

De dienstverlening van het HBO

Dr. J.M.F. Box

De heer Box is voorzitter van het College van Bestuur van de Hogeschool West-Brabant.

Deze paper is geschreven vanuit de relationele optiek HBO-bedrijfsleven. Dit kan de suggestie wekken dat het gestelde daardoor van geen belang is voor de sectoren van het HBO die op de non-profitsector zijn georiënteerd. Zoals elders toegelicht (Box, 1987) is dat een misverstand. Het denken in termen van marktgerichtheid, ondernemerschap en bedrijfsmatige aanpak is even waardevol voor de op de profit- als op de non-profitsector gerichte onderwijssectoren van het HBO. Het denken in deze termen behoort wel meer tot de cultuur van de profitsector en roept in de non-profitsector nog weerstanden op, hoewel in afnemende mate.

De titel 'De dienstverlening van het HBO' roept de associatie op van iets nieuws, van het HBO dat zich op een nieuwe markt gaat begeven, die van de zakelijke dienstverlening. Dat is ook zo, het HBO begeeft zich op die markt.

Wanneer de titel echter suggereert dat dienstverlening voor het HBO nieuw zou zijn dan is dat een misverstand. Het HBO als onderwijssector is immers producent van diensten.

Voordat we verder zullen ingaan op de dienstverlening in de zin van 'nieuwe taken' van het HBO is het zinvol eerst even stil te staan bij de aard van het HBO als producent van diensten. De 'nieuwe taken' zullen immers daar hun inbedding hebben.

Het HBO als producent van diensten

Als onderwijssector produceert het HBO als diensten: kennis, vaardigheden, persoonlijkheidsvorming, vakbeheersing, reputatie; die ze richt op markten en waarvoor ze terug ontvangt: studenten, geld, personeel, energie, goederen, aanzien. Deze ruilrelaties vinden plaats met verschillende sociale categorieën of groepen: met de overheid, met de belastingbetalers, met abiturienten, met afgestudeerden, met ouders, met bedrijven en maatschappelijke organisaties, met andere onderwijsinstellingen, met de media, etc.

Een marktgerichte ondernemende hogeschool zal haar diensten vooral oriënteren op de behoeften en belangen van haar primaire doelgroepen: haar (aankomende) studenten en hun latere werkgevers. Die ondernemendheid betekent geen knieval voor het bedrijfsleven of instellingen, noch het willoos aanvaarden van wat een van de marktpartijen lijkt te dicteren. Ondernemerschap komt tot uitdrukking in het zelfstandig keuzen durven te maken, in overeenstemming met de missie, de historie en de cultuur van de instelling; om risico's te nemen en de consequenties daarvan te accepteren en om zich te committeren aan vernieuwing, verbetering en doelmatigheid.

In het Nederlandse hoger onderwijs is ondernemerschap nog meer discussiestof, nog meer een opgave en uitdaging dan realiteit. De discussie lijkt merkwaardig veel op die over 'glasnost' in Oost-Europa, waarbij het in essentie ook gaat om marktgerichtheid en ondernemerschap. De ene instelling is er verder mee dan de andere. De oriëntatie op de Grote Donor, de centrale overheid, is nog zeer groot. Culturen veranderen niet snel en het zittende management is vaak meer gewend om uit te voeren wat in Den Haag/Zoetermeer werd besloten, dan om zelfstandig te besluiten en risico's te nemen. Toch is, met name ook in het HBO te constateren dat de externe oriëntatie op de markt snel toeneemt. Er is veel vernieuwing, niet alleen in de organisatie, maar ook in het onderwijs en t.a.v. nieuwe diensten. Deze ontwikkeling staat nog in een beginstadium. Het HBO in haar nieuwe vorm zal eerst moeten consolideren, voordat het grote vernieuwingspotentieel volledig kan worden benut. Maar met haar traditie van nauwe bindingen met de beroepsvelden en de nieuwe mogelijkheden voor eigen meesterschap mag worden verwacht dat het ondernemerschap en de marktgerichtheid van het HBO zal worden versterkt.

De dienstverlening van het HBO

De dienstverlening van het HBO in enge zin, de 'nieuwe taken', speelt zich af in het boven

aangeduide kader en is het kind van de ontwikkeling naar schaalvergroting, autonomie en ondernemerschap. Zonder deze drie trefwoorden en de realisatie van wat daarmee wordt aangeduid kunnen de nieuwe taken niet tot ontwikkeling komen.

Bij de invulling en de uitvoering van de dienstverlening van het HBO zijn een aantal vragen aan de orde die we successievelijk zullen bespreken:

- Welke mogelijkheden heeft het HBO?
- Welke is de markt?
- Wat is het produktassortiment?
- Hoe is de samenhang binnen de marketing-mix?
- Welke zijn de knelpunten?

Op elk van deze vragen zullen we nu verder ingaan.

Welke mogelijkheden heeft het HBO?

