

Inleiding

De universiteit is een instituut dat zich volledig ten dienst stelt aan de ontwikkeling van kennis, het is een plaats waar ideeën kunnen ontstaan. Daarnaast is de rol van de universiteit het mogelijk maken en het stimuleren van activiteiten die te maken hebben met hoger onderwijs, onderzoek en ontwikkeling om het grote publiek daarbij te betrekken en het toegankelijk maken van de wetenschap voor een groter publiek.

In het strategisch plan van de Universiteit van de Nederlandse Antillen, voor de periode 2002-2006, wordt duidelijk onderbouwd hoe de UNA in de komende jaren getransformeerd kan worden in een kenniscentrum. Een kenniscentrum kan als volgt gedefinieerd worden: een centrum waar informatie en kennis verkregen kan worden voor studie en onderzoekdoeleinden, het is een plaats waar door analyse, studie, discussie en onderzoek, het ontwikkelen én de overdracht van kennis wordt aangemoedigd. Ook de minister van Onderwijs heeft toendertijd de UNA geïnspireerd door haar de uitdaging te bieden de UNA verder te internationaliseren en uit te breiden tot een van de meest vooraanstaande onderwijs instituten van de Nederlandse Antillen. De missie van de UNA is vervolgens als volgt geformuleerd:

De Universiteit van de Nederlandse Antillen verplicht zich om zich in te zetten voor de ontwikkeling van het menselijke potentieel, waarbij zowel lokaal als internationaal wordt gestreefd naar de harmonieuze en gezonde groei van wetenschappelijke kennis, vaardigheden, positieve waarden, kritisch denken en multiculturaliteit. De UNA is een dynamisch lerende gemeenschap en centrum van excellentie in onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstbaarheid, gericht op de vorming van leiders die in een voortdurend veranderende wereld ontwikkelingen kunnen bewerkstelligen.

De aanpassing van de LUNA was de eerste stap in de realisatie van de wens én noodzaak om de afstand tussen de overheid en de universiteit in de toekomst te vergroten.

Met de recentelijke ondertekening van het zorgcontract is daar een vervolg aan gegeven en heeft de UNA onder meer de intentie getoond, te willen komen tot een zelfstandiger beheer van haar financiële middelen. In de toekomst zal de UNA kunnen beschikken over een vooraf afgesproken budget, welke beschouwd wordt als een vergoeding voor een van haar voornaamste taken, namelijk het zorgdragen voor hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek in de Nederlandse Antillen. In het contract wordt een aantal voorwaarden genoemd waaraan de UNA zal moeten voldoen wil het in aanmerking komen voor een continue stroom van middelen. De overheid zal in de toekomst meten op parameters, opgesteld om de output van de UNA te kunnen meten. Voorbeelden van parameters (prestatie-indicatoren) zijn: aantal eerstejaars, aantal afgestudeerden en aantal promoties.

Naast deze eerste geldstroom wordt hoger onderwijs en onderzoek via twee andere geldstromen gefinancierd. De tweede geldstroom bestaat uit door de overheid betaalde onderzoeksopdrachten (komt niet voor op de Nederlandse Antillen).

Tot slot kan de universiteit subsidies verwerven en onderzoek en/of onderwijs in opdracht verrichten anders dan via de eerste of tweede geldstroom. Deze derde geldstroom bestaat voor een belangrijk deel uit financiering van projecten en onderzoek door de private sector, daarnaast uit middelen van internationale en nationale overheden en onderzoeksstimulering van non-profit instellingen.

De verschillende geldstromen worden als volgt gedefinieerd:

Eerste geldstroom:

Geld afkomstig van het Ministerie van Onderwijs dat bedoeld is voor de basistaak (onderwijs en onderzoek) van de universiteit. De aard van het onderwijs en onderzoek kan door de universiteit zelf bepaald worden (bestedingsvrijheid).

