

Universiteiten erkennen het belang van het formuleren van een lange termijn visie. De vraag is welke rol het centraal bestuur en de overige bestuursniveaus hierin hebben. De Universiteit Utrecht heeft zich laten inspireren door planningsconcepten waarin de dialoog centraal staat. Binnen de universiteit is op de diverse niveaus een veelheid van strategieën te herkennen. In de dialoog beïnvloeden de strategieën elkaar, waarbij het initiatief op elk niveau kan liggen. Dit maakt strategische beleidsvorming tot een moeizaam proces, waarbij veel geregeld moet worden via overreding.

Karakteristieken van universitaire planning

Meer stuwen dan sturen

Bas Savenije en Karel van Rosmalen

Universiteit Utrecht

DE NEDERLANDSE UNIVERSITEITEN hebben traditioneel slechts een beperkte ruimte voor een eigen strategisch beleid.

Tot voor kort waren eigenlijk de overheid en de faculteiten serieuzere gegadigden voor de ondernemersfunctie in termen van strategische planning dan het universitaire bestuur. Een universiteitsbestuur heeft nauwelijks bevoegdheden met betrekking tot de belangrijkste producten: onderwijs en onderzoek. De inhoud daarvan raakt immers aan de professionele autonomie van docenten en wetenschappers. Formele bevoegdheden liggen hier dus met name op de lagere bestuursniveaus, faculteit en vakgroep.

In de sfeer van de middelen (financiën, personeel, huisvesting) heeft de regelgeving van de overheid steeds de armslag van de universiteiten beperkt. Toen de Universiteit Utrecht in 1983 besloot in Deventer propaedeutische-onderwijs in de rechtsgeleerdheid te gaan geven voor studenten uit die regio, werd dat door de minister verboden. Ook moest bijvoorbeeld nog niet zo lang geleden voor elke nieuwe functie op schaal 12 en hoger toestemming worden verkregen van het departement.

De afgelopen jaren heeft een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden die de ruimte voor eigen strategie van universiteiten vergroten. De belangrijkste daarvan is de terugtrekkende overheid. De verdienste van de HOAK-nota en de neerslag daarvan in de Wet op het hoger on-

derwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) is, hoe dan ook, dat de overheid als serieuze gegadigde voor de ondernemersfunctie in het hoger onderwijs afvalt. Als gevolg van de vermindering van de overheidsbemoeienis krijgen de instellingen een grotere vrijheid; ook op het punt van arbeidsvoorwaarden en de financiering van de huisvesting zijn veranderingen op til. Deze vrijheid vraagt uiteraard om een betere bezinning op de eigen positie en toekomst.

Een belangrijk aspect van de toenemende zelfstandigheid van de instellingen is het versterken van de financiële positie. Hiertoe heeft de minister overigens ongewild al de nodige aanzetten gegeven. Door de gebrekkige financiële planning van het ministerie heeft in ieder geval de Universiteit Utrecht zich genoodzaakt gevoeld om een eigen inschatting van het financiële perspectief te maken in een intern financieel schema, dat de verbinding legde tussen inhoudelijke plannen en de daarbij behorende middelen voor de onderdelen.

Is de overheid niet langer een serieuze gegadigde voor de ondernemersfunctie, de postie van de faculteiten, als werkmaatschappijen van een holding, is versterkt. Hun bestuurskracht is in de tweede helft van de jaren tachtig aanmerkelijk toegenomen. Met name de operaties TVC (taakverdeling en concentratie) en SKG (selectieve krimp en groei) stelden hoge eisen aan het facultair management. De colleges van bestuur overlegden met de minister over de bezui-

nigingen, maar de faculteiten moesten de bezuinigingen vertalen in feitelijke maatregelen en dikwijls ingrijpend reorganiseren. Vanwege de wat dubbele positie van de colleges tussen departement en universiteiten, zijn zij wel vergeleken met burgemeesters in oorlogstijd, hetgeen hun gezag in de instellingen niet ten goede kwam. Faculteiten kregen ook steeds meer de beschikking over een eigen bestuurlijk instrumentarium. De ruimte die de HOAK-nota en de WHW bieden om zich ondernemend op te stellen, is door een aantal universiteiten aangegrepen om beleids- en beheersbevoegdheden naar de faculteiten over te hevelen, opdat daar de afweging van taken en middelen in onderlinge samenhang (integraal management) kan plaatsvinden.

Zeker aan de Universiteit Utrecht is de decentralisatie ver doorgevoerd. Maar ook – of misschien wel juist – in een gedecentraliseerde universiteit blijft een duidelijke rol op het gebied van strategische beleidsvorming weggelegd voor het universiteitsbestuur. De uitwerking verschilt per instelling, afhankelijk van omvang en diversiteit, historie en cultuur. De belangrijkste aspecten van strategische beleidsvorming verschillen echter niet. Het gaat altijd om het veilig stellen van de continuïteit van de organisatie, het vaststellen van de grenzen van activiteiten en het relatieve belang van activiteiten voor de organisatie, en het bepalen van de maatschappelijke positie.

Het ontwikkelingsplan

Het ontwikkelingsplan is in de jaren tachtig een vertrouwd instrument voor universitaire planning geworden. De productie van dit plan – dat oorspronkelijk jaarlijks, later eens in de twee jaar bij de minister moest worden ingediend – werd echter al spoedig een routinematig, zij het overbelast circus. Tussen de plannenschrijverij door moesten universiteiten ook nog eens hijgend achter allerlei tussentijdse beleidsbeslissingen van de minister aan lopen. Het ontwikkelingsplan kreeg meer en meer het karakter van het jaarverslag van de beleidsvoorbereiding. Voorzover het beleidswijzigingen bevatte, waren deze nogal geleidelijk en voorzichtig van aard.

Diverse universiteiten achtten niettemin het formuleren van een lange termijn visie van groot belang. Dit werd ingegeven door veranderingen op bestuurlijk gebied (de terugtrekkende overheid, meer aandacht voor kwaliteitsbewaking), veranderingen in de financiering (het toenemend belang van de derde geldstroom), veranderingen in de studentenpopulatie en in de maatschappelijke omgeving (demografische en technologische ontwikkelingen). Daarbij bestond er een duidelijke behoefte om de balans op te maken na een opeenvolging van ingrijpende herstructureringsmaatregelen van overheidswege: de voorwaardelijke financiering van onderzoek (1979), de herziening van de structuur van het wetenschappelijk personeel (de BUWP-nota uit 1980), de invoering van de tweefasenstructuur (1981), de TVC-operatie (1982/1983). De laatste operatie uit dit rijtje, SKG, was op dat moment nog in aantocht.

Het ontwikkelingsplan was echter door de bureaucratische procedure volstrekt ongeschikt voor het formuleren van een strategische visie. Jaarlijks werd een nieuw plan geproduceerd met een tijdshorizon van vier jaar. De faculteiten kregen vooraf richtlijnen voor hun plannen en

dienden het vorige ontwikkelingsplan als kader te hanteren. Dat leidde tot krappe procedures waarin college en faculteitsbesturen nauwelijks tijd voor overleg hadden; als het ontwikkelingsplan gedrukt was, moesten de nieuwe richtlijnen eigenlijk al weer de deur uit. Nog ernstiger was dat de vierjaren-planning en het jaarlijks bijstellen ervan onherroepelijk leidden tot horizonvernaauwing. Er is vrijwel geen mogelijkheid om eens goed van buiten naar binnen te kijken en langer (zeg tien tot twintig jaar) vooruit te kijken. Ook is er praktisch geen tijd en aandacht voor het verbinden van de verantwoording (verslaglegging, evaluatie) aan de planning. In Utrecht ontstond daardoor ook een zekere planningsmoeheid, die de relatie tussen college en faculteiten geen goed deed.

Interactieve planning

Er moesten dus andere wegen worden bewandeld. Daarom startte het college van bestuur van de Universiteit Utrecht in 1986 een project onder de titel RVU 2001, dat een continu proces van strategische planning zou moeten inluiden. Het adequaat vormgeven van een dergelijk proces vereist een doordachte visie op de rol van het universitaire bestuursniveau ten aanzien van universitaire planning. De Universiteit Utrecht heeft zich hierbij laten inspireren door de planningsconcepten interactieve planning, waarin de dialoog centraal staat, en strategische planning, waarin de nadruk ligt op de interactie met de omgeving.

Als de verantwoordelijkheid voor het beleid ten aanzien van onderwijs en onderzoek bij de faculteiten ligt en de verantwoordelijkheid voor het middenbeleid bij het universitaire bestuursniveau, dan is tussen beide niveaus een nauwe interactie bij de beleidsvorming en planning vereist. De interactieve planningsbenadering gaat ervan uit dat via overleg en uitwisseling van ideeën een gemeenschappelijk draagvlak voor verandering ontstaat, die op die manier doordringt in de planning aan de basis, waar de inhoudelijke ontwikkeling van de kerntaken, de uitvoering ervan en de kwaliteitshandhaving plaatsvinden.

Het centraal bestuur heeft immers niet de pretentie om het gedrag van de eenheden aan de basis te beheersen. Sturing vindt niet door hiërarchische verhoudingen plaats, maar door dialoog. Hierbij kan het centraal bestuur vier instrumenten hanteren: het aangeven van globale beleidskaders die uit overtuiging of door gewinning algemeen aanvaard worden; de wervingskracht van specifieke ideeën; de inrichting van overleg- en besluitvormingsprocedures (meta-sturing); en het lokmiddel van stimuleringsgeld.

Zo heeft de Universiteit Utrecht uit overtuiging de zwaartepuntsvorming in het onderzoek aanvaard die leidde tot een aantal onderzoeksinstituten. Er was een campagne van jaren voor nodig om hierover overeenstemming te bereiken. Maar uiteindelijk bleek die keuze bepaald gelukkig toen ook de minister instituuetsvorming en later de vorming van onderzoekscholen propageerde en Utrecht een koploper bleek te zijn.

Een voorbeeld van een wervend idee was het convergente onderwijsmodel van de commissie-Wiegersma, omdat het ruimte laat om in te spelen op de snel veranderende omgeving. Het convergente

model, dat studenten veel keuzemogelijkheden biedt aan het begin van hun studie zodat zij een aantal mogelijkheden voor specialisatie open houden, sloeg erg aan bij de Utrechtse alfa- en gammafaculteiten. Ook de inrichting van een centrum voor beleid en management, dat op het raakvlak van academische theorie en consultancy-praktijk opereert, was zo'n wervend idee omdat het maatschappelijk perspectief van onderwijs en onderzoek steeds belangrijker werd. Het centrum laat zien dat onderzoek maatschappelijke bruikbaarheid heeft en geeft studenten gelegenheid om een kijkje in de praktijk te nemen.

Meta-sturing werd in Utrecht toegepast bij het opzetten van enkele gespecialiseerde studiepaden op het raakvlak van sociaal-juridische en economische disciplines. Dat kon alleen gerealiseerd worden door zowel de belangrijkste professionals als de relevante faculteitsbestuurders bij elkaar te zetten.

Ook – of misschien wel juist – in een gedecentraliseerde universiteit heeft het centraal bestuur een belangrijke rol in de strategische beleidsvorming.

Een voorbeeld van stimuleringsgeld als lokmiddel vinden we in Utrecht bij de opzet van een studierichting informatica. Een forse stimuleringssubsidie was nodig om de faculteit wiskunde een flinke duw in de goede richting te geven.

Overigens moet de effectiviteit van stimuleringsgeld, een middel dat in allerlei vormen wordt toegepast bij instellingen voor hoger onderwijs, niet worden overschat. De ervaring leert dat professionals bedreven zijn in het zodanig formuleren van hun plannen dat zij voldoen aan de criteria van de geldgevers (zoals maatschappelijke relevantie, organisatorische versterkingen) zonder dat zij de inhoud van hun onderwijs en onderzoek structureel veranderen.

De Universiteit Utrecht heeft wat dat betreft een aardige leerschool gekend bij de verdeling van centrale middelen voor onderzoek uit de zogeheten researchpool. Aanvankelijk wilde de Universiteitsraad het liefst rechtstreeks voorstellen van wetenschappers honoreren, maar stapte daarvan af omdat bestuurlijk en financieel commitment van faculteiten onontbeerlijk bleek om innovaties te verankeren. Andersom moeten (centrale) besturen uitermate behoedzaam omgaan met innovatieve ideeën, omdat zij zowel de professionals als de besturen van de betrokken onderdelen moeten meekrijgen. Toen in Utrecht college en letterenfaculteit, overigens na lange discussies, overtuigd waren van de noodzaak van een algemene letterenopleiding naast de traditionele studierichtingen, bleek het nog jaren te kosten voordat ook voldoende professionals daar brood in zagen.

Strategische planning

Diverse Nederlandse universiteiten hebben zich laten inspireren door de positieve ervaringen die Amerikaanse universiteiten met het

concept strategische planning hebben opgedaan¹. Een belangrijk kenmerk van deze stijl van planning is de nadruk die de interactie met de omgeving krijgt: interne sterke en zwakke punten worden geconfronteerd met externe kansen en bedreigingen.

Voorts wordt niet gestreefd naar een gedetailleerde blauwdruk van de toekomst, maar naar een visie op hoofdlijnen die als leidraad voor de besluiten van alledag kan dienen. De besluitvorming betreft dan ook niet zozeer de toekomst vanuit de huidige positie, als wel de actuele situatie bezien vanuit de gewenste toekomst. Dat wil zeggen dat de discussie en besluitvorming zich niet zozeer richten op een gedetailleerde uitwerking van het toekomstbeeld, maar dat aan de hand van een globale richting besloten wordt tot concrete stappen die op de korte termijn een duidelijk voortgang betekenen in de gewenste richting.

De Universiteit Utrecht heeft bijvoorbeeld gekozen voor een breed onderwijsaanbod. Dit betekent niet dat een discussie gevoerd moet worden over de grenzen van deze breedheid in de toekomst, maar dat een actuele analyse tussen vraag en aanbod uitmondt in vernieuwingsprojecten om concrete hiaten in het onderwijs-aanbod op te vullen.

Een ander belangrijk kenmerk van strategische planning is dat het proces (overeenstemming bereiken over doelstellingen) en de actiegerichte besluitvorming (hoe de plannen te implementeren) belangrijker zijn dan het gedrukte plan.

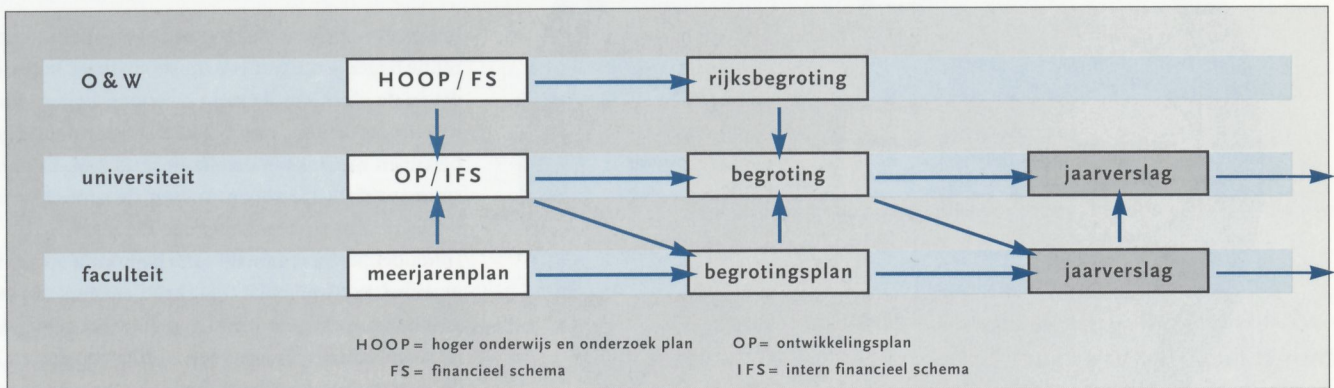
Mintzberg definieert een strategie als een patroon in een opeenvolging van besluiten. Vaak wordt bij een strategie gedacht aan een doelbewuste strategie, die expliciete voornemens formuleert voorafgaand aan besluiten. Er zijn echter ook geleidelijke strategieën, die kunnen worden herkend als een rode draad in de besluitvorming zonder dat zij tevoren expliciet zijn geformuleerd. Zwaartepuntvorming in onderzoeksinstituten en -scholen is bijvoorbeeld een proces dat een tiental jaren geleden begon zonder dat vooraf de beleidsdoelen werden geëxpliciteerd die achteraf gehanteerd worden.

