

Collegejaaropening Hogeschool INHOLLAND 2006-2007

Speech door Jos Elbers,

voorzitter College van Bestuur

Campus INHOLLAND Rotterdam, 31 augustus 2006

Dames en heren,

Intro

Ik hoop dat u met belangstelling hebt geluisterd naar onze studenten in de aula en naar onze gastsprekers. Ik wil hen alvast hartelijk bedanken voor hun boeiende bijdrage aan deze Jaaropening. Ook ik wil iets zeggen over het thema van vandaag, "ondernemerschap" en over een aantal andere zaken die op dit moment spelen in het hoger onderwijs. Ook bij ons.

1. Ondernemerschap

Wat is de kern van INHOLLAND? Dicht bij de student, de markt en de maatschappij. Internationaal georiënteerd. Maatschappelijk betrokken. Gericht op toegepast onderzoek en kennis. Én: Ondernemend. In ons Strategisch Plan hebben we voor deze duidelijke profilering gekozen. In ons Jaarverslag staat het thema ondernemerschap centraal. En dus óók vandaag.

Dit collegejaar verwachten we zo'n 9.500 HBO-studenten op een van onze 11 campuslocaties. Ongeveer hetzelfde aantal als verleden jaar. Dus potentieel 9.500 nieuwe ondernemers!

Bij ons is Ondernemerschap geen keuzevak. Het is een integraal onderdeel van de opleiding. En trouwens ook van onze eigen houding als medewerkers van deze hogeschool. Alleen dan kunnen wij onze verantwoordelijkheid waarmaken om meer hoogopgeleiden af te leveren.

Het is niet, voor het geval u dat mocht denken, omdat wij zo nodig bedrijfje willen spelen. Wij zijn een private onderneming met een maatschappelijke opdracht. En die willen we natuurlijk wel goed vervullen: bedrijfsmatig én ondernemend!

Ik noem enkele punten waarop het onderwijs naar mijn mening op het bedrijfsleven lijkt, of zou moeten lijken:

1. Risico's nemen. Alleen als je risico's durft te nemen, ben je in staat grenzen te verleggen en verder te komen. Dat moet het onderwijs willen.
2. Concurren. Concurrentiedwang leidt tot kwaliteitsverbetering. Organisaties die niet hoeven te concurreren, sukkelen in slaap en verliezen hun klantgerichtheid.
3. Aanpakken. Het heft in eigen hand nemen. Je niet afhankelijk maken van anderen of van omstandigheden buiten jezelf.

Ondernemerschap is dus een *state of mind*. En die willen wij onze studenten graag bijbrengen. Ondernemerschap is niet alleen nodig als je voor eigen rekening en risico een zaak drijft. Ook als werknemer ben je meer waard als je initiatief neemt, creatief bent, andere mensen enthousiasmeert. Kortom: als je ondernemend bent.

Als hogeschool zoeken wij voortdurend naar kansen in de markt om daar met bekostigde of zo nodig met onbekostigde opleidingen op in te spelen. Met ons eigenzinnige profiel gaan wij graag de concurrentie aan met andere hogescholen.



Wij willen dat onze studenten straks door de samenleving worden beschouwd als de slimste, de best opgeleide en de meest ondernemende. Voor minder doen we het niet.

En precies daarom is ondernemerschap een belangrijk onderdeel in onze onderwijsvisie.

2. INHOLLAND staat als een huis!

INHOLLAND staat als een huis! We hebben twee vervelende jaren achter de rug waarin imago-problemen ons parten speelden. Medewerkers, management en bestuur zijn ondanks alle druk altijd positief omgegaan met het probleem. Dat is te danken aan een diep vertrouwen. Vertrouwen in onze gerichtheid op studenten, bedrijven en instellingen. Vertrouwen in onze medewerkers en onze organisatie. En: vertrouwen in onze filosofie.

Het imago-probleem werd veroorzaakt door klachten van studenten en medewerkers. Die gingen bijna allemaal over werkprocessen. Dat is niet onlogisch na de fusie waaruit INHOLLAND is voortgekomen. Toch zijn de inhoud en kwaliteit van ons onderwijs steeds positief beoordeeld door de NVAO, de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie.

De werkprocessen moeten natuurlijk ook op orde zijn. Een goede organisatie helpt goed onderwijs. Daarom hebben we een verbeterprogramma opgesteld waarvoor de Onderwijsinspectie veel waardering had. We monitoren de resultaten daarvan permanent en zien dat we stapsgewijs ons doel bereiken.

Het belangrijkste resultaat is natuurlijk dat studenten het goed doen. Daarom ben ik zo blij dat volgens de HBO-Monitor afgestudeerden van INHOLLAND gemiddeld 20 procent sneller aan een baan komen dan andere HBO-afgestudeerden. En dat elk studiejaar weer honderden startende ondernemingen en leerwerkbedrijven van de grond komen die zijn opgezet door onze studenten.

