

Bijlage

Voorstel professionalisering "Academisch leiderschap in de 21^{ste} eeuw"

Dit voorstel richt zich op het ontwikkelen van een WO-breed gezamenlijk initiatief voor de professionalisering van academisch leiderschap.

Leiderschapsprogramma's spelen in veel landen een belangrijke rol in het voorbereiden op en scouten van talent voor bestuurlijke topfuncties in de universiteit. Een goed voorbeeld is de *Leadership Foundation for Higher Education* (LFHE) in het VK. In Nederland neemt de behoefte en de druk om professionalisering van academisch leiderschap verder te ontwikkelen toe. In aansluiting op de interne programma's van verschillende instellingen ligt voor de topfuncties een gezamenlijk initiatief voor de hand.

Leiding geven in de universiteit

"Het wezen van wat het nu is om leiding te geven in een universiteit, daar worden mensen niet op geselecteerd, en ook nauwelijks op getraind."

"Het is alsof ervan uit wordt gegaan dat het een door God gegeven eigenschap is om goed leiding te kunnen geven. Maar dat is lang niet in alle gevallen waar."

(Afscheidsinterview Karl Dittrich, voorzitter VSNU, September 2017)

Verkenning van vraag en aanbod

Uit een uitgebreid verkennend onderzoek¹ blijkt dat:

- De Nederlandse universiteiten internationaal gezien weliswaar een sterke positie hebben.
- Maar om deze in de 21^{ste} eeuw te behouden c.q. verder uit te bouwen, zij voor een aantal flinke uitdagingen staan: toenemende concurrentie, complexiteit (globalisering, technologie, publiek-privaat, etc.), autonomie en (dus) risico, in een context van toenemende verwachtingen, maar afnemende publieke financiering en vertrouwen.
- Behoeft aan een programma voor academisch leiderschap voor topposities wordt gemotiveerd met als belangrijke aandachtspunten: de doorwerking van (veranderende) Nederlandse en Europese wet- en regelgeving en bekostiging binnen de organisatie (governance), (inter)nationale positionering (missie, strategie, differentiatie), stakeholder- en risicomanagement.
- Vanuit HRM aandacht wordt gevraagd voor opvolgingsvraagstukken, talentontwikkeling, empowerment en diversiteit vanwege het lage aantal vrouwelijke bestuurders.
- De internationaal beschikbare kennisbasis met zowel wetenschappelijke als praktische inzichten in de eisen die de toenemende complexiteit aan academisch leiderschap en dus aan de daarvoor te ontwikkelen competenties stelt, onvoldoende wordt ontsloten en doorontwikkeld voor de Nederlandse context.

¹ De verkenning is eind 2017 uitgevoerd door Prof. Dr. Marijk van der Wende met ondersteuning vanuit het Lifelong Learning Programma van de UU en behelsde 25 interviews met (ex)bestuurders, literatuuronderzoek, analyse van IAU database van internationale academische leiderschapsprogramma's, in-depth analyse van vier programma's en twee workshops met (inter)nationale experts.

Professionalisering bestuur en intern toezicht

"Daarom vind ik het belangrijk dat bestuur en intern toezicht in de verschillende onderwijssectoren verder gaan met werk maken van professionalisering.

Het vaststellen door de beroepsgroepen zelf van hun beroepsstandaarden is hierbij in mijn ogen een noodzakelijke stap. Onderwijsinstellingen kunnen van elkaar leren

Bij de VSNU is er een strategische werkgroep governance actief, die zich onder meer bezighoudt met professionalisering van de besturen van de universiteiten. Voor intern toezichthouders wordt de professionalisering ook gefaciliteerd door de VTOI."

Kwaliteitsborging bestuur en intern toezicht onderwijs
Brief MinOCW aan 1^{ste} Kamer, 23 juni 2017

De externe druk op professionalisering van bestuurders in het WO neemt toe. De minister van OCW heeft hiervoor de verantwoordelijkheid bij de sector zelf neergelegd. De Task Force Governance van de VSNU kan een professionaliseringartikel betrekken bij de herziening van de Code Good Governance.

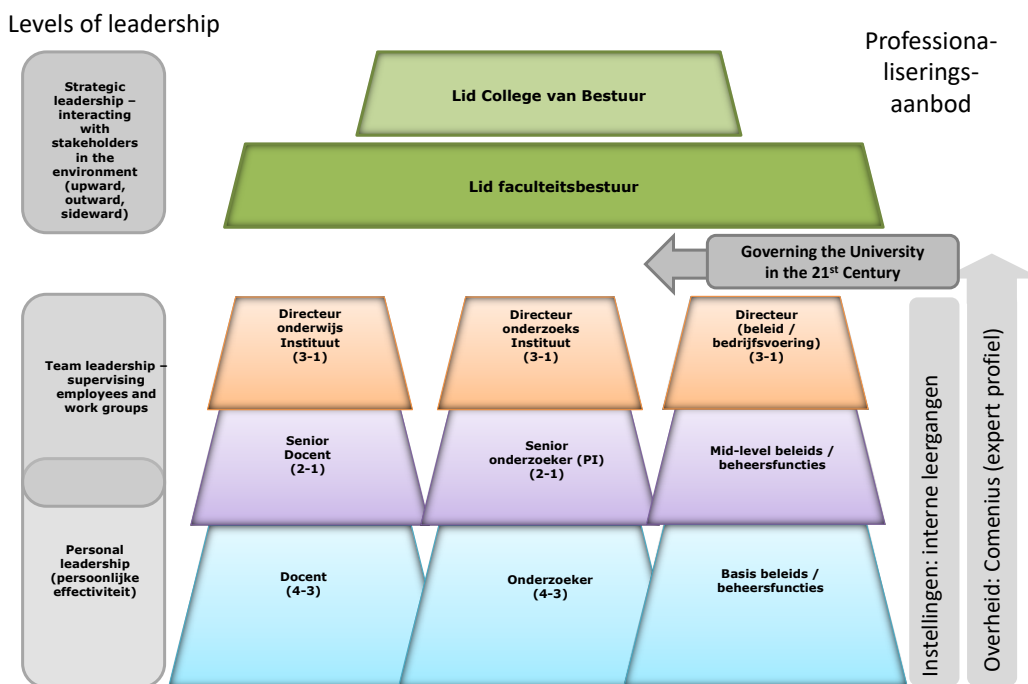
Uit de internationale analyse blijkt ook dat de rol van de overheid essentieel is. Deregulering bouwt op vertrouwen in de bestuurlijke capaciteit van de sector. Professionalisering daarvan is even belangrijk als toezicht daarop. Dit was ook de rationale van de HEFCE om bij de deregulering in het VK de LFHE op te richten.

Uit de verkenning bleek voorts dat:

- Het initiatief zich moet richten op het niveau van strategisch leiderschap, aanvullend op het interne aanbod bij veel universiteiten op het niveau van persoonlijk leiderschap (effectiviteit) en team leiderschap (management) (zie onderstaand schema).
- Een internationale dimensie onmisbaar is, maar toch een eigen aanpak voor Nederland nodig is vanwege specifieke wetgeving (WHW) en collegiale bestuurscultuur.
- Een daarbij passend concept van leiderschap ("shared governance") nog volop in ontwikkeling is en dat een koppeling met lopend onderzoek daarnaar (Groeneveld, ULeiden) wenselijk is.
- Gezamenlijk initiatief van (alle) universiteiten wat betreft het ontwikkelen van een programma, middels co-creatie (een Learning Community), de aangewezen weg lijkt om te komen tot een dynamisch programma dat toekomstige bestuurders op de uitdagingen voor universiteiten in de 21ste eeuw voor kan gaan bereiden.

Positionering

De onderstaande schetsmatige uitwerking positioneert het gezamenlijke initiatief ten opzichte van het bestaande professionaliseringsaanbod van zowel de instellingen (interne programma's en trajecten voor bijvoorbeeld onderwijskundig leiderschap) en dat van de overheid (Comenius programma voor docenten en onderwijskundig leiders). Het is hierop aanvullend en richt zich op het volgende niveau van leiderschap. Het is daarmee voorbereidend op bestuursfuncties vanaf het niveau van faculteit, met als doelgroep vice-decanen en directeuren (vanaf schaal 16 UFO) die komend vanuit onderwijs, onderzoek of beleids/beheerseenheden op een volgende niveau gezamenlijk (integraal) een faculteit zouden kunnen gaan besturen, met daarna evt. een vervolg op universitair (CvB) niveau.



Gebaseerd op: Raamwerk onderwijscarrières (OCW), leiderschapsniveau's (Groeneveld), UFO functies (VSNU)

Daarmee is de toegevoegde waarde van een gezamenlijk initiatief dat er voldoende deelnemers beschikbaar zijn om een programma van internationaal niveau, maar toegesneden op de specifieke Nederlandse context, aan te bieden. Per instelling is het jaarlijks te benoemen aantal nieuwe decanen of CvB-leden hiervoor te klein, terwijl aansluiten bij internationale programma's niet tegemoet komt aan de specifieke Nederlandse bestuurlijke en culturele context. Tegelijkertijd kan de pool² van beschikbare kandidaten waaruit geschikte bestuurders gerekruteerd worden groeien, zonder hoge kosten voor commerciële of internationale aanbieders te maken.

Inhoudelijke en bestuurlijke verankering

De verkenning heeft een inhoudelijke analyse opgeleverd van onderwerpen waar in Nederland behoefte aan is.

Deze is goed herkenbaar in het internationale aanbod.

Een programmacommissie kan deze nader verkennen, en uitwerken bijgestaan door een adviesraad met daarin Nederlandse (ex)bestuurders, beleidsmakers en internationale experts.

Verschillende personen hebben hiervoor hun belangstelling reeds kenbaar gemaakt, en/of meegewerkt aan de verkenningfase³.

Het resultaat daarvan kan via co-creatie door een programmacommissie en een eerste (pilot) cohort worden uitgewerkt. Gezamenlijk eigenaarschap kan worden geborgd door een

Needs analysis

1. Governance (WHW)
2. Organizational structure
3. Positioning the university
4. Finance
5. Management
6. Risk management
7. Networks
8. Research
9. Education
10. Communication
11. Leadership
- Specials

² Deze beslaat inclusief KNAW en NWO-instituten naar schatting 250 potentiële deelnemers

³ Prof. Dr. Robin Middlehurst (Founding Director of the Leadership Foundation for Higher Education, UK), Prof. Dr. Barbara Sporn (Institute of Higher Education Management, Vienna & Center for Higher Education, University of Zurich), Ms. Eva Egron-Polak (former Secretary General International Association of Universities, Paris), Dr. Sijbalt Noorda (vh UvA/HvA – hoofdredacteur Th&ma), Prof. dr. Frans van Vught (vh UT/RCHO), Dhr. Jan Veldhuis (vh UU/QANU), Prof. Mr. Annetje Ottow (UU), Dhr. Jo van Ham (vh OCW/TU/e) Prof. Dr. Jose van Dijck (KNAW/UU).

vertegenwoordiging van zittende bestuurders vanuit VSNU in programmacommissie en/of adviesraad.

Zodoende kan met inbreng vanuit bestuurlijke ervaring en expertise een *body of knowledge* worden opgebouwd rondom academisch leiderschap van internationaal niveau, maar toegesneden op Nederlandse context.

Het eigenaarschap daarvan blijft gezamenlijk, waarbij de Open Universiteit een platform / shared learning space (yOUlearn) kan bieden en Th&ma Hoger Onderwijs als mediapartner naast volledige ontsluiting van bestaande artikelen, ook bij kan dragen aan effectieve kennisdeling en disseminatie.