

Strategische agenda UNL *2025-2028*

April 2025



Inhoudsopgave

1. Onze missie en strategie	3
2. Onze context.....	4
3. Onze strategische prioriteiten nader uitgewerkt	6
3.1 We vergroten de maatschappelijke waarde van onze sector	6
3.2 We versterken het vertrouwen in, en de trots op, onze universiteiten	7
3.3 We proberen de bekostiging en regelgeving te verbeteren, in Nederland en Europa	7
4. Onze vereniging: rollen en governance	8
4.1 Rollen en prioriteitstelling	8
4.2 Governance	8

1. Onze missie en strategie

De Nederlandse universiteiten werken dag in dag uit aan een beter Nederland, een beter Europa en een betere wereld. Dat doen ze in de eerste plaats door studenten op te leiden: zij krijgen op de universiteit alle ruimte om hun kennis, vaardigheden en karakter te ontwikkelen. Zo bedienen de universiteiten de samenleving en de economie van toptalent. Daarnaast onderzoeken de Nederlandse universiteiten complexe maatschappelijke en technologische vraagstukken. Dit doen zij binnen wetenschappelijke disciplines en over de grenzen daarvan heen. De universiteiten werken hierbij nauw samen met elkaar en met bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties. Door die samenwerking kan de ontwikkelde kennis sneller gebruikt worden in de maatschappij. Zo vormen de universiteiten de motor van de vooruitgang en de bron van onze welvaart op lange termijn.

De komende jaren willen de Nederlandse universiteiten deze rol met verve blijven oppakken. En dat is hard nodig in een tijd waarin Nederland en Europa voor enorme uitdagingen staan, qua economische concurrentiepositie, wat betreft vrede, veiligheid en democratische waarden en waar het om klimaat en biodiversiteit gaat. In lijn met de recente rapporten van onder meer [Mario Draghi](#) en [Manuel Heitor](#) zijn de universiteiten ervan overtuigd dat juist nu academisch onderwijs, wetenschappelijk onderzoek en innovatie van groot belang zijn voor onze toekomstige welvaart en welzijn.

Om als universiteiten een leidende rol te kunnen spelen, is het cruciaal dat er in de Nederlandse samenleving voldoende draagvlak is voor de wetenschap en de universiteiten. Voor dat draagvlak bestaat een goede basis. We zien dat Nederlanders de wetenschap het meest vertrouwen van alle instituties; dat er nooit meer jongeren zijn geweest die kiezen voor een studie aan de universiteit; en dat Nederland in de top 3 van de wereld staat als het gaat om een goede samenwerking tussen universiteiten en bedrijven. Tegelijkertijd wordt de laatste jaren steeds duidelijker dat we het maatschappelijk draagvlak voor de wetenschap en de universiteiten absoluut niet voor lief mogen nemen. Zo zien we in Nederland bezuinigingen op wetenschappelijk onderzoek en kritiek op universiteiten die meer zouden concurreren dan samenwerken. In verschillende andere landen zien we zelfs verregaande aanvallen op de academische vrijheid en de autonomie van universiteiten.

Er is de universiteiten van Nederland dus veel aan gelegen om te werken aan het behouden en het versterken van het vertrouwen van de Nederlandse samenleving in de wetenschap en de universiteiten. Het is daarvoor enerzijds nodig dat de Nederlandse universiteiten de hand in eigen boezem steken en dat zij sneller reageren op signalen uit hun omgeving. Dat zij explicieter het debat aangaan over hun (strategische) keuzes, inzichtelijker maken wat hun ambities zijn voor hun (regionale) omgeving, en dat zij de Nederlandse cultuur en taal blijven koesteren. Dat zij ruimte behouden voor fundamenteel nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek, maar tegelijkertijd het onderwijsaanbod en de onderzoeksprioriteiten nauw afstemmen op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de urgente opgave om Europa weerbaarder te maken en veilig te houden.

Anderzijds is het van groot belang dat de universiteiten hun autonomie, de academische vrijheid en academische kernwaarden hoog in het vaandel houden. De meerwaarde en het succes van de Nederlandse wetenschap komt immers juist ook voort uit haar onafhankelijkheid, objectiviteit en integriteit. En in het tegendenken, het dwarsdenken en het voorhouden van een spiegel aan de samenleving – ook als die samenleving die boodschap liever niet hoort.

