

## ***Governing the University in the 21<sup>st</sup> Century***

In het kader van de professionalisering van universitair bestuur en versterking van de governance, is de UNL in 2020 van start gegaan met het programma *Governing the University in the 21<sup>st</sup> Century* (UGOV21). Inmiddels hebben drie succesvolle rondes van het programma plaatsgevonden en gaat in november 2023 het vierde cohort van start.

### ***Uitdaging***

De Nederlandse universiteiten hebben internationaal gezien een sterke positie. Om deze in de 21ste eeuw te behouden en verder uit te bouwen staan ze voor een aantal flinke uitdagingen: toenemende complexiteit, competitie, en het belang van verdere samenwerking in een omgeving van geopolitieke instabiliteit en afnemend publiek vertrouwen. Naast hoge verantwoordingsdruk worden (kennis)veiligheid en crisisbeheersing steeds belangrijker.

Aan bestuurders worden dus flinke eisen gesteld wat betreft hun leiderschap en inzichten in maatschappelijke ontwikkelingen, strategievorming, (inter)nationale positionering, *governance*, stakeholder relaties, wet- en regelgeving, bekostiging, informatie-, verander- en risicomanagement.

### ***Focus en inhoud***

Met het oog op deze uitdagingen ligt de focus van het UGOV21 programma op het besturen van de universiteit en daarmee op bestuurlijk en strategisch leiderschap. Dit aanvullend op interne programma's die zich a priori meer richten op persoonlijk leiderschap (effectiviteit) en team leiderschap (management).

Nederlandse universiteiten zijn internationale spelers in een open systeem. Daarom is een internationale dimensie onmisbaar. Tegelijkertijd vraagt de Nederlandse wetgeving en (collegiale) bestuurscultuur om een specifieke Nederlands aanpak, met een daarbij passend concept van *shared leadership*.

Het UGOV21 programma biedt daarvoor actuele (inter)nationale en wetenschappelijke inzichten in de belangrijkste trends in het hoger onderwijs, beleid, *governance* en *leadership*.

De inhoudelijke keuze hiervoor is gemaakt op basis van uitgebreid (inter)nationaal vooronderzoek<sup>1</sup> en vervolgens ontwikkeld door de Programma Commissie en via co-creatie met deelnemers van het eerste drie cohorten.

De thematische uitwerking is ondergebracht in vijf blokken van twee dagen, waarin onder andere aan de orde komt:

Organisatiecultuur, structuur en (kennis)ecosysteem  
Governance, wet- en regelgeving  
Academische waarden, vrijheid, autonomie  
Context (nationaal, Europa, internationaal) & missie  
Strategische samenwerking, allianties, consortia

Externe sturing: financiering, performance, differentiatie  
Interne sturing: allocatie, kwaliteitszorg, E&W  
Leiderschap, diversiteit en inclusiviteit  
Open science en sustainable impact  
Veiligheid, risico- en crisismanagement

---

<sup>1</sup> Zie: Wende, M.C. van der Natuurtalent is niet genoeg. Hogeronderwijsbestuur maakt werk van professionalisering. *Th&ma Hoger Onderwijs*, editie 2019-3. Pp. 27-30.

### ***Uitwerking***

- In het programma worden deze thema's door deelnemers in gesprek met elkaar en ervaren Nederlandse (ex) bestuurders en internationale experts verkend. Inzichten en ervaringen worden in vertrouwde omgeving gedeeld (*Chatham house rules*).
- Deelnemers kiezen vanuit hun eigen leerbehoefte en instellingscontext een thema dat zij in kleine teams verder uitwerken in het *governance lab*.
- Daarmee vindt kennisdeling plaats via overdracht van casuïstiek, ervaring van deelnemers, reflectie op theorie en eigen bestuurlijk handelen.
- Focus op Nederlandse WO praktijk, in internationaal kader en waar relevant met aanvullend perspectief vanuit relevante andere (publieke / private) sectoren.
- Afwisselende formats: teamwork, presentaties, panels, interviews, simulaties, haardvuursessies, etc.