Tweede geldstroom:

Geld afkomstig van het Ministerie van onderwijs, dat door tussenkomst van onderzoeksstichtingen specifiek wordt verdeeld in de vorm van projectfinanciering. Dit komt niet voor op de Nederlandse Antillen.

Derde geldstroom:

Geld afkomstig van andere bronnen. De belangrijkste daarvan zijn:

- Regionale, nationale en internationale overheden, meestal als innovatiebevorderende subsidieverstrekker.
- Bedrijven of andere organisaties die bepaald (onderzoeks)werk verricht willen hebben of andere verplichtingen aan de universiteit hebben (zoals octrooi-auteursrechten).
- Collectebusfondsen die onderzoek stimuleren op het gebied waarvoor het fonds is opgericht. (vaak medisch)

Foundation Universitas

De Universiteit van de Nederlandse Antillen stelt zich niet alleen verantwoordelijk voor het opleiden van menselijk potentieel door het aanbieden van hoger onderwijs aan studenten, ook wil zij zich in de toekomst meer gaan bezighouden met het bedienen van meerdere doelgroepen zoals ook de arbeidsmarkt. Door het aanbieden van onderwijs en onderzoek op maat wil de universiteit tegemoet komen aan de vraag, van onder andere de arbeidsmarkt, te voorzien in niet-regulier onderwijs- en onderzoeksactiviteiten.

Foundation Universitas zal zich derhalve gaan bezig houden met het leveren van onderwijs, onderzoek en andere diensten met als doel de wetenschap voor een groot publiek toegankelijk te maken. Wetenschappers die verbonden zijn aan de UNA stellen hun kennis graag beschikbaar aan de samenleving. Via Foundation Universitas geven zij onder meer bedrijven de mogelijkheid om onderzoek op maat te laten verrichten. Daarnaast is voor de hedendaagse universiteit de derde geldstroom, die Foundation Universitas zal genereren in de vorm van contractactiviteiten, onontbeerlijk om onderwijs en onderzoek te kunnen financieren. Tot slot is het voor de universiteit van belang de banden met de arbeidsmarkt kort te houden. Op die manier blijven de verschillende faculteiten op de hoogte van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en door goede contacten creëert men een mogelijkheid voor haar studenten een plaats op de arbeidsmarkt te verwerven na het afronden van hun opleiding.

Foundation Universitas zal in de vorm van een onafhankelijk instituut faculteitoverstijgend gaan opereren. Hierbij hanteert zij dezelfde gemeenschappelijke overtuigingen als de UNA:

1. Wij geloven dat ethisch gedrag essentieel is voor leiderschap in een steeds veranderende wereld.
2. Wij geloven dat meertaligheid onontbeerlijk is voor de ontwikkeling van het menselijk potentieel in een globaliserende gemeenschap.
3. Wij geloven dat het de plicht van de UNA is om een bijdrage te leveren aan de duurzame ontwikkeling van de Nederlandse Antillen en van het Caribische gebied.
4. Wij geloven dat het aangaan van strategische allianties onontbeerlijk is in het streven naar excellentie en internationale erkenning.
5. Wij geloven dat flexibiliteit de basis is van een dynamisch lerende gemeenschap.
6. Wij geloven dat het essentieel is de aandacht te vestigen op de behoeften van de cliënt.

Iedere bestaande faculteit krijgt een hechte band met Universitas. Zo worden bestaande niet reguliere onderwijs- en onderzoeksprojecten van de faculteiten in de toekomst ondergebracht onder Foundation Universitas. De decaan van de betreffende faculteit heeft beslissingsbevoegdheid aangaande nieuwe projecten die vanwege hun karakter zullen vallen onder Foundation Universitas. De decaan is tevens eindverantwoordelijk voor de te verrichten activiteiten.

