



Bacheloropdracht

The link between national agendas and strategic organizational profiling: strong or missing?

Een onderzoek naar verschillen tussen de strategische beleidskeuzes van de overheid en de strategische beleidskeuzes van 13 universiteiten in Nederland.

Auteur: Arjan Heupers

Begeleider: Dhr. H.F. de Boer

Meelezer: Mw. A. Dassen

11-4-2011

Voorwoord

Deze bacheloropdracht vormt het slotstuk van mijn bacheloropleiding Bestuurskunde. Vaak is aan mij gevraagd wat bestuurskunde nu eigenlijk inhoudt. Meestal geef ik aan dat het een combinatie is van sociologie, politicologie, economie en recht. Daarbij richt de studie zich op maatschappelijke vraagstukken waarbij op een multidisciplinaire wijze naar een oplossing moet worden gezocht. Juist dit karakter maakt bestuurskunde uniek en tevens lastig om uit te leggen wat het nu precies inhoudt. Gedurende de bacheloropleiding heb ik vakken gevolgd in de vier basisstromingen, aangevuld met verschillende modules methoden en technieken van onderzoek. Daarnaast waren er een aantal multidisciplinaire vakken of projecten die het allemaal samen brachten. Deze opzet zorgde ervoor dat verkregen kennis in de basisvakken direct op maatschappelijke vraagstukken kon worden toegepast. Hierbij kwam gaandeweg de opleiding steeds meer beseft van de complexiteit van maatschappelijke vraagstukken en de methoden om hier een zekere structuur in aan te brengen.

De kennis opgedaan tijdens deze opleiding was een goede basis voor het doen van deze opdracht. Met het hoger onderwijsbeleid was ik weliswaar in de opleiding zelf niet direct in aanraking gekomen, maar vraagstukken op dit gebied raken echter wel direct de kern van bestuurskunde. In de laatste maanden volgden de ontwikkelingen op het gebied van hoger onderwijsbeleid elkaar snel op en vooral de boeteclausule voor lang studerende heeft veel aandacht gekregen in de media. Een andere lopende maatschappelijke discussie is de profilering van universiteiten. Hierbij staat onder andere ter discussie dat er te weinig aandacht zou zijn voor fundamenteel onderzoek. Van universiteiten wordt gevraagd hun aandacht te richten op onderzoeksgebieden waarop ze internationaal goed tot uitstekend scoren. Dit om ervoor te zorgen dat Nederlandse universiteiten aansluiting kunnen vinden bij de top van de wereld op onderzoeksgebied. Beide maatschappelijke discussies hebben ervoor gezorgd dat het onderwerp sterk is gaan leven. Met de kennis opgedaan bij het schrijven van deze opdracht heb ik een beter beeld gekregen van de achtergrond van deze discussie en een aantal zaken komen ook rechtstreeks terug in deze opdracht.

Al met al is deze opdracht zeer zeker een leerzame ontwikkeling geweest. Hierbij gaat mijn dank uit naar Dhr. H.J. de Boer die mij als begeleider meerdere malen weer op het goede pad heeft gebracht. Ook wil ik Mevr. A. Dassen graag bedanken voor het optreden als mee-lezer. Tot slot wil ik ook Marit Olthof en Conny Olthof graag bedanken voor het meedenken en kritisch doorlezen van mijn werk.

Samenvatting

Op het gebied van hoger onderwijs proberen de meeste overheden in Europa te voorkomen dat ze zich op alle fronten bezig houden met het managen van de hoger onderwijsinstellingen. De algemene trend is dat er steeds meer ruimte aan deze instellingen wordt gelaten om zelf hun strategische koers te bepalen. Hiermee wordt ook de ruimte gegeven aan de instellingen om zichzelf nadrukkelijker te kunnen profileren. Strategisch management is voor universiteiten een belangrijke aangelegenheid geworden. Op hetzelfde moment is echter de overheid nog steeds eindverantwoordelijk voor het presteren van de universiteiten. De plannen van het Nederlands ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) op het gebied van hoger onderwijs worden neergelegd in een landelijke beleidsagenda, met de titel: "Het Hoogste Goed". Ook de universiteiten leggen hun strategische plannen neer in een eigen strategische agenda. In dit onderzoek wordt de volgende centrale onderzoeksvraag behandeld:

Bestaat er een verschil tussen de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse overheid neergelegd in Het Hoogste Goed en de strategische beleidskeuzes van de 13 universiteiten in Nederland die zij vastleggen in hun strategische plannen en waaruit bestaan dit verschil?

Door de recente ontwikkelingen op het gebied van de organisatieontwikkeling van government naar governance hebben zich op allerlei beleidsterreinen interessante ontwikkelingen voorgedaan met bijkomende vraagstukken. In dit onderzoek wordt vanuit deze ontwikkelingen een content analyse voorgesteld om eventuele verschillen tussen de strategische plannen van de universiteiten enerzijds en de overheid anderzijds te beschrijven. Met de uitkomsten van het onderzoek is het mogelijk om eventuele maatregelen te treffen voor het verbeteren van de aansturing binnen het hoger onderwijsbeleid.

In het eerste hoofdstuk worden de ontwikkelingen op het gebied van overheidsaansturing in het algemeen en aansturing binnen het hoger onderwijs beschreven. Vervolgens is in hoofdstuk 2 uiteengezet hoe het beschrijvende onderzoek is opgezet en hoe de strategische plannen van het ministerie van OCW er uitzien op basis van Het Hoogste Goed. Met behulp van de hieruit afgeleide thema's is er vervolgens gekeken naar de inhoud van de instellingsplannen van de universiteiten. Dit staat beschreven in het derde hoofdstuk. In hoofdstuk 4 is er een vergelijking gemaakt tussen de beleidsplannen van het ministerie van OCW en de instellingsplannen van de universiteiten, waarna er in het vijfde hoofdstuk de hieruit af te leiden conclusies staan beschreven en de antwoorden op de onderzoeksvragen worden weergegeven.

De resultaten uit het onderzoek laten zien dat de Nederlandse universiteiten in hun instellingsplannen de strategische visie van het ministerie van OCW grotendeels onderschrijven. De mate waarin per universiteit aandacht wordt gegeven aan de in het onderzoek beschreven thema's uit Het Hoogste Goed verschilt hierbij wel. De aansturing door middel van het geven van informatie en de leiding te nemen in de discussie rond de invulling van het hoger onderwijs lijkt goed te functioneren. Hierbij dient te worden aangetekend dat in het onderzoek enkel is gekeken naar de inhoud van de instellingsplannen. Wat de universiteiten in de praktijk doen aan het bereiken van de strategische doelstellingen maakt geen deel uit van dit onderzoek.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave.....	4
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	5
1.1. Introductie.....	5
1.2. Van government naar governance.....	5
1.3. Netwerkbenadering	6
1.4. Verschuiving op hoger onderwijs gebied	6
1.5. Principaal agent probleem	6
1.5.1. Agency-theorie.....	6
1.6 Onderzoeksvraag.....	7
Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet.....	9
2.1. Data	9
2.2. Methode van onderzoek	9
2.3. Conceptualisering.....	10
2.3.1. Strategische beleidskeuzes	10
2.3.2. Hoger onderwijsbeleid	10
2.4. Operationalisering.....	10
2.4.1. Samenvatting Het Hoogste Goed	10
2.4.2. De strategische beleidskeuzes van de overheid	13
Hoofdstuk 3: De strategische beleidskeuzes van de universiteiten	14
3.1. Instellingsplannen van de universiteiten	14
3.2. Samenvatting instellingsplannen	17
Hoofdstuk 4: De verschillen tussen de strategische beleidskeuzes van de overheid en de universiteiten	18
4.1. Wat zijn de verschillen tussen de instellingsplannen van de Nederlandse universiteiten?.....	19
4.2. De verschillen tussen de strategische beleidskeuzes van de overheid en de strategische beleidskeuzes universiteiten	19
Hoofdstuk 5: Conclusie	22
Literatuurlijst.....	24
Bijlage 1: Reflectieverslag	26
Bijlage 2: Samenvatting onderzoeksresultaten per thema	28

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1. Introductie

De inrichting van het hoger onderwijs is gebaseerd op het beginsel van autonome instellingen (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2007). Deze inrichting vindt zijn oorsprong in de nota 'Hoger Onderwijs: autonomie en kwaliteit' uit 1985. Het gevolg hiervan is dat instellingen meer ruimte krijgen om hun eigen maatschappelijke opdracht in te vullen. De overheid trekt zich daarbij steeds meer terug van operationele zaken en richt zich op het goed laten functioneren van het totale systeem. Dit vraagt om andere wijze van sturing door de overheid dan wanneer het zich rechtstreeks inmengt met operationele vraagstukken. De internationale organisatie OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) geeft in haar review de Nederlandse overheid mee dat het zich vooral moet richten op een effectieve wijze waarop ze de onderwijsinstellingen kan aansturen en constateert hierbij dat er op dit moment een gebrek is aan mogelijkheden hiervoor (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2007). Een analyse van de jaarverslagen van Nederlandse universiteiten uit 2005 stelt dat universiteiten nauwelijks aandacht besteden aan documenten als Het Hoogste Goed, het centrale document van de overheid op het gebied van hoger onderwijs beleid, en dat ze zich eerder laten leiden door gerichte prestatie afspraken (CFI; Agentschap van Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2005).

Er zijn kortom vraagtekens te plaatsen bij de mogelijkheden waarop de overheid in kan grijpen in het hoger onderwijs stelsel. Weliswaar worden er in Het Hoogste Goed een aantal mogelijke maatregelen gegeven waarop de overheid deze taak beter zou kunnen vervullen (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2007), dit ingrijpen kan echter alleen effectief verlopen wanneer er duidelijkheid bestaat op welke terreinen de aandacht moet worden gelegd en wat juist op dit moment wel goed verloopt. Met de al eerder geschetste situatie omtrent een mogelijk principaal agent probleem rechtvaardigt het bovenstaande onderzoek te doen naar de verschillen tussen de strategische visie van de overheid en de strategische visie van de onderwijsinstellingen op het totale onderwijs en onderzoeksbestel. De al eerder aangehaalde analyse van de jaarverslagen van universiteiten uit 2005 lijkt een beeld te scheppen dat er weinig tot geen referentie te vinden is aan de strategische visie van de overheid in deze jaarverslagen. Of dit ook geldt voor de vaststelling voor de strategische visies van de universiteiten is ook met dit gegeven een interessant vraagstuk, waar tot op dit moment weinig tot geen aandacht aan is besteed. Deze lacune aan kennis wil ik proberen met het gedane onderzoek te verkleinen. De gegevens die uit het onderzoek naar voren komen kunnen vervolgens worden gebruikt om effectieve maatregelen te nemen om de sturingsmogelijkheden van de overheid te verbeteren.

1.2. Van government naar governance

In de laatste decennia is een brede Europese trend waarneembaar dat de overheid zich meer en meer terugtrekt bij het direct aansturen van onderwijsinstellingen (de Boer, Enders, & Schimank, 1990). Dit is een fenomeen dat echter niet alleen waargenomen kan worden op onderwijsgebied. Op vele beleidsterreinen is er een zoektocht van minder government en meer governance. Deze verschuiving is te verklaren aan de hand van een vijftal ontwikkelingen. Ten eerste was er in de eind jaren 70 en begin jaren 80 ten tijde van een langdurige economische crisis steeds meer publieke druk om te besparen op hoger onderwijs. Onderwijshervormingen waren dan ook grotendeels gericht om kosten te besparen en niet om onderwijsprestaties te verbeteren. Gelijktijdig verdwenen op diverse gebieden duidelijke grenzen en vroeg globalisatie om een andere aanpak en andere actoren om effectief te kunnen opereren. Een derde signalering was de toenemende maatschappelijke ontevredenheid over het opereren van de overheid op diverse beleidsterreinen zo ook op onderwijsgebied. Hoge verwachtingen konden niet worden ingelost en hieruit ontstond de roep voor een andere aanpak. Als vierde signalering kan worden gesteld dat marktwerking en de mogelijkheid van onderwijsinstellingen om op deze markt te kunnen opereren als een belangrijke voorwaarde werd gezien om efficiënter te kunnen opereren. Als vijfde ten slotte kan de ontwikkeling van New Public Management (NPM) worden gezien als een belangrijke indicatie van het verschuiven richting een meer governance ingerichte publieke sector. Ook bij onderwijsinstellingen werden zo verschillende toepassingen en managementideeën uit de private sector geïntroduceerd in de zoektocht naar een meer effectief en efficiënt ingerichte organisatie (de Boer, Enders, & Schimank, 1990).

1.3. Netwerkbenadering

Peters & Pierre geven aan dat er in het algemeen meer en meer een netwerkbenadering kan worden geconstateerd bij het oplossen en coördineren van maatschappelijke vraagstukken waarvan ook de inrichting van goed onderwijsbeleid uitmaakt (Pierre & Peters, 2000).

De overheid geeft ook aan dat bij het oplossen van deze complexe vraagstukken de hulp nodig heeft van diverse actoren buiten het publieke domein, waarbij de scheidslijn die er bestaat tussen private en publieke actoren vervaagt (Pierre & Peters, 2000). De veranderingen van het opereren van de overheid kunnen hierbij in drie richtingen worden gezien. Ten eerste is er een opwaartse verschuiving waarbij vooral beleidsagenda's en bijkomende strategische keuzes plaatsvinden boven het nationale beleidsniveau. Aan de andere kant is er een neerwaartse verschuiving waarbij beleidskeuzes en de verantwoordelijkheid hiervoor op lagere niveaus binnen de overheid worden neergelegd. Een derde richting waarin een verandering van opereren kan worden geconstateerd is die naar buiten. Een aantal taken van de overheid is door de private sector overgenomen en een aantal worden min of meer zelfstandig door zelfstandig bestuursorganen (ZBO's) uitgevoerd. Deze ontwikkelingen vragen om een andere wijze waarop de overheid opereert. Hierbij is zij niet meer degene die vanuit de ivoren toren de strategie bepaald en strak de teugels in handen houdt, maar dient zij als soort van marktmeester sturing te bieden in een netwerk van publieke en private actoren (onder andere Plug, 2003, p.35).

1.4. Verschuiving op hoger onderwijs gebied

Op onderwijsgebied is eenzelfde ontwikkeling waarneembaar waarbij de rol van de overheid op een aantal punten sterk is gewijzigd (de Boer, Enders, & Schimank, 1990). Een eerste wijziging is de wijze waarop de overheid het beleid vaststelt. Waar voorheen de overheid duidelijke beleidsdoelen vaststelde en hierbij aangaf binnen welke marges de overheidsinstellingen moeten opereren is er nu aanzienlijk meer beleidsvrijheid voor de instellingen en heeft de overheid meer een evaluerende rol. Dit sluit aan bij een aanpassing van de regulering op onderwijsgebied. Hoewel er geen sprake is van echte deregulering heeft de wetgever er wel voor gezorgd dat de eerder genoemde beleidsvrijheid is gecreëerd. Hierdoor zijn onderwijsinstellingen autonoom op het gebied van gebouwenbeheer, interne organisatie-inrichting en het aanstellen van het management. Daarnaast leidt marktwerking tot meer competitie tussen de onderwijsinstellingen omtrent studenten en onderzoek. Een sterke en gerichte profilering is hiervoor noodzakelijk. Ook de toenemende controle over het eigen management heeft geleid tot een verandering van de relatie tussen de overheid en de onderzoeksinstituten. De laatstgenoemde kunnen zelf strategische keuzes maken die passen bij het profiel wat de instelling nastreeft en voor zichzelf ziet.

1.5. Principaal agent probleem

De relatie tussen de overheid en de diverse onderwijsinstellingen is in de afgelopen decennia kortom aan de nodige veranderingen onderhevig geweest. Veel van deze veranderingen passen in het beeld van minder government en meer governance en treden ook op binnen andere beleidssectoren. Deze aanpassing in de rolverdeling roept voor beide actoren of stakeholders de nodige vragen op. De overheid blijft immers eindverantwoordelijk voor het onderwijsbeleid. Echter zij lijkt steeds minder betrokken bij het vaststellen van strategische keuzes en de wijze waarop onderwijsinstellingen hun beleid inrichten. Onderwijsinstellingen aan de andere kant hebben op bepaalde gebieden beleidsvrijheid gekregen die vraagt om een goede invulling en een organisatiestructuur die in staat is op een goede manier een keuze hierin te maken. Er ontstaat hiermee een principaal-agent situatie waarin veel belangrijke bijbehorende vraagstukken en problemen de nodige aandacht verdienen. Hierbij is het ministerie van OCW te onderscheiden als principaal en de universiteiten als agents. Deze relatie tussen de principaal en de agent staat centraal in de agency-theorie, ook wel bekend als het principaal-agent model. Deze theorie die onderdeel uitmaakt van de neo-institutionele economie zal kort worden besproken.

