

# Een voorzitter kijkt terug

HBO 2012-2018

*Thom de Graaf*

# Inleiding

In de zomer van 2011 rommelde het in de binnenwereld van het hoger beroepsonderwijs. Ik had daar geen erg in. Als burgemeester van de mooie en oudste stad van het land, Nijmegen, stond ik op afstand. De hbo-sector kende ik nauwelijks, alleen de in Nijmegen en Arnhem gevestigde HAN stond scherp op mijn netvlies. Dat kon ook niet anders met geprofileerde bestuurders als Marcel Wintels, Ron Bormans en Kristel Baele. Ik sprak regelmatig met hen, ik bezocht activiteiten op de hogeschool en sprak met het College van Bestuur in een poging de HAN te verleiden om de nieuwbouw niet aan de rand van de universitaire campus Heijendaal maar ten noorden van de Waal te realiseren. Dat kwam de gemeente beter uit en het zou de afstand tussen de beide HAN-steden Arnhem en Nijmegen verkleinen. Mijn poging was overigens tevergeefs. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat ik in die tijd meer op de Radboud Universiteit dan op de HAN was gefocust. Nijmegen ontwikkelde zich als kennisstad en de universiteit was daarin voor mij leidend. Misschien had ik als alumnus en voormalig werknemer ook een lichte vooringenomenheid over de betekenis van mijn alma mater voor de stad. Wel merkte ik op dat de hogeschoolbestuurders zich tot de gemeente wendden om over de profilering van de HAN in relatie tot de regio te spreken. Een rechtstreeks gevolg van het rapport van de commissie-Veerman, waar Ron Bormans een belangrijke rol in had vervuld. De Radboud Universiteit deed dat niet.

In die zomer werd ik geattendeerd op de vacature voor het voorzitterschap van de HBO-raad die eind 2010 was ontstaan door het plotselinge vertrek van Doekle Terpstra naar Inholland. Guusje ter Horst, mijn voorgangster in Nijmegen, nam de functie tijdelijk waar. Ik had in die zomervakantie lang nagedacht over mijn toekomst. Ik wist dat begin 2012 het presidium van de gemeenteraad voorzichtig zou informeren of ik in de loop van dat jaar voor herbenoeming in aanmerking wilde komen; de raad moest daar zelf natuurlijk ook een oordeel over vellen. Ik besloot het bij één termijn te houden, ook al beleefde ik genoeg plezier aan dat ambt. Het burgemeesterschap is niet alleen, zoals veel mooie functies intensief maar ook tijdrovend, vooral op die momenten waarop normaal gesproken ruimte zou moeten zijn voor privéleven. Bovendien had ik het gevoel dat ik op de thema's die ik echt belangrijk vond mijn koers inmiddels had uitgezet (strategie, citymarketing, kennisalliantie, regie over grote evenementen, politie- en veiligheidsbeleid). Een volgende periode zou vooral meer van hetzelfde, repeterend worden. En zoals het vaak gaat: heb je eenmaal besloten om een nieuwe stap te zetten, dan vallen je plotseling nieuwe mogelijkheden op.

Ik was mijn loopbaan begonnen in het hoger onderwijs, als deeltijd-onderzoeker aan het Centrum voor Parlementaire Geschiedenis en als wetenschappelijk medewerker staatsrecht aan de toen nog Katholieke Universiteit Nijmegen. Ik was met enige regelmaat blijven publiceren en trad zo nu en dan op als gastdocent. Hoewel het mij electoraal niet veel verder bracht, had ik rond de eeuwwisseling als partijleider van D66 onderwijs tot prioriteit voor mijn partij uitgeroepen en als burgemeester van een kennisstad kwam ik elke dag in aanraking met de kennisinstellingen en hun tienduizenden studenten. Eind 2010 had de minister van OCW mij bovendien gevraagd een commissie te leiden die adviseerde over de toekomst van de onderwijswetenschappen. Wat zou mooier zijn dan nu aan het

hoger onderwijs beroepsmatig een bijdrage te leveren? Het is niet vanzelfsprekend dat een politieke bestuurder een onderwijssector gaat leiden, maar ik dacht wel een zekere 'credibility' mee te nemen. Eind augustus 2011 had ik een gesprek met het searchbureau, begin september volgde een vrij hilarisch sollicitatiegesprek ergens in Hoog Catharijne (ik kwam binnen in een slecht zittend, zojuist aangekocht pak nadat bij het verlaten van de trein mijn broek een flinke winkelhaak had opgelopen; de anekdote brak het ijs) en eind september werd de voordracht van het bestuur aan de algemene vergadering van de HBO-raad bekend. Op 1 februari 2012 trad ik aan.

Het wetenschappelijk onderwijs kende ik beter, maar misschien wel daarom trok het hbo mij aan. Daar viel voor mij meer te ontdekken en wellicht ook wel meer te doen door de sector politiek en maatschappelijk kleur op de wangen te geven. Vanzelfsprekend voelde het ook als een groot avontuur; wie niet zelf uit het hbo komt, heeft veel te leren. Guusje ter Horst, net als ik Eerste Kamerlid, vroeg mij toen mijn voordracht bekend was geworden in de wandelgangen van de senaat of ik mij wel realiseerde dat ik niet de baas van de hogeschoolbestuurders zou worden. Ik antwoordde dat ik dat als burgemeester ook niet was van de wethouders. Niettemin was het natuurlijk een omineuze opmerking van mijn voorgangster. Zij wist hoe moeizaam het was om alle kikkers in de kruiwagen te houden.

\_\_\_\_\_ 2012

## Aan de voet van de klim

Wat trof ik aan? Terugkijkend naar begin 2012 is het niet moeilijk om te constateren dat het hbo in zwaar weer verkeerde en gebukt ging onder drie fundamentele problemen: een slecht imago, een kwaliteitsprobleem en een gebrek aan interne cohesie. Ik haast mij te zeggen dat veel bestuurders zich ten volle bewust waren van de problemen en dat op verschillende vlakken de weg omhoog al was ingezet. De sector was op zoek naar een nieuw elan en veel docenten, directeuren en bestuurders zetten zich daar met hart en ziel voor in. Het was mooi en bijzonder om die klim naar boven mede vorm te mogen geven. Aangekomen in het najaar van 2018 kunnen we omzien en ons realiseren uit welk diep dal het hoger beroepsonderwijs is opgeklommen. Ik kan, denk ik, volstaan met een korte impressie.