Binnen de Foundation Universitas kunnen alle faculteiten van de UNA zich bezighouden met onderwijs en onderzoek dat buiten het reguliere onderwijs en onderzoeksactiviteiten valt. Dat wil zeggen de organisatie en uitvoering van contractonderwijs, contractonderzoek en projecten. Strikt genomen is er bij alle contractactiviteiten sprake van een leveringscontract tussen het onderwijsleverende instituut en de afnemer van onderwijs. In een contract staan de uitvoeringscondities, de overeengekomen prijs en de overige voorwaarden beschreven.

Wat is contractonderwijs?

Contractonderwijs is niet regulier onderwijs, een cursus of een training, geheel of gedeeltelijk uitgevoerd door de faculteit en dat geheel of ten dele gefinancierd wordt door derden. Voorbeelden van contractonderwijs dat bij Foundation Universitas zou kunnen plaatsvinden, zijn:

- Postacademisch Onderwijs (PaO)
- Mastercourses
- Open cursussen
- Internationale onderwijsprogramma's
- Post HBO cursussen en onderwijs

Wat is contractonderzoek?

Contractonderzoek is onderzoek in opdracht dat projectmatig wordt uitgevoerd op basis van een schriftelijke afspraak tussen opdrachtgever en Universitas. Bij contractonderzoek gaat het om belangen van zowel het bedrijf als de faculteit. Er

moet sprake zijn van een win-win situatie. Het bedrijf ontvangt een gedegen antwoord op zijn onderzoeksvraag en de faculteit heeft de mogelijkheid het onderzoek te publiceren en de praktijksituatie te gebruiken in het onderwijs. Het bevat dus geen samenwerking op het gebied van afstudeeropdrachten.

Projecten

Een project is de projectmatige uitvoering van een onderzoeksopdracht waarover administratieve verantwoording dient te kunnen worden afgelegd. Meestal is er sprake van externe (deel)financiering en/of opdrachtverlening. Een project duurt in het algemeen meerdere jaren en wordt gekenmerkt door een begin en een eind.

Wat is de meerwaarde van Foundation Universitas met haar contractactiviteiten voor de UNA

Zoals eerder aangegeven heeft de UNA de intentie om naast onderwijs ook onderzoek en maatschappelijke dienstverlening sterk te bevorderen. Een van de middelen om dat te doen, bieden de contractactiviteiten die onder Foundation Universitas zullen moeten gaan plaatsvinden. Die activiteiten zijn dan ook vanuit diverse oogpunten belangrijk voor de UNA:

- Contractactiviteiten die reeds plaatsvinden bij de verschillende faculteiten zullen geplaatst worden onder Foundation Universitas, waardoor deze activiteiten een duidelijker rol krijgen zowel voor de faculteit als voor de betrokken docenten.
- Voor de docenten van de verschillende faculteiten geeft het een kans in aanraking te komen met andere doelgroepen dan (reguliere) studenten.
- Het geeft de faculteiten een stimulans om te vernieuwen doordat men in aanraking komt met de wensen en behoeften van de markt.
- Contractonderwijs kan leiden tot het ontplooiën van andere activiteiten. Het kan leiden tot een opdracht voor contractonderzoek, maar ook tot het ontwikkelen van nieuw lesmateriaal en het ontwikkelen van nieuwe cursusproducten.
- Contractonderwijs geeft de universiteit de mogelijkheid om activiteiten die niet gefinancierd worden door de overheid, toch te laten plaatsvinden.
- Foundation Universitas geeft de UNA een aanvullende pr-waarde. De universiteit profileert zich hiermee als een dynamische organisatie die zich inzet voor kennisoverdracht aan de samenleving.
- De extra inkomsten die deze derde geldstroom activiteiten genereren bieden financiële mogelijkheden voor andere activiteiten.

Financien

Vergoeding voor contractonderwijs en onderzoek

De vergoeding aan Foundation Universitas voor geleverde diensten dient volledig te zijn. Bij onderhandeling over de vergoeding dient onder andere voorafgaande opgebouwde expertise van de faculteit in rekening te worden gebracht, ook dient rekening gehouden te worden met de overhead van de universiteit. Dit laatste naar

analogie van de rapporten van de Algemene Rekenkamer Nederland en de 'Commissie Cohen' (eindrapport werkgroep markt en overheid, 1997) waarin gesteld wordt dat universiteiten hun contractactiviteiten marktconform moeten aanbieden op de markt. In principe moet het gebruik van de infrastructuur van de universiteit ook door de opdrachtgever betaald worden, anders zouden de kosten voor ondersteuning van een project afgewenteld worden op de eerste geldstroom.

Bij de bepaling van de hoogte van een budget dient rekening gehouden te worden met de kosten van de onderzoeker/medewerker van de universiteit en daarnaast met de kosten om het project te ondersteunen, zowel door Universitas als door de betreffende faculteit. Over het algemeen wordt een percentage van 35% van de gebudgetteerde kosten extra in rekening gebracht aan de klant voor overhead services van een University Interface, zoals Universitas. Dit percentage wordt ook weergegeven in diverse studies van UNESCO's International Institute for Educational Planning.

Een ander belangrijk aspect is de verdeling van de inkomsten tussen de universiteit (overheadkosten) de faculteit en de onderzoeker zelf. Afhankelijk van verschillende scenario's gaat Universitas in principe uit van de volgende percentages in de verdeling inkomsten uit van contractactiviteiten:

Bij kortlopend contractonderzoek (onder de 100.000 Ang), een verdeling van 65% voor de onderzoeker en 35% voor Foundation Universitas, waarvan 25% ten bate van Universitas zal komen en de overige 10% aan de faculteit. Deze gelden kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden voor het aantrekken van nieuw onderzoek. Gebleken is dat indien de faculteit de inkomsten uit contractactiviteiten wederom inzet voor nieuw onderzoek, de vaste docenten positief gestimuleerd worden zich in te spannen voor het aangaan en actief zoeken naar, nieuwe projecten. Voorgenoemde verdeelsleutel dient te worden gehanteerd wanneer de onderzoeker het project via eigen contacten heeft geïnitieerd. Bij de verdeling tussen onderzoeker, faculteit/UNA en Universitas moet wel gezegd worden dat het gaat om onderzoekers in dienst van de UNA en dat het uitsluitend gaat om de verdeling van de opbrengst voor de gewerkte onderzoeksdagen. Onderzoeksdagen staan in een begroting opgenomen voor een bepaald bedrag. Dat bedrag zou, na ontvangst door de UNA verdeeld moeten worden. Voor projecten die door anderen (bv. universiteitsorganen/contacten) dan de onderzoeker wordt binnengehaald, wordt een sleutel van 50-50 gehanteerd.

Bij projecten met een langere looptijd of met een waarde van boven 100.000 Ang. wordt een verdeling van 50-50 toegepast.

Doelstelling en time frame Universitas, augustus '05 - juli '06

In de periode augustus-december 2005, is het doel om aan Foundation Universitas verdere invulling te geven. Hieronder volgt een opsomming van werkzaamheden die in de komende maanden gedaan moeten worden om Foundation Universitas vorm te geven. Zowel intern als extern zal Universitas waarde en een eigen gezicht moeten krijgen. Zoals hierboven beschreven, hanteert Foundation Universitas dezelfde missie en doelstellingen als de universiteit. De komende maanden zal Foundation Universitas echter een eigen gezicht moeten krijgen door middel van het specificeren van haar taken, haar korte en lange termijn doelen. Zodra dit vorm heeft gekregen, is het van belang ervoor zorg te dragen dat Universitas intern bekendheid gaat genieten. Medewerkers van de UNA dienen op de hoogte te zijn van de werkzaamheden die Universitas zal gaan ontplooiën en op welk gebied zij met hun faculteit daarin een rol kunnen gaan spelen. Vroegtijdige interne communicatie en

voorlichting zal het inventariseren van bestaande projecten en eventuele nieuwe projecten vergemakkelijken. Het zal de motivatie van medewerkers vergroten zich in te zetten voor dit nieuwe instituut en zij zullen sneller de meerwaarde ervan inzien. De volgende werkzaamheden dienen te geschieden als voorloper op het officieel naar buiten treden met Foundation Universitas en dienen als kapstok te fungeren voor het opstellen van een gedetailleerd strategisch plan.