Op alle locaties hebben wij een MKB-Loket. Je belt in Nederland 0900-MKBLOKET en je krijgt INHOLLAND aan de lijn. Het MKB-loket bestaat vaak in samenwerking met een MBO-instelling. In deze Rotterdamse regio bijvoorbeeld met Albeda, Zadkine en Da Vinci. Zo hebben studenten het afgelopen jaar alleen al vanuit Rotterdam met ruim 200 MKB-bedrijven contact kunnen leggen over stages, organisatie- en onderzoeksvragen.

3. Portfolio

Maximale talentontwikkeling vraagt om excelleren, emanciperen en levenlang leren. We moeten denken in deeltijdtrajecten en Associate Degree programma's. De praktijk is echter dat praktische problemen en belemmeringen in de regelgeving de invoering bemoeilijken. Direct ruim toepasbaar maken, is daarom mijn voorstel. Op basis van verantwoordelijkheid van de Instelling en verantwoording achteraf. Met uiteraard financiële consequenties als de Hogeschool er niet goed mee omgaat.

Talentontwikkeling is ook nodig voor emancipatie van de sterk allochtone stedelijke samenleving. Bij INHOLLAND is in Rotterdam en Amsterdam de instroom van allochtonen dit jaar circa 45 procent. Een grote diversiteit aan studenten. En wij zijn daar trots op. Inmiddels zijn er ook al velen van hen afgestudeerd en hebben een baan gevonden, of zijn een eigen bedrijf gestart. Een aantal studeert verder. Chapeau!

Niettemin: de uitval onder niet-westerse allochtonen ligt hoger dan onder autochtonen, ook bij ons. Het is onze maatschappelijke opdracht om dit probleem op te lossen. En het is oplosbaar. Met Associate-Degree programma's. Met leerwerkervaring in de praktijk. Via vast te stellen zogeheten Elders Verkregen Competenties (EVC's) en additionele studie kan dan in een latere fase alsnog



het HBO-diploma worden behaald. Ook intensieve begeleiding helpt. Sinds wij daarmee begonnen zijn, is de uitval bij ons significant teruggelopen: van ruim 30 procent naar minder dan 18 procent. Wij werken hiervoor samen met ROC's. Ketenaanpak helpt de doorstroom te bevorderen. Daarom hebben we minors ontwikkeld die studenten op het MBO al kunnen volgen en die hen, bij goed gevolg, toegang tot onze hogeschool verschaffen. Op onze lerarenopleidingen wordt hard gewerkt aan speciale programma's voor docenten die in het VMBO en MBO willen lesgeven. We zijn ervan overtuigd dat deze maatregelen een krachtige bijdrage leveren om de uitval uit het beroepsonderwijs terug te dringen.

Via onze ketenaanpak werken we ook aan een betere doorstroom van HBO naar WO. Zo heb ik onlangs met René Smit, mijn collega-voorzitter bij de VU, een verstrekkende samenwerkingsovereenkomst op dit punt getekend. En uiteraard hebben we ons speciale Minorprogramma voor de doorstroom naar Nyenrode Business Universiteit en ons 3-jarige internationale BBA Program in Nyenrode College INHOLLAND.

In 2002 presenteerden wij ons onderwijsconcept in een stelsel van majors en minors. Er werd toen uiterst kritisch naar ons gekeken. In juli 2006 constateert het ministerie van OCW dat bijna iedereen in het HBO dit systeem nu hanteert. Wij beschouwen dat graag als een compliment voor onze vooruitziende blik.

Onze minors voldoen aan de vraag naar kennisspecialisatie van ondernemingen en instellingen en ook van de studenten zelf. Inmiddels hebben we zo'n 250 differentiatie-minors. We voorkomen met dit systeem studie-uitval. Studenten kunnen namelijk tijdens de studie nog bijsturen, zonder tijdsverlies. Er is voor onze differentiatie-minors veel belangstelling. Ook van studenten van andere hogescholen. Alleen krijgen wij daar nu geen geld voor. Dus wat ons betreft mogen zonder extra bureaucratie de leerrechten zo snel mogelijk worden ingevoerd!

4. Professionals en managers

De laatste maanden wordt in de pers, in de politiek en ook onder docenten uitgebreid gediscussieerd over de relatie tussen docenten (de professionals) en hun leidinggevendenden (de managers). De discussie laat zien hoe broos die relatie is.

Het is een discussie die naar mijn mening de verkeerde kant uit gaat. Daarom neem ik deze gelegenheid graag te baat een bijdrage aan het debat te leveren.