Hierbij gaat het om de succesfactoren die van belang zijn bij de dienstverlening door het HBO. Te noemen zijn:

- Onderwijsaanbod. Het HBO kent een rijk geschakeerd palet van onderwijs, met een op gang komende modularisering, waardoor dit in de vorm van beperkte, afgeronde blokken kan worden aangeboden.
- Geografische spreiding. De spreiding van het HBO is dicht, waarschijnlijk uit bekostingsoogpunt nog te dicht, maar met het voordeel van een gemakkelijke bereikbaarheid. Er zijn 85 HBO-instellingen, waarbij alle sectoren in alle regio's voorkomen (HOOP, Feiten en cijfers, 1987, p. 143).
- Reputatie. Het HBO-onderwijs heeft een goede reputatie, zoals blijkt uit de vraag naar HBO-ers. In de jaren '80 is de groei van het aantal HBO-tewerkgestelden steeds positief gebleven. Rond 1983 heeft de groei in de vraag naar HBO-opgeleiden een dieptepunt gekend (minder dan 3%), maar deze heeft zich in 1985 hersteld rond 8% (HOOP, Feiten en cijfers, 1987, pag. 175). De landelijke werkloosheid voor HBO-ers was in 1985 exact gelijk aan die van academici: 6,2% (HOOP, Feiten en cijfers, 1987, pag. 179). De groei in de vraag naar hoger opgelei-

den kan voor ongeveer de helft worden toegeschreven aan verdringing van lager opgeleiden. Voor de functies die voorheen door middelbaar en lager opgeleiden werden vervuld, worden steeds vaker hoger opgeleiden ingeschakeld (HOOP, kerndocument, 1987, pag. 58).

De opgrading van functies is naar verwachting structureel (CIOB, 1986, pag. 38).

Er zijn verder weinig concrete klachten over de kwaliteit van het HBO-onderwijs en over de afstemming op de praktijk, hoewel de Commissie Wagner (1984, hoofdstuk 6, pag. 33) en het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (1985) aanbevelen om deze relatie structureel te versterken. Daar waar, incidenteel, onderzoek is verricht naar de afstemming onderwijs – bedrijfsleven blijkt dat deze inderdaad verder kan en moet worden versterkt (Holland Elektronika, 1985).

- Cultuur en organisatie. Het HBO heeft vanouds een zakelijke, praktische en pragmatische cultuur. No nonsens avant la lettre.

Een belangrijk voordeel van het HBO, vergeleken met het WO, zijn de verticale directieverhoudingen en het professionele management.

Ook is het HBO medezeggenschapsmodel beter passend bij een ondernemende en bedrijfsmatige bedrijfsvoering dan de medezeggenschap in het WO.

- Capaciteit. Het gehele HBO had in 1985/1986 19.642 docenten en directieleden, overeenkomend met 11.837 full time equivalenten. Het aantal studenten in het HBO bedroeg in 1986/1987 195.974 (HOOP, Feiten en cijfers, p. 229 en 95). De vakdocenten in het HBO zijn specialisten op hun vakgebied. Via extensivering van onderwijs en het inzetten van studenten en docenten op externe projecten kan capaciteit voor dienstverlening en kennistransfer worden gecreëerd.
- Gebouwen en infrastructuur. Het HBO beschikt over een dicht net van gebouwen, laboratoria en werkplaatsen, met de daarin voorkomende apparatuur en infrastructuur, die gebruikt kunnen worden voor dienstverlening.

- Ondernemerschap. In samenhang met de structurele verandering van het HBO vindt, op een bijna dialectische wijze, eveneens een snelle verandering plaats in oriëntatie, waarden en normen, vooral bij het management.

Deze veranderingen bestaan vooral uit een besef van autonomie, eigen beleid te moeten formuleren en voeren en dat op een bedrijfsmatige en marktgerichte wijze.

Uiteraard zijn er ook een aantal factoren van negatieve aard. Deze zullen we onder ad 5, de knelpunten, bespreken.

Welke is de markt?

De markt voor dienstverlening van het HBO is in ieder geval niet primair het grootbedrijfsleven. De multinationals opereren als marktleaders en via hun grote R&D-inspanningen aan het front van nieuwe kennis. Het HBO heeft deze bedrijven weinig te bieden. Anders is dat met het midden- en kleinbedrijf, dat problemen ondervindt met het verwerven en verwerken van nieuwe kennis en technologie (Commissie Dekker, Technologiebeleid, 1987).

Volgens de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (1987, p. 40) zijn de zwakke punten van het midden- en kleinbedrijf: schaaleffecten, gebrek aan informatie, externe communicatieproblemen, geringe risicospreiding, beperkte toegang tot kapitaalmarkten, stafmanco, gebrek aan tijd, beperkt commercieel/strategisch beleid en beperkte financiële planning/controle. De haast spreekwoordelijke heterogeniteit van het MKB vraagt echter wel om een specifieke beoordeling van de afzonderlijke branches, waartussen op bepaalde aspecten grote verschillen kunnen voorkomen. Zo wordt ten aanzien van kantoorautomatisering gesteld dat het kleinere bedrijfsleven hierop sterk achterloopt (SRI International, 1985). De kleinere grafische bedrijven lopen echter op het terrein van automatisering voorop (EIM/TUD 1987).

In het algemeen kan echter worden gesteld dat kleinere bedrijven weinig doen aan R&D en vaak overbelast zijn met de problemen van alledag, waardoor vernieuwing en ontwikkeling vaak onder druk staan. Ook is in

veel branches de snelheid van ontwikkeling steeds meer toegenomen, men denke aan de technologie en de elektronica. De 'halfwaardetijd' van kennis en inzichten is daardoor steeds verder gedaald (Kickert, 1985, p. 83). Het HBO kan deze bedrijven helpen met kennistransfer, niet van de nieuwste, maar wel van toepasbare nieuwere kennis, en door hulp en capaciteit te bieden bij toegepast onderzoek, vernieuwing en ontwikkeling.