Het moge duidelijk zijn dat op deze wijze een veelheid aan strategieën te herkennen is op de diverse niveaus binnen een universiteit: vakgroep, faculteit en allerlei dwarsverbanden daartussen. In de dialoog beïnvloeden de strategieën op de verschillende niveaus elkaar, waarbij het initiatief op elk niveau kan liggen: een college van bestuur kan een balletje opgooien of een faculteit kan een uitgewerkt idee aandragen. Om een strategie te formuleren die ook daadwerkelijk kan worden gerealiseerd, is een breed draagvlak en met name de steun van de professionals vereist. Die kan worden verkregen door een doorsnede van de universitaire gemeenschap te betrekken bij het proces van universitaire strategieformulering, zoals ook is gebeurd in het project RUU 2001.

Een college van bestuur heeft in een strategisch planningsproces een rol ten aanzien van het proces en ten aanzien van de inhoud. Het accent ligt op de zorg voor het proces: het starten van het proces, het kiezen van de juiste gelegenheid, het kiezen van de juiste aanpak, het garanderen van de betrokkenheid van de universitaire gemeenschap en het identificeren van sleutelfiguren daarbinnen, het bewaken van de voortgang en het voortdurend sturen van het proces. En last-but-not-least: het zorgen voor de informatie-uitwisseling.

¹ Goed beschreven in: Academic strategy. The management revolution in American higher education. G. Keller. Baltimore: John Hopkins University Press, 1983.

FIGUUR 1 De produkten van de planning- en controlcyclus



ling, die juist bij besluitvorming volgens een professioneel model van groot belang is.

Bij de rol ten aanzien van de inhoud ligt het accent op het herkennen van ideeën die opkomen en van strategisch belang zijn voor de instelling; het zelf communiceren daarover en het accentueren en beschermen van gemeenschappelijke elementen in de ideeën.

Het is dus niet vreemd dat strategische beleidsvorming op universitair niveau wordt ervaren als een moeizaam opereren, waarbij veel geregeld moet worden door middel van overreding en het vragen van aandacht en waarbij veel meer sprake is van sturen dan van sturen. De interactie tussen universiteitsbestuur en faculteitsniveau kan in onze ervaring goed worden geordend in het kader van een zogeheten cyclus voor planning en control. Deze cyclus is een spoorboekje voor het bestuurlijk verkeer over de lange-termijnvisie, voor de implementatie daarvan via het starten van concrete veranderingsprojecten, voor de budgettering van de universitaire onderdelen en de verantwoording over de bereikte resultaten².

FIGUUR 1 maakt het cyclische karakter van de planning en de verantwoording duidelijk: op elk bestuursniveau (overheid, universiteit en faculteit) worden de belangrijkste documenten gemaakt (ontwikkelingsplan, financieel plan, begroting en jaarverslag). Omdat de documenten samenhangen kunnen ze alleen in dialoog tussen de verschillende bestuursniveaus tot stand komen. FIGUUR 2 laat het cyclische karakter zien van de bestuurlijke activiteiten op universitair niveau die leiden tot de genoemde documenten.

Naar een ondernemende universiteit

Het proces van deregulering en meer autonomie voor instellingen voor hoger onderwijs schrijdt natuurlijk verder; het is als een geest die, eenmaal ontsnapt, niet meer in de fles terug te krijgen is. De relatie tussen de minister van onderwijs en wetenschappen en een college van bestuur zal meer en meer het karakter van een echte dialoog krijgen en meer vergelijkbaar worden met de relatie tussen college en faculteiten.

Vroeg of laat zal de minister toch echt moeten kiezen tussen het Angelsaksische en het continentale model voor hoger onderwijs. Nu laveert hij daar nog tussendoor. Immers, enerzijds houdt hij vast aan

de uniformiteit van het continentale model (met name van kwaliteit, kwalificatie en in mindere mate ook van het opleidingsaanbod) en aan de toegankelijkheid (geen toegangsselectie, overheidsbekostiging van universiteiten en studiefinanciering met beperkte eigen bijdragen van studenten). Anderzijds propageert de minister vormen van concurrentie en differentiatie tussen instellingen die veel beter passen in het Angelsaksische model³. Bovendien koerst hij met zijn financieringsbeleid al af op grotere eigen bijdragen van studenten en daalt de basis in de studiefinanciering gestaag.

Hoe dan ook, instellingen voor hoger onderwijs zullen meer zelf hun strategie gaan bepalen, in een kader dat goed is geschetst in de geruchtmakende publikatie van het Nederlands Gesprek Centrum, 'Naar een ondernemende universiteit', die werd geschreven door een commissie waarin onder meer Rinnooy Kan, Van der Zwan en Ritzen zaten⁴. Hoewel zij de discussie over nieuwe strategieën al aangingen in 1987, is hun lijn van denken over de speelruimte van zelfstandige universiteiten nog hoogst actueel. Wil Leiden bijvoor-

De bureaucratische procedure maakte het ontwikkelingsplan volstrekt ongeschikt voor het formuleren van een strategische visie.

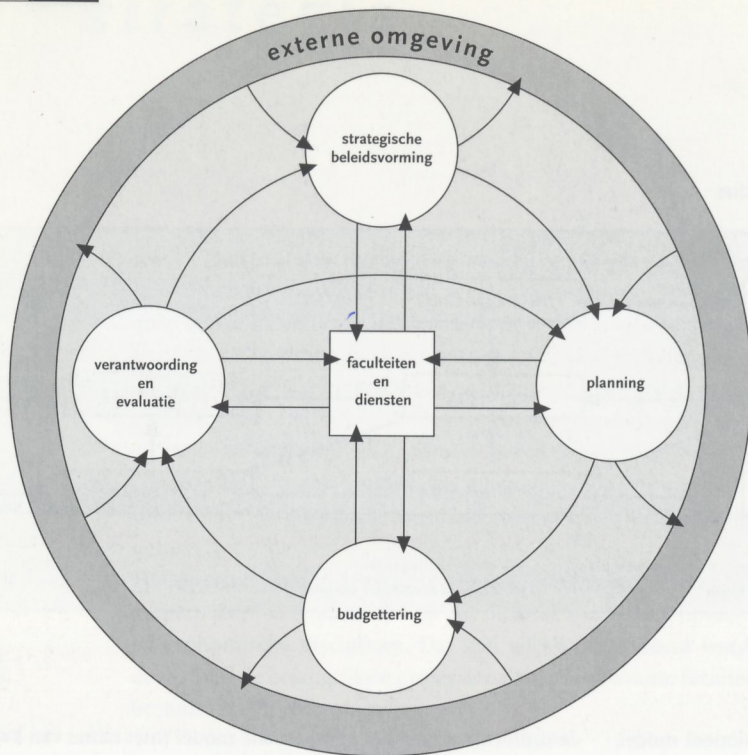
beeld een excellente en dus heel kleine universiteit worden, trekken Tilburg en Rotterdam zich terug op hun erkend sterke opleidingen, wordt Amsterdam een open access universiteit en durft Wageningen nu echt samen te werken met een grote klassieke universiteit? Is er een universiteit die op goed omschreven terreinen daadwerkelijk samenwerkt met het HBO?

In elk geval zullen zowel de universiteiten als de hogescholen de ruimte die hen gelaten wordt met bewuste keuzes moeten invullen

² De cyclus van de Universiteit Utrecht, maar ook een aantal praktische ervaringen is beschreven in de bundel: De cirkel gesloten: planning en control op universitair niveau. Onder redactie van J.S.M. Savenije en A.L.M. van Noord. Uitgeverij LEMMA, 1992.

³ Zie voor een bijzonder aardige beschrijving van het Nederlandse onderwijsbeleid in relatie tot beide modellen hoofdstuk 4 van de recent verschenen voorstudie (V82) van de WRR: Beroepswijs onderwijs, ontwikkelingen en dilemma's in de aansluiting van onderwijs en arbeid van W.J. Dercksen en H. van Lieshout, SDU Uitgeverij, Den Haag 1993.

⁴ Naar een ondernemende universiteit, Nederlands Gesprek Centrum, Utrecht/Antwerpen 1987.



FIGUUR 2 De planning- en controlcyclus van de Universiteit Utrecht

en moeten nadenken over selectie, prijsstelling, flexibilisering van het aanbod, aansluiting op de arbeidsmarkt, opleidingsduur (gedifferentieerd) en kwaliteitswaarborg. De organisatie zal daardoor een hogere complexiteit krijgen, waardoor het reeds ingezette proces van decentralisatie verder doorgevoerd zal worden. Het ontwikkelingsplan zal daarbij een vehikel blijven om enerzijds – intern – de discussie te voeren met de zelfstandige werkmaatschappijen van de organisatie, en anderzijds – extern – de gemaakte keuzes te expliciteren en te communiceren naar klanten en financiers. Om dat te adstrueren noemen we de thema's die in Utrecht een rol spelen bij de voorbereiding van het in 1994 uit te brengen ontwikkelingsplan.