De HBO-raad was als vereniging enigszins verweesd geraakt, ondanks de goede daden van mijn voorgangers. De sector had een zware tijd achter de rug met de Inholland-affaire en andere incidenten, die ernstige twijfels hadden opgeroepen over de kwaliteit van sommige opleidingen en van de examinering en toetsing. De instellingen investeerden veel in hun studenten en hun eigen profiel maar te weinig in onderlinge samenwerking en in gemeenschappelijk gedragen visies. Wel had men zich in 2009 verenigd op de door iedereen gevoelde noodzaak om te werken aan

kwaliteitsverbetering van de opleidingen. Het beleid van het kabinet Rutte I hielp overigens niet echt mee: staatssecretaris Halbe Zijlstra dwong in 2011 een hoofdlijnenakkoord af dat de basis vormde voor prestatieafspraken waar de hogeschoolbestuurders lang verdeeld en boos over bleven. Op de algemene vergadering van november 2011 waar ik vooruitlopend op mijn aantreden kennis maakte met de voorzitters van de hogescholen, werd na heftige discussies en formele stemmingen met pijn en moeite ingestemd met dit akkoord. De onderlinge verhoudingen leden er onder en van een gezamenlijk elan was weinig te merken. Het bureau van de HBO-Raad, onder leiding van de door een ieder gekende directeur Ad de Graaf, was kwalitatief sterk en wist een nadrukkelijke stempel te zetten op de koers en het beleid. Het hbo mocht daar in moeilijke tijden blij mee zijn, maar de combinatie van een sterk bureau en een moeizaam functionerende vereniging leidde ook wel eens tot het beeld dat niet het bestuur het bureau stuurde maar andersom.

Aan de onderwijskwaliteit werd zoals aangegeven al flink gewerkt en onder mijn voorganger was een commissie onder leiding van Jan Anthonie Bruijn ingesteld die zich boog over maatregelen om de kwaliteit van toetsing en examinering in het hbo te versterken. Een paar maanden na mijn aantreden kon ik het rapport van deze commissie *Vreemde ogen dwingen* aan staatssecretaris Zijlstra overhandigen. De jaren daarna is hard gewerkt aan de implementatie van de aanbevelingen.

Het onderwijsaanbod zelf was in het hbo behoorlijk uitgedijd; er was een zekere wildgroei aan verschillende bacheloropleidingen onder zeer uiteenlopende benamingen ontstaan. Stroomlijning en opschoning moesten in de verschillende domeinen nog plaatsvinden: geen gemakkelijke opgave omdat elke hogeschool in het verleden eigen afwegingen had gemaakt en vaak op goede gronden. Zo leverde de conversie in het techniek-domein aan de hand van

de aanbevelingen van oud-Siemens-topman Martin van Pernis veel discussie en soms heftige emoties in de algemene vergadering op. Het is aan de achtereenvolgende portefeuillehouders in het bestuur te danken dat alle pijn en moeite tot concrete resultaten leidde. Associate degree-opleidingen (AD's) kwamen in 2012 nog nauwelijks van de grond, al was het maar omdat de vraag vanuit het bedrijfsleven onvoldoende gearticuleerd bleef en het eigen karakter van de AD's (méér dan halve bachelors!) nauwelijks ontwikkeld was. Masteropleidingen aan hogescholen waren grotendeels onbekostigd en er bestond ook geen gedeeld beeld van deze tweede onderwijs-cyclus in het hbo. Dit hing mede samen met het nog onderontwikkelde debat over de functie van onderzoek binnen het hbo. Dat onderzoek had in de eerste tien jaar van deze eeuw een start gemaakt met de oprichting van lectoraten. Voormalig HBO-raadvoorzitter Frans Leijnse was daarin de grote roerganger. Aan hem is het te danken dat inmiddels een onderzoekstraditie is gevestigd en uitgebouwd. Maar in 2012 bleken er nog grote onderlinge verschillen te bestaan ten aanzien van onderzoek en verschillende scholen in opvattingen. Leidde onderzoek als interessante 'sexy' nevenactiviteit niet af van onze kernopdracht, te weten de kwaliteit van bacheloronderwijs?

De relatie van de overheid met de hoger onderwijssector kenmerkte zich in 2012 door sterke sturing op input en output om aldus outcome te realiseren. Instellingen in de publieke sectoren dienden meetbare 'prestaties' te leveren en daarop te worden afgerekend. Soms bleek er sprake van breed geëtaleerd en uitgesproken wantrouwen in het bestuurlijke vermogen van de sector zelf, waarbij een kunstmatige tegenstelling werd opgeworpen tussen de politiek aan de ene kant, docenten en studenten aan de andere kant en de bestuurders (en hun 'raad') als een hinderlijk obstakel daar tussenin. Het chagrijn in de sector over deze houding van de overheid was bijzonder groot.

\_\_\_\_\_ 2012-2018

## Wat had beter gekund?

Waar staan we nu, aan de vooravond van mijn vertrek als voorzitter van de Vereniging Hogescholen en daarmee uit deze mooie onderwijssector? Ik heb mij dat niet alleen zelf afgevraagd, maar die vraag gedeeld met enkele ervaren en door mij hoog gewaardeerde bestuurders van hogescholen. Ik vroeg hen wat er naar hun oordeel ten goede was veranderd in de afgelopen zeven jaar, maar ook wat was blijven liggen: welke thema's of trends hebben wij als vereniging en als gezamenlijke instellingen onvoldoende weten te onderkennen? Wat is er nog niet gelukt? Met het antwoord op die laatste vraag kan natuurlijk een heel boekwerk worden gevuld, maar het gaat mij vooral om enige focus aan te brengen op wat is blijven liggen, zodat ikzelf en de sector daarvan kunnen leren; om een fair judgement te verkrijgen over mijzelf tijdens die afgelopen periode en daarmee ook over de ontwikkelingen binnen het hbo. Maar ook ten behoeve van de bestuurders van de hogescholen om scherp te krijgen waar de sector nog onvoldoende vermogen tot innovatie of zelfreflectie bezit.

Misschien moet ik de downsides maar meteen benoemen. Ik beperk mij in deze korte beschouwing tot een paar hoofdlijnen. Het overall-beeld van de sector is veelal positief – ik zal dat nog toelichten – en gelukkig overheersen de minpunten niet, maar optimisme is alleen gerechtvaardigd als de werkelijkheid scherp wordt

geobserveerd en de tekortkomingen niet worden genegeerd. Op tenminste drie thema's hebben we gezamenlijk óf nog onvoldoende aandacht besteed óf is het ons niet gelukt om ondanks alle inspanningen een substantiële verandering ten goede te bewerkstelligen: *doorstroom en studiesucces, leven lang leren en digitalisering*. Over deze drie thema's een enkele opmerking.

### Doorstroom en studiesucces

De doorstroming van mbo4 naar hbo heeft al jaren onze niet aflatende aandacht. Recentelijk kijken we ook wat gerichter naar de overgang van havo naar hbo. We weten dat onverantwoord hoge percentages mbo-ers en havisten uitvallen tijdens en na het eerste jaar of verderop in de studie uit het zicht raken. Grote hogescholen in de Randstad hebben de afgelopen jaren de handen ineen geslagen om op basis van onderzoek concrete initiatieven te ontwikkelen om het studiesucces te verbeteren. Ook andere instellingen spannen zich voortdurend in. Wie goed kijkt – en dat doen hogescholen – ziet dat een etnisch-culturele afkomst of maatschappelijke/sociale achtergrond nogal eens bepalend zijn voor studiesucces. Er wordt geëxperimenteerd met specifieke begeleiding; in het mbo zijn zogenaamde 'keuzedelen' geïntroduceerd die beter moeten voorbereiden op de overgang naar het hoger onderwijs. 'Matchinggesprekken' en studiekeuze-informatie helpen jongeren om ongelukkige keuzes te voorkomen en om aankomende studenten vanaf de oriëntatiefase zo goed mogelijk te begeleiden naar de plek en de opleiding die hen het beste past. Verbetering van doorstroom vergt daarom nog meer afstemming in de keten en regionale samenwerking. En toch zijn de resultaten nog beperkt. De uitval blijft zorgelijk, niet vanwege de daaraan verbonden financiering of de toorn van de overheid maar omdat het doodzonde is dat we er te weinig in slagen om jonge mensen te helpen een perspectief te verkrijgen op een mooie inhoudsvolle toekomst.

## Leven Lang Leren

Het lukt in Nederland maar niet om een cultuur van leven lang ontwikkelen en dus permanente educatie van de grond te tillen. De moderne samenleving kan echter niet zonder continue bij- en opscholing: niet alleen beroepen veranderen of verdwijnen om plaats te maken voor geheel nieuwe (en dat in toenemende snelheid), ook de maatschappij als geheel vraagt aan alle participanten om zo goed mogelijk 'bij te blijven': nieuwe vaardigheden om te communiceren, nieuwe visies die oude inzichten op de helling zetten, verdieping of verbreding van de ooit opgedane basistheorie. Hogescholen hebben hier als publiek gefinancierde kennisinstellingen voor het hoger beroepsonderwijs een kerntaak, maar zoeken tot de dag van vandaag naar wegen om die taak ook succesvol waar te maken. Het klassieke deeltijdonderwijs voor de werkende die alsnog een hogere arbeidsmarktqualificatie wil behalen, volstaat niet meer. Er wordt geëxperimenteerd met envelopjes voor studenten die de keuze hebben om dat geld bij commerciële opleidingsinstituten of de hogescholen te besteden en voorzichtig ontstaan er meer mogelijkheden voor de publieke instellingen om hun onderwijsaanbod flexibeler in te richten: meer modulair, minder plaatsgebonden. Maar het wachten is op een grote doorbraak want Leven Lang Ontwikkelen, zoals het tegenwoordig wordt genoemd, blijft voor het hbo een zeurend en scheurend dossier: we doen te weinig en lijken te defensief. Pas recentelijk wordt meer fundamenteel bezien of de hogescholen hun opdracht in het veranderende onderwijslandschap niet moeten bijstellen, met minder focus op diploma-onderwijs en meer tailormade opleidingen in een open competitie met private aanbieders. Dit vraagt ook om een verder doordenken van publiek gefinancierde arrangementen en private ondernemingsvormen die de grenzen van het hoger onderwijsbestel zullen raken en vermoedelijk overstijgen.

## Digitalisering

De samenleving digitaliseert in hoog tempo. Dat is niet alleen een waarheid als een koe maar ook een doodoener waar een niet te bevatten revolutie achter schuilgaat. Een steeds verder toenemend deel van onze economie is online - de zogenaamde nieuwe economie - terwijl ook binnen de klassieke bedrijvigheid robotica, big data en computersturing een steeds grotere rol vervullen. Communicatie tussen mensen en tussen overheid en burgers verloopt steeds meer volstrekt digitaal, beeldende kunstenaars en musici ontdekken in nieuwe technologie nieuwe uitingsvormen, sociale media zijn opinie-leidend en reputatieverwoestend en georganiseerde criminaliteit vindt nieuwe cybermarkten. Rusten wij onze studenten voldoende toe op deze nieuwe wereld? Leiden we ze op in die nieuwe economie? Zijn onze organisaties flexibel genoeg om disruptieve innovaties op te vangen en te implementeren? En ten slotte: durven we in deze hoogtechnologische tijden de klassieke hogeschool met fysieke locaties als een aula, collegezalen en projectgroepruimten, een vast docenten- en onderzoekersbestand en studenten die op de campus 'naar school gaan' ter discussie te stellen? Kortom: overleeft de hogeschool de culturele en digitale revolutie die elders in de samenleving plaatsvindt? Natuurlijk gebeurt er al veel en past het curriculum van veel studies zich geleidelijk aan de nieuwe werkelijkheid aan. Cross-overs waarin bijvoorbeeld zorg en IT elkaar vinden, bloeien op. Maar hebben we voldoende nagedacht over de sleutelvragen die op het hbo afkomen en die de kern raken van waar hogescholen voor staan: het vormen van vakbekwame professionals en verantwoordelijke burgers? Aan die opdracht is de sector en dus de Vereniging Hogescholen, vrees ik, nog onvoldoende toegekomen.