Het MKB heeft hiervoor ook belangstelling. Uit een enquête van de Hogeschool West-Brabant met de Kamer van Koophandel in Breda in het voorjaar van 1987 bleek dat onder industriële bedrijven, met tussen de 50 en 200 werknemers, een-derde concrete belangstelling had voor Transferpuntprojecten. Als gevolg van deze acquisitie konden meer projecten worden opgezet dan met de relevante afdelingen van HTS en HEAO konden worden bemand.

Bij de bepaling van de markt is een kritisch punt de mogelijkheid van concurrentievervalsing met commerciële adviesbureaus. Het HBO dient zich daarom bij voorkeur te richten op die projecten waarin door de commerciële adviespraktijk niet wordt voorzien. Hiertoë behoren vooral de veel tijd vergende oriënterend studies bij kleine ondernemingen, die anders en tegen een commercieel tarief niet zouden (kunnen) worden uitgevoerd. In dergelijke projecten, opgezet met het HBO, kunnen ondernemers zich oriënteren op nieuwe mogelijkheden en -technologieën. Daardoor kunnen zij zich ook ontwikkelen tot betere gespreks partners van aanbieders van apparatuur en van professionele adviseurs en kan worden voorkomen dat al te snel een afhankelijkheid ontstaat van het commerciële circuit. Bij de Hogeschool West-Brabant is t.a.v. de mogelijkheid van concurrentievervalsing nog een extra zekerheid ingebouwd doordat de Kamer van Koophandel bij de projectenbeoordeling is betrokken en mede hierop let.

Voor de op de non-profitsector gerichte onderwijssectoren van het HBO is er een potentiële markt bij gezondheidsinstellingen,

instellingen voor sociale hulpverlening etc. Bij deze instellingen zal zeker een behoefte bestaan aan bij- en nascholing. Of er ook een behoefte is aan onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten is nog nauwelijks geëxploreerd. In het HOOP (Samenvatting, 1987, p. 28) wordt gesteld dat kennistransfer naar de niet-marktsector stimulerend behoort.

Wat is het produktassortiment?

De produkten die het HBO als dienstverlening kan aanbieden zijn: kennis, personele capaciteit, gebouwen en apparatuur.

1. Kennis en personele capaciteit kunnen worden aangeboden in verschillende vormen:

— *Contractonderwijs.*

Dit is onderwijs in samenwerking met, of in opdracht van bedrijven of instellingen. Modularisering van het reguliere onderwijs maakt het eenvoudiger om afgeronde delen hieruit voor contractonderwijs te gebruiken. Op deze markt opereren ook talrijke commerciële aanbieders van cursussen en seminars.

— *Post HBO.*

Dit is nascholings- en bijscholingsonderwijs voor HBO-afgestudeerden, dat behoort tot de wettelijke taak van het HBO. Het aanbod van dit onderwijs is sterk in ontwikkeling. Coördinatie en kwaliteitsbewaking geschiedt voor het marktgericht onderwijs door de Federatie Post HBO. Ook in het kunstvakonderwijs, het gezondheidszorgonderwijs, het sociaal agogisch onderwijs en het landbouwonderwijs bestaan dergelijke Post HBO-organisaties.

In het HOOP (kerndocument 1987, p. 56) wordt een sterke groei van het post-initieel hoger onderwijs verwacht, met naar schatting 100.000 deelnemers in het jaar 2.000.

— *Bij-, na- en herscholingsonderwijs.*

Contractonderwijs en Post HBO vallen hier ook onder, maar dit gebied is breder. De behoefte van het bedrijfsleven is vaak niet, of niet alleen, van HBO-niveau. Het lijkt daarom gewenst dat alle niveaus van

een onderwijssoort samenwerken om deze markt te kunnen bedienen. Zo werken in Breda HTS en MTS samen bij het cursusaanbod voor CAD/CAM en de HEAO, MEAO, LEAO, het KMBO, de Streekschool en het Lager en Middelbaar Handelonderwijs werken samen op het terrein van onderwijs en cursusbod voor kantoor- en winkelautomatisering.

De verwachting is dat de vraag naar dit onderwijs, gezien de verkorting van de 'halfwaardetijd van kennis' en de groeiende behoefte aan wederkerend onderwijs, sterk zal toenemen.

In 1986 is in Nederland circa 3,5 miljard gulden uitgegeven aan bedrijfsopleidingen (voor circa 700.000 mensen). Dit is ongeveer 2,4% van de loonsom van werknemers in de marktsector. In Japan bedraagt dit 5%. In 1990 wordt een bedrag van 5 miljard verwacht voor Nederland, met name voor bijscholing in de technologische en commerciële sfeer. Vanuit de doelstelling van concentratie op kernactiviteiten is er een streven bij het bedrijfsleven waarneembaar, vooral bij de grote ondernemingen, om de verzorging van bedrijfsopleidingen uit te besteden, in plaats van zelf op te zetten (HOOP, Samenvatting, 1987, p. 10).

De groei van deze markt kan ertoe leiden dat in de toekomst naast het standaard vierjarig programma voor jongeren het onderwijscurriculum tevens zal bestaan uit een gevarieerd aanbod van opleidingen van uiteenlopende duur, intensiteit, niveau en ook van prijs.

