

UNIVERSITEIT TWENTE.

Drienerlolaan 5
7522 NB Enschede

Postbus 217
7500 AE Enschede

www.utwente.nl

Aan het College van Bestuur

uw kenmerk		telefoon	053 - 489 2027
ons kenmerk	UR 11 - 132	fax	
datum	29 april 2011	e-mail	j.ribberink-vanmiddelkoop@utwente.nl
bijlage(n)			
cc.			
onderwerp	Advies Strategienota RoUTE 14+		

Geacht College,

De URaad heeft uw nadere uitwerking van de strategienota RoUTE' 14+ voor advies ontvangen.

Opmerkingen vooraf

Onderstaand advies is vastgesteld in de interne vergadering van woensdag 27 april j.l. Op dat moment beschikten wij nog niet over de uitgebreide set van antwoorden van het CvB op eerdere vragen van de raad (ontvangen woensdagmiddag 27 april). Het eerder door u vastgestelde krappe tijdschema laat niet toe dat naar aanleiding van de antwoorden een herziene versie van het advies door de raad kan worden vastgesteld voorafgaand aan de overlegvergadering van 11 mei. U ontvangt daarom onderstaand advies zonder dat daarin uw antwoorden zijn verwerkt. Mogelijk zijn antwoorden reeds gegeven en leidt dit tot dubbelingen waarvoor wij bij voorbaat begrip vragen.

In onderstaand advies zult u suggesties en alternatieven aantreffen die in de raad door afzonderlijke leden zijn ingebracht. *Dit betekent niet op voorhand dat de URaad als geheel deze in alle gevallen als enige en reële mogelijkheid beschouwt, wel willen wij deze in de discussies betrekken.*

Onderstaand advies wordt, net als uw nota's en antwoorden, separaat doorgezonden richting de overige medezeggenschapsorganen UT en het OPUT met het verzoek om reactie. Mogelijk leiden deze reacties tot nieuwe inzichten of vragen bij de raad. Wij zullen u hiervan - zo mogelijk nog voorafgaand aan de overlegvergadering van 11 mei – in kennis stellen.

Inleiding

Net zoals bij de reeds eerder naar buiten gebrachte plannen om het beleid t.a.v. onderwijs, onderzoek en wetenschapsdisciplines ten principale aan te passen roept ook dit plan weer vele vragen en discussies op (binnen en buiten de UR). In discussies binnen de URaad en in een overleg met vertegenwoordigers van de faculteitsraden kwam naar voren dat nut, noodzaak en mate van de voorgestelde ingrepen voor velen nog geen uitgemaakte zaken zijn. Ook bij de gekozen oplossingen worden de nodige kanttekeningen geplaatst.

Enerzijds wordt breed onderschreven dat het imago van de UT naar buiten toe verbetering verdient en dat de inhoud en organisatie van het onderwijs een kwaliteitsimpuls verlangen. In de verschillende documenten geeft u aan wat de aanleidingen zijn voor RoUTE 14+: noodzaak tot verdere profilering, relatief zware onderzoeks infrastructuur, achterblijvend marktaandeel,

UNIVERSITEIT TWENTE.

internationalisering, slechte studierendementen en lage studiesnelheden, breed aanbod van relatief kleine opleidingen en teruglopende overheidsfinanciering. Van een groot deel van deze aanleidingen ziet de URaad ook in dat deze tot handelen nopen.

Anderzijds is men niet altijd overtuigd van aard, omvang en opportuniteit van de problematiek zoals die door het CvB als aanleiding naar voren is gebracht. Daarnaast worden kanttekeningen geplaatst bij de effectiviteit van de gekozen oplossingen, bij de haalbaarheid van de plannen (in tijd, geld en spankracht van de organisatie) en de beoogde verhoging van de aantrekkelijkheid van de UT voor (aspirant)studenten en personeel bij verwezenlijking van de plannen.

