4.1 Bekostiging

De werkgroep is nagegaan of en hoe bekostiging op basis van kwaliteit en capaciteit mogelijk dan wel wenselijk zou zijn. De werkgroep ontraadt om nu volledig in te zetten op een generieke vorm van kwaliteitsbekostiging (4.1.1). Ook pleit de werkgroep niet voor de invoering van capaciteitsbekostiging over de volle breedte in het wo (4.1.2). Wel pleit de werkgroep ervoor twee andere voor profilering relevante componenten in de financiering van het hoger onderwijs en onderzoek te versterken: toponderzoekscholen in het wo en RAAK²⁰ in het hbo (4.1.3).

4.1.1. Generieke kwaliteitsbekostiging

De werkgroep heeft gekeken of het mogelijk is een systematiek van generieke kwaliteitsbekostiging door te voeren. Hiervoor zijn indicatoren nodig die als parameter in een bekostigingsmodel kunnen worden ingevoerd. De volgende indicatoren komen daarvoor het meest in aanmerking: NVAO-oordelen uit de accreditatie²¹, kwaliteit van de docenten, en leerwinst/toegevoegde waarde. De werkgroep steunt in principe het streven om kwaliteit in de bekostiging een plaats te geven. Maar op dit moment is er onvoldoende onderbouwing om dit type indicatoren zonder meer op te nemen in een formulebekostiging, om de volgende redenen:

- Voor docentkwaliteit en toegevoegde waarde zijn (nog) onvoldoende betrouwbare gegevens beschikbaar.
- Het gebruik van NVAO-oordelen zal tot grote druk leiden op het accreditatiestelsel en de deskundigen die de beoordeling uitvoeren.²¹
- De commissie Sorgdrager heeft aangegeven dat er niet of nauwelijks empirie is (noch nationaal, noch internationaal) over de daadwerkelijke effecten op kwaliteitsverbetering.²²
- Het risico is groot dat instellingen alleen aandacht besteden aan die indicatoren die meetellen voor de bekostiging, terwijl andere aspecten van kwaliteit minder of geen aandacht meer krijgen.

Gezien de mogelijk positieve effecten van kwaliteitsbekostiging, zijn niettemin een aantal concrete stappen gewenst:

1. Laat kwaliteitsindicatoren een rol spelen, maar ingebed in een kwalitatief oordeel van peers en onafhankelijke deskundigen, zoals voorgesteld in hoofdstuk 3.
2. Het is denkbaar dat op grond van de in dit proces opgedane ervaring enkele indicatoren dusdanig kunnen worden geoperationaliseerd dat ze robuust genoeg blijken te zijn om generiek te worden ingezet. Invoering van generieke kwaliteitsbekostiging zal in ieder geval grondig gemonitord moeten worden, zodat het model bijgesteld kan worden bij het optreden van ongewenste effecten.
3. De minister moet opdracht geven tot het opstarten van enkele ontwikkeltrajecten – bijvoorbeeld in één of meer sectoren - om mogelijkheden voor kwaliteitsbekostiging te onderzoeken en ervaring op te doen. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om het ontwikkelen van een methodiek om 'leerwinst' of toegevoegde waarde te kunnen beoordelen.

²⁰ RAAK is een competitieve geldstroom voor praktijkgericht onderzoek aan hogescholen.

²¹ Zie ook het advies van de commissie Kwaliteit en Bekostiging Hoger Onderwijs (Sorgdrager), 2008.

²² Recent onderzoek van CHEPS (2011) bevestigt dit. Wel is Zweden recent gestart met een bescheiden vorm van generieke kwaliteitsbekostiging. Instellingen met de hoogste scores in de kwaliteitsevaluatie krijgen extra geld (het gaat om 1,5% van het budget). In 2012 zullen de eerste effecten zichtbaar zijn.

4.1.2. Capaciteitsbekostiging

Onder capaciteitsbekostiging verstaat de werkgroep het periodiek vaststellen van een maximum aantal studenten per instelling (sector of opleiding) gekoppeld aan een gefixeerd bedrag per student. Capaciteitsbekostiging creëert gunstige voorwaarden voor een cultuuromslag waarbij kwaliteit en niet kwantiteit leidend is, omdat er sprake is van een beheersbare instroom, stabiel budget, een vaste onderwijsbijdrage per student²³ en kwaliteitsgedreven selectie. Toch ontraadt de werkgroep op dit moment capaciteitsbekostiging over de volle breedte van het wo om de volgende redenen:

- De werkgroep is van mening dat het studentgebonden deel kleiner moet worden, maar aarzelt over het volledig laten verdwijnen van vraaggestuurde elementen in de bekostiging. De vraag is of capaciteitsbekostiging het bestel voldoende laat reageren op de veranderende vraag van studenten en werkgevers. Het is bovendien verstandig om een zekere mate van gezonde concurrentie overeind te houden, gericht op kwaliteit van het onderwijs en begeleiding van studenten. Naarmate profilering succesvoller is en leidt tot meer verschillen, zal het vraaggestuurde element in de bekostiging effectiever zijn omdat studenten bewuster gaan kiezen.
- In landen als het Verenigd Koninkrijk, waar men werkt met capaciteitsbekostiging, kan jaarlijks een deel van de studenten niet terecht in het hoger onderwijs vanwege budgettaire beperkingen. De werkgroep vindt dit onwenselijk.²⁴
- Capaciteitsbeperking in het wo zal leiden tot een grotere deelname aan het hbo. Het hbo is echter al relatief groot in Nederland. Twee derde van de studenten studeert in het hbo. In ons omliggende landen met een binair stelsel is dat aandeel nergens hoger dan de helft van de studenten.²⁵