Bij het betreden van deze markt moeten de eigen missie en de eigen mogelijkheden niet uit het oog worden verloren. Het is daarom aan te bevelen samenwerking te zoeken met andere onderwijsinstellingen, bijv. het MBO en de Streekscholen, wanneer het gaat om een ander niveau van onderwijsbehoefte dan overeenkomt met de primaire doelstelling van de instelling. Ook joint-ventures met commerciële onderwijsinstellingen kunnen aantrekkelijk zijn. Deze kunnen dan hun

expertise inbrengen op de terreinen van acquisitie, marktontwikkeling en cursusmanagement. Een dergelijke samenwerking kan ook aantrekkelijk zijn om de ontwikkelingscapaciteit en de financiële armslag te vergroten.

Een vorm die snel aan populariteit wint zijn samenwerkingsprojecten van hogescholen en bedrijven, die beogen zowel het onderwijs te versterken, door de aanschaf van apparatuur en de bijscholing van docenten, als te voorzien in kennisoverdracht naar het beroepsveld. Deze formule kan zeer aantrekkelijk zijn wanneer ze de mogelijkheid biedt om belangen van het HBO en het bedrijfsleven te verenigen. Bedrijven blijken dan bereid om relatief grote bedragen in dergelijke projecten te investeren. Voor het bedrijfsleven moeten dergelijke projecten dan passen in hun marketingbeleid van de bevordering van penetratie van technologie en de bevordering van product- en merkenbekendheid. Een voorbeeld hiervan is het roboticaproject tussen ASEA en de HTS-en.

Het HBO dient er echter voor te waken te worden geïdentificeerd met één onderneming. Samenwerkingsovereenkomsten met mede als doel kennisoverdracht naar een bepaalde bedrijfstak dienen daarom bij voorkeur met meerdere deelnemers te worden opgezet. Het accent dient te liggen op niet-merkgebonden technologieoverdracht en ten aanzien van merken en producten moet onafhankelijke advisering kunnen plaatsvinden.

- *Toepassingsgericht en ontwikkelingsonderzoek.*
Het fundamentele onderzoek valt buiten de missie van het HBO en hiervoor ontvangt het van de overheid dan ook geen bekostiging. Onderzoek, zoals bedoeld in de HBO-Wet is toepassingsgericht onderzoek en ontwikkeling, dat door de overheid op projectbasis bij wijze van specifieke stimulering kan worden gefinancierd uit het budget voor stimulering

van nieuwe taken (HOOP, kerndocument, 1987, p. 174) of op basis van het Hoger Onderwijs, Technologie en Marktsector-beleid (HTM, 1985/1986). Onderzoek zoals het momenteel in het HBO voorkomt betreft meestal het incidenteel, op ad hoc-basis en in korte tijd oplossen van kleine praktische problemen. Deze worden meestal aangepakt door studenten in het kader van hun stage of afstudeeropdracht, begeleid door hun docenten. Kickert (1985, p. 80) noemt dit 'klussenwerk' voor het betreffende beroepsveld.

In het HBO is nog vrijwel geen sprake van onderzoeksprogrammering, d.w.z. het organiseren van grote, langdurige onderzoeksprogramma's rond bepaalde thema's. Oorzaken hiervan zijn dat het HBO in haar bekostiging geen onderzoeksdeel kent zoals het WO, dat er geen onderzoekstraditie is en dat het personeel niet voor onderzoek is aangetrokken. Het is min of meer toeval als er nu personeel aanwezig is dat de voor onderzoek gewenste attitude, ambitie en kennis en vaardigheid bezit.

Toch is het op gang brengen van (toegepast) onderzoek in het HBO van groot belang.

Onderzoek kan namelijk een belangrijke functie vervullen bij het intensiveren van de contacten met de beroepsvelden, de taken van docenten kunnen worden verruimd en naar niveau verhoogd, de status van het HBO zal er door stijgen — wat een stimulans kan zijn om in het HBO werkzaam te zijn — en de legitimering van het HBO als onderdeel van één stelsel van hoger onderwijs zal door de 'academisering' van het HBO worden versterkt.

Toepassingsgericht onderzoek kan verder dienen als vorm van kennistransfer naar het beroepsveld. Ook kan het bijdragen aan verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Via onderzoek wordt kennis gegenereerd en krijgt het bijhouden van het vakgebied een extra dimensie. De actieve inschakeling hierbij van studenten verschaft hen onderzoekservaring en kan leiden tot een doorbreking van de

traditionele patronen van onderwijs geven en van een schoolse mentaliteit. Onderzoek brengt een oriëntatie op verandering in de cultuur van het onderwijs, wat vooral voor het HBO met zijn schoolse traditie van groot belang is.

In het HBO zal voorlopig het 'klussenwerk' voor het beroepsveld wel de belangrijkste vorm blijven van onderzoek en ontwikkeling. Op de korte termijn dient dit verder te worden uitgebouwd en professioneler te worden georganiseerd en begeleid, bijv. door Transferpunten. Sommige onderwijssectoren in het HBO hebben nog nauwelijks ervaring opgedaan met externe afstudeerprojecten op reële problemen.