De missie van de Vereniging Universiteiten van Nederland is het ondersteunen van de universiteiten bij het realiseren van hun maatschappelijke opdracht. UNL maakt zich hard voor het verbeteren van de randvoorwaarden waaronder de universiteiten hun maatschappelijke taken kunnen uitoefenen. De vereniging is de gemeenschappelijke stem van de universiteiten en brengt hen bij elkaar om de collectieve slagkracht van de sector te vergroten. UNL doet dit door:

Universiteiten van Nederland

- **Het geluid van de universiteiten te laten horen.** UNL behartigt de belangen van de universiteiten in Den Haag en Brussel. Om dit goed te kunnen doen biedt UNL ook inzicht in wat de universiteiten doen, vanuit welke waarden, op welke manier en met welke impact.
- **Collectieve afspraken te maken.** In UNL-verband maken de universiteiten gezamenlijk collectieve afspraken die bijdragen aan een sterke sector. Denk aan de cao en de code wetenschappelijke integriteit.
- **Het kader waarbinnen universiteiten samenwerken en profileren te versterken.** UNL maakt zich hard voor een stelsel dat universiteiten in staat stelt om hun gezamenlijke en individuele maatschappelijke meerwaarde verder te vergroten.

Binnen deze drie taken heeft de Vereniging Universiteiten van Nederland in de periode 2025-2028 de volgende strategische prioriteiten gekozen:

- 1 **We vergroten de maatschappelijke waarde van onze sector;**
- 2 **We versterken het vertrouwen in, en de trots op, onze universiteiten;**
- 3 **We proberen de bekostiging en regelgeving te verbeteren, in Nederland en Europa.**

2. Onze context

De strategische prioriteiten van UNL worden mede bepaald door de huidige situatie van de universiteiten en de context waarin ze opereren. We zien verschillende ontwikkelingen in de maatschappij, de wetenschap, het onderwijs en de politiek die van groot belang zijn voor de toekomst van de Nederlandse universiteiten.

Uitgangspositie: de universiteiten presteren goed (onze sterktes)

- 1 Het wetenschappelijk onderzoek van de Nederlandse universiteiten is van zeer hoog niveau. Dit is niet alleen af te leiden uit het grote aantal hoog aangeschreven wetenschappelijke publicaties, maar komt bijvoorbeeld ook tot uiting in het succes van Nederlandse universiteiten in het Europese onderzoeksprogramma Horizon (over de volle breedte: van ERC tot en met industriële programma's).
- 2 Het wetenschappelijk onderwijs van de Nederlandse universiteiten is van zeer hoog niveau. Dit blijkt onder meer uit de tevredenheid van studenten en alumni met hun universitaire opleiding, maar zeker ook uit de uitstroom naar de arbeidsmarkt: het overgrote deel van de afgestudeerden vindt zeer snel werk op academisch niveau.
- 3 De Nederlandse universiteiten werken nauw samen met bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties. Het is mede hieraan te danken dat Nederland goed scoort op internationale ranglijsten op het gebied van innovatie. Vanuit onze partners in de samenleving is er ook veel waardering voor de belangrijke bijdrage van de wetenschap aan de Nederlandse kenniseconomie en aan publieke sectoren als de gezondheidszorg, openbare orde en de ontwikkeling van nieuwe infrastructuur.

Tegelijkertijd staan we voor grote uitdagingen: intern (onze zwaktes)...

- 4 Universiteiten zijn decentraal georganiseerde organisaties en het huidige bekostigingsmodel positioneert instellingen als elkaars concurrenten. Dit geeft enerzijds flexibiliteit, ruimte voor maatwerk en ruimte voor innovatie. Tegelijkertijd maakt dit het lastig voor instellingen, en zeker voor het collectief, om keuzes op elkaar af te stemmen met het oog op de maatschappelijke opdracht van de sector als geheel. Binnen de vereniging blijkt het moeilijk en tijdrovend om tot een gemeenschappelijke lijn of afspraken te komen, en ook om elkaar daar vervolgens aan te houden. Dit maakt het lastig voor onze sector om invulling te geven aan de vraag vanuit samenleving en politiek.
- 5 Het aantrekken van talentvolle jonge onderzoekers is cruciaal voor het behoud van sterke universiteiten. Uit verschillende recente onderzoeken blijkt echter dat een gezonde werkdruk en een sociale veilige omgeving op universiteiten geen vanzelfsprekendheden zijn. Dit is zeer zorgwekkend. In de eerste plaats

Universiteiten van Nederland

vanwege de impact op de medewerkers en studenten die hier nu last van hebben. In de tweede plaats omdat het voor de toekomst van de universiteiten cruciaal is dat zij een aantrekkelijke plek zijn en blijven voor divers toptalent. Hier is werk te verzetten.

