

Thuis in de wereld

Profileringsdocument EUR 2012

Erasmus Universiteit Rotterdam



Colofon

Erasmus Universiteit Rotterdam
Burgemeester Oudlaan 50
Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam

Redactie

Algemene Bestuursdienst & Stafafdeling
Marketing & Communicatie (SMC)

Productbegeleiding

SMC

Vormgeving

B&T Ontwerp en advies, Rotterdam

Uitgave

Erasmus Universiteit Rotterdam, oktober 2012
Oplage 500 stuks

Voor meer informatie

Algemene Bestuursdienst
Institutional Development Office
drs. R.L. van den Bos
T (010) 408 2928
E vandenbos@abd.eur.nl

Thuis in de wereld

**Profileringsdocument
Erasmus Universiteit Rotterdam**

Voorwoord

In 2008 heeft de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) haar strategisch plan "Thuis in de wereld" uitgebracht. Dit plan richt zich op ambitieuze doelen, te bereiken in 2013 wanneer de universiteit 100 jaar bestaat. De afgelopen jaren zijn er ambitieuze plannen gelanceerd om nieuwe opleidingen te starten, de campus te vernieuwen, het onderwijs te verbeteren, de bedrijfsvoering aan de eisen van de tijd aan te passen en een strategische alliantie met de universiteiten van Leiden en Delft aan te gaan. In 2011 is een Midterm Review van het strategisch plan 2008-2013 uitgebracht.

De prestatieafspraken bieden de kans om opnieuw de vorderingen scherp tegen het licht te houden en op verschillende onderdelen het profiel van de EUR aan te scherpen en nieuwe ambities te formuleren, bijvoorbeeld in de strategische alliantie met Leiden en Delft. Dit hebben we gedaan in samenspraak met de academische gemeenschap van wetenschappers, studenten, ondersteunend personeel, de Raad van Toezicht en stakeholders van buiten de universiteit. Dit document vormt daarmee, samen met de notitie 'Meer Waarde', een belangrijk richtsnoer voor onze universitaire strategie van de komende jaren.

Wij zijn trots op de Erasmus Universiteit Rotterdam en op de ambities die wij ons in dit document hebben voorgenomen, en we zijn daarop aanspreekbaar door maatschappij en overheid. Van de overheid verwachten wij op onze beurt dat zij de universiteiten ook de ruimte, rust en instrumenten geeft om haar ambities waar te kunnen maken. Dat betekent in concreto dat zij de toenemende administratieve druk als gevolg van een stapeling van sturing zal tegengaan, dat zij tijdig ruimte in wet- en regelgeving biedt om de plannen van de strategische alliantie en onze onderwijsambities mogelijk te maken en dat zij serieus werk maakt van een bekostigingsstelsel dat niet op kwantiteit, maar op kwaliteit gericht is.

Pauline van der Meer Mohr
Voorzitter College van Bestuur
Erasmus Universiteit Rotterdam

Managementsamenvatting

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) is een relatief gespecialiseerde researchuniversiteit met een uitgesproken maatschappelijke oriëntatie in haar onderwijs en onderzoek. Wetenschappers en studenten aan onze instelling werken aan mondiale maatschappelijke uitdagingen in de context van een metropool op het gebied van welvaart, gezondheid, bestuur en cultuur. Ambitie, no-nonsense en ondernemerschap zijn hierbij kernwaarden van de EUR.

De studentenpopulatie is etnisch zeer divers met een grote instroom vanuit de regio en steeds meer internationale studenten. Centrale uitdaging is om met deze diverse populatie de onderwijskwaliteit en het studiesucces verder te verbeteren. De EUR kiest daarom voor een sterk en gedurfd onderwijsprofiel 'Nominaal is Normaal': bij steeds meer opleidingen wordt gewerkt met een jaarklas in het eerste jaar, compensatie bij tentamens en toetsen en minder herkansingen, zodat de geschikte studenten zonder vertraging doorgaan. Daarbij worden kleinschaligheid en andere vormen van activerend en intensiverend onderwijs gefaseerd doorgevoerd. Voor een versnelde invoering van dit baanbrekende en *evidence-based*-onderwijsprofiel, vraagt de EUR ondersteuning vanuit het profileringsbudget. De belangrijkste prestatieafspraken die de EUR voor 2015 wil maken is een verhoging van het vierjarig bachelorrendement van herinschrijvers naar 75%.

Het opleidingsaanbod van de EUR is beperkt. De afgelopen jaren was de strategie gericht op het starten van nieuwe bacheloropleidingen om in de vraag naar hoger onderwijs te voorzien. Na de voorziene start van het Erasmus University College in 2013 maken wij voorlopig een pas op de plaats. Om toch voldoende maatwerk te kunnen bieden zullen meer honours- en internationale tracks worden gecreëerd. Op termijn zullen de groeiende kwaliteit en reputatie in onderzoek en onderwijs, het sterke profiel en de goede aansluiting op de arbeidsmarkt worden benut om meer internationaal talent te trekken en meer onderwijs voor alle levensfasen te bieden. De EUR legt zich vast op een gericht aanbod voor 8% van haar meest excellente studenten in 2015.

De onderzoekskwaliteit gemeten in citatie-impact is zonder meer uitstekend te noemen. De wetenschappelijke reputatie en de werving van externe onderzoeksfondsen blijft daarbij nog achter. De strategie is erop gericht om door selectieve investeringen de beste en meest veelbelovende onderzoeksgroepen te versterken en zo onze wereldwijde impact, profiel en zichtbaarheid te verbeteren. De inkomsten uit tweede en derde geldstromen moeten groter worden door te kiezen voor een aantal Grand Challenges en Topsectoren. Voor de werving en opleiding van internationaal onderzoekstalant worden graduate schools opgezet en verder uitgebouwd. De strategische alliantie met Leiden en Delft is bij deze drie lijnen van groot belang.

Om minder afhankelijk te zijn van de binnenlandse publieke middelen wil de EUR ook haar sterke positie op het gebied van valorisatie verder uitbouwen. Het valorisatieprogramma Rotterdam, het Holland Programme on Entrepreneurship (HOPE) en het Institute of Social Studies (ISS) spelen hierbij een belangrijke rol. De verankering binnen de EUR willen wij versterken door de oprichting van een Erasmus Valorisatie Centrum binnen de holding. Met decanen worden afspraken gemaakt over het aantrekken van fondsen en over de ontwikkeling van indicatoren en criteria voor R&O-gesprekken met wetenschappelijk personeel.

Inhoudsopgave

Voorwoord	II
Managementsamenvatting	III
Algemeen	1
De EUR in cijfers	1
Ontstaansgeschiedenis	1
Huidig profiel	2
U-Map	2
Profileringstrategie 2008-2013	3
Stand van zaken	4
Prioritering komende jaren	5
Kwaliteit en studiesucces: slim studeren	7
Inleiding	7
Terugblik	7
Stand van zaken	10
De volgende stap: slim studeren	11
Prestatieafspraken	14
Selectief budget	15
Profilering onderwijs	17
Terugblik	17
Stand van zaken	19
Profileringsplannen	22
Prestatieafspraken	24
Profilering onderzoek	25
Situering	25
Onderzoeksprofilering: EUR 100 jaar impact	27
EUR Graduate Schools	30
Afspraken decanen	32
Valorisatie	33
Achtergrond en situering	33
Ondernemerschap	35
Het Erasmus Valorisatie Centrum (EVC)	36
Ontwikkelen indicatoren en HR-beleid	37
Afspraken decanen	38
Indirecte kosten	39
BV 2013	39
Inzet prestatieafpraak	39
Bijlage: lijst van afkortingen	40

Algemeen

De Erasmus Universiteit Rotterdam is een universiteit van denkers én doeners. Onze ondernemende wetenschappers en studenten werken aan mondiale maatschappelijke uitdagingen op het gebied van welvaart, gezondheid, bestuur en cultuur. Zij vinden hun inspiratie in de metropool die proeftuin en laboratorium is. De EUR is hofleverancier aan (inter)nationale bestuurskamers.

De EUR in cijfers

Aantal studenten	22.938 (peildatum 5-10-2011, hoofd- en neveninschr.)	
Wetenschappelijk personeel*	1.239,43 fte (peildatum 31-12-2011)	
Ondersteunend en beheerspersoneel*	802,55 fte	
Organisatie	7 faculteiten 2 instituten Erasmus Holding BV	
Aantal opleidingen	20 bacheloropleidingen 41 masteropleidingen 13 researchmasteropleidingen 19 niet-initiële masteropleidingen	
Vooropleiding studenten	vwo	64%
	hbo-bachelor	16%
	Buitenlands	11%
	hbo-prop.	7%
	Overig	2%
Allochtonen	25% Niet-westerse allochtoon	

* = exclusief medewerkers Erasmus Medisch Centrum (ook Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen) en geaffiliëerde ziekenhuizen

Ontstaansgeschiedenis

De Erasmus Universiteit Rotterdam is in het Nederlandse universitaire landschap een relatief jonge universiteit. In 1913 is onze universiteit ontstaan op particulier initiatief van Rotterdamse ondernemers als Nederlandsche Handels-Hoogeschool om in de groeiende vraag naar goed opgeleid personeel bij de havenbedrijven van Rotterdam te voorzien. Vanaf 1939 werd onder de naam Nederlandse Economische Hogeschool (NEH) wereldfaam verworven met (bedrijfs-)economie en econometrie, met o.a. Nobelprijswinnaar Jan Tinbergen.

In de jaren zestig van de twintigste eeuw werden de faculteiten Rechtsgeleerdheid en Sociale Wetenschappen opgericht, in latere decennia gevolgd door Wijsbegeerte, Historische en Kunstwetenschappen en Bedrijfskunde. In 1973 gingen de Medische Faculteit Rotterdam en Nederlandse Economische Hogeschool samen verder als Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR).

De meest recente uitbreiding heeft enkele jaren geleden plaatsgevonden: in juli 2009 werd het International Institute of Social Studies in Den Haag onderdeel van de Erasmus Universiteit.¹

¹ Meer over de geschiedenis van de EUR op www.eur.nl/eur/historie/

Huidig profiel

Deze geschiedenis werkt nog altijd door in het huidige profiel van onze universiteit. De EUR is een researchuniversiteit met in haar onderwijs en onderzoek een uitgesproken *maatschappelijke oriëntatie*. Wetenschappers en studenten aan onze instelling werken aan mondiale maatschappelijke uitdagingen in de context van een metropool. Speerpunten van onderzoek en onderwijs zijn:

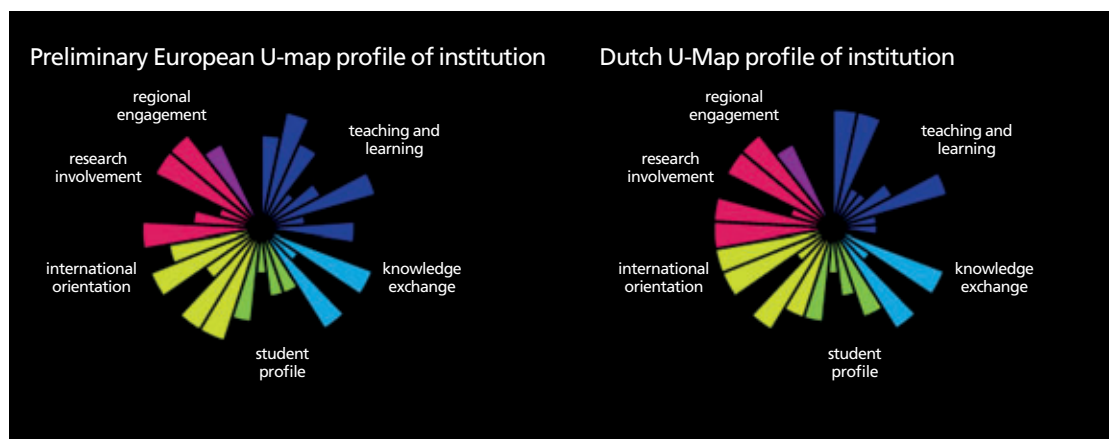
- >>> **Welvaart:** duurzame economische groei
- >>> **Gezondheid:** molecuul-mens-maatschappij
- >>> **Bestuur:** organiseren van bedrijf en samenleving
- >>> **Cultuur:** media, geluk en identiteit in de moderne urbane samenleving

Ambitie, no-nonsense en ondernemerschap zijn waarden die bij de EUR passen. Dé universiteit van denkers en doeners, die zowel mensen als kennis levert aan de (inter)nationale bestuurskamers. Vanuit de stevige worteling in de samenleving wordt met zelfbewustzijn en handelsgeest de wereld tegemoet getreden, in overeenstemming met de gedachte van Erasmus (en het motto van de huidige strategie) *“Heel de wereld is je vaderland”*.²

U-Map

Onderstaande figuren geven het U-Map profiel van de EUR weer op nationaal en Europees niveau.

Op beide niveaus profileert de EUR zich op *international orientation*³ en *research involvement*. Dit sluit aan bij het huidige (internationale) profiel en de ambities van de EUR. Voor wat betreft onderzoek wordt met deze profileringsstool voornamelijk gemeten op kwantiteit. Naast de grote productiviteit van EUR-wetenschappers, blijkt uit specifieke onderzoeksrankings ook dat de output een grote impact heeft (zie hoofdstuk ‘Profilering Onderzoek’ paragraaf ‘Kwaliteit: perception gap’). De dimensie *student profile* toont de bescheiden omvang (in studentenaantallen) van de universiteit. Daarbij is de EUR een vrij gespecialiseerde universiteit met een relatief klein aanbod in voornamelijk de gammawetenschappen (vijfde balk van *teaching and learning*). De EUR houdt zich ook veel bezig met *knowledge exchange*, wat de ‘harde’ valorisatie weergeeft (bv. het aantal patenten).



² Meer over het profiel van de EUR in www.eur.nl/eur/missie_strategie/

³ Omdat ECHO een afwijkende definitie voor U-mapping heeft gehanteerd, scoort de EUR laag in de categorie 'internationale studenten'. Zie voor meer informatie over de U-map: www.u-map.eu.

Profileringstrategie 2008-2013

In 2008 is het strategisch plan Erasmus 'Thuis in de wereld' uitgebracht dat zich richt op doelen in 2013, als de universiteit haar eeuwfeest viert. Kern van het plan is dat de EUR haar profiel als regionaal gewortelde en internationaal excellerende researchuniversiteit verder wil versterken.

De doelen en behaalde resultaten⁴ van de strategie van de afgelopen jaren waren:

- >>> **Groei studentenaantal:** het opvangen van de studentengroei door een totale campusvernieuwing, het starten van nieuwe opleidingen en internationalisering van de opleidingen. Dit heeft geresulteerd in de (voorgenomen) start van diverse nieuwe opleidingen zoals de International Bachelor in Communication and Media (2009), Pedagogische Wetenschappen (2011), het Erasmus University College en Nanobiologie (streven in 2013). Met name in het bacheloronderwijs is dus sprake geweest van een verbredingsstrategie. Niet alleen om nieuwe studenten meer te kunnen bieden, maar ook met opleidingen die passen bij ons maatschappelijk profiel en de vraag vanuit de omgeving.
- >>> **Kwaliteit en studiesucces:** door meer maatwerk en aandacht voor diversiteit, scholing van docenten en vernieuwing van curricula. Deze diverse projecten hebben ervoor gezorgd dat de EUR als geheel in de lift zit, maar nog onvoldoende.
- >>> **Onderzoeksbeleid:** het verhogen van de maatschappelijke en wetenschappelijke impact van het onderzoek door selectieve versterking van de beste onderzoeksprogramma's. Om dit te bereiken zijn geselecteerde onderzoeksgroepen de afgelopen jaren met zo'n 9 miljoen euro uit de 'SOC' of alfa-gammamiddelen versterkt.
- >>> **EUR en omgeving:** het versterken van de regionale verankering door Community Services, samenwerking met de gemeente en de andere onderwijsinstellingen in de regio en professioneel alumni-beleid. Er zijn onder meer kenniswerkplaatsen met de gemeente Rotterdam en maatschappelijke partners gestart (Gezond Rotterdam, Rotterdams talent en "Smartport") en de EUR zal met de start van het University College in 2013 een belangrijke vestiging in de binnenstad hebben.