Op de langere termijn zal het HBO ten aanzien van toepassingsgericht en ontwikkelingsgericht onderzoek speerpuntprojecten moeten definiëren, gekoppeld aan de aanwezige expertise en de gewenste profilering van de sectoren. In het HBO zijn inmiddels een aantal projecten op gang gekomen die door diepgang, formule en continuïteit het niveau van klussenprojecten duidelijk beginnen te overstijgen.

Te noemen zijn hierbij een aantal landelijke projecten waarin een groot aantal HBO-instellingen participeren, zoals het robotica-project met ASEA, de innovatieprojecten gericht op kleine ondernemingen (IKB-projecten) en het kantoorautomatiseringsproject voor de installateurs-branche. In deze projecten participeren ook de HBO-Raad, bedrijven en soms externe adviesbureaus.

In Noord-Brabant zijn projecten in voorbereiding op de terreinen van de kwaliteitszorg voor kleinere bedrijven (KKB-projecten) en technologische ontwikkeling van bepaalde branches (Technostrat Brabant). Het HOOP (kerndocument, 1987, p. 208) geeft een overzicht van de eerste onderzoeksprojecten die in het kader van de specifieke stimulering door de overheid zullen worden gesubsidieerd.

Opvallend bij deze projecten is dat het

vaak samenwerkingsprojecten zijn van grote aantallen instellingen. Zo participeren in het ASEA roboticaproject 18 HBO-instellingen, in de IKB innovatieprojecten: 16 en bij kantoorautomatisering: 21 (HBO—Raad, 1986, p. 40). Verder blijkt dat ook intensief wordt samengewerkt met bedrijven en adviesbureaus. Gezien de nog beperkte ervaring en middelen bij onderzoek in het HBO lijkt een dergelijke samenwerking zeer gewenst, die ook naar het WO verder moet worden uitgebouwd.

— *Docentenstages*

Stages van docenten in het bedrijfsleven, wat momenteel door het Ministerie van OenW met subsidie wordt ondersteund, lijken in eerste instantie alleen dienstverlening van het bedrijfsleven aan het onderwijs. Bij deze projecten van minimaal 6 maanden blijkt dat docenten echter reeds snel op concrete projecten of functies kunnen worden ingezet, op basis van het principe 'leren door werken'. Hierdoor kunnen deze projecten zowel voor het HBO als ook voor het bedrijfsleven, in de zin van het beschikbaar krijgen van expertise en capaciteit, interessant zijn.

— *Advisering*

Naast de al genoemde vormen van kennisoverdracht is er ook nog de advisering die zich richt op het vinden van contacten, informatiebronnen, subsidieregelingen, de mogelijkheden om projecten uit te voeren, e.d. Hierbij kunnen de Transferpunten een rol spelen. Het ligt voor de hand dat deze hierbij nauw samenwerken met andere adviserende instellingen als de RND, KvK, RIMK etc. De door de Commissie Dekker (1987, p. 73) voorgestelde regionale Innovatie Advies Centra bieden de mogelijkheid om deze functies beter op elkaar af te stemmen en kunnen een belangrijke ondersteuning betekenen voor de dienstverlening van het HBO, bijv. door het definiëren van behoeften, het leggen van contacten en het organiseren van projecten. Interessant is de meerwaarde van een dienstverleningspakket, waarin zowel onderzoek,

advisering als opleidingen/cursussen zijn opgenomen.

2. Gebouwen en apparatuur

Gezien de groeiende markt voor bij-, her- en omscholing is er een vraag naar geschikte onderwijsgebouwen met de daarbij behorende voorzieningen, zoals audio-visuele hulpmiddelen, computers etc., die daarbij kunnen worden gebruikt.

Door de nieuwe bekostiging heeft het HBO de vrijheid om de gebouwen en apparatuur op commerciële basis te verhuren, zonder dat dit door de overheid wordt verrekend, waarmee relatief aanzienlijke bedragen kunnen worden verdiend.

Hoe is de samenhang binnen de marketing-mix?

In marketing termen hebben we het bij het produktassortiment over het produkt gehad, een van de 5 P's van de marketing-mix van dienstverlenende instellingen. De marketing-mix is het geheel van instrumenten waarmee de instelling de markt wil benaderen. De andere 4 P's zijn: de Prijs, de Plaats/distributie, Promotie en Personeel. Op de marketing-mix van instellingen voor hoger onderwijs zijn we reeds ingegaan in een eerder artikel in dit tijdschrift (Box, 1987).

Verdere aandachtspunten en knelpunten

1. Inpassing in het Hogeschoolbeleid.

De maatschappelijke dienstverlening behoort tot de reguliere taken van het HBO. Dit betekent dat deze taken niet als iets a parts of als bijkomstig dienen te worden beschouwd, maar als een integraal en samenhangend deel van het hogeschoolbeleid. Dit betekent ook dat de beleidsgrondslagen t.a.v. deze 'nieuwe taken' niet anders kunnen zijn die voor het reguliere onderwijs. Als het beleid t.a.v. maatschappelijke dienstverlening eisen stelt aan marktgerichtheid en ondernemerschap, dan worden deze eisen ipso facto gesteld aan de gehele bestaande hogeschoolorganisatie. Maatschappelijke dienstverlening en het reguliere onderwijs kunnen geen gescheiden beleidsvelden zijn.

Het zal moeten worden uitgevoerd door hetzelfde management en hetzelfde personeel en dwingt daarom de instelling zich fundamenteel te bezinnen op haar missie en beleidsuitgangspunten. Aangezien maatschappelijke dienstverlening wordt aangeboden op de markt, onder (semi-)commerciële omstandigheden, zal het de markt oriëntatie en de ondernemende instelling van de hogescholen versterken. Tegelijkertijd zal het ook een van de meest zichtbare uitingen hiervan zijn. Initieel onderwijs en maatschappelijke dienstverlening worden vervuld onder verschillende omstandigheden, bijv. van bekostiging en gericht op verschillende doelgroepen. Daardoor zullen er altijd toch grote verschillen blijven tussen deze werkvelden.

2. Maatschappelijke dienstverlening dient planmatig te worden georganiseerd.

Maatschappelijke dienstverlening dient een onderdeel te zijn van het strategisch beleid van de instelling en dient op dezelfde wijze te worden ontwikkeld. Dat betekent dat de instelling zich een zo duidelijk mogelijk beeld moet vormen van de situatie waar men op langere termijn naar toe wil werken. Vele factoren spelen daarbij een rol: ontwikkelingen in de externe omgeving, de eigen mogelijkheden van de instelling, de eigen historie en de eigen (traditionele) voorkeuren en doelstellingen.

Om beleid te kunnen formuleren zal daarom eerst onderzoek moeten plaats vinden naar de voor het beleid bepalende randvoorwaarden.

Een dergelijk onderzoek, of bezinning, kan plaatsvinden in de vorm van een sterkte-zwakte analyse, waarbij de instelling nagaat welke mogelijkheden zij voor maatschappelijke dienstverlening heeft en welke knelpunten zich bij de ontwikkeling hiervan kunnen voordoen. Een dergelijke analyse dient plaats te vinden op sectorniveau, waarbij de kennis- en infrastructuurle zwaartepunten worden gedefinieerd van waaruit kennisoverdracht en post HBO kunnen worden ontwik-

keld. Op Hogeschoolniveau kan dan beleid worden ontwikkeld om dit te ondersteunen.

Een dergelijke interne analyse dient gepaard te gaan met een externe analyse, waarbij in kaart wordt gebracht welke de ontwikkelingen in de relevante omgeving van de instelling zijn die invloed kunnen uitoefenen op de vraag en het aanbod van de diensten van de instelling. Tevens dient de vraag zelf te worden geïndiceerd. Interne en externe analyse zijn de basis waarop kansen, mogelijkheden en onmogelijkheden voor dienstverlening kunnen worden bepaald, dus beleid kan worden ontwikkeld.

3. Er dient capaciteit en ondersteuning te zijn

Taken in het kader van maatschappelijke dienstverlening leggen een extra beslag op het personeel. Het minst is dit het geval bij onderwijsgebonden projecten, zoals kennistransfer in de vorm van externe afstudeerprojecten. Ook daarbij zijn er echter nieuwe aspecten, vergeleken met het afstuderen op een intern project of scriptie. Er moeten bijv. contacten worden gelegd, het project moet worden gedefinieerd en georganiseerd, contracten moeten worden afgesloten en er moet over vergoedingen worden onderhandeld. Ook zullen er bij een extern project meer expliciete verwachtingen bestaan t.a.v. kwaliteit en output.

Bij meer omvangrijke onderzoeks- of ontwikkelingsprojecten, of bij de ontwikkeling van post HBO-cursussen en contractonderwijs kan de capaciteit niet meer worden gevonden door invullingen of aanpassingen binnen de bestaande onderwijsvormen, maar dient de capaciteit hiervoor te worden vrijgemaakt.

Traditioneel is er in het HBO weinig staf-ondersteuning beschikbaar: elke directeur was meestal zijn eigen stafmedewerker. Docenten waren er om voor de klas te staan. Wil er nu capaciteit beschikbaar komen voor 'nieuwe taken', dan zal die capaciteit moeten worden georganiseerd.

Hiervoor zijn er twee mogelijkheden:

- a. Onderwijsintensivering, wat een ander woord is voor rationalisatie: met minder docenten hetzelfde doen door verandering van de docent-student rollen. De student zal dan een actieve rol moeten vervullen bij de kennisverwerving, door meer zelfstudie en eigen werk.
- b. Schaalvergroting door het bijeenbrengen van twee of meerdere kleinere sectoren van een multisectorale hogeschool. Hierdoor ontstaat een groter draagvlak voor het vrijmaken van capaciteit en stafondersteuning.

In de beginfase van de ontwikkeling van dienstverlening zal de capaciteit vaak geïmproviseerd moeten worden. Nieuwe projecten zullen vaak wringen met het reguliere onderwijs. Dat leidt dan tot opmerkingen dat dienstverlening 'het onderwijs niet mag schaden'. Het is van belang dat het management met deze spanning weet om te gaan, toch het draagvlak voor 'nieuwe taken' bij de docenten weet te behouden en op de langere termijn meer optimale omstandigheden weet te creëren.

De ondersteuning op Hogeschool-niveau kan het beste worden georganiseerd in een Transferpunt. Het Transferpunt kan een herkenbaar loket zijn voor bedrijven en instellingen die contact zoeken met de hogeschool en bij de begeleiding van de sectoren gericht op attitudeverandering, beleidsontwikkeling en organisatieverandering die voor de nieuwe taken noodzakelijk zijn.

Het Transferpunt kan ook belangrijke taken vervullen op de terreinen van acquisitie, promotie, projectenadministratie, externe contacten etc. Het is van belang dat het Transferpunt naar de sectoren toe alleen ondersteunend optreedt en netzelf als trekker van projecten. Projecten dienen projecten van de sectoren te zijn in verband met het benodigde draagvlak en de relatie van de projecten met het zwaartepuntenbeleid van de sectoren. Transferpuntbeleid dient een

onderdeel te zijn van het sectorbeleid.

4. Maatschappelijke dienstverlening dient aantrekkelijk te zijn.

Wil in het HBO de dienstverlening tot ontwikkeling komen dan is het belangrijk dat dit voor de sectoren en hun personeel aantrekkelijk is. Daarbij zijn er vele handicaps. Nieuwe taken betekenen extra werk, van een andere soort en van ander niveau. Het betekent andere doelstellingen, meer contacten met instanties buiten de instelling en een verandering van cultuur en gewoonten. Het nieuwe vecht in het begin altijd met het bestaande.

Onder deze omstandigheden is het van belang dat het management gemotiveerd is voor dit nieuwe beleid, een duidelijke missie weet uit te dragen en het personeel kan motiveren.

Belangrijk hierbij is dat de dienstverlening van de instelling niet wordt beschouwd als extra, maar als een natuurlijk onderdeel van haar doelstelling en functioneren hetgeen moet worden ingebed in haar structuur en cultuur.

Om dit te realiseren zullen de Hogescholen een voorwaardenscheppend beleid moeten voeren waardoor het, ondanks alle (start)problemen, toch voor het personeel aantrekkelijk is om zich voor de nieuwe taken in te zetten.

Mogelijkheden daartoe zijn:

- Een hogeschoolbudget 'nieuwe taken', waarbij stimuleringsbijdragen kunnen worden gefinancierd en waarmee knelpunten kunnen worden verlicht. Er kan dan bijv. bij knelpunten extra capaciteit of expertise worden ingehuurd om de start van projecten te vergemakkelijken; er kan extra apparatuur worden aangeschaft, of docenten kunnen worden bijgeschoold.
- Een personeelsbeleid dat incentives verschaft aan het personeel dat zich hiervoor inzet. Gezien de extra en zwaardere eisen die onderzoek en ontwikkeling stellen maakt het Rechtspositiebesluit het mogelijk de betreffende docenten hoger in te schalen. Als projecten voor de Hogeschool geld

opleveren kunnen de docenten ook extra worden beloond. Als dit niet gebeurt zal het personeel al snel de vraag stellen naar wat hun belang is bij het geld verdienen voor de instelling. Mogelijkheden zijn een vast bedrag per project of een geplaffoneerd percentage van de opbrengst, het verruimen van de mogelijkheden voor het bezoeken van buitenlandse beurzen of congressen, verbetering van reiskostenvergoedingen, 'aanbrengpremies' voor projecten e.d. (Hoogenboom en Jansen, 1986, p. 35).

Vooral door verbetering van de bij de overheid, vergeleken met het bedrijfsleven, schamele secundaire arbeidsvoorzieningen zijn er mogelijkheden om het uitvoeren van 'nieuwe taken', ook voor de docenten persoonlijk, aantrekkelijk te maken en hun daarvoor te motiveren.

Overigens zal de verbetering van de apparatuurvoorziening en andere werkomstandigheden die met de gelden uit de 'derde geldstroom' kunnen worden gefinancierd voor veel docenten al voldoende zijn om zich voor de dienstverlening in te zetten, naast de andere positieve effecten die dit op onderwijs en in de zin van taakverrijking kan hebben.

In de praktijk blijkt ook dat docenten hun privé-deel graag in een gezamenlijk fonds storten waarmee allerlei plezierige zaken kunnen worden gefinancierd en waarmee ook het onderscheid tussen veel- en weinig-verdieners uit de projecten kan worden verzacht of opgeheven.

- Een apparatuur- en investeringsbeleid dat ervoor zorgt dat voor dienstverlening ook de materiële mogelijkheden aanwezig zijn. Daarbij is het jammer dat de voorstellen van de Commissie Dekker (1987) om de apparatuursituatie te verbeteren om budgettaire redenen niet kunnen worden gehonoreerd, hoewel er uit allerlei fondsen toch extra middelen beschikbaar komen (HOOP, Samenvatting, p. 24; kerndocument, p. 181).

In verband met het draagvlak binnen de sectoren en de motivatie van het personeel is het van groot belang dat de revenuen van de dienstverlening direct de sectoren ten goede komen. Zeker in de opstartfase kunnen infrastructurele kosten, bijv. voor het opzetten van een Transferpunt, beter uit de 'overhead' van de hogeschool worden gefinancierd, in plaats van deze ten laste van de projecten te brengen of de opbrengsten hiervoor af te romen. Behalve demotivatie kan dan ook een gevolg zijn dat er een grijs circuit van projecten ontstaat buiten het officiële beleid en het beheer van de hogeschool om.

Overigens heeft Van Kemenade (NRC, 1987) waarschijnlijk gelijk dat ten aanzien van de mogelijkheden van derde geldstroom de verwachtingen overdreven zijn en ook te ideologisch getint. Dat geldt zeker voor het HBO dat eerst nog moet investeren en waar het al heel mooi is als kostendekkend zou kunnen worden gewerkt.