...en extern (onze bedreigingen).

- 6 Universiteiten hebben te maken met toenemende administratieve lasten. Hierdoor kan een groter deel van het budget niet besteed worden aan het primaire proces. Dit komt bijvoorbeeld door versnippering van de bekostiging van universiteiten, waarbij voor verschillende potjes aparte regels gelden, aparte plannen worden verwacht en apart verantwoording moet worden afgelegd. Maar het is ook het gevolg van extra regelgeving op het gebied van bijvoorbeeld (kennis)veiligheid en privacy en van het beleggen van gelijksoortige toezichttaken bij verschillende toezichthouders. De administratieve lasten nemen hand over hand toe en dat is fnuikend voor de reactiesnelheid van de instellingen.
- 7 Na vele jaren van groei komen we de komende jaren als sector in een situatie van krimp. Door demografische en sociologische ontwikkelingen daalt het aantal Nederlandse studenten en de politiek kiest daarnaast op dit moment voor het verminderen van het aantal internationale studenten. Krimp is voor onze sector een ongekend fenomeen, na jarenlange – zeker ook van overheidswege gestimuleerde – groei van onze studentenaantallen en onze organisaties. Krimp moet strategisch aangepakt worden, zodat er geen gaten vallen in het aanbod, geen unieke vakgebieden verdwijnen en universiteiten hun maatschappelijke en regionale rol kunnen blijven vervullen.
- 8 Hoewel het maatschappelijke vertrouwen in de wetenschap en wetenschappers nog steeds hoog is, staat het draagvlak voor investeringen in onderwijs en wetenschap onder druk. Dit wordt mede veroorzaakt door uiteenlopende visies op de maatschappelijk opdracht van de universiteiten. In de samenleving leven vragen als hoeveel nadruk er bijvoorbeeld moet liggen op de economische functie van de universiteit en hoeveel op de bredere, vormende, maatschappelijke functie? En: hoeveel nadruk moet er liggen op de regionale positionering van de universiteiten en hoeveel op de Europese/internationale? Wat is hierbij de rol (positie?) van het Nederlands aan de universiteit? Uit de recente politieke en maatschappelijke ontwikkelingen blijkt dat het behoud van maatschappelijk draagvlak voor de wetenschap en de universiteiten absoluut geen vanzelfsprekendheid is.
- 9 De autonomie van universiteiten en de academische vrijheid van wetenschappers staan wereldwijd onder druk, ook in democratische landen. In veel landen zien we dat nationalisme, protectionisme en populisme de afgelopen jaren zijn toegenomen. Dit gaat geregeld gepaard met ingrepen in de financiële en institutionele autonomie van universiteiten en soms zelf, zoals recent in de VS, met grove inbreuken op de academische vrijheid van wetenschappers. Maar ook binnen universiteiten zelf wordt er (soms fel) gedebatteerd: over de ethische aspecten van onderzoek en samenwerkingsverbanden, over de balans tussen een veilige omgeving en vrije meningsuiting, over hoe activistisch wetenschappers kunnen zijn en over het democratische karakter van de universiteit. In deze complexe context liggen de keuzes van universiteiten – en hun bestuurders - onder een vergrootglas.

Terwijl er ook verschillende mogelijkheden liggen (onze kansen)

- 10 Onze belangrijkste kans ligt in de nog steeds hoge kwaliteit van onze wetenschap, met de daarbij behorende open, internationale oriëntatie. In de toenemende geopolitieke spanningen en concurrentiestrijd zal Europa zich moeten samenpakken en een eigen antwoord formuleren op China, Rusland en de VS. Nederland zal daarbinnen moeten inzetten op kennisintensiteit, een goed opgeleide bevolking, haar ondernemingszin en handel(ing)sbekwaamheid. De Europese samenwerking zal intensiveren, gericht op de strategische autonomie en behoud van de Europese concurrentiepositie, waarbij naar verwachting middelen vrij zullen komen uit Europa en in het veiligheidsdomein. De Nederlandse universiteiten zijn uitmuntend gepositioneerd in Europa, onder andere door strategische allianties met toonaangevende andere universiteiten, en in consortia met bedrijven en maatschappelijke

organisaties. In de Europese onderzoeks- en innovatieprogramma's nemen de Nederlandse universiteiten een leidende positie in en staan ze aan de top. Daarin heeft Nederland de positie om juist met haar universiteiten, wetenschap en kwaliteit van onderwijs een eigen propositie te formuleren, gestoeld op (niet limitatief) kwalitatief zeer hoogstaand gezondheids(zorg)onderzoek, een kennisintensieve industrie (semicon), onze kennis van het geopolitieke landschap en beheersing van buitenlandse talen, onderzoek op het gebied van klimaat, weerbaarheid, biodiversiteit, veiligheid, watermanagement en energietransitie, internationaal recht en een zeer innovatieve landbouwsector en voedingsindustrie.