⁴ Uit de Midterm Review van 2011, te vinden op www.eur.nl/eur/missie_strategie/

Stand van zaken



De krachten van de EUR:

- >>> Profiel: de EUR heeft een helder, gefocust en afgebakend aanbod.
- >>> De kwaliteit van het onderwijs is goed, zo blijkt uit accreditaties, studentenoordelen en rankings. Dit geldt ook voor het onderzoek: op academische dimensies (zoals output, citaties, impact) behoort de EUR tot de Nederlandse top, de Europese subtop en wereldwijd tot de top 100.
- >>> De EUR heeft een zeer diverse studentenpopulatie met de grootste groep niet-westerse allochtonen en een groeiende groep internationale studenten. Hierover is veel kennis opgebouwd.
- >>> De arbeidsmarktpositie van afgestudeerden is goed.
- >>> De EUR kent een grote derde geldstroom en publiek-private samenwerking zoals blijkt uit de subsidies voor R&D-samenwerking. Daarnaast heeft de EUR een sterk post-initieel aanbod.
- >>> De strategische ligging van de EUR nabij een wereldhaven en het bestuurlijke centrum van Nederland.
- >>> De strategische alliantie met Leiden en Delft kan op termijn de positie van de EUR versterken.

De zwakke punten van de EUR:

- >>> De rendementen van de EUR zijn weliswaar verbeterd, maar nog niet goed te noemen.
- >>> Het aanbod voor excellente studenten aan de EUR is nog beperkt.

- >>> De wetenschappelijke impact van het EUR onderzoek is hoog, maar de EUR scoort wat reputatie betreft onder 'peers' zwakker. Dit betekent dat de wetenschappelijke kwaliteit van de EUR onvoldoende wordt gezien of erkend buiten de instelling.
- >>> De EUR is onvoldoende in staat de onderzoekskwaliteit te verzilveren in persoonlijke beurzen voor haar wetenschappers.
- >>> Hoewel er veel valorisatie plaatsvindt binnen de EUR, kan de inbedding daarvan beter.

De belangrijkste bedreigingen:

- >>> De wereldwijde concurrentie om studenten, onderzoekers en middelen kan zorgen voor een grote kloof tussen wereldtopuniversiteiten en de rest ('winner takes all').
- >>> De publieke middelen staan onder druk: speerpunten van het kabinetsbeleid richten zich sterk op bèta-onderzoek, wat niet alleen financiering van alfa & gamma, maar ook van life sciences & health bedreigt. Daarnaast kent de bekostiging averechtse prikkels en hangen verdere bezuinigingen in de lucht.
- >>> De demografische ontwikkelingen (ontgroening) zullen op termijn zorgen voor dalende (Nederlandse) studentenaantallen.
- >>> De EUR heeft een relatief hoge regionale instroom: ongeveer 70%. Door de multiculturele samenstelling en het opleidingsniveau van de regionale populatie zorgt dit voor een instroom van studenten met een hoog risico op uitval.

De belangrijkste kansen:

- >>> Waar publieke middelen in Nederland afnemen, groeien de mogelijkheden internationaal. Met name de fondsen in Brussel, de Grand Challenges, bieden mogelijkheden. Ook op de private markt liggen nog onbenutte mogelijkheden.
- >>> Studenten zijn in toenemende mate (internationaal) mobiel, waardoor ze vaker voor opleidingen buiten hun regio kiezen. Dit biedt kansen op het aantrekken van (internationaal) talent.
- >>> De maatschappelijke aandacht (zowel landelijk als regionaal) voor onderwijs en talentontwikkeling zorgt voor extra positieve prikkels en toenemende mogelijkheden.

Prioritering komende jaren

Bovenstaande swot geeft in vogelvlucht een beeld van de uitdagingen waar de EUR voor staat:

- >>> Het studiesucces van onze studenten verder verbeteren door de politieke en maatschappelijke urgentie en de opgebouwde kennis op dit vlak te benutten in de praktijk. Hoe we dit gaan doen is uitgewerkt in het volgende hoofdstuk Kwaliteit en studiesucces: slim studeren.
- >>> Het aantrekken van (internationaal) talent door het uitbaten van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, het profiel van de EUR, de arbeidsmarkt-mogelijkheden van alumni en de diversiteit. Daarvoor is uitbreiding en versterking van het excellentie-aanbod noodzakelijk. Zo wordt terugloop in populatie en een te eenzijdige / regionale studentensamenstelling vermeden. Dit is uitgewerkt in het hoofdstuk Profileringsonderwijs.
- >>> Een sterkere onderzoekspositie in de wereld en verbetering van de reputatie door de impact van het onderzoek verder te vergroten en het profiel te versterken. (Zowel binnen de EUR als in de samenwerking met Leiden en Delft). In het hoofdstuk Onderzoekspromotie is dit verder toegelicht.

- >>> Extra externe middelen (privaat en internationaal) aantrekken door een betere benutting van het profiel, de strategische ligging van de EUR, de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, de ervaringen uit de derde geldstroom en de alliantie met Leiden en Delft. De valorisatie dient hiervoor beter te worden ingebed. Dit alles zal leiden tot een kleinere afhankelijkheid van de afnemende publieke middelen. Uitwerking hiervan is te vinden in het hoofdstuk Valorisatie.

Strategische alliantie met Leiden en Delft

De unieke strategische samenwerking die tussen de universiteiten Leiden, Delft en Erasmus is gevormd wordt de komende periode versterkt en geformaliseerd. De alliantie is ingegeven door de positieve ervaringen met bestaande onderlinge samenwerkingsverbanden (al meer dan 10 jaar) en door het grote potentieel dat schuilt in de samenwerking tussen de geografisch nabijgelegen en inhoudelijk complementaire instellingen. De alliantie bestrijkt een unieke combinatie van vakgebieden. Er wordt langs inhoudelijke lijnen samengewerkt.

De alliantie tussen de drie instellingen beoogt de kwaliteit van onderwijs en onderzoek verder te laten toenemen, met een scherpere profilering van het onderwijsaanbod en versterking van de (internationale) positionering van het onderzoek. Zo zal het complementaire onderwijsaanbod over en weer toegankelijker worden gemaakt en onderling verder worden afgestemd. De alliantie zal ook tot nieuwe, multidisciplinaire combinaties in het onderwijsaanbod leiden die internationaal beter kunnen concurreren. De huidige ervaringen met gemeenschappelijke opleidingen of joint tracks zullen hiervoor worden uitgebreid. Door samen te werken kunnen relatief kleine, maar belangrijke opleidingen blijven bestaan en kan daarmee een breed onderwijsaanbod voor studenten behouden blijven. Om deze onderwijsdoelen te realiseren, is het van belang dat het vestigingsplaatsbeginsel voor de opleidingen van de drie instellingen wordt opgeheven zodat het onderwijs op elk van de drie universiteiten kan worden aangeboden. De samenwerking biedt ook betere mogelijkheden om de ondersteuning van onderwijs en docenten verder te ontwikkelen. Expertise op dit gebied wordt bijeengebracht.

Gezamenlijk zullen de instellingen niet alleen het onderwijs verbeteren en aantrekkelijker maken (meerwaarde voor onderwijs), maar ook hun onderscheidende onderzoeksprofielen uitbouwen. Samenwerking tussen disciplines biedt betere mogelijkheden om bij te dragen aan de door de EU geformuleerde Grand Challenges en de Nederlandse topsectoren, en een sterkere uitgangspositie om met hun wetenschappelijke volume blijvend mee te draaien aan de wereldtop. Dit leidt tot meerwaarde voor de onderzoekspositie van Nederland. De ambitie is om de instellingen met vereende krachten aantrekkelijker te maken voor talent en een grotere kans te geven op het verwerven van externe financiële middelen voor excellent onderzoek.

De combinatie van een brede algemene universiteit (LEI), een brede technische universiteit (TU Delft) en een meer gespecialiseerde universiteit (EUR) die relatief dicht bij elkaar liggen in een dichtbevolkte en economisch belangrijke regio met o.a. de Rotterdamse haven en Den Haag als derde VNstad, biedt grote kansen op meerwaarde voor onderwijs, onderzoek en valorisatie. De strategische alliantie tussen de instellingen heeft als doel om deze kansen te realiseren: samen meer dan de som der delen.

In het document 'Meer Waarde' is de samenwerking tussen de drie instellingen verder uitgewerkt.

Kwaliteit en studiesucces: slim studeren

Inleiding

De EUR is van oudsher een emancipatoire universiteit. Naarmate de stad en regio Rotterdam zich meer en meer ontwikkelde tot een smeltkroes van culturen, is ook onze universiteit steeds diverser geworden in samenstelling. De afgelopen jaren is zowel het volume aan studenten als de diversiteit daarvan flink toegenomen. De EUR heeft het hoogste percentage niet-westerse allochtone studenten van alle universiteiten (25% in 2011)⁵, kent daarnaast een grote hbo-instroom (16,7% in 2011)⁶ en het percentage internationale studenten is de afgelopen jaren fors gestegen (van 2,3% in 2002 naar 11.8% in 2011)⁷.

De EUR is er trots op dat ze een belangrijke bijdrage aan de emancipatie kan leveren door deze studenten op te leiden. Maar het betekent ook dat de EUR in toenemende mate voor een forse uitdaging staat, omdat niet-westerse allochtone studenten doorgaans minder goed presteren dan autochtone studenten en daarnaast vaker uitvallen en switchen⁸. Door de groeiende diversiteit in de studentenpopulatie en de geobserveerde verschillen in prestaties is de afgelopen jaren veel onderzoek verricht naar de verklarende factoren voor die verschillen in prestaties. Ook onderzoekers aan de EUR hebben zich hierin verdiept. En juist dankzij deze nieuwe inzichten is de EUR in staat haar onderwijsvisie aan te scherpen, waarbij de talentontwikkeling van haar studentenpopulatie centraal staat.

In dit hoofdstuk presenteren we welke visie wij hebben voor ons onderwijs in de toekomst. Daaraan voorafgaand laten we eerst de belangrijkste ontwikkelingen in het onderwijsbeleid van de laatste jaren passeren, waarbij we ook aangeven hoe ons onderwijs er op dit moment voor staat.

Terugblik

Vanaf 2000: vakgerichte benadering

In de eerste jaren van de 21^{ste} eeuw was er veel aandacht voor kwaliteit en studeerbaarheid van het onderwijs. In dat kader vonden vernieuwingen doorgaans plaats op vakniveau, met een professionaliseringsslag voor docenten op onderwijskundig gebied, waarbij de onderlinge afstemming tussen inhoud, didactische vormgeving en toetsing werd verbeterd. Ook de online leeromgeving was in deze tijd in opmars. Daarbij werden in het kader van de studeerbaarheid de onderlinge verbanden tussen de vakken gestroomlijnd. Deze maatregelen hebben geleid tot kwalitatief beter onderwijs. Substantiële verhoging van de rendementcijfers en verlaging van de uitval bleven echter uit.

Vanaf 2005: toenemende aandacht voor uitval en rendement

Gedurende het eerste decennium groeide de aandacht binnen de EUR voor het terugdringen van uitval en het verhogen van rendementen. EUR-breed is in 2005 het Bindend Studieadvies (BSA) ingevoerd om studenten te prikkelen hun eerste jaar vlot af te ronden en zo de uitval uit latere jaren te beperken.

⁵ Percentage niet-westerse allochtone studenten in instroom 2011, 1CijferHO 2011

⁶ Percentage studenten met een hbo-p, hbo-ba of hbo-ma vooropleiding in instroom 2011, 1 Cijfer HO 2011

⁷ Percentage studenten met een niet-Nederlands paspoort in instroom, 1CijferHO 2011

⁸ Bijvoorbeeld: Van de Berg, M.N. & Hofman, W.H.A. (2005). Student succes in university education: a multimeasurement study of the impact of student and faculty factors on study progress. Higher Education, 50, 413-446 en Inspectie van het Onderwijs (2009) Aandacht voor diversiteit in het hoger onderwijs.

Het Bindend Studieadvies

In navolging van de experimentele fase bij de Rotterdam School of Management werd in 2005 aan de EUR het BSA ingevoerd. Deze maatregel betekent dat studenten naar het tweede jaar mochten doorstromen als ze minstens 40 van de geprogrammeerde 60 EC in het eerste jaar hebben behaald. Deze maatregel zorgt ervoor dat studenten een aanzienlijk deel van jaar 1 afronden voordat ze verder gaan met hun studie. Dit voorkomt dat studenten in jaar 2 en 3 uitvallen, omdat ze dan pas concluderen dat ze te weinig interesse hebben in de studie of bijvoorbeeld de studie niet aankunnen. Uit een effectstudie bleek dat het propedeuserendement na 1, 2 en 3 jaar steeg van 16%, 48% en 60% naar respectievelijk 37%, 60% en 60%⁹. De totale uitval over de gehele opleiding is niet toe- of afgenomen, maar wel vervroegd.

Het BSA heeft echter geen effect gehad op de *snelheid* waarmee studenten na de propedeuse doorstromen en afstuderen. De gemiddelde studieduur van herinschrijvers is ongeveer gelijk gebleven. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat het resterende deel van de vakken die in jaar 1 niet zijn behaald, alsnog behaald moeten worden gedurende jaar 2, waardoor studenten doorgaans hun tweedejaarsvakken niet allemaal halen.

Onderzoek¹⁰ laat zien dat rendementen tot stand komen op basis van een samenspel tussen leeromgeving, onderwijsaanbod, organisatie, examensysteem, docenten en studenten. Gestimuleerd door de targets die met de faculteiten zijn afgesproken naar aanleiding van het strategisch plan¹¹, hebben de opleidingen in de afgelopen jaren de slag gemaakt van vakgerichte onderwijsvernieuwingen naar een meer integrale benadering van onderwijshervormingen.

Wetenschappelijk beproefde aanpakken werden meer en meer toegepast en ook uitgewisseld. Daarbij kwam ook steeds meer aandacht voor de diversiteit van onze studenten. Zo bracht onderzoek aan het licht dat verschillende subgroepen beter presteren en minder uitvallen in een kleinschalige en gestructureerde leeromgeving met intensieve contacturen met docenten. Ook bleek dat Nederlandse studenten beter presteren in een onderwijssetting met internationale studenten.

Integrale onderwijsvernieuwing: probleemgestuurd onderwijs en kleinschaligheid


De opleiding Psychologie aan de EUR is vormgegeven volgens de principes van het zogenaamde "probleem gestuurde onderwijs" (PGO), gecombineerd met professionele en academische vaardigheidstrainingen. Bovendien zijn onderwijspsychologische inzichten toegepast om uitstelgedrag van studenten te voorkomen: voorkomen van concurrentie tussen vakken door in blokken aan een samenhangend thema of vak te werken en focus van studenten vasthouden door regelmatig en compensatoir te toetsen en herkansingen terug te brengen. In samenhang met intensief kleinschalig onderwijs van 10-12 studenten in door tutoren begeleid onderwijs, leidt dit tot een sterke binding, zowel tussen studenten onderling als tussen studenten en de opleiding. Dit heeft als effect dat Psychologie de afgelopen jaren het hoogste percentage herinschrijvers (op de selecterende opleidingen na) en een van de beste 4-jaarsrendementen (naast enkele kleine opleidingen) kent van de EUR. Kleinschaligheid en PGO lijken daarmee bij te dragen aan zowel het voorkomen van uitval als de bevordering van doorstroom.

Naast Psychologie werken zowel Sociologie als de nieuwe opleiding Pedagogische Wetenschappen inmiddels geheel volgens deze aanpak, en in 2012 zullen ook de opleidingen Rechtsgeleerdheid, Fiscaal recht en Criminologie het probleemgestuurde, kleinschalige onderwijs invoeren. Elementen van deze aanpak zijn inmiddels in vrijwel alle opleidingen aan de EUR terug te vinden.

9 Fleur Duijndam en Ad Scheepers in HO management (jaargang 1, nr 5, sept 2009)

10 Voor een overzicht van literatuur zie Henk Schmidt, in 'Nominaal is Normaal', 2011

11 Zie www.eur.nl/eur/missie_strategie/erasmus2013/convenanten/

 **Integrale onderwijsvernieuwing:
het Jaarplansysteem**

In het collegejaar 2007-2008 heeft de Erasmus School of Economics (ESE) in al haar initiële opleidingen het Jaarplansysteem ingevoerd. Het behelsde een verandering van de jaarindeling (van drie trimesters naar vijf onderwijsmodules / blokken), een intensivering van het bacheloronderwijs, verkleining van de groepsgrootte en wijziging in het toetsbeleid: invoering van compensatoir toetsen en terugdringen van de herkansingen (maximaal 3 van de 10 vakken).

Het effect: de groep studenten die door mag naar het tweede jaar is even groot, maar heeft meer studiepunten gehaald. Compensabele studiepunten blijken overwegend terecht te komen bij studenten die ook zonder compensatie een (voorlopig) positief BSA zouden hebben gehaald. Verder blijkt dat studenten die een basisvak compenseren hiervan geen hinder ondervinden bij het vervolgvak later in de studie¹². Wijzigingen in het toetsbeleid lijkt daarmee een effectief instrument om de studie vertraging van de doorstromers te reduceren zonder het niveau te verlagen, maar niet om de studie-uitval in het eerste bachelorjaar aan te pakken.

