

# Diesrede

"Enkele strategische bespiegelingen"

ir. C. Boerman  
voorzitter College  
van Bestuur

11 januari 1991





## "Enkele strategische bespiegelingen"

Ir. C. Boerman

### Geachte aanwezigen,

Mijn bedoeling was uw aandacht te vragen voor een drietal specifieke strategische issues waarvoor de TU Delft zich gesteld ziet en hierop in concreto in te gaan.

De voorbereiding van deze toespraak werd echter ernstig bemoeilijkt door het ontbreken van een meer algemene strategie tegen de achtergrond waarvan de drie specifieke issues zouden kunnen worden besproken. En zo kwam ik terecht bij strategievorming voor universiteiten, bij wat dat zou kunnen inhouden, bij verschillen terzake met het bedrijfsleven en bij de vraag naar de wenselijkheid van strategische planning voor de TU Delft. Ook de voor mij nieuwe ervaring met het maken van ons. Ontwikkelingsplan 1991-1994 en de opvatting van anderen daarover droegen bij tot die laatste vraag.

Dit alles heeft er toe geleid dat mijn toespraak -enigszins in afwijking van de aankondiging- meer zal gaan over strategische planning en over de wenselijkheid ervan dan over oplossingen voor enkele specifieke strategische problemen. Ik zal daarbij ingaan op:

- wat is strategische planning en wat behoort daar niet toe;
- is strategische planning wenselijk voor de TU Delft en in ons WO-bestel voldoende zinvol;
- wat doen wij er tot dusver aan.

## Wat is strategische planning ?

Strategische planning voor het hoger onderwijs wordt in de internationale literatuur op talloze wijzen gedefinieerd. Bijna alle definities hebben betrekking op een beleidsinstrument voor het bereiken van bepaalde doeleinden in een competitieve en dynamische omgeving. Gemeenschappelijk voor de meeste definities is de nadruk die wordt gelegd op het plannen voor de organisatie als geheel. Een essentieel kenmerk daarbij is het bepalen van de richting waarin de organisatie zich dient te ontwikkelen, anticiperend op veranderingen in haar omgeving, vaak treffend gekarakteriseerd als ecosysteem. Een zeer eenvoudige definitie luidt als volgt: "Strategic planning is what the enterprise does to position itself favourably relative to resources in the environment", waarbij tot resources moet worden gerekend: geld, studenten, talent, e.d.

Uitgangspunten voor het maken van een strategisch plan zijn de missie van de organisatie, haar sterke punten, haar omgeving en de factoren die doorslaggevend zijn voor een organisatie om in die omgeving succes te hebben, de sleutelsuccesfactoren. Daarbij worden de sterke punten van de organisatie in verband gebracht, vergeleken met de mogelijkheden en kansen die de omgeving biedt. Na het schatten van risico's wordt gekozen uit de beschikbare beleidsopties en ontstaat een strategisch concept. Strategische planning onderscheidt zich van andere soorten planning door de vraag: waar willen we naar toe, wat willen we doen. Bij niet-strategische planning, bijv. operationele planning, gaat het vooral om: hoe komen we daar, hoe doen we het. Kenmerken van strategische plannen zijn: conceptualiseren, wat willen we doen, visie, doeltreffendheid, "doing the right things".

Bij niet-strategische planning gaat het vooral om: implementeren, hoe willen we het doen, uitvoeringsplannen, doelmatigheid, "doing things right".

Uit het voorgaande zal het u duidelijk zijn dat het bij strategievorming enerzijds gaat om een beeld te krijgen van de eigen organisatie: waarden, cultuur, sterkte/zwakte-analyse, zowel inhoudelijk als wat betreft de marktpositie. Anderzijds om "environmental scanning" resulterend in een perceptie van hoe de buitenwereld zich zal ontwikkelen: een buitenwereld die voor de organisatie het life support system is.

Beide exercities zijn moeilijk.

De eerste - het tegen het licht houden van de eigen organisatie - vereist medewerking van een groot aantal rechtstreeks betrokkenen: hun objectiviteit is een voorwaarde voor de kwaliteit van het resultaat.

De tweede - het zoeken naar relevante trends in de samenleving - is niet in de eerste plaats het verzamelen van grote hoeveelheden gegevens, maar vooral het met inzicht kiezen uit het vele dat al beschikbaar is.

Niet alleen is strategisch plannen moeilijk, de realiteitswaarde is beperkt en neemt af naarmate de planningshorizon verder naar de toekomst wordt verschoven. Daarom kan het zinvol zijn om te werken met meer dan één omgevingsscenario, gevoeligheidsanalyses te maken en in het strategisch plan daarmee verband houdende flexibiliteit in te bouwen, bijvoorbeeld door het enige tijd open houden van opties en het spreiden van risico's.