Voor het nut, de noodzaak, de haalbaarheid en uitvoerbaarheid is het daarbij essentieel dat door het CvB overtuigend wordt aangegeven hoe het geheel van plannen financieel en personeel kan worden uitgevoerd in de beoogde krappe fasering en planning. In dit verband zien wij graag de toezegging in de commissie SI bevestigd dat bij het definitieve strategieplan een heldere financiële paragraaf wordt toegevoegd.

Ten aanzien van de inhoud van de plannen heeft de URaad een aantal knelpunten benoemd en uitgeschreven in thema's. Deze kunnen besproken worden in het overleg van 11 mei 2011: *het aantal instroomopleidingen, de diepgang, eindtermen en kwaliteit van de nieuwe opleidingen, de criteria bij het bepalen van leerstoelen die opgeheven, samengevoegd of anderszins gewijzigd worden, de profilering van het toponderzoek in instituten, de koppeling onderwijs en onderzoek, de plannen voor een University College, de plannen rond de Campus en als laatste de fasering en flexibilisering van de invoering.*

Deze thema's worden onderstaand nader beschreven. Vervolgens besteden wij aandacht aan het vervolgetraject en de daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Tenslotte geven wij conform uw verzoek een aantal adviezen voor aanpassing, aanscherping of verduidelijking van de nu voorliggende plannen.

A. Herontwerp bachelor opleidingen, aantal instroomopleidingen

Een van de oplossingen die u voorstelt in Route 14+ is het totale herontwerp van alle bachelor opleidingen van de UT: samenvoegen van (het begin van) bestaande opleidingen in nieuwe bachelors en een volledig nieuw onderwijsmodel (projectonderwijs in modules van 15 EC). De URaad vraagt zich af hoe deze oplossing 'nieuwe bachelors' de hierboven geconstateerde problemen daadwerkelijk gaat verhelpen. Graag hoort de URaad van u een meer onderbouwde redenering en argumentatie waarom de nieuwe bachelors er voor gaan zorgen dat het marktaandeel (weer) omhoog gaat, leidt tot meer internationalisering, studierendementen verbetert, de studiesnelheid verhoogt en zorgt voor verlaging van de kosten van het onderwijs. In het overleg van 20 april jl. gaf de rector reeds aan dat hiervoor aanwijzingen zijn. Maar niet bewezen is dat bijvoorbeeld de situatie in Aalborg één op één gelijkwaardig uitpakt met die in Nederland. De URaad stelt het daarom op prijs wanneer u deze aanwijzingen nader uitwerkt, inclusief een argumentatie waarom die aanwijzing ook geldig is voor de situatie op de UT. In ons advies geven wij aan dat voor de helderheid van de discussie het format van een matrix behulpzaam zal zijn.

Het CvB mikt in de plannen op negen instroomopleidingen (naast TG en het UC) met een modulair vervolg tot een specifiek bachelorsdiploma. De keuze voor aantal en inhoud lijkt pragmatisch en arbitrair. Het CvB wil met het imago High Tech Human Touch de UT in de markt zetten als een aantrekkelijke en kleinschalige campusuniversiteit. Het aanbieden van bijvoorbeeld drie tot vijf hoofd instroomrichtingen (oftewel *schools*) in de Bachelor UT ("profilering aan de poort") kan dit imago versterken en past bij het kleinschalige en experimentele karakter van de UT, bijvoorbeeld: *Schools for Science, Engineering, Behavioural, Governance and Health*.

Het biedt voor de UT kansen om het gewenste imago in één keer scherp, uniek en aantrekkelijk in de markt te zetten zonder de hele onderwijsorganisatie in een "big bang" te wijzigen met alle gevolgen van dien. Dit kan gefaseerd, weloverwogen en flexibel achter de voorgevel van de

UNIVERSITEIT TWENTE.

schools worden uitgerold. Dat geldt ook voor het eventueel in de toekomst opheffen of juist starten van opleidingen (“futureproof”).

Een en ander vraagt wel een uitgekende communicatie, bijvoorbeeld richting VWO'ers die al een expliciete bachelor keuze hebben gemaakt die meer impliciet in de schools “verborgen” zit, bijvoorbeeld in een ICT richting. Uiteraard moet het vanaf het begin duidelijk zijn dat zij binnen de schools aan de UT de bachelor afstudeerrichting van hun keuze vinden.

Een mogelijk nadeel van een dergelijke constructie is dat studenten wel al heel snel na de poort een keuze moeten maken voor een major, wil men de eindtermen en diepgang kunnen waarborgen, zie ook B.

Als volgend alternatief kan ook het gebruiken van een *flexibele propedeuse voor aanpalende opleidingen* in de discussie worden betrokken. Hiermee kan beter ingespeeld worden op doordachte combinaties van instroomopleidingen en kan op relatief korte termijn ingespeeld worden op de behoefte van een getrapte keuze voor de gewenste opleiding, voor dat deel van de instromende studenten dat daar behoefte aan heeft. Het zou zeker ook passen bij een meer gefaseerde, conditionele invoering van de voorgestelde generieke onderwijs- en opleidingsconcepten.

A. Diepgang, eindtermen en kwaliteit van de nieuwe opleidingen

De plannen herbergen verschillende aspecten die zorgen baren ten aanzien van de kwaliteit van de opleidingen. Diepgang wordt in de ingenieursopleidingen vooral bereikt door de modulaire en tijdvolgordelijke opbouw van kennis en vaardigheden die voor het betreffende technische wetenschapsgebied van belang zijn. Meer generieke wetenschappelijke vaardigheden worden juist onderwezen in het kader van de relevante toepassingsgebieden. Uitstel van keuzes en minder op specifieke kennis en meer generiek gerichte vaardigheden (zoals in de voorstellen wordt gesuggereerd) leveren het gevaar op dat relevante kennis en vaardigheden later of zelfs helemaal niet meer aan bod zullen komen, met mogelijke gevolgen voor de competenties die nodig zijn voor aansluitende masteropleidingen.

Het samenvoegen van groepen studenten die nu verschillende programma's op maat doorlopen en het uitstellen van keuzes kunnen leiden tot een minder efficiënt programma en de keuze voor het laagste niveau van betreffende samengevoegde modulen.

Ook de keuze voor een onderwijsmodel van modulen van 15 studiepunten die als geheel wel of niet afgerond worden, kan leiden tot marchanderen met de eindtermen via compensatieconstructies, het overrulen van vakdocenten door module coördinatoren of druk op beoordelaars “studenten verder te helpen” in hun studie. De beoogde flexibiliteit van een modulesysteem kan omslaan in een starheid die voor studenten in allerlei omstandigheden juist ongewenst is.

B. Criteria bij het bepalen van leerstoelen die opgeheven of samengevoegd worden

In de strategienota staat nauwkeurig beschreven dat groepen primair ingedeeld en beoordeeld kunnen worden in verscheidene categorieën (fundamenteel, valoriserend) op basis van het onderzoek dat de groepen doen. Het CvB gaat hier aan het feit voorbij dat groepen ook onderwijs verzorgen. Zo zullen groepen die meer onderwijs verzorgen, vanzelfsprekend minder tijd vrij kunnen maken voor hun onderzoek.

De toezegging van de rector dat groepen die belangrijk zijn voor het onderwijs behouden blijven, is vaag en impliceert dat alle leerstoelen die verantwoordelijk zijn voor het onderwijs van een mastertrack behouden blijven. Een criterium waar in de nota overigens niet over gerept wordt, hetgeen het meest opvalt onderaan pagina 15 van uw strategienota *waar het onderwijsdeel als criterium geheel ontbreekt*.

De URaad is van mening dat de identificatie van groepen zowel op onderzoeks- als onderwijscriteria gebaseerd zou moeten zijn. Zo zou volgens de URaad een portfolio van bachelor opleidingen (dan wel majors) en masteropleidingen met “tracks” samengesteld moeten worden die de UT wil aanbieden. Aan de hand van dit portfolio kunnen leerstoelen

geïdentificeerd worden die van belang zijn voor dit onderwijs. De vraag of het desbetreffende onderwijs ook door andere leerstoelen aangeboden kan worden dient hierin meegenomen te worden.

C. Profilering van toponderzoek in instituten

De onderzoeksinstituten hebben weliswaar vrij eenvoudig aan te duiden thema's maar achter de thema's gaat een pluriform geheel aan leerstoelen schuil die vaak slechts zijdelings met het thema te maken hebben. Dit is historisch gegroeid, waarbij het strategisch eigen belang van de leerstoelen een belangrijke rol speelde. De recent aangekondigde opheffing van 2 instituten maakte ook weer een carrousel van transfers los. Ons inziens dient niet strategisch gedrag maar een heldere thematische koppeling leidend te zijn en dient een leerstoel ook goed te kunnen blijven functioneren indien die koppeling met een van de gekozen thema's minder sterk is. De rol van instituten is om inhoud te geven aan actuele, zich snel ontwikkelende thema's, externe bekostiging en samenwerkingsverbanden op dat gebied te organiseren en vernieuwing in en rond een thema aan te jagen. Bij zich aandienende ontwikkelingen moeten leerstoelen binnen en buiten het betreffende instituut flexibel bij het programma van het instituut betrokken kunnen worden.

Dat groepen niet passen bij de actuele thema's waarmee het UT-onderzoek in het huidige tijdsgewricht geprofileerd wordt, behoeft hun bestaansrecht niet direct te bedreigen indien binnen de faculteiten deze disciplines zich volwaardig kunnen blijven ontwikkelen en als het betrokken personeel wel degelijk ook een wetenschappelijke carrière kan worden geboden. Een directe koppeling tussen elk stukje onderwijs en onderzoek bij elk individueel stafflid is niet noodzakelijk voor een goede wetenschappelijke kwaliteit van het onderwijs, maar die koppeling dient er wel in bredere zin te zijn: op leerstoelniveau en bij belangrijke delen van het onderwijsprogramma. Ons inziens ontbreekt in het voorliggende document een duidelijke visie hoe in een dergelijke nieuwe organisatievorm het onderzoek adequaat kan worden aangestuurd:

1. De instituten moeten zich concentreren op hun functie van aanjagen van het vernieuwend onderzoek en het binnenhalen van externe opdrachten,
2. De faculteiten moeten voldoende middelen en ruimte krijgen om de koppeling tussen onderwijs en onderzoek en de verantwoordelijkheid voor een evenwichtig personeelsbeleid waar te maken.
3. Het UT-verdeelmodel moet op deze nieuwe situatie worden toegesneden, bijvoorbeeld door een vorm van basisbekostiging van het onderzoek van de leerstoelen te introduceren.

D. Fasering en differentiatie van de plannen

De invoering van de plannen ambitieus noemen is een understatement. Het invoeren van het nieuwe onderwijsmodel met nieuwe bachelors brengt een gigantische hoeveelheid werk met zich mee. Daarenboven overtuigt het CvB niet dat zij in control is daar elke vorm van planning, zowel financieel als personeel, ontbreekt in de nota.

De URaad is momenteel van mening dat een 'big bang' invoering van de plannen een te zwaar beslag legt op de staf. De URaad stelt dan ook – naast de reeds genoemde opties in paragraaf A - een langere invoeringsperiode voor. Financiële en uitvoeringsrisico's van de algehele doorvoering van concepten kunnen door fasering en conditionering deels worden ondervangen. Zo kan de URaad zich voorstellen dat er in het bachelor portfolio domeinen van opleidingen (bijvoorbeeld 'Behavioural' of 'Health' opleidingen) zijn die niet of nauwelijks uitwisseling van modules met andere domeinen hebben. Andere opleidingen lopen reeds in de huidige situatie voor op de plannen met name bij de faculteit CTW. De onderwijsplannen kunnen afzonderlijk van elkaar en gedifferentieerd ingevoerd worden, hetgeen mogelijkheden schept om de invoering van de plannen over meerdere jaren te verdelen.

UNIVERSITEIT TWENTE.

E. University College

Tot op heden heeft de URaad door de reikwijdte van de strategienota en de beperkte tijd nog niet een (volledig) standpunt kunnen innemen over het University College. In een overleg met Kees Ruijter d.d. 27 april 2011 zijn veel vragen van de URaad m.b.t. het University College beantwoord en heeft de URaad een beter beeld gekregen van het op te richten University College aan de UT. De URaad heeft in de korte periode na dit overleg echter geen mogelijkheid gehad om tot een advies te komen voor de University College. Voorlopige en eerder overeengekomen knelpunten voor de URaad zijn en blijven de al genoemde financiële onderbouwing en fasering.

F. Campus

Hoewel dit deel van de Strategienota vooral in algemene termen over de rol van de campus voor de universiteit spreekt – in feite staat er: dit wordt behandeld in de aankomende Campusnota –, heeft de UR toch enkele opmerkingen.

Door middel van mooie zinnen en motto's wordt in deze paragraaf de loftrumpet gestoken over de campus en haar potentie. Duidelijk is echter dat een van de belangrijkste aanleidingen voor het ontwikkelen van de campusvisie in feite een forse bezuinigingsopdracht is. De URaad roept het CvB daarom op helder en eerlijk te communiceren over haar ambities met de campus. Als er ambitieuze plannen voor de campus ontvouwen worden, moet het CvB daar ook in durven te investeren. Als er bezuinigd gaat worden dan moet eerlijk duidelijk gemaakt worden waarop en waarom.

Wellicht ten overvloede wil de UR benadrukken dat wat haar betreft onder de noemer 'Campus' ook de contouren van het dagelijks leven op de campus van student en medewerker geschetst worden. Wat voor faciliteiten biedt de UT naast de zaken die tot het primaire proces horen? Op wat voor momenten (roosters van 9 tot 5 of 9 tot 9, een collegejaar zoals we dat nu kennen of ingedikt zoals in de anglo-saksische wereld?) speelt het leven zich waar op de campus af (O&O of W&L)? Wie behalve aan de UT-gelieerde mensen doen wat en waar op de campus?

Verder is de UR vooral benieuwd naar het verschijnen van de Campusnota en zal daar in de volgende cyclus met u over in discussie gaan.

G. Vervolg: verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De plannen van het CvB zoals beschreven in de strategienota RoUTe 14+ worden door het CvB beschreven als een "aanscherping" van de strategische visie RoUTe 14. De URaad is echter van mening dat de consequenties van deze aanscherping aanzienlijk verder gaan dan de contouren van RoUTe 14 waar de URaad destijds mee heeft ingestemd. De URaad maakt zich op voor belangrijke beslissingen ten aanzien van het adviseren en al of niet instemmen met de plannen die grote gevolgen hebben voor de UT-gemeenschap. Ook wordt binnen deze gemeenschap zeer verschillend gedacht over de voornemens: zowel (op onderdelen) positief als negatief. Op zich zijn er argumenten aan te voeren om de besluitvorming niet te lang uit te stellen (met name de onzekerheid bij het personeel) anderzijds kan en wil de Raad niet lichtzinnig omgaan met de inhoudelijke gevoelens en gevolgen.