De faculteit Rechten die soortgelijke veranderingen heeft doorgevoerd in 2010 laat vergelijkbare resultaten zien.

Behalve de curriculumherzieningen is ook ingezet op de professionalisering van docenten en andere sleutelfunctionarissen in het onderwijs. Omdat integrale curriculumveranderingen met name vragen om teamwork van docenten, wordt veel waarde gehecht aan onderwijskundig leiderschap. Inmiddels hebben 16 onderwijsleiders de leergang Onderwijskundig Leiderschap, georganiseerd door het Utrecht Center Of Excellence in University Teaching, afgerond. Zij hebben het Erasmus Netwerk voor Onderwijs opgezet, een community die het uitwisselen van kennis over onderwijs en het publiceren van onderzoek naar onderwijsvernieuwingen nastreeft.

Naast het curriculum en de docenten spelen ook studentkenmerken een rol bij uitval en prestatie. Dat is goed te zien als rendementen van selecterende opleidingen vergeleken worden met opleidingen zonder selectie aan de poort. Voorkennis, intelligentie, sociaaleconomische achtergrond en persoonlijkheidskenmerken zoals doorzettingsvermogen zijn gerelateerd aan uitval en prestaties. Daarbij blijken er verschillen te zijn tussen subgroepen, bijvoorbeeld meisjes versus jongens en autochtoon versus allochtoon. De keuze om te studeren aan een universiteit en de keuze voor een opleiding wordt echter al voor onze poort genomen en is binnen onze poort vaak lastig te beïnvloeden. Daarom hebben opleidingen aan de EUR in de afgelopen jaren geëxperimenteerd met twee vormen van studiekeuzegesprekken, met als doel aankomende of binnenkomende studenten zich beter voor te laten bereiden op hun studie. Uit evaluatie blijkt dat deelnemers aan deze gesprekken beter presteren tijdens de studie.

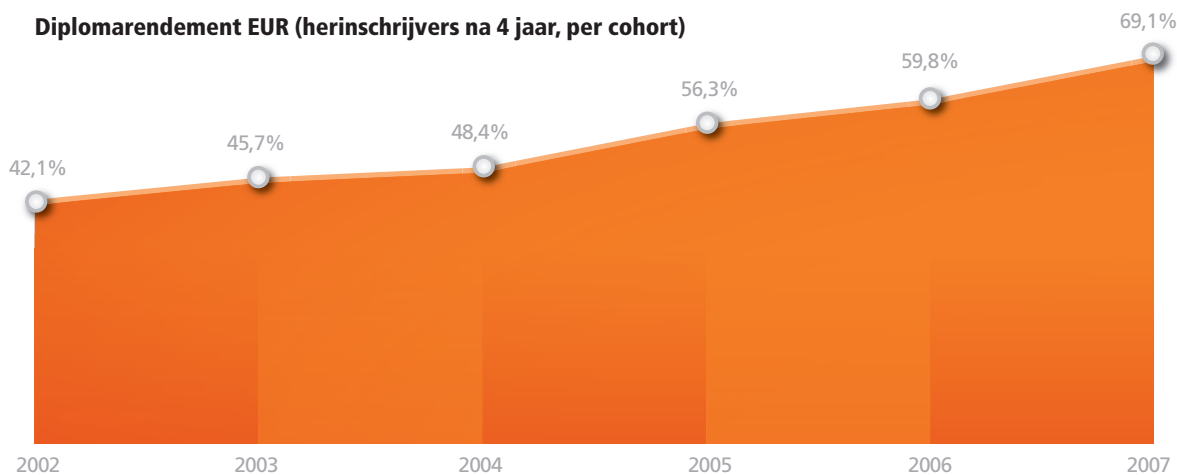
 **Projecten met vwo-scholieren bij
het Erasmus Medisch Centrum (EMC)**

Naast de pilots rond studiekeuzegesprekken, kent het EMC sinds enkele jaren het Junior Science Program en de Junior Med School. Het Junior Science Program is interessant voor leerlingen in vwo 4, 5 en 6, met het NG- of NT-profiel. Het is bedoeld als een eerste kennismaking met de wetenschappelijke onderzoekspraktijk, die ze enthousiast kan maken om een studie biologie, biomedische wetenschappen of geneeskunde te gaan doen. Ze kunnen kiezen voor labstages of seminars.

Zeer goede vwo-leerlingen kunnen in vwo 4 voor de Junior Medschool geselecteerd worden. De leerling doorloopt vervolgens een tweejarig traject, met een flinke studiebelasting, en deels ook met lessen in vakantieperiodes. Junior Medschool geeft rechtstreeks toegang tot de opleiding geneeskunde. Dit is in de opleiding geneeskunde een succesvolle groep studenten.

Stand van zaken

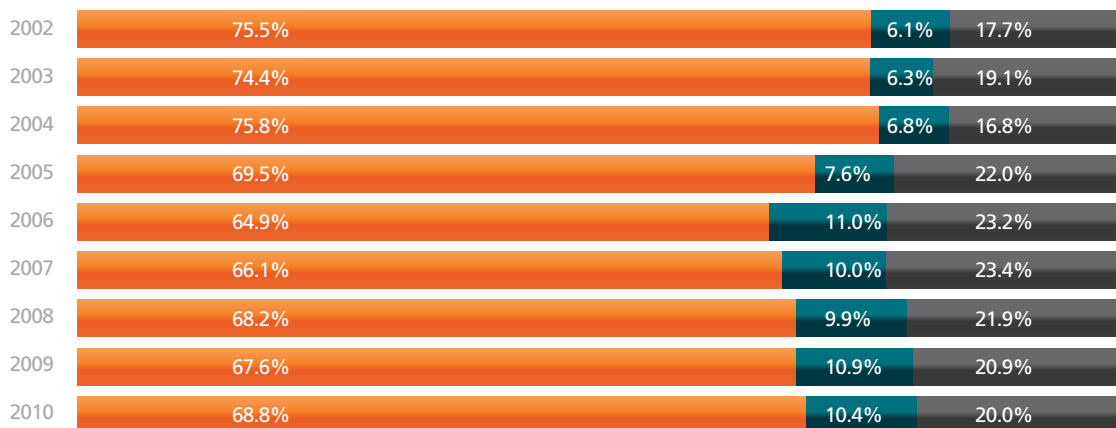
Diplomarendement EUR (herinschrijvers na 4 jaar, per cohort)



Bron: cohortbestand VSNU 1Cijfer HO 2011 13

De toenemende focus op uitval en rendement werpt haar vruchten af. Het diplomarendement van de *herinschrijvers opleiding* is de afgelopen jaren sterk gestegen. Van een forse achterstandspositie in 2002 is het rendement aan de EUR gestegen naar het WO-gemiddelde, ondanks het hoge percentage aan eerste-generatie HO-studenten en niet-westerse allochtonen.

Eerstejaarsrendement EUR (% uitval en switch per cohort)



n Blijver n Switcher n Uitvaller n Stijger

Bron: cohortbestand VSNU 1Cijfer HO 2011 14

De invoering van het BSA in 2005 heeft gezorgd voor een toename van uitval en switch in het eerste jaar, maar een vermindering daarvan in latere jaren. Uit eigen cijfers blijkt bovendien dat het aantal studiepunten dat deze herinschrijvers halen in het eerste jaar is toegenomen.

13 1e jrs HO, hoofd & neven-inschrijvingen, voltijdstudenten, herinschrijver opleiding, diploma = ba of ma aan de EUR,
 14 1e jrs HO, hoofd & neven-inschrijvingen, voltijdstudenten

De volgende stap: slim studeren

In 2011 is in overleg met decanen en opleidingsdirecteuren vastgesteld dat we ondanks de inspanningen en vorderingen van de afgelopen jaren nog meer vooruitgang willen boeken met het verhogen van het diplomarendement. Aansluitend bij de prikkel die OCV studenten¹⁵ geeft om op tijd af te studeren, hebben we de ervaringen van de afgelopen jaren en wetenschappelijk onderzoek gecombineerd tot een eensluidend onderwijsconcept, specifiek gericht op de studentenpopulatie van de EUR. Met dit concept willen we ambitieuze studenten motiveren het beste uit zichzelf te halen, efficiënt en op tijd af te studeren, terwijl er voldoende ruimte blijft voor verdieping en verbreding. Dit vereist inzet van studenten, docenten en opleidingsverantwoordelijken.

Uitgangspunten

Deze onderwijsvisie heeft de volgende kenmerken:

- >>> **Intensief, activerend onderwijs**, waarbij de student voortdurend aan de bal gehouden wordt met tussentijdse toetsen en opdrachten;
- >>> **Kleinschaligheid**, dat zorgt voor een betere kennisoverdracht en een cultuur waarbij docenten en studenten zich betrokken voelen bij de prestatie van de student en elkaar beter leren kennen. Een gangbare maat voor kleinschaligheid is 25. Een aantal opleidingen aan de EUR werkt met deze maat, echter steeds meer opleidingen aan de EUR (gaan) werken met substantieel kleinere groepen van ongeveer 10-12 studenten.
- >>> **Seriële programmering** (in blokken), opdat de studenten zich goed kunnen concentreren op een vak.
- >>> **Terugbrengen van het aantal herkansingen in combinatie met compensatoir toetsen**. De praktijk bij de economische faculteit laat zien dat dit de doorstroom verhoogt: meer studenten ronden zo hun eerste jaar af binnen de gestelde tijd.
- >>> **Verhoging van het BSA naar 60**. De ervaring met de invoering laat zien dat het bindend studieadvies de uitval vervoegt en niet verhoogt. Door de norm te stellen op 60 studiepunten starten studenten met een schone lei aan hun tweede jaar.

Op deze manier voelen studenten zich sneller thuis op de universiteit, zijn ze gemotiveerder om te studeren en blijven ze op koers. Goede motivatie, binding met de opleiding en goede prestaties voorkomt uitval en leidt, logischerwijs, tot een hogere doorstroom. Het geheel zorgt voor een cultuur waarin ambitieuze studenten graag willen presteren.

Fasering

In de praktijk zijn alle opleidingen al met meerdere van deze elementen bezig in verschillende snelheden. De komende jaren staan er bovendien nog veel vernieuwingen op de rol. Met de vernieuwingen die zich concentreren op het examensysteem (BSA, herkansingen, compensatie), die in de wandelgangen al snel de werktitel 'Nominaal is Normaal' hebben gekregen, zijn we in 2011 met een pilot gestart bij onze Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW).

Tussentijds onderzoek¹⁶ laat enerzijds een positief resultaat zien: naar verwachting zullen meer studenten dan voorheen na het eerste jaar een positief advies krijgen (60 studiepunten behaald), terwijl de uitval niet groter zal zijn dan voorheen na 2 jaar. Anderzijds is er sprake van een instroomdaling, wat reden is tot zorg. Op basis van deze bevindingen heeft het College van Bestuur besloten 'Nominaal is Normaal' in het collegejaar 2012-2013 niet universiteitsbreed in te voeren. Wel wordt het aantal pilots uitgebreid met die faculteiten die daar organisatorisch en onderwijskundig toe in staat zijn. Dit leidt ertoe dat niet alleen de pilot bij FSW een volledig jaar zal hebben kunnen draaien (2011-2012), maar ook dat er meer data beschikbaar zullen komen over de effecten van 'Nominaal is Normaal' op de studiekeuze van aankomende studenten, op de prestaties en doorstroom van studenten en op de instroomcijfers. Op basis van die data kan begin 2013 worden besloten over EUR-breed beleid ten aanzien van 'Nominaal is Normaal'. De Universiteitsraad heeft het College in de aanloopfase richting de uitbreiding van de pilot voorzien van diverse aanbevelingen voor het monitoren van de effecten. Deze aanbevelingen worden betrokken in de uitwerking van de uitgebreide pilot.

¹⁵ De financiële prikkel voor instellingen is tegengesteld, zie paragraaf kosten en financiële risico's

¹⁶ http://www.risbo.nl/r_nieuws.php?n=67

Zowel de verhoging van de onderwijsintensiteit als de invoering van kleinschaliger onderwijs is in hoge mate afhankelijk van financiële en organisatorische mogelijkheden. De komende jaren zal in ieder geval geïnvesteerd worden in kleinschalig en intensief onderwijs aan de Erasmus School of Law. Het betreft hier zowel organisatorisch als financieel een ingrijpende hervorming die een investering van zo'n 8 miljoen vraagt. Ook het nieuw op te zetten Erasmus University College zal uitgaan van kleinschalig en intensief onderwijs. Overige vernieuwingen die gericht zijn op onderwijsintensiteit en / of kleinschaligheid worden intern door subsidieregelingen gestimuleerd.

Instroommaatregelen

Naast de onderwijshervormingen, is er ook aandacht voor de instroom. De studiekeuzegesprekken worden uitgebreid. Voor een groter effect is de aangekondigde wettelijke verplichting met ingang van 2013 van groot belang, zodat ook alle studenten bereikt worden. Daarnaast wordt geïnvesteerd in de samenwerking met het voortgezet onderwijs. Naar analogie van de Junior Med School wordt een 'pre-academic development programme' gestart, waarbij gewerkt wordt aan een betere voorbereiding van scholieren op de wo-studie. Hierbij is gekozen voor een gerichte benadering op de 'eerste generatie HO-studenten'. Gezien de eveneens uitgebreide ervaringen en plannen van de hogescholen Rotterdam en Inholland met studiekeuzegesprekken worden samenwerkingsmogelijkheden verkend. Op het gebied van voorgezet onderwijs wordt in een werkgroep 'Beter Presteren' met de gemeente Rotterdam en de schoolbesturen samengewerkt.



Erasmus School of Law

De Erasmus School of Law houdt in 2011 / 2012 de pilot Erasmus Law Experience. Scholieren van 5 en 6 vwo maken in de klas kennis met het vak rechten en de nieuwe onderwijsmethode. In het lesuur gaan de scholieren aan de slag met een juridische casus. Deze ervaring met *active academic learning* kunnen de vwo-scholieren benutten voor hun studiekeuze.

Docentkwaliteit

Niet alleen aan de studenten worden meer eisen gesteld, ook aan onze docenten. Binnen de EUR worden onderwijsleiders gestimuleerd om onderwijskundig onderzoek te doen. Zo dragen zij direct bij aan *evidence-based*-onderwijsvernieuwingen zoals die binnen de EUR inmiddels gebruikelijk zijn. Streven is om samen met de universiteiten van Leiden en Delft hiervoor een LDE Center for Education & Learning op te richten. Hierin wordt de onderwijsexpertise van de afzonderlijke instellingen gebundeld en wordt de scheiding tussen onderwijssectoren en algemene didactici en vakdeskundigen doorbroken. Het onderzoek, de training en de curriculumontwikkeling die daarin plaatsvindt zal zorgen voor een kwaliteitsimpuls.

Voor de reguliere docenten is er de BasisKwalificatie Onderwijs (BKO). Deze is verplicht voor alle nieuwe docenten. Het past naar onze mening niet om wetenschappers die hun sporen in het onderwijs meer dan verdiend hebben nog een verplicht BKO te laten halen. Decanen toetsen of deze docenten een BKO-niveau hebben op basis van een afgesproken set van criteria en kunnen hen dan vrijstelling verlenen voor het doorlopen van het BKO-traject. Studentenevaluaties¹⁷ zijn daarbij het belangrijkste criterium: docenten moeten minimaal een 3,5 uit 5 of een 7 uit 10 scoren (mits voldaan aan eisen van representativiteit). Sommige faculteiten leggen de lat nog hoger.

¹⁷ Marsh, H. W. (2007b). Students' evaluations of university teaching: Dimensionality, reliability, validity, potential biases and usefulness. In R. P. Perry & J. C. Smart (Eds.), *The scholarship of teaching and learning in higher education: An evidence-based perspective* (pp. 319–384). New York, NY: Springer.

Behaalde BKO Wetenschappelijk Personeel	absoluut ¹⁸	procentueel
BKO	99	5%
BKO-niveau	194	10%
BKO nog niet afgerond	115	6%
Onbekend / niet ingevoerd	1626	79%
Totaal	2034	100%

De afgelopen jaren is vooral nadruk gelegd op onderwijskundig leiderschap en opleidingstrajecten die passen bij onze onderwijsstrategie, in plaats van het sec behalen van het BKO, vandaar dat de percentages in bovenstaande tabel laag zijn. Door de Faculteit der Sociale Wetenschappen wordt bijvoorbeeld een eigen BKO-traject aangeboden met een specialisatie op het PGO-concept. In dit traject wordt extra aandacht besteed aan de rol van de tutor. Voor enkele bacheloropleidingen die ook werken met kleinschalige tutorgroepen, maar dan zonder PGO, is een trainingsprogramma gestart dat specifiek is gericht op het begeleiden van kleine onderwijsgroepen. Voor degenen met een onderwijsstaak die niet in aanmerking komen voor het BKO, promovendi, docenten met een tijdelijke aanstelling en docenten die bijscholing nodig hebben wordt een basiscursus didactiek georganiseerd.