Strategievorming en het maken van een daarop gebaseerd plan impliceert een beroep op een niet gering aantal medewerkers op meerdere niveaus van de organisatie; wat betreft hun tijd, maar ook in termen van openheid, creativiteit en

communicatie. De kwaliteit is in belangrijke mate afhankelijk van de prioriteit die het plan krijgt en de mate waarin de toch al druk bezette leiding het trekt.

### Is strategische planning wenselijk ?

Dit leidt tot de vraag: is strategische planning, zoals beschreven in mijn betoog, wenselijk voor de TU Delft gezien de grote inspanning die het vergt. Daarbij speelt een belangrijke rol de mate van beleidsvrijheid die de overheid een instelling geeft om zijn eigen koers te bepalen. Immers, bij weinig ruimte zijn er weinig strategische opties en valt er weinig te plannen.

Bij het beantwoorden van de vraag naar de wenselijkheid van strategisch plannen ga ik uit van het WO-bestel zoals dat over enkele jaren vorm zal hebben gekregen. Dat betekent minstens het volgende.

- De universiteit als zuivere taakorganisatie bestaat niet meer omdat de overheid de taken van de universiteit niet langer integraal financiert. Daarmee evolueert de universiteit van een "taakorganisatie" naar een "taakmarktorganisatie". Marktimpulsen gaan een grotere rol spelen. "Wie betaalt bepaalt" krijgt daarmee een andere inhoud. De concurrentie tussen de instellingen neemt toe.
- De overheidsbekostiging is meer gericht op output, de vaste voet per studierichting is afgeschaft. Omvang en doelmatigheid bepalen veel meer dan vroeger de financiële armslag van een instelling. Vrijwillige taakverdeling tussen instellingen wordt -vooral voor de kleinere instellingen- economisch aantrekkelijk.
- Veel grotere programmeervrijheid voor het onderwijs dan tot dusver, weinig overheidsrestricties op grond van macro-doelmatigheid.  
Meer marktoverwegingen, meer concurrentie.

- Grotere vrijheid voor het geven van deeltijdonderwijs en bekostigd kort onderwijs.
- De instellingen zijn daadwerkelijk eigenaar van hun onroerend goed. Zij beslissen zelf over investeren en desinvesteren, over kapitaalvorming en het aangaan van leningen.
- Grotere vrijheid voor een eigen arbeidsvoorwaardenbeleid.
- Grotere vrijheid voor het kiezen van eigen bestuurlijke structuren.

Het beeld is duidelijk: universiteiten lijken steeds minder op een ambtelijke organisatie; zij krijgen steeds meer te maken met vragen en dilemma's waarvoor ondernemingen zich gesteld zien.

### **Mijn eerste conclusie is dan ook dat de beschikbare beleidsruimte geen reden kan zijn om af te zien van strategische planning.**

Daarmee is aan de orde de vraag naar de wenselijkheid in aanmerking nemend de vereiste inspanning.

Ter bepaling van de gedachten is het nodig aan te geven om wat voor type onderwerpen, dilemma's en beslissingen het bij strategievorming zal gaan. Ik geef u een, uiteraard onvolledige, reeks van vraagstukken die mijns inziens van strategisch belang zijn, dat wil zeggen medebepalend voor de richting waarin de TU Delft zich zal ontwikkelen en voor de positionering van de universiteit in het krachtenveld van het hoger onderwijs. Het gaat nu niet om inhoudelijke voorkeur of oplossingen. De reeks dient slechts om vast te stellen of strategische planning wenselijk is.

De belangrijkste vragen hebben betrekking op de breedte van het assortiment dat wij willen aanbieden.

- Vrijwel alleen techniek zoals tot dusver of in samenhang daarmee een verbreding naar

combinaties van techniek en maatschappijvakken.

- In hoeverre richten we ons met studierichtingen of afstudeervarianten op de vraag uit de markt en zijn we "responsive" ten aanzien van het verlangen naar meer differentiatie. Zijn wij daarbij innovator of volger in hoger-onderwijsland.
- Wat beschouwen wij als onze doelgroepen, VWO'ers of ook doorstromers en ouderen. Zijn die laatste een reden voor het aanbieden van meer deeltijdonderwijs.
- Zien we onszelf vooral als een universiteit van de Randstad? En zo ja, dienen onze niet-unieke faculteiten zich dan daar vooral op te richten; niet alleen met hun werving maar ook met programmatische accenten, zoals bij de Erasmus Universiteit in beperkte mate het geval is. Men denke bijvoorbeeld aan thema's als transporttechnologie en ruimtelijke ordening.
- Al enkele jaren zijn we met de overheid in gesprek over de bekostiging van de ontwerpopleidingen. De overheid is nu bereid daarvoor aanzienlijke bedragen te verschaffen. Niettemin zal de TU Delft over enkele jaren, afhankelijk van het aantal ontwerpers, jaarlijks 10 à 15 miljoen aan andere bestemmingen moeten onttrekken om de integrale kosten volledig te dekken. Een belangrijke strategische keuze!