Er zijn natuurlijk nog tal van andere vraagstukken die niet of nog niet tot oplossing zijn gebracht. Dat hoort bij onderwijs als levend organisme en het hoort bij besturen; het is nooit af. Wij hadden bijvoorbeeld het rapport van de Commissie-Veerman uit 2010 dat met

overtuiging pleitte voor profilering en verdieping nog beter kunnen doordenken en uitvoeren, al hadden de hogescholen daar ook de overheid en de universiteiten voor nodig. Dat gaat hopelijk nu alsnog gebeuren. Wellicht hadden we ook meer en beter aandacht moeten schenken aan de toegankelijkheid van het hbo, dat immers voor veel bevolkingsgroepen als klimrek voor hun maatschappelijke emancipatie dient.

De invoering van het – nogal eufemistisch ‘sociaal’ genoemde – leenstelsel, later omgedoopt tot het nog student-vriendelijker klinkende studievoorschot, lokte binnen de sector veel en soms hooglopende discussies over die toegankelijkheid uit. Die discussie richtte zich vooral op de opgeworpen financiële drempels die potentiële studenten uit gezinnen met lagere inkomens konden weerhouden om aan een studie te beginnen. Het omstreden wetsvoorstel dat dit studievoorschot regelde en de voor iedere student beschikbare basisbeurs afschafte, vormde in de afgelopen jaren overigens het enige onderwerp waarbij ik even klem dreigde te komen tussen mijn lidmaatschap van de Eerste Kamer en mijn rol als voorzitter van de Vereniging Hogescholen. Sommigen meenden dat ik namens de sector harder en luider verzet had moeten bieden tegen het politieke akkoord van VVD, PvdA, D66 en GroenLinks dat de basis voor de wet studievoorschot vormde. Zij namen het mij ook in meer of mindere mate kwalijk dat ik in de senaat uiteindelijk voor het aangepaste wetsvoorstel stemde, daarbij de lijn van mijn fractie volgend. Het is goed om nog eens te memoreren dat de vereniging geen standpunt over wel of geen studievoorschot had ingenomen maar wel scherp had gewezen op de mogelijke gevolgen voor de toegankelijkheid van het hbo en daarbij had aangedrongen op compenserende maatregelen. Dat heb ik zelf ook luid en duidelijk verkondigd. Een belangrijke stroming onder de hogeschoolbestuurders vond voorts de verruiming van het macrobudget voor het hoger onderwijs door toevoeging van de middelen van de

studiefinanciering een relevante vooruitgang. Een genuanceerde positie was dus gepast, al waren de fervente tegenstanders daar minder tevreden mee. En marge moet wel gezegd worden dat politici die nog steeds reppen van structureel meer dan 1 miljard euro extra voor het hoger onderwijs door de introductie van het studievoorschot zelf wel kunnen weten dat dit onzin is. De studievoorschotmiddelen zullen netto maximaal zo’n 650 miljoen euro bedragen. Ook mooi maar wel aanmerkelijk realistischer.

Ondertussen is toegankelijkheid natuurlijk niet alleen een kwestie van geld. De emancipatiefunctie van het hbo vraagt dat zoveel mogelijk jonge mensen (en overigens ook werkenden die alsnog een extra stap willen zetten) die niet vanzelfsprekend de weg naar het hoger onderwijs weten te vinden, de hand krijgen toegestoken. Misschien hadden we juist daarvoor nog meer nieuwe doorstroomtrajecten, laagdrempelige introductie en begeleiding moeten organiseren. Misschien hadden we – ondanks de aandacht die dit vraagstuk tegenwoordig krijgt – nog meer moeten inzetten op de hogeschool als responsieve organisatie die de schokgolven van de samenleving weet op te vangen en tegelijkertijd een veilige en een open gemeenschap vormt. Het kan immers altijd beter.



\_\_\_\_\_ 2018

## Trots van en op het hbo

Daar staat echter tegenover dat de afgelopen zeven jaren in het hbo ook enorm veel vooruitgang hebben gebracht. Ik heb die van nabij kunnen volgen en er mijn bijdrage aan mogen leveren. Het gaat natuurlijk vooral om prestaties in de hogescholen, prestaties van velen die niet altijd de credits krijgen die ze verdienen; zij kunnen echter wel meer dan tevreden omzien naar hun belangrijke aandeel. De portefeuillehouders in het bestuur van de vereniging hebben op diverse thema's de leiding genomen en met medebestuurders, sectorale adviescommissies en de medewerkers in de hogescholen en op het bureau van onze vereniging veel bereikt. Ik noem enkele van de positieve ontwikkelingen in het hbo sinds het begin van 2012 die mij bij het terugzien het meest zijn bijgebleven, zonder andere successen (bijvoorbeeld 10voordeleraar, diversiteitsbeleid, samenwerkende kunstopleidingen, moderne arbeidsvoorwaarden en internationalisering) te willen veronachtzamen.

### Kwaliteit als opdracht

De kwaliteit van het onderwijs en van de toetsing en examinering is met sprongen omhoog gegaan en staat vandaag de dag op geen enkele manier meer ter discussie. Ik meen dat er sprake is van een opmerkelijke en bijzondere prestatie van de hbo-sector dat het gelukt is om die kwaliteit buiten twijfel te stellen en tegelijkertijd het assortiment aan opleidingen in de breedte en de diepte te vergroten.