- 11 Digitalisering en de opkomst van AI gaan onverminderd door en leiden op tal van gebieden tot innovaties in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. De Nederlandse digitale infrastructuur is goed en de samenwerking tussen universiteiten op dit gebied is van oudsher sterk georganiseerd via SURF. Deze uitgangspositie biedt kansen en schept verplichtingen; het is noodzakelijk om als universiteiten hierin blijvend te investeren en heel scherp aan de wind te blijven zeilen, met publieke waarden als leidend beginsel en de weerbaarheid van ons land voor ogen.
- 12 De demografische ontwikkelingen maken dat de arbeidsmarkt de komende jaren krap zal blijven, terwijl de benodigde (digitale) skills tegelijkertijd snel veranderen. Er is kortom een grote behoefte aan onderwijs in het kader van een leven lang ontwikkelen. De universiteiten beschikken over de onderwijsinfrastructuur, expertise en vaardigheden om hier een belangrijke rol in te spelen en zodoende hun maatschappelijke meerwaarde te vergroten.

3. Onze strategische prioriteiten nader uitgewerkt

Gelet op de missie van UNL, de uitgangspositie van de sector en de uitdagingen waar we als sector voor staan, werkt UNL de komende jaren aan drie strategische prioriteiten.

3.1 We vergroten de maatschappelijke waarde van onze sector

Alleen door nauw samen te werken en af te stemmen, kunnen de Nederlandse universiteiten hun gezamenlijke maatschappelijke opdracht optimaal uitvoeren. De universiteiten gaan de komende jaren daarom voortbouwen op de goede ervaringen die zijn opgedaan bij het opstellen van de sectorplannen. De universiteiten zullen meer afstemmen over onderlinge samenwerking en profilering op het gebied van het onderwijsaanbod (inclusief de onderwijstaal) en onderzoeksspecialisaties. Zo gaan de universiteiten hun maatschappelijke waarde vergroten.

Deze nauwe onderlinge samenwerking vergt grote inspanningen van de individuele universiteiten, decanen, sectorraden en van de vereniging UNL. UNL speelt een faciliterende rol in het onderlinge afstemmingsproces. Om dit goed te kunnen doen, gaan we de governance voor landelijke afstemming tussen instellingen herijken: de bestaande UNL-governance is namelijk ingericht voor afstemming over beleid en standpunten, niet voor afstemming over inhoudelijke profilering en aanbod. Daarbij wordt de autonomie van de instellingen – met bijbehorend toezicht en medezeggenschap – natuurlijk behouden.

Naast de rol van UNL als facilitator van het afstemmingsproces, maakt UNL zich als belangenbehartiger ook hard voor aanpassingen van het stelsel. Het stelsel leidt nu immers vaak tot onderlinge concurrentie in plaats van dat het onderlinge samenwerking en profilering stimuleert. UNL zal zich in dit licht bijvoorbeeld inzetten voor verantwoorde wijzigingen in de bekostigingssystematiek.

Onderdeel van deze strategische prioriteit is daarnaast dat we als universiteiten individueel en gezamenlijk de dialoog met maatschappelijke partners versterken. Denk aan de andere onderwijssectoren, in het bijzonder het voortgezet onderwijs en de hogescholen, waar het aanbod van de universiteiten nauw op moet aansluiten, zodat studenten zo snel als mogelijk op de voor hen juiste plaats terecht komen. Maar denk ook aan bedrijfsleven, overheden, maatschappelijke organisaties en burgers. We gaan de verbinding, het gesprek en de uitwisseling versterken. Hoe veranderen de verwachtingen en wensen van onze belangrijkste stakeholders? En hoe ervaren zij hun contact met de universiteiten? Niet met als doel om naar een model te

gaan van 'u vraagt, wij draaien', maar wel met als doel dat onze ambities en keuzes mede gebaseerd zijn op een goed beeld van de ambities en keuzes van onze omgeving.