Besluit

Maatschappelijke dienstverlening in de vorm van Post HBO, kennistransfer, contractonderwijs en toegepast onderzoek is voor het HBO belangrijk.

Het leidt tot versterking van de relaties met de beroepsvelden, tot verbetering van de afstemming onderwijs - arbeidsmarkt, het kan bijdragen aan een verhoging van de kwaliteit van het onderwijs, tot taakverbreding en -verrijking van docenten en versterking van de positie en de status van het HBO. Voor het bedrijfsleven, met name het midden- en kleinbedrijf, en voor instellingen in de non-profitsfeer, kan het HBO een bijdrage leveren op de terreinen van bij-, her- en omscholing en bij kennistransfer en het bieden van capaciteit en expertise bij vernieuwing en ontwikkeling.

Misschien wel de belangrijkste functie van deze 'nieuwe taken' in de vernieuwingsoperatie waarin het HBO momenteel verkeert is echter dat deze het HBO confronteren met een aantal wezenlijke vragen en nieuwe

opgaven. De nieuwe taken spelen zich af op een terrein en moeten worden benaderd met een attitude die tot nu toe in belangrijke mate vreemd was — en vaak nog is — binnen het HBO.

De nieuwe taken moeten worden ontwikkeld voor de markt, waarbij risico's worden gelopen. De uitvoering gaat gepaard met marktpelling, onderhandelingen en het afsluiten van contracten. De uitvoering van dit nieuwe beleid confronteert met andere woorden het HBO plotseling met ondernemerschap, marktgerichtheid en eisen t.a.v. een bedrijfsmatige organisatie.

De filiaalchef van het overheidsbedrijf wordt plotseling in de rol geplaatst van ondernemer.

In het kader van de versterking van de autonomie van de instellingen, in het meer sturen op missie en profilering zoals in het voornemen ligt van de overheid, is het een zeer belangrijke spin-off van de 'nieuwe taken', dat ze ook intern de noodzaak voelbaar maken om te komen tot veranderingen in doelstelling, cultuur en organisatie.

Gezien de grote dynamiek van het HBO, de traditionele zakelijke mentaliteit en het grote draagvlak wat er is voor de vernieuwing van het HBO is er alle reden om ook de ontwikkeling van de dienstverlening met vertrouwen tegemoet te zien.

Literatuur

Box, J.M.F., De marketing van instellingen voor hoger onderwijs, *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 1987, 5, 122-134.

Commissie Dekker Technologiebeleid (Adviescommissie voor de uitbouw van het technologiebeleid), *Wissel tussen kennis en markt*, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag, 1987.

CIOB (Commissie Informatica Onderwijs Breda), *En nu verder.....*, Beleidsaanbevelingen over informaticaonderwijs — bedrijfsleven aan het gemeentebestuur van Breda, Sociografische Dienst, Gemeente Breda, 1986.

Commissie Wagner, *Op weg naar een gezamenlijke verantwoordelijkheid*. Eindrapport van het Open Overleg over de voorstellen van de Commissie Wagner inzake het beroepsonderwijs, Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, Zoetermeer 1985.

EIM/TUD (Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf/Technische Universiteit Delft). *Procesvernieuwing en automatisering in het MKB*. Zoetermeer/Delft, 1987.

HBO Raad. *Jaarverslag 1986*. Den Haag, 1987.

Hogeschoolbericht 9: *Voorgangsrapportage STC*. HBO Raad, Den Haag, 8 juli 1987.

Hoogenboom R.M. en J. Jansen. *Knelpuntenonderzoek kennisoverdracht Hoger Beroepsonderwijs - Bedrijfsleven*. HBO-Raad, Den Haag, 1986.

Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, *Hoger Onderwijs en Onderzoeks Plan (HOOP)*, Zoetermeer, 1987.

Holland Elektronika. *Enquête rapport van de werkgroep Opleiding en Scholing van Holland Elektronika*. Holland Elektronika, Zoetermeer, 1985.

Beleidsnota Hoger Onderwijs, Technologie en Marktsector (HTM). Staatsdrukkerij, Den Haag, Tweede Kamer, vergaderjaar 1985-1986, stuk 19454.

Kickert W., *Onderzoek in het HBO*. *Tijdschrift voor hoger onderwijs*, 1985, 3.

Nederlands Christelijk Werkgeversverbond. *Bouwen aan onderwijs*. NCW-aanbevelingen ter verbetering van de aansluiting onderwijs - arbeid. NCW, Den Haag, 1985.

Nederlands Gesprek Centrum. *Naar een ondernemende universiteit*. Veen uitgevers, Utrecht/Antwerpen, 1987.

NRC-Handelsblad. Interview met J.A. van Kemnade, 13-10-1987.

RCO (Raad van de Centrale Ondernemingsorganisaties). *Brief over stages en afstudeeropdrachten*, Den Haag, 15-01-1987.

Ministerie van Economische Zaken, SRI International, *Office automation trends and opportunities*, Den Haag, 1985.

Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, *Schaalvergroting, Taakverdelingen Concentratie in het hoger beroepsonderwijs (STC)*, Zoetermeer, 1983.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Op maat van het midden- en kleinbedrijf*, Deel 2, Preadviezen. Staatsuitgeverij, Den Haag, 1987.