Scholingsaanbod Erasmus Medisch Centrum

Naast BKO biedt het Erasmus Medisch Centrum haar docenten een divers pallet aan trainingen en workshops:

1. **Vier soorten Teach the Teacher trainingen (Tweedaagse training Basisdidactiek) voor verschillende doelgroepen: docenten, begeleiders van EMC coassistenten, begeleiders van promovendi, (hoofd)opleiders, plaatsvervangend opleiders en waarnemend opleiders.**
2. **Halfdaagse workshops:**
 - Hoorcollege geven
 - Omgaan met groepen
 - Tentamenvragen maken
 - Zelf met E-learning aan de slag!
 - Klinisch redeneren
 - Feedbackzakboekjes
 - Beoordelen van coassistenten
 - Begeleiden van scriptie en onderzoek
3. **Individuele ondersteuning en coaching-on-the job voor docenten die in een BKO-traject zitten. Deze coaching bestaat uit observatie van het onderwijs, feedback, begeleiding bij het ontwikkelen van onderwijs en tentamenvragen, begeleiding bij het samenstellen van een onderwijsportfolio.**

Prestatieafspraken

Uitval en switch in het eerste jaar

	Nulmeting Cohort 2009 ¹⁹	Prestatieafpraak Cohort 2014
Uitval	20%	19%
Switch	10%	9%
Herenschrijvers opleiding	69%	72%

We verwachten dat door ons beleid het percentage herenschrijvers stabiel zal blijven bij de meeste opleidingen. Vanwege de inzet op kleinschaligheid en intensivering bij de Erasmus School of Law, de onderwijsintensivering bij ook andere opleidingen en de uitbreiding van de studiekeuzegesprekken verwachten we de komende jaren een kleine stijging in het percentage herenschrijvers.

We verwachten daarbij dat de verhouding tussen uitval en switch vrijwel gelijk zal blijven aan de huidige situatie. Overigens is het lastig een onderscheid tussen uitval uit de instelling en switch binnen de instelling te maken. Mede omdat studenten met een negatief BSA worden begeleid een afgewogen beslissing te maken, waarbij de nadruk op hun toekomst ligt en niet op de uitval/ switch cijfers van de EUR.

Bachelorrendement

	Nulmeting Cohort 2007 ²⁰	Prestatieafpraak Cohort 2011
Herenschrijvers met een diploma na 4 jaar	69%	75%

Voor prestatieafspraken over het rendement kijken we naar studenten die zich in het tweede jaar bij dezelfde opleiding aan de EUR ingeschreven hebben. Ondanks de sterke stijging in de afgelopen jaren verwachten we de komende jaren nogmaals een substantiële toename van het aantal diploma's na 4 jaar als gevolg van de recente onderwijshervormingen.

Het College van Bestuur denkt dat met de invoering van het Nominaal is normaal-beleid, waarover in 2013 besluitvorming plaatsvindt, een verdere stijging naar ongeveer 80% na 4 jaar mogelijk is.

Onderwijsintensiteit

Collegejaar 2015-2016	
Aantal contacturen per week in het eerste bachelorjaar	Minimaal 12

Nog niet alle opleidingen aan de EUR bieden momenteel minstens 12 contacturen per week in het eerste bachelorjaar. Zoals hierboven aangegeven streeft de EUR naar kleinschaliger en / of intensiever onderwijs, binnen de budgettaire en organisatorische randvoorwaarden die ons worden gegeven en die als wenselijk worden geacht. Ondergrens die hierbij aangehouden wordt, is 12 contacturen per week in het eerste jaar.

Daarnaast zal de EUR de komende jaren monitoren hoeveel uur studenten aan hun studie besteden.

Docentkwaliteit

	1 april 2012	31 dec 2015
Docenten (WP) op BKO-niveau	15%	70%

De EUR streeft ernaar in 2015 70% van haar docenten op BKO-niveau te hebben. Dit zijn docenten die ofwel hun BKO hebben behaald, of na toetsing op BKO-niveau blijken te functioneren. De resterende 30% is wetenschappelijk personeel met een marginale onderwijstaak, met name bij het Erasmus Medisch Centrum.

¹⁹ Bron: cohort bestand VSNU 1 CijferHO, 1e jaars HO, hoofd & neveninschrijving, voltijd

²⁰ 1e jaars HO, hoofd & neven-inschrijvingen, voltijdsstudenten, herenschrijver opleiding, diploma= ba of ma aan de EUR, cohortbestand VSNU 1CijferHO

Selectief budget

De EUR steekt haar nek uit en zet een sterk en gedurfd onderwijsprofiel neer. De snelheid van realisatie is afhankelijk van de organisatorische en financiële mogelijkheden, omdat de bijbehorende kosten aanzienlijk zijn. Tegelijk laat de evaluatie van de pilot 'Nominaal is Normaal' een financieel risico zien als gevolg van een mogelijke daling van het aantal ingeschreven studenten.

Kosten

De EUR zal de komende jaren aanzienlijk investeren in het onderwijs: 8 miljoen euro in het invoeren van kleinschalig en intensief onderwijs bij Rechtsgeleerdheid, Fiscaal recht en Criminologie, 6 miljoen in de oprichting van het kleinschalige Erasmus University College en 2,4 miljoen in het Studiekeuzecentrum.

Een schatting van de resterende kosten voor het invoeren van kleinschalig, activerend en intensief onderwijs komt uit op zo'n 60-65 miljoen euro (denk hierbij aan zaken als curriculumhervorming, extra inzet en professionalisering personeel, aanpassing en verhoogd gebruik van zalen, audiovisuele ondersteuning, bibliotheek). EUR-brede invoering van kleinschaligheid kan op kortere termijn gerealiseerd worden als er extra middelen beschikbaar zijn.

Financiële risico's

Tegelijkertijd loopt de EUR financiële risico's met haar aanpak: 1) als studenten korter studeren, betalen ze in totaal minder collegegeld, terwijl de belasting voor de instelling vergelijkbaar blijft²¹; 2) sneller afstuderen betekent minder studenten en daarmee een krimp van het macrokader²²; 3) langstudeerders die gedurende het jaar afstuderen krijgen voor de resterende maanden hun boete terug, terwijl de EUR die voor het hele jaar moet afdragen; 4) minder langstudeerders betekent een oplopende korting voor de instellingen, omdat de hoogte van de totale bezuiniging (boete van studenten + korting instellingen) is gefixeerd; en 5) het mogelijk afschrikwekkende effect van Nominaal is normaal²³ zorgt voor een verlies in bekostiging, zowel absoluut als in marktaandeel.

Conclusie

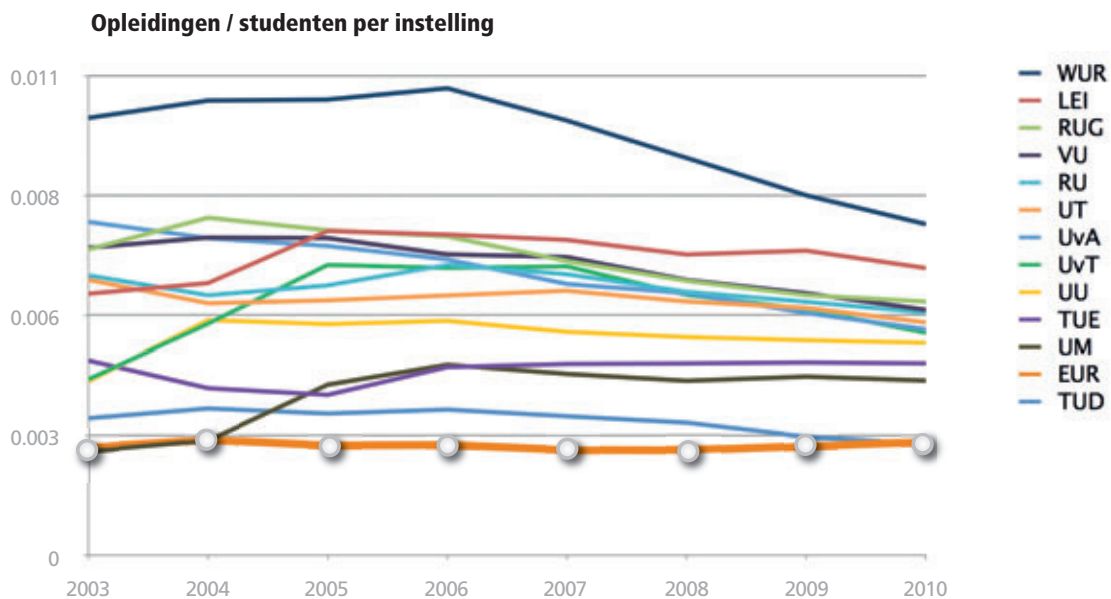
De aanpak vraagt forse investeringen die slechts gefaseerd over een langere periode gerealiseerd kunnen worden. Met een substantiële bijdrage uit het selectieve budget zijn wij in staat onze plannen versneld in te voeren en te realiseren. Door onze *evidence-based*-aanpak, zorgvuldige monitoring en het doen van onderzoek naar de effecten van onze maatregelen, zal een dergelijke bijdrage ook ten goede komen aan de kennis over het terugdringen van langstudeerders in zijn algemeenheid.

21 Dit blijkt bijvoorbeeld uit no show bij colleges en (1e) tentamens.

22 OCW compenseert wel voor langstudeerders, maar niet voor studenten die maximaal een jaar uitlopen

23 De pilot bij FSW lijkt daarop te duiden

Profilering onderwijs



Bron: 1Cijfer HO VSNU

De EUR kent een robuust en kwalitatief goed onderwijsaanbod op het gebied van welvaart, gezondheid, bestuur en cultuur. Om de groei in studentenaantallen te kunnen faciliteren zonder de bestaande opleidingen verder te belasten, is de afgelopen jaren ingezet op uitbreiding van het aanbod. Ondanks deze uitbreiding kent de EUR nog steeds relatief de minste opleidingen in verhouding tot het aantal studenten, zoals blijkt uit bovenstaand figuur:

De fase van uitbreiding is inmiddels vrijwel afgerond. De profilering van de EUR concentreert zich de komende jaren vooral op de ontplooiing en aantrekking van talent door het vergroten van studiesucces en diversificatie van het aanbod binnen de bestaande opleidingen. Daarnaast wordt het profiel verder aangescherpt in de samenwerking met Leiden en Delft.

Terugblik

Drie motieven hebben een rol gespeeld bij de uitbreiding van het opleidingsaanbod de afgelopen jaren: maatschappelijke behoeftes, internationalisering en onderzoek.

Maatschappelijke behoeftes

Vraag vanuit de maatschappij, en in het bijzonder die van Rotterdam is leidend geweest in het opzetten de nieuwe opleidingen Psychologie, Criminologie en Pedagogische Wetenschappen. Deze laatste opleiding voorziet bijvoorbeeld in een grote behoefte van de pedagogische sector in Rotterdam door zich te richten op de ingewikkelde sociaaleconomische en etnisch-culturele samenstelling van een metropool en de bijbehorende problemen. Om ook de docentenpopulatie van Rotterdam beter voor te bereiden op een dergelijke complexiteit, wordt in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam een academische pabo aangeboden.

Internationalisering

Het aantrekken van studenten uit het buitenland maakt de vorming van *international classrooms* (met een mix van Nederlandse en internationale studenten) mogelijk en draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs. Om in te spelen op de mogelijkheden van de internationale markt heeft de EUR uiteenlopende wegen bewandeld:

- >>> Nieuwe opleidingen: in de bachelor zijn twee nieuwe Engelstalige opleidingen opgezet International Business Administration (IBA) en International Bachelor's Programme in Communication and Media. Met het oog op een betere herkenbaarheid en het vergroten van de aantrekkingskracht op de internationale markt, is het merendeel van de afstudeerrichtingen van de master Business Administration per 2011 omgezet in zelfstandige masteropleidingen.
 - >>> Vrijwel alle masters en enkele bestaande bachelors zijn Engelstalig geworden.
 - >>> Bij enkele Nederlandstalige opleidingen worden Engelstalige stromen aangeboden.
 - >>> Sinds juli 2009 is het International Institute of Social Studies (ISS) in Den Haag een universitair instituut van de EUR. Het ISS richt zich op mondiale vraagstukken van ontwikkeling en sociale gelijkheid. De studentenpopulatie bestaat vrijwel exclusief uit internationale studenten. Het uitgangspunt voor het onderwijs is de culturele en professionele diversiteit en ervaring van de studenten, van waaruit een kritisch academisch engagement met ontwikkelingsproblemen tot stand wordt gebracht. Het onderwijsprogramma is niet alleen geaccrediteerd bij de NVAO, maar ook bij de European Association of Development Institutes.
- Aan de bacheloropleiding International Business Administration en de masteropleiding Development Studies heeft de NVAO het bijzonder kenmerk Internationalisering met het oordeel Goed toegekend.

Sinds 2000 is bij de EUR de International Bachelor of Business Administration gestart

Deze geheel Engelstalige opleiding bestaat voor de helft uit Nederlandse en voor de helft uit buitenlandse studenten, waarvan de meeste uit de EU. Voor de selectie wordt gebruikgemaakt van het experimentele regime uit "Ruim baan voor talent" waar het ook als good practice is aangemerkt. Filosofie van de IBA is dat studenten in een internationale opleiding verschillen leren waarderen en dat de diversiteit het geheel op een hoger niveau brengt. Daarom wordt zorgvuldig gekeken naar de internationale samenstelling van de groep, zodat samenwerking met verschillende culturen uitgangspunt is. In 2011 is de opleidingscapaciteit uitgebreid tot 400 eerstejaars. Ook is bij de NVAO in 2010 een erkenning toegekend voor onze bijzondere kwaliteit op het gebied van de internationalisering. Het rendement van de IBA is met 76% beduidend hoger dan de Nederlandstalige Bedrijfskunde opleiding.

Onderzoek

Binnen alle domeinen heeft de EUR een of meer onderzoeksmasters opgezet. Daarbij zijn ook samenwerkingsverbanden aangegaan met andere universiteiten, zoals via het Tinbergen Instituut met de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam en voor bestuurskunde met de Universiteit Utrecht en Universiteit Tilburg. Het Erasmus Medisch Centrum heeft als het gevolg van het ontbreken van voorlopende opleidingen anders dan geneeskunde vijf onderzoeksmasters in de markt gezet.

Afbouw

Ondanks dat er veel geïnvesteerd is om het onderwijsaanbod (kwalitatief goed) uit te breiden, is er ook een enkel bachelorprogramma beëindigd. Zo is de bachelor Economie & Informatica beëindigd omdat het rendement onvoldoende was en het aantal studenten gering. Ook zijn de deeltijdse varianten van sommige opleidingen (bachelor Economie & Bedrijfseconomie, bachelor en master Criminologie) wegens te geringe omvang en studiesucces gestaakt.

Stand van zaken

Eerder in dit stuk is aangegeven dat de EUR zich concentreert op mondiale maatschappelijke uitdagingen op het gebied van welvaart, gezondheid, bestuur en cultuur. De opleidingen van de EUR bevinden zich dan ook binnen deze gebieden of op het snijvlak daarvan, zoals hieronder zichtbaar is gemaakt voor de bacheloropleidingen. De opleidingen Nanobiologie en het Erasmus University College zullen, mits accreditatie wordt verkregen, in 2012 en 2013 van start gaan. Voor onze masters geldt dat deze sterk verbonden zijn met de toponderzoeksgroepen zoals deze in het volgende hoofdstuk zijn weergegeven.