Bij massale opleidingen lijkt niet zozeer het bekostigingsniveau een belemmering maar meer de tot nu toe beperkte mogelijkheden voor capaciteitsregulering en het stellen van toelatings- en voortgangseisen. Ook de geringe mate van niveaudifferentiatie binnen de bacheloropleidingen en daarbij passende diplomadifferentiatie is nadelig. Het *Wetsvoorstel ruim baan voor talent* dat in april 2011 in de Tweede Kamer is behandeld, neemt echter enkele belangrijke beperkingen weg. Selectie wordt mogelijk gemaakt bij opleidingen die een fixus instellen en voor "kleinschalige, intensieve en residentiële programma's". Ook zal het mogelijk worden aan de poort te selecteren voor speciale programma's binnen een opleiding die gericht zijn op een hoger niveau, zoals honours classes. Daarnaast lijkt het de werkgroep reëel dat voor opleidingen met hoge kosten (dure infrastructuur, kostbare werkvormen, kleine maar maatschappelijk zeer relevante opleidingen) capaciteitsbekostiging wordt ingevoerd. In de huidige situatie wordt er al gewerkt met vormen van capaciteitsbekostiging bij de geneeskundeopleidingen en bepaalde kunstopleidingen. Capaciteitsbekostiging kan ingebracht worden als onderdeel van de instellingsplannen. Dit geldt zowel voor wo- als hbo-opleidingen.

Tot slot wijst de werkgroep op het alom aanwezige besef dat het noodzakelijk is om het niveau van de havo en vwo-eindexamens te verhogen en meer differentiatie aan te brengen aan het eind van deze soorten voortgezet onderwijs (zie paragraaf 3.2.2). Dit

²³ In de gesprekken die de werkgroep gevoerd heeft, is ook gewezen op het feit dat de gemiddelde onderwijsbijdrage per student in het hoger onderwijs onder het niveau van die in het mbo ligt.

²⁴ De werkgroep vindt het van het grootste belang dat de internationale aantrekkingskracht van het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek wordt vergroot. Specifieke internationaliseringsdoeleinden, kwaliteitsversterking en werving voor sectoren met tekorten moeten de leidende motieven zijn. Dat lijkt niet altijd het geval; daarom zou kritisch gekeken moeten worden naar de onevenwichtige verdeling van buitenlandse studenten (die publiek bekostigd worden). "Heeft Duitsland (5 maal Nederland) in totaal 30.000 studenten in haar Hoger Onderwijs die afkomstig zijn uit andere EU staten, Nederland heeft alleen al 25.000 Duitse studenten in het eigen onderwijs. Deze studentenaantallen drukken op de Nederlandse bekostiging van het hoger onderwijs. Bijzonder in vergelijking met andere Europese landen is dat Nederland deze studenten actief werft" (Mertens 2011). Buitenlandse studenten moeten niet binnengehaald worden louter vanwege de aantallen. Dit begint te knellen als we toegaan naar een situatie waarin plaatsing in het hoger onderwijs voor Nederlandse studenten niet langer een automatisme is.

²⁵ Zie De Weert en Soo (2009): in Finland is het aandeel hbo studenten in het hoger onderwijs 46%, in Ierland 44%, in Denemarken 34%, in Duitsland 29%.

zal ook positieve kwalitatieve effecten hebben op de instroom in het wo en biedt universiteiten de mogelijkheid om capaciteitsregulering te combineren met niveaudifferentiatie en kwaliteitsgedreven selectie.

4.1.3. Overige voor profilering relevante componenten in de financiering

De huidige publieke financiering van hoger onderwijs en onderzoek kent enkele componenten die zeer relevant zijn voor profilering. Het gaat om de toponderzoekscholen in het wo en RAAK in het hbo. Deze staan op zichzelf, kennen een eigen aanpak die heeft gewerkt en zijn daarom verder niet betrokken bij het proces dat in dit advies wordt voorgesteld. De werkgroep beveelt nadrukkelijk uitbreiding van beide budgetten aan.

Toponderzoekscholen

De *Dieptestrategie onderzoekscholen* geeft de mogelijkheid om door gerichte financiering met name clusters van excellent onderzoek te stimuleren, zodat zij belangrijke bijdragen aan de fundamentele wetenschap kunnen leveren. Het instrument toponderzoekscholen sluit zeer goed aan bij de gewenste vorming van zwaartepunten in het academisch onderzoek, en verdient dan ook uitbreiding.

RAAK

RAAK biedt hogescholen een fonds²⁶ waaruit zij gezamenlijk met het MKB of instellingen uit de publieke sector een praktijkgericht onderzoek kunnen bekostigen. RAAK dient als een tweede geldstroom voor praktijkgericht onderzoek door hogescholen, en werkt bij uitstek positief uit op profilering en (maatschappelijk relevante) zwaartepuntvorming. De nu begrote omvang van € 23 miljoen (2012) is te mager om deze functie over de volle breedte te kunnen vervullen. De werkgroep vindt dat RAAK een belangrijke functie vervult en in deze vorm voorlopig moet blijven bestaan. Op lange termijn zou serieus moeten worden overwogen het arrangement om te zetten in een verwevenheidscomponent onderwijs - onderzoek/ontwikkeling in het hbo, als onderdeel van een gehonoreerd instellingsprofiel.

4.2 Wet- en regelgeving

De voorstellen in dit advies vragen om nadere wetgeving. Ten eerste zal de overheid meer ruimte moeten bieden om instellingen in staat te stellen zich te profileren (4.2.1). Ten tweede vindt de werkgroep dat het voorgestelde proces wettelijke verankering vereist (4.2.2).

4.2.1. Meer ruimte voor de instellingen

Selectie

De werkgroep vindt dat instellingen de ruimte moeten krijgen om studenten te selecteren, zoals door de commissie-Veerman bepleit en ook in de kabinetsreactie is bevestigd. Daarbij moeten zij de voorwaarden in acht nemen die door de commissie-Veerman zijn geformuleerd:

- Selectie moet aanvullend zijn op het diploma in het vo en de criteria moeten voortvloeien uit het onderwijsconcept en de niveaudifferentiaties van de opleiding.
- Selectie mag op stelselniveau geen studenten uitsluiten.
- Selectie-instrumenten moeten voortdurend op hun effectiviteit worden getoetst.

De werkgroep pleit er in elk geval voor om de verplichte doorstroommaster af te schaffen en voor elke masteropleiding te selecteren op basis van duidelijke (toetsbare) toegangseisen. Zo wordt ruimte gecreëerd voor selectie in de voor profilering zo

²⁶ Het beschikbare geld voor praktijkgericht onderzoek door hogescholen wordt in competitie verdeeld door de Stichting Innovatie Alliantie (SIA) en co-financiering vanuit de betrokken bedrijven /instellingen is vereist. Het bestuur van SIA bestaat uit vertegenwoordigers van MKB Nederland, VNO-NCW, HBO-raad, Syntens, TNO en Novay.

belangrijke masterfase. Daarnaast zou er meer ruimte moeten zijn voor selectie naar en tijdens de bachelorfase.

Vernieuwing opleidingsaanbod in kader van sector- en regioplannen

Het macrodoelmatigheidsbeleid moet taakverdeling en vernieuwing niet belemmeren. Als duidelijk is dat er sprake is van het in onderling overleg afstoten van opleidingen en serieuze concentratie, moet er ruimte zijn voor een herverkaveling waarbij instellingen ook nieuwe opleidingen in hun aanbod kunnen opnemen – in ruil voor het afstoten van bestaande opleidingen – zonder dat elke opleiding weer voorgelegd moet worden voor een afzonderlijke macrodoelmatigheidstoets. In het kader van regionale of sectorplannen zouden instellingen de ruimte moeten krijgen voor een gezamenlijke profielgerichte doelmatigheidstoets. Daarnaast zou 'het profiel van een instelling' een grondslag voor wijziging in het aanbod kunnen zijn en daarmee een nieuw element in de Beleidsregel macrodoelmatigheid.

Meer ruimte voor samenwerking van instellingen

Vergaande vormen van samenwerking, of samenwerking tussen verschillende soorten instellingen (zie paragraaf 3.2.3) zijn belangrijk voor profilering en zijn een toegevoegde waarde bij profileringsplannen. De werkgroep is gewezen op bekostigingstechnische en/of juridische aspecten die dit soort afspraken in de weg zouden kunnen staan. De werkgroep adviseert de overheid in overleg met de instellingen na te gaan of hier meer wettelijke ruimte nodig is.

Collegegelddifferentiatie

De commissie-Veerman acht de tijd niet rijp voor collegegelddifferentiatie. Wel ziet zij dit als een reële mogelijkheid voor de langere termijn. De werkgroep vindt collegegelddifferentiatie een logische stap in het profileringsproces. Instellingen kunnen met collegegelddifferentiatie de variëteit binnen het aanbod verder vorm geven en met het extra budget de kwaliteit van het onderwijs verbeteren. Collegegeldverhoging mag echter onder geen beding leiden tot kortingen op de publieke bekostiging, maar moet volledig worden ingezet om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Waar het private rendement hoog is, kan van studenten een grotere eigen bijdrage verwacht worden. Dit moet wel binnen zekere grenzen gebeuren door een maximum af te spreken. Ervaringen in het buitenland laten zien dat instellingen niet altijd tot een genuanceerde en gedifferentieerde prijsvorming komen, maar massaal voor het maximum (van een toegestane bandbreedte) kiezen. Nadere invulling van randvoorwaarden en nadere afspraken tussen overheid en instellingen zijn daarom noodzakelijk.

4.2.2 Wettelijke borging van de procesaanpak

Het proces naar een geprofileerd hoger onderwijs is een proces van lange adem, en zal alleen succesvol zijn als het gedurende een langere tijd wordt volgehouden. Om de duurzaamheid van de aanpak te garanderen acht de werkgroep wettelijke inbedding noodzakelijk voor de volgende zaken:

- De aanpak van de sectorplannen nieuwe stijl, inclusief de eisen op hoofdlijnen waaraan sectorplannen moeten voldoen, en het instellen van een sectorherzieningsbudget.
- Het revitaliseren van de HOOP-cyclus. Het gaat hierbij om een herformulering van termijnen, taken en verantwoordelijkheden (zie paragraaf 3.3.1).
- Herziening van de eisen aan instellingsplannen en het aanbrengen van een profieldeel in de bekostiging.
- De regiefunctie over het gehele proces.