- ▶ Duurzame ontwikkeling: welke bijdrage kan de universiteit leveren aan het realiseren van de mondiale 'Agenda 21'?
- ▶ Europese omgeving: welke internationale ambities heeft de universiteit en hoe worden die gerealiseerd?
- ▶ Onderwijs op maat: differentiatie in het opleidingsaanbod en de consequenties daarvan voor de organisatie van het onderwijs.
- ▶ Onderzoek voor morgen: deelname aan het debat over nationale en internationale onderzoeksprioriteiten op wetenschappelijk en maatschappelijk gebied.
- ▶ Kwaliteit op alle fronten: kwaliteitszorg in primaire en ondersteunende processen binnen de organisatie.

Voor de strategische positie van de Universiteit Utrecht ten aanzien van haar omgeving zijn deze thema's bepalend; ze vullen niet alleen de ruimte die wordt gegeven binnen nationale en internationale verhoudingen, maar scheppen voor een deel die ruimte zelf.

Samenwerking en concurrentie

De grotere concurrentie tussen instellingen zal wel gevolgen hebben voor de inhoud van het ontwikkelingsplan. De strategische bedrijfsplannen zullen er pas in staan als de uitvoering ervan al op dreef is. De strategieën die nog op de schrijftafel liggen, zal men binnenskamers trachten te houden. Dat levert wel een spanningsveld op

tussen specifieke instellingsbelangen, die in de sfeer van de concurrentie liggen, en algemene universitaire of hoger-onderwijsbelangen, die in de sfeer van de samenwerking liggen. Binnen de vereniging van universiteiten, vsnu, is al zichtbaar dat de gemeenschappelijke belangen niet meer vanzelfsprekend zijn. Er ontstaan verschillende samenwerkingspatronen: tussen de grote klassieke universiteiten, de technische universiteiten, de kleintjes.

Inhoudelijke en regionale samenwerking op grond van welbegrepen eigenbelang vindt plaats in allerlei clusters van universiteiten en hogescholen. Echt gemeenschappelijke belangen, die liggen op het terrein van arbeidsvoorwaarden, infrastructuur en dergelijke, vormen de waarschijnlijk veel smallere leest waarop de vsnu in de toekomst geschoeid zal zijn. Die ontwikkeling heeft zich in de HBO-raad ook voorgedaan. Van een heuse bestuurslaag tussen minister en HBO-directies is de raad teruggegaan naar een vereniging die een beperkt belangenpakket behartigt voor de leden en daarnaast diensten laat verlenen door geprivatiseerde organisaties.

De uitdagingen in de toekomst liggen op het inhoudelijke snijvlak van samenwerking en concurrentie tussen de instellingen voor hoger onderwijs. Concurrentie die hard nodig is om studenten en arbeidsmarkt beter tegemoet te treden, en samenwerking om (bijvoorbeeld) internationaal te kunnen opereren in grote Europese en mondiale programma's. Zowel voor concurrentie als samenwerking geldt dat de strategie van partijen helder geformuleerd en adequaat geoperationaliseerd dient te zijn.

Het ontwikkelingsplan is daarbij misschien niet zo interessant als document, maar wel als hulpmiddel in de dialoog tussen de vele participanten. De interne functie wordt alleen maar sterker. Nu faculteiten als werkmaatschappijen veel meer autonomie krijgen en naar verwachting ook ondernemender zullen worden, is het zaak ook de holding goed te positioneren. Het ontwikkelingsplan zal moeten kunnen aangeven dat die holding, de universiteit of de hogeschool, meer is dan de som der delen. Het is daarmee trouwens ook een regelmatig terugkerende toetssteen voor de meerwaarde van het centrale bestuursniveau.



Drs J.S.M. Savenije

is hoofd van de afdeling begroting, bedrijfseconomische analyse en verslaglegging van de Universiteit Utrecht.

Drs C.M.A. van Rosmalen

is adjunct-directeur externe strategische projecten aan dezelfde universiteit; tevens is hij voorzitter van de Stichting Res Publica, die (semi-)overheidsinstanties adviseert over strategische vraagstukken.