Andere vragen hebben betrekking op de gewenste omvang van onze universiteit, bijvoorbeeld om redenen van institutionele sterkte en continuïteit of vanwege het veelomvattende begrip "prosperity".

- Jongeren worden schaarser. Betekent dat "planning for decline" of moeten we proberen te groeien tegen de stroom in. Een moeilijke keuze. De baten kennen we, zowel voor de faculteit als voor het centrale niveau. Maar van de kosten of de marginale kosten per student weten we

aanzienlijk minder en van wat er - indien we kiezen voor groei - nodig zou zijn om de relatieve werfkracht substantieel te vergroten weten we in kwantitatieve zin vrijwel niets. Is dat eigenlijk niet merkwaardig.

Wel is duidelijk de relatie met de eerder gestelde vraag naar de breedte van ons assortiment. Meer keus betekent zonder twijfel meer studenten. Maar ook hier speelt de vraag van de kosten en de baten.

- Nauw gerelateerd aan het voorgaande is het onderwerp propadeusevestigingen: hoeveel, waar en voor welke studierichtingen. Naast financiële en organisatorische aspecten gaat het hier om vergroting van de toegankelijkheid van het technisch-wetenschappelijk onderwijs met als mogelijk bezwaar de geringere betrokkenheid van de eerstejaars studenten bij de universitaire gemeenschap in Delft.
- De beschikbaarheid en de kwaliteit van woonruimte is een niet te verwaarlozen factor bij de keuze van abiturienten voor een universiteit. Wij hebben dus ook uit dien hoofde belang bij vermindering van het nijpend tekort aan geschikte huisvesting. Er zijn oplossingen denkbaar om in samenwerking met de gemeente te komen tot verbetering van de situatie. Die oplossingen kosten ongetwijfeld geld. Willen we die weg op en hoe is het met de kosten en de baten.
- Niet anders is het met studentenvoorzieningen. Maken we die tot speerpunt van onze werfkracht en zo ja, hoever reiken dan onze financiële mogelijkheden.

Tenslotte enkele vragen van andere aard.

- De TU Delft als bedrijf is veel meer kapitaalintensief dan nu uit onze begroting blijkt. Bijna alle gebouwen met hun installaties worden in principe gratis door het rijk ter beschikking gesteld en met de rente en afschrijving ervan hebben we tot dusver weinig te maken.

Dat wordt in de nabije toekomst echter anders. Wij moeten dan zelf investeren, vernieuwen, afschrijven en rente betalen. Het rijk geeft ons daar geld voor, echter voor een belangrijk deel als output bekostiging, bijvoorbeeld per uitgereikt ingenieursdiploma.

Daarmee komen vragen over de capaciteit en de bezettingsgraad van onze gebouwen en zelfs ten aanzien van de bedrijfstijd op het tapijt.

Nu is 's avonds en op zaterdagen bijna alles dicht en in de maanden juli en augustus vrijwel alles verlaten. De kosten van rente en afschrijving lopen echter door en als u buiten om u heen kijkt is duidelijk dat het gaat om zeer grote bedragen. Wat moet ons beleid zijn als over enkele jaren die bedragen uit onze eigen beurs komen. Welke financiële afwegingen moeten worden gemaakt. Wat zijn de sociale aspecten. En in hoeverre moet het beleid worden medebepaald door overwegingen zoals gebruikers-vriendelijkheid van de TU Delft ten opzichte van andere universiteiten en als afgeleide daarvan onze werfkracht en omvang.

- Onder auspiciën van de Europese Gemeenschap loopt al geruime tijd een discussie - of moet ik zeggen een gevecht- over het niveau van de Europese ingenieursopleidingen, dat wil zeggen over waardeverschillen tussen de diverse ingenieursdiploma's. Daarbij is vanwege onze vierjarige cursusduur - één jaar minder dan bijna overal elders op het continent - het Nederlands ingenieursdiploma onder druk komen te staan. Wij zijn het daarmee niet eens en vinden dat mede in aanmerking moeten worden genomen het hoge niveau van ons VWO alsmede onze gemiddelde studieduur van ca. 6 jaar als indicatie van de moeilijkheidsgraad en de tijd die studenten de facto aan hun studie besteden.