1.5.1. Agency-theorie

Een belangentegenstelling tussen een principaal en een agent is een van de twee specifieke condities van de agency-theorie of het principaal-agent model (Mol & Verbon, 1997). De andere conditie beschrijft de optredende informatieasymmetrie tussen de principaal en de agent. Belangrijke basisveronderstellingen waar het principaal-agent model op is gebouwd zijn de relatie tussen principaal en agent welke zijn vastgelegd in een

contract. Een andere belangrijke veronderstelling binnen het model is dat actoren ieder een eigen nutsfunctie hebben en beiden het maximale nut proberen na te streven. De rationele keuzetheorie ligt hieraan ten grondslag. Als laatste belangrijke basisveronderstelling geldt de transactiekostentheorie waarin de kosten van elk contract dat tot stand kan komen wordt besproken (Hazeu, 2000).

Vanuit ontwikkelingen op het gebied van aansturing binnen het hoger onderwijs, die staan beschreven in de vorige paragrafen, kan gesteld worden dat er sprake is van een toename van de beleidsruimte die universiteiten krijgen op strategisch gebied. Binnen de neo-institutionele economie wordt deze beleidsruimte zowel positief als negatief beoordeeld (Tijdink, 1996). De universiteiten hebben aan de ene kant deze beleidsruimte nodig om doelmatig en efficiënt hun taken uit te voeren. Aan de andere kant kunnen universiteiten deze ruimte ook gebruiken om eigen doeleinden na te streven die niet op een lijn met het ministerie van OCW liggen. In het kader van dit onderzoek zal er vooral aandacht zijn voor deze laatste zogenaamde negatieve beoordeling van beleidsruimte.

Twee belangrijke problemen die zich kunnen voordoen in een principaal-agent relatie zijn het probleem van “verborgen informatie” en het probleem van “verborgen actie”. Beide problemen hebben te maken met de informatieasymmetrie tussen de principaal en de agent. Het probleem van verborgen informatie doet zich voor wanneer de specifieke kenmerken van de agent voor de principaal niet goed waarneembaar zijn. Bij het probleem van verborgen actie gaat het om de mogelijkheid dat de agent kosten van zijn of haar handelen zal proberen af te schuiven op de principaal (Mol & Verbon, 1997). Om deze twee problemen aan te pakken zal de principaal kosten moeten maken. Hierbij kunnen drie soorten zogenaamde agency-kosten worden onderscheiden: preventiekosten, inspectiekosten en consequentiekosten. De eerste twee kosten worden hierbij gezien als “enforcement-kosten”, waarmee wordt bedoeld dat dit de kosten zijn voor de principaal om de agent of agents aan haar doelstellingen te verbinden. De consequentiekosten zijn de kosten die voortkomen uit de ruimte die de principaal geeft in de relatie, want hoe groter de ruimte voor het handelen van de agent, hoe groter de kans dat de agent handelingen verricht die niet overeenkomen met die van de principaal. Hierbij geldt: hoe groter de “enforcement-kosten”, hoe lager de consequentiekosten.

Het principaal-agent model is een veelgebruikt model om diverse verzelfstandigingsvormen nader te analyseren. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen twee verschillende stromingen. De analytische stroming probeert principaal-agent relaties te beschrijven door ze te vertalen naar een model, waarbij gebruikt wordt gemaakt van eenvoudige veronderstellingen. De empirische stroming concentreert zich op de agency-kosten die verbonden zijn aan de relatie tussen een principaal en agent. Dit onderzoek speelt zich af binnen een context van verzelfstandiging binnen het hoger onderwijsgebied. De vraag die hierbij in het algemeen gesteld wordt is of verzelfstandiging in een bepaalde context zal leiden tot een meer dan doelmatig functioneren dan wanneer dit niet het geval is. In de literatuur worden drie sturingsmechanismen onderscheiden die de principaal kan inzetten: sturing door het overdragen van informatie en door overreding, sturing door het geven van financiële prikkels en sturing door het geven van regels en voorschriften (Lindblom, 1977). In het kader van dit onderzoek is het vooral interessant om te kijken of de sturingsmogelijkheden die het ministerie van OCW heeft om de universiteiten aan te sturen goed functioneren.

De vragen die op grond van deze theorie naar voren komen zijn interessant door verschillende onderzoeken op diverse beleidsterreinen. Hoewel er een verschil bestaat tussen deze onderzoeken en het nu voor u liggende onderzoek is er zeker ook een overlap. In alle onderzoeken is het de overheid die als principaal op diverse terreinen een rol toebedeeld krijgt als eindverantwoordelijke op een bepaald beleidsterrein en te maken krijgt met diverse agents met tegengestelde belangen (Sursock & Smidt, 2010).

1.6 Onderzoeksvraag

In de opbouw naar de centrale onderzoeksvraag die aan het eind van deze paragraaf gepresenteerd zal worden wil ik kort ingaan op een tweetal belangrijke voorvragen die kunnen worden onderscheiden bij het opstellen van een onderzoeksvoorstel (Punch, 2006). De antwoorden op deze vragen zorgen ervoor dat het onderzoek op een goede wijze kan worden afgebakend en dat de context waarbinnen het onderzoek plaatsvindt duidelijk wordt.

Waar gaat het onderzoek over?

Zoals al in de introductie beschreven gaat het onderzoek over het hoger onderwijsbeleid in Nederland. Binnen de context waar het onderzoek plaatsvindt, is de wijze van aansturing door de overheid van hoger onderwijsinstellingen die de afgelopen decennia is veranderd. Halverwege de jaren 80 is de mate van aansturing door de overheid afstandelijker geworden. Het onderzoek spitst zich vooral toe op het strategisch onderwijs beleid.

Wat is het doel van het onderzoek?

Het doel van het onderzoek is om te kijken of er een verschil bestaat tussen de strategische doelstellingen van de overheid en de strategische plannen van de universiteiten op het gebied van hoger onderwijs en hoe dit verschil er uit ziet. Deze vraag is van belang omdat de overheid eindverantwoordelijk is voor de prestaties op dit gebied. Sturen op afstand kan efficiënt zijn, maar op basis van de agency-theorie die in de vorige paragraaf is beschreven is daarbij een doelmatige toepassing van sturingsmechanismen een belangrijke voorwaarde.

Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag die hier wordt gepresenteerd is de volgende:

Bestaat er een verschil tussen de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse overheid neergelegd in Het Hoogste Goed en de strategische beleidskeuzes van de 13 universiteiten in Nederland die zij vastleggen in hun strategische plannen en waaruit bestaat dit verschil?

Om een antwoord te kunnen vinden op deze hoofdvraag worden er vier subvragen onderscheiden.

1. *Waaruit bestaan de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse overheid?*
2. *Wat zijn de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse universiteiten?*
3. *Wat zijn de verschillen tussen de instellingsplannen van de Nederlandse universiteiten?*
4. *Wat zijn de verschillen tussen de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse overheid en de Nederlandse universiteiten?*

Met de antwoorden op beide eerste subvragen kan een vergelijking worden gemaakt tussen de strategische beleidkeuzes van de overheid en de strategische beleidskeuzes van de universiteiten. Met behulp van de uitkomsten uit het vergelijkingsonderzoek kan er vervolgens gezocht worden naar mogelijke oplossingen voor het verder optimaliseren van de sturingsmogelijkheden van de overheid op dit punt.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet

In het vorige hoofdstuk is in korte lijnen geschetst wat de achtergrond en de nog onbeantwoorde vragen binnen het onderzoek zijn. In dit hoofdstuk zal, zoals de titel al aangeeft, de onderzoeksopzet aan de orde komen. Hierbij zijn de stappen die zijn genomen in het onderzoek op een gestructureerde en overzichtelijke wijze beschreven. Als eerste kan worden vastgesteld dat het bij dit onderzoek zal gaan om een kwalitatief onderzoek. Het type onderzoek is een beschrijvend onderzoek. Het beschrijvende onderzoek zal worden uitgevoerd met de methode van een literatuuronderzoek. Dit literatuuronderzoek is gericht op het toetsen van de doelstellingen die de overheid heeft neergelegd in Het Hoogste Goed aan de strategische doelstellingen die beschreven staan in de strategische plannen van de universiteiten. Het onderzoek zal worden gedaan middels een content analyse, waarbij het beleidsdocument Het Hoogste Goed en de strategische plannen van de universiteiten de onderzoekseenheden zijn.

2.1. Data

De data die in het onderzoek is gebruikt bestaat ten eerste uit de beleidsnotitie Het Hoogste Goed waarin de strategische doelstellingen van de overheid op het gebied van onderwijs, onderzoek en wetenschap in een agenda zijn vastgelegd (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2007). In Het Hoogste Goed geeft het ministerie van OCW aan waar haar beleidsdoelen liggen voor de periode 2007-2011. Deze zijn neergelegd in een strategische agenda die gedeeltelijk gebaseerd is op het beleidsprogramma van de regering getiteld 'Samen werken, samen leven 2007-2011'.

Daarnaast zal er gebruik worden gemaakt van de strategische plannen die de 13 universiteiten in Nederland in eigen instellingsplannen hebben vastgelegd. De Open Universiteit zal hierbij buiten beschouwing worden gelaten, omdat deze zich moeilijk laat vergelijken met de andere universiteiten. Het is in het kader van dit onderzoek niet nodig om een sample te nemen van de plannen. De gehele populatie van de strategische plannen wordt in het onderzoek meegenomen.

Het uitgangspunt van de analyse ligt in de strategische doelstellingen van de overheid beschreven in Het Hoogste Goed (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2007). Juist omdat dit document centraal staat in dit onderzoek zal er in het vervolg van dit hoofdstuk een samenvatting worden weergegeven van dit document. Vervolgens kan er dan een overzicht worden gemaakt van de strategische beleidskeuzes die de overheid voor het hoger onderwijs heeft vastgesteld, waarmee de strategische agenda kan worden geoperationaliseerd.

2.2. Methode van onderzoek

Het onderzoek betreft een zogenaamde content analyse (Babbie, 2007, p. 333). Dit type onderzoek wordt veelal gebruik gemaakt om een overzicht te creëren van wat diverse stakeholders over een bepaald onderwerp zeggen (Babbie, 2007, p. 333). Bij de uitgevoerde content analyse worden de volgende eenheden onderscheiden. De strategische plannen van de overheid in de vorm van een beleidsdocument van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap getiteld: Het Hoogste Goed. De andere eenheden zijn de strategische plannen van de universiteiten die vastgelegd zijn in de instellingsplannen van de Nederlandse universiteiten. Voor het onderzoek worden de instellingsplannen van de universiteiten individueel getoetst aan Het Hoogste Goed. Een content analyse maakt gebruik van *coding* of een codeer schema (Babbie, 2007, p. 338). Dit houdt in het transformeren van ruwe data in een gestandaardiseerde vorm. Deze stap is erg belangrijk in het onderzoek en zal uitvoerig worden belicht in het vervolg van dit hoofdstuk. Met deze stap kan tevens de eerste deelvraag worden beantwoord en dit gebeurt aan het eind van dit hoofdstuk.

In het derde hoofdstuk zullen de instellingsplannen van de universiteiten aan de orde komen. Hierbij zal een overzicht worden gegeven van de instellingsplannen en zal er een tabel worden gepresenteerd met de wijze waarop de inhoud van de strategische agenda van het ministerie van OCW terugkomt in de instellingsplannen. Met deze gegevens kan vervolgens de tweede deelvraag worden beantwoord. Nadat de strategische keuzes zijn omgezet kan er een vergelijking worden gemaakt tussen de omgezette strategische beleidskeuzes van de overheid en de invulling hiervan in de instellingsplannen van de universiteiten. Voor beide stappen is gebruik gemaakt van het data verwerkingsprogramma NVIVO. Hierbij is er op systematische wijze de data van de instellingsplannen getoetst. De stappen die hierbij zijn genomen worden uitgewerkt in het vierde hoofdstuk.

2.3. Conceptualisering

Met conceptualisering wordt bedoeld: het omzetten van abstracte termen naar een afgebakend concept (Babbie, 2007). In dit onderzoeksvoorstel wordt gesproken over strategische keuzes van zowel de Nederlandse overheid als de 13 Nederlandse universiteiten op het gebied van hoger onderwijs- en onderzoeksbeleid. In deze paragraaf zal kort worden ingegaan op deze nogal abstracte termen, waarna in de volgende paragraaf de operationalisering hiervan zal worden besproken.

2.3.1. *Strategische beleidskeuzes*

Met strategische beleidskeuzes worden keuzes bedoeld voor de lange termijn. Deze zijn, op het gebied van hoger onderwijs, door de overheid vastgelegd in Het Hoogste Goed. Dit beleidsdocument is een vervolg op wat voorheen in deze beleidswereld bekend was als de Hoop cyclus, waarmee de opeenvolgende strategische beleidsdocumenten van de overheid bedoeld wordt. In dit document geeft de overheid weer wat haar strategische visie is op het hoger onderwijs- en wetenschapsbeleid. Bij het vaststellen van Het Hoogste Goed treedt de overheid in overleg met de betrokken onderwijsinstellingen. Ook universiteiten leggen hun eigen strategische visie vast in een beleidsdocument. Dit gebeurt in een instellingsplan wat vereist is door de wetgever.

2.3.2. *Hoger onderwijsbeleid*

In het onderzoek zal de nadruk liggen op het hoger onderwijs- en wetenschapsbeleid van de overheid ten aanzien van de Nederlandse universiteiten. Het gaat hierbij om de universiteiten: Universiteit van Amsterdam, Vrije Universiteit Amsterdam, Technische Universiteit Delft, Technische Universiteit Eindhoven, Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit Leiden, Universiteit Maastricht, Radboud Universiteit Nijmegen, Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit van Tilburg, Universiteit Twente en Wageningen Universiteit. De Open Universiteit zal in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten. Het hoger onderwijsbeleid bestaat niet alleen uit beleidskeuzes op het gebied van onderwijs. Naast onderwijs zijn er ook strategische keuzes te maken op het gebied van onderzoek. Beiden zullen in het onderzoek worden belicht. Bij de operationalisering, in de volgende paragraaf, zal dit verder worden uitgewerkt.

2.4. Operationalisering

Het vervolg op de conceptualisering is de operationalisering van de onderzoekseenheden. Met het operationaliseren worden de concepten die in het vorige hoofdstuk aan de orde zijn gekomen meetbaar gemaakt (Babbie, 2007). Een tekstanalyse kan op verschillende manieren worden uitgewerkt. Babby (2007) maakt hierbij een onderscheid tussen de manifest content en de latent content. De manifest content is hierbij de letterlijke weergave van de tekst en kan worden onderzocht door een score bij te houden van kenmerkende woorden in een tekst. Met de latent content wordt de dieper liggende betekenis van de woorden bedoeld in hun context. Dit onderzoek is gericht op de latent content. Hiervoor is het noodzakelijk de strategische beleidskeuzes uit Het Hoogste Goed te operationaliseren naar meetbare variabelen. Aangezien dit document centraal staat in het onderzoek zal er eerst een overzicht gegeven worden van de inhoud van dit strategische document in de vorm van een samenvatting.

2.4.1. *Samenvatting Het Hoogste Goed*

Inleiding

Het Hoogste Goed is opgebouwd uit vier hoofdstukken die allen gebaseerd zijn op antwoorden op een drietal hoofdvragen:

- Waar staan we?
- Waar gaan we heen?
- Hoe organiseren we het?

In het eerste hoofdstuk getiteld "De Strategische agenda" wordt een globaal antwoord op deze vragen gegeven en in hoofdstuk 2 en 3 wordt dit verder uitgewerkt voor het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderwijs.