Ons primaire proces is het verzorgen van onderwijs. Dat onderwijs wordt gegeven door docenten. En docenten zijn dus de belangrijkste mensen in het onderwijs. In het publieke debat wordt dit belang sterk benadrukt. En terecht. Er bestaat veel zorg over de positie van docenten.

Docenten zouden niet worden gewaardeerd conform hun belang voor het onderwijs. Noch in salariering noch in werkplezier. Als ik de critici moet geloven is het volgende aan de hand:

- Het werkplezier wordt vergald door managers die de ene regel na de andere bedenken om de vrijheid van docenten in te perken. Docenten voelen zich aangetast in hun "beroepseer".
- Het salaris is laag en docenten hebben nauwelijks kansen op doorgroei.
- Er zijn steeds minder colleges en andere 'contactmomenten'.

Het gaat vaak om belevingen. Immers het SCP, de OESO en de Europese Unie tonen in verschillende rapporten steeds aan dat ons onderwijs zich in internationaal verband goed staande houdt en soms meer dan dat.



En toch is er veel sympathie voor deze opvattingen.

- Mensen voor wie de onderwijsvernieuwingen van de afgelopen decennia een gruwel is, herkennen zich erin.
- Journalisten die zichzelf ook vaak slecht gemanagede professionals vinden, herkennen zich erin.
- Politici die weten dat regelgeving als onkruid kan tieren, herkennen zich erin.
- Ouders die niet meer weten wat hun kinderen als student doen, herkennen zich erin.

Niet iedereen beschouwt mij als een man van de nuances. Terecht of niet, toch wil ik graag wat nuancerings aanbrengen in deze discussie.

Ook volgens mij bestaat er geen onderwijssysteem dat de nieuwsgierige, inspirerende en bevlogen docent, de docent met passie kan vervangen. Daarover dus geen verschil van mening. Wat is dan wel het probleem?

Managen in het onderwijs

Onderwijsprogramma's leiden bij ons op tot een combinatie van kennis en vaardigheden. Het niveau daarvan moet gegarandeerd zijn. Onderwijsprogramma's kunnen dus niet door individuele docenten worden gemaakt. Ze moeten door teams van docenten worden ontwikkeld. En wel in overleg met vertegenwoordigers van de relevante beroepsgroepen.

De huidige beroepspraktijk vraagt om interdisciplinaire oplossingen. Docenten kunnen dus niet meer alleen volgens de normen van hun eigen discipline opereren. Veel docenten zijn, net als professionals in andere sectoren, individualistisch ingesteld. Dat hoort ook zo. Je specialisme is je ziel. Maar de samenhang tussen verschillende kennisdisciplines komt daardoor niet vanzelfsprekend tot stand. Teamwork moet worden georganiseerd, knopen moeten worden doorgehakt. De norm voor studieprestaties wordt door verschillende personen gesteld. Docenten, studenten, werkgevers.

Docenten moeten, net als andere werknemers, kunnen aantonen wat hun werk oplevert. Er moet iemand zijn die zo nodig in actie komt. Een manager dus. Iemand die luistert naar verschillende argumenten en op basis van afwegingen tot keuzes komt. Die functionerings- en beoordelingsgesprekken voert, die zorgt voor contacten en kennisuitwisseling met het werkveld, die de voorwaarden creëert waaronder de professional goed kan functioneren.

Ik zeg niet dat alle managers in het onderwijs voldoen aan het ideale profiel. Wat ik wel zeg is dat de tegenstelling tussen docent en manager een oneigenlijke is. De tegenstelling tussen een docent en een *slechte* manager – of andersom: tussen een manager en een slechte docent – die snap ik wel. Maar ik verzet mij tegen de trend om een scheiding aan te brengen tussen beroepsgroepen die elkaar nodig hebben.

De boodschap is, dat we moeten convergeren en niet divergeren. Dat is de nuance die ik graag aanbreng.

Beloning

Het personeelsbeleid in het HBO-onderwijs ondergaat een modernisering. Functiedifferentiatie en loopbaanperspectief zijn ingevoerd. Er is een andere werk- en verlofregeling. Daardoor zijn de traditionele 10 weken schoolvakantie per jaar vervallen. Docenten kunnen nu meer geleidelijk over het jaar werken en vakantie opnemen, in eigen regie. Dat voorkomt piekbelasting en werkdruk.



De vraag of docenten verdienen wat ze verdienen is moeilijk te beantwoorden. Maar het is niet waar dat het salaris van docenten laag is **omdat** er zoveel geld naar managers en bestuurders gaat. Toch wordt dit wel vaak gezegd.

Wat ik bestrijd is dat je in het onderwijs geen carrière zou kunnen maken. Althans, bij ons kan dat heel goed. En niet alleen door zelf manager te worden. Je kunt ook vanuit je expertise erop vooruit gaan. Door goed onderzoek te doen, door te promoveren. De mogelijkheden voor professionals liggen bij ons tussen schaal 9 voor beginnende docenten en schaal 16 voor ervaren en gepromoveerde lectoren.