In aanvulling op het bacheloronderwijs is zowel aan de onderkant door de ontwikkeling van de Associate Degrees als aan de bovenkant door een groter aanbod aan bekostigde professionele masters, de reikwijdte van het hbo enorm toegenomen. In een maatschappij waarin een leven lang ontwikkelen de norm zal worden, is deze uitbreiding niet meer dan logisch, maar het had ook een wissel kunnen trekken op de kwaliteit van het bestaande onderwijsaanbod. Toch is het de laatste jaren bijna vanzelfsprekend geworden dat de studenttevredenheid hoog is, het accreditatieorgaan weinig te klagen heeft en de inspectie voor het onderwijs mild tot zelfs positief in zijn oordelen is. Er bestaat bij deze en gene nog wel eens het misverstand dat deze kwaliteitsomslag is afgedwongen na ingrijpen van de overheid na de verschillende affaires. De prestatieafspraken dateren echter van 2012, terwijl de steven van de sector met de toen verschenen strategische visie 'Kwaliteit als opdracht' al was gewend in 2009. Misschien moeten we echter wel bekennen dat de fraaie woorden van dit visiedocument van de toenmalige HBO-raad een extra push kregen - een bijzondere urgentie - door de sceptische en strenge houding van de politieke meesters.

### Geen nieuwe prestatieafspraken

Tegen die strenge, zelfs wantrouwende opstelling, heb ik mij van het begin af aan verzet. De prestatieafspraken van 2012 en de instelling van een reviewcommissie die namens de minister de instellingen bij de start, tussentijds en na afloop de maat kwam nemen met mogelijk financiële sancties, waren in mijn ogen een trefzeker voorbeeld van doorgeschoten 'new public management', het bedrijfsmatig uit de private sector geleend denken met nadruk op producten, klanten en rendement. Dit is in het algemeen al een op de publieke taakuitvoering moeilijk toe te passen model, maar er is al helemaal geen reden voor die toepassing als die publieke taken uit eigener beweging door de instellingen zelf al naar behoren worden verricht. Het Nederlandse hoger onderwijs staat immers internationaal hoog aangeschreven. Bovendien gaat een dominante nadruk op efficiency

niet zelden ten koste van andere door publieke organisaties te behartigen waarden. In het hoger onderwijs kan dan worden gedacht aan professionele ruimte, algemene intellectuele vorming en socialisatie. In eerdere beschouwingen (*Overheid op afstand, 2015*) hebben mijn toenmalige VSNU-collega Karl Dittrich en ik al omstandig betoogd waarom de overheid op enige afstand zou moeten (willen) blijven van het hoger onderwijs. 'Een onsje meer vertrouwen' zoals Karl dat noemde, doet zowel docenten, onderzoekers en stafleden van universiteiten en hogescholen als de politiek en overheid zelf goed. Het is de afgelopen jaren gelukt om dat kleine beetje extra vertrouwen terug te krijgen en de minister en de Tweede Kamer op gepaste afstand te houden. Sturing door de overheid moet om de wat-vraag gaan, niet om het hoe. Natuurlijk moet de verantwoording op orde zijn en bepaalt de wetgever de (liefst heldere) spelregels; de minister is bovendien verantwoordelijk voor beheer van het stelsel en de toedeling van budgetten aan de instellingen en moet via toezicht en aanwijzingen kunnen ingrijpen als er sprake is van wanbeleid of structurele underperformance. Maar al te centralistische sturing werkt in het algemeen demotiverend en bevoogdend en leidt niet aantoonbaar tot betere resultaten.

De dreiging van een nieuwe ronde prestatieafspraken met een van de lumpsum afgescheiden 'prestatiebox' en een nieuwe reviewcommissie die trekken van een hoger onderwijs-autoriteit vertoonde, kwam door het rapport van de commissie-Van der Donk begin 2017 zorgelijk dichtbij, maar kon gelukkig toch worden afgewend. De door onze sector zelf geëntameerde commissie-Slob presenteerde tezelfdertijd een ander, vertrouwenwekkender beeld waarin de nadruk op horizontale verantwoording in plaats van verticale sturing werd gelegd. Mede door dit gedachtengoed konden de nieuw aangetreden minister en de Kamer er van worden overtuigd dat kwaliteitsafspraken, die de instellingen zelf maken met hun medezeggenschapsorganen en de relevante stakeholders in regio en

beroepsgroepen, aanmerkelijk zinvoller zijn en bovendien door het hoger onderwijs echt gedragen worden in plaats van ondergaan. Het hielp natuurlijk dat de sector ook duidelijk had aangetoond zelf de verantwoordelijkheid te willen en te kunnen nemen. De afgelopen jaren hebben gelukkig laten zien dat binnen de grenzen van de verschillende opdrachten, de sector en het ministerie uitstekend kunnen samenwerken als ze dat willen. Jet Bussemaker en Ingrid van Engelshoven in haar eerste jaar als minister past daarvoor dank.

### Goede relaties met de regio en partners

Ook is aantoonbaar een betere verhouding van het hoger beroepsonderwijs met de stakeholders van onze sector ontstaan. Op regionaal niveau zijn de grote hogescholen met hun brede sectoroverstijgende opleidingsaanbod, zichtbare lectoraten, Centres of Expertise en andere aansprekende vormen van praktijkinterventie natuurlijke samenwerkingspartners geworden van overheden, beroepspraktijk, bedrijven en maatschappelijke instellingen. De hogeschool als een regionaal kennisontwikkelingscentrum, zoals de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid zich in 2013 voorstelde, is op veel plekken in het land al werkelijkheid geworden. Kunstonderwijs en -onderzoek verbinden zich niet alleen met de cultuurinstuties maar in toenemende mate ook met de creatieve industrie en zelfs met de klassieke bedrijvigheid en bijvoorbeeld zorginstellingen. Voor andere sectoren gelden vergelijkbare ontwikkelingen. In diverse regio's waar universiteiten en hogescholen dicht op elkaar zitten, bijvoorbeeld op een en dezelfde campus, ontstaat het beeld van één kennisconglomeraat (kennishub). Hogescholen hebben ook meer geïnvesteerd in de samenwerking met het voorbereidend onderwijs om overgangen soepeler te laten verlopen en gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor de soms moeizame doorstroom. Op landelijk niveau manifesteert zich dit in een betere en frequentere afstemming met de andere onderwijsraden zoals de MBO-raad en VO-raad. Hoewel de Stichting van het

Onderwijs (een soort van sectorale stichting van de arbeid van werkgevers en onderwijsbonden) immer op mijn gezonde scepsis kon rekenen - de resultaten bleven nogal beperkt - heb ik de pogingen om als onderwijssectoren waar mogelijk gezamenlijk op te trekken en onze kennis te delen altijd van harte gesteund.