Elk hoofdstuk van Het Hoogste Goed zal nu afzonderlijk worden beschreven, waardoor de kernpunten worden belicht. Op basis hiervan kan de volgende stap worden gemaakt naar de operationalisering van de strategische doelen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Strategische agenda

De eerste paragraaf geeft een verkenning van de omgeving waarin het ministerie van OCW zich in bevindt. Aan de hand van een aantal kernthema's wordt een beeld geschapen. Ten eerste wordt gesproken over een kwetsbaar maatschappelijk succes waarbij de mondiaal succesvolle maar breekbare rol op diverse onderzoeksgebieden door Nederlandse onderwijsinstellingen aan de orde komt. Tevens komen hierbij belangrijke sociaal maatschappelijke verschuivingen op wereld niveau ter sprake en volgt een toelichting op de positie van de arbeidsproductiviteit binnen Nederland ten opzichte van concurrerende landen. Hierbij is vernieuwing een centraal begrip en loopt Nederland achter in verhouding tot soortgelijke landen. Als tweede centrale thema wordt ingegaan op het internationale speelveld en hoe dit van invloed is op het beleidsterrein van het ministerie van OCW. Mobiliteit van studenten en medewerkers is hierbij een belangrijk aandachtspunt. Vervolgens komt als derde thema het opleidingsniveau van de beroepsbevolking aan de orde. Het opleidingsniveau in Nederland is nog steeds groeiende, maar goede doorstroming tussen de verschillende vervolgoopleidingen en het terugbrengen van ongediplomeerde uitval blijven hierbij aandacht vragen. "Gemiddeld is niet voldoende" is het vierde belichte punt in de verkenning van de positie binnen het speelveld waar het ministerie van OCW zich bevindt. De nadruk wordt gelegd op het zoeken naar excellente prestaties, want hierdoor is de kans op innovatie het grootst. Hier liggen kansen die op dit moment niet ten volle benut worden. Tot slot wordt gezamenlijk gedreven als belangrijk ervaren om samen stappen te maken op het gebied van het verbeteren van het onderwijs. Hierbij dient de eigen identiteit van de onderwijsinstelling niet in het geding te komen.

De centrale uitdaging in het hoger onderwijs is het creëren van een ambitieuze studiecultuur. De belangrijkste kernbegrippen die hierbij aan de orde komen zijn: het verhogen van de onderwijs intensiteit, het op een voetstuk plaatsen van de docent, het bieden van differentiatie binnen een opleiding, het bevorderen van de internationale mobiliteit, een goede aansluiting binnen het onderwijs, een hoger aantal hoog opgeleide mensen en daarnaast het afstemmen tussen kennis en praktijk.

Ook op wetenschapsgebied ziet het ministerie van OCW zich geplaagd voor een groot aantal uitdagingen. Ook hierbij is het centrale idee: het richten op een excellent onderzoeksklimaat. Kernbegrippen die hierbij worden aangekaart zijn: het richten op een ambitieus onderzoeksklimaat, de mogelijkheid bieden tot zelfsturing binnen de wetenschapsgebieden, meer aandacht geven voor onderzoekstalent en de ontwikkeling hiervan, het leggen van accenten op wetenschapsgebieden en het stimuleren van praktijkgericht onderzoek.

In het volgende gedeelte staat centraal hoe het ministerie van OCW de weg wil inrichten naar de doelen die gesteld zijn in de vorige paragraaf.

De beoogde aanpak voor het realiseren van een ambitieuze studiecultuur is gesteund op drie centrale thema's: extra investeringen op grond van meerjarenafspraken over studiesucces, het geven van extra kwaliteitsprikkelers in het stelsel en een heldere sturingsfilosofie.

In het vervolg van dit hoofdstuk worden enkele concrete voorbeelden gegeven van maatregelen die deze thema's ondersteunen. Belangrijke punten op het gebied van een heldere sturingsfilosofie zijn het maken van afspraken over opbrengsten, waarbij de overheid meer zicht wil hebben op hoe de onderwijsinstellingen presteren. Ook de activering van belanghebbenden bij de inrichting van het hoger onderwijs en het faciliteren van extern toezicht zijn hierbij belangrijke speerpunten.

De volgende maatregelen worden voorgesteld om het excellente onderzoeksklimaat te bereiken:

- Primaat van ongebonden en zuiver wetenschappelijk onderzoeksklimaat versterken;
- Extra aandacht voor nationale onderzoeksprioriteiten;
- Stevige maatschappelijke inbedding van wetenschappelijk onderzoek;
- Autonomie en goede kwaliteitstoetsing.

In het vervolg van dit hoofdstuk passeren een aantal middelen de revue die het ministerie van OCW wil inzetten om deze vier maatregelen verder te ondersteunen.

Uitwerking van Hoger Onderwijs

In de inleiding van dit hoofdstuk komen nogmaals de kernpunten naar voren over waar het ministerie van OCW naar toe wil met het hoger onderwijs en wat de centrale thema's hierbij zijn. Deze centrale thema's en dus ook de strategische doelstellingen op het gebied van hoger onderwijs zijn:

- Het bevorderen van kwaliteit en excellentie in het onderwijs;
- Het verminderen van uitval van studenten uit de bachelorfase;
- De aandacht voor docenten;
- Het studiesucces van de allochtone student;
- De verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepenveld;
- De internationale positie van ons hoger onderwijs.

In het vervolg van dit hoofdstuk worden deze zes thema's besproken en wordt besproken hoe verbeteringen hierop mogelijk zijn. Deze zullen nu achtereenvolgens aan de orde komen.

Onderwijskwaliteit

De toestroom van studenten binnen het hoger onderwijs heeft geleid tot een verhoging van het percentage hoger opgeleiden binnen de Nederlandse bevolking. Tegelijk heeft dit er toe geleid dat de kwaliteit van het hoger onderwijs onder druk is komen te staan. Belangrijke verbeterpunten op het gebied van kwaliteit zijn het vergroten van de onderwijstijd en de mogelijkheid tot het begeleiden van studenten. Dit kan door het verbeteren van de beoordeling van docenten op hun onderwijsprestaties. Op dit moment ligt er teveel aandacht op de beoordeling van de onderzoeksprestaties. Daarnaast dient er meer aandacht te worden gegeven aan het gedifferentieerd begeleiden van studenten. Zij die excelleren, dienen ook extra gemotiveerd en geprikkeld te worden. Ook het studiegedrag van de gemiddelde student dient te worden verbeterd. Dit zal bereikt kunnen worden wanneer hoger onderwijsinstellingen zich richten op: meer kleinschalige onderwijsvormen, onderwijs op maat, betrokken docenten, goede begeleidingsvormen en scherpe afspraken met studenten over studie-inzet en studievoortgang.

Aandacht voor docenten

Belangrijk is niet alleen het aantal contacturen dat een docent met de studenten heeft, maar vooral ook de kwaliteit hiervan. Binnen universiteiten zou er meer aandacht moeten komen voor de onderwijskwalificaties van de docent en de wijze waarop dit kan worden betrokken in de loopbaanontwikkeling. Ook dient er aandacht te worden geschonken aan de mate waarop de docent te maken krijgt met de nadelige gevolgen van bureaucratie en hoe dit van invloed is op het functioneren van de docent in zijn activiteiten. Ook differentiatie komt vervolgens als belangrijk aandachtspunt naar voren. In de bachelorfase is behoefte aan meer sturing door docenten dan in de masterfase.

Studiesucces en kwaliteit

De ambities voor het ministerie liggen voor de uitval van studenten in de bachelorfase op een reductie van 50% in 2014 ten opzicht van 2007 en een uitvalspercentage van 30% in 2011. Dit moet bereikt worden door het maken van heldere afspraken met de onderwijsinstellingen op dit gebied en het toetsen van de kwaliteit die de onderwijsinstellingen hierbij bieden. Een voorbeeld hiervan zijn de indicatoren op pagina 29.

Participatie

Naast het bevorderen van de doorstroom binnen het hoger onderwijs is de reductie van de uitval van studenten hierbinnen een belangrijk streven. Ook de positie van allochtone studenten komt hierbij aan de orde. Hoger onderwijsinstellingen in de grote steden en in de Randstad dienen zich te richten op het bereiken van dezelfde rendementspercentage van allochtone studenten ten opzichte van autochtone studenten en dienen hiervoor beleidsplannen te maken.

Verbinding Onderwijs en Arbeidsmarkt

Een uitstekende samenwerking tussen opleidingen en werkgevers uit het afnemend beroepenveld kan een belangrijke meerwaarde vormen voor de kwaliteit van het hoger onderwijs. Hierbij dient er een afgewogen keuze gemaakt te worden tussen de samenwerking op regionaal en nationaal niveau. Het ministerie biedt hiervoor een pakket aan maatregelen.

Internationalisering

De uitgangspositie van Nederland is internationaal gezien goed op het gebied van hoger onderwijs. Het behoort tot de top op het gebied van onderzoek en biedt studenten voldoende kansen zich internationaal te bewegen. Verbeterpunten voor universiteiten zijn het ontwikkelen van een visie op het gebied van

internationalisering en verlichten van administratieve lasten. Daarnaast zullen universiteiten zich moeten richten op het profileren van zichzelf om zichzelf en de geboden opleidingen te kunnen benchmarken op internationaal niveau.

Sturing van het stelsel

Het huidige sturingsbeleid is gebaseerd op het beginsel van autonome instellingen. Dit blijft ook de basis voor het ministerie van OCW. De nota 'Hoger Onderwijs: autonomie en kwaliteit' uit 1985 ligt hieraan ten grondslag. Instellingen hebben hierbij zelf de mogelijkheid om invulling te geven aan hun maatschappelijke opdracht en kunnen hierbij ook sneller anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen. De samenvatting van deze belangrijke paragraaf zal worden verwerkt in de introductie en de maatschappelijke relevantie van mijn onderzoeksvraag.

Uitwerking Onderzoek en Wetenschap

Wetenschapsbeleid is personeelsbeleid. De doorstroom en begeleiding van jonge onderzoekers moet een belangrijk speerpunt van universiteiten vormen. Aan het bieden van loopbaanperspectieven moet hierbij aandacht worden gegeven. Het ministerie geeft in dit hoofdstuk een tal van maatregelen die zij neemt om dit te ondersteunen. Ook hier wordt echter een bijdrage gevraagd aan universiteiten om het percentage van vrouwen en allochtonen in de wetenschap te vergroten.

Vervolgens komen de investeringen in faciliteiten en het gericht ondersteunen van onderzoek door het ministerie aan de orde. Hierbij neemt de overheid de centrale rol op zich.

In de volgende paragrafen worden de maatschappelijke inbedding van onderzoek en het stelsel en sturing besproken. Kern van de maatschappelijke taak van universiteiten is de overdracht van kennis tussen de instelling en de praktijk. Universiteiten en onderzoekers hebben hierbij de volgende twee verantwoordelijkheden; wetenschap- en techniek communicatie en de benutting van onderzoeksresultaten.

2.4.2. De strategische beleidskeuzes van de overheid

Uit de samenvatting van Het Hoogste Goed is een opsomming te maken van de strategische beleidsdoelen van het ministerie van OCW. Om deze strategische beleidskeuzes te kunnen vergelijken met de instellingsplannen is er een keuze gemaakt om deze te verwerken in thema's. Hiermee kan tevens de eerste subvraag (Waaruit bestaan de strategische beleidskeuzes van de overheid?) worden beantwoord.

Er worden 6 centrale thema's onderscheiden op het gebied van onderwijs en 4 centrale thema's op het gebied van onderzoek (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2007). De thema's zijn hieronder weergegeven, waarbij de eerste 6 thema's gaan over het onderwijs en de volgende 4 thema's over onderzoek.

1. Het bevorderen van kwaliteit en excellentie in het onderwijs;
2. Het verminderen van uitval van studenten uit de bachelorfase;
3. De aandacht voor docenten;
4. Het studiesucces van de allochtone student;
5. De verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepenveld;
6. De internationale positie van het hoger onderwijs.
7. Het richten op een ambitieus onderzoeksklimaat;
8. De mogelijkheid bieden tot zelfsturing binnen de wetenschapsgebieden;
9. Meer aandacht geven voor onderzoekstalent en de ontwikkeling hiervan;
10. Het leggen van accenten op wetenschapsgebieden en het stimuleren van praktijkgericht onderzoek.

Zoals eerder beschreven is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een vergelijkingsonderzoek dat gebaseerd is op de latent content. De latent content kan worden onderzocht door in de tekst van de instellingsplannen de uitwerking van deze 10 centrale thema's te onderzoeken. Dit kan worden weergegeven middels een schema waarbij een overzicht kan worden gemaakt van de 10 centrale thema's en de wijze waarop dit terugkomt in elk instellingsplan. Hierbij is gebruik gemaakt van het kwalitatief analyseprogramma NVIVO, waarmee efficiënt de content van teksten kan worden bestudeerd en de onderzoeksresultaten vervolgens overzichtelijk kunnen worden weergegeven. Dit zal verder worden uitgewerkt in het vierde hoofdstuk. Allereerst zullen in het volgende hoofdstuk de instellingsplannen van de Nederlandse universiteiten worden besproken.

Hoofdstuk 3: De strategische beleidskeuzes van de universiteiten

In de vereiste instellingsplannen geven universiteiten weer wat zij in de komende twee tot vijf jaar van plan zijn binnen hun organisatie te realiseren. Niet alleen geven zij hierbij hun visie op het eigen functioneren, maar zij richten zich ook op de omgeving waarin zij zich bevinden. Daarnaast geven de universiteiten aan wat de belangrijkste strategische doelen zijn op het gebied van onderwijs en onderzoek. Hierbij bestaat er een grote ruimte voor de instellingen om zich te kunnen profileren. Dit niet alleen ten opzichte van de kernonderzoeksgebieden waar zij zich op richten, maar ook ten opzichte van de wijze waarop zij het onderzoek en onderwijs inrichten. In dit hoofdstuk staat de tweede subvraag van het onderzoek centraal: Wat zijn de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse universiteiten? Om deze vraag te kunnen beantwoorden zal er eerst een beknopt overzicht worden gegeven van de inhoud van de strategische plannen van de universiteiten. Daarna zullen de opvallende zaken uit de verschillende instellingsplannen worden aangestipt die voor het onderzoek van belang zijn. De universiteiten zullen nu achtereenvolgens in volstrekt willekeurige volgorde worden besproken. De instellingsplannen waarnaar gekeken is, zijn de meest recente plannen die zijn gepubliceerd nadat Het Hoogste Goed in 2007 is gepubliceerd.

3.1. Instellingsplannen van de universiteiten

Instellingsplan Technische Universiteit Delft (Challenge the Future 2007-2010)

In haar instellingsplan geeft de Technische Universiteit Delft vanuit de ontwikkelingen die in haar omgeving plaatsvinden weer hoe zij hierop wil inspringen. Zij signaleert hierbij welke mogelijkheden en knelpunten er zijn en stemt haar doelstellingen en ambities hierop af. Het instellingsplan is overzichtelijk ingedeeld en bestaat naast de profilering in het eerste hoofdstuk uit de volgende voor dit onderzoek relevante hoofdstukken: Onderzoek, Onderwijs en Kennisvalorisatie (TU Delft, 2007, p. 3). Voor deze drie centrale thema's wordt vanuit de Trends en Positie die in het tweede hoofdstuk aan de orde komen de doelstellingen gepresenteerd die de universiteit in 2010 wil bereiken. Deze opzet geeft een gestructureerd overzicht van wat de universiteit in een dynamisch (inter)nationaal speelveld wil klaarspelen. Mede hierdoor zijn de strategische keuzes van de Technische Universiteit Delft in het onderzoek goed te vergelijken met de strategische beleidskeuzes uit Het Hoogste Goed.

Instellingsplan Technische Universiteit Eindhoven (Where Innovation Starts 2009-2012)

De Technische Universiteit Eindhoven profileert zichzelf in haar instellingsplan als internationaal vooraanstaande, in "engineering science & technology" gespecialiseerde universiteit, die met kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek bijdraagt aan de vooruitgang van de technische wetenschappen, aan de ontwikkeling van technologische innovaties en daarmee aan de groei van welvaart en welzijn. Als zodanig is zij dé motor van de regionale kenniseconomie (Technische Universiteit Eindhoven, 2009, p. 9). Ook in dit instellingsplan zijn de drie relevante hoofdstukken van het instellingsplan de hoofdstukken die gaan over Onderwijs, Onderzoek en Kennisvalorisatie. Het gaat hierbij om respectievelijk het derde, vierde en vijfde hoofdstuk van het instellingsplan (Technische Universiteit Eindhoven, 2009, p. 7). De kernambities die worden voorgesteld in het tweede hoofdstuk worden ook in dit instellingsplan overzichtelijk getransformeerd in beleidsdoelen die vergeleken kunnen worden met de strategische beleidskeuzes uit Het Hoogste Goed.