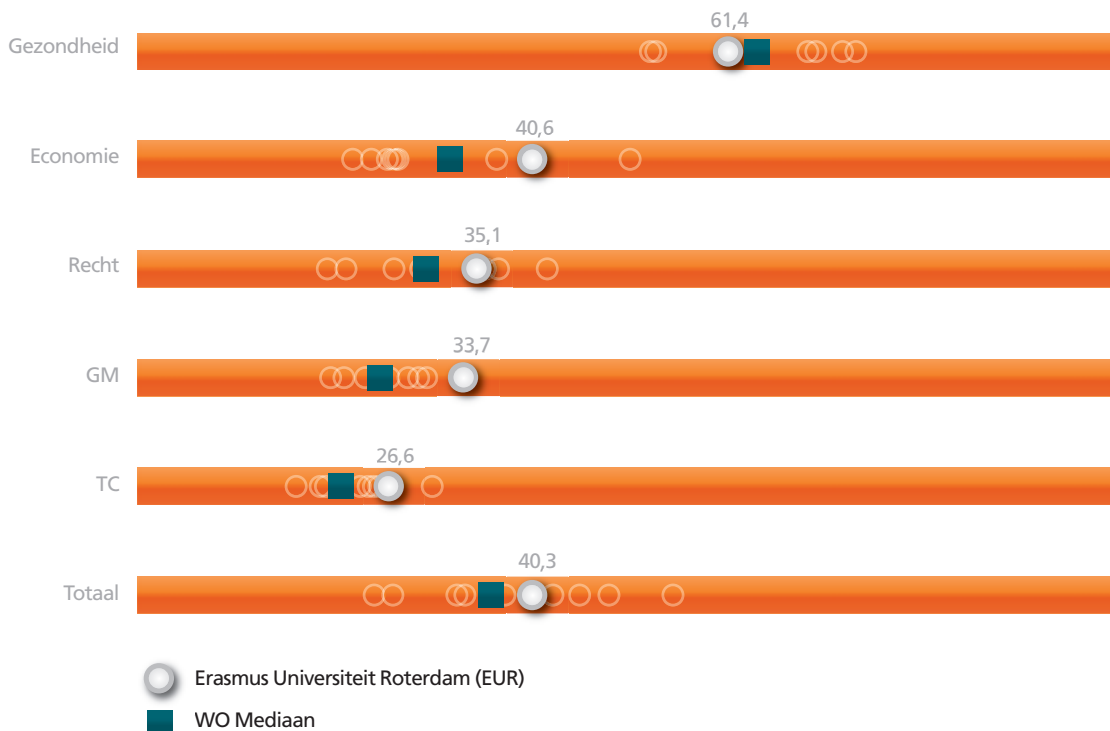


Kwaliteit

De basiskwaliteit van onze opleidingen is op orde, zoals blijkt uit de oordelen van de NVAO. De eindkwalificaties, leeromgeving (in het bijzonder het curriculum, medewerkers en verbeterbeleid) en kwaliteit van toetsing en kwaliteit van het gerealiseerde eindniveau zijn voldoende en op onderdelen goed. De zwakke plek is het onderwijsrendement van enkele opleidingen. Voor de masteropleiding Zorgmanagement (beoordeling in 2010) geldt dat het traject van de afstudeerscripties moet worden verbeterd om het gerealiseerd eindniveau te kunnen waarborgen.

Uit de Nationale StudentenEnquête (NSE) blijkt dat studenten aan de EUR tevreden zijn over de inhoud van de opleidingen, de algemene vaardigheden en de wetenschappelijke vaardigheden. De studenten van de EUR zijn bovendien ten opzichte van andere universiteiten bovengemiddeld tevreden over de voorbereiding op het beroep. Hierin maakt de EUR haar motto waar: universiteit van denkers én doeners.

NSE: Oordeel over voorbereiding op beroep (% tevreden, 2011)



Onderstaande tabel geeft inzicht in de positie van de opleidingen van de EUR ten opzichte van de andere twaalf Nederlandse universiteiten in 2011, verdeeld over de drie expertisegebieden van de EUR²⁴. Bij Elsevier hebben zowel studenten als hoogleraren / hoofddocenten hun oordeel gegeven, bij de Keuzegids vormen studentenenquêtes en expertrapporten de bronnen.

	Elsevier (studenten)	Elsevier (hoogleraren)	Keuzegids
Universiteit	*	2	4
Economie en Management			
Bedrijfskunde	1	1	3
Internationale bedrijfskunde	2	1	2
Econometrie	1	1	2
Economie	5	2	4
Fiscale economie	1	*	1
Geneeskunde en Gezondheid			
Geneeskunde	2	1	1
Gezondheidswetenschappen	2	2	2
Recht, Cultuur en Maatschappij			
Bestuurskunde	2	2	2
Communicatiewetenschap	4	*	6
Criminologie	2	1	3
Fiscaal recht	5	3	5
Geschiedenis	1	5	3
Kunst- en cultuurwetenschappen	6	*	5
Rechtsgeleerdheid	6	7	6
Psychologie	1	7	1
Sociologie	6	4	5
Wijsbegeerte	3	6	4

* geen gegevens

²⁴ Nadeel van deze rankings is dat kleine, specifieke opleidingen in een niche-markt in één ranking zitten met bijvoorbeeld de brede economie bachelors.

Concurrentiekracht

Naast de kwaliteit van opleidingen is de aantrekkelijkheid van de opleidingen van belang. Uit onderzoek blijkt dat we zowel op kwaliteit als op aantrekkelijkheid goed scoren.²⁵

Voor de EUR is dit een extra uitdaging omdat het imago van de stad Rotterdam de aantrekkingskracht van de EUR voor studenten niet versterkt. De concurrentiekracht²⁶ van acht bacheloropleidingen van de EUR is van oudsher sterk. Het betreft Econometrie and Operationele Research, Economie en Bedrijfseconomie, Fiscale Economie, Bedrijfskunde, International Business Administration, Bestuurskunde, Sociologie en Algemene Cultuurwetenschappen. Al deze opleidingen hebben in de loop der tijd hun sterke concurrentiepositie behouden. De numerus fixus die de meeste andere bacheloropleidingen hanteren, maakt dat ze qua concurrentiekracht gemiddeld presteren. De concurrentiekracht van de masteropleidingen bouwt voort op de concurrentiekracht van de voorlopende bachelors.

Profileringsplannen

De EUR zet voor haar onderwijsprofilering de komende jaren sterk in op haar vooruitstrevende onderwijsvisie, zoals beschreven in het hoofdstuk 'kwaliteit en studiesucces'. Ter versterking daarvan wordt gekozen voor differentiatie binnen het bestaande opleidingsportfolio om mogelijkheden voor het aantrekken en ontplooiën van (internationaal) talent te verbeteren. Daarvoor is uitbreiding en versterking van het excellentieaanbod en internationale tracks noodzakelijk. Ook het aantrekken van hbo-talent zal van belang blijven. Zo wordt terugloop in populatie en een te eenzijdige / regionale studentensamenstelling vermeden. Het profiel wordt in samenwerking met de universiteiten van Leiden en Delft aangescherpt en versterkt.

Excellentie

De EUR wil studenten die meer willen en kunnen de ruimte geven om zich te ontplooiën. De EUR ontvangt weliswaar geen subsidie vanuit het Sirius Programma, maar kent wel een zeer gevarieerd aanbod aan honourstrajecten, zowel EUR-breed (een Nederlands en Engelstalig traject in de bachelor) als op facultair niveau. De variëteit in dit aanbod met betrekking tot verschijningsvorm, studielast, invulling en de mate van vrijblijvendheid is erg groot. Het is van belang op een meer gestructureerde manier uitdagingen te creëren. De EUR heeft daarbij, in het verlengde van haar profiel, de volgende groep van excellente studenten voor ogen. Het zijn denkers én doeners, die:

- >>> Bovengemiddeld presteren;
- >>> Sterk gemotiveerd zijn;
- >>> Academisch talent hebben;
- >>> Breed (maatschappelijk) geïnteresseerd zijn;
- >>> Een kritische houding hebben en doortastend zijn: (wetenschappelijke) durf tonen;
- >>> Initiatiefrijk en creatief zijn: ondernemendheid;
- >>> Verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen onderwijs en in staat zijn daar vorm aan te geven: leiderschapspotentie.

²⁵ Eindrapportage overall marketingplan EUR

²⁶ Concurrentiekracht per opleiding per jaar = instroom EUR/ (landelijke instroom/aantal aanbieders). Is deze >1 dan krijgt deze opleiding meer instroom dan verwacht, bij <1 krijgt de opleiding minder instroom dan verwacht

De EUR wil de komende periode de mogelijkheden voor excellente studenten verder uitbouwen en structureren door:

- >>> De oprichting van het Erasmus University College;
- >>> Stroomlijning en uitbreiding van de honours-programma's;
- >>> Zorgdragen voor gestructureerde coördinatie en kennisdeling van de verschillende honours-programma's.

Erasmus University College

In september 2013 zal de EUR starten met haar brede liberal Arts and Sciences opleiding: het Erasmus University College²⁷. Dit College, met een capaciteit van 240 studenten per jaar, kent kleinschalig, intensief en probleemgestuurd onderwijs. Met de inhoudelijke focus op Urban Challenges wordt aangesloten bij de wetenschapsgebieden waarin de EUR sterk is (life sciences, social sciences en humanities) en een verbinding gelegd met de omgeving en het profiel van de EUR. Complexe steden zoals Rotterdam zijn in feite een microcosmos waarin de wereldwijde Grand Challenges samenkomen. Rotterdam heeft daarvoor veel te bieden en is dan ook een unieke thuisplaats voor een University College, waar de studenten met volledige concentratie kunnen werken, maar waar het lawaai van de straten nooit ver is. We willen dat onze studenten niet alleen leren welke problemen een multiculturele stad met zich meebrengt, maar ook bijdragen aan oplossingen door hun kennis toe te passen.

Stroomlijningen uitbreiding honours

De EUR wil honoursprogramma's steviger verankeren in haar onderwijsconcept. Hiervoor zullen opleidingen naast de reguliere eindtermen (die het minimum eindniveau weerspiegelen), zogenaamde 'honours' of 'plus' eindtermen formuleren, waartoe honoursprogramma's opleiden. Dat betekent dat deze honoursprogramma's in ieder geval gaan voldoen aan de volgende criteria:

- >>> Een minimale belasting vergelijkbaar met 15 EC;
- >>> Selectie van studenten op basis van het EUR-profiel;
- >>> Speelt in op (actuele) maatschappelijke vraagstukken en problemen;
- >>> Stimuleert ondernemendheid, creativiteit en leiderschap van studenten, bijvoorbeeld door ruimte voor eigen vormgeving / inkleuring van het programma;
- >>> Toetst de geformuleerde eindtermen.

De komende periode zullen de bestaande honours-programma's op een dergelijke manier worden vormgegeven. Het streven is om in alle faculteiten in dergelijke programma's te voorzien.

Daarnaast zal er een EUR-breed honoursprogramma in de master worden opgestart dat zich richt op de Grand Challenges. De opzet van het programma zal een grote eigen inbreng en ondernemendheid van studenten stimuleren.

Differentiatie naar doelgroepen

Om nieuw en ander (internationaal) talent aan te trekken zal een herbezinning op de strategie plaatsvinden, waarbij sterker ingezet zal worden op specifieke doelgroepen. Voor de internationale markt kan voortgebouwd worden door het model waarmee IBA heeft gepioneerd naar (nog) meer bacheloropleidingen uit te breiden. In niches kan de EUR met buitenlandse universiteiten een joint degree gaan verzorgen. Een voorbeeld is een initiatief van het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg en universiteiten in Oslo, Innsbruck en Bologna.

Ook de forse instroom vanuit het hbo aan de EUR verdient onderhoud, mede vanwege wijzigingen in de bekostiging die ertoe leiden dat schakeltrajecten steeds onaantrekkelijker worden voor hbo'ers. De EUR kiest ervoor om zich vooral te richten op hbo-instroom in de master. Daar is een goede voorbereiding voor nodig.

Met de hogescholen zal worden verkend of brede tracks in het hbo kunnen worden opgezet die de kwaliteit en kwantiteit bieden om een drempelloze toegang naar EUR-masters mogelijk te maken.

 **Erasmus School of Economics**

De Erasmus School of Economics heeft met 5 hbo-opleidingen (van 3 hogescholen) contractuele afspraken over inhoud en kwaliteitsbewaking van een doorstroomminor van 30 studiepunten, die in combinatie met het hbo-diploma rechtstreekse toelating geeft tot masters. Sinds kort heeft ook de Rotterdam School of Management een samenwerkingsafpraak met de Hogeschool Rotterdam over een doorstroomminor die rechtstreeks toegang biedt tot hun masters.

Op de langere termijn zullen de groeiende kwaliteit en reputatie in onderzoek en onderwijs, het sterke profiel en de goede aansluiting op de arbeidsmarkt worden benut om meer internationaal talent te trekken en meer onderwijs voor alle levensfasen te bieden. Daarbij is het belangrijk om ook nieuwe (verdien)modellen in de markt te onderzoeken, zoals afstandsonderwijs, modulair onderwijs die nieuwe doelgroepen – waaronder zeker ook werkenden – kunnen trekken. Deze strategie zal worden uitgewerkt in het nieuwe strategische plan.

Aanscherping van het onderwijsportfolio met Leiden en Delft

In het document 'Meer Waarde' staan de voornemens van de alliantie uitgebreid beschreven. Hierin wordt aangegeven hoe het aanbod verrijkt wordt door onderlinge openstelling van opleidingen en vakken en krachten worden gebundeld op de ontwikkeling van nieuwe elementen. Ook wordt aangegeven hoe het profiel van de EUR wordt verscherpt, met name op de kleine opleidingen: wijsbegeerte en de (onderzoeks) masters.

Prestatieafspraken

	collegejaar 2011-2012	31 dec 2015
Aantal studenten in bachelor, excellentietrajecten per cohort	1%	8%

De EUR maakt een prestatieafpraak over het percentage studenten per cohort dat een excellentietraject in de bachelor doorloopt. Hierin worden enkel de honoursprogramma's meegeteld die zijn getoetst en voldoen aan de EUR-criteria, plus de studenten van het Erasmus University College. Omdat de EUR niet participeert in het Sirius Programma, zullen deze trajecten nog ter beoordeling worden voorgelegd aan de leading experts van het Sirius Programma.

Profilering onderzoek

Situering

Het wetenschappelijk onderzoek van de EUR heeft een sterke maatschappelijke oriëntatie, waarvoor de vraagstukken van de metropool een goede inspiratiebron zijn. Het is hecht verankerd in internationale onderzoeksnetwerken. Het aantrekken en vormen van wetenschappelijk toptalent ziet de Erasmus Universiteit Rotterdam als een prioriteit. Onderzoek van maatschappelijke relevantie wordt steeds vaker verricht in multidisciplinaire teams, zoals rond de thema's: Economics of Health, Social Innovation, Transport and Logistics, Cognitive Psychology, Corporate Engagement, Early Modern Studies, Sustainability en het bevolkingsonderzoek 'Generation R'. De expertisegebieden die dit ondersteunen laten zich omschrijven in vier domeinen, waarin het toponderzoek van de EUR zichtbaar wordt: welvaart, gezondheid, bestuur en cultuur.

Het onderzoek vindt plaats aan de landelijk erkende onderzoekscholen en onderzoeksinstituten of bij onderzoeksgroepen van de faculteiten. Bijna alle opleidingen hebben een researchmaster, waardoor de aansluiting gemaakt wordt van onderwijs op (top)onderzoek. Recentelijk zijn ook Graduate Schools opgericht die in deze ontwikkeling passen, en die de opleiding van jonge, veelbelovende onderzoekers tot doel hebben. Er zijn Graduate Schools in alle expertisegebieden van de EUR, die de researchmaster integreren met het promotietraject. De meeste onderzoekers van de EUR werken samen met of hebben contacten binnen internationale onderzoeksnetwerken.

Kwaliteit: perception gap

De kwaliteit van de onderzoeksoutput is zeer hoog. Wanneer gekeken wordt naar academische prestaties en onderzoekspublicaties, staat de EUR stelselmatig in de mondiale top 100 van universiteiten.

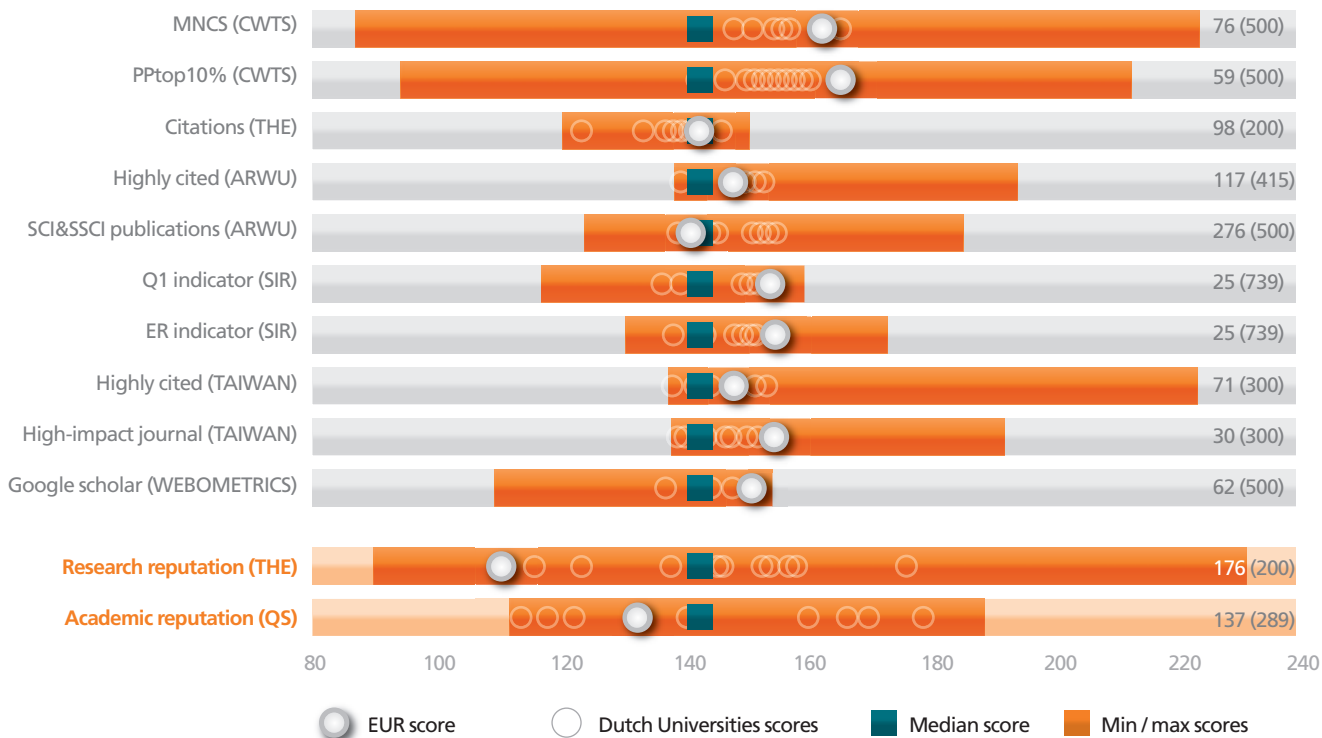
Ook in regionale en landelijk rankings staat de EUR hoog genoteerd. In Nederland op de 1e plaats op basis van onderzoekspublicaties die behoren tot de top 10% van meest geciteerde publicaties. In een aantal domeinen behoort de EUR tot de absolute wereldtop, zoals in het domein virusziekten. Het Erasmus Medisch Centrum staat in de global top-20 van onderzoeksinstituten op basis van citatiescores op het gebied van clinical research.

Terwijl de gemeten impact op basis van academische output goed is, scoort de EUR minder hoog in rankings die gebaseerd zijn op reputatie en oordelen van 'peers' of waar gekeken wordt naar zichtbaarheid en grootte (ARWU ranking). De EUR zit met een 'perception gap', waarin de wetenschappelijke kwaliteit en de gepercipieerde kwaliteit uiteen lopen. Deze perception gap wordt geïllustreerd met de figuren op volgende pagina, waarbij de score van de EUR op verschillende onderdelen van rankings is afgezet op de academische en de reputatiedimensie, zowel globaal (1e figuur) als in Nederland (2e figuur).²⁸

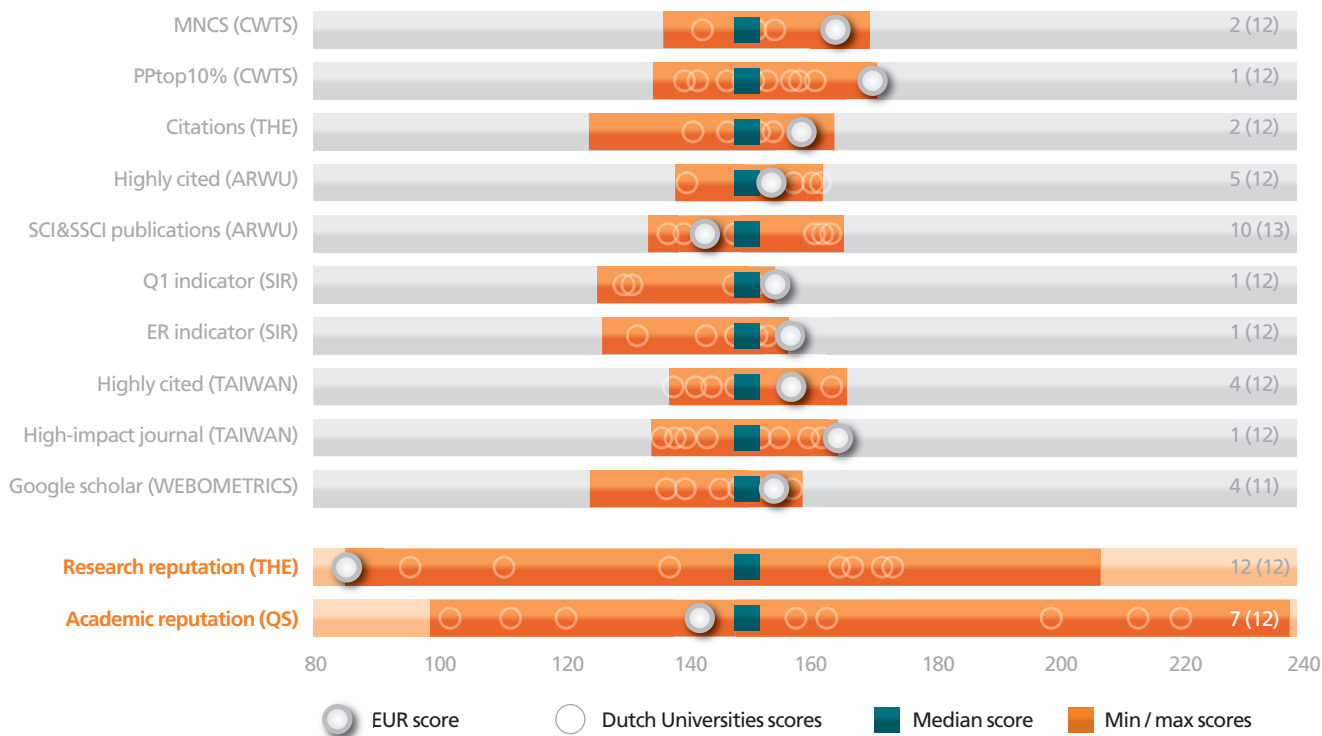
De EUR wil haar positionering in de wereld versterken, en een verbetering van de reputatie bewerkstelligen door de impact van het onderzoek verder te vergroten en het onderzoeksprofiel te versterken. Zowel intern, als in de strategische samenwerking met Leiden en Delft. In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe we dit willen bereiken.

²⁸ De score in de figuren is geüniformeerd, waarbij de aparte scores opnieuw zijn geschaald op basis van de standaard afwijking van iedere aparte schaal. Vervolgens is de mediane waarde op de geüniformeerde schaal vastgesteld op 150. Dit is een willekeurige waarde die is vastgesteld ter voorkoming dat er negatieve getallen in de tabel zouden ontstaan.

EUR reconstructed GLOBAL ranking position based on academic and reputation dimensions



EUR reconstructed NL ranking position based on academic and reputation dimensions



Onderzoeksprofilering: EUR 100 jaar impact

Tegen deze achtergrond geeft de EUR haar onderzoeksprofilering verder vorm. Het thema van het 100-jarig bestaan van de EUR in 2013 is: 100 jaar impact. De impact van EUR-onderzoek staat niet alleen centraal voor het millennium, maar ook voor de focus van het onderzoeksbeleid voor de komende jaren als een 'research intensive university'.

Het onderzoeksbeleid voor de periode tot 2020 richt zich daarom op:

- 1 Het verder versterken van de (zichtbare) excellente onderzoeksgroepen en de veelbelovende (sub)top door middel van gerichte investeringen;
- 2 Het vergroten van de inkomsten uit tweede en derde geldstromen door een gerichte keuze voor Grand Challenges en Topsectoren, samenwerking met Leiden en Delft en afspraken met de decanen;
- 3 Het uitbouwen en opzetten van graduate schools voor de werving en opleiding van internationaal onderzoekstalant, waar mogelijk in samenwerking met Delft en Leiden;
- 4 Het opzetten van professionele ondersteuning van de onderzoekers.

Excellentie staat dus centraal in het onderzoekbeleid voor de komende periode; dit wordt in dit hoofdstuk verder onderbouwd. Naast excellentie omvat de kennisketen ook de dimensies innovatie en valorisatie. Innovatie komt aan het eind van dit hoofdstuk nader aan de orde, terwijl valorisatie in het volgende hoofdstuk centraal staat.

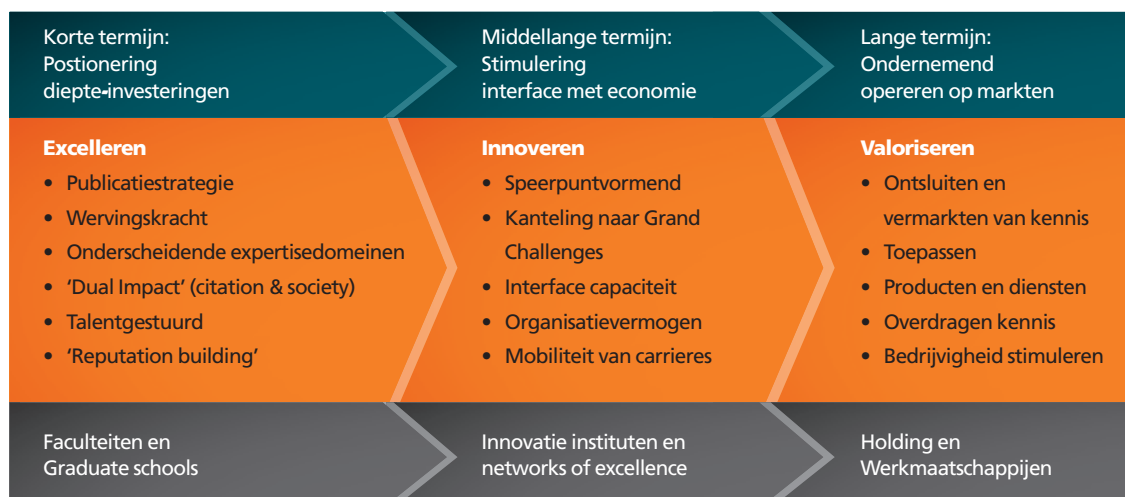
Aan het begin van de kennisketen is het doel van het excellentiebeleid de positionering van het EUR-onderzoek door middel van diepte-investeringen. Een betere positionering wordt nagestreefd middels een publicatiestrategie en het bevorderen van de wervingskracht; beide organisatorisch goed ingebed in de faculteiten en Graduate Schools.

Op de middellange termijn staat de stimulering van de interface met de economie centraal, o.a. door innovatief opereren en slim organiseren. Hier komen de verbindingen met de Grand Challenges en de Topsectoren aan de orde. Dergelijke processen gebeuren via (tijdelijke) innovatie-instituten en 'networks of excellence'.

De lange termijn richt zich op ondernemend opereren op de markt. Hier staat de kennisvalorisatie centraal, het economisch en maatschappelijk vermarkten van kennis en het stimuleren van bedrijvigheid. Dit gebeurt in de regel in de holding en de daarbij behorende werkmaatschappijen.

Via deze weg zal ook de hierboven genoemde 'perception gap' worden aangepakt. Door in de komende jaren gericht in te zetten op innovatie en valorisatie en daarbij tegelijkertijd de wetenschappelijke excellentie onveranderd hoog te houden, kan verwacht worden dat de reputatie van de EUR in rankings zal stijgen. Het innovatie- en valorisatiebeleid wordt aan het eind van dit hoofdstuk en in een volgend hoofdstuk nader toegelicht.

De volledige kennisketen wordt hieronder vormgegeven. De bovenste lijn geeft de strategische dimensie aan, inclusief de tijdslijn die erbij hoort. Het kader daaronder geeft de beleidsdimensie weer, en tot slot de organisatorische verankering.



Excellentiebeleid: speerpuntenstrategie

Deze strategie is in 2009 al ingezet, en zal in de komende jaren worden bestendigd. Uit de alfa / gammamiddelen die de afgelopen jaren aan de jonge universiteiten zijn toegekend, is een beperkt aantal toponderzoeksgroepen geselecteerd. De faculteiten hebben middelen gekregen om deze toponderzoeksgroepen op structurele basis te versterken en de impact van het onderzoek te vergroten. Een eerste evaluatie laat zien dat op verschillende terreinen de ingezette lijn een positief effect heeft. Zo hebben de faculteiten Sociale Wetenschappen, Erasmus School of Law, de Rotterdam School of Management en het instituut voor Beleid en Management in de Gezondheidszorg met deze middelen een aantal topwetenschappers aan weten te trekken en zo de dynamiek van hun beste onderzoeksgroepen een krachtige impuls gegeven. De effecten op het volume en de kwaliteit van publicaties zullen in de komende jaren zichtbaar worden. Ook is de verwachting dat de wervingskracht met het aantrekken van deze toppers aanzienlijk is vergroot. De Erasmus School of Economics heeft een succesvol programma voor visiting professors opgezet.

Ten behoeve van een scherpere onderzoeksfocus is in 2010 een speerpuntenanalyse gemaakt. Dit zijn de toponderzoeksgroepen van de EUR die bij de Europese

of wereldtop horen, en / of gezichtsbepalend zijn voor de onderzoeksprofilering van de EUR. Deze analyse heeft geleid tot een herpositionering van het onderzoek van de EUR in de vier domeinen welvaart, gezondheid, bestuur en cultuur (zie figuur hieronder).

De speerpunten geven het kader voor de verdere profilering van onderzoek. Het domein Gezondheid laat zich het best omschrijven als van 'moleculair tot mens tot maatschappij en terug'. Hieronder vallen vooraanstaande onderzoeksgroepen binnen de biomedische wetenschappen, binnen het klinische domein en binnen de gezondheidswetenschappen. Het domein Cultuur richt zich op media, geluk en identiteit in de moderne grootstedelijke samenleving. Dit omvat onderzoeksgroepen uit de sociologie, maar ook (cultuur)geschiedenis en de rechtswetenschap. Welvaart heeft verantwoorde economische groei als thema, en brengt daarin groepen op het terrein van econometrie, financiën en 'decision science' samen. Bestuur kijkt naar goed organiseren van bedrijf en samenleving, onder andere arbeids- en organisatiepsychologie, rechtswetenschappen en bestuurskunde. De kruisbestuivingen binnen en tussen deze domeinen dragen bij aan het onderzoeksprofiel van de EUR met de focus op de internationale vraagstukken van de metropool.



De komende vijf jaar zal door een excellentie-gedreven diepte-investering een bedrag van ruim 6,5 miljoen euro per jaar structureel besteed worden om de toponderzoeksgroepen hun positie bij de Europese en wereldtop te laten vasthouden door het aantrekken en behouden van wetenschappelijk toptalent. Hieruit kunnen de geïdentificeerde alfa / gamma-toponderzoeksgroepen in 2012 en in 2013 middelen aanvragen om de positie te versterken c.q. bestendigen. Dit gebeurt in competitie: groepen dienen plannen in over hoe zij de middelen willen inzetten voor hun excellentiestrategie. Maximaal vijf groepen zullen gehonoreerd kunnen worden in de ronde 2012, en nog eens eenzelfde aantal in 2013. Matching van de faculteiten is hierbij een vereiste: overleg en samenwerking is nodig over inzet van capaciteit en middelen, en waar raadzaam wordt door het bundelen van krachten een grotere slagkracht bereikt. Door het excellentiebeleid op deze manier vorm te geven (speerpunten, middelen in competitie verdelen, en matchingsverplichting) zet de EUR in op het versterken van de (wereld)topgroepen, terwijl groepen die het minder goed doen worden afgebouwd.

Uiteindelijk doel is om de nu reeds bewezen topgroepen verder te versterken richting wereldtop en veelbelovende groepen naar de (zichtbare) top te helpen. Hierbij is het excellentiebeleid steeds leidend.

Speerpunt Gezondheid: virologie

De afdeling Virologie – onder leiding van prof. dr. Ab Osterhaus – staat voor wetenschappelijk toponderzoek ten dienste van de samenleving. Twee bewijzen daarvan: de afdeling bewees dat een coronavirus de oorzaak van SARS was, en ontdekte het H5N1-vogelgriepvirus bij de mens. Hun interdisciplinaire kijk op wetenschappelijk onderzoek en de voortdurende jacht op nieuwe virussen en inzichten vormen de basis voor nieuwe interventiestrategieën en therapieën. De groeiende spin-off Viroclinics-Biosciences BV is een ander maatschappelijk succes: nieuwe diagnostische tools worden er geperfectioneerd en in de praktijk gebracht.