Ik geloof dat ik u een primeur geef als ik meld dat bij INHOLLAND in de komende 5 jaar 15 procent van onze medewerkers boven schaal 12 zal worden betaald in een niet-managementfunctie.

De boodschap is dus dat er wel degelijk een carrièreperspectief is voor docenten. Dat is de nuance die ik graag aanbreng.

Colleges en contactmomenten

Een ander punt. Er is veel zorg over het aantal colleges en contactmomenten. Studenten zouden nauwelijks nog les krijgen, en “het zelf maar moeten uitzoeken”. Deze situatie weerspiegelt niet de werkelijkheid. Die is gelukkig anders.

Wij zijn een instelling voor hoger beroepsonderwijs. We verzorgen dus niet alleen colleges, maar begeleiden ook stages. Daarnaast leren we studenten toegepast onderzoek te doen. Naast onderwijs is onderzoek een kerntaak van HBO-instellingen. En terecht, want het verhoogt onze kwaliteit.

Het is ook de bedoeling dat studenten zelf projecten uitvoeren. In leerwerkondernemingen. Zelfstandig en met eigen verantwoordelijkheid. Studenten zijn geen kinderen meer, maar volwassenen. Zij hebben voor een deel de vrijheid om hun tijd in te delen, zolang ze maar 40 uur per week aan hun studie besteden. En dat daarnaast ook feesten, uitgaan en andere gezelligheid bij het studentenleven horen, is natuurlijk vanzelfsprekend.

Het ontwikkelen van de noodzakelijke verantwoordelijkheid en zelfstandigheid, is een van de speerpunten van onze onderwijsvisie.

Het kan zijn dat vooral de eerstejaars studenten hier relatief veel moeite mee hebben. Daarom garanderen wij met ingang van dit studiejaar dat elke eerstejaarsstudent minimaal 16 college-uren heeft, verspreid over vier dagen per week, met daarboven nog eens minimaal 4 contactmomenten voor begeleiding door docenten.

De boodschap is dat wij niet marchanderen met contacten tussen docenten en studenten. Dat is de nuance die ik graag aanbreng.

6. Bureaucratie

En zo kom ik bij een ander punt dat in de publieke discussie over het hoger onderwijs regelmatig terugkomt en dat is de zwaarte van de bureaucratie of van de overhead. Het is, lijkt het wel, *bon ton* geworden om te zeggen dat het hoger onderwijs te veel geld besteedt aan zaken die niets met het onderwijs te maken hebben. Marc Rutte was zelfs van plan een ‘bureaucratiemeter’ te introduceren. Kennelijk had ook hij het idee dat we te veel geld besteden aan zaken waarvoor het niet is bedoeld.



Op dit punt **hoef** ik niet te nuanceren. Op dit punt kan ik u gerust stellen. Wij hebben onderzoek laten doen naar onze overhead door het Bureau 4iTrust uitgevoerd door professor Dirk Swagerman van de Universiteit van Groningen en professor Jan Joling van Nyenrode Business Universiteit. En dat getoetst met 3 andere grote hogescholen. De hoogleraren zullen binnenkort een rapport opleveren dat wij graag aan het ministerie van OCW ter beschikking stellen.

Een van de uitkomsten kan ik nu al verklappen: INHOLLAND heeft in 2005 € 30 Miljoen minder aan overhead besteed dan de afzonderlijke scholen vóór de fusie. Dat geld, die blijvende besparing, hebben we direct weer ingezet in het onderwijs.

Een andere uitkomst is dat de begrippen “overhead” en “bureaucratie” door elkaar worden gebruikt zonder helderheid over de betekenis. Daardoor vervuilen ze het debat. De onderzoekers hebben een voorstel gemaakt voor een eenduidige definitie. Alle hogescholen kunnen die hanteren. En dan krijgt Bruno Bruins automatisch de bureaucratie-meter waar Marc Rutte om had gevraagd.

In elk geval is de boodschap dat wij zuinig zijn met ondersteuning en secundaire processen. Zoals een goed huisvader betaamt. En dankzij dat beleid kunnen wij maatregelen financieren voor het primaire proces. Dit studiejaar zetten wij bijvoorbeeld 120 extra docenten in.

6. Tot slot

Ik kom tot mijn slotopmerking. Ondernemend zijn vraagt veel van de student en van onze Hogeschool. Met enthousiasme blijven wij onze kop boven het maaiveld uitsteken in de overtuiging dat zo’n houding, visie en sturing de goede ondernemende student zal opleveren met een goede toekomst. En die toekomst komt ons allen ten goede!

Ik dank u voor uw aandacht.