Instellingsplan Rijksuniversiteit Groningen (Naar 400 jaar passie en prestatie 2010-2015)

Presteren staat voorop in het instellingplan van de Rijksuniversiteit Groningen. Het is het eerste hoofdspoor van de vijf hoofdsporen die in het instellingsplan worden onderscheiden (Rijksuniversiteit Groningen, 2010, p. 3). Na de uiteenzetting van de profilering van de universiteit in het eerste hoofdstuk, spreekt de Rijksuniversiteit Groningen in het tweede hoofdstuk haar ambities uit voor 2015. De volgende vijf hoofdstukken gaan expliciet in op de vraag hoe ambities kunnen worden bereikt op onderwijs- en onderzoeksgebied. Deze zijn dan ook van belang in het voor u liggende onderzoek.

Instellingsplan Universiteit Leiden (Inspiratie en Groei 2010 – 2014)

Het instellingsplan van Universiteit Leiden is ten opzichte van de andere instellingsplannen een van het meest duidelijk en overzichtelijk in het weergeven van haar strategische agenda. Dit heeft vooral te maken met de eenvoudige opmaak zonder foto's. In het instellingsplan worden een zestal kernambities onderschreven waarop het beleid in de periode tot 2014 wordt gericht (Universiteit Leiden, 2009, p. 7). De opbouw van het instellingsplan is dat er vanuit de (inter)nationale context wordt gekeken naar de positie van de Universiteit Leiden en welke rol het hierin betekent en wil betekenen. Inspirerend onderwijs en excellent onderwijs staan

hierbij centraal. Het instellingsplan houdt hierbij rekening met de strategische agenda van het ministerie en verwijst ook rechtstreeks naar Het Hoogste Goed. Op onderzoeksgebied richt Universiteit Leiden zich op een elftal profileringsgebieden (Universiteit Leiden, 2009, p. 24). Ten opzicht van de andere universiteiten is dit relatief groot.

Instellingsplan Universiteit Maastricht (In het teken van talent 2007-2010)

De Universiteit Maastricht profileert zichzelf als een internationaal georiënteerde universiteit die kiest voor: een onderscheidend onderwijsaanbod van Europese topkwaliteit, hoogstaand onderzoek rond geselecteerde thema's, actieve samenwerking met bedrijven en instellingen en bijdrage aan de ontwikkeling van de (Eu)regio, waarvan Limburg deel uitmaakt. Daarnaast heeft zij de ambitie zich te concentreren vanuit drie invalshoeken: life sciences, innovatie en governance (Universiteit van Maastricht, 2006). In het instellingsplan van de Universiteit Maastricht staat de beantwoording van twee vragen centraal: "Waar wil de Universiteit Maastricht staan in 2010?" en "Hoe moet de universiteit daar geraken?" (Universiteit van Maastricht, 2006, p. 12). Op deze twee vragen geeft de universiteit antwoord door zich te profileren binnen haar omgeving als internationale universiteit. Daarbij wil de universiteit sterk inzetten op kwaliteit en excellentie en geeft in overzichtelijke hoofdstukken aan hoe de randvoorwaarden betreffende onderwijs en onderzoek moeten worden ingevuld.

Instellingsplan Radboud Universiteit Nijmegen (Gedreven door talent, gericht op de toekomst 2009-2013)

Evenals de Universiteit Delft kiest Radboud Universiteit Nijmegen voor een simpele, maar overzichtelijke opzet van haar strategische agenda. De Radboud Universiteit Nijmegen profileert zichzelf als een brede studentgerichte onderzoeksuniversiteit (Radboud Universiteit Nijmegen, 2009, p. 7) en wil dit verder uitbouwen. Hierbij richt de universiteit zich op een versteviging van de kwaliteit van onderzoek en onderwijs. Hierbij valt op dat de Radboud Universiteit Nijmegen niet een sterke focus heeft op een klein aantal onderzoeksgebieden. Het benadrukt zelfs dat het zich breed blijft oriënteren en wil veel vrijheid laten aan de instituten, zodat deze binnen hun onderzoeksprogramma's keuzes kunnen blijven maken (Radboud Universiteit Nijmegen, 2009, p. 10). In het tweede en derde hoofdstuk worden de overwegingen en doelen binnen het onderzoek en onderwijs aangegeven. Daarnaast geeft de universiteit in het vierde hoofdstuk aan wat haar visie is op de rol van de universiteit ten opzichte van medewerkers, studenten en alumni. Deze hoofdstukken zijn dan ook meegenomen in het onderzoek.

Instellingsplan Erasmus Universiteit Rotterdam (Thuis in de wereld 2009-2013)

De Erasmus Universiteit Rotterdam profileert zichzelf als een universiteit met een uitstekend reputatie op de terreinen Economie, Bedrijfskunde en Gezondheid, versterkt met Rechtsgeleerdheid, Sociale Wetenschappen, Historische en Kunstwetenschappen en Wijsbegeerte (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2008, p. 7). In haar instellingsplan maakt de universiteit, vanuit een visie op het eigen functioneren in 2007 en de mogelijke sociale ontwikkelingen in de komende jaren, haar ambities kenbaar voor 2013. Voor het onderzoek en onderwijs is het beleid wat moet leiden tot het bereiken van de gestelde ambities beschreven in het vierde en vijfde hoofdstuk. De drie volgende hoofdstukken gaan ook in op de centrale beleidsdoelen die gesteld zijn in Het Hoogste Goed en zijn daarom ook meegenomen in het onderzoek.

Instellingsplan Universiteit van Tilburg (Understanding Society 2010-2013)

Vanuit een opsomming van omgevingsfactoren presenteert de Universiteit van Tilburg in "Understand Society" haar strategische agenda. Deze agenda is opgebouwd uit drie hoofdthema's: kwaliteit, relevantie en internationalisering (Universiteit van Tilburg, 2009, p. 7). De Universiteit van Tilburg heeft zichzelf als doel gesteld zich internationaal beter te profileren. Ze is overtuigd van haar eigen kennis en kunde op het gebied van onderwijs en onderzoek, maar is van mening dat dit niet voldoende ten uitdrukking komt in haar naamsbekendheid (Universiteit van Tilburg, 2009, p. 9). In het derde en vierde hoofdstuk van het document komen de beleidsplannen op het gebied van onderwijs en onderzoek aan de orde. Deze zijn vastgesteld op grond van de drie eerder onderscheiden thema's. De puntsgewijze bespreking van de beleidsdoelen zorgt ervoor dat de strategische visie van de Universiteit van Tilburg goed naar voren komt. Dit is het onderzoek zeker ten goede gekomen.

Instellingsplan Universiteit Twente (Route '14 2009-2014)

Gebaseerd op de conclusies van de commissie Coonen (omgevingsverkenning, 2007) presenteert de Universiteit Twente haar strategische visie in Route '14. In het rapport van de commissie Coonen worden 7 thema's vastgesteld waarop de universiteit haar beleid moet richten om haar positie te versterken en

toekomstige ontwikkelingen het hoofd te bieden (Universiteit Twente, 2009, p. 3). De Universiteit Twente profileert zich zelf nadrukkelijk als “University of Technology” die gebouwd is op maatschappelijke en technologische expertise (Universiteit Twente, 2009, p. 8). Het document zelf is opgebouwd uit een aansluitend betoog waarin de visie op het onderzoek en onderwijs verspreid wordt weergegeven. Dit maakte het lastig om met betrekking tot het voor u liggende vergelijkingsonderzoek de specifieke beleidsinvulling van de Universiteit Twente te belichten en te benoemen.

Instellingsplan Universiteit Utrecht (Strategisch Plan 2009-2013)

In het Strategisch Plan (Universiteit Utrecht, 2009) belicht de universiteit haar strategische visie op een zevental hoofdlijnen. Deze worden op overzichtelijke wijze onderverdeeld in doelstellingen, actielijnen en indicatoren. De zeven hoofdlijnen die achtereenvolgens aan de orde komen zijn: (1.) Het versterken van de reputatie en presentie als topuniversiteit, nationaal en internationaal. (2.) Het veiligstellen en verbeteren van de onderzoekspositie, meer financiering verwerven uit de tweede en derde geldstroom. (3.) Een prominente rol spelen in de sociale, economische en culturele ontwikkeling van de regio. (4.) Een meer ambitieus studieklimaat in undergraduate onderwijs en focus aanbrengen in de graduate fase. (5.) Meer internationale instroom van studenten en staf. (6.) Een stimulerend, kritisch, individueel talentbeleid. (7.) Een ondernemende organisatiecultuur en efficiënte bedrijfsvoering (Universiteit Utrecht, 2009, p. 9). Op elk van deze hoofdlijnen presenteert de Universiteit Utrecht haar strategische beleidsinvulling en deze is vervolgens goed te vergelijken met Het Hoogste Goed.

Instellingsplan Universiteit van Amsterdam (Leren Excelleren 2007-2010)

Het document Leren Excelleren bevat de instellingsplannen van de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam (Universiteit van Amsterdam, 2007). Vanuit een gezamenlijke toekomstvisie, waarmee de samenwerking tussen de onderwijsinstellingen benadrukt wordt, volgt voor elk van de instellingen het instellingsplan. Hierin wordt allereerst een opsomming gegeven van de doelstelling en ambities, waarna dit in beleidspunten wordt uitgewerkt. De Universiteit van Amsterdam profileert zich hierbij als universiteit die breed en kwalitatief hoogstaand onderwijs aanbiedt wat gekoppeld is aan uitstekend onderwijs (Universiteit van Amsterdam, 2007, p. 18). Het document is overzichtelijk en puntsgewijs ingedeeld wat het onderzoek ten goede komt.

Instellingsplan Wageningen Universiteit (strategisch plan Wageningen UR 2007-2010)

De Wageningen Universiteit (onderdeel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum) schetst in haar instellingsplan drie maatschappelijke thema's waarop extra moet worden ingezet, namelijk: bio-based economy, klimaatbestendige kustzones en voeding, gezondheid en gedrag. Daarnaast wordt extra geïnvesteerd in drie veelbelovende expertises en technologieën, te weten: bionanotechnologie, systeembioïologie en het koppelen van schaalniveaus in analyse en besluitvorming (Wageningen UR, 2007). De Wageningen Universiteit profileert zich hiermee nadrukkelijk als onderzoeksuniversiteit en richt zich dan ook met haar onderwijs- en onderzoeksbeleid nadrukkelijk op deze te bereiken doelen. Hiermee wil de Universiteit Wageningen nadrukkelijker inspringen op maatschappelijke vraagstukken en hiervoor de samenwerking zoeken met het bedrijfsleven.

Instellingsplan Vrije Universiteit Amsterdam (instellingsplan VU 2007-2011)

Kwaliteit van onderwijs en onderzoek staan centraal in het instellingsplan van de Vrije Universiteit Amsterdam (Vrije Universiteit Amsterdam, 2007, p. 5). Het instellingsplan is opgebouwd uit een aantal paragrafen, waarbij de in paragraaf 2 geformuleerde ambities in de daarop volgende paragrafen worden uitgewerkt in beleidskeuzes en invulling van de randvoorwaarden (Vrije Universiteit Amsterdam, 2007, p. 5). De Vrije Universiteit is hierbij concreet en behandelt puntsgewijs de belangrijkste beleidsspeerpunten op het gebied van onderwijs en onderzoek.

3.2. Samenvatting instellingsplannen

In deze samenvatting is getracht een antwoord te formuleren op de tweede subvraag van het onderzoek: Wat zijn de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse universiteiten?

De universiteiten gebruiken de instellingsplannen om zich nadrukkelijk te profileren. Een aantal universiteiten doet dit op het gebied van specifiek onderzoek en een aantal anderen juist op breed, maar kwalitatief hoogstaand onderzoek. De ambities en plannen worden hierbij soms sober, maar overzichtelijk gepresenteerd. Enkele universiteiten pakken groot uit en gebruiken de instellingsplannen om zichzelf nadrukkelijk op de kaart te zetten. De plannen zijn kortom heterogeen qua opzet en dit maakt het lastig om de plannen goed te vergelijken ten opzicht van elkaar. Op inhoud komen ze echter in veel zaken wel overeen. De universiteiten hebben allemaal een visie op hoe het eigen onderwijs en onderzoek eruit moet komen te zien. De strategische beleidsdoelen van de verschillende universiteiten zijn hierbij niet zoals de strategische doelen van het ministerie van OCW te vertalen in een opsomming van verschillende thema's. De universiteiten gebruiken de instellingsplannen ook met een verschillend doel. Een aantal universiteiten gebruikt het instellingsplan als een interne beleidsagenda, waarbij duidelijk wordt aangegeven wat de beleidsdoelen binnen de universiteit zijn. Een aantal andere universiteiten laat deze functie van het instellingsplan minder naar voren komen en richt zich meer op het nadrukkelijk profileren van de universiteit ten opzichte van haar externe omgeving.

Opvallend is dat de titels van een aantal van de instellingsplannen al overeenkomen met een van de belangrijkste thema's uit Het Hoogste Goed. Hierin staat namelijk excellent onderwijs en onderzoek en het ondersteunen van talentvolle studenten en onderzoekstalenten centraal. In de titels van de instellingsplannen van de Rijksuniversiteit Groningen, de Universiteit Maastricht, de Radboud Universiteit Nijmegen en de Universiteit van Amsterdam komen deze thema's al direct terug. Ook wordt in de instellingsplannen van de universiteiten een aantal keren rechtstreeks gerefereerd aan Het Hoogste Goed en wordt een aantal thema's ook direct overgenomen. In het volgende hoofdstuk zal dit duidelijk en overzichtelijk worden gemaakt door middel van een tabel waarin de inhoud van de instellingsplannen wordt getoetst aan de thema's die in Het Hoogste Goed worden onderscheiden. Hierbij is het van belang dat het in dit onderzoek alleen gaat om de inhoud van de instellingsplannen. Zoals al eerder opgemerkt gebruiken niet alle universiteiten het instellingsplan voor het vaststellen van de definitieve beleidsagenda en daar waar dit wel gebeurt, hoeft dit niet in te houden dat de universiteit zich niet ook met andere zaken bezig houdt.

Uit de totalen van de kolommen uit Tabel 1 (hoofdstuk 4) is een beeld te geven van hoe de instellingsplannen zich ten opzichte van elkaar verhouden op de mate van aandacht die geven aan de onderscheiden thema's. De universiteiten die hierbij de laagste scores hebben zijn de Radboud Universiteit Nijmegen en de Vrije Universiteit Amsterdam.

Hoofdstuk 4: De verschillen tussen de strategische beleidskeuzes van de overheid en de universiteiten

Dit hoofdstuk behandelt de derde en vierde subvraag van het onderzoek: Wat zijn de verschillen tussen de instellingsplannen van de Nederlandse universiteiten? en Wat zijn de verschillen tussen de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse overheid en de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse universiteiten? Om deze vragen te kunnen beantwoorden is er een vergelijking gemaakt tussen de strategische beleidskeuzes van de overheid welke staan beschreven in Het Hoogste Goed en de strategische beleidskeuzes die de universiteiten hebben onderschreven in de instellingsplannen. Het Hoogste Goed is uitgebreid belicht in hoofdstuk twee. De instellingsplannen zijn beknopt besproken in het derde hoofdstuk. Het onderzoek naar de verschillen tussen deze documenten is uitgevoerd met het kwalitatief data verwerkingsprogramma NVIVO. Hierbij zijn een aantal stappen genomen die uiteindelijk geresulteerd hebben in Tabel 1 (hoeveelheid aandacht per universiteit per thema). Bij de eerste stap zijn vanuit Het Hoogste Goed een tiental beleidsthema's afgeleid en verwerkt in het gebruikte data verwerkingsprogramma NVIVO. Vervolgens is onderzocht wat de universiteiten in de instellingsplannen voor invulling geven aan de tien beleidsthema's. Dit is gebeurd door de inhoud van de instellingsplannen te koppelen aan de kernpunten die Het Hoogste Goed beschrijft met betrekking tot de inhoud van de thema's. Het resultaat is een overzicht waarbij per onderscheiden beleidsthema uit Het Hoogste Goed is aangegeven hoe de universiteiten deze thema's in hun instellingsplannen hebben verwerkt. Deze zijn in samenvatting terug te vinden in bijlage 2. De bespreking van deze resultaten zal in het vervolg van dit hoofdstuk aan de orde komen en zal uiteindelijk leiden tot de beantwoording van de derde deelvraag. Tabel 1 is hierbij gebruikt als uitgangspunt, waarbij eerst de resultaten uit de kolommen kort worden besproken.