De afdeling speelt een vooraanstaande rol in verschillende internationale onderzoeksprojecten en is WHO-referentiecentrum, zowel voor influenza als voor exotische virussen. Deze wetenschappelijke excellentie levert internationale erkenning op. In eigen land is de afdeling bovendien belangrijk referentiecentrum voor klinische virologie en diagnostiek. De afdeling zet voluit in op kennisvalorisatie: ze maakt scholieren warm voor een carrière in de wetenschap, verschillende onderzoekers zijn hoogleraar en de afdeling heeft een adviserende rol voor de overheid. De afdeling heeft al 15 jaar een gemiddelde 'Crown Indicator' van 1,92, wat betekent dat het werk van de afdeling bijna 2 keer zo vaak wordt geciteerd als het wereldgemiddelde. Er wordt veel gepubliceerd: niet alleen in virologische top-vaktijdschriften maar ook in vooraanstaande wetenschappelijke tijdschriften zoals Science en Nature.

De ruimte voor vernieuwend onderzoek en de uitwisseling van kennis tussen de verschillende teams maken van de afdeling een unieke plek waar "skills" samenkomen om te onderzoeken, te ontdekken en om de resultaten van wetenschappelijk toponderzoek te vertalen naar de samenleving.

EUR Graduate Schools

Met de oprichting van de Erasmus Graduate Schools of Law en de Graduate School of Humanities, Social and Behavioral Sciences is een EUR-breed netwerk tot stand gekomen waarmee de kwaliteit en impact van het onderzoek verhoogd kan worden en het internationale talent een uitstekende inbedding kan vinden. De research master en de promovendi-opleiding worden in deze Graduate Schools gebundeld. In de Graduate School of Humanities, Social and Behavioral Sciences werken de faculteiten Sociale Wetenschappen, Wijsbegeerte, de Erasmus School of History, Culture and Communication, en het Institute of Social Studies samen. Verdere uitbouw van de Graduate Schools zal op de langere termijn plaatsvinden in samenwerking met Leiden en Delft (cf. de nota *Meer Waarde*).

In een aantal andere domeinen zijn al langere tijd EUR Graduate Schools actief, waarin de kwaliteit van het promotietraject is geborgd. Het aantrekken, opleiden en behouden van jong talent staat centraal. Het Erasmus Research Institute of Management (ERIM) is een inter-facultaire onderzoeksschool, waarin het PhD-traject goed verankerd is. Het Tinbergen Instituut brengt de economische faculteiten van de EUR, VU en UvA samen in een interuniversitaire onderzoeksschool. Binnen het Erasmus Medisch Centrum bestaan op een aantal terreinen Graduate Schools. Hierin zijn de activiteiten voor de research master en de opleiding voor promovendi gebundeld. De EUR participeert eveneens in landelijke onderzoekscholen (bijvoorbeeld Ethiek, Posthumus, Huizinga).

Innovatiebeleid:

Grand Challenges en Topsectoren

Een sterke positionering van de EUR is noodzakelijk om op wereldniveau te blijven meespelen.

De EUR zet in haar onderzoeksbeleid primair in op wetenschappelijke excellentie. De aansluiting met het Topsectorenbeleid gebeurt ook vanuit deze optiek. De betrokkenheid van de kennisinstellingen in het Topsectorenbeleid is van het grootste belang. De inbreng van de EUR op het Topsectorenbeleid concentreert zich in een aantal domeinen, uiteraard met name in de alfa, gamma en medische hoek, en expertise op deze terreinen is onontbeerlijk binnen de doelstellingen van het Topsectorenbeleid.

De EUR heeft een leidende positie in de Topsector Creatieve Industrie via de 'captain of science', en via de werktafel ICT en Media. Dit geldt eveneens voor de Topsector Logistiek, een terrein dat bij de speerpunten van de EUR behoort. De 'captain of science' voor de Topsector Hoofdkantoren is eveneens een boegbeeld van de EUR. Het Erasmus Medisch Centrum is nauw betrokken bij de ontwikkelingen in de Topsectoren Life Sciences and Health, alsmede High Tech Systemen en Materialen. Ook in andere Topsectoren ziet de EUR een belangrijke bijdrage van haar expertise, gezien de sterke maatschappelijke oriëntatie van haar onderzoek. EUR-wetenschappers zullen ook in andere Topsectoren een belangrijke, interdisciplinaire bijdrage kunnen leveren.



Via de NWO-programmering op de verschillende Topsectoren zal de EUR haar onderzoekers aansluiten op de Topsectoren. De EUR streeft er tevens naar om het volume aan subsidies op zijn minst op peil te houden. In dit proces zullen ook de werkmaatschappijen in de EUR Holding BV een belangrijke rol spelen (contractonderzoek, publiek-private samenwerkingen).

Ook via deelname aan de werkprogramma's rond de Grand Societal Challenges ziet de EUR mogelijkheden haar werving uit EU-middelen te vergroten. De brede maatschappelijke oriëntatie van het onderzoeksprofiel van de EUR sluit hier bij uitstek bij aan. Daarbij betreffen Grand Societal Challenges inherent interdisciplinaire vraagstukken, waarvoor slechts aan een oplossing gewerkt kan worden door wetenschapsvelden te laten samenwerken, en waardoor synergie wordt bereikt.

Een voorbeeld van het stimuleren op de middellange termijn via een zogenaamd innovatieinstituut is het onderzoek naar sociale innovatie, zoals dat bij de EUR wordt vormgegeven via het programma INSCOPE. Dergelijke thematische verbanden, die meerdere wetenschapsdomeinen bestrijken, zijn intrinsiek interdisciplinair. Ze zijn daarmee bij uitstek geschikt om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Ze vormen daarmee een uitstekende schakel in de keten excelleren – innoveren – valoriseren.

In 2011 heeft de EUR een benchmark laten uitvoeren ten aanzien van de prestaties in het Zevende Kaderprogramma. Net als bij de ERC-grants scoort de EUR hier lager dan verwacht zou kunnen worden op basis van de wetenschappelijke output en impact. Het Erasmus Medisch Centrum scoort iets hoger dan de EUR. De ambitie, zoals ook neergelegd in het excellentiebeleid voor onderzoek, zal zich richten op een hogere wervingskracht uit de EU-middelen, met inbegrip van de thema's rond de Grand Challenges (bijvoorbeeld Healthy Ageing), en Horizon 2020 meer in het algemeen. Onderzoeksprojecten die gebaseerd zijn op internationale samenwerking leveren een hogere impact op. Ook daarom zal de EUR zich steeds sterker richten op de EU-programma's. In het kader van het nieuwe strategisch plan worden met de decanen afspraken gemaakt over de verwachte stijging van succesvolle aanvragen (Horizon 2020, ERC starting en advanced grants, en de mobiliteitslijn (het Marie Curie programma).

Innovatie: INSCOPE

Trends like increasing scarce resources, including labor, globalization, more collaboration among organizations and institutes, and increasing competitive pressures strengthen the necessity for more academic and applied research on social innovation. INSCOPE will focus on these and other major social issues. Moreover, INSCOPE will align its activities with national and international (research) programs, like research concerning "Horizon 2020" of the European Commission and the Dutch top sectors, which is an initiative of Dutch Ministry of Economic affairs, Agriculture, and Innovation. For instance, the European Commission has proposed to allocate over forty billion euro's for research on, among others, innovation within small- and medium-sized firms, leadership of certain industries, and Marie Curie activities between 2014 and 2020. Social innovation plays a crucial role within these topics. Alignment with national and international programs and examination of major social issues do not only provide ample opportunities for valorization projects, but they also provide resources for academic output, PhD-positions, and attention from media.

De EUR kiest ervoor om op een aantal Grand Challenges en Topsectoren zoveel mogelijk 'in the lead' te zijn. Dat zijn de Topsectoren: *Logistiek, Creatieve Industrie, en Hoofdkantoren*. Voor de Grand Challenges ligt het potentieel vooral in *Health, Demographic Change and Wellbeing, Inclusive, Innovative and Secure Societies, en in Smart, Green and Integrated Transport*. Het Medical Delta-consortium met Leiden en Delft vormt een belangrijke troef voor Health, Demographic Change, and Wellbeing.

Voor andere Challenges en Topsectoren hebben andere universiteiten betere 'papieren'. Met name via de samenwerking met Leiden en Delft zal bekeken worden bij welke thema's de EUR kan aansluiten. Juist de interactie tussen de verschillende Topsectoren is van belang voor de grote maatschappelijke uitdagingen. Juist op deze doorsnedes wil de EUR een bijdrage leveren.

Afspraken decanen

Gerichte doelstellingen voor het binnenhalen van gelden uit de onderzoeksfondsen vanaf 2013 zullen in het kader van de nieuwe strategie met de decanen worden afgesproken.

Valorisatie

Achtergrond en situering

De Erasmus Universiteit houdt een brede definitie van valorisatie aan:

“Het proces waarbij toegevoegde waarde wordt gecreëerd door kennis geschikt of beschikbaar te maken voor economische of maatschappelijke benutting en door deze kennis daadwerkelijk aan te wenden in producten, diensten en processen of anderszins met deze kennis nieuwe bedrijvigheid te creëren.”

De Rotterdamse regio kent volgens de OESO-territorial review uit 2009 een gefragmenteerd innovatie- en valorisatiesysteem, met nog te weinig samenhang en samenwerking tussen de belangrijkste belanghebbenden. Hierdoor worden kansen gemist of niet optimaal benut. Dat betekent dat ook voor de Rotterdamse regio ondanks haar grote potentieel, investeringen in kennis niet noodzakelijkerwijs en automatisch leiden tot meer groei en concurrentiekracht. Dit vraagt aanvullend beleid waarbij alle belanghebbenden worden betrokken. Het zal zich richten op het aantrekken van additionele externe middelen door een betere benutting van het scherpe profiel van de EUR, de ligging van de EUR, de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, de ervaring uit de derde geldstroom, en de alliantie met Leiden en Delft. Valorisatie

dient hiervoor beter te worden ingebed in de organisatie, waardoor een kleinere afhankelijkheid ontstaat van de afnemende publieke middelen. Dit hoofdstuk gaat in op de uitwerking hiervan.

Er bestaan nog genoeg mogelijkheden voor verbetering en professionalisering van kennisvalorisatie en valorisatiesystemen. Het ontbreekt momenteel nog aan voldoende prikkels voor de kennisinstellingen in de regio om vergaand samen te werken ten behoeve van valorisatie. De infrastructuur waarin vraag wordt gekoppeld aan kennis is nog niet optimaal. Gezamenlijke methodes en procedures om de (effecten van) kennisvalorisatie in kaart te brengen en te coördineren zijn nog onvoldoende ontwikkeld. Focus, samenhang en doelgerichtheid bij de samenwerking tussen de relevante belanghebbenden in Zuid-Holland behoeft verbetering. (Dit zijn een paar voorbeelden van waarop het regionale valorisatiesysteem verbeterd kan worden.)

De kennisregio Zuid-Holland wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van meerdere innovatieclusters. De nieuwe economische agenda Zuidvleugel noemt de volgende clusters als sterktes voor Zuid-Holland:

Security (Rotterdam – Den Haag – Delft – Leiden)

Logistiek & transport (o.a. Deltri-samenwerking (met Drechtsteden en West-Brabant), Dinalog, SMART Port)

Water & Delta – (o.a. Stadshavens, Ecoshape Dordrecht)



Medisch & zorg: MedicalDelta (Rotterdam – Delft – Leiden)

Chemie & energie (o.a. Petrochemie, Gasrotonde, RCI, Clean Tech Delta (met Delft), CCS)

De brede maatschappelijke oriëntatie van het onderzoek aan de EUR biedt grote mogelijkheden voor valorisatie. Valorisatie van met name economische en maatschappelijke kennis wordt gezien als een van haar kerntaken, naast onderwijs en onderzoek. De focus van het EUR-onderzoeksprofiel (de maatschappelijke vraagstukken van de metropool) sluit uitstekend aan op deze kerntaak.

De strategische alliantie van de EUR met Leiden en Delft biedt meer mogelijkheden voor valorisatie, bijvoorbeeld door nauwere samenwerking tussen de valorisatiecentra (al dan niet in oprichting) van de drie Zuid-Hollandse universiteiten (conform Medical Delta, structuurfondsen Kansen voor West). Er wordt al succesvol samengewerkt met Leiden en Delft in het kader van het tripartiete Holland Program on Entrepreneurship (HOPE), waar de EUR penvoerder van is.

 **Holland Program on Entrepreneurship (HOPE)**

HOPE is a collaboration between the Erasmus University Rotterdam, Technical University Delft and Leiden University. HOPE stimulates entrepreneurship in the region of South Holland and tries to connect academic knowledge from the universities with the practical skills necessary for successful entrepreneurship. Together with different strategic partners HOPE develops numerous programs and events that bring out the entrepreneur in everyone.

In 2011, HOPE organized over forty events, with approximately 10,000 total participants. Over 32 starting entrepreneurs participated in our 'Get Started' pre-incubation program, and 32 entrepreneurs with growth ambitions joined the 'Accelerator' program. In November 2010, HOPE hosted the Dutch edition of the Global Entrepreneur Week (GEW), a worldwide initiative focused on entrepreneurship outreach.

De organisatie van de valorisatie

Een belangrijk deel van de valorisatieactiviteiten vindt momenteel plaats binnen de EUR Holding en de Erasmus Medisch Centrum Holding. Er is een zestiental BV's ondergebracht bij de EUR Holding, die gezamenlijk zo'n 30 miljoen euro per jaar genereren. Iedere BV is in principe gelieerd aan één van de faculteiten; in enkele gevallen 'bezitten' faculteiten meer BV's. De activiteiten van de EUR Holding omvatten training en onderwijs, contractonderzoek en advisering. Training en onderwijs variëren van 'post-graduate' masterprogramma's tot executive cursussen en korte cursussen voor ouderen. Een voorbeeld van de laatste zijn de HOVO-cursussen van de Erasmus Academie.

De valorisatieactiviteiten van het Erasmus Medische Centrum zijn ondergebracht in het Technology Transfer Office (TTO) dat bij het EMC is gelokaliseerd. Bij het TTO zijn 11,5 fte werkzaam. De licentie-inkomsten bedroegen in 2012 circa 1 miljoen euro. Daarnaast is de Erasmus Medisch Centrum Holding BV (1,2 fte) de houdstermaatschappij van de afdelingsBV's en de spinoutbedrijven die zijn opgericht op basis van EMC-technologie. Deze Holding heeft momenteel 28 deelnemingen, waaronder 7 afdelingsBV's. De gezamenlijke omzet in 2011 bedroeg 26,4 miljoen euro. Erasmus Medisch Centrum heeft een incubator voor startende bedrijven. Het beleid van EMC Holding zet in op het realiseren van een forse octrooiportefeuille; vanuit die portefeuille wordt aan een belangrijk deel van de valorisatie inhoud gegeven. Het scouten van potentieel octrooieerbare vindingen is een essentiële stap, evenals de verdere continue bewustwording van het belang van octrooiering.

Naast de valorisatie die via de EUR Holding plaatsvindt zijn andere onderdelen van de EUR hierin ook zeer actief. De Rotterdam School of Management staat internationaal hoog aangeschreven wat betreft onderwijs en training voor het bedrijfsleven. Het International Institute of Social Studies dat sinds kort ook deel uitmaakt van de EUR presenteert al jaren een post-graduate masterprogramma en korte cursussen voor internationale studenten. Daarnaast is het actief op het terrein van advisering op het gebied van capaciteitsopbouw in een groot aantal landen.

Rotterdam Global Health Initiative

The Rotterdam Global Health Initiative (RGHI) is a virtual network aiming at worldwide collaboration in education, research and advisory services in the fields of health systems research, access to health care, financial systems, health economics management and logistics, governance and law.

RGHI wishes to promote the interaction between global health researchers, practitioners, social entrepreneurs and policy makers to advance the health of people, fight against poverty and socio-economic health inequalities, contribute to good governance in health and to access to good health care as a human right. The main activities of RGHI are:

- >>> **Research in the fields of health systems; social determinants of health; assessment, monitoring and evaluation; disease control; innovations in health development knowledge;**
- >>> **Education: Global health education innovation labs; global health master programme; E-Learning; long-distance PhD;**
- >>> **Social valorisation: Strategic health financing; Comprehensive assessment and disease control; health delivery systems, management, logistics, quality of care; urban health and development.**

Tot slot moeten de kenniswerkplaatsen van de EUR en de Gemeente Rotterdam worden genoemd als vehikel voor maatschappelijke valorisatie: rond een maatschappelijk thema dat voor de stad van belang is, wordt een groep geformeerd bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende wetenschappelijke disciplines en kennisinstututen, overheidsdiensten en maatschappelijke partijen. Met deze groep wordt aan de ontsluiting van kennis en nieuw onderzoek gewerkt en worden fondsen binnengehaald. Met deze aanpak werd gepioneerd in de Academische Werkplaats CEPHIR (Center for Effective Public Health in the Larger Rotterdam Area; met o.a. de GGD) en krijgt navolging in 'Smartport' (EUR en gemeentelijk Havenbedrijf, 2010), 'Rotterdams Talent' (met o.a. de Hogeschool Rotterdam en de Dienst Jeugd, Onderwijs en Samenleving, 2011) en 'Leefbare Wijken' (met ROTEB, 2012).