- a. Identificatie interne krachten, de waarde daarvan inschatten;
- b. Inventarisatie interne lopende projecten;
- c. Inventarisatie interne mogelijkheden;
- d. Environmental scanning; inventarisatie externe mogelijkheden;
- e. Matching-process: interne mogelijkheden koppelen aan externe mogelijkheden;
- f. Beleidsplan schrijven met daarin:
 - o Financieel plan
 - o Facilitair plan
 - o H&R plan
 - o Organisatieplan

Ad a.

Zoals bij de meeste universiteiten worden relaties met de private sector vaak geïnitieerd en onderhouden door het wetenschappelijk personeel. Zij hebben meestal hechte banden met bedrijven waardoor het leggen van contacten en het nemen van initiatieven voor wat betreft het opzetten van een gezamenlijk project vergemakkelijkt kan worden. Het resultaat daarvan is, dat bij veel universiteiten en zo ook bij de UNA, de meeste universiteit-arbeidsmarkt activiteiten in de 'bottom-up' vorm worden ontwikkeld. Vaak blijven deze activiteiten ook op het niveau van individuele contacten tussen de docent of wetenschappelijk medewerker en het bedrijf. Omdat de UNA, met het oprichten van Foundation Universitas, de wens heeft deze activiteiten te centraliseren en onder te brengen bij één instituut, is het van belang een onderzoek te doen naar de interne krachten. Een interne inventarisatie met behulp van de desbetreffende decaan van de faculteit zal een antwoord moeten leveren op onder andere de volgende vragen. Welke individuele medewerkers hebben sterke banden met het bedrijfsleven en hebben reeds bestaande contacten en/of samenwerkingsovereenkomsten? Welke medewerkers hebben goede contacten die als potentiële projecten ontwikkeld zouden kunnen worden?

Ad b.

Momenteel lopen er bij de verschillende faculteiten binnen de UNA diverse projecten die in de toekomst beter zouden passen onder Foundation Universitas. Het is van belang de bestaande projecten te toetsen op hun karakter en vervolgens te bepalen of het project direct te maken heeft met het reguliere onderwijs dat de betreffende faculteit biedt. Mocht de activiteit in opzet meer raakvlakken hebben met de contactactiviteiten zoals onder Universitas zullen gaan plaatsvinden, dan is het goed deze activiteiten in kaart te brengen en ze tzt onder te brengen bij Universitas. Het inventariseren van bestaande projecten loopt in eerste instantie via de decanen van de faculteiten samen met de Program Manager van Universitas. Deze dienen in de huidige activiteiten van zijn/haar medewerkers in kaart te brengen. Vervolgens kan er door middel van gesprekken met de medewerkers een duidelijk beeld geschetst worden van het karakter van de activiteit. Vervolgens zal bepaald moeten

worden onder welke verantwoordelijkheid de activiteit het beste geplaatst kan worden.

Ad c.

Zie uitleg onder a. Deze twee onderdelen kunnen niet losgekoppeld lopen en zullen simultaan onder de loep genomen moeten worden.

Ad d.

Naast het inventariseren van interne mogelijkheden en bestaande projecten is het van belang onderzoek te doen naar de behoeften van de arbeidsmarkt. Op welke gebieden zou de UNA in de toekomst met Universitas verschillende contractactiviteiten kunnen ontplooiën. Dit zal zowel op het gebied van onderzoek zijn, alsook op het gebied van cursussen, post academisch onderwijs en het uitvoeren van korte of langere projecten. Naast het doen van behoeftenonderzoek op de arbeidsmarkt is het tevens van belang na te gaan bij andere onderwijsinstellingen in de regio, de Verenigde Staten en Nederland of bestaande samenwerkingsovereenkomsten uitgebreid kunnen worden of nieuwe overeenkomsten gesloten kunnen worden met universiteiten of instituten om een reeds bestaande cursus of opleiding bij Universitas te kunnen uitvoeren. Door de strategische ligging van Curaçao is er een groot potentieel uit de regio maar ook uit Latijns Amerika dat door Universitas aangeboord zou kunnen worden.