Een voorbeeld is de bijdrage die universiteiten vanuit een breed spectrum aan vakgebieden kunnen en willen leveren aan het vergroten van de weerbaarheid en veiligheid van de Nederlandse samenleving en de strategische autonomie van Europa, zoals zij eerder hebben ingespeeld op programma's op het gebied van digitalisering, de energietransitie en klimaatadaptatie. Zowel in onderzoek en valorisatie als onderwijs en het aanbod voor leven lang ontwikkelen.

3.2 We versterken het vertrouwen in, en de trots op, onze universiteiten

Het vergroten van de maatschappelijke waarde van onze sector alleen is niet genoeg. We gaan onze meerwaarde ook meer laten zien. Daarbij gaat het zowel om de kracht en impact van concrete opleidingen en onderzoeksprojecten, als om de maatschappelijke en economische meerwaarde van onze sector als geheel. En daar waar fouten gemaakt worden, tonen we als sector ook zelfreflectie en corrigerend vermogen. Deze strategische prioriteit betekent onder meer:

- UNL en haar leden intensiveren de campagne Waarde van wetenschap, en dragen het belang van academische waarden en van wetenschappelijk onderwijs uit in het verhaal dat zij vertellen over wat universiteiten betekenen in en voor de samenleving (waarvan zij deel uitmaken en waardoor zij gedragen worden).
- UNL en haar leden blijven werken aan transparantie, bieden inzicht in de keuzes die universiteiten maken en bieden inzicht in de resultaten die ze boeken.
- UNL en haar leden blijven werk maken van beleidsafstemming: waar dit nodig of logisch is, trekken universiteiten één lijn.
- UNL en haar leden worden strenger voor elkaar indien individuele keuzes of gedrag de sector als geheel kunnen schaden.
- UNL en haar leden voeren, indien nodig vanwege de kwaliteit en/of de reputatie van de sector, gezamenlijke programma's uit, bijvoorbeeld op het vlak van Sociale veiligheid, Kennisveiligheid of Studentenwelzijn.

3.3 We proberen de bekostiging en regelgeving te verbeteren, in Nederland en Europa

De bekostiging van de Nederlands universiteiten staat onder grote druk. De Nederlandse investeringen in R&D blijven ver achter bij die in omringende landen. Door onze maatschappelijke waarde te vergroten en het vertrouwen in de universiteiten te versterken, pogen we dit tij te keren. Dit moet ruimte bieden voor het verbeteren van de bekostiging en regelgeving, waarbij UNL inzet op het volgende:

- UNL bouwt in Nederland aan allianties die zich sterk maken voor het vergroten van de investeringen in onderwijs en onderzoek. We zorgen dat het belang hiervan wordt benadrukt in ramingen, adviesrapporten en onderzoeken en lanceren campagnes om beslissers te overtuigen van de noodzaak van investeringen in onderwijs en onderzoek. Het behoud van voldoende ruimte voor ongebonden onderzoek heeft daarbij nadrukkelijk onze aandacht.
- UNL zal samen met OCW (en in overleg met de VH en andere stakeholders) werken aan een bekostigingsmodel dat stabiel is, en waar de juiste prikkels vanuit gaan om in Nederland de hoge kwaliteit van onderwijs, onderzoek en het genereren van impact te behouden. De discussie over de vaste voet wordt hierin definitief beslecht en prikkels die slecht werken, zeker bij krimp, worden uit het model gehaald. In lijn hiermee werkt UNL (samen met OCW en NWO) ook aan een 'rationalisering' van het landschap van onderzoeksfinanciering, dat idealiter nauw aansluit bij het Europese instrumentarium en leidt tot minder transactiekosten.
- UNL maakt zich – in navolging van bijvoorbeeld de rapporten van Draghi en Heitor - in Europa hard voor het verder versterken van de Europese samenwerking op het gebied van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, inclusief het vergroten van de investeringen in excellent onderzoek.
- UNL zet in op modernisering van de regelgeving (VHW) en reductie van de administratieve lasten, zodat universiteiten hun onderwijs, onderzoek en kennisoverdracht (LLO, valorisatie, impact) toekomstbestendig kunnen vormgeven.