Thema	Universiteit											TOTAAL: aandacht (0-13)	TOTAAL: Mate van aandacht (0-26)		
	Technische Universiteit Delft	Technische Universiteit Eindhoven	Universiteit Twente	Erasmus Universiteit Rotterdam	Universiteit Leiden	Universiteit Maastricht	Radboud Universiteit Nijmegen	Universiteit van Tilburg	Universiteit van Amsterdam	Rijksuniversiteit Groningen	Universiteit Utrecht			Vrije Universiteit Amsterdam	Wageningen Universiteit
1. Bevorderen kwaliteit en excellentie in onderw.	+	++	+	+	+	++	+	+	-	+	+	+	+	12	14
2. Verminderen uitval bachelorfase	+	++	++	+	+	++	+	++	++	+	++	+	-	12	18
3. Aandacht voor docenten	+	-	+	++	+	-	+	+	+	++	+	-	-	9	11
4. Studiesucces van de allochtone student	+	+	-	-	+	-	-	++	-	+	-	-	-	5	6
5. Verbinding onderwijs/onderzoek/beroepenv.	++	++	++	++	+	+	-	+	+	++	++	-	+	11	17
6. Internationale positie hoger onderwijs	++	++	+	-	++	++	+	++	-	+	+	-	++	10	16
7. Richten op ambitieus onderzoeksklimaat	+	++	+	-	+	+	-	-	-	++	-	+	-	7	9
8. Zelfsturing binnen wetenschapsgebieden	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	2	2
9. Aandacht + ontwikkeling onderzoekstalant	++	+	+	-	+	+	-	-	+	+	-	-	+	8	9
10. Accenten op wetenschapsgebieden + stimulatie praktijkgericht onderzoek	+	+	+	+	+	+	-	-	+	-	+	+	+	10	10
TOTAAL: aandacht (0-10)	9	8	8	5	9	8	4	6	6	8	6	4	5		
TOTAAL: mate van aandacht (0-20)	12	13	10	7	10	11	4	9	7	11	8	4	6		

Tabel 1: Hoeveelheid aandacht per universiteit per thema

Verklaring gebruikte tekens

- ++ = Veel aandacht
- + = Aandacht
- = Niet aangetroffen

4.1. Wat zijn de verschillen tussen de instellingsplannen van de Nederlandse universiteiten?

Uit de totalen van de kolommen uit Tabel 1 is een beeld te geven van hoe de instellingsplannen zich ten opzichte van elkaar verhouden op de mate van aandacht die ze geven aan de onderscheiden thema's. De universiteiten die hierbij de laagste score van 4 hebben zijn de Radboud Universiteit Nijmegen en de Vrije Universiteit Amsterdam. De hoogste scores zijn behaald door de Technische Universiteit Eindhoven en de Technische Universiteit Delft. Het verschil tussen de scores is mogelijk te verklaren door de wijze waarop de instellingsplannen worden gebruikt door deze universiteiten. Zoals in het vorige hoofdstuk al is aangegeven is er een verschil te constateren tussen het gebruik van het instellingsplan als interne beleidsagenda voor de organisatie en het gebruik van de instellingsagenda als profilering instrument. De universiteiten die het instellingsplan voor de laatste functie toepassen scoren lager op de mate van aandacht voor de onderscheiden thema's dan de universiteiten die het instellingsplan meer gebruiken voor de interne beleidsagenda. Een ander resultaat uit de totalen van de kolommen in Tabel 1 is dat de instellingsplannen die aandacht geven aan de thema's hier ook uitgebreider op in gaan. Niet alleen worden beleidsdoelen genoemd die invulling geven aan de thema's uit Het Hoogste Goed, maar ook de wijze waarop deze doelen moeten worden behaald is concreter beschreven.

4.2. De verschillen tussen de strategische beleidskeuzes van de overheid en de strategische beleidskeuzes universiteiten

De belangrijkste deelvraag in het onderzoek is de vraag: Wat zijn de verschillen tussen de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse overheid en de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse universiteiten? Op systematische wijze is getracht deze vraag te beantwoorden en de resultaten hiervan zijn terug te lezen in de rijen van Tabel 1. Hieronder zal per thema worden weergegeven hoe deze resultaten zijn geïnterpreteerd.

1. Het bevorderen van kwaliteit en excellentie in het onderwijs

In Het Hoogste Goed worden een aantal maatregelen benoemd die de kwaliteit van het hoger onderwijs kunnen verbeteren. Vergroting van de onderwijstijd en de verbetering van het begeleiden van studenten zijn hierbij de kernpunten. Daarnaast moet er meer aandacht komen voor de diversiteit binnen de studentenpopulatie en zal er vooral meer aandacht moeten zijn voor excellerende studenten. De mogelijke maatregelen die hierbij worden voorgesteld zijn meer kleinschalige onderwijsvormen, onderwijs op maat, betrokken docenten, goede begeleidingsvormen en scherpe afspraken met studenten over studie-inzet en studievoortgang. Uit het vergelijkingsonderzoek blijkt dat de universiteiten met uitzondering van de Universiteit van Amsterdam allemaal het bevorderen van de kwaliteit en excellentie in het onderwijs hoog op de agenda hebben staan. Hierbij is opvallend dat een aantal universiteiten wel aangeeft dit na te streven, maar niet aangeeft hoe dit te kunnen bereiken. Er zijn twee universiteiten die veel aandacht geven in het instellingsplan op dit punt, dit zijn de Technische Universiteit Eindhoven en de Universiteit Maastricht. De Universiteit Maastricht is hierbij een uitzondering en geeft een aantal maatregelen aan om de kwaliteit en excellentie van onderwijs te kunnen vergroten. Vooral op het gebied van het begeleiden van excellente studenten geeft de universiteit een aantal duidelijke beleidsintenties. Zo wil de Universiteit Maastricht naast een uitbreiding van het honours programma ook de mogelijkheid bieden van het volgen van extra minoren in de bacheloropleiding en de mogelijkheden vergroten om interfacultair onderwijs te kunnen volgen.

2. Het verminderen van uitval van studenten uit de bachelorfase

Het ministerie van OCW benoemd specifiek het terugdringen van uitval van studenten in het bacheloronderwijs als speerpunt voor de komende periode. De doelstelling die daarbij wordt nagestreefd is een reductie van uitval van 50% in 2014 ten opzicht van 2007 en een uitvalspercentage van 30% in 2011. Alle universiteiten met uitzondering van de Wageningen Universiteit benoemen dit specifieke punt uit Het Hoogste Goed. Daarnaast geven de universiteiten ook veel aandacht aan het beschrijven van de maatregelen waarmee een hoger studierendement is te behalen. Opvallend hierbij is dat er verschillende doelstellingen worden gesteld bij de vermindering van de uitval. De Technische Universiteit Eindhoven stelt bijvoorbeeld als streven dat 70% van de studenten binnen vier jaar naar aanvang een bachelor diploma behaald. De Universiteit Utrecht, dat het studiesucces in de bachelorfase ook expliciet als speerpunt benoemd, geeft een doelstelling aan van 65% rendement na vier jaar. De Rijksuniversiteit Groningen stelt als doel het studiesucces in de propedeuse fase te verbeteren, met als streven dat 50% van de studenten binnen een jaar de propedeuse haalt en 80% binnen

twee jaar. In de instellingsplannen zijn de voorgestelde maatregelen om deze doelstellingen te behalen divers en is de opvatting over het gebruik van de maatregel van bindend studieadvies een punt van verdeeldheid.

3. De aandacht voor docenten

De onderwijskwalificaties van docenten wordt in Het Hoogste Goed als belangrijk aandachtspunt aangestipt. Daarnaast moet er aandacht zijn voor de mate waarin nadelige gevolgen van bureaucratie van invloed zijn op het functioneren van docenten. Differentiatie in de wijze waarop docenten moeten worden betrokken bij de begeleiding van studenten is het laatste kernpunt van dit thema. Aan studenten in de bachelorfase moet meer aandacht worden gegeven, terwijl in de masterfase de student meer op afstand kan worden begeleid. Bij vijf van de universiteiten is er geen sprake van een specifieke benoeming van de aandacht voor docenten. De universiteiten die hier wel aandacht aan besteden in het instellingsplan geven veelal aan dat de aandacht voor de onderwijstaak van een medewerker moet worden vergroot. Hierbij wordt de verplichte invoering van de basiskwalificatie onderwijs een aantal keren genoemd. Ook bij de beoordeling van de prestaties van medewerkers moet meer aandacht komen voor de onderwijsprestaties.

4. Het studiesucces van de allochtone student

In Het Hoogste Goed geeft het ministerie van OCW aan dat universiteiten in de grote steden en in de Randstad zich moeten richten op het bereiken van dezelfde rendementspercentages van allochtone studenten ten opzichte van autochtone studenten en hiervoor beleidsplannen moeten stellen. In de instellingsplannen is dit bij het merendeel van de universiteiten niet of niet concreet terug te vinden. De universiteiten die er wel aandacht aan besteden noemen geen specifieke maatregelen. De enige uitzondering is de Universiteit van Tilburg dat een pakket aan maatregelen hiervoor wil treffen. Dit is gekoppeld aan het internationale karakter wat de Universiteit van Tilburg wil uitstralen.

5. De verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepenveld

De kwaliteit van het hoger onderwijs kan een belangrijke impuls krijgen als samenwerkingsverbanden tussen onderwijs, onderzoek en beroepenveld kunnen worden verbeterd. In Het Hoogste Goed geeft het ministerie van OCW concrete voorbeelden hoe dit op regionaal en nationaal niveau kan worden aangepakt. Ook in de instellingsplannen zien universiteiten op dit gebied grote kansen. Te meer omdat ook de financiering van onderzoek naar verwachting meer via de derde geldstroom zal gaan verlopen. In alle instellingsplannen met uitzondering van de Radboud Universiteit Nijmegen en de Vrije Universiteit Amsterdam zijn concrete voorbeelden te vinden van hoe de universiteiten de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en beroepenveld willen versterken. Het gaat hierbij vooral om deelname aan samenwerkingsverbanden op verschillende niveaus. De mate waarin aandacht wordt besteed aan dit thema is groot ten opzichte van de andere thema's, maar in de instellingsplannen is niet altijd terug te vinden met welke partners dit concreet wordt ingevuld. De Universiteit Twente geeft in Route '14 aan de samenwerking te willen versterken met de regionale overheden, maar geeft niet aan hoe ze dit samenwerkingsverband wil verbeteren. De Technische Universiteit Delft en de Technische Universiteit Eindhoven zijn concreter op dit punt en geven duidelijke voorbeelden van met welke bedrijven en in welke bedrijfstak ze willen investeren in verregaande samenwerking.

6. De internationale positie van het hoger onderwijs

Het Hoogste Goed geeft een duidelijk beeld van de positie van Nederland en de Nederlandse onderwijsinstellingen binnen het internationale speelveld op het gebied van hoger onderwijs. Universiteiten worden hierbij aangespoord een visie te ontwikkelen op wijze waarbinnen zij op dit speelveld kunnen opereren. Profileren van zichzelf en de geboden opleiding zijn noodzakelijk om zich op internationaal gebied te kunnen onderscheiden. Internationalisering is een belangrijk punt van aandacht in bijna alle instellingsplannen. Een aantal universiteiten als de Universiteit Maastricht, Universiteit van Tilburg en de Rijksuniversiteit Groningen willen zich nadrukkelijk internationaal profileren, waarbij uitgebreid beschreven wordt welke beleidswegen dit moet ondersteunen. Ook de Technische Universiteit Eindhoven geeft duidelijk aan haar internationale concurrentiepositie te willen verbeteren. Naast samenwerking met andere universiteiten wil de Technische Universiteit Eindhoven ook meer buitenlandse studenten en medewerkers aantrekken. Ook de andere universiteiten geven veel voorbeelden van maatregelen om de studentenpopulatie internationaal divers te maken. Daarnaast hechten zij veel waarde aan de internationale ervaring van studenten in de vorm van uitwisseling of stage.

7. Het richten op een ambitieus onderzoeksklimaat

Naast excellent onderwijs is ook het richten op excellent onderzoek een belangrijk streven in Het Hoogste Goed. Ongeveer de helft van de instellingsplannen van de universiteiten geeft hierbij geen concrete maatregelen om dit te ondersteunen. Een ambitieus beleid wordt wel uitgesproken, maar er zijn weinig beleidspunten in de instellingsplannen te vinden die dit onderschrijven. Een aantal universiteiten verwijzen naar een internationale kwaliteitsmonitor om de resultaten op het gebied van onderzoek te kunnen onderzoeken en te vergelijken. Opvallend hierbij is dat verwezen wordt naar verschillende systemen.

8. De mogelijkheid bieden tot zelfsturing binnen de wetenschapsgebieden

Op dit punt geeft alleen de Universiteit Maastricht uitgebreid haar visie hoe de sturing van de universiteit op de wetenschapsgebieden verloopt. Hierbij geeft zij aan dat zoveel mogelijk bottom-up moet worden vastgesteld wat de prioriteiten op het gebied van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie zouden moeten zijn. In de andere instellingsplannen is hier geen informatie over te vinden.

9. Meer aandacht te geven voor onderzoekstalent en de ontwikkeling hiervan

In Het hoogste Goed wordt wetenschapsbeleid gelijk gesteld aan personeelsbeleid. Hiermee wordt duidelijk aangegeven dat begeleiding van onderzoekstalent en de ontwikkeling hiervan essentieel is voor de kwaliteit van het onderzoek van de universiteiten. De ontwikkeling van onderzoekstalent wordt in het merendeel van de instellingsplannen belicht. Hierbij zijn betere begeleiding in het loopbaantraject en het verbeteren van opleidingsmogelijkheden vaak terugkomende zaken. Ook de beloning van excellente onderzoekers is vaak benoemd als middel om onderzoekstalent te stimuleren. De Technische Universiteit Delft beschrijft in haar instellingsplan een aantal maatregelen om dit te bereiken.

10. Het leggen van accenten op wetenschapsgebieden en het stimuleren van praktijkgericht onderzoek

Vanwege de herstructurering van de geldstromen van de universiteiten richten veel universiteiten zich in hun instellingsplannen op het focussen rond een kleiner aantal wetenschapsgebieden. De leidraad hiervoor zijn de onderzoeksgebieden waarop zij een internationale hoofdrol willen spelen. Opvallend hierbij is dat bijna elke universiteit uitgebreid aandacht besteedt aan de externe omgeving die dit oplegt en de gevolgen die dit mogelijk heeft voor de werkzaamheden van de universiteit. Ze trekken hierbij massaal de conclusies die de overheid ook in Het Hoogste Goed nastreeft, namelijk een specifiekere keuze met betrekking tot de focus op onderzoeksgebieden en de kwaliteit hiervan.

Hoofdstuk 5: Conclusie

De in het eerste hoofdstuk besproken agency-theorie stelt dat een principaal op een drietal wijze de agent kan aansturen. De drie sturingsmechanismen die hierbij worden onderscheiden zijn: sturing door het overdragen van informatie en door overreding, sturing door het geven van financiële prikkels en sturing door het geven van regels en voorschriften (Lindblom, 1977). Het Hoogste Goed is het resultaat van de terugkerende dialoog tussen het ministerie van OCW de universiteiten. In Het Hoogste Goed geeft het ministerie van OCW aan wat de belangrijkste doelstellingen zijn in de komende beleidsperiode. Het Hoogste Goed is hiermee een middel van sturing en valt onder het eerste sturingsmechanisme, namelijk het sturen door informatie en overreding. Het antwoord op de in dit onderzoek onderzocht hoofdvraag kan een aanwijzing geven of dit eerste sturingsmechanisme in de relatie tussen het ministerie van OCW en de Nederlandse universiteiten goed functioneert.

Het ministerie van OCW geeft door de inzet van het eerste sturingsmechanisme wel ruimte aan de universiteiten om de wijze waarop de strategische doelstellingen kunnen worden behaald naar eigen inzicht in te vullen. Aan het inzetten van sturingsmechanismen zijn kosten verbonden. Zoals in het eerste hoofdstuk is aangegeven kan hierbij een onderscheid worden gemaakt tussen enforcement- en consequentiekosten. Bij het inzetten van het eerste sturingsmechanisme zijn de enforcementkosten laag en de consequentiekosten hoog ten opzichte van de andere sturingsmechanismen. Juist om deze reden is het belangrijk om de consequentiekosten in kaart te brengen en met de resultaten van dit onderzoek is hiermee ook een stap gemaakt.

Het ministerie van OCW geeft in Het Hoogste Goed ook aan waar het tweede sturingmechanisme, namelijk het geven van financiële prikkels, voor is ingezet. Dit is echter niet verder aan de orde gekomen in dit onderzoek. Dat dit mechanisme ook kan en zal worden ingezet blijkt wel uit de recente bekendmaking van plannen om het lang studeren aan te pakken en ook de plannen voor een herverdeling van onderzoeksgelden zijn hier een treffend voorbeeld van.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat het ministerie van OCW over een aantal sturingsmechanismen beschikt om de universiteiten aan te sturen om de verantwoordelijkheid te kunnen dragen voor het hoger onderwijsbeleid. Op de punten waar universiteiten weinig of geen aandacht aan besteden in hun instellingsplannen zou het ministerie van OCW via de inzet van andere sturingsmechanismen mogelijk een ander resultaat kunnen boeken. Met de uitkomsten van de in dit onderzoek beantwoorde deelvragen en hoofdvraag kan hier een basis voor worden gelegd.