Ad e.

Na bovengenoemde inventarisaties en evaluaties volgt een 'Matching-process' waarin de interne en externe mogelijkheden naast elkaar gelegd worden en de eventuele mogelijkheden op haalbaarheid getoetst worden. Uiteindelijk zal dit 'Matching Process' resulteren in een strategie voor Universitas. Deze strategie zal worden vertaald naar een beleidsplan met de volgende onderdelen:

Een missie van Universitas, een lange termijn planning met daarin het doel van het instituut en de vertaling van het strategisch beleid. Dit document bepaalt de clientèle van Universitas, het aanbod van de te ontplooiën diensten en activiteiten en de waarde van Universitas vergeleken met soortgelijke instituten.

Ad f.

Naast het bovengenoemde meer algemene document waarin de missie en strategie van Universitas zal worden belicht, moet de algehele strategie vertaald worden naar een document waarin de meer gedetailleerde zaken als financieel plan, facilitair plan, H&R plan en een organisatie plan aan bod komt.

Time-frame:

mei-dec 2005	Voorbereiding uitvoering <i>Management Development Project</i> .
aug-sept 2005	Identificatie interne krachten, de waarde daarvan inschatten; Inventarisatie interne lopende projecten;
sept-dec 2005	Voorbereiding uitvoering project <i>Educatie in Erfgoed</i> .
sept-dec 2005	Voorbereiding uitvoering project taleninstituut, nov. Eventueel bezoek tweetal universiteiten in VS in voorbereiding op potentiële samenwerkingsovereenkomst op het gebied van taleninstituut.
okt-dec 2005	Inventarisatie interne mogelijkheden; Environmental scanning; inventarisatie externe mogelijkheden;
jan-feb 2006	Matching-process: interne mogelijkheden koppelen aan externe mogelijkheden;
mrt-jun 2006	Start Management Development Project
mrt-jun 2006	Beleidsplan schrijven met daarin: <ul style="list-style-type: none">• Financieel plan• Facilitair plan• H&R plan• Organisatieplan
feb-jul 2006	uitwerken mogelijkheden uit matching-process. Start implementatie programma's, leggen van contacten, samenwerkingsovereenkomsten etc.

GECITEERDE BRONNEN:

Contractonderzoek en uitgeefactiviteiten van universiteiten: 'oneerlijke concurrentie op de kennismarkt?'
in: P.B. Hugenholtz, J.J.C. Kabel en G.A.I. Schuijt, *Universiteit en auteursrecht, Wetenschappelijke informatievoorziening in een digitale omgeving*, Amsterdam: Otto Cramwinkel uitgever 1998, p. 93-107

Website liaison office UvA: [www.liaisonoffice .uva.nl](http://www.liaisonoffice.uva.nl)

Zorgcontract UNA 2004

Kerncijfers, Ministerie OC en W, 1998-2002, p. 98

Marktwering binnen wetenschappelijk onderzoek, Frank J.M. Zwetsloot, in: Tijdschrift voor Hoger Onderwijs en Management (THEMA), november 1997

Advies Universiteit Interfaces, advies document maart 2005 Hugo de França, Universiteit van de Nederlandse Antillen.

Strategic Plan 2001-2006, University of the Netherlands Antilles

Accountmanagement, begeleiding van projectleiders van tweede en derde geldstroomprojecten, Kees van der Hoeven, november 2004. Radboud Universiteit Nijmegen, FNWI.

Managing university-industry partnerships and income generation activities, International Institute for Educational Planning/UNESCO 2003.