5. Afsluiting

De werkgroep roept universiteiten en hogescholen op scherpe keuzes te maken en zich - veel meer dan nu het geval is - van elkaar te onderscheiden. Dit leidt tot meer commitment tussen instelling en student, een intensievere relatie met beroepenveld, meer kwaliteit, betere prestaties en een hoger rendement. Dit advies spitst zich toe op de vraag hoe overheid en instellingen het profileringsproces moeten vormgeven. Maar de werkgroep wil er nadrukkelijk op wijzen dat ook de belangrijkste stakeholders (studenten en werkgevers) groot belang hechten aan deze profilering.

Strategie-ontwikkeling door universiteiten en hogescholen is in eerste instantie een decentraal proces, dat tot stand komt in een ingewikkeld samenspel van instellingen met hun omgeving, elkaar en de overheid. Het is een illusie om deze complexiteit te willen vangen in een simpele planningssystematiek. Vandaar dat de werkgroep een combinatie van bottom-up- en top-downelementen voorstelt, met veel ruimte voor eigen keuzes door de instelling. Ook kiest de werkgroep niet voor een mechanische formulebekostiging, waarbij perverse effecten op de loer liggen. Aansluiten bij profiel betekent aansluiten bij intrinsieke motivatie van onderzoekers, docenten en bestuurders. Het streven is om het een gezamenlijke beweging te laten zijn vanuit een door alle partijen gedeeld beeld van het gewenste toekomstige hoger onderwijslandschap.

5.1 Urgentie

De commissie-Veerman kwam tot de conclusie dat het huidige Nederlandse bestel niet toekomstbestendig is. "Als we zo doorgaan, redden we het niet", aldus de commissie. Met zo'n grote urgentie, door vele partijen gedeeld, is snelle implementatie van het advies gewenst.

Ook in veel andere landen is sprake van een intensieve discussie rond de vraag of instellingen en het bestel als geheel voldoende zijn toegerust voor de toekomst (zie onder meer CHEPS, 2011 en Europese Commissie, 2011). Het gaat daarbij om vergelijkbare thema's als in het rapport Veerman zijn aangesneden: meer diversiteit, meer profilering, concentratie, nieuwe samenwerkingsverbanden of fusies om de slagkracht te vergroten. Dit betreft niet alleen discussie; in ons omringende landen als Duitsland, Noorwegen, Denemarken, Finland en Ierland zijn of worden gerichte acties ondernomen. Daarbij zijn ook prestatiegerichte afspraken tussen overheid en instelling nadrukkelijk aan de orde.

Box 5: internationale voorbeelden

- Naast de bekende voorbeelden in Duitsland (Excellenzinitiative) en Denemarken (fusiebeweging / *Globalisation Strategy*) zijn bijvoorbeeld ook in Noorwegen, Finland en Ierland interessante ontwikkelingen gaande. In Noorwegen is sprake van *upgrading* van en fusie tussen university colleges. Met het oog op de strategische dialoog tussen overheid en instellingen worden de belangrijkste prestaties en beleidsgegevens per instelling jaarlijks gepubliceerd. Ook is er een '*Cooperation, Division of Labour, and Concentration*' initiatief, dat samenwerking, taakverdeling en profilering beoogt. In Ierland (DES, 2011) wordt mede met het oog op clustering van instellingen een strategische dialoog georganiseerd: "At a system level, the strategic dialogue will also enable consideration of the sum of the institutional plans to test for overall system coherence and completeness, to ensure national needs are being met, and to identify and address unnecessary duplication. Ook wordt gewerkt aan een prestatie-element in de bekostiging "which will incentivise good performance and penalise institutions which fail to deliver". In Finland is '*Mission, Profile and Focus Areas of the HEI*' een expliciet onderdeel van de prestatie-afspraken 2010-2012. De onderhandelingen tussen overheid en instellingen over financiering vinden mede plaats op basis van een *spider web*, waarin prestaties en targets van een instelling worden afgezet tegen het landelijk gemiddelde. Het streven is om van 25 naar 18 polytechnics te gaan en 5 strategische allianties te realiseren.
- Buiten Europa kunnen voorbeelden genoemd worden als Australië (*Mission based compacts*), Nieuw-Zeeland (meerjarenafspraken met instelling over profiel en prestaties) en Hong Kong (waar 10% van de bekostiging is bestemd voor een *Performance and Role-related Funding Scheme*).
- Uit een studie in opdracht van de *European University Association* (Reichert, 2009) blijkt een spanningsveld tussen horizontale (gelijkwaardigheid verschillende dimensies) en verticale differentiatie (internationaal concurrerende onderzoeksprestaties leidend). In de studie wordt een vergelijking gemaakt van differentiatie in vijf Europese landen: Engeland, Frankrijk, Noorwegen, Slowakije en Zwitserland. Op basis van de landenstudies wordt geconcludeerd dat de op verticale differentiatie gerichte krachten de laatste jaren sterker zijn geworden. Daarnaast wordt het belang onderstreept van interne differentiatie (binnen de instelling) ten opzichte van externe differentiatie (tussen instellingen). 'Internal diversity may not only offer legitimate alternatives to the challenge of varying demands but may also hold innovative potential for institutional development. Concentration only on external diversity fails to take account of the complex cooperative arrangements between institutions which may be effective and efficient responses to varying needs but which blur the boundaries between institutions.'
- In een recent advies van de *Wissenschaftsrat* (2010) wordt uitgebreid ingaan op de noodzaak van een grotere diversiteit aan instellingen in het Duitse hoger onderwijs en onderzoek. Niet door het oprichten van nieuwe instellingen, maar vooral door ruimte te geven voor nieuwe instellingsvormen (*professional schools*, netwerkinstellingen, etc). *Excellenzinitiative* worden gewaardeerd als onderdeel van de diversificatie, maar in het advies wordt gewaarschuwd voor een eenzijdige focus op onderzoekskwaliteit. Het belang van diversiteit in en waardering voor verschillende type prestaties van instellingen wordt benadrukt. Deze diversiteit zou ook terug moeten komen in een grotere variëteit aan parameters in een prestatiegeoriënteerde financiering van hoger onderwijs en onderzoek.

5.2 Extra investeringen nodig

De werkgroep vindt net als de commissie Veerman dat extra investeringen nodig zijn in het hoger onderwijs. De commissie voerde daar overtuigende argumenten voor aan. Kennisuitgaven zijn geen consumptieve uitgaven, maar investeringen die lonen, zowel voor het individu als voor de maatschappij. Welvaart en welzijn zijn afhankelijk van de opbrengsten van onderzoek en onderwijs, van de creativiteit en innovatie die een hoogopgeleide beroepsbevolking met zich meebrengt. Nederland kan het zich niet permitteren dat kennisinvesteringen achterblijven. De investeringen van de overheid in R&D in Nederland nemen naar verwachting de komende jaren af van 0,84% van het BBP in 2009 tot 0,68% van het BBP in 2015 (Rathenau instituut, 2011). De werkgroep vindt het juist absoluut nodig dat de kennisinvesteringquote toeneemt. Dit punt is breed gedeeld door de gesprekspartners die de werkgroep heeft geconsulteerd. Die ruimte zou er ook moeten zijn de komende jaren, gegeven het relatief snelle herstel van de overheidsfinanciën in Nederland (CPB, 2011). De SER (2011) citeert terecht uit de *Europe 2020 Strategy* (Europese Commissie, 2010): het is noodzakelijk de kennisinvesteringen op peil te houden "because these are pro-growth anti-crisis investments."

Het proces dat in dit advies wordt voorgesteld, zal een zware wissel trekken op de instellingen. Zij zullen veel energie moeten stoppen in een heroriëntatie op hun positie en bijbehorende reorganisaties. Het kan niet zo zijn dat zij dit moeten doen op basis van een nieuwe ingreep bovenop de bezuinigingen die al op stapel staan, zoals de langstudeerdersmaatregel en het afschaffen van de FES-middelen. Duidelijk is dat er op dit moment geen nieuw structureel budget beschikbaar is om het advies Veerman te implementeren. De werkgroep vindt dat draagvlak voor een voortvarende start cruciaal is. Daarom zal de overheid – naast de frictiekosten voor de sectorplannen - in elk geval voor de eerste tranche van vier jaar extra geld beschikbaar moeten stellen. De werkgroep doet bovendien een dringend beroep op de overheid om ook in de jaren erna blijvend extra te investeren. Een stabiel meerjarenperspectief is een belangrijke succesfactor voor een ingrijpend profileringsproces zoals in dit advies bepleit.

5.3 Tijdpad

Het tijdpad voor het proces dat de werkgroep voorstelt, ziet er als volgt uit:

- In oktober 2011 wordt een regisseur aangesteld die tevens voorzitter is van een profielcommissie met twee subcommissies voor respectievelijk hbo en wo.
- Sectorplannen:
 - een eerste serie van sectoranalyses en sectorplannen nieuwe stijl wordt opgestart in het najaar van 2011;
 - alle belangrijke sectoren zullen binnen drie jaar aan bod komen.
- Strategische dialoog:
 - vanaf maart tot mei 2012 voert de regisseur met de instellingen een brede strategische dialoog op basis van nieuwe (of bestaande en aangevulde) concept instellingsplannen;
 - definitieve instellingsplannen worden vóór 1 juni 2012 opgesteld.
- Profieldeel in de bekostiging:
 - een profielcommissie beoordeelt de plannen en selecteert de instellingen die een bonus zullen ontvangen;
 - begin 2013 krijgen deze instellingen extra geld met een looptijd van vier jaar + een eventuele verlenging.
- Dit proces is niet eenmalig maar kent een vierjarige cyclus.

Uiteraard moeten het proces en de planning eerst met alle betrokken partijen grondig worden doorgesproken.

Referentiepunten voor instellingsplannen

BIJLAGE 1A. Hoofdelementen van een ontwikkelingsperspectief voor het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek

Versterkt academisch profiel universiteiten

Het versterken van de verwevenheid van universitair onderwijs met het wetenschappelijk onderzoek over de volle breedte vergt een afname van de student/staf ratio, met name in de huidige zeer grootschalige studierichtingen.²⁷ Een adequate onderzoeksinfrastructuur is hierbij een essentieel onderdeel. Bredere bacheloropleidingen kunnen de studieuitval terugdringen van de groep studenten die nog niet goed kunnen of willen kiezen.²⁸ Een harde knip en het afschaffen van de doorstroommaster tussen bachelor en master maakt dat studenten bewust kiezen en instellingen zich meer gaan profileren. Na de bachelor kiezen studenten dan eerder voor een specialisatie aan een andere universiteit, die beter aansluit bij de eigen ambities en interesses. Universiteiten zijn al bezig met het verbinden van masteropleidingen aan onderzoekszwaartepunten, en dat is bij uitstek een aanzet voor profilering.

Een kwalitatief sterker hbo, ook aantrekkelijk voor vwo'ers

De benodigde kwaliteitsversterking van het hbo kan op meerdere fronten tegelijk plaatsvinden: basiskwaliteit in de bachelor, een herwonnen aantrekkingskracht op vwo'ers²⁹ door (verkorte) programma's³⁰ en doorstroommogelijkheid naar een hbo-master, en – in samenhang hiermee – een versterking van het praktijkgerichte ontwikkelingswerk/onderzoek. Op al deze gebieden kunnen hogescholen profijt hebben van samenwerking met universiteiten. Daarbij kan het gaan om het delen van onderzoeksfaciliteiten. Lectoren moeten meer dan nu een directe rol spelen in het onderwijs. Ook moeten zij contacten onderhouden met universiteiten teneinde op de hoogte te blijven van de universitaire state-of-the-art ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied. Het is van belang dat universiteiten en hogescholen met elkaar in overleg gaan om te bezien hoe het masteraanbod in het wo en hbo complementair aan elkaar kan worden vormgegeven.

Een substantieel aanbod van kort hoger onderwijs

Nederland kent een lacune in het hoger onderwijsstelsel op het gebied van kort hoger onderwijs.³¹ Het is van belang die lacune zorgvuldig in te vullen: bij de ontwikkeling van Associate-degreeprogramma's (Ad) is de behoefte vanuit de arbeidsmarkt leidend. Van belang is een goed gespreid regionaal aanbod van Ad-opleidingen, gericht op mbo 4-doorstromers en werkenden. De vormgeving van het aanbod kan divers zijn: trajecten binnen brede hogescholen, maar ook samenwerkingsverbanden met roc's en aparte Ad-colleges.

²⁷ De KNAW (2006) heeft eerder gepleit voor een normgetal voor de staf-studentenratio (met gemotiveerde afwijkingen). Als voorbeeld werd genoemd: "aan de Amerikaanse topuniversiteiten [...] is op undergraduate niveau 1:8 de goedbewaakte norm". In de KIA (2011) is de ambitie opgenomen om de student/wetenschappelijk personeel ratio te laten afnemen van 19 in 2010 naar 17 in 2020.

²⁸ Zie ook KNAW (2009): "De KNAW is in het algemeen voorstander van brede opleidingen met op alle niveaus van hoger onderwijs een evenwicht tussen specialistische vakkennis en algemene vaardigheden. Criteria hierbij zijn: breed beginnen, niet te snel specialiseren, grote vrijheid voor studenten om een eigen pakket samen te stellen, niet per se binnen één instelling."

²⁹ Het aantal vwo'ers in het hbo was 20% in 1995 en is gedaald tot 9% in 2010.

³⁰ Bij de discussie over trajecten voor vwo'ers in het hbo zou het niet alleen over driejarige trajecten moeten gaan. Een interessante optie is om ook vierjarige trajecten te maken met een hoger eindniveau.

³¹ Het aandeel kort hoger onderwijs in Nederland was 2% in 2010, het OESO-gemiddelde onder 25-34 jarigen (iscd 5B) is 10%. Het uitbreiden van de verscheidenheid van het hoger onderwijs door het invoeren van een korte tweejarige opleiding past in Europese ontwikkelingen: zo kent het zogenoemde Europees kwalificatiekader (EKK) een 'niveau-5' dat in Nederland eigenlijk afwezig is.

Leven lang leren neemt toe

Het is belangrijk en het zal steeds gebruikelijker worden dat werknemers een vervolgopleiding op hogeronderwijsniveau willen doen, zeker nu er meer afstand gaat ontstaan tussen bachelor- en masteropleiding. Voor deze groep is een flexibel aanbod in tijd, plaats, en vorm noodzakelijk (modulair, combinaties van werken en leren, op afstand, met gebruikmaking van evc tot een bepaald maximum). Onderwijs aan werkenden kan voor een aantal hogeronderwijsinstellingen een belangrijke prioriteit worden.³² Private financiering zal in het leven lang leren een steeds grotere rol spelen. Op terreinen waar privaat aanbod sterk ontwikkeld is, ligt het voor de hand dat publieke instellingen terughoudend opereren. Samenwerkingsverbanden tussen publieke en private partijen zijn denkbaar, zodat zij elkaars sterke punten kunnen benutten.

Brede basis in het onderzoek

Een brede, kwalitatief hoogwaardige hoogvlakte is en blijft onmisbaar: geen toppen zonder fundament. Uit eerste en tweede geldstroom gefinancierd 'ongebonden' onderzoek (fundamenteel, kennisgedreven) bij universiteiten en onderzoeksinstellingen moet ook in de toekomst zorgen voor een kritisch volume op alle belangrijke vakgebieden.

Zwaartepunten

Het Nederlands universitair onderzoek presteert in internationale vergelijking nu zeer goed. Het zal een hele toer zijn om de positie te handhaven: veel andere landen maken een inhaalslag. Nederland zal aantrekkelijker moeten worden voor buitenlandse studenten en kenniswerkers. Om meer focus en massa en ruimte voor vernieuwing te kunnen creëren, is een fundamentele doorlichting en heroverweging van bestaande onderzoeksprogramma's nodig. Zwaartepuntvorming is van belang, gericht op (1) wetenschappelijke excellentie, (2) kansrijke economische gebieden, zoals de topsectoren en (3) maatschappelijke uitdagingen. Daarbij gaat het niet alleen om samenwerking tussen universiteiten en krachtbundeling van para-universitaire instituten. Ook nauwere samenwerking van universiteiten - en waar relevant hogescholen - met de onderzoeksinstituten van KNAW, NWO en met TNO en de GTI's is wenselijk. Goede prestaties op dit gebied kunnen ertoe leiden dat Nederland thuishaven wordt van grote onderzoeksfaciliteiten of meer R&D-investeringen van buitenlandse bedrijven naar zich toetrekt.

Krachtenbundeling van kennisinfrastructuur en bedrijfsleven rond de topsectoren is cruciaal voor de concurrentiekracht van Nederland. Het groen onderwijs en onderzoek is een aansprekend voorbeeld van een goed functionerende kennisdriehoek. Een goed functionerende kennisdriehoek is niet alleen van belang voor de topsectoren maar ook voor maatschappelijke terreinen als zorg, onderwijs en welzijn.

Europees beleid als hefboom voor zwaartepuntvorming

Binnen en buiten Europa neemt de concurrentie om onderzoekstalent sterk toe en steeds meer onderzoek wordt gefinancierd uit internationale onderzoeksprogramma's. Het inbrengen van de eigen nationale sterktes op Europees niveau zorgt ervoor dat Europees beleid als een hefboom werkt op nationale financiering. Op deze manier versterkt Europees beleid het nationale beleid. De onderzoeksprofilering van de Nederlandse instellingen zal zo nauw aansluiten bij de Europese ambities en prioriteiten (zie AWT, 2007). Zo kan ook extra geld verworven worden om onderzoek en onderzoeksinfrastructuur naar Nederland te kunnen halen. Waar mogelijk en relevant zal profilering ook in Europese context moeten worden gezien, maar wel vanuit de eigen sterktes.

³² Onderwijsraad, 2009. "De raad vindt het wenselijk dat er naast private aanbieders ten minste enkele, regionaal gespreide, publieke instellingen zijn met een uitgebreid aanbod voor volwassenen. Hij stelt dan ook voor een beperkt aantal instellingen (hogescholen en universiteiten), eventueel tijdelijk, extra te bekostigen als zij zich willen specialiseren in volwassenenonderwijs, en vooral in deeltijdonderwijs."

BIJLAGE 1B. Classificaties en rangordeningen

Dimensies en indicatoren van de U-Map-classificatie

In de afgelopen jaren is door het Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) van de Universiteit Twente een model ontwikkeld voor een Europese classificatie van hogeronderwijsinstellingen. Dit U-Map-model (www.u-map.eu) zal de komende jaren worden gevuld met Europese hogeronderwijsinstellingen. Het bevat de volgende dimensies met bijbehorende indicatoren:

1) Teaching and learning profile <ul style="list-style-type: none">- 'degree level focus'- range of subjects- expenditure on teaching	4) Involvement in knowledge exchange <ul style="list-style-type: none">- start up firms, patent applications- cultural activities- income from knowledge exchange
2) Student profile <ul style="list-style-type: none">- mature students, part time students- distance learning students- size of student body	5) International orientation <ul style="list-style-type: none">- foreign students- incoming and outgoing exchange students- international academic staff- international income
3) Research involvement <ul style="list-style-type: none">- peer reviewed publications- doctorate production- expenditure on research	6) Regional engagement <ul style="list-style-type: none">- graduates working in the region- first year students from the region- local /regional income

Internationale rangordeningen

Instellingen kunnen ook de bestaande internationale ranglijsten benutten bij het vaststellen en concretiseren van ambities voor profilering, zoals de 'Shanghai ranking', de Leiden ranking (CWTS) en de ranking van de 'Times Higher Education'. Deze ranglijsten hebben hun beperkingen, maar zijn tegelijkertijd niet meer weg te denken. In de toekomst kunnen ook de indicatoren van het U-multirank-project van de Europese Commissie gebruikt worden bij de concretisering van ambities. In aanvulling op de U-Map-classificatie die een beschrijvend karakter heeft, beoogt U-multirank de prestaties van instellingen op verschillende dimensies in kaart te brengen. De classificatie van U-map is alleen op instellingen gericht, maar U-multirank is ook gericht op het niveau van opleidingen/sectoren. De focus bij U-multirank ligt veel minder dan in de bestaande rankings op het wetenschappelijk onderzoek, zodat bijvoorbeeld ook prestaties op het gebied van onderwijs vergeleken kunnen worden. Dit project is nog niet afgerond (<http://www.u-multirank.eu/project>).

Referenties

- Aghion, Dewatripont, Hoxby, Mas-Colell & Sapir (2008). *An agenda for reforming European Universities*. Brussels: Bruegel.
- AWT (2007). Advies 71, *Balanceren met Beleid. Wetenschaps- en innovatiebeleid op Hoofdlijnen*. Den Haag.
- Centraal Planbureau (2011). *Centraal Economisch Plan 2011*, Den Haag: SDU.
- CHEPS (2010). *U-map, The European classifications of higher education Institutions*. Enschede: Universiteit Twente.
- CHEPS (2011). *Quality related funding, performance agreements and profiling in higher education*. Enschede: Universiteit Twente.
- Commissie Kwaliteit en Bekostiging Hoger Onderwijs (2008). *Kwaliteit en Bekostiging in het hoger onderwijs*. Den Haag.
- Commissie Taskforce Zeeland (2010). *Kerend tij*. Adviesrapport in opdracht van het Ministerie van OCW. Den Haag.
- Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijsstelsel (2010). *Differentiëren in drievoud, omwille van kwaliteit en verscheidenheid in het hoger onderwijs*. Den Haag.
- DES (2011). *National Strategy for Higher Education to 2030*. Report of the Strategy Group. Dublin: Department of Education and Skills.
- Europese Commissie (2010). *Europe 2020, a strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Brussels: European Commission.
- Europese Commissie (2011). Summary report of Peer Learning Activity. *Profiling of higher education institutions in changing landscapes - diversity and governance in light of recent mergers and other changes*. Oslo, 30 March – 1 April 2011. Brussels: European Commission.
- KIA (2011). *Kennis en Innovatie Foto 2011. Eerste voortgangsrapportage over de Kennis en Innovatie Agenda 2011-2020*. Amsterdam.
- KNAW (2006). *Onderzoekend onderwijs. Jaarrede 2006*. Amsterdam.
- KNAW (2009). *Brief aan commissie-Veerman*. Amsterdam.
- Mertens, dr. F. (2011). *Notitie, Ons aantrekkelijk hoger onderwijs...Internationalisering op zijn Nederlands*.
- OESO (2008). *Tertiary Education for the Knowledge Society, volume 1*. Paris: OECD-Publishing.
- Onderwijsraad (2009). *Middelbaar en hoger onderwijs voor volwassenen*. Den Haag.
- Onderwijsraad (2011). *Naar hogere leerprestaties in het voortgezet onderwijs*. Den Haag.
- Rathenau Instituut (2011). *Feiten en cijfers: Overzicht Totale Onderzoek Financiering (TOF) 2009-2015*. Den Haag.
- Reichert, S. (2009). *Institutional Diversity in European Higher Education, tensions and challenges for policy makers and Institutional leaders*. Brussels: European University Association.
- SER (2011). *Advies Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap*. Den Haag.
- Weert, E. de & M. Soo (2009). *Research at Universities of Applied Sciences in Europe, Conditions, Achievements and Perspectives*. Den Haag/Enschede: HBO-raad/CHEPS.
- Wissenschaftsrat (2010). *Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen*. Köln.

Gesprekspartners*CDHO*

Dhr. drs. N.M. Verbraak

HBO-raad

Mw. dr. G. Ter Horst

Dhr. drs. A.B. de Graaf

HvA/UvA

Dhr. drs. P.W. Doop

Hogeschool Arnhem/Nijmegen

Dhr. drs. M.J.G. Bormans

Hogeschool Leiden

Dhr. drs. E.P. van Maanen

Hogeschool Utrecht

Mw. drs. G.T.C. Bonhof

ISO

Dhr. G.C.S.R. Hendricks

De Jonge Akademie

Mw. prof. E.A.M. Crone

Dhr. dr. W. van Westrenen

Dhr. prof. dr. ir. G.J.L. Wuite

Mw. drs. N.I. Koopmans

*KNAW Commissie**Hoger Onderwijs*

Dhr. prof. dr. M.R. Prak

LSVB

Dhr. P.A. Breur

Mw. M. Verhoek

Ministerie EL&I

Dhr. drs. C.P. Buijink

Dhr. drs. J. van der Linden

Dhr. drs. J.J. Geelhoed

Mw. drs. J.A. Hoekstra MSc

NRTO

Dhr. prof. dr. E.J. Fischer

Mw. drs. M.H.J. van 't Klooster MBA

Dhr. mr. M.J. Kuipers

NVAO

Dhr. dr. K.L.L.M. Dittrich

NWO

Dhr. prof. dr. J.J. Engelen

Platform Beta en Techniek

Dhr. drs. ir. J. van der Veer

Dhr. drs. J.J.C.M. Corstjens

Promovendi Netwerk Nederland

Mw. drs. M. Willemars

Mw. drs. L.E. Klumpers

Universiteit Leiden

Dhr. drs. H.W. te Beest

Universiteit Leiden

Dhr. prof. dr. D.D. Breimer

Universiteit Maastricht

Dhr. prof. dr. L. Soete

*Voorzitter Commissie Toekomstbestendig**Hoger Onderwijs Stelsel*

Dhr. prof. dr. C.P. Veerman

Universiteit Twente

Dhr. prof. dr. F.A. van Vught

Universiteit Utrecht

Mw. mr. Y.C.M.T. van Rooy

VNO-NCW

Dhr. mr. B.E.M. Wientjes

Dhr. drs. T.R.A. Grosveld

VSNU

Mw. drs. J.H. Scholten

Dhr. dr. S.J. Noorda

Oud-voorzitter Windesheim

Dhr. H. Dijkstra

Leden werkgroep**Leden**

Prof. dr. R.H. Dijkgraaf	President Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen, Universiteitshoogleraar Mathematische fysica aan de Universiteit van Amsterdam
J.F. Sijm	Voorzitter van de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid
Prof. dr. A.M.L. van Wieringen	Oud-voorzitter Onderwijsraad

Ondersteuning

Dr. ir. S. de Bakker-Löhner	Coördinerend stafmedewerker / plaatsvervangend secretaris Onderwijsraad
Drs. J.J. van den Heuvel	Senior beleidsmedewerker Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
Dr. L.E.G Rietveld	Senior Raadsmedewerker Adviesraad Wetenschaps- en Technologiebeleid
Drs. Y. Bernardt <i>secretaris</i>	Senior beleidsmedewerker afdeling Beleid, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Drs. W.A. van Niekerk <i>secretaris</i>	Programmamanager Directie Hoger Onderwijs en Studiefinanciering; Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