Het uitgevoerde onderzoek was gericht op het beantwoorden van vier deelvragen en uiteindelijk een hoofdvraag. De antwoorden die uit de uitkomsten van het onderzoek naar voren zijn gekomen zullen nu achtereenvolgens worden weergegeven.

1. Waaruit bestaan de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse overheid?

In hoofdstuk 2 is de samenvatting weergegeven van Het Hoogste Goed. Vervolgens zijn hieruit tien thema's afgeleid waarmee de strategische keuzes van de overheid zijn geoperationaliseerd en hiermee is in het vervolg van het onderzoek verwerkt. De tien thema's die hierbij zijn onderscheiden zijn:

1. Het bevorderen van kwaliteit en excellentie in het onderwijs;
2. Het verminderen van uitval van studenten uit de bachelorfase;
3. De aandacht voor docenten;
4. Het studiesucces van de allochtone student;
5. De verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepenveld;
6. De internationale positie van het hoger onderwijs;
7. Het richten op een ambitieus onderzoeksklimaat;
8. De mogelijkheid bieden tot zelfsturing binnen de wetenschapsgebieden;
9. Meer aandacht geven voor onderzoekstalent en de ontwikkeling hiervan;
10. Het leggen van accenten op wetenschapsgebieden en het stimuleren van praktijkgericht onderzoek.

2. Wat zijn de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse universiteiten?

De instellingsplannen van de universiteiten zijn besproken in het derde hoofdstuk. In de instellingsplannen beschrijven de universiteiten de eigen visie op onderwijs en onderzoek. De uitwerking van deze visie is terug te vinden in bijlage 2. Opvallend is dat de titels van de instellingsplannen overeenkomsten vertonen met het hoofdthema van Het Hoogste Goed. Namelijk het streven naar excellent onderwijs en onderzoek

3. Wat zijn de verschillen tussen de instellingsplannen van de Nederlandse universiteiten?

Uit Tabel 1 blijkt een aantal duidelijke verschillen tussen de instellingsplannen van de universiteiten. Een belangrijk verschil dat uit deze tabel kan worden afgeleid is dat universiteiten die aandacht besteden aan een groot aantal thema's dit ook uitgebreider uitwerken.

Wat verder opvalt is dat de Nederlandse universiteiten instellingsplannen gebruiken voor verschillende doeleinden. Waar een aantal universiteiten het instellingsplan gebruikt als intern document om de strategische doelstellingen binnen de eigen organisatie te stroomlijnen en als agenda te gebruiken voor de diverse lagen van de organisatie, zijn er daarnaast universiteiten die het instellingsplan gebruiken als verantwoording van hun activiteiten voor de externe omgeving.

4. Wat zijn de verschillen tussen de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse overheid en de Nederlandse universiteiten?

Concluderend kan worden gesteld dat de universiteiten de beleidsdoelen van Het Hoogste Goed in hun instellingsplannen op onderdelen onderschrijven. Hierbij valt op dat op bij twee beleidsthema's weinig of geen concrete beleidsinvulling waar te nemen is in de instellingsplannen. Het eerste thema is het studiesucces van de allochtone student. Dit is een concreet beleidsdoel in Het Hoogste Goed. De maatregelen in de instellingsplannen laten in het midden hoe dit doel bereikt zou kunnen worden. Daarnaast is de mogelijkheid tot het bieden van zelfsturing binnen de wetenschapsgebieden (thema 8) opvallend weinig aangetroffen in de instellingsplannen. Beide thema's kunnen als aandachtsgebieden worden opgemerkt voor de overheid. Echter is met dit onderzoek niet met zekerheid vast te stellen of er werkelijk geen aandacht wordt besteed aan de genoemde thema's. Het is mogelijk dat de universiteiten nog andere ondergeschikte beleidsdocumenten hebben waar deze punten wel in worden besproken. Tevens is het natuurlijk mogelijk dat de genoemde thema's niet expliciet worden beschreven, maar dat er in de praktijk wel degelijk aandacht aan wordt besteed. Hiermee zijn direct de tekortkomingen van dit onderzoek weergegeven.

Met behulp van de antwoorden op de vier subvragen kan er ten slotte ook een antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag van dit onderzoek:

Bestaat er een verschil tussen de strategische beleidskeuzes van de Nederlandse overheid neergelegd in Het Hoogste Goed en de strategische beleidskeuzes van de 13 universiteiten in Nederland die zij vastleggen in hun strategische plannen en waaruit bestaat dit verschil?

Met de resultaten uit het onderzoek kan worden gesteld dat er een verschil bestaat in de mate van aandacht die universiteiten geven in de instellingsplannen aan de onderscheiden thema's. Dit is deels te verklaren aan de ruimte die aan universiteiten wordt gegeven om zichzelf te profileren en deels aan de wijze waarop universiteiten de instellingsplannen gebruiken. De aansturing van het ministerie van OCW door middel van het beschrijven van de beleidsdoelen in Het Hoogste Goed lijkt goed te werken, want de beleidsdoelen van de instellingsplannen komen grotendeels overeen. De inzet van het eerste sturingsmechanisme door het ministerie van OCW is hiermee goed te verantwoorden. De enforcementkosten ten opzichte van de andere sturingsmechanismen zijn laag en de consequentiekosten lijken met de uitkomsten van dit onderzoek niet erg hoog uit te pakken.

Literatuurlijst

- Agentschap van het ministerie van onderwijs, c. e. (2005). *Analyse jaarverslagen universiteiten*.
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Wadsworth: Cengage Learning.
- CFI; Agentschap van Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. (2005). *Analyse jaarverslagen Universiteiten , verslagjaar 2005*. Den Haag: CFI.
- de Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (1990). Comparing Higher Education Governance Systems in Four European Countries.
- Erasmus Universiteit Rotterdam. (2008). *Thuis in de wereld*. Rotterdam: Veenman Drukkers.
- Folta, T. B. (1998). Governance and Uncertainty: The Trade-off between Administrative Control and Commitment. *Strategic Management Journal* , 1007-1028.
- Hazeu, C. A. (2000). *Institutionele economie*. Bussum: Uitgeverij Coutinho B.V.
- Kaiser, F., & de Boer, H. (2007). *Looking for the remote control in higher education systems*. Enschede: CHEPS.
- Lindblom, C. (1977). *Politics and markets, The world's political economic systems*. New York: Basic Books.
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. (2007). *Het Hoogste Goed ; Strategische agenda voor het hoger onderwijs-,onderzoek -en wetenschapsbeleid*. Den Haag: Koninklijke de Swart.
- Modernisation, E. P. (2009). *Higher Education Governance Reforms Across Europe*. Brussel: ESMU.
- Mol, N., & Verbon, H. (1997). *Neo-institutionele economie en openbaar bestuur*. 's-Gravenhage: VUGA uitgeverij B.V.
- Nederlof, H. (1997). *Markttheorie*. Heerlen: LEMMA B.V.
- Omgevingsverkenning, D. (2007). *Durf te handelen en te veranderen*. Enschede: Universiteit Twente.
- Pierre, J., & Peters, B. (2000). *Governance , Politics and the state*. Macmillan: Houndmills.
- Punch, K. F. (2006). *Developing Effective Research Proposals*. London: SAGE Publications Ltd.
- Radboud Universiteit Nijmegen. (2009). *Gedreven door kwaliteit, gericht op de toekomst*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Rijksuniversiteit Groningen. (2010). *Naar 400 jaar passie en prestatie*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Stensaker, B., Frolich, N., Gornitzka, A., & Maassen, P. (2008). Internationalisation of higher education: the gap between national policy-making and institutional needs. *Globalisation and education* , 1-11.
- Sursock, A., & Smidt, H. (2010). *trends 2010: a decade of change in European Higer Education*. Brussel: European University Association asbl.
- Technische Universiteit Eindhoven. (2009). *Where Innovation Starts*. Eindhoven: Communicatie Expertise Centrum.
- Tijdink, J. (1996). Neo-institutionele economie, een eenduidig antwoord op bestuurskundige vragen? *Bestuurskunde, vol 5* , 246-254.

- TU Delft. (2007). *Challenge The Future*. Dordrecht: Schefferdrukkerij BV.
- Universiteit Leiden. (2009). *Inspiratie en Groei*. Leiden: Universiteit Leiden.
- Universiteit Twente. (2009). *Route`14*. Enschede: Universiteit Twente.
- Universiteit Utrecht. (2009). *Strategisch Plan*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Universiteit van Amsterdam. (2007). *Leren Excelleren*. Amsterdam: De Raat & De Vries.
- Universiteit van Maastricht. (2006). *In het teken van talent*. Maastricht: Bureau Strategie en Internationalisering Universiteit Maastricht.
- Universiteit van Tilburg. (2009). *Understanding Society*. Tilburg: Prisma Print.
- van Hout, H., ten Dam, G., Marcel, M., Terlouw, C., & Willems, J. (2006). *Vernieuwing in het hoger onderwijs: onderwijskundig handboek*. Assen: Van Gorcum.
- Vrije Universiteit Amsterdam. (2007). *Instellingsplan VU*. Diemen: Papyrus .
- Wageningen UR. (2007). *Strategisch plan Wageningen*. Nijmegen: Corporate Communicatie Wageningen UR.
- Wetenschap, M. v. (2007). *Het Hoogste Goed ; Strategische agenda voor het hoger onderwijs-,onderzoek -en wetenschapsbeleid*. Den Haag: Koninklijke De Swart.

Bijlage 1: Reflectieverslag

Het hele proces rond het afronden van mijn bacheloropdracht is anders verlopen dan voorgesteld. In dit verslag zal op chronologische volgorde het hele proces worden beschreven met daaraan gekoppeld de leermomenten.

Bij het vinden van een geschikte bacheloropdracht kwam al snel naar voren dat een interne opdracht mijn voorkeur zou hebben. Dit had mede te maken met de beschikbaarheid van mij die beperkt was in verband met werk en sportverplichtingen. Via de blackboardsite van de bachelor opdracht stuitte ik op een lijst van onderwerpen waarvoor CHEPS (Center of Higher Education and Policy Studies)studenten zocht voor onderzoek. In mei 2010 heb ik hierover contact gehad met dhr. de Boer en hiermee uiteindelijk de keuze voor deze opdracht gemaakt.

Op dat moment was ik nog bezig met het afronden van een aantal vakken en was ik in de veronderstelling het een en ander wel te kunnen combineren. Bij de start van het collegejaar 2010/2011 was hierdoor het onderzoeksvoorstel nog niet voldoende gevorderd en na de tentamens van de eerste vakken van de master Recht en Bestuur was het onderzoeksvoorstel klaar en is dit ook gepresenteerd. Daarna heb ik de kritiek op het onderzoeksvoorstel verwerkt, maar omdat ik op dat moment ook gestart was met het onderzoeksvoorstel voor de masterthesis werd mijn onderzoeksvoorstel pas eind januari goed gekeurd. Het contact met dhr. de Boer verliep van mijn kant hierbij niet goed en was onregelmatig. Wel heb ik hem op de hoogte gehouden van de redenen hiervoor.

Inhoudelijk is het onderzoek op het gebied van hoger onderwijsbeleid zeer zeker interessant te noemen. Dat is ook niet zo vreemd wanneer de ontwikkelingen op dit gebied zich in hoog tempo opvolgen en het onderwerp ook ruimschoots in de belangstelling van de media staat. Gedurende het onderzoek zijn een aantal zaken voor mij veel duidelijker geworden en kon ik de discussie op dit gebied ook veel beter volgen. Naast mijn voorkeur voor een interne opdracht was ik in de veronderstelling dat een literatuuronderzoek er ook voor zou zorgen dat mogelijke vertraging hierdoor voorkomen zou kunnen worden. Ook op dit punt moet ik mijn mening hierop herzien. Het was lastig om de doelstellingen uit Het Hoogste Goed te vertalen naar concrete punten waarmee onderzoek mogelijk zou zijn. Daarnaast had ik grote moeite met het vinden van een geschikt data verwerkingsprogramma. Dit heeft mij veel tijd gekost. Uiteindelijk is het data verwerkingsprogramma NVIVO gebruikt voor het uitvoeren van dit onderzoek. Het was een leuke uitdaging om te leren gebruik te maken van dit programma. De obstakels die ik ben tegen gekomen heeft mij er toe gedwongen kritisch te kijken naar de methodologische stappen die genomen moesten worden om het onderzoek uit te kunnen voeren. Al doende leert men is zeker van toepassing geweest op het hele proces.

Het kostte mij daarna moeite om concreet te starten met het onderzoek. Bij het besturen van de literatuur en de uitkomsten in het data onderzoek kwam ik vaak in de verleiding om gedurende het onderzoek telkens stappen terug te zetten om onderzoeksresultaten beter in kaart te brengen. Uiteindelijk is het schrijfproces zelf in verhouding niet heel lang geweest en had ik beter de keuze kunnen maken om hier eerder en gestructureerd aan te beginnen.

Beschrijving onderzoeksproces

Zoals eerder aangehaald is het literatuuronderzoek een niet probleemloze en misschien zelfs onderschatte methode van onderzoek geweest. Het omzetten van kwalitatieve gegevens in meetbare eenheden is een tijdrovend en langdurig proces geweest. De doelstellingen in Het Hoogste Goed waren niet rechtstreeks in 10 punten uit het strategisch document te halen. Wel heb ik voor deze opzet gekozen om een vergelijking op meerdere punten te kunnen maken. Het risico hierbij was dat er overlap zou kunnen ontstaan tussen de verschillende doelstellingen en dat enkele punten zwaarder zouden kunnen wegen dan anderen met betrekking tot de strategische sturing. Met het programma NVIVO heb ik uiteindelijk deze belangrijke eerste stap kunnen maken. Na bestudering van de tekst uit Het hoogste Goed heb ik hiervoor eerst een opsomming gemaakt en de tien thema's hiervan afgeleid. Vervolgens heb ik met behulp van NVIVO gekeken welke tekst uit Het Hoogste Goed aan welk thema te koppelen was. Hierdoor is het gelukt de onderbouwing van de thema's te kunnen verantwoorden.

De data van de universiteiten is afkomstig van de instellingsplannen. Deze instellingsplannen zijn verzameld door deze op te vragen via de websites van de universiteiten. Daarbij was het lastig dat enkele universiteiten

deze alleen in het Engels verstrekten. Uiteindelijk is het toch gelukt om ook de Nederlandse versies te verkrijgen, waardoor de dataset in ieder geval compleet was. Vervolgens was het een hele klus om deze data ook in het programma NVIVO te verwerken. Door de opmaak van een aantal van de instellingsplannen konden deze niet direct worden verwerkt in het programma. De PDF bestanden van de universiteiten moesten hiervoor eerst worden omgezet in Word en de overvloedige plaatjes moesten er grotendeels uit. Toen dit gedaan was is de tekst van de instellingsplannen vergeleken met de thema's die waren afgeleid uit Het Hoogste Goed. Hierbij is de tekst letterlijk overgenomen om te zorgen dat er geen fouten werden gemaakt bij de interpretatie van de tekst. In eerste instantie was het mijn bedoeling om te kijken naar de manifest content. Dit wil zeggen dat door het tellen van woorden er een vergelijking zou kunnen worden gemaakt. Dit bleek echter uiteindelijk niet mogelijk.

Ook de latent content was en is heel moeilijk uit de tekst te halen. De instellingsplannen zijn op een aantal zaken heel abstract in het beschrijven van de doelstellingen. Dat is niet vreemd bij een strategisch document, maar maakt het wel lastig om goed te vergelijken. Het resultaat van het onderzoek was een grote opsomming van tekst onder ieder thema. Voor de presentatie in de uiteindelijke bacheloropdracht is gekozen om deze meer overzichtelijk te presenteren in een tabel. Hiervoor is gekeken naar de analyse van jaarverslagen uit 2005. Het is hierdoor gelukt een overzichtelijk beeld te scheppen hoe de universiteiten in hun instellingsplannen in gaan op de 10 thema's.