4. Onze vereniging: rollen en governance

4.1 Rollen en prioriteitstelling

De huidige financiële situatie maakt dat er binnen de UNL-begroting (en daarmee het werkprogramma van het bureau) scherpe keuzes gemaakt moeten worden. Gelet op bovenstaande strategische prioriteiten gelden daarbij de volgende uitgangspunten:

- De rol van stem van de universiteiten blijft nadrukkelijk op één staan als kerntaak van UNL. Om deze rol goed te kunnen spelen, is het noodzakelijk om ook goed invulling te geven aan twee andere rollen:
 - UNL blijft – met name waar dit nodig is in de belangenbehartiging – werken aan beleidsafstemming. Daarbij stelt het bestuur scherper prioriteiten en stoppen we sneller als het niet mogelijk blijkt om betekenisvolle voortgang te boeken op een bepaald issue.
 - UNL blijft werken aan transparantie over wat we in de sector doen. Dit doen we onder meer met feiten en cijfers en met gedragscodes. Deze gebruiken we ook intern in gesprekken waarin we elkaar aanspreken en een spiegel voorhouden, op basis van onze gezamenlijke strategie.
- UNL blijft uitvoering geven aan haar werkgeversrol. Daarbij ligt de focus op de cao. Andere dossiers op HR-gebied staan alleen op de UNL-agenda als ze verbonden zijn aan de rol van belangenbehartiging.
- Ten aanzien van zelfregie, profilering en samenwerking op het gebied van onderwijsaanbod en onderzoeksspecialisaties speelt UNL een faciliterende rol in het onderlinge afstemmingsproces.
- UNL heeft een beperkte rol als het gaat om projecten op het gebied van innovatie binnen het primaire proces of in de bedrijfsvoering van universiteiten (voorbeelden Erkennen & Waarderen, Open Science, NPuls, LLO-Katalysator, Lerarenagenda). Voor dergelijke projecten geldt:
 - Deze lopen alleen via de UNL-begroting en het UNL-bureau als de leden hier specifiek extra middelen voor vrijmaken en/of er subsidie voor beschikbaar is.
 - UNL speelt in principe alleen een aanjagende rol in de startfase, waarna het faciliteren van de landelijke samenwerking ergens indaalt, bijvoorbeeld doordat één of meerdere universiteiten een coördinerende rol op zich nemen. Daarvoor is het nodig om de exit-strategie van UNL eerder te expliciteren en organiseren.
- UNL speelt geen rol als het gaat om samenwerking in bedrijfsvoering. Ook is het zijn van een platform voor samenwerking (uit het MJP 2022-2025) niet langer een aparte rol van UNL. UNL faciliteert wel samenwerking in de sector, maar enkel ten dienste van de andere rollen.

Deze uitgangspunten zijn dus leidend bij het vormgeven van de begroting en het jaarplan, die de GA jaarlijks – op voorstel van het bestuur – vaststelt. Het bestuur bespreekt daarnaast lopende het jaar de voortgang van de uitvoering van het Jaarplan en de prioriteitstelling daarbinnen.

4.2 Governance

De huidige governance van UNL blijft – voor wat betreft het komen tot gezamenlijke standpunten en beleid - gehandhaafd. Daarbij zijn aandachtspunten:

- Het bestuur wordt beter in positie gebracht, onder andere bij het bepalen van de agenda van UNL en het aanbrengen van prioritering in het werk van UNL en bij het realiseren van integrale besluitvorming op basis van de zwaarwegende adviezen van de stuurgroepen.
- Bestuur en bureau zorgen dat de taakverdeling tussen de stuurgroepen expliciet in beeld wordt gebracht hetgeen leidt tot efficiënte en effectieve bespreking.
- Bestuur en bureau blijven kwaliteit en zorgvuldigheid van de besluitvorming bewaken, met name in periodes waarin veel snelheid gemaakt moet worden of waar processen onder hoge druk staan.

Hoewel de UNL-governance voor afstemming over standpunten en beleid voldoet, constateren we dat de landelijke governance voor afstemming over profilering en aanbod ontoereikend is. Dit gelet op de ambitie om juist meer invulling te geven aan zelfregie, profilering en samenwerking op het gebied van onderwijsaanbod en onderzoeks-specialisaties. De komende periode gaan we werken aan een nieuwe governance hiervoor, aan de hand van de volgende vragen:

- Kan dergelijke zelfregie plaatsvinden in de huidige bestuurlijke organen van UNL, of moet dit apart georganiseerd worden? En – hiermee verbonden – op welke manier worden decanen, medezeggenschap en toezicht betrokken bij de landelijke afstemming?
- Dergelijke zelfregie is alleen mogelijk als universiteiten opener naar elkaar zijn en elkaar ook intern (kunnen) aanspreken. Willen en kunnen we dat inderdaad binnen de huidige context en verhoudingen? En zo niet, wat staat dit in de weg?