### Goede relaties met de VSNU

Vanwege de vele gedeelde en soms concurrerende belangen is het overleg met de vereniging van universiteiten vanzelfsprekend het meest intensief. Samen vormen wij immers het hoger onderwijs. Op veel terreinen blijkt het mogelijk om gemeenschappelijke standpunten in te nemen en met door beide sectoren gedragen visies te komen, zoals bijvoorbeeld onze recente internationaliseringsvisie of de digitale versnellingsagenda. Ook staan VSNU en Vereniging Hogescholen gezamenlijk op de bres voor de autonomie van het hoger onderwijs, minder knellende sturing en controledrift van de overheid, meer middelen voor wetenschap en onderzoek en een goede en zorgvuldige relatie met studenten en hun medezeggenschap. Natuurlijk zijn er ook evidente belangentegenstellingen tussen het wo en het hbo - denk aan de moeizame of ontbrekende schakeltrajecten, de vestiging van een universitaire pabo die de gezamenlijke academische pabo kannibaliseert, de discussie over de toekomst van het binaire stelsel of het academische verzet tegen een mogelijke derde cyclus in het hbo (inclusief professionele doctoraten). Niettemin is de samenwerking tussen VSNU en Vereniging Hogescholen de afgelopen jaren verstevigd en is er alle reden om dit in de toekomst door te zetten. Persoonlijk vind ik het daarbij jammer dat het (nog) niet gelukt is om daar een structurele vorm voor te vinden door bijvoorbeeld de oprichting van een Platform Hoger Onderwijs dat krachtig en met één stem kan opkomen voor wat hogescholen en universiteiten bindt.

### Wisselend beeld bedrijfsleven

De verbindingen met het georganiseerde bedrijfsleven op nationaal niveau hadden de afgelopen jaren beter gekund en dat reken ik mijzelf wel aan. Het lichte wantrouwen van brancheverenigingen in de technische industrieën jegens dat eigenwijze hbo dat zijn autonomie bewaakt in plaats van te kiezen voor vergelijkbare structuren als de Stichting Beroep en Bedrijfsleven in het mbo, is helaas niet verdwenen. Wel lukte het bijvoorbeeld om samen met alle technieksectoren uit het bedrijfsleven een grote conversie in onze technische bacheloropleidingen tot stand te brengen. Soortgelijke stappen zijn ook in het economie-domein gezet. Bovendien kwam ook een regelmatig overleg in het kader van het topsectorenbeleid tot stand tussen de boegbeelden van deze sectoren en die van de onderwijs- en kenniswereld. Het hbo nam ook actief deel aan het Techniekpact. Ook in het kader van de zogenaamde 'kenniscoalitie' bleek de samenwerking met VNO-NCW vruchtbaar. En de relatie met de voorzitter van MKB-Nederland was altijd prima. Een gemengd beeld dus.

### Praktijkgericht onderzoek in de lift

Dat brengt mij op het praktijkgericht onderzoek. Heeft het hbo-onderwijs in het laatste decennium een kwaliteitssprong gemaakt, het onderzoek op hogescholen is vooral in volume en relevantie toegenomen. Een schaalessprong dus die indrukwekkend genoemd mag worden. Deze wordt geïllustreerd door het toegenomen aantal lectoraten waardoor het hbo nu zo'n zevenhonderd lectoren kent van wie de functiebenaming sinds kort wettelijk is beschermd en voor het hbo gereserveerd. Aan de lectoraten zijn inmiddels ook enkele duizenden onderzoekers, docent-onderzoekers en promovendi verbonden. Naast en veelal in nauwe verbinding met de lectoraten zijn fieldlabs, living labs en Centres of Expertise ontstaan waarin hogescholen in public-private of public-public partnership met regionale bedrijvigheid, overheden en maatschappelijke instellingen

samenwerken aan de beantwoording van innovatievragen uit de beroepspraktijk. Studenten leveren daarin ook een belangrijke bijdrage. Het belang van dit soort vraaggestuurd en op concrete toepassingen gericht onderzoek wordt zowel binnen de regionale context als nationaal en zelfs internationaal meer en meer onderkend. Zelfs in de Europese kaderprogramma's, hoewel de hogescholen vooralsnog slechts in geringe mate daarvan profiteren. Nog maar zes, zeven jaar geleden werd de, al sinds eind jaren tachtig van de vorige eeuw in de wet vastgelegde, onderzoekstaak van het hbo in eigen kring regelmatig in twijfel getrokken. Zou nadruk op onderzoek niet ten koste gaan van de inzet en zorg voor de kwaliteit van het bacheloronderwijs, dat toch de kern van onze opdracht is? Werd de onderzoeksambitie van hogescholen niet te vaak geïndiceerd door 'academic drift'? Consensus werd wel bereikt over de toegevoegde waarde van praktijkgericht onderzoek voor het onderwijs: onderzoeksmethoden en -resultaten verrijken de inhoud van het onderwijs, zeker als studenten zelf bij dat onderzoek betrokken worden. Zoals toenmalig hogeschoolbestuurder Kristel Baele concludeerde: 'een hogeschool zonder onderzoek kan geen hogeschool zijn'. De scepsis over onderzoek als kerntaak vervloeg gelukkig en praktijkgericht onderzoek is niet meer weg te denken uit de nationale onderzoeks- en wetenschapsketen. In de kenniscoalitie (KNAW, NWO, NFU, TO2, VSNU, VNO-NCW en Vereniging Hogescholen) en de Stuurgroep Nationale Wetenschapsagenda onder leiding van Beatrice de Graaf en Alexander Rinnooy Kan en later Louise Gunning, mocht ik samen met Huib de Jong onze sector vertegenwoordigen en zo bijdragen aan volwaardig partnerschap van het hbo-onderzoek. De Vereniging Hogescholen presenteerde enkele jaren geleden in aansluiting op de zogenaamde routes in de NWA een eigen strategische onderzoeksagenda voor het hbo en vorig jaar een Atlas waarin lectoraten, Centres of Expertise en andere zwaartepunten in het onderzoek overzichtelijk werden gepresenteerd. Succesvol bleek ook de inbedding van het Regieorgaan SIA (dat oorspronkelijk staat