De onderzoeksvraag is een beschrijvende vraag en de conclusies zijn eigenlijk allemaal te trekken uit het overzicht. Wel zijn hierbij de methodologische vraagtekens te plaatsen. Dit vooral omdat de methode van onderzoek subjectief en zeker niet valide is. Het is daarom ook lastig geweest een conclusie te trekken uit het vergelijkingsonderzoek. Wel is het gaandeweg het onderzoek steeds duidelijker geworden hoe universiteiten de instellingsplannen gebruiken. De ene universiteit richt het in als verpakte reclame folder, terwijl de andere universiteit er een serieuze strategische agenda voor gebruik binnen de instelling van heeft gemaakt. Ook dit maakte het lastig om tot een goede vergelijking te komen.

Al met al was het een zeer leerzame ervaring en is het voor mij in ieder geval duidelijk dat een literatuuronderzoek meer is dan het lijkt. Je moet op een verantwoordelijke manier keuzes maken met betrekking tot de meting en hierbij is het heel lastig om dit op een objectieve wijze te doen. Daarnaast had ik moeite om aan het schrijfproces te beginnen en verzande ik teveel in het bestuderen van de data en het herzien van eerder gemaakte keuzes met betrekking tot de gekozen thema's. Het is belangrijk om bij een eventueel vervolgonderzoek vaste tijden te koppelen aan de verschillende fases en een eenmaal gekozen onderzoeksopzet te volgen.

Bijlage 2: Samenvatting onderzoeksresultaten per thema

In het overzicht is uitgegaan van onderstaande strategische beleidsthema's van de overheid en per punt gekeken op welke manier deze terugkomen in de instellingsplannen van de universiteiten.

Strategische beleidsthema's van de overheid:

1. Het bevorderen van kwaliteit en excellentie in het onderwijs;
2. Het verminderen van uitval van studenten uit de bachelorfase;
3. De aandacht voor docenten;
4. Het studiesucces van de allochtone student;
5. De verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepenveld;
6. De internationale positie van het hoger onderwijs;
7. Het richten op een ambitieus onderzoeksklimaat;
8. De mogelijkheid bieden tot zelfsturing binnen de wetenschapsgebieden;
9. Meer aandacht geven voor onderzoekstalent en de ontwikkeling hiervan;
10. Het leggen van accenten op wetenschapsgebieden en het stimuleren van praktijkgericht onderzoek.

TUD	Technische Universiteit Delft
TUe	Technische Universiteit Eindhoven
UT	Universiteit Twente
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
LEI	Universiteit Leiden
UM	Universiteit Maastricht
Radboud	Radboud Universiteit Nijmegen
TU	Universiteit van Tilburg
UvA	Universiteit van Amsterdam
RU	Rijksuniversiteit Groningen
UU	Universiteit Utrecht
VU	Vrije Universiteit Amsterdam
WU	Wageningen Universiteit

1. Het bevorderen van kwaliteit en excellentie in het onderwijs	
TUD	Inhoudelijk uitdagende en didactische vernieuwing van de opleiding. Voortdurende aandacht voor voldoende instroom, lage uitval en hoog rendement.
TUe	Het bieden van onderwijs op maat. Excellente studenten krijgen mogelijkheden om extra uitgedaagd te worden. Studenten die goed presteren kunnen keuzes maken uit verschillende differentiaties, inhoud en werkvorm. Studiecontracten en intensieve begeleiding om het maximale uit de student te halen. Academic competences and quality assurance (ACQA): systeem wordt ingevoerd voor het aantonen van een internationale excellentiestandaard. Uitbreiding honours programma.
UT	Streven naar het op undergraduate niveau, met alle opleidingen, de Nederlandse kwaliteitsranglijst aan te voeren door middel van een systeem van intensieve kwaliteitszorg.
EUR	Bachelorprogramma's horen tot de top 3 van Nederland door versterking van kleinschaligheid en grotere nadruk op interactief onderwijs.
LEI	Bieden van gedifferentieerd studieaanbod om tegemoet te komen aan individuele talenten van studenten.
UM	Mogelijkheden interfacultair keuzeonderwijs vergroten. In ieder studiejaar top 3% studenten gratis laten studeren. Uitbreiding honours programma. Extra minoren in bachelor programma. Universiteitsbrede selectie van studenten naar aanleiding van motivatie en vaardigheden.
Radboud	Radboud honours academy uitbreiden.
TU	Zeer goede en gemotiveerde studenten. Aansprekend extra curriculaire onderwijsaanbod aanbieden naast honours programma en vergroting percentage studenten dat hieraan deelneemt. Onderzoek naar extra masterjaar voor zeer goede studenten.
UvA	Niet aangetroffen.
RU	Vergroting studiecontacturen in propedeusefase in combinatie met kleinschalige onderwijsvormen

	en verhoging student-begeleider contact. Uitbreiding honours programma.
UU	Met undergraduate onderwijs zal het aanbod verder worden gedifferentieerd, moet gericht worden op de verschillen in motivatie en talent.
VU	De kwaliteit van onderwijs en onderzoek staan centraal. VU honours trajecten aanbieden op elke faculteit. Individuele profilering in de bachelorfase.
WU	Pro actief reageren op wensen van studenten door middel van intake gesprekken met aankomende studenten en een expliciet studieloopbaanplan in het kader van competentiegericht onderwijs.

2. Het verminderen van uitval van studenten uit de bachelorfase

TUD	Intensieve samenwerking met HBO opleidingen in de regio. Curricula sterker richten op actieve onderwijsvormen.
TUe	Met ingang van studiejaar 2009-2010 invoering van een bindend studieadvies in alle bacheloropleidingen. Op termijn kunnen alle bachelor studenten terugvallen op een personal coach. Doelstelling: 70% binnen vier jaar na aanvang een bachelordiploma.
UT	Geen selectie aan de poort, maar verbetering monitorsysteem. Per 30 studenten tenminste één academisch begeleider en minimaal 20 contacturen per week onderwijsaanbod, waarvan het grootste deel in kleine groepen.
EUR	Versterking van kleinschaligheid en grotere nadruk op interactief onderwijs.
LEI	Doelstelling: als norm stelt de universiteit Leiden dat studenten hun bachelor diploma in de nominale duur van drie jaar halen met een eventuele uitloop tot maximaal 4 jaar als studenten voor hun eigen vorming extra relevante activiteiten willen ondernemen.
UM	Selectieve toelating van studenten. Top 3% studenten van ieder studiejaar studeren gratis. In 2010 invoering bindend studieadvies in alle opleidingen.
Radboud	In het eerste jaar van de opleidingen is een minimum aantal van 15 contacturen per week gegarandeerd.
TU	Zorgen voor voldoende binding tussen student en opleiding eerste jaar door middel van actievere werkvormen, werken met tussentoetsen, invoeren van tutor-mentorsystemen en het incorporeren van studievaardigheden in het onderwijs. Verbeteren van de studievoorlichting door middel van inspelen op social media. Doelstelling: 70% rondt bacheloropleiding in vier jaar af, 90% in vijf jaar.
UvA	Studenten aanzetten tot studeren tijdens onderwijsprogramma door opbouw van de module met tussentoetsen en ondersteunende werkgroepen en opdrachten die bonuspunten opleveren. Meer aandacht besteden aan sociale binding en samenwerking tussen studenten. Geen selectie aan de poort, wel adviseren en doorverwijzen van studenten die geen of onvoldoende studieresultaten halen. Een en ander in samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam. Doelstelling: meeste studenten halen binnen vier jaar het bachelor diploma.
RU	Goede en getrouwe voorlichting geven om een goede studiekeuze te bereiken. Doelstelling: 50% van de studenten binnen een jaar propedeuse, 80% binnen twee jaar.
UU	Speerpunt is het studiesucces in de bachelorfase. Doelstelling: bachelorrendement na vier jaar ligt boven de 65% en het rendement van herinschrijvers na het eerste jaar is 80%.
VU	Structurering van onderwijs in de bachelorfase. Achterstanden wegwerken voor de instroom in het eerste jaar. Tijdig informeren en doorverwijzen van studenten met studieachterstand.
WU	Niet aangetroffen.

3. De aandacht voor docenten

TUD	Onderwijs een integraal onderdeel maken van de R&O cyclus van de TU Delft. Basiskwalificatie onderwijs invoeren voor nieuwe en zittende docenten.
------------	--

TUe	Niet aangetroffen.
UT	Voor toetreding in tenuretrack worden zowel onderzoeksprestaties als onderwijsprestaties van belang. Hoogleraren moeten volop zichtbaar blijven in de collegezaal ook in de undergraduateprogramma's.
EUR	Niet aangetroffen.
LEI	Naast de vakkenkennis en onderzoekservaringen zullen docenten vertrouwd moeten zijn in verschillende rollen in het leerproces van studenten en hiervoor moeten worden toegerust door opleiding en vaardigheidstraining. Vergroting Engelse taalvaardigheid van docenten in navolging van reeds ingevoerde basiskwalificatie onderwijs. Docenten die systematisch onder de maat functioneren, dienen hierop te worden aangesproken in resultaat en ontwikkelingsgesprekken.
UM	Extra aandacht voor kwaliteit onderwijsgevende staf en weerspiegeling carrièremogelijkheden van docenten. Extra aandacht aan scholing en begeleiding van nieuwe docenten op het gebied van probleemgestuurd onderwijs.
Radboud	Niet aangetroffen.
TU	Eis van basiskwalificatie onderwijs aan docenten stellen en senior kwalificatie als eis stellen bij het toekennen van een toelage vanwege onderwijsprestaties of bij bevordering naar positie van hoogleraar.
UvA	Verplichte basiskwalificatie voor docenten invoeren.
RU	Onderwijs geven staat centraal. Contact tussen docenten en studenten waarbij de docent zijn/haar betrokkenheid laat merken en de student uitdaagt. Slecht functioneren in het onderwijs zal in de ontwikkelingsgesprekken en beoordelingen expliciet aan de orde komen en consequenties hebben voor de loopbaan. Docent ondersteunen en regelmatig aandacht hebben voor kwaliteit, scholing en training. In 2011 leergang voor alle docenten met een periodiek karakter.
UU	Goed doceren wordt binnen de universiteit bijzonder gewaardeerd.
VU	Niet aangetroffen.
WU	Niet aangetroffen.

4. Het studiesucces van de allochtone student

TUD	De TUD zet de komende jaren in op onderwijsvernieuwing en verbetering van dienstverlening aan Nederlandse en buitenlandse studenten.
TUe	Door middel van evaluatiegesprekken en quickscans gaat de TUe regelmatig na of buitenlandse studenten tevreden zijn over bestaande (al of niet voor hen speciaal opgezette) voorzieningen c.q. of onder hen behoefte bestaat aan specifieke begeleiding ondersteuning of faciliteiten.
UT	Niet aangetroffen.
EUR	Niet aangetroffen.
LEI	Diversiteitbeleid ingezet om de instroom en doorstroom van allochtone studenten te begeleiden. Een beleid dat in de komende jaren prioriteit zal blijven krijgen.
UM	Niet aangetroffen.
Radboud	Niet aangetroffen.
TU	De TU wil de groep allochtone studenten extra aandacht geven zonder ze te stigmatiseren. Er zal onder meer onderzoek worden verricht naar de wenselijkheid van specifieke voorlichting en voorzieningen voor aanvullend taal onderwijs. Tevens zal de TU de oprichting van studieverenigingen van allochtone studenten bevorderen. Dienstverlening op de campus zal in toenemende mate op een internationale populatie worden gericht. Uitbouw van het aanbod van Engelstalig onderwijs. Verruiming van de stagemogelijkheden van studenten.
UvA	Niet aangetroffen.
RU	De toelating en selectie van internationale studenten is een taak die steeds meer aandacht vraagt van begeleiders en beslissers ter bewaking van de kwaliteit van de instroom.

UU	Niet aangetroffen.
VU	Niet aangetroffen.
WU	Niet aangetroffen.

5. De verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepenveld	
TUD	<p>De TUD gaat structurele samenwerkingsverbanden aan met multinationals en grote technische bedrijven.</p> <p>De TUD wil uitgroeien tot een aantrekkelijke vestigingsplaats voor bedrijven met een hoog R&D component. Daarom wil de TUD in haar directe omgeving het Technopolis Innovation Park realiseren.</p> <p>Daarnaast wil de TUD de koppeling tussen haar wetenschappelijke profiel en maatschappelijke positie explicieter aangeven door onderzoeksactiviteiten meer systematisch te ordenen vanuit aansluiting bij grote maatschappelijke thema's.</p> <p>De TUD wil met lokale en provinciale overheden in de komende planperiode nauw samenwerken om te komen tot nieuwe bedrijvigheid.</p>
TUe	<p>Het TUe innovationlab blijft ten aanzien van kennisvalorisatie en innovatie een actief stimulerende en ondersteunende rol vervullen langs drie hoofdlijnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actieve ontwikkeling versterking en verbreding van de samenwerking met grotere technologiegedreven bedrijven en organisaties op regionaal, nationaal en internationaal niveau. - Stimulering van kennistransfer naar innovatieprojecten met het regionale midden en kleinbedrijf. - Stimulering van ondernemerschap en innovatie door het opsporen, ondersteunen en begeleiden van hightech starters en spin-off bedrijven vanuit de TUe.
UT	<p>Intensieve samenwerking met collega instellingen voor onderwijs en onderzoek en andere organisaties zowel publiek als privaat.</p> <p>Samenwerking met de gemeente Enschede, regio Twente en de provincie Overijssel versterken ter verbetering van innovatie.</p> <p>De UT wil een belangrijke partner zijn in de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio, daarbij gaat het onder meer om vraagstukken met betrekking tot stedelijke ontwikkeling, milieu en energievraagstukken en gezondheidszorg.</p>
EUR	<p>Intensieve samenwerking op het gebied van onderzoek en onderwijs met het Erasmus Medisch Centrum.</p> <p>Sturing op actieve en zichtbare kennistransfer, het verhogen van het opleidingsniveau in Rotterdam en het vestigen van studenten en wetenschappers in de stad om ambities van de stad te ondersteunen.</p> <p>Openen van Centrum voor Ondernemerschap ter verbetering van maatschappelijke en economische valorisatie.</p>
LEI	<p>De LEI wil zich bij de keuze van het onderzoek laten inspireren door de vraag welke kennis voor de samenleving voor de toekomst van belang is.</p>
UM	<p>Samenwerking met andere organisaties en instellingen is een belangrijke factor bij de verwezenlijking van de ambities van de UM. De UM is zich zeer bewust van haar taak van de ontwikkeling van de kenniseconomie van Limburg.</p>
Radboud	Niet aangetroffen.
TU	<p>De TU beschouwt het als haar opdracht om waar mogelijk een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de samenleving.</p> <p>In samenwerking met de gemeente Tilburg uitbouwen van het programma kennisconnectie.</p> <p>Uitwerking van verdere samenwerking met het regionale netwerk Brainport.</p>
UvA	<p>De UvA in samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam participeren in verschillende netwerken die op samenwerking in de regio gericht zijn (Amsterdamse Innovatiemotor, Kenniskring).</p> <p>Onderzoeksinstituten zullen uitdrukkelijk gestimuleerd worden zich te richten op samenwerking met industriële en maatschappelijke partners.</p>
RU	<p>In de valorisatie kiest de RU een profiel in samenwerking met bedrijven en overheden waarbij een aantal grote maatschappelijke vragen worden beantwoord en investeert hier op grote schaal in.</p>

	Onderzoeksamenwerking met het bedrijfsleven veelal door middel van contracten wordt in de aankomende jaren meer een meer gezamenlijke activiteit van het RU met het UMCG. De RU kent drie taken toe aan de wetenschappelijke staf: onderwijs, onderzoek en het creëren van maatschappelijke meerwaarde.
UU	De Universiteit Utrecht wil in het maatschappelijk debat een meer prominente positie innemen. De samenwerking met (internationale) bedrijven en organisaties is intensiever om meer toegevoegde waarde te leveren en tevens meer onderzoeksfinanciering te verwerven via contractonderzoek. De Universiteit Utrecht draagt nog meer bij aan de ontwikkeling van de kenniseconomie in Nederland en in het bijzonder in de regio Utrecht. De Universiteit Utrecht draagt wezenlijk bij aan de ontwikkeling in stad en regio en maakt deze relatie beter zichtbaar. De regionale stakeholders, in het bijzonder de gemeente Utrecht en de provincie Utrecht, ondersteunen de Universiteit Utrecht actief bij haar positionering als speler op wereldniveau. Het graduate onderwijs sluit meer aan bij de vraag van studenten, arbeidsmarkt en wetenschap
VU	Niet aangetroffen.
WU	Door te investeren in kennisverspreiding, co-innovatie en publieke-private netwerken wil WU het benutten van de ontwikkelde kennis binnen onderwijs, bedrijfsleven, overheid en samenleving bevorderen. Voor een grotere aantrekkingskracht op studenten moet het onderwijs meer vraag gestuurd worden.