Valorisatieprogramma Rotterdam

De EUR is penvoerder van het in 2011 toegekende Valorisatieprogramma Rotterdam. In dit programma wordt beoogd samen met andere kennisinstellingen, waaronder Erasmus Medisch Centrum, en hogescholen en het MKB uit de regio, en het gemeentelijk havenbedrijf, de regionale (kennis)agenda uit te voeren. Onderdeel is een betere organisatie van de valorisatie van alfa / gamma-onderzoek, en dit structureel te verankeren. Optie daarbij is de opzet van een Erasmus Valorisatie Centrum, door kennis te scouten, te screenen, en te delen. Hierin zit ook de complementariteit met de zusterinstellingen in Leiden en Delft. De ontwikkeling van valorisatieactiviteiten heeft eveneens een internationale dimensie; zo werkt het Medical Delta consortium nauw samen met internationaal toonaangevende regio's als Oxford and Thames region, Barcelona en Zürich. Binnen het EMC zal door het TTO in het kader van het Valorisatieprogramma speciale focus en diepgang worden gecreëerd in innovatie in de patiëntenzorg, een gebied waar technologische en bedrijfsmatige toepassingen kunnen leiden tot aanzienlijke besparingen in de zorgkosten en verbetering in de 'quality of life' voor de patiënt.

Ondernemerschap

De ondernemers die de Nederlandsche Handels-Hoogeschool een eeuw geleden oprichtten spanden zich al in om het onderwijs voor ondernemers te verbeteren. De Erasmus School of Economics was de eerste faculteit in Nederland waar dertig jaar geleden de eerste gewone leerstoel ondernemerschap werd ingesteld. Het Holland Program on Entrepreneurship – zie kader – zet die traditie voort.

Met een aantal in ondernemerschap gespecialiseerde hoogleraren, drie masters (economie, bedrijfskunde, kunst en cultuur), drie minoren, diverse bachelor vakken en postacademisch onderwijs (zie kader Collegereeks), ruim twintig onderzoekers die verbonden zijn aan het entrepreneurship en het recent opgerichte Erasmus center for entrepreneurship, waarmee het onderwijs, onderzoek en extra-curriculaire activiteiten op het gebied van ondernemerschap worden gecoördineerd, heeft de

EUR een zeer sterke positie als het gaat om onderwijs, onderzoek en stimulering op het gebied van ondernemerschap.

Erasmus Collegereeks voor Ondernemers

Vooranstaande academici en succesvolle ondernemers geven in de Collegereeks voor Ondernemers hun visie en nemen deelnemers mee langs alle aspecten die van belang zijn om hun onderneming onmiddellijk te helpen bij hun groei-ambitie als ondernemer. Door de unieke combinatie van wetenschappers, praktijkmensen en succesvolle ondernemers, kunnen deelnemers na een college naar huis gewapend met de kennis en actiepunten die ze nodig hebben om hun bedrijf gestructureerd te laten groeien.

Het Erasmus Valorisatie Centrum (EVC)

Opzet van een EVC zal in samenwerking met de bestaande holdingstructuur wordt verkend. Doel van dit centrum is de ondersteuning van de primaire screening binnen de faculteiten en het verzorgen van de tweedelijns screening op de potentie en haalbaarheid van mogelijke kennisbenutting (valorisatie) in commerciële of maatschappelijke zin. Daarnaast wordt ondersteund bij de benutting van de kennis. Het plan voor dit Valorisatiecentrum wordt in de loop van 2012 verder wordt ontwikkeld, mogelijke oprichting eind 2013.

Bij het opzetten van het Erasmus Valorisatie Centrum zal in ruime mate gebouwd kunnen worden op de expertise die reeds bij het EMC Technology Transfer Office in dit domein ontwikkeld is. Er is nauwe samenwerking voorzien tussen het EVC en het EMC TTO. Op het terrein van valorisatie zal voorts de samenwerking in het kader van de strategische alliantie met Leiden en Delft van belang zijn (incl. de medische centra).

Het centrum zal een EUR-brede verankering hebben, en een ondersteunende rol innemen. Daarnaast zal het zich ontwikkelen tot een expertisecentrum dat hulp kan bieden bij:

- >>> Beleidsmatige ondersteuning: ondersteuning bij verankering van valorisatie in de organisatie en HRM-beleid.
- >>> Subsidietrajecten: met betrekking tot het valorisatievraagstuk en de koppeling van onderzoek met het bedrijfsleven (MKB), als ook de internationale dimensie via de EU Kaderprogramma's en andere internationale subsidiemogelijkheden. Het centrum is hiermee complementair aan de ondersteuning in het kader van de wetenschappelijke excellentie, waar het gaat om fondsen als de ERC en bijvoorbeeld de Vernieuwingsimpuls.

Daarnaast zal het EVC zorgdragen voor de uitvoering van verschillende lopende projecten, zoals het penvoerderschap van het Valorisatie Programma Rotterdam²⁹ en medeverantwoordelijkheid dragen voor het Holland Program of Entrepreneurship en het Erasmus Center for Entrepreneurship.

Valorisatieranking

De EUR staat op de vierde plaats van de eerste valorisatieranking van Nederlandse universiteiten die in juni 2011 is verschenen (Elsevier / Science Alliance). In de ranking worden drie typen universiteiten onderscheiden: de ondernemende, de samenwerkende en de communicerende universiteit. De EUR komt vooral als ondernemende universiteit naar voren.

Ook zal het EVC onder andere vertegenwoordigd zijn in diverse valorisatienetwerken, zoals het valorisatie overleg Leiden – Delft – Erasmus, het landelijk valorisatieoverleg, de Stichting Global Entrepreneurship Week (GEW) Nederland en het internationale GEW netwerk.

²⁹ Met het Valorisatieprogramma Rotterdam slaan de kennis- en onderwijsinstellingen van Rotterdam (ongeveer 100.000 studenten samen) in samenwerking met de gemeente, private partners en netwerkorganisaties de handen ineen om het innovatie- en valorisatiesysteem in Rotterdam te versterken om te komen tot een betere benutting van kennis in zowel economische als maatschappelijke zin. Het Valorisatieprogramma Rotterdam wil, door het valorisatiesysteem in de Rotterdamse regio op de bovenstaande thema's te versterken, de Rotterdamse uitdagingen succesvol aanpakken. De sleutel is een productieve wisselwerking tussen kennis, kapitaal en talent.

Ontwikkelen indicatoren en HR-beleid

Het ontwikkelen van indicatoren om valorisatie-activiteiten te kunnen meten is onderdeel van een landelijke discussie. De EUR hecht hier grote waarde aan. De brede definitie van valorisatie (economische en maatschappelijke waarde) die de EUR aanhoudt, maakt de noodzaak om goede indicatoren te ontwikkelen des te relevanter. Ook op instellingsniveau willen we aansluiten bij de al landelijk ingezette inspanningen, zoals het rapport Waardevol en het ERIC-protocol (Evaluating Research in Context), beide door het Rathenau Instituut ontwikkeld. Prioriteit voor de EUR de komende tijd, parallel met het opzetten van het Erasmus Valorisatie Centrum, is het inzichtelijk maken van valorisatieactiviteiten over de volle breedte van de organisatie, om hier een passend HR-beleid op te ontwikkelen.

In het huidige HR-beleid is nog onvoldoende ruimte ingebouwd voor het evalueren van valorisatieactiviteiten. Valorisatie als één van de kerntaken van de universiteit moet een gepaste plek krijgen in de jaarlijkse resultaat- en ontwikkelingsgesprekken (functioneringsgesprekken) met wetenschappelijke staf, waar het centrale EUR-beleid op het gebied van HR leidend in moet zijn. Nadere afspraken hierover zullen in de loop van 2012 gemaakt worden met de faculteiten.

Tussen de faculteiten bestaan momenteel nog veel verschillen in de manier waarop valorisatieactiviteiten worden meegeteld. Er wordt over het algemeen (nog) geen inhoudelijk oordeel gegeven over de activiteiten, en er zijn evenmin targets gedefinieerd (behalve daar waar activiteiten zijn ingebed in de BV's van de Holding). Een aantal faculteiten heeft awards en / of bonussen ingesteld, zonder dat er eisen aan verbonden zijn. Ook zijn er faculteiten die valorisatiecriteria hebben opgesteld voor benoemingen van UHD's, en komen deze criteria ook aan de orde tijdens R&O-gesprekken. Het is wenselijk dat hier op termijn bredere aandacht voor komt, zowel voor de economische als voor de maatschappelijke valorisatie van kennis. De inherente verschillen tussen de wetenschapsgebieden spelen hier eveneens een rol. Al deze aspecten zullen ook meegenomen worden in het Erasmus Valorisatie Centrum.

Faculteiten houden valorisatieactiviteiten wel al bij. Dit varieert van optredens in publieke debatten, populariserende publicaties, (sociale) media en radio-optredens tot 'capacity building' (ISS). Erasmus Medisch Centrum besteedt in dit kader speciale aandacht aan integriteit en potentiële belangenverstrengeling. Valorisatie in derde geldstroomprojecten, en onderwijsvalorisatie, vindt in de regel plaats via de activiteiten die bij de Holding zijn ondergebracht.

Op basis van het ERIM impact-model is de Rotterdam School of Management bezig te kijken naar de mogelijkheden om registratie van impact-resultaten mogelijk te maken via de reguliere onderzoeks-administratiesystemen. Daartoe is recentelijk een model met een zestal dimensies voor het domein business en management ontwikkeld.



Valorisatie: Institute for Social Studies en Institute for Housing and Urban Development Studies

Al meer dan 50 jaar zijn het International Institute of Social Studies (ISS) en het Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS) actief in post-graduate onderwijs en in advies op het gebied van capaciteitsopbouw in landen buiten West-Europa. Beide instituten richten zich op de opbouw van menselijke en institutionele capaciteiten ter verbetering van de kwaliteit van leven. Het IHS is daarbij gespecialiseerd in huisvestingsproblematiek en problemen met betrekking tot management van steden. Het ISS richt zich op mondiale vraagstukken van ontwikkeling en sociale gelijkheid. Zij leidt studenten en professionals uit de hele wereld op tot *change agents* die een effectieve bijdrage leveren aan ontwikkeling en sociale gelijkheid van sociale ongelijkheid, armoede en milieudegradatie in hun samenleving. Onderzoek waarin gestreefd wordt naar wetenschappelijke excellentie, vormt de basis voor beleidsadvisering voor overheden, nationale en internationale niet-gouvernementele ontwikkelingsorganisaties en het bedrijfsleven. ISS en IHS versterken zo de uitvoeringscapaciteit van academische en beleidsinstellingen in ontwikkelingslanden, transitielanden en opkomende economieën.

De EUR besteedt al een aanzienlijk aandeel van haar budget aan valorisatie. In 2011 waren de inkomsten uit contractonderzoek (vanuit de verschillende werkmaatschappijen van de EUR Holding BV) ruim 8 miljoen euro op. En daarnaast een eerste geldstroom bedrag van 110 miljoen euro voor onderzoek. Het EMC is hier nog niet in meegenomen. De EUR voorziet dan ook geen probleem om uiterlijk 2016 2.5% van haar inkomsten uit eerste geldstromen aan valorisatie te kunnen besteden.

Afspraken decanen

Gerichte targets op het terrein van valorisatie vanaf 2013 zullen in het kader van de nieuwe strategie met de decanen worden afgesproken. Dit zal zich voornamelijk richten op het opnemen van valorisatie in de resultaat- en ontwikkelingsgesprekken, het maken van gerichte afspraken over het verscherpen van (maatschappelijke en economische) kennisbenutting, en targets op het binnenhalen van derde geldstroomonderzoek via de relevante kanalen.

Indirecte kosten

BV 2013

In 2010 is de EUR onder de noemer van Bedrijfsvoering 2013 (BV 2013) gestart met een breed programma om de bedrijfsvoering te optimaliseren en te moderniseren.

Het programma BV 2013 realiseert verbeteringen in de bedrijfsvoering zodat wetenschappers in staat gesteld worden zich te richten op hun 'core business'. Voor een deel betekent dit dat lang verwachte verbeterlagen gemaakt worden. Voor een ander deel onderzoekt het programma hoe de ondersteuning efficiënter en effectiever georganiseerd kan worden.

Het programma BV 2013 kent een zestal subprogramma's:

- >>> Onderwijs- & Onderzoeksondersteuning
- >>> ICT en Business Process Integration
- >>> Marketing & Communicatie
- >>> Campus Services
- >>> Human Resources en Organisatie-ontwikkeling
- >>> Finance en Management Informatie

Een belangrijke rode draad binnen alle subprogramma's is het optimaal benutten van de mogelijkheden die de moderne informatietechnologie biedt. Daarnaast beoogt het programma ook een verdere harmonisering van bedrijfsprocessen en werkmethodes.

Parallel aan het BV 2013 wordt overgegaan tot het vormen van Shared Service Centers (SSCs). Door concentratie en schaalvergroting verwacht de EUR verdere verbeterlagen en efficiency te realiseren.

Inzet prestatieafpraak

In het voorgaande hebben wij ons tweesporenbeleid met betrekking tot de ondersteuning uiteengezet. Enerzijds richten wij ons op het verbeteren van de ondersteunende processen. Anderzijds op het verhogen van efficiency.

Efficiency die de komende jaren zal ontstaan door verdergaande SSC-vorming. Vooral tot uitdrukking komende in een vermindering van het aantal fte's in de generieke overhead. Hierbinnen streeft de EUR er naar om in 2015 uit te komen rond het huidige markgemiddelde. Daarbij hanteren wij als meetmethodiek het aantal fte's conform de definitie van Berenschot. Volgens deze definitie zijn de huidige percentages als volgt:

	EUR	niet-technische universiteiten	gemiddelde universiteiten
Generieke overhead	21,40%	20,40%	19,90%

Op korte termijn worden geen grote efficiencywinsten verwacht. Naar alle waarschijnlijkheid zal er zelfs tot en met 2013 sprake zijn van een grotere inzet van ondersteunend personeel om de diverse projecten tot realisatie te brengen en de verbeteringen te implementeren. Pas na 2013 kan een aanvang gemaakt worden met het realiseren van de beoogde voordelen en efficiencywinsten.

Bijlage: lijst van afkortingen

ARWU	Academic Ranking of World Universities
BKO	BasisKwalificatie Onderwijs
BSA	Bindend Studieadvies
BV 2013	Bedrijfsvoering 2013
CWTS	The Centre for Science and Technology Studies Universiteit Leiden
EC	European Credits
EMC	Erasmus Medisch Centrum
ER	Excellence Rate: The Excellence Rate indicates which percentage of an institution's scientific output is included into the set formed by the 10% most cited papers in their respective scientific fields.
ERC	European Research Council
ERIM	Erasmus Research Institute of Management
ESE	Erasmus School of Economics
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
EVC	Erasmus Valorisatie Centrum
FSW	Faculteit der Sociale Wetenschappen
fte	Fulltime equivalent
HOPE	Holland Programme on Entrepreneurship
HOVO	Hoger Onderwijs Voor Ouderen
IBA	International Bachelor of Business Administration
IHS	Institute for Housing and Urban Development Studies
INSCOPE	Social Innovation, Competitiveness, Performance and Human Excellence
ISS	Institute of Social Studies
LDE	Universiteit Leiden, Technische Universiteit Delft en Erasmus Universiteit Rotterdam
MNCS	Median Normalized Citation Score
NSE	Nationale StudentenEnquête
PGO	Probleem Gestuurd Onderwijs
PPtop 10%	Proportion Top10% publications (The proportion of the publications of a university that, compared with other similar publications, belong to the top 10% most frequently cited.)
Q1	1st quartile; Percentage of publication in top 25% journals
QS	QS World University rankings
RGHI	Rotterdam Global Health Initiative
SCI & SSCI	Science Citation Index & Social Sciences Citation Index
SIR	Scimago Institutions Rankings
SSC	Shared Service Center
TAIWAN	Taiwan Ranking (= Higher Education Evaluation & Accreditation Council of Taiwan ranking)
THE	Times Higher Education
TTO	Technology Transfer Office
U-map	European classification of higher education institutions
WEBOMETRICS	Ranking Web of World Universities

2021