Goede argumenten, maar een moeilijk verhaal om uit te leggen. Het is duidelijk dat hier grote belangen mee gemoeid zijn en de strategische vraag rijst of we moeten streven naar een stelsel

van accreditering van studieprogramma's gedragen door het prestige van een aantal goede Europese universiteiten.

Strategisch ook is de keuze als zou blijken dat wij om onze programma's geaccrediteerd te krijgen, extra geld zouden moeten vrijmaken voor verhoging van de kwaliteit van ons eerste-faseonderwijs ten koste van bijvoorbeeld onderzoek. Of moeten we afzien van ontwerpersopleidingen ?

Ik heb u een aantal voorbeelden gegeven van strategische vraagstukken waarvan de te kiezen oplossingen mede bepalend zullen zijn voor de richting waarin de TU Delft zich ontwikkelt. Het zijn vraagstukken die helaas niet verdampen als we ze niet tijdig onderkennen of onder ogen willen zien. Ze dienen daarom te worden opgespoord en in kaart te worden gebracht. De beslissingen erover moeten getoetst kunnen worden aan onze ambities en het beeld dat wij hebben van de toekomst.

Vaak is er sprake van samenhang tussen problemen. Een op zichzelf logische beslissing hier kan het beoogde resultaat van een eveneens logische beslissing elders grotendeels teniet doen. De vraag wat dan prevaleert kan slechts rationeel worden beantwoord als we kunnen toetsen aan een meer algemeen strategisch kader. Nodig is een strategisch referentiekader, een geëxpliciteerd beeld van onze toekomst, gebaseerd op onze perceptie van de toekomstige omgeving. Het maken van zo'n kader is strategische planning. Het product is een strategisch plan: globaal, deels kwalitatief deels kwantitatief; kort, maar met beslissingen over moeilijke keuzen.

**Mijn tweede conclusie is: strategische planning is wenselijk en gezien de snelle veranderingen in onze omgeving en de toenemende beleidsvrijheid ook noodzakelijk.**

Wat doen wij tot dusver aan strategische planning? Het antwoord hangt af van wat men eronder verstaat en wat men ervan verwacht. Onze meerjarenplannen, zowel per beheerseenheid als het ontwikkelingsplan, zijn in het algemeen beschrijvend met als uitgangspunt het heden. Mede daardoor ligt het accent sterk op operationele aspecten, soms met een koppeling naar de begroting. Die meerjarenplannen zijn nodig. Ze zijn concreter dan vroeger (voorzover ze toen al bestonden) en daardoor veel meer relevant en bruikbaar voor het dagelijks handelen. De ervaring die ermee is opgedaan is uiterst waardevol en het inzicht in het functioneren van de organisatie is erdoor vergroot. In de meeste plannen, ook het ontwikkelingsplan, blijft echter de verkenning van wat in onze omgeving zal gebeuren onderbelicht. Dit geldt eveneens voor de analyse van te verwachten specifieke ontwikkelingen en trends met rechtstreekse invloed op onze toekomst. Daardoor worden ook de dilemma's voor de beleidsvorming meestal niet geëxpliciteerd en is niet duidelijk welke strategische keuzen wel of niet worden gemaakt. Een belangrijke uitzondering hierop is de zwaartepuntvorming bij een groot deel van het onderzoek.

**Mijn derde conclusie is: ondanks de tweejarige planningscyclus doen we maar in beperkte mate aan strategische planning; ook buiten dat proces speelt strategievorming een beperkte rol.**

Ik heb gesproken over de aard en wenselijkheid van strategische planning en met voorbeelden aangegeven wat daarvan de essentie is. Strategische planning speelt bij de TU Delft evenals overigens bij de meeste andere Nederlandse universiteiten slechts een beperkte rol. Naar mijn mening kunnen we ons dat bij een grotere beleidsvrijheid, toenemende interactie met een competitieve markt en snelle veranderingen in de omgeving niet langer veroorloven. We moeten er op korte termijn mee beginnen. Beginnen, want het is niet eenvoudig en het zal een lang leerproces zijn. Strategievorming is niet alleen nodig, het zal ook bijdragen tot de onderlinge samenhang binnen de universiteit omdat het in toenemende mate een gemeenschappelijk referentiekader zal geven voor ons plannen, beslissen en handelen. De vruchten van de inspanning zullen we pas op termijn kunnen plukken, hetzij in de vorm van minder misère, dan wel in termen van grotere voorspoed. In beide gevallen ten voordele van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening.