

De Radboud Universiteit over 10 jaar

RADBOUD
2028

David de Jong

Dr. W. Halffman & Prof. Dr. M.N.C. Aarts
Institute for Science in Society

Maart 2018 - November 2018

Aandachtspunten

- Achteruitgang studentenwelzijn
- Te veel competitie
- Te hoge werkdruk

Succesfactoren van de workshop

- Neutrale omgeving
- Belangrijkste discussiepunten in kaart gebracht
- Creëren van wensbeeld
- Toekomst die ver genoeg weg ligt

RADBOUD 2028

Bestuursvorm

Een centraal georganiseerde (gelijkvormiger) Radboud Universiteit met decentrale kennis en afspraken

Onderwijsstelsel

Een harde grens met het HBO

Onderzoek

Een hoog plateau, van goed onderzoek in de breedte met pieken (toponderzoek)

Oriëntatie

Maatschappijgerichte universiteit

Personeel

Meer autonomie en vertrouwen

Samenwerking

- In onderwijs en faciliteiten
- In de regio
- Ad hoc in onderzoek

Internationalisering

Internationale universiteit op het gebied van onderzoek en onderwijs

Onderwijsvorm

- Voltijd, met deeltijd waar mogelijk
- Klein- en grootschalig onderwijs
- Selectie aan de poort

David de Jong

 /in/dhdejong

Beleidssamenvatting

Om te onderzoeken hoe de toekomst van de Radboud Universiteit eruit zou moeten zien is er door middel van een literatuuronderzoek, interviews en een workshop een toekomstbeeld gemaakt. In wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke literatuur zijn onderwerpen aangaande universiteiten in Nederland gevonden waarover verschillende visies bestaan, zogenaamde *drivers of change*. Deze zijn gevalideerd voor de Radboud Universiteit met behulp van interviews met mensen die verschillende functies bekleden binnen de universiteit. Naast *drivers of change* zijn er een drietal aandachtspunten geïdentificeerd die door alle geïnterviewden gezien worden als problemen waar bij elke beleidskeuze rekening mee moet worden gehouden:

- Achteruitgang **studentenwelzijn**
- Te hoge **werkdruk** in de organisatie
- Te veel **competitie** binnen onderzoek

Op basis van de *drivers of change* uit de interviews is er in de workshop door twee verschillende groepen een toekomstbeeld gemaakt. Deze twee toekomstbeelden kwamen sterk met elkaar overeen. In de discussie tussen de groepen kwam naar voren dat de toekomstbeelden alleen in verwoording van elkaar verschillen. Hieruit volgt het toekomstbeeld dat de infographic laat zien. Dit is dus een toekomstbeeld dat wordt gedragen door een brede afvaardiging van de Radboud Universiteit. Hieronder zal de argumentatie voor dit toekomstbeeld kort uiteengezet worden.

Bestuursvorm	Onderwijsstelsel
De organisatie zou centraler georganiseerd mogen zijn dan dat deze nu is. Hierbij moet de organisatie vooral gelijkvormiger worden. De kennis over de primaire processen, onderwijs en onderzoek, zit decentraal. Daar moeten dan ook de afspraken gemaakt worden. Dit betekent dat de Radboud Universiteit centraal (gelijkvormig) georganiseerd zou moeten zijn, met decentrale kennis en afspraken.	De deelnemers van de workshop hebben het gevoel dat de grens tussen het HBO en het WO vervaagt. Daarom moet er een hardere grens, een duidelijk verschil, tussen deze twee komen. Dit hoeft ketenonderwijs op het niveau van losse vakken niet uit te sluiten.
Onderzoek	Oriëntatie
Breed onderzoek hoeft toponderzoek niet uit te sluiten. De breedte is een basis voor de top en de breedte dient een maatschappelijk belang. Daarom staat er een hoog plateau, van goed onderzoek in de breedte, met pieken (toponderzoek).	De deelnemers zien graag dat de universiteit meer op de maatschappij georiënteerd is. Een van de groepen vindt de universiteit nu te academisch georiënteerd. Vanuit betrokkenheid is een maatschappijgerichte universiteit goed. Daarnaast sluit het aan bij de huidige trend in de maatschappij.
Personeel	Samenwerking
Binnen de workshop heerst het gevoel dat er op dit moment te veel op output wordt gestuurd. Er moeten minder vinkjes gezet worden en er moet meer gewerkt worden op basis van vertrouwen. Daarom is er een duidelijke roep om meer vertrouwen en autonomie.	De belangrijkste conclusie uit de workshop is dat er meer samengewerkt moet worden. De meeste winst valt hiervoor te halen op nationale samenwerking met betrekking tot onderwijs en faciliteiten en meer samenwerking in de regio.
Internationalisering	Onderwijsvorm
Onderzoek is internationaal en dat zal het ook blijven. Het onderwijs kan zeker internationaler, maar dan moet er wel aan goede randvoorwaarden worden voldaan. Internationalisering moet alleen maar plaatsvinden als het meerwaarde heeft. Internationaliseren voor meer studenten is geen goede reden. Als er aan de randvoorwaarden wordt voldaan en het heeft meerwaarde, dan is internationalisering een groot goed.	Binnen de workshop ziet iedereen liever voltijdonderwijs, maar de vraag naar deeltijdonderwijs wordt wel begrepen. Er moeten goede redenen zijn voor deeltijdonderwijs. Als die er zijn, dan moet het aangeboden worden. In principe wil je kleinschalig onderwijs geven met veel interactie, maar dat kan financieel niet. Daarom moeten de onderwijsvormen gemengd worden, maar interactie blijft belangrijk juist ook bij grootschalig onderwijs. Er moet selectie op grond van motivatie komen. Dit verhoogt de kwaliteit van het onderwijs, doordat de uitval minder wordt en er daardoor meer tijd en aandacht komt voor studenten die echt gemotiveerd zijn.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	7
2.	Theoretisch kader	9
2.1.	De geschiedenis van beleid aangaande universiteiten in Nederland	9
2.1.1.	New Public Management.....	10
2.2.	Het aansturen van universiteiten	10
2.2.1.	State regulation.....	10
2.2.2.	Stakeholder guidance.....	10
2.2.3.	Academic self-governance	11
2.2.4.	Managerial self-governance	11
2.2.5.	Competitie.....	11
2.2.6.	Inspiraakuniversiteit	11
2.2.7.	In perspectief met de beleidsgeschiedenis.....	11
2.3.	Discussie over de universiteit	12
2.3.1.	Bezetting van het Maagdenhuis	12
2.3.2.	“Waarom ik ontslag neem bij de universiteit”	12
2.3.3.	WOinactie.....	13
2.4.	Hete hangijzers	13
2.4.1.	Organisatie	13
2.4.2.	Onderzoek.....	14
2.4.3.	Onderwijs	14
2.4.4.	Onderwijs en onderzoek	15
2.5.	De Radboud Universiteit	16
2.5.1.	Bestuursvorm Radboud Universiteit.....	16
2.6.	De toekomst van de Nederlandse universiteit	17
2.7.	Scenarioanalyse	19
3.	Methode	22
3.1.	Aanpassingen scenario network mapping	22
3.2.	Interviews.....	22
3.2.1.	Analyse	23
3.3.	Scenarioworkshop.....	23
3.3.1.	Analyse	24
4.	Resultaten interviews	25
4.1.	Centraal vs decentraal	25
4.2.	Output vs. autonomie	26

4.3.	Imago, identiteit, zichtbaarheid.....	26
4.4.	Werkdruk organisatie	27
4.5.	Competitie onderzoek	27
4.6.	Top of breed onderzoek.....	27
4.7.	Concurrentie vs. samenwerking	28
4.8.	Hogescholen.....	28
4.9.	Bedrijfsleven/arbeidsmarkt/maatschappij	29
4.10.	Studentenwelzijn	29
4.11.	Internationalisering.....	29
4.12.	Onderwijsmodel (voltijd/deeltijd, grootschalig/kleinschalig, onderwijs voor iedereen/selectie)	30
4.13.	Demografische krimp.....	30
4.14.	Overige opmerkingen	31
4.15.	Overzicht uitkomsten interviews	31
5.	Resultaten Workshop.....	33
5.1.	Groep 1 (deelnemers B1, B2 en B3).....	33
5.1.1.	Bestuursvorm	33
5.1.2.	Output vs autonomie	33
5.1.3.	Top of breed onderzoek.....	33
5.1.4.	Samenwerking vs. concurrentie.....	34
5.1.5.	Positie ten opzichte van het HBO	34
5.1.6.	Oriëntatie van de universiteit	34
5.1.7.	Internationalisering.....	34
5.1.8.	Onderwijsmodel.....	35
5.2.	Groep 2 (deelnemers B4, B5 en B6).....	35
5.2.1.	Bestuursvorm	35
5.2.2.	Output vs. autonomie	35
5.2.3.	Top of breed onderzoek.....	35
5.2.4.	Samenwerking vs. concurrentie.....	36
5.2.5.	Positie ten opzichte van het HBO	36
5.2.6.	Oriëntatie van de universiteit	36
5.2.7.	Internationalisering.....	36
5.2.8.	Onderwijsmodel.....	36
5.3.	Vergelijking.....	37
5.3.1.	Bestuursvorm	37
5.3.2.	Top of breed onderzoek.....	37
5.3.3.	Samenwerking vs. concurrentie.....	37

5.3.4.	Positie ten opzichte van het HBO	38
6.	Toekomstbeelden	39
6.1.	Regionale red brick university.....	39
6.2.	Follow the money	41
6.3.	Internationale topuniversiteit.....	42
6.4.	Compromis toekomstbeeld in perspectief met interviews	43
7.	Conclusies	45
7.1.	Literatuuronderzoek	45
7.2.	Interviews en drivers of change.....	45
7.3.	Compromis toekomstbeeld	47
7.4.	Terugblik methode.....	49
8.	Aanbeveling.....	50
9.	Reflectie	50
	Literatuur	53
	Bijlages	57
	Bijlage 1.....	57
	Bijlage 2.....	59
	Bijlage 3.....	60
	Bijlage 4.....	61

1. Inleiding

Op het huidige bestel van universiteiten is in de laatste paar jaren veel kritiek gekomen. Een uitbarsting hiervan is bijvoorbeeld de Maagdenhuisbezetting van 2015, waarbij studenten en docenten hun onvrede uitten over beleid binnen de UvA (Thomas, 2015). Landelijk heeft dit geresulteerd in de actiebeweging WOinactie. Deze beweging die ondertussen meer dan een jaar actief is, voert actie voor meer geld voor Nederlandse universiteiten (WOinactie, 2018). De oprichting van WOinactie past in een breder beeld waarin een groot deel van de publieke sector, de zorg, het onderwijs en de politie, actie voeren voor betere arbeidsomstandigheden en meer investeringen in deze sector.

Op de Radboud universiteit is een uitbarsting van onvrede tot nu toe uitgebleven. Er is actie gevoerd in de landelijke actieweek van WOinactie, maar dit gaat nog op een gemoedelijke manier. Er zijn geen grote protesten, er zijn geen stakingen en er worden geen gebouwen bezet. Dat betekent echter niet dat iedereen op dit moment tevreden is met de gang van zaken aan onze universiteit. Vanuit bestuurlijk oogpunt is het belangrijk om te weten wat er binnen een organisatie speelt om zo een directe confrontatie te voorkomen. Het is echter nog belangrijker om als gehele organisatie een weg in te slaan waar je samen achter kan staan. Het is daarentegen lastig om zomaar robuuste beleidskeuzes te maken die goed zijn voor het realiseren van een breed gedragen visie. Het is immers moeilijk om in te schatten welk langetermijneffect een bepaalde beslissing heeft in de toekomst.

Wat het maken van deze beleidskeuzes nog moeilijker maakt is het feit dat de universiteit afhankelijk is van veel onvoorspelbare factoren die een grote invloed kunnen hebben op de universiteit. De (veranderende) financiële condities vanuit de overheid, de variërende instroom van studenten en daarbovenop nog de (internationale) ontwikkelingen in de wetenschap zijn hier voorbeelden van. Daarnaast zijn er tegenstrijdige standpunten in het debat omtrent de universiteit. Er is een roep om meer vertrouwen, terwijl er ook om meer verantwoording wordt gevraagd. Medewerkers kaarten aan dat de werkdruk te hoog is, maar medewerkers blijven zich inzetten in onbetaalde overuren.

Het Rathenau Instituut heeft, in samenwerking met de Vereniging Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU), door middel van een scenarioanalyse geprobeerd een toekomst te schetsen voor de Nederlandse universiteiten (Faase, 2014). Hierin is gekeken naar grote concepten en ontwikkelingen, zoals de invloed van Rusland en de opkomst van Azië op het wereldtoneel. Deze worden vervolgens in vier scenario's toegepast op de Nederlandse universiteiten. Het Rathenau Instituut geeft aan dat de analyse moet worden gezien als een gedachte-experiment, waarbij het er vooral om gaat dat er wordt nagedacht over de mogelijke veranderingen die gaan komen. Het geeft verder geen concreet houvast voor beleidsmakers die willen anticiperen op de toekomst. Daarnaast lijkt een kritische blik op onze huidige beleidsinrichting te ontbreken.

Voor een organisatie als de VSNU is het belangrijk om te weten hoe de toekomst voor alle Nederlandse universiteiten kan veranderen. Voor een individuele universiteit is het nut van een dergelijke exercitie een stuk kleiner. De scenarioanalyse van het Rathenau Instituut levert weinig concrete punten waar de Radboud Universiteit mee aan de slag kan gaan. Het is daarom goed te onderzoeken waar de Radboud Universiteit in de toekomst voor kan staan en hoe zo'n gewenste toekomstige situatie bereikt kan worden. Dit leidt tot de volgende vraag:

hoe moet de Radboud Universiteit, op het gebied van onderzoek, onderwijs en organisatie, er volgens medewerkers en studenten over 10 jaar uit zien? Het doel van dit onderzoek is om een duidelijk beeld te verschaffen van mogelijke toekomstvisies die binnen de Radboud Universiteit bestaan.

Deze toekomstvisies zullen antwoord moeten geven op de cruciale onderwerpen waar de universiteit nu mee wordt geconfronteerd. Hiervoor is het belangrijk om te weten welke onderwerpen er spelen op universiteiten. Dit leidt tot de eerste deelvraag: welke discussiepunten aangaande universiteiten, op het gebied van onderwijs, onderzoek en organisatie, worden er beschreven in de literatuur? Als dit bekend is, dan is het van belang om te weten of deze onderwerpen spelen op de Radboud Universiteit en in welke mate. Dit wordt vastgesteld door het uitvoeren van interviews met verschillende mensen binnen de universiteit. Met de kennis uit de interviews kunnen er *internal drivers of change* (Amer, Daim, & Jetter, 2013) worden opgesteld. Dit zijn de cruciale onderwerpen waarop mensen binnen de Radboud Universiteit met elkaar van visie verschillen en die tot veranderingen kunnen leiden. Met deze *internal drivers of change* kunnen toekomstbeelden gevormd worden voor de komende 10 jaar. Dit gebeurt via een zogenaamde scenarioworkshop waarin door een diverse groep mensen van binnen de Radboud Universiteit verschillende toekomstbeelden gevormd worden. Hiermee worden een tweetal vragen beantwoord:

- hoe wordt een proces om tot een breed gedragen toekomstbeeld te komen georganiseerd?
- wat zijn, op basis van *internal drivers of change*, mogelijke toekomstbeelden voor de Radboud Universiteit over 10 jaar?

In het collegejaar 2018-2019 wil de Radboud Universiteit een nieuw strategisch plan ontwikkelen. Dit onderzoek past qua tijdlijn mooi in dit voornemen. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen de Radboud Universiteit helpen om een breed gedragen visie op te stellen voor de toekomst. De methode gebruikt in dit onderzoek zou de universiteit ook in staat moeten stellen om in de toekomst de visie van de universiteit op verschillende onderwerpen te peilen binnen de universiteit. Door intern een toekomstvisie te delen staat de Radboud Universiteit in de toekomst sterker tegenover invloeden van buitenaf die de koers van de universiteit kunnen bepalen.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt eerst ingegaan op de geschiedenis van beleid voor Nederlandse universiteiten. Deze wordt vervolgens besproken aan de hand van een aantal verschillende vormen van aansturing voor universiteiten. Daarna worden er voorbeelden gegeven van kritische geluiden over de staat van de universiteiten. Dit wordt verder uitgewerkt in specifieke onderwerpen waarop er kritiek is op de huidige staat van de universiteiten in Nederland. Deze onderwerpen worden gebruikt als input voor de interviews. Verder wordt er ingegaan op de door het Rathenau Instituut uitgevoerde scenarioanalyse over de toekomst van de Nederlandse universiteiten. Aangezien dit onderzoek plaatsvindt op de Radboud Universiteit en zich ook specifiek richt op de deze universiteit is er vervolgens aandacht voor het ontstaan en de bestuursvorm van de Radboud Universiteit. Tot slot worden verschillende vormen van scenario analyses besproken waar voor de methode een keuze uit gemaakt moet worden.

2.1. De geschiedenis van beleid aangaande universiteiten in Nederland

Voordat er kritisch naar het heden en de toekomst wordt gekeken, is het belangrijk om naar het verleden te kijken. Op wat voor manier is er in het verleden omgegaan met beleid omtrent universiteiten in Nederland? Na het einde van de Tweede Wereldoorlog is er sprake van een verhoogde sturing van de overheid op de academische wereld. De nationale overheid neemt wetten aan en zorgt voor procedures en administratief toezicht op de universiteiten. In eerste instantie blijft het bij dit administratieve toezicht (Jansen, 2007). De universiteit krijgt sterk richting vanuit Den Haag. De academische kant van de universiteit wordt nog volledig door zelfbestuur geleid. Dit betekent dat een hoogleraar volledig zelf kan bepalen wat er wel of niet gebeurt. Naar aanleiding van studentenprotest en onrust in 1968 vinden er grote veranderingen plaats in het bestuur van de universiteit. Hoogleraren moeten hun autonomie gaan delen met andere groepen binnen de universiteit. Het zelfbestuur voor de academische kant van de universiteit blijft echter wel intact (Ferlie, Musselin, & Andresani, 2009). In de jaren '70 komt de politiek er gaandeweg achter dat het van hogerhand aansturen in een hiërarchische structuur, het aansturen van een zelfbesturende organisatie, niet de gewenste resultaten oplevert. Halverwege de jaren '80 vinden er grote veranderingen plaats. In 1985 is de Nederlandse overheid gaan "sturen op afstand". Dit houdt in dat de overheid meer het kader wil bepalen waarbinnen de universiteiten kunnen opereren. Er wordt niet meer gestuurd op *input*, maar op *output* (Goedegebuure, Kaiser, Maassen, & De Weert, 1994).

Het doel van deze aanpak was om meer zelforganisatie te stimuleren binnen de universiteiten. De overheid ging zich minder bezighouden met het sturen op plannen en meer met het evalueren van resultaten. Universiteiten moesten zelf hun richting gaan bepalen binnen het door de overheid gestelde kader. De gekozen koers binnen dat kader moest wel verantwoord worden aan de overheid.

Het terugtrekken van de overheid leidde ertoe dat er een andere vorm van sturing ontstond. In de jaren '90 werd gestart met de financiering van prestaties, zodat er competitie om studenten en onderzoeksgelden kon ontstaan. De overheid had geen directe macht meer over de universiteiten en de macht verschoof richting financiële controle. (B. Jongbloed, 2003).

Het "sturen op afstand" heeft tot gevolg gehad dat er meer beslissingen genomen moesten worden door het college van bestuur van een universiteit. Dit heeft binnen de universiteit voor centralisatie van de macht gezorgd. Door het veranderen van het kader voor de medezeggenschap in 1997 met de wet modernisering universitaire bestuursorganisatie (MUB) is er minder sprake van academisch zelfbestuur en meer sprake van gecentraliseerd zelfbestuur, waarbij steeds meer beslissingen en bevoegdheden bij leidinggevend komen

te liggen (Jansen, 2007). In de praktijk is vooral het kader veranderd. Binnen het kader wordt er nog steeds veel overlegd en het verschilt sterk per universiteit hoe sterk de bestuursstructuur is aangepast (Ferlie et al., 2009).

2.1.1. New Public Management

De veranderingen die vanaf de jaren '80 hebben plaatsgevonden kunnen geschaard worden onder een nieuwe vorm van beleid maken, het zogenaamde *new public management*. Het idee achter *new public management* is dat gebruik gemaakt kan worden van marktwerking, ook in sectoren die eerder door de overheid buiten de commercie werden gehouden. Deze marktwerking en competitie zou ertoe moeten leiden dat de efficiëntie en effectiviteit van de instellingen omhoog gaat.

Voor de universiteiten was de concrete verwachting dat de kosten zouden dalen en de kwaliteit van het onderzoek en onderwijs omhoog zouden gaan. *New public management* heeft er binnen universiteiten toe geleid dat men zich alleen maar bezig zou moeten houden met ieders eigen expertise. Voor de academici betekent dat het genereren en het overbrengen van kennis en voor managers het regelen van de randvoorwaarden. Deze managers moeten kunnen sturen op resultaat, zodat de instelling, in dit geval de universiteit, de competitie zo goed mogelijk aan kan gaan. *New public management* heeft zich op universiteiten gemanifesteerd in onderlinge concurrentie en professioneel management dat stuurt op output.

Aan Nederlandse universiteiten gebeurt dit op het gebied van onderwijs door te sturen op het aantal behaalde diploma's aan een instelling en het marktaandeel dat een instelling hiermee heeft. Voor onderzoek wordt er in Nederland niet verdeeld op output maar meer in competitie, waar output overigens wel een rol in speelt. *New public management* manifesteert zich zo anders binnen hetzelfde werkveld, maar ook anders in verschillende landen. In Engeland is er bijvoorbeeld wel een sterke sturing op output bij overheidsfinanciering van onderzoek (Jansen, 2007). Het concept van *new public management* mag dan wel algemeen zijn, maar er zijn verschillen in de uitvoering per land en per onderdeel van een sector.

2.2. Het aansturen van universiteiten

Er zijn een vijftal basismodellen die een beschrijving geven van de aansturing van universiteiten in het algemeen (Westerheijden, Boer, & Enders, 2009). Deze worden hieronder kort toegelicht. Vervolgens wordt de beleidsgeschiedenis van Nederlandse universiteiten in perspectief geplaatst met deze modellen.

2.2.1. State regulation

Dit is een klassieke top-down benadering door de overheid. In dit model stuurt de overheid een universiteit aan met behulp van richtlijnen. Vaak uit zich dit in het opstellen van wetten. Daarnaast wordt de universiteit actief gecontroleerd door de overheid. De overheid regelt bijvoorbeeld aanstellingen, welke opleiding worden ingesteld en waar deze opleidingen worden gegeven. In Nederland waren de reguliere universiteiten bijvoorbeeld voor alle zaken aangaande vastgoed afhankelijk van de Rijksgebouwendienst (Westerheijden et al., 2009).

2.2.2. Stakeholder guidance

Dit model werkt met het stellen van doelen en het inwinnen van advies om deze doelen te bereiken. Hierbij spelen stakeholders een centrale rol in bijvoorbeeld het bepalen van onderzoeksprioriteiten. Natuurlijk is de overheid een belangrijke *stakeholder* in een universiteit. Naast de overheid zouden er nog andere stakeholders uit de industrie of de maatschappij bij de universiteit betrokken kunnen zijn (Westerheijden et al., 2009).

2.2.3. Academic self-governance

Het gaat bij *academic self-governance* om de professionele academische gemeenschap die samen een beslissing nemen. Het gaat hier om professionele onderdelen van de academische gemeenschap die in overleg een beslissing nemen. Een voorbeeld hiervan zijn afspraken die door collega's onderling gemaakt worden. Deze vorm van aansturing heeft wel het risico dat het omslaat in een universiteit waarbij hoogleraren, die hoog in de academische hiërarchie staan, sterk hun stempel op de universiteit drukken (Westerheijden et al., 2009).

2.2.4. Managerial self-governance

Managerial self-governance slaat op het hiërarchische systeem dat zich in een universiteit bevindt. Het gaat hier niet om de academische hiërarchie, maar om de bestuurshiërarchie. De voorzitter van het college van bestuur die hiërarchisch boven een decaan staat, ondanks het feit dat beide in de academische hiërarchie gelijk zijn. Over het algemeen leidt deze vorm van aansturing tot een centralisatie van het bestuur. Het idee hierachter is dat als bestuurders besturen onderzoekers meer tijd hebben om zich te focussen op onderwijs en onderzoek (Westerheijden et al., 2009).

2.2.5. Competitie

De competitie om schaarse goederen kan ook worden gezien als een vorm om universiteiten aan te sturen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een marktwerking waarin vraag en aanbod een belangrijke rol spelen. Deze competitie lijkt zich voornamelijk af te spelen om geld, personeel en aanzien. Dit vindt niet alleen tussen universiteiten plaats, maar ook binnen universiteiten waarbij het presteren ten opzichte van collega's de vraag van klanten simuleert. Deze vorm van aansturing staat nooit op zichzelf, maar wordt altijd gecombineerd met een van de bovenstaande vormen (Westerheijden et al., 2009).

2.2.6. Inspraakuniversiteit

Een vorm van aansturing die in de bovenstaande modellen lijkt te ontbreken is de inspraakuniversiteit. Deze vorm van aansturen zou getypeerd worden door een universiteit waarbinnen, spreekwoordelijk, iedereen mag meebeslissen. Beslissingen worden genomen met medezeggenschap van studenten en medewerkers. Binnen de universiteit ligt hierdoor vooral de nadruk op samenwerking. Deze vorm van aansturing staat tussen *academic*- en *managerial self-governance* in. In principe worden binnen universiteiten beslissingen in overleg genomen, zoals gebruikelijk is in *academic self-governance*. Bij deze beslissingen is echter de academische hiërarchie van ondergeschikt belang. Studenten en medewerkers die lager in de academische hiërarchie staan hebben evenveel recht van spreken als medewerkers die hoger in die hiërarchie staan. Dit komt sterk overeen met de bestuurshiërarchie die een centrale rol speelt bij *managerial self-governance*.

2.2.7. In perspectief met de beleidsgeschiedenis

In de beleidsgeschiedenis voor Nederlandse universiteiten zijn de bovenstaande modellen te herkennen. Voor de Tweede Wereldoorlog was er op academische gebied sprake van veel *academic self-governance*. Na de Tweede Wereldoorlog wordt de regulering van de staat sterker, maar dit brengt nog geen grote veranderingen teweeg. Deze worden wel in gang gezet door de studentenprotesten in '68. Na 1968 vindt er, door het vergroten van de inspraak van medewerkers en studenten, een verschuiving plaats van *academic self-governance* naar meer *managerial self-governance*. Dit is het begin van de inspraakuniversiteit. Door deze

vergrootte inspraak moesten de managementniveaus binnen de universiteit duidelijker gedefinieerd worden. Als in 1985 de overheid meer gaat “sturen op afstand” vindt er minder *state regulation* plaats en verschuift het aansturen van de universiteit meer naar een *stakeholder guidance model* en *competitie*. Met de wijzigingen in de MUB in 1997 wordt de aanwezigheid van *managerial self-governance* nog groter. *New public management* heeft er dus in Nederland voor gezorgd dat er van een systeem dat grotendeels bestond uit *academic self-governance* met een sterke *state regulation*, via een inspraakuniversiteit, is veranderd in een systeem met *managerial self-governance*, *stakeholder guidance* en *competitie*. Hierdoor hebben studenten en medewerkers minder te zeggen over de universiteit, dan in de inspraakuniversiteit het geval was. Dit zorgt voor spanningen binnen universiteiten in Nederland. Deze spanningen worden hieronder in de vorm van een drietal voorbeelden en zogenaamde hete hangijzers besproken.

2.3. Discussie over de universiteit

Met het vormgeven van beleid volgens het principe van *new public management* is veel kritiek ontstaan op het beleid aangaande universiteiten. Niet alleen op het beleid zelf, maar ook op de cultuurverandering die dit beleid gebracht heeft. Hieronder wordt met een drietal voorbeelden een deel van deze kritiek geconcretiseerd.

2.3.1. Bezetting van het Maagdenhuis

Een van de meest recente, maar zeker een van de bekendste voorbeelden van kritiek op de huidige staat van de Nederlandse universiteiten is de bezetting van het Maagdenhuis in Amsterdam geweest. Op 25 februari 2015 werd het Maagdenhuis van de universiteit van Amsterdam bezet door studenten. Het Maagdenhuis is het bestuursgebouw van de universiteit van Amsterdam. Honderden docenten sloten zich aan bij het protest dat achter deze bezetting schuilging. De Nieuwe Universiteit, de actiegroep die hiervoor verantwoordelijk was, wilde democratische verkiezing van het College van Bestuur, vaste contracten voor al het wetenschappelijk personeel en minder rendementsdenken op de universiteit. Bij rendementsdenken kan vooral gedacht worden aan termen als kwantiteit, meetbaarheid, vraag en aanbod, kosten en baten (Thomas, 2015). Dit rendementsdenken lijkt een angel in het hele debat rondom de invulling van de universiteit te zijn.

2.3.2. “Waarom ik ontslag neem bij de universiteit”

In een recent opinieartikel in het NRC handelsblad beschrijft een universitair docent van de Rijksuniversiteit Groningen waarom hij besloot ontslag te nemen (Runia, 2018). In zijn stuk haalt deze docent de term *McUniversity* aan.

In 1995 pasten twee sociologen het begrip *McDonaldization* (Ritzer, 1983) toe op de veranderingen die zij observeerden op de universiteit. Zij observeerden meer macht voor managers, centralisatie, een groei van de organisatie, stijgende student-staf ratio's, meer nadruk op reclame en bedrijfsontwikkeling en meer automatisering van administratieve taken. Daarnaast zagen zij termen als klanten, producten en lijnmanagers hun intrede doen in de universiteit. De achterliggende ideeën van een universiteit verschuiven steeds meer naar die van een fabriek waarin kennis een product is dat geproduceerd wordt door de academici en waarvoor een markt bestaat waarin je winst kan maken: de *McUniversity* (Parker & Jary, 1995).

In feite concretiseert deze docent de algemene observaties van Parker en Jary voor de Nederlandse universiteiten. Hij beschrijft de angst om studenten te verliezen, want “elke

afhakende student betekent kapitaalvernietiging”. Hierin komt duidelijk het sturen op output naar voren. Ook beschrijft hij dat zelfsturing langzaam maar zeker verdwijnt. Dit lijkt naadloos aan te sluiten bij het eerder beschreven gecentraliseerd zelfbestuur.

2.3.3. WOinactie

WOinactie is een beweging die opkomt voor de belangen van het universitair onderwijs en onderzoek. De beweging is aanjager van gestructureerder landelijk protest en voorziet in een platform om lokaal protest mogelijk te maken. Rens Bod is de drijvende kracht achter deze beweging die nu op alle universiteiten in Nederland een voet aan de grond heeft gekregen. Met deze beweging voeren, in plaats van studenten, medewerkers actie.

WOinactie constateert dat er meer studenten zijn gekomen, terwijl er minder geld per student beschikbaar is. Universitair personeel werkt daardoor over en onderzoekstijd wordt gebruikt voor onderwijs. Onderzoek en de maatschappelijke impact van het onderzoek wordt gedaan in de vrije tijd. Dit zorgt voor een te hoge werkdruk in het hoger onderwijs. Door een tekort aan geld zijn er meer flexcontracten waardoor pas gepromoveerden minder kans hebben op een carrière in de wetenschap. Door dit tekort aan geld is het moeilijker om kleinschalig onderwijs aan te bieden en krijgen studenten in steeds grotere groepen onderwijs, waardoor de kwaliteit van het onderwijs in gevaar komt.

WOinactie ondersteunt acties op lokaal niveau en zet in op grote landelijke acties. Voorbeelden hiervan zijn acties tijdens de opening van het academisch jaar en een landelijke actieweek om de problematiek onder de aandacht te brengen. WOinactie's belangrijkste eis is dat de financiering per student wordt teruggebracht naar het niveau van 2000 (WOinactie, 2018).

Volgens de bovenstaande voorbeelden zou het hoog tijd zijn om het roer op universiteiten compleet om te gooien. De vraag is echter of dit op de lange termijn beter is voor de universiteit en de samenleving.

2.4. Hete hangijzers

Bovenstaande kritische geluiden zijn een uitingvorm waaraan verschillende onderwerpen ten grondslag liggen. Deze onderwerpen zouden getypeerd kunnen worden als hete hangijzers. Het zijn onderwerpen die resulteren in protest; die mensen aanzetten tot beweging; waar bestuurders, staf, studenten en de politiek het over oneens zijn. Op basis van uiteenlopende bronnen, zoals de VSNU, het Rathenau Instituut en WOinactie, zijn deze onderwerpen in kaart gebracht. Hieronder worden deze onderverdeeld in de drie categorieën die in dit onderzoek worden gehanteerd: organisatie, onderwijs en onderzoek.

2.4.1. Organisatie

Er zijn een aantal onderwerpen die de universiteit als organisatie aangaan. Deze onderwerpen raken soms sterk aan een van de primaire taken, onderwijs en onderzoek, van de universiteit, maar de kritiek richt zich op de universiteit als organisatie.

Een van de redenen voor het nemen van ontslag van Eelco Runia en voor de bezetting van het Maagdenhuis in 2015 is de roep om meer autonomie en zeggenschap binnen de universiteit. Runia verwoordt dit als het verlies van zelfsturing (Runia, 2018). De bezetters van het Maagdenhuis geven aan dat er nu teveel gestuurd wordt op output. Het gaat tegenwoordig teveel om kosten en baten, vraag en aanbod en kwantiteit en meetbaarheid (Thomas, 2015).

Voor dit onderzoek wordt dit verwoord als de kwestie tussen het sturen op output en autonomie.

Een ander onderwerp is de werkdruk op universiteiten voor wetenschappelijk personeel. Vanuit WOinactie wordt hier al actie tegen gevoerd (WOinactie, 2018). Naast WOinactie maakt ook de VAWO, de vakbond voor de wetenschap, zich zorgen om de werkdruk. Zij zien de competitie om onderzoeksgelden, de toename van flexibele contracten en het feit dat er meer onderwijs aan een groter aantal studenten gegeven moet worden als oorzaken van de verhoogde werkdruk (VAWO, 2018).

Binnen de Radboud Universiteit wordt er decentraal bestuurd. Veel beslissingen worden op het niveau van de faculteiten genomen. Over deze vorm is intern discussie, want het is lastig om universiteitsbrede afspraken te maken en uniform uit te voeren. Aan een decentrale bestuursvorm zitten echter ook voordelen, zoals een minder complexe organisatie en een groter gevoel van betrokkenheid bij de universiteit. Er zijn dus voor- en tegenstanders van de huidige inrichting.

Tot slot worstelt de Radboud Universiteit met de identiteit, het imago en de zichtbaarheid van de universiteit. Het behouden van de bijzondere status, de katholieke identiteit, heeft bijvoorbeeld ter discussie gestaan omtrent de doorvoering van de wet versterking bestuurskracht. Qua imago en zichtbaarheid lijkt de Radboud Universiteit het minder te doen dan universiteiten in grotere steden van Nederland. Een voorbeeld hiervan is de *Sustainabul*, waarbij de Radboud Universiteit het niet goed doet (Sustainabul, 2018). Dit is een ranglijst waarop wordt gekeken hoe duurzaam en groen een universiteit is. Met Nijmegen als *green capital* 2018 hadden sommige mensen graag gezien dat de universiteit het beter had gedaan in een dergelijke ranglijst.

2.4.2. Onderzoek

Binnen het onderzoek zijn er een paar onderwerpen die leiden tot discussie. De grootste discussie wordt gevoerd over de competitie om onderzoeksfinanciering. Volgens cijfers van het Rathenau Instituut (Jonge, 2017) is de aanvraagdruk op NWO de afgelopen jaren gegroeid. Dit heeft tot gevolg dat er minder kans is voor wetenschappers om geld te verkrijgen. Volgens groepen als WOinactie is dit een probleem en zou er meer structurele financiering van de wetenschap moeten komen.

In de scenarioanalyse van het Rathenau Instituut (Faase, 2014) is er aandacht voor de vraag of universiteiten naar veel verschillende onderwerpen onderzoek moeten doen of zich juist op een klein aantal onderwerpen moet focussen. De Radboud Universiteit profileert zich nu als brede universiteit. De vraag is of dat in de toekomst anders zal moeten zijn.

2.4.3. Onderwijs

Aangaande het onderwijs zijn er op een aantal verschillende onderwerpen problemen of discussies. Het gaat hierbij om de hoeveelheid studenten, het welzijn van de student, internationalisering en het onderwijsmodel in Nederland.

Een actueel onderwerp dat sterk raakt aan onderwijs is het studentenwelzijn. Uit een enquête uitgevoerd voor de Universitaire Studentenraad van de Radboud Universiteit (SOO, 2017), blijkt dat 57% van de studenten aan deze universiteit veel of zeer veel stressklachten ervaren. Onderdeel van deze stressklachten lijkt studiedruk te zijn. Uit een onderzoek van het RIVM blijkt dat door extra bijbaantjes of de druk om te moeten presteren studenten klachten ondervinden (RIVM, 2018).

Internationalisering in het onderwijs lijkt te resulteren in twee kampen. Aan de ene kant geven onderwijsinstellingen, waaronder de Radboud Universiteit (Radboud University, 2013), aan dat er gestreefd wordt naar internationaler onderwijs. Dit gaat vaak gepaard met het in het Engels aanbieden van opleidingen. Aan de andere kant is er verzet tegen deze verengelsing door bijvoorbeeld de vereniging Beter Onderwijs Nederland (Beter Onderwijs Nederland, 2018) en studenten, bijvoorbeeld psychologiestudenten aan de Radboud Universiteit (Zuidweg, 2017).

Er zijn ook vragen omtrent het onderwijsmodel aan Nederlandse universiteiten. In de scenarioanalyse van het Rathenau Instituut (Faase, 2014) worden situaties geschetst waarbij er vooral in deeltijd gestudeerd wordt. Dit strookt niet met de huidige gang van zaken aan de Radboud Universiteit waarbij er vooral voltijd gestudeerd wordt. Naast dit onderwerp is er het protest van WOinactie (WOinactie, 2018) tegen grootschalig onderwijs. Zoals hierboven staat beschreven vreest WOinactie dat met onderwijs voor grote groepen de onderwijskwaliteit te ver achteruit is gegaan. Kleinschalig onderwijs vergt meer tijd van docenten en de vraag is of dit haalbaar is. Tot slot worden er vragen gesteld omtrent de toegankelijkheid van het onderwijs. In de scenarioanalyse van het Rathenau Instituut (Faase, 2014) zijn er scenario's waarin deze toegankelijkheid wordt beperkt om bijvoorbeeld kosten te drukken. Bert van der Zwaan gaf bij zijn afscheid als Rector Magnificus aan dat een sterkere selectie voor universiteiten een goede zaak zou zijn (KleinJan, 2018). Daarnaast is er al veel discussie over het begrip selectie. De VSNU en LSVB worden het niet eens over het begrip selectie en dit tekent de discussie die hier nu over speelt (Heest, 2018). Het proces blijft steken in een discussie over de betekenis van selectie.

Demografisch is er in Nederland sprake van een bevolkingskrimp (Derks, Hovens, & Klinkers, 2006). In veel beleidsstukken wordt gewaarschuwd voor de gevolgen van demografische krimp in Nederland. Als universiteiten geen stappen ondernemen, dan zullen er minder studenten komen aan de universiteiten. Internationalisering van het onderwijs wordt hiervoor als oplossing gezien door de VSNU (VSNU, 2015). Ook aan de Radboud Universiteit zijn er plannen om op deze manier de instroom van studenten op peil te houden (Buydens, 2016). Het is opvallend dat het totaal aantal studenten nog steeds gestaag groeit (VSNU, 2018). De tegenspraak die hierdoor lijkt te ontstaan voedt de discussie of er maatregelen genomen moeten worden of niet. Dit onderwerp lijkt sterk samen te hangen met de internationalisering van het onderwijs, maar wordt wel als een apart probleem beschouwd.

2.4.4. Onderwijs en onderzoek

Naast de bovengenoemde punten zijn er nog andere punten die spelen voor zowel onderwijs als onderzoek. Het gaat hierbij om de samenwerking en concurrentie tussen universiteiten in Nederland, de aansluiting op het Hoger Beroeps Onderwijs (HBO) en de aansluiting op het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en de maatschappij.

De concurrentie dan wel samenwerking tussen Nederlandse universiteiten bestaat wel of niet afhankelijk van de bron die wordt geraadpleegd. Aan de ene kant staat bijvoorbeeld de VSNU die goed samenwerkende universiteiten zien, waarvan zij de verbindende factor is (VSNU, 2015). Aan de andere kant is er een visie ontwikkeld door de KNAW die beweert dat er te weinig wordt samengewerkt. De visie van de KNAW beschrijft een "universiteit van Nederland". Het gaat hierbij om een vergaande en innige samenwerking tussen de universiteiten in Nederland, waarmee pas echt de kwaliteit van de Nederlandse universiteiten tot hun recht kunnen komen (Calmthout, 2017; KNAW, 2018). Op dit soort samenwerking is

echter ook kritiek, omdat de samenwerking symbool staat voor middelmatigheid en niet zou streven naar excellentie (Teutem, 2017).

Naast samenwerking tussen universiteiten is samenwerking met hogescholen een heikel punt. In het verleden zijn er hogescholen en universiteiten gefuseerd, bijvoorbeeld de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam in 2003, maar daar wordt uiteindelijk op teruggekomen (Obbink, 2016). Als we een scenario van het Rathenau Instituut volgen, dan kan het onderwijs aan de universiteit in de toekomst veel praktijkgericht worden. Het wordt in dit geval onduidelijk waar de grens tussen deze twee niveaus in het hoger onderwijs ligt (Faase, 2014). Ook op het gebied van onderzoek worden stappen gezet die hogescholen en universiteiten dichterbij elkaar kunnen brengen. De uitbreiding van het ius promovendi (Scienceguide, 2017) en het stimuleren van onderzoek aan hogescholen dragen hieraan bij (Knecht, 2018).

Een andere verandering die uit de scenario's van het Rathenau Instituut naar voren komt is de aansluiting van universiteiten op het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en de maatschappij (Faase, 2014). In de scenario's wordt een wereld beschreven waarin er meer prioriteit gegeven wordt aan economisch gewin, praktische kennis of maatschappelijke problemen. Als een dergelijke verandering optreedt, dan zal de Radboud Universiteit keuzes moeten maken hoe hiermee omgegaan wordt.

2.5. De Radboud Universiteit

De bovenstaande hete hangijzers zijn voornamelijk gebaseerd op situaties aan rijksuniversiteiten. De Radboud Universiteit verschilt op een aantal vlakken van deze rijksuniversiteiten. De Radboud Universiteit is onder de naam Katholieke Universiteit Nijmegen opgericht op 17 oktober 1923. De universiteit is opgericht om de emancipatie van katholieken in Nederland te bevorderen. Ten tijde van de oprichting van de universiteit waren deze ondervertegenwoordigd in het openbaar bestuur, de advocatuur en de medische sector. Vanaf 1951 is de universiteit gevestigd op het voormalig landgoed Heyendaal. Op deze campus groeit de universiteit verder. In 2004 wordt de naam gewijzigd van Katholieke Universiteit Nijmegen naar Radboud Universiteit Nijmegen.

De Radboud Universiteit is een bijzondere universiteit (WHW, 1992). Deze bijzondere status komt voort uit de oprichting, waarbij er voor een katholieke achtergrond werd gekozen. Deze bijzondere status houdt onder andere in dat er binnen de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) andere regels gelden voor de Radboud Universiteit ten opzichte van de universiteiten zonder bijzondere signatuur.

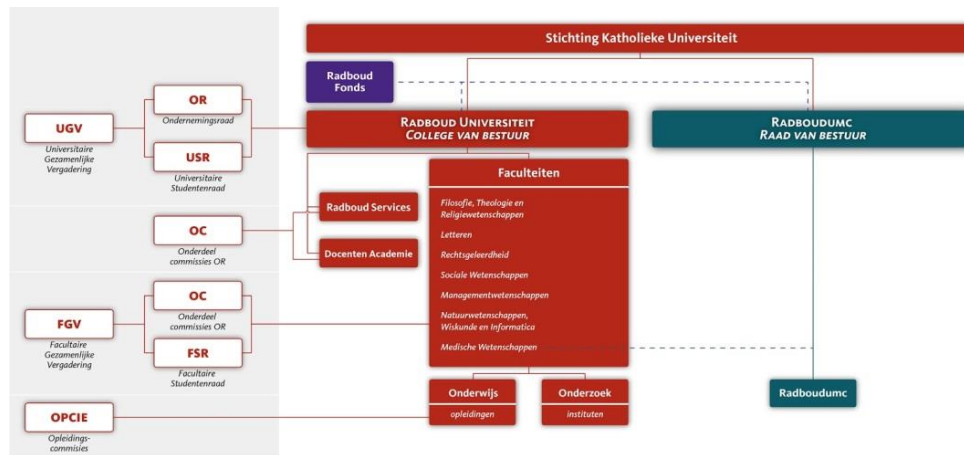
De Radboud Universiteit is uitgegroeid tot een brede universiteit waaraan onderzoek naar veel uiteenlopende onderwerpen wordt gedaan en waar een breed scala aan onderwijs gegeven wordt verspreid over zeven faculteiten; faculteit der Filosofie, Theologie & Religiewetenschappen, der Letteren, der Managementwetenschappen, der Medische Wetenschappen, der Natuurwetenschappen, Wiskunde & Informatica, der Rechtsgeleerdheid en de faculteit der Sociale wetenschappen. In totaal bedient de Radboud Universiteit bijna 21000 studenten en werken er 4900 mensen waarvan ruim 2700 in de wetenschap (Radboud University, 2018a).

2.5.1. Bestuursvorm Radboud Universiteit

De bijzondere status van de Radboud Universiteit heeft zijn weerslag op de manier waarop de universiteit wordt bestuurd. Deze is niet gelijk aan de manier van de reguliere universiteiten. De universiteit moet hierom een structuurregeling opstellen (WHW, 1992). In de

structuurregeling wordt vastgelegd hoe de Radboud Universiteit is ingericht op de punten waarin de WHW niet leidend is.

In figuur 1 is de bestuursstructuur van de Radboud Universiteit weergegeven. Hierin zijn verschillen te zien ten opzichte van de reguliere universiteiten. Boven het college van bestuur staat de Stichting Katholieke Universiteit. Terwijl dit bij een reguliere universiteit een raad van toezicht zou zijn. Doordat bij de Radboud Universiteit toezicht wordt gehouden door



Figuur 1: organogram van de Radboud Universiteit (Radboud University, 2018b)

een stichting is de minister niet formeel eindverantwoordelijk. De bestuursleden van de stichting worden benoemd door de conferentie van bisschoppen. De leden hiervan worden op hun beurt weer benoemd door de paus. Hiermee is er een directe hiërarchische lijn tussen de Radboud Universiteit en de katholieke kerk.

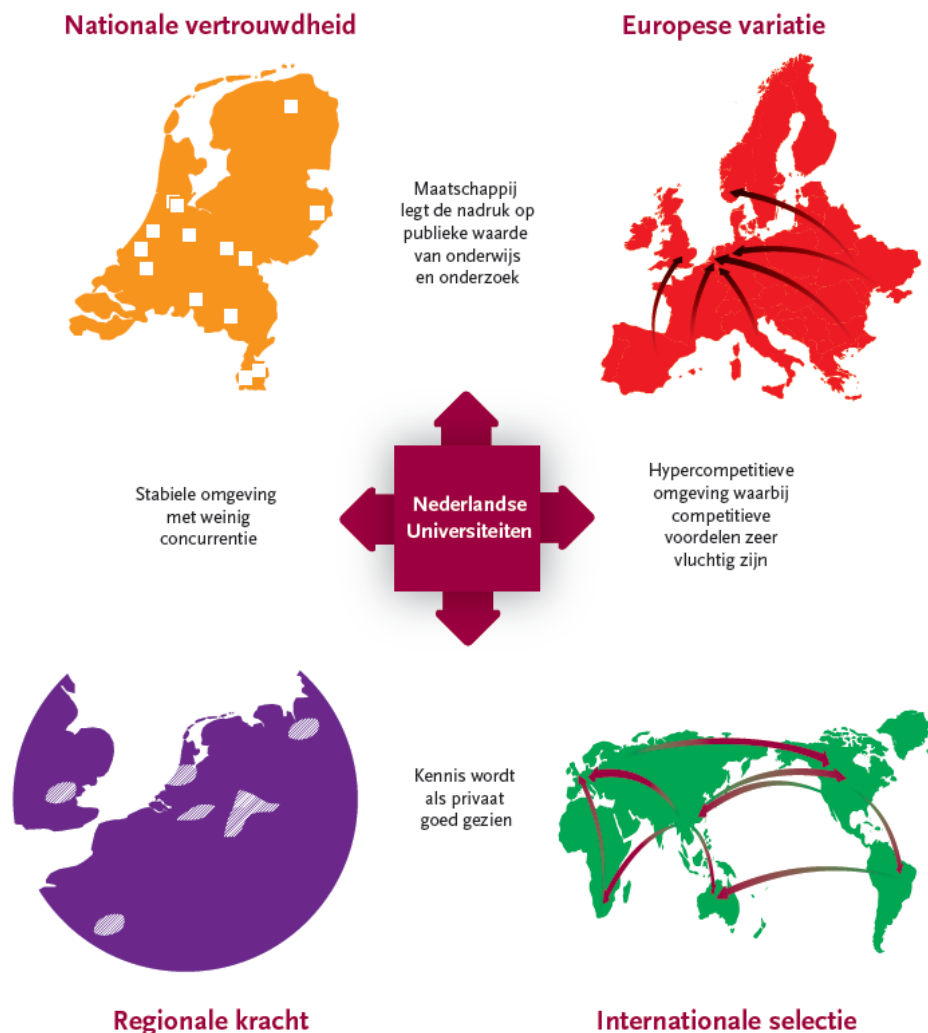
Een ander verschil is minder zichtbaar, maar draagt voor het onderwijsbeleid sterk bij aan de decentrale werking van de universiteit. De Facultaire Gezamenlijke Vergadering (FGV) heeft instemmingsrecht op de volledige Onderwijs- en ExamenRegeling (OER). Het is hierdoor voor het College van Bestuur lastig om zaken in de OER te veranderen, omdat elke faculteit kan beslissen hier niet aan mee te werken. Het meest recente voorbeeld hiervan is het feit dat de faculteit Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica een andere hoogte van het BSA heeft dan de rest van de universiteit.

Een overleg dat niet op dit organogram staat is het College van Decanen. Dit is een overleg tussen het College van Bestuur en de decanen van de faculteiten. De Rector Magnificus is voorzitter van dit overleg. Dit overleg laat zien dat er vanuit het centrale bestuur overleg gevoerd moet worden met de decentrale besturen om afspraken te maken en beleid te verwezenlijken.

2.6. De toekomst van de Nederlandse universiteit

Zoals in de inleiding al werd vermeld, is er in het verleden door het Rathenau Instituut een scenarioanalyse uitgevoerd. In deze analyse komen vier scenario's naar voren die in grote lijnen de toekomst van de Nederlandse universiteiten kunnen schetsen: Nationale vertrouwdeheid, Regionale kracht, Internationale selectie en Europese variatie. In figuur 2 worden deze verschillende scenario's weergegeven. Hieronder zal per scenario toegelicht worden wat deze inhouden.

Nationale vertrouwdheid beschrijft een scenario waarin er, na conflicten met Rusland, een stabiele Europese Unie is ontstaan. De nadruk ligt op de maatschappelijke waarde van onderzoek en onderwijs. Voor het onderzoek is een groot Europees fonds gecreëerd. Wetenschap en innovatie zijn opgenomen in het dagelijks leven door middel van co-creatie. Hierdoor staan universiteiten middenin de samenleving. Het onderwijs is sterk gericht op sociale thema's. Studenten kiezen niet meer voor een discipline, maar voor een van deze sociale thema's.



Figuur 2: een overzicht van de vier scenario's zoals beschreven in de scenarioanalyse van het Rathenau Instituut (Faase, 2014).

Regionale kracht beschrijft een scenario waarin de Europese Unie vleugellam en gefragmenteerd is. De economische kracht lijkt alleen nog maar in kleine regio's binnen landen te zitten en burgers zien zichzelf meer als ondernemers. Onderzoek en onderwijs staan compleet in dienst van de economie. Het gaat om kennis en vaardigheden waar het bedrijfsleven iets aan heeft.

Internationale selectie beschrijft een wereld waarin er een gigantische competitie is ontstaan op het gebied van kennis. De Europese Unie is uit elkaar gevallen en een Noord-Europees machtsblok heeft zich gevormd om een vuist te kunnen maken tegen nieuwe grootmachten zoals China, Brazilië en Saudi-Arabië. De onderzoeksfocus ligt volledig op technische en fundamentele vooruitgang om mee te kunnen in de sterke competitie. Sociale problemen zijn compleet uit het oog verloren. Ook in het onderwijs is er sterke competitie om het beste talent. Hierdoor zijn de traditionele universiteiten eigenlijk verdwenen.

Europese variatie beschrijft een Europa dat zich heeft afgekeerd van de Verenigde Staten. Europa is economisch en cultureel gezien een geheel geworden, maar politiek lijkt dat nog niet te lukken. Het gevolg voor onderzoek is, dat er een groot Europees onderzoeksbudget is om te kunnen concurreren met Amerika. Vanuit private en semi-private fondsen is er geld beschikbaar voor het oplossen van sociale problemen. Het onderwijs is sterk gefragmenteerd en er zijn duidelijke verschillen in maximaal haalbaar opleidingsniveau. Wie niet slim genoeg is, komt niet aan de top. Hierdoor is onderwijs voor iedereen toegankelijk, maar niet al het onderwijs is voor iedereen toegankelijk (Faase, 2014).

Deze analyse geeft een erg globale indruk van de mogelijkheden waar de toekomst ligt van de Nederlandse universiteiten. Deze mogelijkheden zijn gebaseerd op veranderingen in een internationaal kader. Grote verschuivingen in dit kader, zoals conflicten met Rusland of de opkomst van nieuwe grootmachten, kunnen lokaal, op de Radboud Universiteit, voor veranderingen zorgen. De scenario's beschreven in de analyse van het Rathenau Instituut bieden echter geen aanknopingspunten voor de hete hangijzers waar de universiteiten in Nederland nu mee zitten. Naast de invloed van buiten in kaart te brengen is het ook belangrijk om te inventariseren wat voor invloeden er binnen een universiteit van invloed kunnen zijn op de te bepalen visie.

2.7. Scenarioanalyse

De scenarioanalyse van het Rathenau Instituut is een voorbeeld hoe een scenarioanalyse vormgegeven kan worden. Er zijn echter veel verschillende manieren waarop dit kan gebeuren. Scenario analyses zijn in drie verschillende stijlen in te delen: *Intuitive logics school*, *Probabilistic modified trends school*, *French school - La prospective* (Amer et al., 2013). De eerdergenoemde scenarioanalyse van het Rathenau Instituut is een voorbeeld van een scenarioanalyse volgens de *intuitive logics school*.

De *Intuitive logics school* is de meest voorkomende vorm van scenarioanalyse in de westerse wereld en de meest beschreven vorm in de literatuur (Bradfield, Wright, Burt, Cairns, & Van Der Heijden, 2005). Doordat Shell deze methode veelvuldig heeft gebruikt in haar bedrijfsvoering is deze techniek ook wel bekend komen te staan als de Shell methode (Amer et al., 2013). Binnen deze methode is een grote variëteit in technieken. Het aantal stappen varieert bijvoorbeeld van vijf tot meer dan 15 (Bradfield et al., 2005). Bij deze techniek bestaan scenario's uit geconstrueerde gebeurtenissen, waarbij de focus sterk ligt op oorzaak-gevolg relaties en belangrijke beslismomenten (Kahn & Wiener, 1967). Door inzicht te verkrijgen in deze relaties en beslismomenten kan het uiteindelijke beslisproces verbeterd worden. De aanpak van de *intuitive logics school* kan gebruikt worden om flexibele scenario's te maken waarin gebeurtenissen elkaar op een logische manier opvolgen (Huss & Honton, 1987). Sommige onderdelen van deze scenario's zijn kwantitatief en goed te voorspellen, terwijl de meeste factoren kwalitatief zijn (Huss, 1988).

De *probabilistic modified trends school* is een methode die bestaat uit twee verschillende matrix technieken: *trend impact analysis* en *cross impact analysis* (Bradfield et al., 2005). Binnen deze technieken worden gegevens uit het verleden gebruikt om een beeld van de toekomst te schetsen met behulp van extrapolatie in combinatie met kwalitatieve factoren (Huss & Honton, 1987). Voor deze methode zijn veel kwantitatieve gegevens nodig. De kwalitatieve gegevens die gebruikt worden in dit soort onderzoeken zijn zogenaamde *drivers*

of change. Dit kunnen interne of externe onderwerpen zijn die verandering binnen een organisatie teweeg kunnen brengen (Amer et al., 2013).

De *French school* methode is ontwikkeld in sterke samenwerking met de Franse overheid. De filosoof Gaston Berger ontwikkelde de basis voor deze methode en noemde het, *la prospective* (Amer et al., 2013). De gedachte achter deze techniek is dat de toekomst niet vastligt, maar kan worden gecreëerd en gevormd (Bradfield et al., 2005). Deze manier van scenario's maken resulteert in idealistische toekomstbeelden die als leidraad gebruikt kunnen worden voor beleidsmakers om door gerichte acties de toekomst te kunnen vormen (Amer et al., 2013).

Op basis van de bovenstaande eigenschappen zijn de *intuitive logics school* en de *French school* bruikbare stijlen voor dit onderzoek. Door belangrijke beslismomenten in kaart te brengen en gebruik te maken van oorzaak-gevolg relaties wordt er meer aangesloten bij de bestaande organisatiestructuur van de universiteit. Het idealistisch toekomstbeeld van *La prospective* is zeker een interessante aanpak, maar hier wordt weinig resultaat van verwacht, omdat de universiteit sterk afhankelijk is van externe factoren die niet beïnvloed kunnen worden door een andere visie van de universiteit zelf. Daarom is uiteindelijk gekozen voor een aanpak die aansluit bij de *intuitive logics school*.

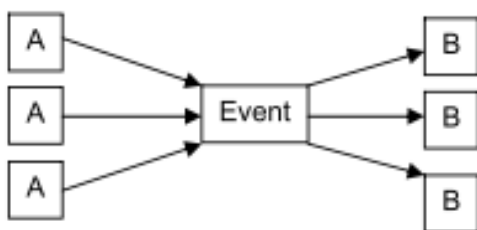
Scenario's die gemaakt zijn volgens de principes van de *intuitive logics school* voldoen aan een paar algemene criteria. Er worden ten minste twee en maximaal zeven scenario's gemaakt. Deze worden gedetailleerd uitgewerkt en zijn erop gericht om te contrasteren. In de meeste gevallen worden geen volledige scenario's, van heden tot toekomst, uitgewerkt, maar wordt voornamelijk de toekomst beschreven (List, 2007).

De meeste manieren om scenarioanalyses uit te voeren brengen een aantal nadelen met zich mee. Het ontwikkelen van scenario's kost tijd en brengt veel werk met zich mee. De meeste scenario's kosten ten minste een jaar om te ontwikkelen. Scenario's zijn onderling niet verbonden en schetsen een wereld die vaak niet verbonden is met het heden (Bood & Postma, 1997; List, 2005). De scenario's zijn sterk gericht op een paar extreme veranderingen. Ze dekken daardoor ook niet een breed scala aan veranderingen, waardoor ze al nutteloos kunnen blijken bij kleine onvoorziene veranderingen (Coates, 2003).

Dennis List (List, 2005) heeft een methode ontwikkeld die erop gericht is om ook de overlap tussen verschillende scenario's in kaart te brengen. Hij noemt deze methode *scenario network mapping*. De methode gaat er vanuit dat verschillende scenario's niet los van elkaar staan, maar met elkaar verweven zijn totdat ze zich afsplitsen van elkaar. De scenario's starten vanuit hetzelfde punt, namelijk het heden. Elk scenario werkt in principe naar een ander toekomstbeeld toe. Deze toekomstbeelden zijn echter alleen maar een stip op de horizon. Ze liggen niet bij voorbaat vast en kunnen tijdens de scenarioanalyse nog veranderen. De kracht van *scenario network mapping* ligt in het overbruggen van het heden en de toekomst. Met behulp van *future wheels* (Glenn, 1972) en zogenaamde *event trees* wordt een brug geslagen van het heden naar de toekomst en andersom. In dat proces is het belangrijk dat er logische oorzaak-gevolg stappen worden gemaakt. Doordat de uiteindelijke scenario's zijn opgebouwd uit al deze losse basiselementen zijn eventuele veranderingen ook makkelijker door te voeren, zonder dat de complete scenario's onbruikbaar worden (List, 2007). De methode is erop gericht om te worden gebruikt door mensen die weinig tot geen

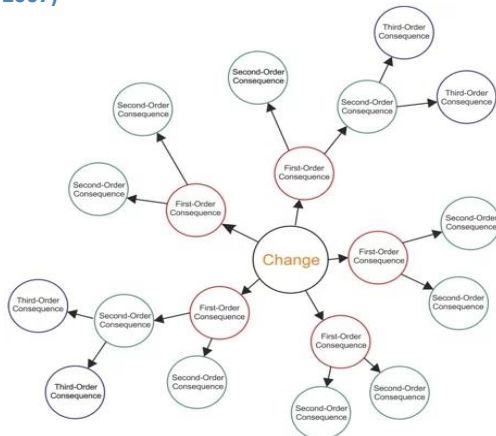
ervaring hebben met scenarioanalyses. Het kost in verhouding weinig tijd om deze scenarioanalyse te maken, vier halve dagen met 20 personen zijn voldoende om de volledige analyse te doen (List, 2007). De hierboven genoemde punten en het feit dat de scenario's met elkaar verweven zijn en van heden tot toekomst lopen, zodat belangrijke beslismomenten geïdentificeerd kunnen worden, zijn de belangrijkste argumenten om *scenario network mapping* als uitgangsmethode te gebruiken.

Een manier om mogelijke eindtoestanden voor scenario's te identificeren is om te kijken of er thema's te maken zijn op basis van *internal drivers of change* (Amer et al., 2013). De gekozen thema's of eindtoestanden kunnen verder ingevuld worden om tot een logisch verhaal te komen dat past in een duidelijke context. Om het verhaal logisch te maken kunnen boomdiagrammen (List, 2007) (figuur 3) of *future wheels* (Glenn, 1972) (figuur 4) gebruikt worden om duidelijke oorzaak gevolg patronen te laten ontstaan.



Figuur 3: voorbeeld van een boomdiagram (List, 2007)

Een boomdiagram is een manier om in kaart te brengen welke oorzaken leiden tot een specifieke beslissing en welke gevolgen deze beslissing vervolgens heeft. Een belangrijke gebeurtenis heeft bijna nooit een enkele oorzaak en ook niet een enkel effect. In een boomdiagram, zoals te zien in figuur 3, worden deelnemers aan de workshop gedwongen om na te denken over meerdere oorzaken en meerdere gevolgen.



Figuur 4: voorbeeld van een future wheel (Glenn, 1972)

Het invullen van een *future wheel* laat een cascade van reacties zien die door een belangrijke beslissing of verandering in werking treedt. Dit kan een groep helpen om te kijken naar gevolgen van een beslissing die een stuk verder van de originele gebeurtenis afstaan dan de eerste gevolgen. Hierdoor kan een extra laag aan een scenario gegeven worden en het helpt de deelnemers om een goed uitgediept scenario te creëren.

3. Methode

Dit onderzoek is op een kwalitatieve manier aangepakt. Binnen dit onderzoek is de subjectieve betekenis en het subjectieve beeld van de universiteit sterk meegenomen. De complexiteit van de universiteit is in kaart gebracht om samen met de subjectieve betekenis nieuwe kanten te ontdekken die het universiteitsbeleid ten goede kunnen komen. Volgens Flick (Flick, 2015) zijn dit benaderingen die passen bij een kwalitatieve manier van onderzoek doen. In dit onderzoek is ervoor gekozen om een scenarioanalyse uit te voeren volgens de *scenario network mapping* methode. Hierbij is gebruik gemaakt van interviews en een scenarioworkshop.

3.1. Aanpassingen scenario network mapping

Een aanpassing die voor dit onderzoek op de *scenario network mapping* methode is gedaan is dat er geen grote workshops met 20 personen georganiseerd is. Dit was binnen het tijdsbestek van dit onderzoek niet haalbaar. In plaats daarvan is op zoek gegaan naar, eerdergenoemde, *drivers of change* in een-op-een interviews. Deze interviews zijn gehouden met zo divers mogelijke mensen uit de organisatie. De gevonden *drivers of change* werden vervolgens als basis gebruikt om toekomstbeelden te kunnen vormen. Dit is, samen met de eerste brainstormstappen van *scenario network mapping*, in een workshop gebeurd.

In toekomstbeelden kan er een onderscheid gemaakt worden tussen een verwachte toekomst en een wenselijke toekomst. Het maken van een verwacht toekomstbeeld is moeilijk, omdat deze bij kleine onverwachte veranderingen al minder bruikbaar zijn. Er zijn daarom wensbeelden gecreëerd, maar er is geprobeerd om deze wel realistisch en haalbaar te houden. Door de *drivers of change* als uitgangspunt te gebruiken voor de toekomstbeelden zijn er wensbeelden gecreëerd. Deze zijn gestoeld op de onderwerpen die op de Radboud Universiteit als probleem worden ervaren. Hiermee is er een wensbeeld ontstaan dat verbonden is met de huidige staat van de universiteit. Dit zorgt ervoor dat er wensbeelden zijn gemaakt die geen volledig andere universiteit zullen voorstellen.

3.2. Interviews

Het doel van de interviews is om de hete hangijzers te valideren voor de Radboud Universiteit en om een eerste indruk te krijgen van mogelijke toekomstbeelden die binnen de Radboud Universiteit leven. Voor de interviews is gekozen voor een gecombineerde aanpak van gesloten vragen, een informele gesprekstechniek en een interviewgide (Patton, 2001).

Er is begonnen met gesloten vragen om een duidelijk beeld van de achtergrond van de geïnterviewde te krijgen. Hiervoor werd een samenvatting van de achtergrond van de te interviewen persoon voorbereid. Er is om bevestiging gevraagd van de informatie en waar nodig werd om aanvulling gevraagd. Dit deel van het interview was ook bedoeld om het ijs te breken, omdat dit makkelijk te beantwoorden vragen zijn. Vervolgens gingen de gesloten vragen over in een open gesprek.

In deze open gespreksvorm was het belangrijkste dat er binnen het thema van de huidige staat van de Radboud Universiteit of de mogelijke toekomst van de Radboud Universiteit gebleven werd. Het ging erom dat het unieke perspectief van de geïnterviewde naar voren kwam, met de punten die de geïnterviewde belangrijk vindt. Eventuele hulpvragen om te helpen de gedachten van de geïnterviewde te ordenen staan beschreven in de interviewgide (bijlage 1). Deze vragen werden alleen maar gesteld als het gesprek anders niet vooruitkwam, dit was maar een enkele keer nodig. Het was de bedoeling om de geïnterviewde zo min mogelijk te beïnvloeden in zijn/haar antwoorden. Er werd afgesloten met

een semigestructureerd deel. Hierin werd gevraagd om aan te geven of de onderwerpen van de lijst met hete hangijzers (bijlage 2) spelen op de Radboud Universiteit. Daarnaast was er de vraag of er, in de ogen van de geïnterviewde, nog punten ontbraken op de lijst. Dit deel van het interview werd semigestructureerd, met een interviewguide, uitgevoerd, zodat de verschillende prioriteringen onderling te vergelijken zijn (Patton, 2001).

Voor deze interviews werd er gezocht naar mensen die een verschillend perspectief kunnen geven op de Radboud universiteit. Er werden daarom mensen benaderd die een verschillende achtergrond en functie hebben binnen de universiteit. Hiermee werd ervoor gezorgd dat de uiteenlopende visies die er bestaan binnen de organisatie ook teruggevonden kunnen worden in de interviews. Het was echter wel van belang dat deze mensen in staat zijn om verder te kijken dan hun eigen vakgebied of opleiding.

3.2.1. Analyse

De interviews werden opgenomen met een dictafoon. Van deze opname werd een gespreksverslag gemaakt. In het gespreksverslag ligt niet de nadruk op het letterlijke gesprek, maar gaat het vooral om de onderwerpen die aan de orde zijn gekomen en hoe de geïnterviewde tegen de onderwerpen aankeek.

Van alle interviews werden vervolgens de verschillende visies per onderwerp bij elkaar gezet. Hierdoor was het makkelijker om te zien op welk onderwerp er tegenstrijdige visies zijn. Een visie kan anders zijn ten opzichte van de huidige visie van de Radboud Universiteit of ten opzichte van de visie van een andere geïnterviewde.

De tegenstrijdige visies op de verschillende onderwerpen vormden de basis voor de *internal drivers of change* (Amer et al., 2013). Deze zijn gebruikt in de workshop om de brainstorm over de scenario's richting te geven en gestructureerd te houden.

3.3. Scenarioworkshop

Het doel van de scenarioworkshop was om een aantal scenario's, minimaal 2 en maximaal 7, te ontwerpen. Voor het ontwerpen van een toekomstscenario zijn een aantal zaken van belang:

- Het toekomstbeeld, de eindtoestand, van het scenario: dit is een beschrijving van het punt dat wordt bereikt over 10 jaar.
- De *internal drivers of change*: deze zijn verzameld in de individuele interviews, die leiden tot de eindtoestand van het scenario.
- Een logisch verhaal dat verklaart waarom bepaalde actoren acties ondernemen binnen het scenario.
- Een context waarin het heden verbonden wordt met de eindtoestand die in het scenario geschetst wordt (Van Asselt et al., 2001).

De *internal drivers of change* op de Radboud universiteit zijn geïdentificeerd in een-op-een gesprekken met een heterogene groep mensen. Vanuit deze gesprekken werden de deelnemers aan de workshop met een informatiepakket geïnformeerd over de belangrijkste *internal drivers of change* voor de Radboud universiteit.

De groep deelnemers aan de workshop moet kennis hebben van de Radboud universiteit of van de *drivers of change*. Hiervoor zijn mensen gevraagd die uit verschillende lagen van de organisatie komen. De deelnemers aan de workshop bestonden uit twee studenten, een PhD, een UD, iemand werkzaam bij een van de diensten en een hoogleraar/bestuurder. Drie faculteiten, faculteit der rechtsgeleerdheid, faculteit filosofie,

theologie en religiewetenschappen en de medische faculteit, waren niet vertegenwoordigd in de workshop.

Aan het begin van de workshop was er nog kort de mogelijkheid om hier vragen over te stellen, maar vervolgens werd snel doorgegaan naar het identificeren van mogelijke toekomstbeelden voor de scenario's. Dit is in twee groepen gebeurd, zodat er tijdens het selecteren van de toekomstbeelden een frisse blik van de ene groep op de toekomstbeelden van de andere groep was.

Om het vormen van thema's gemakkelijker te maken waren de verschillende keuzes aangaande de *internal drivers of change* overzichtelijk weergegeven in een lijst (bijlage 3). Daarnaast hebben de groepen een set met bordjes tot hun beschikking waarmee de keuzes visueel neergezet konden worden. Dit kan helpen om gedachten te ordenen of om makkelijker de gevolgen van een andere keuze inzichtelijk te krijgen in een al gevormd thema. Beide groepen hebben deze bordjes uiteindelijk niet gebruikt. De lijst is door beide groepen wel gebruikt. Uiteindelijk werd met de gehele groep besloten dat de twee gevormde toekomstbeelden eigenlijk hetzelfde waren. De workshop was het dus unaniem eens over het toekomstbeeld voor de Radboud Universiteit.

3.3.1. Analyse

Voor de analyse van de workshops is er een verslag gemaakt van de brainstorm in de verschillende groepen en de brainstorm met de gehele groep. Op deze manier zijn de verschillende argumenten en de context die gebruikt zijn bij het maken van de toekomstbeelden in kaart gebracht. Om het toekomstbeeld uit de workshop in perspectief te kunnen plaatsen zijn er uit de resultaten van de interviews nog drie andere toekomstbeelden gemaakt.

4. Resultaten interviews

Tussen 19 april en 7 mei 2018 zijn er 7 interviews (A1 t/m A7) afgenomen met mensen van verschillende faculteiten en ondersteunende diensten. Van de faculteit letteren, de faculteit der rechtsgeleerdheid en de medische faculteit is het niet gelukt om iemand te interviewen.

Het doel van de interviews was om de lijst met hete hangijzers (bijlage 2) te valideren voor de Radboud Universiteit en om eventuele andere geluiden die in het literatuuronderzoek over het hoofd waren gezien boven tafel te krijgen. Binnen het open deel van de interviews zijn geen nieuwe onderwerpen naar boven gekomen. De geïnterviewden hadden het altijd over onderwerpen die al op de, voor hen toen nog onbekende, lijst met hete hangijzers stonden. Hiermee is de lijst van hete hangijzers gevalideerd voor de Radboud Universiteit. De resultaten uit de interviews zullen aan de hand van de onderwerpen van deze lijst besproken worden.

4.1. Centraal vs decentraal

Bijna alle geïnterviewden (A1 t/m A4, A6 en A7) zagen mogelijkheden voor verbetering van het huidige bestuurssysteem. Een deel van de groep (A2, A3, A4) zou graag meer zaken centraal geregeld zien, dit ging voornamelijk over faciliteiten. Een ander deel (A1, A6, A7) zou willen vasthouden aan een decentrale vorm, maar ziet wel problemen die opgelost moeten worden. Eén persoon (A5) zag de huidige organisatievorm als goed en zag geen andere organisatievorm die zo goed bij de Radboud universiteit zou passen.

Het vast willen houden aan een decentraal systeem of het over willen stappen naar een centraler georganiseerd systeem was niet gekoppeld aan de positie die een persoon heeft binnen de universiteit. Er waren mensen van een decentraal niveau die graag een centraler georganiseerde universiteit zouden zien en vice versa.

De argumenten voor een centraler georganiseerde universiteit richtten zich voornamelijk op het vergroten van gelijkvormigheid en gelijke behandeling. Voorbeelden die hierbij genoemd werden waren een gelijkvormige roostering en een eerlijkere zaalverdeling. Een ander argument richtte zich voornamelijk op het efficiënter inregelen van sommige processen. Voorbeelden hiervan zijn de invoering van en de ondersteuning bij nieuwe systemen, zoals osiris en *Brightspace*.

Argumenten voor een decentraler georganiseerde universiteit richtten zich voornamelijk op het kunnen inspelen op discipline afhankelijke problemen. Daarnaast geeft een decentrale organisatie snel een gevoel van betrokkenheid, waardoor mensen bereid zijn om zich extra in te zetten voor hun werk, omdat ze het gevoel hebben dat het ertoe doet. Een ander voordeel van een decentrale organisatie is het feit dat de complexiteit van de organisatie op een beheersbaar niveau blijft. Een centrale organisatie wordt snel te complex, waardoor ook het overzicht weg is.

Binnen het huidige decentrale systeem spelen zaken die ook aandacht vereisen. Door het decentrale karakter ontstaan er snel eilandjes. Dit kan ertoe leiden dat in sommige gevallen deze eilandjes met elkaar gaan concurreren binnen de universiteit. Door deze eilandvorming worden grote ontwikkelingen soms niet gestuurd door de faculteiten, maar door de diensten van Radboud Services. Het wordt vreemd gevonden dat daar, op grote beleidswijzigingen na, dan geen faculteiten aan te pas komen. Naast het decentrale karakter heeft de Radboud universiteit, volgens sommige geïnterviewden, iets koppigs in zich. Dit kan

resulteren in conflicten tussen centrale en decentrale belangen. Een suggestie om dit te voorkomen is een betere dialoog tussen centraal en decentraal, maar juist ook van decentraal naar centraal. Die laatste vorm van communicatie verloopt nu nog niet altijd even goed.

4.2. Output vs. autonomie

Tussen de verschillende interviews was er veel overeenstemming over de koers die gevaren zou moeten worden op dit punt. Er zou meer vertrouwen moeten komen in medewerkers en dit vertrouwen zou zich moeten uiten in meer autonomie en minder controle. De controle die mensen (A1, A6) nog wel zien is financiële controle. Daar zou sturing op moeten blijven, zodat de organisatie financieel gezond blijft.

Daarnaast maakt een persoon (A2) nog onderscheid tussen onderwijs en onderzoek. Bij de eerste is controle onvermijdelijk, bijvoorbeeld vanwege visitaties en roosters. Autonomie is ook moeilijk te geven in het onderwijs, omdat een curriculum van tevoren al vastligt. Bij onderzoek ziet deze persoon (A2) een noodzaak voor autonomie, omdat dit een randvoorwaarde is voor de creativiteit die bij het doen van onderzoek komt kijken.

De geïnterviewden zien allemaal in dat een deel van deze controle een doorvertaling is van nationaal beleid. De roep om meer vertrouwen en vooral ook echte financiële investeringen in het hoger onderwijs en onderzoek werd in alle gesprekken genoemd. Iedereen vond echter ook dat de universiteit zelf ook minder zou moeten controleren en regeldruk weg zou moeten halen bij docenten en onderzoekers.

4.3. Imago, identiteit, zichtbaarheid

Over dit onderwerp zijn de meningen sterk verdeeld. Aan de ene kant zijn er mensen (A3, A4, A6, A7) die vinden dat zichtbaarheid, imago en identiteit geen aandacht en al helemaal geen tijd en geld nodig hebben. Aan de andere kant zijn er mensen (A1, A2, A5) die de profilering van de universiteit wel heel belangrijk vinden. Tekenend voor deze tegenstelling zijn de volgende twee uitspraken:

A2: "We hebben hier lang gedacht als we maar goed genoeg zijn, dan zien ze ons wel. Dat blijkt niet zo te zijn, we moeten echt die kant op."

A7: "Het gaat erom dat wij dat weten en dat we het goed doen. Niet of andere mensen dat weten."

De voorstanders van het investeren in zichtbaarheid en imago zien graag een lobby richting de provincie, Den Haag en Brussel. Door op deze plekken te laten zien waar we goed in zijn, kan de universiteit een heleboel gedaan krijgen. Als voorbeeld wordt de Rijksuniversiteit Groningen genoemd die, ondanks de grotere afstand tot Den Haag en Brussel, meer voor elkaar lijkt te krijgen dan de Radboud Universiteit.

De tegenstanders van het investeren in zichtbaarheid en imago zien het maken van reclame voor de universiteit binnen Nederland als complete geldverspilling. Het lijkt een *rat race* te worden tussen de universiteiten waarin er eigenlijk geen winnaar is. In de ogen van de tegenstanders is de concurrentie in Nederland een strijd waarin er alleen maar verliezers zijn. Richting het buitenland zijn imago en zichtbaarheid wel belangrijk, maar dan moet het gaan om het geheel van universiteiten in Nederland. Dat zou niet iets moeten zijn dat iedere universiteit apart doet. A6 gaf als suggestie om het ministerie van onderwijs, cultuur en

wetenschap een ambassadeursfunctie te laten vervullen, zoals de overheid dat ook doet voor het Nederlandse bedrijfsleven.

4.4. Werkdruk organisatie

De geïnterviewden zijn het unaniem erover eens dat er een hoge werkdruk is binnen de Radboud Universiteit. Deels wordt dit gezien als onvermijdelijk binnen een universiteit, maar de vraag rijst wat een te hoge werkdruk is. Dit lijkt iets te zijn wat moeilijk onder woorden te brengen is. De oorzaak lijkt echter wel iedereen aan te kunnen wijzen: te weinig financiering en te veel controle. Dat eerste is een nationaal probleem waar de universiteit niet direct iets aan kan doen. Wat de universiteit volgens de geïnterviewden zelf kan doen is minder controleren en keuzes maken in wat de Radboud Universiteit zou moeten doen. Dit wordt in de onderstaande uitspraak geconcretiseerd.

A4: “niet verwachten dat je toponderzoek doet en kleinschalig onderwijs en met minder financiële middelen.”

4.5. Competitie onderzoek

Dat competitie op onderzoek is doorgeslagen, is iets waar alle geïnterviewden het over eens zijn. Bij de belangrijkste onderzoeksfinancierder, NWO, zijn de honoreringspercentages te laag. Dit leidt ertoe dat goede voorstellen ook niet meer worden gehonoreerd. Oplossingen lijken toch voornamelijk een landelijke aangelegenheid waarbij er meer geld zou moeten komen voor NWO, om de honoreringspercentages omhoog te krijgen, of in de eerste geldstroom, voor een duurzame financiering van onderzoek aan universiteiten.

Volgens de geïnterviewden zijn er wel opties voor de universiteit om hier zelf stappen in te ondernemen. Financiering van teams of thematisch onderzoek zou ervoor kunnen zorgen dat er minder pieken en dalen in de financiering zitten. Daarnaast kan de universiteit verder kijken dan NWO en de EU. Als de universiteit zich meer naar de maatschappij richt, dan zouden er mogelijkheden kunnen zijn om via samenwerkingen, met partijen van buiten de wetenschap onderzoek, gefinancierd te krijgen.

4.6. Top of breed onderzoek

Over dit onderwerp zijn de geïnterviewden verdeeld. Er wordt gesteld (A1, A3) dat we op dit moment te breed georiënteerd zijn en dat we ons meer moeten concentreren op onze topgebieden. Het idee is dat door voor te sorteren op de gebieden waar we goed in zijn het makkelijker wordt om financiering te verkrijgen.

Door anderen (A2, A6) wordt gesteld dat we ons teveel op toponderzoek hebben gericht. Deze relatief kleine top maakt de universiteit kwetsbaar. Als er een toponderzoeker weggaat, dan resulteert dit meteen in een gat dat moeilijk opgevuld kan worden. De breedte binnen de universiteit is ook nodig om onderwijs te verzorgen en maatschappelijke impact te hebben. Het doen van toponderzoek zou moeten gebeuren door onafhankelijke onderzoeksinstituten van bijvoorbeeld NWO en de KNAW. Natuurlijk kan er hier samenwerking zijn met onderzoekers van de universiteit, maar het is de breedte die het belangrijkste is.

De grootste groep (A2, A5, A7) van de geïnterviewden ziet een combinatie tussen breed en toponderzoek. Er moet uitgeblonden worden waar dat kan, maar het mag niet ten koste gaan van het brede karakter van de universiteit. De term “een brede hoogvlakte met

pieken” wordt als beeld gebruikt om aan te geven hoe het zou moeten zijn. De basis, de hoogvlakte, maakt het mogelijk om in sommige gebieden, de pieken, uit te blinken.

4.7. Concurrentie vs. samenwerking

Het beeld dat met betrekking tot concurrentie en samenwerking met andere universiteiten leeft is vrij divers. Er bestaan ideeën over samenwerken op het gebied van faciliteiten voor onderzoek en onderwijs. Deze worden gedeeld door een deel (A1, A4) van de geïnterviewden. Aanbestedingen voor bijvoorbeeld systemen als Brightspace zouden als collectief moeten gebeuren.

Daarnaast zien sommige mensen (A2, A3, A5) de concurrentie binnen Nederland meer als elkaar uitdagen, dan als echte concurrentie. Samen wordt er gestreefd naar verbetering, soms wordt hierbij geconcurrereerd, maar er moet verder samengewerkt worden. Zeker richting de politiek lijkt dit noodzakelijk. Hierin is er vooral kritiek op het disfunctioneren van de VSNU. Een aantal geïnterviewden (A2, A3, A5, A6) hebben het idee dat de VSNU te vaak uit elkaar gespeeld wordt door de politiek.

A2: “Bij de VSNU weet ik niet waar de S voor staat, niet voor samenwerking.”

De concurrentie die door de politiek is neergezet, concurrentie waarbij elke universiteit een apart profiel heeft en met elkaar concurreert, vindt bij niemand steun.

A5: “Dat lijkt mij gewoon dom, juist doordat we zo dichtbij elkaar zitten.”

A3: “Op het moment is het een verlies-verlies situatie. Als iedereen groeit, gaat iedereen erop achteruit.”

De nabijheid van andere universiteiten en vooral de dichtheid van universiteiten in Nederland is voor een aantal mensen (A2, A3, A6) reden genoeg om richting het buitenland al helemaal niet meer te concurreren. In het buitenland zouden de Nederlandse universiteiten gezamenlijk op moeten trekken en zich presenteren als bijvoorbeeld the University of the Netherlands.

Andere mensen (A5, A7) vinden juist dat een universiteit zich niet aan vaste samenwerkingen moet binden. Je werkt samen als universiteit als het goed uitkomt, maar je kan net zo goed de volgende keer elkaars concurrent zijn.

4.8. Hogescholen

Het beeld over hoe de universiteit zich tot hogescholen moet verhouden valt uiteen in een drietal visies.

Er zijn een aantal mensen (A1, A7) die de huidige manier van werken prima vinden. Overstappen lijkt goed geregeld en er wordt samengewerkt waar dat nodig is.

Een ander deel (A5, A6) vindt dat er best aansluiting mag zijn, maar dat er nu te weinig scheiding is tussen het WO en het HBO. Dit uit zich op een aantal vlakken. De bacheloropleidingen van het WO en het HBO gaan steeds meer op elkaar lijken. Er moet voor gewaakt worden dat er een sterk onderscheid blijft bestaan tussen WO en HBO-bacheloropleidingen. Dit zou kunnen door de WO-bachelors puur fundamenteel wetenschappelijk te houden. Beleidstechnisch worden het HBO en WO steeds vaker op een hoop gegooid onder de noemer hoger onderwijs. Dat onderscheid zou weer sterker gemaakt moeten worden.

Betere samenwerking en aansluiting met hogescholen wordt door anderen weer gezien als een belangrijk middel om contact te houden met de regio. Hogescholen zitten dichterbij lokale bedrijven. Samen met hogescholen kan je als universiteit een goede impact hebben op de regio, zeker als je MBO, HBO en WO goed met elkaar verbindt.

4.9. Bedrijfsleven/arbeidsmarkt/maatschappij

De geïnterviewden zijn het erover eens dat de universiteit invloed heeft op het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en de maatschappij. Ze verschillen van mening in hoeverre deze drie dingen invloed moeten hebben op de universiteit. Het kleinste verschil in mening lijkt er te bestaan over de invloed van de maatschappij. Iedereen is van mening dat de universiteit een wisselwerking met de maatschappij moet hebben. Sommige mensen (A3, A5) zien het feit dat er mensen aan de universiteit werken die ook middenin de samenleving staan als afdoende, terwijl anderen (A1, A2, A7) veel actiever de maatschappij bij de universiteit zouden willen betrekken.

De arbeidsmarkt is al een iets moeilijker punt. Er wordt belang gehecht aan contact met het werkveld buiten de academie. Een academicus moet echter ook kunnen zien hoe iets anders kan op de arbeidsmarkt. Als er te veel gefocust wordt op de arbeidsmarkt, dan zou een academicus oogkleppen kunnen ontwikkelen en niet meer in staat zijn om die stap terug te doen.

Meer interactie met het bedrijfsleven lijkt niemand een wenselijke situatie. Er wordt zelfs hardop afgevraagd of “het bedrijfsleven” wel bestaat. Vaak staat het bedrijfsleven synoniem voor korte termijn resultaat en innovatie gericht op economisch gewin.

4.10. Studentenwelzijn

De geïnterviewden zien de hoge werkdruk bij studenten als een serieus probleem. De universiteit zou hier ook iets aan moeten doen. Over de oorzaak verschillen de geïnterviewden echter van mening. Een oorzaak die wordt genoemd is dat studenten elkaar onderling druk opleggen door extra activiteiten naast hun studie te doen. Een andere oorzaak kan de druk vanuit de universiteit zijn om binnen de prestatieafspraken af te studeren. Nog een andere oorzaak zou kunnen voortkomen uit de groei aan studenten. Die kunnen niet allemaal talenten zijn, daardoor kan het zijn dat de groep studenten die het eigenlijk maar net kan gegroeid is. Het zou dus ook die groep kunnen zijn die tegen problemen aanloopt. In alle gevallen vinden de geïnterviewden dat de universiteit hier iets aan zou kunnen doen.

4.11. Internationalisering

Van de geïnterviewden is er niemand tegen internationalisering. Over de manier van internationaliseren zijn de meningen echter wel verdeeld. Het volledig verengelsen, en daarmee internationaliseren, van de universiteit ziet eigenlijk niemand zitten. Een deel (A1, A3, A4,) van de geïnterviewden geeft aan dat de internationalisering eigenlijk niets voorstelt. Grote talenten worden er niet mee aangetrokken, want die gaan toch wel naar Oxford, Cambridge of een grote universiteit in de Verenigde Staten. De vraag is dus welke reden een verandering van de taal zou verantwoorden.

Een ander deel (A5, A7) van de geïnterviewden ziet internationalisering meer als iets voor de masteropleidingen. De bacheloropleidingen zouden dan grotendeels Nederlandstalig blijven. De afgelopen jaren zat de Radboud Universiteit met een netto masteruitstroom. Een verhoogde internationale instroom in de master zou ervoor kunnen zorgen dat deze trend niet

doorzet. Daarnaast levert het een diverse groep studenten op in de master. Dat maakt de universiteit alleen maar interessanter.

Weer een ander deel (A3, A6) van de geïnterviewden ziet graag eerst een solide bekostigingsmodel om te gaan internationaliseren. Op dit moment lijkt internationalisering de universiteit zelfs geld te kosten, door de instroom van buitenlandse studenten uit de Europees Economische Ruimte (EER). Er moet op korte termijn een financiële oplossing komen, want anders gaat de universiteit daar last van krijgen.

4.12. Onderwijsmodel (voltijd/deeltijd, grootschalig/kleinschalig, onderwijs voor iedereen/selectie)

Bij de vraag over voltijd of deeltijdonderwijs gaf een deel (A4, A5) van de mensen aan dat het op de Radboud Universiteit geen onderwerp van discussie zal gaan worden, omdat er duidelijk gekozen is voor een voltijd aanpak. Dit strookt met de rest van de geïnterviewden die een duidelijke voorkeur uitspraken voor voltijd onderwijs. A6 sprak zich duidelijk uit voor meer deeltijdonderwijs. Dit om het onderwijs toegankelijker te maken voor mensen in een andere levensfase dan de gemiddelde student en om studenten de mogelijkheid te geven te werken naast hun studie.

Bij de keus tussen groot- of kleinschalig onderwijs ziet het grootste gedeelte (A1, A2, A4, A5, A6) van de geïnterviewden kleinschalig onderwijs met veel contact tussen student en docent. Hier werd echter wel de kanttekening geplaatst dat dit afhankelijk is van de financiële situatie van de universiteit. Kleinschalig onderwijs kost nu eenmaal meer tijd en geld dan grootschalig onderwijs. A7 sprak zich uit voor een mengvorm tussen groot- en kleinschalig onderwijs, omdat het goed is om met beide vormen in aanraking te komen en daar als student vaardigheden voor te ontwikkelen.

Een voorkeur voor een open onderwijssysteem of een systeem gebaseerd op selectie leverde twee duidelijk verschillende standpunten op. Er zijn mensen (A2, A6, A7) die vinden dat het onderwijs altijd toegankelijk moet zijn als je aan de ingangseisen voldoet. Daar is verder geen enkele discussie over. Daarnaast zijn er geïnterviewden (A1, A5) die wel degelijk redenen zien om te selecteren op studenten. Vaak werd de link gelegd tussen excellent onderwijs en selectie. Het idee leeft dat door te selecteren op studenten het niveau van het onderwijs omhoog kan. Daarnaast was er nog de vraag of het zou moeten gaan om al het onderwijs of alleen om de master. Voor dat laatste leek er een voorkeur te bestaan in de groep met geïnterviewden die selectie niet uitsloten.

4.13. Demografische krimp

Volgens een meerderheid van de geïnterviewden (A1, A2, A3, A4, A7) gaat er voor de universiteit geen dreiging uit van de demografische krimp in Nederland. Deze mensen zien het als een discussie over geld. Een discussie die nog gevoerd moet worden op de Radboud Universiteit. Verder ziet A7 de netto masteruitstroom als een grotere bedreiging dan de demografische krimp. Een aantal mensen (A1, A2) ziet de demografische krimp wel als dreiging, maar zien een duidelijke oplossing voor dit toekomstige probleem. Focus op de onderzoeksgebieden waar de universiteit goed in is zou voldoende aantrekkingskracht moeten hebben om nieuwe studenten aan te blijven trekken. Een ander zoekt het in regionale verankering. Deze ziet graag dat de universiteit zo verweven te raakt met de regio dat deze daar echt onderdeel van wordt, in plaats van dat het een van de vele bedrijven is die zich er ooit heeft gevestigd.

4.14. Overige opmerkingen

Niet alles wat ter sprake kwam in het semigestructureerde deel van de interviews had een goede plek binnen een van de categorieën. Deze zijn daarom hier nog ondergebracht, omdat ze wel degelijk een belangrijk, ander, geluid laten horen.

Volgens een van de geïnterviewden zou de universiteit zich erop moeten richten om een vierde generatie universiteit te worden. Volgens Maarten Steinbuch, een hoogleraar uit Eindhoven, moet je als universiteit niet meer direct zelf zorgen voor innovatie. Je moet de mogelijkheden bieden voor innovatie door mensen op te leiden en door onderzoek en infrastructuur te delen. Daarmee word je het kloppend hart van de regio.

Een ander idee ging over de ontwikkelingsmogelijkheden voor docenten. Deze mogelijkheden zouden verruimd moeten worden. Docenten moeten de kans krijgen om zich te verdiepen in de manier waarop onderwijs verandert en ze zouden de tijd moeten krijgen om daarmee te kunnen experimenteren.

Een laatste opmerking, die door meerdere geïnterviewden (A3, A4, A6) werd uitgesproken, is de constatering dat een gebrek aan financiering ten grondslag ligt aan de keuzes die gemaakt moeten worden. Een gebrek aan geld is de reden dat er keuzes gemaakt moeten worden. De keuzes die gemaakt worden moeten dan ook resulteren in een financieel duurzame situatie.

4.15. Overzicht uitkomsten interviews

Uit de verschillende interviews komt naar voren dat er op een groot aantal onderwerpen sprake is van een conflicterende visie. Dit betekent dat ofwel de visies van de verschillende geïnterviewden met elkaar conflicteren, ofwel dat de visie van de geïnterviewden conflicteert met de huidige gang van zaken aan de universiteit.

Over studentenwelzijn, werkdruk in de organisatie en de competitie in onderzoek zijn geen conflicterende visies. Deze zijn er wel over de bestuursvorm, imago, identiteit en vertrouwen, de verhouding tussen output, controle, autonomie en vertrouwen, de vraag over top of breed onderzoek, concurrentie en samenwerking in het hoger onderwijs, hoe de universiteit zich verhoudt tot hogescholen, hoe de universiteit zich verhoudt tot het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en de maatschappij, internationalisering, voltijd- of deeltijdonderwijs, groot- of kleinschalig onderwijs en de toegang tot onderwijs.

Deze conflicterende visies kunnen vorm krijgen in *internal drivers of change*. Deze zijn hieronder weergegeven in tabel 1. Het onderwerp over imago, identiteit en zichtbaarheid is niet direct doorvertaald naar *internal drivers of change*. Dat komt omdat keuzes in de andere onderwerpen voorafgaan aan de keuzes over imago, identiteit en zichtbaar.

De beschreven *drivers of change* zijn voorzien van een aantal opties of beelden die naar aanleiding van de interviews naar voren zijn gekomen. Hierdoor kan er met behulp van deze *drivers of change* onderzocht worden wat een passend toekomstbeeld voor de Radboud Universiteit zou zijn.

Tabel 1: hieronder staan de *internal drivers of change* die geformuleerd zijn op basis van de afgenomen interviews.

Centrale bestuursvorm of decentrale bestuursvorm

Een centraal georganiseerde Radboud Universiteit

Een decentraal georganiseerde Radboud Universiteit met meer centraal gestuurde kennis en centraal afdwingbare afspraken.

Een decentraal georganiseerde Radboud Universiteit zoals we die nu kennen.

Een op output en resultaat gestuurde universiteit of een universiteit waarbij er meer vertrouwen is in de autonomie van faculteiten en medewerkers

Meer autonomie en vertrouwen

Blijven vertrouwen op output en huidige kaders

Alleen toponderzoek of onderzoek in de volle breedte?

Breed onderzoek met verwevenheid onderwijs en onderzoek

Toponderzoek met verwevenheid onderwijs en onderzoek

Toponderzoek zonder verwevenheid onderwijs en onderzoek

Concurrentie of samenwerking tussen universiteiten

Landelijke kartelvorming, het vormen van een Universiteit van Nederland

Samenwerking op regionaal niveau, dit zou gaan om universiteiten in de directe omgeving van Nijmegen.

Samenwerking op nationaal niveau op het gebied van onderwijs en faciliteiten

Ad hoc samenwerking op het gebied van onderzoek

Competitie en concurrentie, geen samenwerking

De positie van de universiteit ten opzichte van hogescholen

Wetenschappelijke opleidingen (harde grens met het HBO)

Wetenschappelijke opleidingen (coördinatie met het HBO)

Arbeidsmarktgerichte opleidingen (concurrent van het HBO)

De positie van de universiteit ten opzichte van het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en de maatschappij.

Academisch georiënteerde universiteit

Economisch georiënteerde universiteit

Maatschappij georiënteerde universiteit

Internationalisering

Regionale universiteit (inclusief Duitse studenten)

Nationale universiteit (gericht op Nederland)

Internationale universiteit (Internationale top masteropleidingen)

Keuzes over het onderwijsmodel van de Radboud Universiteit

Voltijd opleidingen

Voltijd opleidingen, deeltijd waar nodig

Kleinschalig onderwijs

Grootschalig onderwijs

Groot- en kleinschalig onderwijs

Onderwijs voor iedereen (geen selectie)

Bacheloronderwijs voor iedereen, excellente masters (selectie)

Selectie aan de poort

5. Resultaten Workshop

Op woensdag 13 juni 2018 is de scenarioworkshop uitgevoerd. Bij deze workshop waren uiteindelijk 6 van de beoogde 8 deelnemers aanwezig. Dit waren compleet nieuwe deelnemers die nog niet eerder bij dit onderzoek betrokken waren. Een tweede UD/UHD is helaas niet gevonden. Het meeste gehoorde argument, als er werd geantwoord op email, was dat de persoon in kwestie te weinig tijd had. Een andere deelnemer, die had toegezegd om te komen, was om onduidelijke reden niet aanwezig. De deelnemers aan de workshop bestonden uit twee studenten, een PhD, een UD, iemand werkzaam bij een van de diensten en een hoogleraar/bestuurder.

De *scenario network mapping* methode is niet volledig gevolgd. Aan het begin van de workshop werd het duidelijk dat het moeilijk zou worden om meer dan één toekomstbeeld te maken per groep. De discussie binnen de groep was waardevol, dus daarom is besloten om deze discussies door te laten gaan. Hierdoor is er één toekomstbeeld gemaakt per groep en zijn er geen boomdiagrammen of *future wheels* gemaakt. De twee toekomstbeelden zullen hieronder besproken worden. Vervolgens zullen deze toekomstbeelden met elkaar vergeleken worden. Dit gebeurt in de volgorde van de *drivers of change* waar de deelnemers van de workshop mee werkten. In bijlage 4 is een overzicht te zien van de keuzes die per groep gemaakt zijn.

5.1. Groep 1 (deelnemers B1, B2 en B3)

5.1.1. Bestuursvorm

De groep is het erover eens dat de primaire taken onderwijs en onderzoek niet centraal gestuurd moeten worden. Dit voorkomt bureaucratische processen en verbetert de samenwerking. Administratieve processen zouden zo efficiënt mogelijk moeten gebeuren, dus waarschijnlijk moet je dit centraliseren.

B3: "Ik zie dat elk onderwijsbureau anders functioneert, we zijn bezig om dat te uniformeren en standaardiseren".

Deze gelijkvormigheid zal in sommige situaties afgedwongen moeten worden, daarom wordt gekozen voor een decentraal georganiseerde universiteit met centraal gestuurde kennis en afdwingbare afspraken.

5.1.2. Output vs autonomie

Het valt B3 op dat er in dit punt een aanname zit, namelijk dat er op de Radboud Universiteit op output gestuurd wordt. B2 kan dit bevestigen; op de faculteit van B2 wordt er op basis van output gekeken of je nog wel onderzoek mag doen. Als de output niet goed is, dan moet je meer onderwijs gaan geven en raak je onderzoekstijd kwijt.

De groep is van mening dat er meer gedifferentieerd moet worden tussen mensen. Het ene onderzoek is niet vergelijkbaar met het andere onderzoek. Dit kan door meer vertrouwen te geven aan mensen.

5.1.3. Top of breed onderzoek

De groep vindt dat er sowieso verwevenheid moet zijn tussen onderwijs en onderzoek. Toponderzoek is natuurlijk een lastige kwalificatie. De vraag rijst, wat is toponderzoek?

B2: *“ik zou hier een combinatie willen zien van de eerste twee, top en breed onderzoek met verwevenheid onderwijs en onderzoek. Het is idioot om toponderzoek te hebben zonder verwevenheid.”*

Als er gekozen moet worden, dan sluit breed onderzoek toponderzoek niet uit.

5.1.4. Samenwerking vs. concurrentie

Het valt groepsleden (B2 en B3) op dat de Radboud Universiteit weinig samenwerkt met andere universiteiten als ze het vergelijken met eerdere werkgevers. Tussen de faculteiten zit wel verschil in de hoeveelheid samenwerking met andere universiteiten.

De twee uiterste opties, kartelvorming en alleen concurrentie, worden niet als goede opties gezien. Voor onderzoek zou er moeten worden samengewerkt waar kansen liggen. Op het gebied van onderwijs moet er veel meer structureel samengewerkt worden.

5.1.5. Positie ten opzichte van het HBO

De groep ziet graag een harde grens tussen HBO en WO. De vraag die wel wordt gesteld is of dit goed zou zijn voor de Radboud Universiteit. De groep denkt dat een harde grens zou kunnen resulteren in minder studenten, maar vindt dat niet per se slecht.

B2: *“Met een harde grens denk ik dat er minder HBO studenten komen. Ik zou dat niet erg vinden, we hebben veel te veel mensen op de universiteiten. Er lijken nu gaten te ontstaan op de arbeidsmarkt die door HBO opgevuld zou kunnen worden.”*

B3: *“Ik heb het idee dat een WO-opleiding de nieuwe standaard is. Dat je dat minimaal gedaan moet hebben. Dat tegenwoordig HBO niet meer als goed genoeg gezien wordt.”*

Een harde grens lijkt daar een goede oplossing voor.

5.1.6. Oriëntatie van de universiteit

Een economisch georiënteerde universiteit valt voor de groep meteen af. Daar is meteen overeenstemming over. Voor een maatschappij georiënteerde universiteit lijkt veel voorkeur te zijn.

B2: *“Ik vind dat een maatschappij georiënteerde universiteit vanuit een bepaalde betrokkenheid goed is.”*

B1 en B3 kunnen zich hier ook in vinden. Er zitten natuurlijk ook valkuilen aan een maatschappij georiënteerde universiteit.

B3: *“Een van de risico's is dat je geleid wordt door wat de maatschappij wil. Als je kijkt naar topsectoren en dat soort dingen”*

Ondanks dit risico lijkt het deze groep het beste om een maatschappij georiënteerde universiteit te zijn.

5.1.7. Internationalisering

In de ogen van de groep moet je wel streven naar een internationale universiteit. Je moet vaak wel een internationaal karakter hebben, want anders komen studenten niet. Daarnaast

worden regionaal en nationaal niet uitgesloten door internationaal. Mocht het niet logisch zijn om internationaal te gaan, bijvoorbeeld voor een vakgebied dat het Nederlandse parlement bestudeert, dan moet je dat ook vooral niet doen.

5.1.8. Onderwijsmodel

De optie, voltijd, deeltijd waar nodig, is een goede middenweg. De groep vindt het dan wel belangrijk dat het gebeurt waar het nodig is en niet waar het mogelijk is. De groep vraagt zich af waar de vraag naar deeltijd vandaan komt, want zelf ziet de groep de noodzaak niet.

In principe is kleinschalig onderwijs gewenst. Dat is prettiger voor de docent en didactisch beter. Financieel gezien is dat alleen niet haalbaar en kan niet worden ontkomen aan grootschalig onderwijs. Daarom wordt hier ook gekozen voor de middenweg, groot- en kleinschalig onderwijs.

B2 ziet onderwijs voor iedereen niet zitten.

B2: *“In ons eerste jaar valt er 30% af en dat zijn eigenlijk mensen waarvan je denkt: Daar besteed je onevenredig veel tijd aan.”*

De vraag is dan, wat doe je met selectie aan de poort? Dat moet niet iets zijn op basis van cijfers of een toets. De groep ziet graag iets op het gebied van motivatie. Liever een student die een 6 of een 7 haalt en gemotiveerd is, dan iemand die een 8 of een 9 haalt en niets met de opleiding heeft. Daarom kiest de groep voor selectie aan de poort.

5.2. Groep 2 (deelnemers B4, B5 en B6)

5.2.1. Bestuursvorm

Doordat faculteiten veel van elkaar verschillen lijkt een decentrale organisatie noodzakelijk (B6). Er wordt opgemerkt dat de bestuursvorm en organisatie twee verschillende dingen zijn (B4). De kennis zit decentraal, maar de organisatie zou meer gelijkvormig moeten zijn. Het is daarom beter om de middelste keuzeoptie om te draaien. Een centraal georganiseerde (gelijkvormiger) Radboud Universiteit met decentrale kennis en afspraken. De andere deelnemers sluiten zich hierbij aan.

5.2.2. Output vs. autonomie

De groep ziet hier aansluiting met het vorige punt. Er is al discussie over, aangeslingerd door bijvoorbeeld NWO, maar ook door de blog van de Rector Magnificus in de VOX.

B5: *“Vertrouwen en autonomie staan aan de basis van een goede output.”*

B4: *“KPI's en vinkjes zetten, daar hebben we genoeg van.”*

De groep kiest daarom voor meer autonomie en vertrouwen.

5.2.3. Top of breed onderzoek

De groep is het hier volledig met elkaar eens. Onderwijs en onderzoek moet altijd met elkaar verweven zijn, dat hoort bij een universiteit. Breed en toponderzoek moet geen tegenstelling zijn. Als universiteit dien je een maatschappelijk belang om in de breedte onderzoek te doen. Die breedte is ook de basis voor de top. Daarom wordt hier voor een alternatieve optie gekozen, namelijk een hoog plateau, van goed onderzoek in de breedte, met pieken (toponderzoek).

5.2.4. Samenwerking vs. concurrentie

Over dit onderwerp bestaan er binnen de groep verschillende visies. B6 heeft een voorkeur voor nationale samenwerking.

B6: *“Als je op internationaal niveau wil concurreren, dan moet je nationaal samenwerken.”*

Toch liggen er, volgens B4, regionaal ook kansen. Het hangt er voornamelijk vanaf hoe je regionaal definieert. Er zou bijvoorbeeld goed samengewerkt kunnen worden in de regio oost-Nederland. Twente, Nijmegen, Eindhoven en Maastricht zijn bijvoorbeeld redelijk complementair. Samenwerking moet dan wel op alle vlakken (onderwijs, onderzoek en faciliteiten) plaatsvinden.

5.2.5. Positie ten opzichte van het HBO

Over dit punt is de groep eensgezind. Als er wordt gekozen voor regionale samenwerking, dan is het HBO daar een belangrijk aspect in. In onderzoek zou er een keten gevormd kunnen worden, waarin de Radboud Universiteit fundamentele aspecten en de Hogeschool Arnhem Nijmegen meer toegepaste aspecten onderzoekt.

5.2.6. Oriëntatie van de universiteit

De groep wil zich in ieder geval meer op de maatschappij richten. Economisch gaat te ver, dan wordt de universiteit te smal en te veel gericht op de korte termijn. Daarnaast is het belangrijk om mee te gaan met de huidige trend in de maatschappij. Dit uit zich bijvoorbeeld in de nationale wetenschapsagenda. Op dit moment is de Radboud Universiteit nog te academisch gericht.

5.2.7. Internationalisering

Internationalisering is belangrijk, maar het is ook belangrijk om verbinding met de regio te houden. Internationalisering gaat om meer dan alleen geld. Het gaat om andere perspectieven en het krijgen van nieuwe inzichten; het is een cultuurverandering. Er blijven nog wel een paar vragen onbeantwoord:

- Hoe zorg je ervoor dat alle studenten gelijk behandeld worden?
- Willen we dat internationale medewerkers en studenten integreren?
- Zijn we als universiteit twee- of Engelstalig?

5.2.8. Onderwijsmodel

De groep ziet de optie “voltijd, met deeltijd waar mogelijk” als beste optie. Er moet wel kritisch gekeken worden wanneer er deeltijd wordt aangeboden. Deeltijd kost veel geld, dus er moet een goede afweging gemaakt worden wanneer je dat wil doen.

Er moet gekozen worden voor een combinatie van klein- en grootschalig onderwijs, maar de vraag moet daar niet per se over gaan. Er liggen veel meer kansen om het onderwijs interactief te maken, ook in grotere groepen.

Het zou goed zijn om een vorm van selectie aan de poort te hebben. Als dit er komt, dan zou dat voor zowel de bachelor als de master moeten gelden. Over selectie aan de poort moet goed nagedacht worden. Het moet niet gaan om cijfers, maar meer over motivatie. Het belemmert wel de toegankelijkheid van het onderwijs, maar als een student een opleiding echt zou willen doen, dan moet dat kunnen.

5.3. Vergelijking

Na het vormen van de toekomstbeelden zijn de twee groepen met elkaar in discussie gegaan over de gevormde beelden. Op een groot aantal punten waren de groepen het al met elkaar eens. Over de punten waarover ze het in eerste instantie niet eens leken te zijn, de bestuursvorm, top of breed onderzoek, samenwerking of concurrentie en de positie ten opzichte van het HBO, was vrij snel compromis. De compromissen worden hieronder puntsgewijs beschreven.

5.3.1. Bestuursvorm

Groep 1 is het op dit punt volledig eens met groep 2. Groep 1 had er alleen niet voor gekozen om een alternatieve optie voor te stellen.

De universiteit zou dus naar een centraal georganiseerde organisatie moeten met decentrale kennis en afspraken. Door de centralere organisatie kunnen een heleboel processen gelijkvormiger verlopen, maar blijft er de mogelijkheid bestaan om problemen aan te pakken op een manier die bij de faculteit past. Op deze manier kan de breedte van de Radboud Universiteit het beste benut worden, omdat interfacultaire samenwerking, en daarmee interdisciplinariteit, de ruimte krijgt.

5.3.2. Top of breed onderzoek

Er is hier sprake van een verschil in bewoording. Qua argumentatie zijn de twee groepen het met elkaar eens.

Breed- en toponderzoek sluiten elkaar niet uit. Er moet een brede basis, van goed niveau, zijn. Dat is een goede basis voor toppen. Het zou een groot risico zijn om alleen maar toppen te hebben. Als er toponderzoekers weggaan, dan is die top ineens weg.

5.3.3. Samenwerking vs. concurrentie

Groep 1 maakt een andere keuze aangaande samenwerking. Op het gebied van onderwijs en faciliteiten zou er op nationaal niveau samengewerkt moeten worden. Voor grotere veranderingen zoals de overstap naar *Brightspace* geeft dat veel voordelen en door gebruik te maken van elkaars expertise, in bijvoorbeeld het masteronderwijs, kan het onderwijs verbeteren. Voor onderzoek moet er samengewerkt worden waar dat nodig is. Je wilt die samenwerking niet beperken tot een bepaald gebied, omdat voor sommige vakgebieden de onderwerpen alleen internationaal te vinden zijn.

Groep 2 kiest voor een keuze voor regionale samenwerking voor onderwijs en onderzoek. Daartegenover staat dat regionale kartelvorming wel degelijk een toegevoegde waarde kan hebben. De regio moet dan wel goed gedefinieerd worden. Een regio zou bijvoorbeeld oost-Nederland kunnen zijn. Twente, Wageningen, Nijmegen, Eindhoven, Tilburg en misschien Maastricht zijn heel complementair aan elkaar. Als je daarmee gaat samenwerken, dan kan je meer een vuist maken. Als je het over die regio hebt, dan zit Nijmegen in een spilpositie. Ad hoc samenwerking moet dan wel mogelijk blijven.

De belangrijkste conclusie is, dat er meer moet worden samengewerkt. Nu concurreren universiteiten in Nederland elkaar soms onnodig weg. Verder hoeft de ene samenwerking de ander niet uit te sluiten. Het is wel goed om te kijken wat er verwacht kan worden van de

verschillende samenwerkingen. De groep ziet de verschillende manieren van samenwerking als aanvulling op elkaar.

5.3.4. Positie ten opzichte van het HBO

Groep 1 ziet de huidige situatie als een harde grens. Een student moet aan ingangseisen voldoen om onderwijs te kunnen volgen. Groep 1 ziet dit niet als een slecht iets.

Groep 2 zou meer willen coördineren met het HBO. Er zou dan meer een keten van onderwijs gevormd kunnen worden, zodat WO studenten de academische kant en HBO studenten de technische/praktische kant van een onderzoeksproject kunnen doen. Een harde grens qua opleidingen kan er in de ogen van groep 2 wel zijn.

Beide groepen hebben het gevoel dat de grens tussen HBO en WO vervaagt. Daardoor verliest het HBO waarde, omdat bedrijven universitaire mensen verwachten terwijl dat niet per se nodig is. Dat komt misschien ook wel omdat het de nieuwe norm is geworden dat men naar de universiteit gaat.

De visies van beide groepen sluiten elkaar niet uit. Voor een harde grens is een duidelijke voorkeur, maar er kan meer samengewerkt worden met het HBO binnen universitaire opleidingen.

6. Toekomstbeelden

Om het toekomstbeeld uit de workshop in perspectief te kunnen plaatsen zijn met behulp van de resultaten van de interviews een drietal extra toekomstbeelden gevormd. De verschillen tussen deze toekomstbeelden zijn voornamelijk ontstaan door het kiezen van een andere oriëntatie van de universiteit; een maatschappij georiënteerde, een economisch georiënteerde en een academisch georiënteerde universiteit. Bij de verschillende onderdelen is gespecificeerd op welke geïnterviewden dit is gebaseerd. Vervolgens wordt het compromis toekomstbeeld uit de workshop in perspectief geplaatst ten opzichte van de interviews. Alle toekomstbeelden worden vergeleken met bestaande plannen, zoals het regeerakkoord en de toekomstvisie van OC&W.

6.1. Regionale red brick university

De naam *red brick university* werd voor het eerst gegeven aan een groep onderwijsinstellingen die werd opgericht in de industriële revolutie in Engeland. Door de industriële revolutie waren er meer hoger opgeleide werknemers nodig. Die onderwijsinstellingen waren sterk gericht op kennis die op dat moment nodig was in de samenleving. Een groot deel van deze onderwijsinstellingen zijn uitgegroeid tot goede en grote universiteiten, zoals de universiteit van Liverpool, Manchester en Leeds. De kern van de universiteit ligt nog steeds in de regio en de maatschappij. De term *red brick university* staat dus voor een universiteit met een sterke regionale en maatschappelijke betrokkenheid. In die traditie zou dit toekomstbeeld zeker goed passen.

Dit toekomstbeeld beschrijft een universiteit die zich inzet voor de maatschappij en de regio (A2, A3). De bestuursvorm voor dit toekomstbeeld komt sterk overeen met de huidige bestuursvorm. Een verschil met de huidige bestuursvorm is het feit dat er ondanks een decentrale bestuursvorm meer gecentraliseerd wordt. Faciliteiten en voorzieningen die voor elke faculteit nodig zijn worden centraal gefaciliteerd. Dit sluit aan bij het beeld dat een aantal geïnterviewden (A2 t/m A4) hierover hebben. Daarnaast moet het mogelijk zijn om op centraal niveau afspraken te maken die decentraal afdwingbaar zijn. Ondanks dat afspraken decentraal afdwingbaar zouden worden (A2, A3) moet er meer autonomie en vertrouwen voor medewerkers zijn (A1 t/m A7) dan dat er op dit moment is.

Qua onderzoek is het voor dit toekomstbeeld belangrijk om een brede universiteit te zijn. Natuurlijk rust er geen taboe op om de beste te zijn, maar aan de breedte wordt meer prioriteit gegeven dan aan toponderzoek (A2, A5, A6, A7).

Binnen samenwerking moet de focus verschuiven van internationaal naar regionaal. Door veel samen te werken met de regio zorgt de universiteit ervoor dat de regio profiteert, maar er rust natuurlijk geen taboe op internationale samenwerking (A2, A3, A6).

De opleidingen zouden in sommige gevallen wat meer op HBO-opleidingen kunnen gaan lijken. Niet zozeer qua niveau, maar wel qua aanpak. De opleidingen staan echt in dienst van de maatschappij en de regio (A2, A3, A6).

De invulling van de opleidingen en het onderzoek dragen op deze manier ook bij aan de een meer maatschappij georiënteerde universiteit. Er wordt nog steeds wetenschappelijk onderzoek gedaan, maar dit onderzoek is geïnspireerd door problemen uit de maatschappij en nog belangrijker, de regio (A2, A3, A4, A7).

Doordat de universiteit veel sterker gericht is op de regio, zal ze zich qua opleidingen ook op de regio richten. Binnen de regio van de Radboud Universiteit valt ook Duitsland. Engelstalige en daarmee internationale opleidingen zijn hiermee dus niet van de baan (A2, A3).

Het onderwijsmodel lijkt sterk op het onderwijs wat nu gegeven wordt, met belangrijke uitzondering: op al het masteronderwijs zit selectie aan de poort (A1, A5). Een bachelor van de Radboud *red brick university* is namelijk genoeg voor een baan in de regio. Voor mensen die zich echt willen verdiepen in een vakgebied zijn er masteropleidingen, maar niet meer voor iedereen.

De Radboud *red brick university* staat veel meer in dienst van de regio dan de huidige universiteit. De universiteit blijft decentraal georganiseerd, maar wordt meer centraal gestuurd. Vooral voorzieningen die van belang zijn voor meerdere faculteiten worden veel centraler georganiseerd. De focus van de samenwerking verschuift van internationaal naar regionaal. Dit geldt zowel voor onderzoek als voor onderwijs. Opleidingen worden hierdoor soms wel meer praktijkgericht, maar dat mag niet ten koste gaan van het niveau. Het onderwijsmodel blijft ongewijzigd, maar er komt selectie aan de poort voor het masteronderwijs. Een bacheloropleiding is een echte startkwalificatie op de arbeidsmarkt. De masteropleidingen zijn voor studenten die zich echt in een bepaald onderwerp willen verdiepen. Contact met de regio is erg belangrijk en de universiteit staat in dienst van de regio en de maatschappij.

Het *red brick university* toekomstbeeld past in het nationale vertrouwde scenario van het Rathenau Instituut (Faase, 2014). De nadruk ligt in dit scenario op de maatschappelijke waarde van onderzoek en onderwijs. Wetenschap en innovatie zijn onderdeel van het dagelijks leven door middel van co-creatie. Het toekomstbeeld gaat uit van veel samenwerking in de regio. Co-creatie zou een manier zijn om dit te kunnen bereiken. In het toekomstbeeld staat het onderwijs in dienst van de maatschappij en de regio. Dit past ook binnen het scenario, omdat daarin sociale thema's centraal gesteld worden in het onderwijs. Een voorwaarde die het scenario stelt is een stabiele Europese Unie. Binnen het toekomstbeeld voor de Radboud Universiteit lijkt de Europese Unie geen enkele rol te spelen.

Als er wordt gekeken naar de plannen van de huidige regering zoals die verwoord zijn in het regeerakkoord van kabinet Rutte III (VVD, 2017) vallen een aantal zaken op. Het *red brick university* toekomstbeeld sluit aan op het voornemen van het kabinet om meer samenwerking te stimuleren met het midden- en kleinbedrijf en met start-ups. Op een aantal andere punten botst het toekomstbeeld echter met de afspraken uit het regeerakkoord. Het kabinet wil de vinger aan de pols houden aangaande selectie bij masteropleidingen. Het uitgangspunt hierbij is dat iedere afgestudeerde bachelorstudent het recht heeft om door te kunnen stromen naar in ieder geval één masteropleiding. Binnen het toekomstbeeld is dat niet gegarandeerd. Een ander probleem is de financiering van de masteropleidingen. Met masteropleidingen met selectie aan de poort zal de instroom in principe minder zijn en zal het marktaandeel studenten in de master ook kleiner worden. Hierdoor zou de universiteit in totaal minder gefinancierd worden voor de masters. De vraag is echter of dit grote gevolgen gaat hebben, omdat ook de kosten van de master lager zullen zijn. Verder lijkt het niet goed mogelijk om minder te gaan sturen op resultaat en output. Zowel op het gebied van onderzoek als op de middelen die vrijkomen naar aanleiding van het studievoorschot is er het voornemen om te sturen op kwaliteit, inspanning, maatschappelijke impact en financieel resultaat. Een cultuurverandering binnen de universiteit naar meer vertrouwen en autonomie zal hierdoor bemoeilijkt worden.

Het *red brick* toekomstbeeld sluit sterk aan op de toekomstvisie van OC&W met het maatschappijgerichte karakter van dit toekomstbeeld (OC&W, 2014). Dit helpt om aan te sluiten bij programma's, zoals de nationale wetenschapsagenda. De volledige focus op breed onderzoek wijkt af van de toekomstvisie, omdat er in dit toekomstbeeld geen focus meer ligt op het doen van mondiaal toponderzoek. In de toekomstvisie van OC&W staat de

kenniseconomie van Nederland centraal. Voor de kenniseconomie wordt er gestreefd naar excellent onderzoek. Hier zou de Radboud Universiteit in dit toekomstbeeld minder een bijdrage aan leveren.

6.2. Follow the money

In het toekomstbeeld *follow the money* is geld het centrale vraagstuk binnen de universiteit. Een universiteit moet kiezen wat mogelijk is op basis van geld, dus dan is het ook het beste om hierop te sturen. Financieel resultaat is erg belangrijk en hier wordt dan ook op gestuurd. Onderzoek dat financieel op eigen benen kan staan is de belangrijkste vorm van onderzoek in dit toekomstbeeld. Onderwijs wordt gegeven naar aanleiding van de vraag die daarover is binnen de (toekomstige) studentenpopulatie. Voor alles wordt de vraag gesteld of het financieel rendabel is. Het onderwijs zal zich meer richten op grootschalige opleidingen en onderwijsvormen, omdat deze meer kostenefficiënt zijn.

Met een centraal georganiseerde organisatie (A2, A3, A4) wordt er zo goed mogelijk gestuurd op financieel resultaat en een financieel gezonde universiteit (A1, A6). Dit is ook erg bepalend voor de doelen van de universiteit. In principe wordt er in dit toekomstbeeld alleen maar onderzoek gedaan dat zichzelf kan bedruipen (A1, A4, A6). Vanuit de instelling zelf wordt zo min mogelijk geld bijgelegd. Onderzoeksgroepen die niet genoeg geld binnenbrengen, via onderwijs, onderzoek of op andere manieren, worden opgeheven. Op het gebied van onderwijs wordt in dit toekomstbeeld meer samengewerkt, omdat het anders soms lastig is om opleidingen in de lucht te houden (A2, A3). Verder wordt binnen dit toekomstbeeld een grote diversiteit aan opleidingen aangeboden. Sommige zullen wat meer op HBO-opleidingen lijken, andere minder. Dit heeft voornamelijk te maken met de vraag die er is naar het soort opleiding. Bij voldoende vraag zullen er namelijk genoeg studenten zijn die de opleiding willen volgen en dat is goed voor de financiering (A4, A6).

De universiteit is in dit toekomstbeeld sterk economisch georiënteerd. De motivatie hiervoor is dat het vooral financiële prikkels zijn die een universiteit dwingen tot keuzes. Met genoeg geld zou je als universiteit immers minder keuzes hoeven maken, omdat in principe alles mogelijk is. Binnen dit toekomstbeeld is er veel minder ruimte voor internationalisering in het onderwijs. Op dit moment kost een groot deel van de internationale studenten (de studenten van binnen de EER) nog geld. Mocht er de wens bestaan om internationale studenten aan te trekken, dan betekent het dat andere dingen niet meer mogelijk zijn. Als er wel een manier gevonden wordt om internationale studenten volledige bekostigd te krijgen, dan is internationalisering natuurlijk geen enkel probleem (A3, A4, A6). Net zoals het soort opleidingen is het onderwijsmodel sterk gericht op de vraag die er onder aankomend studenten leeft. Hierdoor is het waarschijnlijk dat er voltijd en deeltijdopleidingen zullen worden aangeboden (A1, A4). Tenzij er een mogelijkheid komt om meer geld te genereren met kleinschalig onderwijs zal de voorkeur uitgaan naar grootschalig onderwijs (A4). Het onderwijs moet zo goed mogelijk toegankelijk zijn om studenten niet te belemmeren om in Nijmegen te komen studeren (A2, A6, A7).

Dit toekomstbeeld sluit goed aan op de plannen van het kabinet Rutte III (VVD, 2017). In het regeerakkoord wordt duidelijk gemaakt dat er gestuurd wordt op financieel resultaat en "kwaliteit". Binnen dit toekomstbeeld kan daar goed op ingespeeld worden. Waar nodig kan samenwerking gezocht worden met externe partners om maatschappelijke impact te creëren. Daarnaast kan er binnen de universiteit de focus gelegd worden op onderzoek waar door OC&W en NWO prioriteit aan gegeven wordt.

Het toekomstbeeld sluit redelijk aan op de toekomstvisie van OC&W (OC&W, 2014). Onderwijs en onderzoek wordt uitgevoerd naar aanleiding van vraag uit de samenleving.

Hierdoor bedient de universiteit in dit toekomstbeeld de maatschappij en het bedrijfsleven zo optimaal mogelijk. Een keerzijde hiervan is dat met deze doelmatige opzet de universiteit minder goed in staat is om andere perspectieven te laten zien in maatschappelijk debat. Ook voor jong talent kan de universiteit afschrikken, omdat er minder ruimte is voor creatieve uitstapjes buiten de vastgestelde onderzoeksgebieden.

6.3. Internationale topuniversiteit

Binnen dit toekomstbeeld draait alles om prestige en wetenschappelijke topprestaties (A1, A5). Dit moet bereikt worden met een centraal aangestuurde universiteit die zoveel mogelijk randvoorwaarden voor succes creëert en zoveel mogelijk randzaken regelt, zodat wetenschappers zich daar niet mee bezig hoeven te houden. Binnen de universiteit is er veel autonomie en vertrouwen, wat nodig is voor het doen van toponderzoek (A2). Waar wel naar gekeken wordt is financiering en onderzoeksoutput, omdat dit zorgt voor meer aanzien. Er wordt alleen maar samengewerkt als dit leidt tot beter onderzoek (A7). Er is een harde grens met het HBO en een student kan alleen zij-instromen als deze bewijst thuis te horen op de universiteit (A6). De universiteit is sterk academisch en internationaal georiënteerd (A5). De opleidingen zijn voltijds, het onderwijs is kleinschalig en alleen de beste studenten worden toegelaten tot de opleidingen (A1, A5). Alles wordt in het werk gesteld om academische perfectie te bereiken.

Het toekomstbeeld van een internationale topuniversiteit past goed in het internationale selectie scenario van het Rathenau Instituut (Faase, 2014). In dit scenario wordt er een gigantische competitie op kennis omschreven. De boodschap is, je bent de beste of je doet eigenlijk niet mee. Er is geen oog meer voor sociale problemen en de focus van onderzoek en onderwijs ligt volledig op technische en fundamentele vooruitgang. Tot zover sluit het scenario goed aan op het toekomstbeeld. Tussen het toekomstbeeld en het scenario zijn een aantal grote tegenstellingen op het gebied van onderwijs. Het toekomstbeeld verwacht een kleiner aantal studenten die voltijd studeren. Het scenario verwacht echter meer studenten die voornamelijk deeltijd gaan studeren.

Als dit toekomstbeeld naast het regeerakkoord van het kabinet Rutte III (VVD, 2017) wordt gelegd, dan lijkt dit niet goed op elkaar aan te sluiten. In het regeerakkoord is er voor onderzoeksfinanciering sprake van een sterkere koppeling op maatschappelijke impact, terwijl er in dit toekomstbeeld juist minder oog komt voor de maatschappelijke impact. Eventuele selectie aan de poort moet in de toekomst beter onderbouwd worden. Dit wringt met dit toekomstbeeld, omdat er hierin juist sprake zou zijn van veel selectie aan de poort. De studentaantallen worden artificieel laag gehouden in het toekomstbeeld om kleinschalig onderwijs te kunnen blijven geven. De vraag is of het huidige kabinet dat ziet zitten. Het geven van meer autonomie en vertrouwen binnen de universiteit zal lastig worden, omdat er nog steeds gestuurd zal worden op resultaat. Het marktaandeel voor onderwijs zal ook sterk dalen, hierdoor zal de financiering van het kleinschalige onderwijs sterk onder druk komen te staan.

Dit toekomstbeeld kan sterk bijdragen aan de toekomstvisie van OC&W in het binden van talent en het ondersteunen van een sterke kenniseconomie (OC&W, 2014). De universiteit is in dit toekomstbeeld echter te weinig gericht op de maatschappij om in te spelen op vraag vanuit de maatschappij. Dit maakt dat de universiteit in dit toekomstbeeld veel minder een onderdeel is van de maatschappij, iets wat in de toekomstvisie van OC&W juist een pijler lijkt te zijn.

De drie toekomstbeelden die hierboven worden beschreven geven alle drie prioriteit aan een ander aspect van de universiteit. De focus ligt op de verbinding met de maatschappij,

financieel resultaat en het doen van toonaangevend onderzoek. Elk toekomstbeeld is sterk op een van deze drie onderdelen, maar een stuk zwakker in de andere twee. Binnen de academische wereld is er weinig interesse in de financiële kant van een universiteit. Het is belangrijk om financieel gezond te blijven, maar hier moet niet te veel nadruk op liggen. Vanuit de academische wereld is er wel interesse voor het doen van toonaangevend onderzoek, maar voor de universiteit, in deze toekomstbeelden, gaat dat ten koste van minder binding met de Nederlandse maatschappij en de directe regio. Volgens Jongbloed et al. (B. W. Jongbloed & Goedegebuure, 2001) is het niet genoeg om financieel stabiel te zijn, maar moet een universiteit de relevantie van de organisatie laten zien voor de maatschappij. Als een universiteit daar vol op inzet, dan ontstaat er een betrokken universiteit die academisch een stuk minder belangrijk wordt. Het is dus belangrijk om een compromis te vinden met een goede balans tussen de maatschappij en de academische wereld. Een compromis met een goede balans tussen deze onderdelen en een gezonde financiële toekomst is een goed begin voor een duurzaam toekomstbeeld voor de universiteit.

6.4. Compromis toekomstbeeld in perspectief met interviews

Het toekomstbeeld dat uit de workshop naar voren komt laat een centraal georganiseerde universiteit zien waarbij de kennis en de afspraken op decentraal niveau aanwezig zijn. De breedte van de universiteit wordt omarmd, maar er wordt gestreefd naar onderzoek van hoog niveau. De metafoor “een hoog plateau met pieken” wordt hiervoor vaak gebruikt. Verschillen ten opzichte van de huidige Radboud Universiteit zijn een roep om meer autonomie en vertrouwen binnen de organisatie. Daarnaast zien de deelnemers van de workshop een noodzaak voor meer samenwerking met de regio en op het gebied van onderwijs en faciliteiten. De focus van de universiteit moet de komende 10 jaar ook meer op de maatschappij komen te liggen en minder op de academische wereld. In het onderwijsmodel is selectie op motivatie een goede stap om het onderwijs van hoog niveau te kunnen houden.

Veel ideeën die genoemd werden in de interviews worden ook onderschreven in de workshop. De voorgestelde bestuursvorm komt overeen met de wensen van de meeste geïnterviewden (A1 t/m A4, A6 en A7). Net zoals alle geïnterviewden zien de deelnemers van de workshop liever dat er meer wordt vertrouwd op medewerkers en minder gestuurd op resultaat. Het idee over onderzoek, uit de workshop, van een hoog plateau met pieken wordt door een meerderheid van de geïnterviewden (A2 t/m A5 en A7) gedeeld. De verschillende visies op het binaire stelsel, uit de interviews, tonen veel overeenkomsten met de visie die uit de workshop naar voren komt. Er wordt gepleit voor een harde grens aangaande opleidingen, maar er moet wel meer samenwerking komen tussen het WO en het HBO. Hierdoor sluit de visie vanuit de workshop aan op de visies van verschillende geïnterviewden (A2, A3, A5 en A6). Net zoals in de interviews laat de workshop zien dat een roep is om de concurrentie te verminderen en de samenwerking te vergroten. Dit wordt als belangrijk gezien om een vuist te vormen richting de politiek, om efficiënter nieuwe faciliteiten in gebruik te kunnen nemen en onderwijs en onderzoek te kunnen verbeteren. Een groot deel van de geïnterviewden (A1, A2, A4 en A7) vindt dat de universiteit zich meer op de maatschappij moet richten, net zoals de visie die uit de workshop komt. Met betrekking tot het onderwijsmodel is er veel overeenkomst tussen de workshop en de interviews over voltijd/deeltijd (A2, A3, A4 en A7) en groot- en kleinschalig onderwijs (A1, A2, A3, A4 en A7). Een meerderheid van de geïnterviewden ziet, net zoals de deelnemers van de workshop, voltijdonderwijs als primaire onderwijsvorm en deeltijdonderwijs alleen waar nodig. Het zou hierbij moeten gaan om een combinatie tussen groot- en kleinschalig onderwijs.

Op het gebied van selectie zijn er wel grote verschillen. Twee geïnterviewden (A1 en A5) zien selectie als mogelijkheid, maar pas voor de masters. De overige geïnterviewden zien het onderwijs als toegankelijk voor iedereen die aan de ingangseisen voldoet. De workshop laat hier een ander beeld zien, waarbij motivatie wel degelijk een rol moet gaan spelen in de toelating van studenten tot een opleiding. De geïnterviewden spreken zich vrij negatief uit over internationalisering. Een groot deel (A1, A3, A4 en A6) spreekt zich uit tegen internationalisering en ziet geen belang in het internationaliseren van de universiteit. Een aantal anderen (A5 en A7) ziet alleen maar mogelijkheden voor internationalisering in de masteropleidingen. De deelnemers aan de workshop zien echter een internationale universiteit wel als een groot goed. Er wordt in de workshop zelfs geopperd dat een universiteit zonder internationaal karakter studenten misloopt.

Het compromis toekomstbeeld laat een wensbeeld zien van de Radboud Universiteit binnen de bekende kaders. Er zijn wel een aantal duidelijke verschillen te zien met de huidige staat van de universiteit. De roep om meer autonomie en vertrouwen komt duidelijk naar voren. Dit is iets wat geplaatst kan worden binnen de landelijke roep om meer vertrouwen (WOinactie, 2018). De verandering in bestuursvorm die de deelnemers van de workshop voor zich zien sluit aan bij deze roep om meer vertrouwen, omdat faculteiten dan de ruimte krijgen om problemen aan te pakken op een manier die past bij de faculteit. Een opvallend verschil met de interviews gaat over internationalisering. Daar lijkt in de interviews niet zoveel draagvlak voor te zijn. Een groot verschil met de huidige staat van de universiteit is de roep vanuit de workshop tot selectie aan de poort. Bij slechts een beperkt aantal opmerkingen is daar nu al sprake van. Verder lijkt daar voor de gehele universiteit geen sprake van te zijn.

Tussen dit toekomstbeeld en de plannen in het regeerakkoord van Rutte III (VVD, 2017) zijn een aantal overeenkomsten te vinden. In het regeerakkoord is er aandacht voor samenwerking met het midden- en kleinbedrijf en de maatschappelijke impact van onderzoek. Dit sluit aan bij de maatschappijgerichte oriëntatie van dit toekomstbeeld. Het voeren van selectie aan de poort is iets waar dit kabinet kritischer naar gaat kijken. Het zal aan de universiteit zelf zijn om voor meer autonomie en vertrouwen te zorgen. Binnen het regeerakkoord wordt er sterk op resultaat en output gestuurd.

Dit toekomstbeeld komt overeen met de toekomstvisie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W) (OC&W, 2014). In dit stuk wordt er gesproken over het hoge niveau van Nederlandse universiteiten en hoe de brede basis van deze universiteiten de topgebieden ondersteunt. Daarnaast is er veel aandacht voor input vanuit de maatschappij in de wetenschap. Dit sluit aan bij het meer maatschappijgerichte karakter dat dit toekomstbeeld voorziet voor de Radboud Universiteit. Het beeld dat er meer moet worden samengewerkt, wordt ook ondersteund door de toekomstvisie. Daarnaast wordt er in de toekomstvisie gesproken over het verminderen van de sturing op output en ook te kijken naar kwaliteit. Hier worden alleen geen concrete voorstellen voor gedaan. Dit toekomstbeeld wijkt echter ook af van de toekomstvisie van OC&W aangaande de harde grens met het HBO. De toekomstvisie voorziet een minder harde grens tussen het HBO en het WO.

7. Conclusies

De resultaten van de interviews, de workshop en de verschillende toekomstbeelden worden in dit hoofdstuk naast de theorie gelegd. Hieruit worden conclusies getrokken waarmee op de hoofd- en deelvragen wordt ingegaan.

7.1. Literatuuronderzoek

Dit onderzoek is begonnen met een literatuuronderzoek. Uit dit onderzoek zijn verschillende onderwerpen naar voren gekomen die een rol zouden kunnen spelen bij veranderingen op universiteiten. Deze onderwerpen zijn onder te verdelen in drie categorieën: onderwijs, onderzoek en de organisatie.

Binnen het onderwijs zijn er aanwijzingen voor een hoge werkdruk bij studenten, maar ook eenzaamheid beïnvloedt het studentenwelzijn (SOO, 2017). Er is ook al een tijd sprake van een daling van het aantal Nederlandse studenten als gevolg van demografische krimp (Derks et al., 2006). Ook is er discussie over de verengelsing van het onderwijs en de universiteit ten behoeve van internationalisering (Beter Onderwijs Nederland, 2018; Zuidweg, 2017). Daarnaast zijn er geluiden om kritisch te kijken naar het huidige onderwijsmodel, zo zijn er bijvoorbeeld ideeën voor meer deeltijdonderwijs (Faase, 2014), er zijn vragen of kleinschalig onderwijs nog wel te betalen is in het huidige financieringsklimaat (WOinactie, 2018) en of opleidingen meer moeten gaan selecteren aan de poort (KleinJan, 2018). Tot slot zijn er nog een aantal onderwerpen die overlappen met onderzoek. De aansluiting van universiteiten op het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en de maatschappij (Faase, 2014), de aansluiting op en samenwerking met hogescholen voor onderwijs en onderzoek (Knecht, 2018; Obbink, 2016; Scienceguide, 2017), en de hoeveelheid samenwerking of concurrentie tussen universiteiten in Nederland (Calmthout, 2017; KNAW, 2018; Teutem, 2017).

Naast deze gedeelde onderwerpen voor onderwijs en onderzoek zijn er ook specifieke punten aangaande onderzoek. Er zijn geluiden dat de competitie om onderzoeksfinanciering en daarmee de competitie binnen onderzoek te groot is geworden (Jonge, 2017). Welke vorm van onderzoek heeft de toekomst, smal top onderzoek of een bredere onderzoeksopzet (Faase, 2014)?

Voor de Radboud Universiteit als organisatie zijn er ook een aantal punten waar discussie over kan zijn. Hierbij kan gedacht worden aan de bestuursvorm, moet deze centraal of decentraal zijn? Is er binnen universiteiten genoeg autonomie en vertrouwen of wordt er teveel op output en resultaat gestuurd (Runia, 2018; Thomas, 2015)? Is de werkdruk binnen de organisatie te hoog (VAWO, 2018; WOinactie, 2018)? Hoe staat het met het imago van universiteiten? Moeten universiteiten meer tijd en geld investeren in de zichtbaarheid en imago om niet onderaan lijstjes te eindigen (Sustainabul, 2018)?

Bovenstaande onderwerpen leiden tot discussies op universiteiten in Nederland, dit beantwoordt dan ook de eerste deelvraag van dit onderzoek, namelijk *“welke discussiepunten aangaande universiteiten, op het gebied van onderwijs, onderzoek en organisatie, worden beschreven in de literatuur?”*

7.2. Interviews en drivers of change

Om vast te kunnen stellen of en hoe deze onderwerpen ook van belang zijn binnen de Radboud Universiteit zijn er interviews gehouden met mensen uit verschillende lagen van de universiteit. Deze interviews bestonden uit een open deel en een semi-gestructureerd deel (Patton, 2001). In het open deel was de geïnterviewde leidend in de onderwerpen die werden besproken. In het semigestructureerde deel werden de onderwerpen besproken die uit de

literatuur waren gehaald. In het open gedeelte van het interview hadden de geïnterviewden het allemaal over onderwerpen die in de lijst staan die was opgesteld op basis van de literatuur (bijlage 2). Dit beantwoordt de tweede deelvraag van dit onderzoek, namelijk *“In welke mate en hoe spelen de discussiepunten uit het literatuuronderzoek op de Radboud Universiteit?”* In het semigestructureerde deel herkenden de geïnterviewden zich vervolgens in de lijst, maar op bijna alle onderwerpen was er tussen geïnterviewden wel een verschil van visie. Uitzonderingen hierop waren de werkdruk in de organisatie, studentenwelzijn en de competitie in onderzoek. De geïnterviewden waren het allemaal eens dat deze drie onderwerpen problemen zijn voor de universiteit. De werkdruk en de competitie in onderzoek is, volgens de geïnterviewden, te hoog. Het studentenwelzijn gaat achteruit en baart alle geïnterviewden zorgen. De invoering van het leenstelsel legt extra financiële druk op studenten en daarnaast ligt er sinds het invoeren van de kwaliteitsafspraken meer druk op snel afstuderen. Met de bovenstaande methode is vastgesteld dat de lijst die van tevoren was opgesteld een goede afspiegeling gaf van de onderwerpen die spelen binnen de Radboud Universiteit. De geïnterviewden zien de onderwerpen als een probleem of ze zijn een afwijkende mening toegedaan op deze onderwerpen.

De onderwerpen waarop een afwijkende visie bestond binnen de groep geïnterviewden zijn vervolgens verwerkt in *internal drivers of change* (Amer et al., 2013). De lijst met *drivers of change* kan gevonden worden in tabel 1. Op deze lijst zijn mogelijke keuzes neergezet die geïnterviewden maakten aangaande de onderwerpen verkregen uit de literatuur. Naast deze keuzemogelijkheden zijn er ook opties opgenomen die misschien niet als wenselijk worden gezien om de discussies in de workshop zo open mogelijk in te gaan. Deze lijst vormt een goede basis voor de workshop, omdat discussie zo op een gestructureerde manier kan verlopen, zonder dat binnen de onderwerpen de deelnemers aan de workshop te sterk gestuurd worden. Via deze lijst wordt de verkregen informatie uit de interviews direct overgedragen aan de workshop.

Tabel 2: Een kort overzicht van de toekomstbeelden op basis van de interviews

<i>Red brick university</i>	<i>Follow the money</i>	Internationale top universiteit
De focus van onderzoek en onderwijs ligt op de regio en de maatschappij.	Financieel resultaat en financiële gezondheid is het kerndoel van het beleid.	Centraal gestuurde universiteit die alle randzaken regelt voor het doen van toonaangevend onderzoek.
Selectie aan de poort voor masteronderwijs. Een bachelor graad sluit aan op de vraag van de regionale arbeidsmarkt.	Door financieel gezond te zijn kan de universiteit optimaal presteren in onderwijs en onderzoek.	De universiteit is sterk academisch en internationaal georiënteerd. Op het onderwijs zit een strenge selectieprocedure.
Intern worden faciliteiten en voorzieningen meer centraal geregeld.	Financiële prikkels dwingen de universiteit tot keuzes, niet maatschappelijke of wetenschappelijke prikkels.	Alleen de beste wetenschappers werken aan de universiteit en het onderwijs is kleinschalig en van hoog niveau.

In het bovenstaande kader staan kort de drie toekomstbeelden beschreven die afgeleid zijn uit de interviews. Naast deze afgeleide toekomstbeelden is er in de workshop een compromis toekomstbeeld gevormd waarin mensen uit verschillende lagen van de universiteit en van verschillende faculteiten het eens waren over een toekomstbeeld voor de Radboud Universiteit.

7.3. Compromis toekomstbeeld

Het toekomstbeeld laat een centraal georganiseerde universiteit zien met kennis en afspraken op decentraal niveau. Door een centraal georganiseerde organisatievorm is het makkelijker om processen gelijkvormiger te laten verlopen. Doordat kennis nog op decentraal niveau zit en de afspraken daar ook gemaakt worden blijft het mogelijk om problemen aan te pakken op een manier die bij de faculteit in kwestie past. De Radboud Universiteit is in 2028 een brede universiteit waarin de breedte als voorwaarde wordt gezien om onderzoek van een hoog niveau te kunnen waarborgen. Hiervoor wordt de metafoor “een hoog plateau met pieken” gebruikt. De breedte en een centraal georganiseerde universiteit, waarin de belangrijkste processen gelijkvormig zijn, dragen bij aan interfacultaire samenwerking. Daarmee krijgt interdisciplinariteit meer ruimte.

In de toekomst zien de deelnemers aan de workshop meer autonomie en vertrouwen binnen de universiteit. Dit zou een verlaging van de werkdruk met zich mee moeten brengen, omdat er minder controle plaats vindt waar medewerkers tijd aan moeten besteden. Op het gebied van samenwerking zijn er drie duidelijke speerpunten. Op het gebied van onderzoek zal er worden samengewerkt als dat nodig is en een toegevoegde waarde heeft. Voor onderwijs en faciliteiten geldt dat er meer op nationaal niveau samengewerkt wordt. Voor grote veranderingen zoals de overstap naar Brightspace heeft dat veel voordelen. Binnen bijvoorbeeld het masteronderwijs kan er gebruik gemaakt worden van elkaars expertise. Dit kan het onderwijs substantieel verbeteren. Het laatste speerpunt gaat over samenwerking in de regio. Dit geeft naast belangrijk contact met de maatschappij ook de mogelijkheid om aan regionale kartelvorming te doen. Twente, Wageningen, Nijmegen, Eindhoven, Tilburg en misschien Maastricht zijn heel complementair aan elkaar. Als een dergelijk samenwerking van de grond komt, dan kan er meer een vuist gemaakt worden. De belangrijkste conclusie is dat er meer samengewerkt moet worden. Er is vaak te veel concurrentie tussen Nederlandse universiteiten.

Samenwerking met de regio draagt bij aan een maatschappijgerichte universiteit. Het is belangrijk dat de universiteit zich meer op de maatschappij gaat richten. Het toont betrokkenheid en het gaat mee met de huidige trend in de maatschappij. Dit uit zich bijvoorbeeld in de nationale wetenschapsagenda. Het is daarnaast wel belangrijk dat de universiteit internationaal georiënteerd blijft. Dit kan zorgen voor nieuwe perspectieven en nieuwe inzichten. Een universiteit hoort daarvoor open te staan.

Het onderwijsmodel blijft grotendeels zoals het nu is. In principe wordt er voltijd onderwijs gegeven, maar waar het echt nodig is kan er een opleiding in deeltijd worden aangeboden. De schaal van het onderwijs blijft ook hetzelfde. Er wordt kleinschalig en persoonlijk onderwijs gegeven waar de groepsgrootte dat toelaat. Bij grootschalig onderwijs kan er wel gekeken worden hoe dit persoonlijker en met meer interactie gegeven kan worden. Dat laatste is het belangrijkste onderdeel van onderwijs. Aan de toegankelijkheid van opleidingen zou wel iets moeten veranderen. Er zou selectie aan de poort moeten plaatsvinden op basis van motivatie. Dit belemmert de toegankelijkheid van het onderwijs, maar uitgangspunt zou moeten zijn dat een student die een opleiding echt wil volgen dit ook altijd zou moeten kunnen doen.

Binnen het compromis toekomstbeeld vallen een aantal manieren van aansturing te herkennen. Allereerst valt de roep op om meer vertrouwen en autonomie. Door deze twee te vergroten komt er meer *academic self-governance* binnen de Radboud Universiteit. Dit wordt ondersteund door de keuze in bestuursvorm, waarbij de nadruk ligt op decentrale expertise en afspraken. Voor de gekozen bestuursvorm is echter ook *managerial self-governance* nog van belang. Het toekomstbeeld ziet een meer gelijkvormig georganiseerde universiteit. Deze zal vanuit een centraler bestuur tot stand moeten worden gebracht. Een vorm die deze twee vormen van aansturing samenbrengt is de inspraakuniversiteit. Met de juiste verdeling van macht en beslissingsbevoegdheid kan dat een vorm van aansturing zijn die het compromis toekomstbeeld werkelijkheid kan laten worden. De grotere samenwerking, waaronder die met de regio in het bijzonder, kan leiden tot meer *stakeholder guidance*. Dit wordt nog eens versterkt door de veranderde oriëntatie van de universiteit, van academisch naar maatschappij gericht. De invloed van de staat is in de toekomstbeeld ook nog duidelijk te zien. De roep om een harde grens met het HBO en de wens voor selectie aan de poort zal met hulp van de overheid gerealiseerd moeten worden.

Bovenstaand compromis toekomstbeeld verschilt op een aantal punten sterk ten opzichte van de drie toekomstbeelden die uit de interviews afgeleid kunnen worden. Hieronder worden deze drie toekomstbeelden vergeleken met het toekomstbeeld uit de workshop.

De grootste verschillen zitten tussen het compromis toekomstbeeld uit workshop en het toekomstbeeld *follow the money*. In dit toekomstbeeld wordt er gestuurd op output en resultaat. Iets wat in schril contrast staat met de rest van de toekomstbeelden. Het zwaartepunt op geld, en daarmee de economische oriëntatie, staat ook haaks op het beeld van een maatschappij georiënteerde universiteit. *Follow the money* is een toekomstbeeld waarin het interne beleid van de universiteit volledig gevormd wordt door extern beleid. Hierdoor loopt de Radboud Universiteit het risico om een speelbal te worden van externe factoren, zonder zelf een visie te bepalen.

Het toekomstbeeld van een internationale topuniversiteit en het compromis toekomstbeeld laat op een aantal vlakken een overeenkomst zien. De achterliggende ideeën zijn echter sterk afwijkend. Selectie aan de poort voor het onderwijs zijn bij de internationale topuniversiteit sterk gericht op resultaat, terwijl bij het compromis toekomstbeeld motivatie de doorslaggevende factor is. De internationale topuniversiteit richt zich op internationalisering, omdat er van over de hele wereld de beste mensen aangetrokken moeten worden. Het compromis toekomstbeeld richt zich op internationalisering, omdat het andere perspectieven kan opleveren. Daarnaast zijn er nog de verschillen op het gebied van samenwerking, de oriëntatie van de universiteit. Hierbij richt de internationale topuniversiteit zich meer op de academische wereld en de smalle top, terwijl er in het compromis toekomstbeeld gehamerd wordt op meer samenwerking en contact met de maatschappij.

De verschillen tussen de regionale *red brick university* en het compromis toekomstbeeld zijn het kleinst. De grootste verschillen zijn het arbeidsmarktgerichte onderwijs en de focus op de regio in plaats van een internationale blik. Een aantal kleinere verschillen zijn er op het gebied van de toegankelijkheid van het onderwijs en er is minder samenwerking tussen universiteiten. Op de overige punten is er sprake van een grote overeenkomst. In het regionale *red brick* toekomstbeeld wordt er in de volle breedte onderzoek gedaan, is er aandacht voor meer autonomie en vertrouwen en komt het onderwijsmodel sterk overeen.

De belangrijkste verschillen tussen de toekomstbeelden lijken te ontstaan op basis van een aantal keuzes. De keuze voor de oriëntatie van de universiteit is erg belangrijk. Moet de universiteit maatschappij-, economisch of academisch georiënteerd zijn? Het antwoord op

deze vraag lijkt de basis te zijn voor de visie die wordt neergezet in een toekomstbeeld. Natuurlijk zijn er, zoals de verschillen tussen het *red brick* toekomstbeeld en het compromis toekomstbeeld laten zien, nog steeds verschillende varianten mogelijk. In essentie lijkt de keuze voor de oriëntatie essentieel te zijn.

De bovenstaande opties geven mogelijke toekomstbeelden voor de Radboud Universiteit weer. Deze zijn allemaal gebaseerd op *internal drivers of change*. Hiermee wordt de deelvraag beantwoord: “*Wat zijn, op basis van internal drivers of change, mogelijke toekomstbeelden voor de Radboud Universiteit over 10 jaar?*”. Het toekomstbeeld uit de workshop is naar voren gekomen vanuit een afspiegeling van de universiteit en geeft in die zin een betere weergave van de visie die over het algemeen op de universiteit leeft, dan de samengestelde toekomstbeelden uit de interviews.

7.4. Terugblik methode

Voor dit onderzoek was de *scenario network mapping* methode (List, 2007) aangepast om het uit te kunnen voeren in de daarvoor aangewezen tijdsperiode. Doordat het onderzoek is geconcentreerd op *internal drivers of change* (Amer et al., 2013) was de verwachting dat er meerdere toekomstbeelden gevormd zouden worden. Deze verwachting werd in eerste instantie nog bevestigd door de verschillende visies die naar voren kwamen in de interviews. In de workshop was dit echter niet het geval. Het onverwachte compromis heeft ervoor gezorgd dat er geen *scenario network map* gemaakt kon worden. Hiervoor waren meer toekomstbeelden uit de workshop nodig geweest. De toekomstbeelden uit de interviews konden helaas niet gebruikt worden, omdat de benodigde verwachtingen en argumentaties voor bepaalde keuzes niet ter sprake zijn gekomen.

Ondanks het feit dat de workshop niet het verwachte resultaat heeft opgeleverd, heeft het wel een ander belangrijk en waardevol resultaat opgeleverd. In de workshop waren de verschillende lagen binnen de universiteit vertegenwoordigd: ondersteunende diensten, studenten, PhD's, UD/UHD, hoogleraar en de bestuurslaag. Deze diverse groep, met diverse belangen, werd het met elkaar eens over een toekomstbeeld. In de workshop was de groep in eerste instantie in tweeën gesplitst. Tussen de twee gemaakte groepen waren er al niet veel onderwerpen waarop de meningen verschilden. Na een korte discussie waren de twee groepen het met elkaar eens en ontstond het bovenstaande toekomstbeeld.

Dit resultaat laat zien dat het mogelijk is om tot een toekomstbeeld te komen dat wordt onderschreven door mensen uit verschillende lagen van de universiteit. De belangrijkste elementen hiervoor zijn een neutrale omgeving, een toekomst die ver genoeg weg ligt, het mogen creëren van een wensbeeld en het feit dat de belangrijkste discussiepunten al geïdentificeerd waren. Hieronder wordt het belang van ieder element kort toegelicht.

Via literatuuronderzoek en de interviews zijn *internal drivers of change* voor de Radboud Universiteit vastgesteld. Door deze gestructureerd en als keuze aan te bieden aan de deelnemers van de workshop kreeg ook de discussie structuur. Daardoor konden de deelnemers in korte tijd tot de kern van hun discussie komen. Door de verschillende keuzeopties werden deelnemers gedwongen om stil te staan bij een eventueel ander perspectief dan het hunne. Ook dit droeg bij aan een rijkere discussie en daarmee aan een beter resultaat.

Naast een levendige en rijke discussie is het ook van belang dat deelnemers de vrijheid voelen om deze discussie open te voeren, zonder dat de deelnemers het gevoel hebben hun eigen belang te verdedigen of zich gecontroleerd voelen. Daarom is ervoor

gekozen om een neutrale omgeving te creëren en is anonimiteit in de verslaglegging gewaarborgd. Om te voorkomen dat deelnemers zich gaan inzetten voor hun eigen belangen is ervoor gekozen om het toekomstbeeld ver genoeg in de toekomst te laten ontstaan; de keuze voor tien jaar heeft dat effect zeker gehad. Het moeten creëren van een wensbeeld brengt de bovenstaande twee punten samen en zorgt voor de open discussie die nodig is tot een goed toekomstbeeld te komen. Om dat wensbeeld te creëren moeten deelnemers zich veilig en comfortabel voelen, zonder dat ze zich druk hoeven te maken over wat de uitkomsten voor hun gaan betekenen.

Kortom de combinatie van de neutrale omgeving, een toekomst die ver genoeg weg ligt, het moeten creëren van een wensbeeld en het gegeven dat de belangrijkste discussiepunten al in kaart zijn gebracht maken dat deze, onverwachte, overeenstemming uit de workshop naar voren is gekomen. Dit is niet het beoogde resultaat, maar wel een ongelooflijk waardevol resultaat.

8. Aanbeveling

De belangrijkste aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren komen gaan over de methode die gebruikt is en het toekomstbeeld dat is gemaakt in de workshop. Als de wens bestaat om een breed gedragen toekomstvisie te creëren, dan moet deze breed gevormd worden. Met meer middelen en meer capaciteit is het geen probleem om dit voor een organisatie als de Radboud Universiteit te doen. Het is belangrijk om de vorming van deze breed gedragen visie in een neutrale omgeving te doen voor een toekomst die ver genoeg weg ligt van het heden. Een tijdsbestek van 10 jaar werkte goed in dit onderzoek. Daarnaast is het belangrijk om een wensbeeld te creëren. Het helpt om discussiepunten van tevoren in kaart te brengen, zodat de discussie over de toekomst toch over specifieke onderwerpen gevoerd kan worden.

Een eventuele verkenning voor de toekomst kan voortbouwen op het compromis toekomstbeeld dat uit dit onderzoek naar voren is gekomen. In een toekomstverkenning is het belangrijk dat er rekening gehouden wordt met de hete hangijzers die geformuleerd zijn in dit onderzoek. Van deze hete hangijzers lijken werkdruk voor medewerkers, studentenwelzijn en de oriëntatie van de universiteit de meest belangrijke te zijn.

9. Reflectie

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek uitgevoerd door een student binnen een beperkte tijd. Dit is van invloed geweest op het onderzoek en wordt hieronder kort uiteengezet.

De methode die is gebruikt voor dit onderzoek berust op een methode voor het maken van een *scenario network map* (List, 2007). Deze methode is aangepast, omdat er binnen het afstudeertraject niet voldoende tijd was om de volledige methode uit te voeren. Daarnaast gaat de methode ervan uit dat er voldoende mankracht beschikbaar is om brainstormsessies te houden en uit te werken. Deze mankracht was in dit geval niet aanwezig. Dit was een tweede reden om de methode aan te passen. De methode is aangepast door in plaats van grote brainstormsessies te organiseren het proces op te knippen in een serie interviews en een workshop.

De aangepaste methode verliep in eerste instantie voorspoedig. De *drivers of change* kwamen duidelijk naar voren uit de interviews. Deze discussiepunten konden goed vertaald worden naar de workshop. In de workshop lukte het echter niet om meerdere toekomstbeelden te vormen. Er werd daarentegen wel een toekomstbeeld gevormd waar alle

deelnemers van de workshop achter kunnen staan. Hierdoor is het beoogde einddoel van dit onderzoek niet behaald.

De aangepaste methode was daarentegen wel een succes. Een onderzoek op deze manier is, voor zover dat na te gaan is, uniek binnen de Radboud Universiteit. De visie voor de universiteit werd doorgaans opgesteld door mensen met een hoge bestuursfunctie binnen de universiteit die worden ondersteund door beleidsmedewerkers. Dit onderzoek heeft een brede afspiegeling van de universiteit geraadpleegd en met de verschillende achtergronden en belangen is er een toekomstbeeld gevormd waar alle deelnemers aan de workshop achter kunnen staan.

Het feit dat dit onderzoek is uitgevoerd door een student heeft het onderzoek zowel positief als negatief beïnvloed. Een student is onderdeel van de academische gemeenschap. Dit lidmaatschap is echter van tijdelijke aard. Hierdoor is een student meer een passant in de academische gemeenschap. Slechts een klein deel blijft, maar neemt dan een andere rol aan.

Een student komt door deze tijdelijke rol niet als een bedreiging over. Het stellen van lastige of kritische vragen is daardoor makkelijker. Als het idee ontstaat dat belangen worden bedreigd, dan is het moeilijk om goed een toekomstbeeld te vormen. Dit komt omdat mensen dan meer bezig zijn met hun eigen belangen verdedigen, dan met nadenken over de toekomst. Een student kan zich daarnaast makkelijker neutraal opstellen. De kans dat een specifieke student over 10 jaar nog aan de Radboud Universiteit werkt is erg klein. Een student die afstudeert is waarschijnlijk meteen na het afstuderen niet meer bij de universiteit betrokken. Deze neutraliteit zorgt ervoor dat een student de verkregen informatie minder snel anders zal *framen*. Hierdoor ontstaat een eerlijker en duidelijker beeld van belangenconflicten. Deze neutraliteit wordt verder versterkt door het feit dat de student los staat van de universiteit. De student zal daardoor makkelijker een frisse blik hebben op onderwerpen die voor anderen al bekend zijn. Dit zijn allemaal factoren die bijdragen aan zo onafhankelijk mogelijke toekomstbeelden.

Het feit dat een student dit onderzoek heeft uitgevoerd, heeft het onderzoek ook bemoeilijkt. Een student moet alle medewerking voor het onderzoek krijgen op basis van goede wil. Als deze exercitie was uitgevoerd door bijvoorbeeld de beleidsafdeling van de universiteit, dan was het makkelijker geweest om deuren te openen. Een opdracht van bijvoorbeeld het college van bestuur geeft de uitvoerder van het onderzoek een stukje autoriteit. Een gebrek aan een dergelijke opdracht en daarmee aan autoriteit zorgt ervoor dat het moeilijk is om deelnemers te vinden voor het onderzoek. Dit onderzoek is daardoor uitgevoerd met een minimum aan deelnemers en van sommige faculteiten waren er geen deelnemers. Als er antwoord kwam op de vraag of iemand mee zou willen werken, dan was het argument vaak dat er geen tijd was om dit te doen. Doordat een student losstaat van de organisatie is het moeilijk om toegang te krijgen tot informatie. Dit gaat dan voornamelijk om interne documenten die ook niet bedoeld zijn voor extern gebruik. Als een medewerker van de universiteit een soortgelijk onderzoek zou doen, dan kan er wel gebruik gemaakt worden van dergelijke stukken. Daarnaast is de hoeveelheid tijd die een enkele student kan investeren klein. Er is geen secretariaat om afspraken in te plannen of ondersteuning bij bijvoorbeeld het voorbereiden en houden van de workshop. Hierdoor zal er continue de afweging gemaakt moeten worden of er voldoende tijd is om nog een extra analyse te doen of om nog extra mensen te betrekken bij het onderzoek. Hierbij is de tijdsplanning al snel van meer belang dan het bereiken van het best mogelijke resultaat.

De uiteindelijke waarde van dit onderzoek staat of valt met het vervolg wat hieraan gegeven wordt. Er komen duidelijke resultaten uit dit onderzoek naar voren, maar dit is zeker nog niet het einde van dit traject. Het is mijn advies aan de universiteit om goed te kijken naar dit document en om gebruik te maken van het werk van een passant. Gebruik de waardevolle informatie die op basis van neutraliteit en afstand tot de organisatie tot stand zijn gekomen. Bouw vervolgens voort op deze informatie en vul dit onderzoek aan. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door met een aantal extra workshops de benodigde hoeveelheid toekomstbeelden te maken. Deze zouden vervolgens, volgens de methode van dit onderzoek, uitgewerkt kunnen worden. Hierdoor kunnen de gebeurtenissen tussen het heden en deze toekomstbeelden in kaart gebracht worden. Daardoor kan de beleidsruimte omtrent deze gebeurtenissen gemaximaliseerd worden. Dit onderzoek heeft gekeken naar interne factoren, maar een universiteit is sterk afhankelijk van externe factoren. Een andere mogelijkheid is om met de gevormde toekomstbeelden een scenario analyse te maken op basis van externe factoren. Door deze externe factoren mee te nemen in een vervolgonderzoek kan er extra informatie verkregen worden.

Het proces dat de Radboud Universiteit op dit moment in gang heeft gezet voor het strategisch plan slaat in ieder geval de goede weg in. Door zowel studenten als medewerkers de mogelijkheid te geven om hun mening te geven over verschillende thema's is, ten opzichte van het huidige strategisch plan, een stap in de goede richting. De thema's die worden aangeboden zijn tot stand gekomen aan de hand van een drietal criteria: "vraagstukken die we als universiteit relevant vinden, waar verschillende visies op zijn en waar we input vanuit de hele universiteit op kunnen gebruiken" (Radboud University, 2018c). Dit selectieproces kan sterk gestuurd zijn door het laatste criterium, waardoor het onduidelijk is of het hier gaat om een peiling die een substantiële bijdrage gaat leveren aan het strategisch plan. Wat in ieder geval wel opvalt is dat een groot deel van de onderwerpen die gevonden zijn in dit onderzoek niet terugkomen in het proces dat nu is opgestart. Dit onderzoek kan daarom een goede aanvulling zijn op de sessies die nu gehouden worden.

Literatuur

- Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23-40. doi:<https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.10.003>
- Beter Onderwijs Nederland. (2018). Verkregen van <https://www.beteronderwijsnederland.nl/>. Geraadpleegd op 29-10-2018
- Bood, R., & Postma, T. (1997). Strategic learning with scenarios. *European Management Journal*, 15(6), 633-647.
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & Van Der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795-812.
- Buydens, L. (2016). From Strategic Plan towards Strategic agenda. Verkregen van <https://www.ru.nl/fnwi/faculteit/profiel/missie-visie/>. Geraadpleegd op 29-10-2018
- Calmthout, M. v. (2017, 28-08-2017). KNAW: niet één Harvard aan de Noordzee, maar grote diverse Universiteit van Nederland. *Volkskrant*. Verkregen van <https://www.volkskrant.nl/wetenschap/knaw-niet-een-harvard-aan-de-noordzee-maar-grote-diverse-universiteit-van-nederland-b174d041/>. Geraadpleegd op 28-08-2017
- Coates, J. F. (2003). Your biggest risk: Being surprised by surprise. *Research-Technology Management*, 46(5), 7.
- Derks, W., Hovens, P., & Klinkers, L. E. M. (2006). *Structurele bevolkingsdaling: Een urgente nieuwe invalshoek voor beleidsmakers*: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- Faase, P. v. d. M., Barend. (2014). *Future knowledge: 4 scenarios for the future of Dutch universities*. Den Haag. Verkregen van https://www.rathenau.nl/sites/default/files/2018-05/Future_knowledge_-_4_scenarios_for_the_future_of_Dutch_universities_01.pdf. Geraadpleegd op 28-04-2018
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2009). The governance of higher education systems: A public management perspective *University governance* (pp. 1-19): Springer.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project*: Sage.
- Glenn, J. C. (1972). The futures wheel. *Futures Research Methodology*, 15-11 to 15-13.
- Goedegebuure, L., Kaiser, F., Maassen, P., & De Weert, E. (1994). Higher education policy in international perspective: An overview *Higher education policy: An international comparative perspective* (pp. 1-12): Elsevier.
- Heest, F. v. (2018, 25-10-2018). Minister komt belofte niet na over bindend studieadvies. *Scienceguide*. Verkregen van <https://www.scienceguide.nl/2018/10/minister-komt-belofte-niet-na-over-bindend-studieadvies/>. Geraadpleegd op 28-10-2018
- Huss, W. R. (1988). A move toward scenario analysis. *International Journal of Forecasting*, 4(3), 377-388.
- Huss, W. R., & Honton, E. J. (1987). Scenario planning—what style should you use? *Long range planning*, 20(4), 21-29.

- Jansen, D. (2007). *New forms of governance in research organizations: Disciplinary approaches, interfaces and integration*: Springer.
- Jongbloed, B. (2003). Marketisation in higher education, Clark's triangle and the essential ingredients of markets. *Higher education quarterly*, 57(2), 110-135.
- Jongbloed, B. W., & Goedegebuure, L. (2001). *From the entrepreneurial university to the stakeholder university*. Paper presented at the Proceedings of the International Congress on "Universities and Regional Development in the Knowledge Society.
- Jonge, J. d. (2017). Aanvraagdruk bij NWO. Verkregen van <https://www.rathenau.nl/nl/wetenschap-cijfers/werking-van-wetenschap/aanvraagdruk-bij-nwo>. Geraadpleegd op 29-10-2018
- Kahn, H., & Wiener, A. J. (1967). year 2000; a framework for speculation on the next thirty-three years.
- KleinJan, G.-J. (2018, 27-03-2018). Vertrekkende rector Universiteit Utrecht: 'Ik wil kunnen zeggen: jij hoort niet op de universiteit'. *Trouw*. Verkregen van <https://www.trouw.nl/home/vertrekkende-rector-universiteit-utrecht-ik-wil-kunnen-zeggen-jij-hoort-niet-op-de-universiteit~adc30d09/>. Geraadpleegd op 29-10-2018
- KNAW. (2018). *De aantrekkelijkheid van Nederland als onderzoeksland*. Amsterdam Verkregen van: <https://knaaw.nl/nl/adviezen/gepubliceerde-adviezen/onderzoeksland-nl>. Geraadpleegd op 29-10-2018
- Knecht, S. d. (2018, 03-10-2018). Versterking voor het lectoraat: de hbo postdoc. *Scienceguide*. Verkregen van <https://www.scienceguide.nl/2018/10/versterking-voor-het-lectorat-de-hbo-postdoc/>. Geraadpleegd op 29-10-2018
- List, D. (2005). *Scenario network mapping: the development of a methodology for social inquiry*: University of South Australia.
- List, D. (2007). Scenario network mapping. *Journal of Futures Studies*, 11(4), 77-96.
- Obbink, H. (2016, 20-04-2016). Niemand is nog blij met de fusies tussen universiteit en hbo. *Trouw*. Verkregen van <https://www.trouw.nl/home/niemand-is-nog-blij-met-de-fusies-tussen-universiteit-en-hbo~a521c400/>. Geraadpleegd op 29-10-2018
- OC&W. (2014). *Wetenschapsvisie 2025: keuzes voor de toekomst*. Den Haag. Verkregen van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/11/25/wetenschapsvisie-2025-keuzes-voor-de-toekomst>. Geraadpleegd op 30-10-2018
- Parker, M., & Jary, D. (1995). The McUniversity: Organization, management and academic subjectivity. *Organization*, 2(2), 319-338.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.): Sage.
- Radboud University. (2013). *Notitie Internationalisering*. Nijmegen. Verkregen van : <https://www.ru.nl/io/internationaal/notitie/>. Geraadpleegd op 30-10-2018
- Radboud University. (2018a). Verkregen van <https://www.ru.nl/over-ons/>. Geraadpleegd op 29-10-2018
- Radboud University. (2018b). Organogram met toezichtraden. Verkregen van <https://www.ru.nl/over-ons/organisatie/organogram/>. Geraadpleegd op 30-10-2018

- Radboud University. (2018c). Strategisch plan, Unlock the Future Together. Verkregen van <https://www.ru.nl/over-ons/overradboud/missie-en-visie/vm/strategisch-plan/landingspagina-strategisch-plan-2025/>. Geraadpleegd op 05-11-2018
- Ritzer, G. (1983). The “McDonaldization” of society. *The journal of American culture*, 6(1), 100-107.
- RIVM. (2018). Handelingsopties mentale druk. Verkregen van <https://www.vtv2018.nl/handelingsopties-mentale-druk>. Geraadpleegd op 29-10-2018
- Runia, E. (2018, 19-01-2018). Waarom ik ontslag neem bij de universiteit. *NRC Handelsblad*. Verkregen van <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/01/19/waarom-ik-ontslag-neem-bij-de-universiteit-a1589052>. Geraadpleegd op 27-03-2018
- Scienceguide. (2017, 07-06-2017). Lectoren kunnen toch promotierecht krijgen. *Scienceguide*. Verkregen van <https://www.scienceguide.nl/2017/06/lectoren-kunnen-toch-promotierecht-krijgen/>. Geraadpleegd op 30-10-2018
- SOO, Radboud University (2017, 03-07-2017). Welzijnsenquête. Nijmegen. Verkregen van https://www.radboudnet.nl/personeel/diversen/medezeggenschap/medezeggenschap/vergaderingen_en/agenda_s/2017/agenda-119e-overleg-gv-cvb-03-07-2017/. Geraadpleegd op 29-10-2018
- Sustainabul. (2018). Verkregen van <https://www.studentenvoormorgen.nl/wp-content/uploads/2018/09/Uitslag-SustainaBul-grafiek.pdf>. Geraadpleegd op 29-10-2018
- Teutem, S. v. (2017, 02-08-2017). Nederland moet flink investeren in een Harvard aan de Noordzee. *Volkskrant*. Verkregen van <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/nederland-moet-flink-investeren-in-een-harvard-aan-de-noordzee~b79f4e55/>. Geraadpleegd op 30-10-2018
- Thomas, C. (2015). *Competente rebellen: hoe de universiteit in opstand kwam tegen het marktdenken*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Van Asselt, M., Mellors, J., Rijkens-Klomp, N., Greeuw, S., Molendijk, K., Beers, P. J., & Van Notten, P. (2001). Building blocks for participation in integrated assessment: a review of participatory methods. *International Centre for Integrated Studies (ICIS), Maastricht*.
- VAWO. (2018). Verkregen van: <https://www.vawo.nl/>. Geraadpleegd op 29-10-2018
- VSNU. (2015, 11-06-2015). *Goedemorgen Professor! Visie op studeren in een nieuwe tijd*. Den Haag. Verkregen van: https://vsnu.nl/files/documenten/Publicaties/Visie_op_studeren_in_een_nieuwe_tijd_20150611.pdf. Geraadpleegd op 29-10-2018
- VSNU. (2018). Ingeschreven studenten. Verkregen van Den Haag: https://www.vsnu.nl/f_c_ingeschreven_studenten.html. Geraadpleegd op 07-11-2018
- VVD, C., D66 en ChristenUnie. (2017). *Vertrouwen in de toekomst*. Den Haag. Verkregen van: <https://www.rijksoverheid.nl/regering/regeerakkoord-vertrouwen-in-de-toekomst>. Geraadpleegd op 05-11-2018
- Westerheijden, D. F., Boer, H. d., & Enders, J. (2009). Netherlands. In C. Paradeise, E. Reale, I. Bleiklie, & E. Ferlie (Eds.), *University Governance: Western European Comparative Perspectives* (pp. 103-125). Dordrecht: Springer Netherlands.

- Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, (1992). Verkregen van:
<http://wetten.overheid.nl/jci1.3:c:BWBR0005682&hoofdstuk=9&titeldeel=3&artikel=9.51&z=2018-09-19&g=2018-09-19>. Geraadpleegd op 30-10-2018
- WOinactie. (2018). Verkregen van <https://woinactie.blogspot.com/>. Geraadpleegd op 29-10-2018
- Zuidweg, M. (2017, 17-11-2017). Psychologiestudenten opnieuw in gesprek vanwege Engels. VOX. Verkregen van <https://www.voxweb.nl/nieuws/psychologiestudenten-opnieuw-in-gesprek-vanwege-engels>. Geraadpleegd op 30-10-2018

Bijlages

Bijlage 1

Interviewguide

Een korte uitleg over het doel van het onderzoek:

- Robuust beleid
- Toekomstvisie
- Reden voor verandering, wrijving in organisatie
- Scenario analyse
- Met welke ontwikkelingen krijgt de Radboud universiteit de komende **10** jaar te maken, op het gebied van onderzoek en onderwijs, en hoe kan daar door beleidsmakers mee omgegaan worden?

Vragen ten behoeve van de achtergrond

Voor mijn onderzoek is het belangrijk om een beeld te hebben van je achtergrond binnen de Radboud universiteit. Als ik het goed heb begrepen werk je al x jaar aan de Radboud universiteit als xxxx. Binnen je functie krijg je voornamelijk te maken met onderwijs, onderzoek, ondersteunende taken. (Hiervoor heb je ook nog gewerkt als xxxx, waarbij je te maken had met onderwijs, onderzoek, ondersteunende taken.) (Je hebt je xxxx gestudeerd aan de Radboud universiteit). Klopt dit? Heb je hier nog aanvullingen op?

(Heb je aan de Radboud universiteit gestudeerd?

Hoe lang werk je al bij de Radboud universiteit?

Wat is je functie binnen de Radboud universiteit?

Heb je hiervoor andere functies binnen de Radboud universiteit gehad?

Met welke taken van de Radboud universiteit krijg je in je dagelijkse werk vooral te maken? (onderwijs, onderzoek, ondersteunende taken?)

Open interview (“informal conversational interview”)

Thema: de toekomst van de Radboud universiteit

Hoe zie je de toekomst van de Radboud universiteit voor je?

(Wat zijn, volgens jou, punten waarop er verbetering plaats kan vinden binnen de Radboud universiteit?)

(Wat zijn, volgens jou, punten die absoluut niet verloren mogen gaan aan de Radboud universiteit?)

(Wat zijn, volgens jou, ontwikkelingen in de maatschappij om rekening mee te houden?)

Thema: de huidige staat van de Radboud universiteit.

Wat is op dit moment je beeld van de Radboud universiteit? Hoe vind je dat het gaat met de Radboud universiteit?

(Is dat in het verleden anders geweest?)

(Wat vind je prettig aan de Radboud universiteit als organisatie?)

(Wat zou er verbeterd moeten worden?)

“Semigestructureerd/interview guide approach” (ranking van de punten uit de literatuur) (standaardisatie van knelpunten voor de RU)

De volgende lijst met punten zijn zaken die, volgens verschillende bronnen, voor wrijving zorgen in het huidige universitaire bestel.

Welke punten onderschrijf je voor de Radboud universiteit?

Wat herken je in deze punten?

Ontbreken er, volgens jou, punten in deze lijst?

Hoe zou volgens jou de volgorde van deze punten eruit moeten zien als je ze zou moeten ordenen van grootste knelpunt naar kleinste knelpunt?
Wat is, volgens jou, de manier om met deze punten om te gaan?

Afsluiting

Dat waren wat mij betreft de vragen die ik wilde stellen, heb jij nog iets toe te voegen?
Zijn er vragen geweest die ik had moeten stellen, maar die ik nog niet gesteld heb?

Onderzoek		Onderwijs	
Competitie onderzoek/onderzoeksfinanciering	Werkdruk studenten Studentenwelzijn	Onderwijsmodel Voltijd vs deeltijd kleinschalig/intensief vs grootschalig Onderwijs voor iedereen of excellent onderwijs	
Top of breed onderzoek	Internationalisering	Dreiging van demografische krimp in Nederland	
Concurrentie vs samenwerking tussen universiteiten			
Aansluiting op hogescholen			
Aansluiting op het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en de maatschappij			

Bijlage 2

Organisatie	
Centraal vs decentraal besturen	
Op output en resultaat sturen vs autonomie	
Imago, identiteit en zichtbaarheid van de Radboud universiteit	
ten opzichte van andere universiteiten	
Werkdruk	
Competitie onderzoek	
Meer onderwijs en hoge studentenaantallen	

Bijlage 3

Centrale bestuursvorm of decentrale bestuursvorm	
Een centraal georganiseerde Radboud Universiteit	
Een decentraal georganiseerde Radboud Universiteit met meer centraal gestuurde kennis en centraal afdwingbare afspraken.	
Een decentraal georganiseerde Radboud Universiteit zoals we die nu kennen.	
Een op output en resultaat gestuurde universiteit of een universiteit waarbij er meer vertrouwen is in de autonomie van faculteiten en medewerkers	
Meer autonomie en vertrouwen	
Blijven vertrouwen op output en huidige kaders	
Alleen toponderzoek of onderzoek in de volle breedte?	
Breed onderzoek met verwevenheid onderwijs en onderzoek	
Toponderzoek met verwevenheid onderwijs en onderzoek	
Toponderzoek zonder verwevenheid onderwijs en onderzoek	
Concurrentie of samenwerking tussen universiteiten	
Landelijke kartelvorming, het vormen van een Universiteit van Nederland	
Samenwerking op regionaal niveau, dit zou gaan om universiteiten in de directe omgeving van Nijmegen.	
Samenwerking op nationaal niveau op het gebied van onderwijs en faciliteiten	
Ad hoc samenwerking op het gebied van onderzoek	
Competitie en concurrentie, geen samenwerking	
De positie van de universiteit ten opzichte van hogescholen	
Wetenschappelijke opleidingen (harde grens met het HBO)	
Wetenschappelijke opleidingen (coördinatie met het HBO)	
Arbeidsmarkt gerichte opleidingen (concurrent van het HBO)	
De positie van de universiteit ten opzichte van het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en de maatschappij.	
Academisch georiënteerde universiteit	
Economisch georiënteerde universiteit	
Maatschappij georiënteerde universiteit	
Internationalisering	
Regionale universiteit (inclusief Duitse studenten)	
Nationale universiteit (gericht op Nederland)	
Internationale universiteit (Internationale top masteropleidingen)	
Keuzes over het onderwijsmodel van de Radboud Universiteit	
Voltijd opleidingen	
Voltijd opleidingen, deeltijd waar nodig	
Kleinschalig onderwijs	
Grootschalig onderwijs	
Groot- en kleinschalig onderwijs	
Onderwijs voor iedereen (geen selectie)	
Bacheloronderwijs voor iedereen, excellente masters (selectie)	
Selectie aan de poort	

Bijlage 4

Groep 1

Centrale bestuursvorm of decentrale bestuursvorm	
Decentraal georganiseerd met centraal gestuurde kennis en afdwingbare afspraken.	
Een op output en resultaat gestuurde universiteit of een universiteit waarbij er meer vertrouwen is in de autonomie van faculteiten en medewerkers	
Meer autonomie en vertrouwen	
Alleen toponderzoek of onderzoek in de volle breedte?	
Breed onderzoek <u>met</u> verwevenheid onderwijs en onderzoek	
Concurrentie of samenwerking tussen universiteiten	
Samenwerking op nationaal niveau op het gebied van onderwijs en faciliteiten	
Ad hoc samenwerking op het gebied van onderzoek	
De positie van de universiteit ten opzichte van hogescholen	
Wetenschappelijke opleidingen (harde grens met het HBO)	
De positie van de universiteit ten opzichte van het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en de maatschappij.	
Maatschappij georiënteerde universiteit	
Internationalisering	
Internationale universiteit (Internationale top masteropleidingen)	
Keuzes over het onderwijsmodel van de Radboud Universiteit	
Voltijd opleidingen, deeltijd waar nodig	
Groot- en kleinschalig onderwijs	
Selectie aan de poort	

Groep 2

Centrale bestuursvorm of decentrale bestuursvorm	
Een centraal georganiseerde (gelijkvormiger) Radboud Universiteit met decentrale kennis en afspraken.	
Een op output en resultaat gestuurde universiteit of een universiteit waarbij er meer vertrouwen is in de autonomie van faculteiten en medewerkers	
Meer autonomie en vertrouwen	
Alleen toponderzoek of onderzoek in de volle breedte?	
Een hoog plateau, van goed onderzoek in de breedte, met pieken (toponderzoek).	
Concurrentie of samenwerking tussen universiteiten	
Samenwerking op regionaal niveau, dit zou gaan om universiteiten in de directe omgeving van Nijmegen.	
De positie van de universiteit ten opzichte van hogescholen	
Wetenschappelijke opleidingen (coördinatie met het HBO)	
De positie van de universiteit ten opzichte van het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en de maatschappij.	
Maatschappij georiënteerde universiteit	
Internationalisering	
Internationale universiteit (Internationale top masteropleidingen)	
Keuzes over het onderwijsmodel van de Radboud Universiteit	
Voltijd opleidingen, deeltijd waar nodig	
Groot- en kleinschalig onderwijs	
Selectie aan de poort	