voor Stichting Innovatie Alliantie) binnen NWO. SIA krijgt als tweedegeldstroom-orgaan voor het praktijkgericht onderzoek de komende jaren enkele tientallen miljoenen aan het budget toegevoegd en kan zo samen met de Vereniging Hogescholen een leidende rol spelen in de kwaliteit, de professionalisering en de doorwerking van het onderzoek aan hogescholen. De NWA zal er bovendien voor zorgen dat onderzoekers uit het hbo vaker deel zullen uitmaken van onderzoeksconsortia waarin ook universiteiten en instellingen voor toegepast onderzoek participeren. Er blijft natuurlijk ook op dit terrein nog wel het nodige te wensen over: meer standaardisatie en meer openheid over methodiek en onderzoeksresultaten, (aanmerkelijk) meer financiële middelen om ècht maatschappelijke impact te hebben en studenten meer met onderzoek in aanraking te brengen en ten slotte ook meer gezamenlijke inspanning om de betekenis en relevantie van het praktijkgericht onderzoek over het voetlicht te brengen. Ons onderzoek is te vaak nog vooral een verborgen schat!

### Van HBO-raad naar Vereniging Hogescholen

Als laatste positieve ontwikkeling noem ik onze eigen branchevereniging die zich opnieuw heeft weten uit te vinden. De naamsverandering in 2013 van HBO-raad naar Vereniging Hogescholen was niet zomaar een marketingtrucje, maar een symbool van een nieuw begin na gedegen zelfonderzoek. De HBO-raad was in 2012 onverminderd sterk in beleid en belangenbehartiging, maar sleets en gebrekkig in de onderlinge verbindingen. De HBO-raad was een vereniging waarin een verenigingscultuur grotendeels leek te ontbreken. Ik herinner mij dat ik op de eerste de beste algemene vergadering die ik bijwoonde, nog voor ik daadwerkelijk was aangetreden, zei dat ik niet beschikbaar was om het licht in de vereniging uit te doen, maar wel om samen aan een nieuw elan te werken. 'Pacificatie', zoals een van onze bestuurders dat onlangs noemde, was dringend geboden. In mijn eerste jaar

organiseerden we verschillende informele avonden met de voorzitters van de hogescholen om over de verenigingscultuur en de onderlinge verhoudingen te spreken. Een stuurgroep 'Nieuwe Vereniging' keek naar missie, taak en instrumentarium en deed voorstellen voor organisatiestructuur, kennisdeling, debaatcultuur en focus van het bureau. 'Nee, tenzij' werd een geveugeld begrip om aan te duiden dat de vereniging niet top-down maar bottom-up moest functioneren: alleen wat de hogescholen zelf niet kunnen en wat evident wel in hun belang of in dat van de gehele sector is, wordt op landelijk niveau behartigd. Van even groot belang was een nieuwe cultuur waarin het delen van kennis maar ook van kwetsbaarheden tussen de hogescholen en hun bestuurders de norm werd. Belangrijke ontwikkelingen of vervelende incidenten binnen hogescholen worden nu zoveel mogelijk met elkaar gedeeld in plaats van uit de krant vernomen. Samen met toezichthouders brachten we ook een nieuwe code goed bestuur tot stand waarin expliciet relevante waarden voor de hogescholen als transparantie, verantwoording en samenwerking zijn vastgelegd. Een uit toezichthouders en bestuurders bestaande commissie kijkt toe op de naleving en rapporteert daar publiekelijk over. Van de voorzitter van de vereniging wordt tegenwoordig verwacht (en aanvaard) dat deze zich actief met die naleving bemoeit en het gesprek zoekt waar bestuurlijk handelen of nalaten de reputatie van de gehele sector kan schaden. De nieuwe, open cultuur binnen de vereniging heeft er mede voor gezorgd dat de gezamenlijkheid en onderlinge solidariteit zijn versterkt. Het is evident dat de Vereniging Hogescholen niet uit allemaal gelijksoortige instellingen met gelijksoortige belangen bestaat. Lange tijd werd geworsteld met deelbelangen en hoe daar mee om te gaan. De enige goede weg bleek natuurlijk die van differentiatie te zijn: als er geen ruimte is voor de articulatie van deelverzamelingen verliest een vereniging als de onze snel aan betekenis. Vandaar dat het bureau actief initiatieven ondersteunt van bijvoorbeeld de zes brede hogescholen in de Randstad met hun specifieke issues rond multiculturaliteit, studiesucces en grotestedenproblematiek.

Of de UAS10, de hogescholen die een extra stap willen zetten in hun onderzoeksbambitie en Europese positionering. Hetzelfde geldt voor de acht instellingen die de leiding namen in de doorontwikkeling van de AD's en voor de pabo's die in moeilijke tijden hun eigen samenwerkingsverband Radiant hebben opgericht. Het huis van de Vereniging Hogescholen heeft net als dat van Thorbecke vele kamers; juist op deze manier kan de vereniging echt bloeien. Hoewel de focus van het verenigingsbureau werd bijgesteld en meer samenwerking werd gezocht met de hogescholen, bleek de ijzersterke kwaliteit van de directie en medewerkers in al die jaren een constante en stabiele factor. De vereniging is gezegend met directie en medewerkers die zo betrokken, deskundig en creatief zijn. Ik was gezegend!