Vanuit de URaad zullen wij er alles aan doen om het tempo zo hoog te houden als verantwoord is. Maar wat de Raad van het CvB bij de eventuele instemming met de strategienota RoUTe + in ieder geval verlangt is absolute duidelijkheid over de inhoud, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het vervolgtraject: wat wordt nader uitgewerkt en hoe (bijvoorbeeld de reeds aangekondigde bachelor nota) en wanneer. En wat zijn op onderdelen de bevoegdheden van de (decentrale) medezeggenschap in het vervolgtraject?

UNIVERSITEIT TWENTE.

Advies

Gelet op het bovenstaande komt de URaad tot het volgende advies (in willekeurige volgorde):

1. Bij een volgende versie van de strategienota in een samenvattende matrix aan te geven welke problemen aangepakt dienen te worden, beargumenteren welke beleidsverandering (oplossing) daarvoor optimaal is in onze situatie en welke effecten deze veranderingen beogen.
2. Aan een volgende versie van de strategienota een financiële paragraaf toe te voegen, zoals reeds door de voorzitter in commissieverband is toegezegd,. Daarin dient naar de mening van de URaad het volgende te worden opgenomen:
 - a. Een reële inschatting van de overheidsbezuinigingen voor de periode 2012-2016, zo nodig met verschillende scenario's.
 - b. De meest actuele informatie en argumentatie t.a.v. de omvang van de geplande bezuiniging en de noodzakelijke ombuiging, het beoogde financiële meerjarig effect van de plannen, inzicht in de beschikbare middelen voor vernieuwing, en het effect van de voorgenomen investeringen op de beschikbare jaarlijkse budgetten voor onderwijs en onderzoek.
 - c. De kosten van de pilot BMT (vernieuwing volgens een nieuw onderwijsmodel).
 - d. De kosten van de investeringen voor een UC (huisvesting en ontwerp van een vernieuwend programma, inschatting extra inkomsten en extra uitgaven).
 - e. De kosten van ontwikkeling van een volledig vernieuwd opleidingsaanbod en het onderwijsmodel.
 - f. De kosten van het dubbel verzorgen van oude en nieuwe opleidingen.
 - g. De "frictiekosten" van de aangekondigde reorganisatie.
 - h. De kosten van training van onderwijzend personeel ten behoeve van het nieuwe onderwijsmodel (zoals competenties ten aanzien van multidisciplinaire samenwerking en projectonderwijs)
 - i. De wijze waarop de UT met een krimpende organisatie adequate extra personele inzet kan genereren ten behoeve van de vernieuwingen/investeringen.
3. Een strategische prioritering voor de besteding van door ombuigingen vrij te maken middelen en daarmee een argumentatie voor ombuigingen.
4. Een (her)bezinning op het beoogde aantal instroomopleidingen (A).
5. Een nadere uitwerking en focus op de gewenste diepgang, eindtermen en kwaliteit van de beoogde bachelor opleidingen (B)
6. Een portfolio samen te stellen welke bachelor opleidingen (incl. majors) en masteropleidingen (incl. tracks) de UT wil (blijven) aanbieden (B, C, D).
7. Vanuit dit portfolio leerstoelen te identificeren die van belang zijn voor het verzorgen van onderwijs en dit op te nemen in het op te stellen reorganisatiedocument (C, D)
8. De huidige wijze van identificatie van op te heffen/samen te voegen groepen volledig te herzien met criteria die zowel toegespitst zijn op zowel onderzoek als onderwijs en een reorganisatiedocument daarop te baseren. (C)
9. De plannen meer in tijd en inhoud te differentiëren en meer gebruik te maken van het lerend vermogen van de organisatie (E).
10. Een duidelijk (tijds)schema (portfolio) van het vervolg op te stellen, inclusief de nog op te stellen deelnota's en de daaraan gekoppelde (decentrale) bevoegdheden (I).

Met vriendelijke groet,
namens de Universiteitsraad

drs. F.L. Lagendijk,
voorzitter