6. De internationale positie van het hoger onderwijs

TUD	De strategische samenwerking staat in dienst van de ambitie om zich wereldwijd als een van de leidende internationale kennisorganisaties te positioneren. De TUD wil via een gerichte aanpak bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken de mogelijkheden vergroten om ten behoeve van ontwikkelingslanden meer samen te werken op onderwijs en op onderzoeksgebied. De TUD onderkent het toenemende belang van Europa als arena van beleids- en besluitvorming op het gebied van hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek en als bron van financiering. De TUD sluit zich aan bij Netherlands House for Science and Education. De TUD positioneert haar opleiding internationaal helder. Zij participeert voorts in Europese initiatieven voor de bevordering van studentenmobiliteit, de uitbouw van een gemeenschappelijk credit systeem en Europese samenwerking op het gebied van kwaliteit zorg.
TUe	Een aantoonbaar versterkte internationale concurrentiepositie en reputatie en een meer internationaal studie- en werkklimaat binnen de TUe, onder meer tot uitdrukking komend in: <ul style="list-style-type: none"> - profijtelijke partnerrelaties op instellings- en faculteitsniveau met vooraanstaande universiteiten in Europa (onder meer als lid van de 'European University Alliance in Science and Technology') en elders in de wereld; - een sterke positie in ten minste één 'Knowledge and Innovation Community' in het kader van het 'European Institute of Innovation and Technology'; - een instroom uit het buitenland van ten minste 300 masterstudenten, 75 ontwerpers in opleiding en 100 promovendi op jaarbasis; - ten minste 15% buitenlandse hoogleraren en universitair hoofddocenten; - gemiddeld 15 miljoen euro inkomsten op jaarbasis uit Europese fondsen;
UT	Haalbaarheid van een brede technisch-wetenschappelijke bacheloropleiding naar het model van de University Colleges wordt onderzocht. Hierbij wordt gestreefd naar een international classroom met Engelstalig onderwijs en expliciet internationale inhoud. Ook in andere undergraduate programma's zal meer onderwijs in het Engels aangeboden worden, met als eerste mijlpaal een volledig Engelstalige minor in elk programma. Op termijn zijn meerdere opleidingen volledig in het Engels te volgen.
EUR	Niet aangetroffen.
LEI	De internationalisering van de opleidingen is voor studenten van groot belang omdat het overgrote deel van hen in de toekomst komt te werken in een omgeving waaraan internationale aspecten zijn verbonden. Naast dat de LEI haar eigen studenten wil stimuleren buitenlandse ervaring op te doen,

	houdt internationalisering ook in dat het aantal studenten dat vanuit het buitenland in Leiden komt studeren, toeneemt. Deze groei op de internationale markt kan voor het masteronderwijs en de PhD-fase worden vergroot via samenwerkingsrelaties met buitenlandse universiteiten, veelal langs academische lijnen in contact tussen onderzoekers. Een toename van het aantal internationale studenten heeft doorgaans een positieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs en verhoogt het studietempo. Belangrijke randvoorwaarden zijn de huisvesting van buitenlandse studenten, de zorg voor goede communicatie en informatievoorziening naar buitenlandse studenten, en de kwaliteit van het Engels van docenten: Deze aspecten vragen blijvend aandacht van de LEI.
UM	In 2010 staat de UM nog meer bekend als een kwaliteitsuniversiteit met een internationale oriëntatie. De universiteit kiest nadrukkelijk voor een internationaal profiel. Dit komt tot uitdrukking in de thematiek en de oriëntatie van het onderwijs en onderzoek, in de samenstelling van de medewerkers en studentenpopulatie en door deelname aan internationale samenwerkingsverbanden. Omdat de toename van het aantal buitenlandse studenten voor de UM erg belangrijk is, is vooral een professionele internationale werving urgent.
Radboud	De komende jaren wordt een studieverblijf in het buitenland sterk gestimuleerd.
TU	Internationalisering blijft een dominant thema in de TU-strategie. Kernpunten daarin zijn: <ul style="list-style-type: none"> - versterking van de internationale oriëntatie van de opleidingsprogramma's; - intensivering van de werving van buitenlandse studenten; - rekrutering van werknemers op de internationale arbeidsmarkt; - bevordering van internationale studentenuitwisseling; - samenwerking met gerenommeerde buitenlandse instellingen;
UvA	Niet aangetroffen.
RU	Het internationale karakter van de RU wordt de komende jaren verder versterkt: <ul style="list-style-type: none"> - internationale instroom met een aandeel van zo'n 5000 buitenlandse studenten; - 20% van de wetenschappelijke staf komt in 2015 uit het buitenland; - strategische samenwerking met partners in Europa en overige werelddelen wordt nagestreefd gericht op het versterken van de kwaliteit. De RU wil dat in 2015 minimaal de helft van zijn studenten buitenlandse onderwijservaring heeft.
UU	Focussen van acties en middelen zodat de internationale reputatie van de UU verder versterkt wordt. Dit wordt mede gedragen door intern gedragen kernwaarden. Het aandeel buitenlandse onderzoekers/docenten in de totale populatie wetenschappelijk personeel is substantieel gegroeid. Er komt meer internationale samenwerking in het onderwijs, bij voorkeur met de LERU universiteiten.
VU	Niet aangetroffen.
WU	Om ruimte te geven aan de internationale ambities van Wageningen UR en bij te dragen aan de ontwikkeling van de minder ontwikkelde landen is versterking nodig van de internationale samenwerking op het gebied van onderzoek en onderwijs, naast een scherper oog voor internationale toepassingen van reeds verworven kennis. Daarbij geldt als uitgangspunt dat Europa als thuismarkt wordt gezien. Er worden drie sporen onderscheiden: <ul style="list-style-type: none"> - Op maat toepasbaar maken van bestaande kennis in opkomende landen, in nauwe samenwerking met partners ter plekke; - Ontwikkelen van nieuwe kennis met de beste partners in internationale consortia. Partnerprogramma's met het Directoraat-generaal Internationale Samenwerking (DGIS) van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en internationale organisaties, die met name gericht zijn op Afrika en de millennium ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. Onderzocht zal worden of het mogelijk is de Engelse taal per 1 januari 2008 in te voeren als formele voertaal binnen WU.

7. Het richten op een ambitieus onderzoeksklimaat

TUD	De TUD wil haar wetenschappelijke reputatie verder versterken. De ambitie is om op Europees niveau binnen alle onderzoeksgebieden en opleidingen in de eredivisie mee te spelen en op een aantal geselecteerde gebieden op wereldniveau.
------------	--

	In termen van het Standard Evaluation Protocol 2003-2009 streeft de TUD naar een gemiddelde score in het bereik 4-5.
TUe	De TUe zet op onderzoeksgebied over de gehele linie in op wetenschappelijke excellentie. Excellentie zal de komende jaren bevorderd blijven worden door beloning ervan in het vooruitzicht te stellen. De TUe streeft naar een vooraanstaande positie en reputatie in de internationale en wetenschappelijke wereld onder meer tot uitdrukking komend in: <ul style="list-style-type: none"> - Een visitatiescore van tenminste 4 op het aspect kwaliteit; - Science citation impact score boven de 1,5; - Tenminste 200 promoties per jaar.
UT	Een te klein deel van de talentvolle studenten kiest uiteindelijk voor de PhD-graad en daarmee voor carrière in het onderzoek. De opleiding tot onderzoeker moet daarom aantrekkelijker worden. Studenten die een opleiding tot onderzoeker willen volgen krijgen al in de master ruimte om te eerste stappen in het promotieonderzoek te zetten. De graduate school moet een broedplaats van onderzoekstalent worden.
EUR	Niet aangetroffen.
LEI	Het promotierendement verdient veel aandacht van de graduate schools. De begeleidingskwaliteiten van promotoren zijn essentieel om succesvol promoties te realiseren en de rendementen te verhogen.
UM	In 2010 is het onderzoek van de UM in de breedte van goede kwaliteit en behoort het op geselecteerde terreinen tot de top 5 van Europa. Om dit te bereiken zal de UM in de periode 2007-2010 portfoliomanagement in het onderzoek introduceren. In 2010 hebben alle faculteiten 4-5 geprioriteerde onderzoekslijnen. Het aantal promoties stijgt van zo'n 140 in 2005 naar 200 in 2010.
Radboud	Niet aangetroffen.
TU	Niet aangetroffen.
UvA	Niet aangetroffen.
RU	Kwaliteit van de onderzoeker staat centraal. Het aantal excellente onderzoekers moet toenemen waarbij individuele kwaliteit tot uitdrukking komt in de kwaliteit van de publicaties, de impact van de tijdschriften waarin wordt gepubliceerd, de citaties, de wervingskracht in de tweede en derde geldstroom, de deelname en het leiderschap in nationale en internationale projecten, de gewonnen prijzen, het aantal en de kwaliteit van promoties en uitstekende internationale beoordelingen.
UU	Niet aangetroffen.
VU	De VU wil uitgroeien tot een toonaangevende onderzoeksuniversiteit die een hoge positie inneemt in de top 20 van de Europese onderzoeksuniversiteiten. De VU zal condities creëren waarbinnen top onderzoek kan floreren.
WU	Niet aangetroffen.

8. De mogelijkheid bieden tot zelfsturing binnen de wetenschapsgebieden

TUD	Niet aangetroffen.
TUe	Niet aangetroffen.
UT	Niet aangetroffen.
EUR	Niet aangetroffen.
LEI	Niet aangetroffen.
UM	Sturingsconcept van de UM wordt de komende periode doorontwikkeld. Daarbij dienen de voordelen van het gedecentraliseerde model overeind te blijven. De uitdaging is om de verantwoordelijkheid voor onderzoek, onderwijs en kennisvalorisatie zo dicht mogelijk bij de werkvloer te leggen.
Radboud	Niet aangetroffen.
TU	Niet aangetroffen.
UvA	De UvA wil de kwaliteit van onderzoek verbeteren door succesvolle onderzoeksgroepen meer ruimte te geven en excellente onderzoekers te belonen.
RU	Niet aangetroffen.
UU	Niet aangetroffen.

VU	Niet aangetroffen.
WU	Niet aangetroffen.

9. Meer aandacht geven voor onderzoekstalent en de ontwikkeling hiervan

TUD	<p>Het investeren in de upstream van het wetenschapsproces is noodzakelijk om blijvend downstream kennis te blijven leveren.</p> <p>De TUD wil in samenspraak met het bedrijfsleven er actief aan bijdragen dat promovendi uit het buitenland langere tijd kunnen blijven bijdragen aan de Nederlandse kenniseconomie.</p> <p>De TUD wil dat promotieonderzoek deel uit blijft maken van een onderzoeksschool.</p> <p>De TUD wil promovendi ook een algemene vooropleiding bieden op de bredere arbeidsmarkt ondermeer door gerichte trainingen in presentatietechnieken.</p> <p>De TUD zet het beleid om promotietrajecten te verbeteren voort. Hierbij gaat het vooral om het Opleidings- en Begeleidingsplan Promovendus, gericht op verbetering van de begeleiding en daarmee ook van het rendement en de duur van promotie trajecten.</p>
TUe	Als research university ziet de TUe het opleiden van promovendi tot jonge onderzoekers als een van haar belangrijkste taken.
UT	Perspectief biedt de UT de junioronderzoeker met een systeem van tenuretracks. Bij succes krijgen zij een carrièrepad aangeboden met uitzicht op een hoogleraarpositie binnen afzienbare tijd en al in een eerder stadium het promotierecht.
EUR	Niet aangetroffen.
LEI	Het bieden van een aantrekkelijke werkorganisatie en beloningen bij prestaties in onderwijs en onderzoek, daarbij de mogelijkheid creëren om de beste medewerkers beter te belonen.
UM	De UM wil een aantrekkelijke werkplaats zijn voor toponderzoekers. Zij werkt daarom een gedifferentieerd carrièrepad voor wetenschappelijke medewerkers uit waarbij het mogelijk is om carrièrestappen te maken op basis van prestaties in voornamelijk onderzoek of juist onderwijs.
Radboud	Niet aangetroffen.
TU	Niet aangetroffen.
UvA	<p>Verbeteren aansluiting van de PhD trajecten op de research masters.</p> <p>Daarnaast een hoogwaardige ondersteuning leveren aan onderzoekers door een helder loopbaanperspectief te bieden alsmede goede mogelijkheden tot scholing.</p>
RU	Kwaliteit honoreren betekent ook kritisch zijn en consequenties verbinden als de kwaliteit van het onderzoek en van de onderzoeker niet voldoet, met aandacht voor een goede manier van leiding geven en transparant en aansprekend personeelsbeleid op alle niveaus.
UU	De UU is een broedplaats voor talent. Onderzoekers en docenten die ambitieus en gemotiveerd zijn en die bijzonder presteren krijgen de ruimte. Het faciliteren van jong talent is een van de vier speerpunten in het instellingsplan.
VU	De komende jaren investeert de VU in talentbeleid. Veelbelovende masterstudenten en promovendi moeten worden gescout en begeleid. Overwogen wordt een VU-brede invoering van tenuretracks.
WU	Niet aangetroffen.

10. Het leggen van accenten op wetenschapsgebieden en het stimuleren van praktijkgericht onderzoek

TUD	De TUD wil vanuit haar multidisciplinaire kracht een significante rol spelen bij het oplossen van grote wetenschappelijke en technologische uitdagingen op gebieden als energie, water, grondstoffen, transport, bouwen, gezondheidszorg, materialen, industriële productie en productontwikkeling.
TUe	De TUe richt zich op het handhaven van een vooraanstaande positie op de volgende multidisciplinaire onderzoeksgebieden: Biomedical Engineering Sciences, Broadband Telecommunication Technologies, Catalysis and Process Engineering, Logistics, Operations and Information Systems, Mechanica and Control, Nano-Engineering of Functional Materials en Devices, Plasma Physics, Polymer Science en Technology, Science en Engineering of Embedded Systems.

UT	De UT werkt aan de technologieën van de toekomst te weten: ICT en bio- en nanotechnologie. Op onderdelen hiervan behoort de UT bij de absolute wereldtop.
EUR	In 2013 horen tenminste vijf onderzoeksgroepen van Woudenstein tot de top 5 van Europa in hun vakgebied. In 2013 behoren vijf gebieden van het Erasmus Medisch Centrum tot de top 6 in Europa.
LEI	Om de wervingskracht van het onderzoek te versterken is naast de bevordering van profileringgebieden en het aangaan van effectieve allianties een krachtige organisatorische vormgeving in grote eenheden noodzakelijk.
UM	Onderwijs en onderzoek concentreren zich inhoudelijk vanuit drie invalshoeken: <ul style="list-style-type: none"> - Life sciences, het veelzijdige complex van vakgebieden waarin levende materie wordt bestuurd op verschillende niveaus; - Innovatie, het bestuderen van de wijze waarop nieuwe productie, diensten en processen tot stand komen; - Governance, de bestudering van de samenleving en de besturing hiervan. De UM zal de kwalitatief beste onderzoeklijnen versterken en hoogwaardig solistisch onderzoek verbinden aan grotere eenheden. De UM streeft ernaar in 2010 vier tot vijf geprioriteerde onderzoeklijnen per faculteit te hebben.
Radboud	Niet aangetroffen.
TU	Niet aangetroffen.
UvA	Elke faculteit wijst minimaal één en maximaal drie onderzoeksprogramma's aan als onderzoekszwaartepunt. Onderzoeksinstituten zullen uitdrukkelijk gestimuleerd worden zich te richten op samenwerking met industriële en maatschappelijke partners.
RU	Niet aangetroffen.
UU	Het zichtbaar maken van toponderzoek is één van de vier speerpunten van de UU. Het schaarse onderzoeksgeld wordt geconcentreerd ingezet.
VU	De VU kiest voor een beperkt aantal onderzoekszwaartepunten van zeer hoog niveau. Op dit moment bestaat dit nog uit meer dan 25 zwaartepunten, de komende jaren wordt dit gereduceerd.
WU	De WU schetst drie maatschappelijke thema's waarop extra wordt ingezet, namelijk: bio-based economy, klimaatbestendige kustzone's en voeding, gezondheid en gedrag. Daarnaast wordt extra geïnvesteerd in drie veelbelovende expertises en technologieën, te weten: bionanotechnologie, systeembioïologie en het koppelen van schaalniveaus in analyse en besluitvorming.