## Ten slotte

Over mijn eigen bijdrage aan de lotgevallen van het hbo en zijn branchevereniging heb ik de laatste maanden natuurlijk ook nagedacht. Ik geloof oprecht dat ik her en der een toegevoegde waarde heb gehad. Een conclusie dat die meerwaarde niet heeft bestaan, zou ook wel uitermate treurig zijn geweest. Maar ik realiseer mij ook dat de arm van de voorzitter maar een beperkte lengte heeft. Veel van wat ik hierboven heb beschreven, zou ook zonder mij gestalte hebben gekregen, soms misschien wat minder gearticuleerd, soms wellicht op een iets andere manier. Ik heb mij in de afgelopen kleine zeven jaar vooral op de onderlinge relaties gericht, op de Vereniging Hogescholen als een levende en levendige structuur die de hogescholen en hun bestuurders onderling bindt en verbindt. Maar natuurlijk ook op de verbinding met andere actoren: de opeenvolgende bewindslieden en hun ambtenaren, de andere onderwijssectoren, de nationale kenniswereld, bedrijfsleven, volksvertegenwoordigers met hoger onderwijs, wetenschap en innovatiebeleid in hun portefeuille. In de reflectie die ik van verschillende hogeschoolbestuurders mocht ontvangen, bleek dat die verbindende houding werd gewaardeerd. Ik geloof ook dat ik heb kunnen bijdragen aan een betere en heldere positionering van het hbo en daarmee aan het gevoel van eigenwaarde dat in de sector een tijdje onder druk stond. Vermoedelijk was ik daarbij voor sommigen wel wat te 'Haags'. De politieke werkelijkheid noopt regelmatig tot positiespel en tot bestuurlijke processen die tot aanvaardbare compromissen moeten leiden. Die realiteit spoort niet altijd met wat bij hogescholen wordt beleefd en ook niet met het

gesprek dat in de regio plaatsvindt. In de Haagse werkelijkheid was ik regelmatig een lastige tot soms ronduit vervelende gesprekspartner voor politiek en overheid, terwijl daarbuiten de indruk kon bestaan dat ik te makkelijk meebewoog. Ook had ik denk ik meer inzet kunnen plegen om het georganiseerde bedrijfsleven nadrukkelijker aan onze kant te krijgen.

Of ik het boegbeeld van het hbo ben geweest, valt te betwijfelen. Daarvoor was ik te weinig op de werkvloer van de hogescholen en zag ik te weinig docenten, lectoren, directeurs en studenten. Een meer zichtbare identificatie met het hbo zou, zo kreeg ik her en der terug, zinvol zijn geweest. Een schaap met vijf poten was ik niet (wel met krullen). Aan verschillende van de positieve ontwikkelingen die ik beschreef heb ik echter wel kunnen bijdragen. Het hbo-onderzoek kreeg een flinke impuls door onze actieve betrokkenheid bij de Nationale Wetenschapsagenda en de kenniscoalitie, de eigen instrumenten zoals de strategische onderzoeksagenda en de nauwe verbinding met SIA. Hogescholen zijn steeds meer kennisinstellingen geworden en ik ben blij dat ik daar gericht aan heb kunnen bijdragen. De hoofdlijnen van de visie en missie van de sector zijn beschreven in de nota *Wendbaar en weerbaar* die ik samen met bestuur en bureau in 2015 heb uitgebracht na een lange zoektocht waarin iedereen heeft kunnen bijdragen. Zo ook de studentenbonden. Met ISO en LSVb had ik door de jaren heen goede contacten; slechts een enkele keer was er sprake van serieuze wrijving. Veel van de studentbestuurders bleken politieke talenten in de dop te zijn die slim onderhandelden en uitstekend met publiciteit konden omgaan. Ze hebben ook veel voor elkaar gekregen, denk alleen al aan toegenomen rol van de medezeggenschap in hogescholen en universiteiten. Probleem blijft overigens wel dat er te weinig hbo-ers in de studentenbonden actief zijn. Zo blijft het referentiekader voor landelijke activiteiten en onderhandelingen nog vaak te academisch; dat kan beter! Zowel een voormalige ISO-voorzitter als een oud-LSVb-voorman liepen later nog stage bij de Eerste Kamerfractie van D66, een beter bewijs voor de goede persoonlijke verhoudingen kan ik niet bedenken!

In de nabije toekomst wachten nog grote opgaven voor het hoger beroepsonderwijs. Behalve de al genoemde thema's kan nog worden gedacht aan verdere internationalisering of aan het tegengaan van segregatie op hogescholen in grootstedelijke gebieden. Het studentenwelzijn (en toenemend aantal studenten met psychische en sociale problematiek) vraagt meer aandacht; de bekostiging gaat wellicht grondig op de schop, maatschappelijke tegenstellingen kunnen ook op hogescholen tot polarisatie leiden waardoor vragen naar de opdracht van het hoger onderwijs om bij te dragen aan verantwoordelijk democratisch burgerschap pregnanter zullen worden gesteld. Ook zal een sterkere maatschappelijke profilering van het hbo gepaard moeten gaan met nog meer aandacht voor interne kwaliteitszorg en integriteitsborging van het onderzoek. Opgaven en uitdagingen te over dus, waar mijn opvolgster/opvolger alle energie aan kan besteden. Wat een mooie baan!

Als ik iedereen zou bedanken die mijn periode als voorzitter van de Vereniging Hogescholen heeft verrijkt met inzichten, steun en tegenspraak zou dat bladzijden vullen. Ik volsta noodgedwongen met het noemen van een enkeling die net een beetje extra voor mijn functioneren betekenis heeft gehad. Bedankt Ad de Graaf, Ron Minnée en Carola Hageman voor de soepele en betekenisvolle interactie tussen voorzitter en directie. In jullie bedank ik ook alle voortreffelijke mensen van het bureau van de vereniging. Wat was het leuk om met jullie te sparren en op jullie te kunnen bouwen. Bedankt (voormalige) bestuursleden van HBO-raad/Vereniging Hogescholen voor het stevige gesprek, de onderlinge saamhorigheid en de gemeenschappelijke inzet. En tot slot: dank je wel, Lydia Scholtus, voor de fantastische wijze waarop je mij de afgelopen jaren hebt geholpen in alles wat ik deed. Het was niet alleen een voorrecht om voorzitter van de Vereniging Hogescholen te zijn, maar ook een groot genoegen en een bijzonder leerproces!

*Nijmegen, september 2018*

## Vereniging Hogescholen

### Bezoekadres

Prinsessegracht 21  
2514 AP Den Haag

### Postadres

Postbus 123  
2501 CC Den Haag

### Telefoon

(070) 312 21 21

### Twitter

@Ver\_Hogescholen

[www.vereniginghogescholen.nl](http://www.vereniginghogescholen.nl)



# Een voorzitter kijkt terug

HBO 2012-2018

*Thom de Graaf*



**Vereniging Hogescholen**