### ***Shared learning for shared leadership***

Nederlandse bestuurders zijn teamspelers. Daarom is gekozen voor een *shared learning* concept, passend bij de collegiale bestuurscultuur (*shared leadership*) in Nederlandse universiteiten, met aandacht voor de ontwikkeling van de leiderschapscapaciteit door de instelling heen. Verschillende aspecten van leiderschap komen in de blokken aan de orde. Literatuur wordt ondersteund en geïllustreerd met persoonlijke ervaring van top bestuurders.

Deelnemers krijgen toegang tot het **UGOV21 alumni netwerk** en kunnen desgewenst contact maken voor *peer-to-peer* interactie (intervisie) over hun leiderschapsvragen.

### ***Doelgroep***

Deelnemers zijn recent benoemde / te benoemen bestuurders op niveau decaan/CvB van Nederlandse universiteiten. Vanuit het *shared leadership* concept stelt de Programma Commissie een heterogene groep van decanen en CvB leden samen.

Deelname is beperkt tot bestuurders die zijn voorgedragen door hun universiteit.

### ***Voorbereiding, taal en studiemateriaal***

Er wordt per blok voorbereiding door de deelnemers verwacht, zoals het voorbereiden of doornemen een case study, beluisteren van podcast of video en het doornemen van literatuur. Dit neemt gemiddeld plm. 4 uur in beslag. Zodoende kunnen deelnemers actief participeren en worden langdradige voordrachten voorkomen.

Nederlands is in principe de voertaal en Engels wordt gebruikt afhankelijk van aanwezigen. Programma informatie is vooral Engelstalig i.v.m. de rol van de *International Advisory Board* en internationale sprekers.

Achtergrondmateriaal en literatuur is deels Engels- en deels Nederlandstalig en wordt online beschikbaar gesteld.

### ***Evaluatie***

Tijdens het programma worden zowel proces als resultaat continue op twee niveaus geëvalueerd: per blok en voor het programma als geheel. Hiertoe zijn mondelinge evaluatie momenten ingepland en worden digitale evaluatieformulieren direct na het betreffende blok toegestuurd. De resultaten worden besproken in de programma commissie en teruggekoppeld naar sprekers en UNL.

## Locaties

De bijeenkomsten worden gehouden op de campus van verschillende Nederlandse universiteiten. Deze context biedt inhoudelijke versterking, afwisseling en is kosten efficiënt. Ook bij de keuze voor hotel en diner faciliteiten gelden bescheiden normen passend bij de publieke sector van het HO.

De keuze voor locatie voor veldwerk (in Blok 4) ligt bij de teams in relatie tot hun thema in het *governance lab*. Locaties worden bij voorkeur binnen Europa (inclusief Nederland) gekozen, waarbij qua reizen rekening wordt gehouden met CO2 uitstoot.

## Governance

Het UGov21 programma wordt uitgevoerd in opdracht van de Stuurgroep Strategie, Public Affairs & Governance (SSPG) van de UNL, ondersteund door een Programma Commissie en International Advisory Board. Het programma wordt geleid door [Prof. Dr. Marijk van der Wende](#).

### Programma Commissie

[Prof. Dr. Daniel Wigboldus](#)

President  
Radboud  
University  
(UGOV21  
alumnus)



[Machteld Roos, MSc](#)

Vice president  
University of  
Twente  
(UGOV21  
alumnus)



[Prof. Dr. Isabel Arends](#)

(UGOV21  
alumnus)



[Prof. Dr. Marijk van der Wende](#)

Utrecht  
University  
(Project  
leader)



[Jaap Verheij](#)

UNL  
Domeinleider  
HR



### International Advisory Board

[Prof. Dr. Anton Pijpers](#)

President  
Utrecht  
University  
Chair UNL  
SSPG



[Prof. Dr. Simone Buitendijk](#)

Vice-  
chancellor  
University of  
Leeds



[Prof. Dr. Michael Schaepman](#)

President  
University of  
Zurich



[Dr. Stephan van Galen](#)

Secretary-  
General  
University of  
Groningen



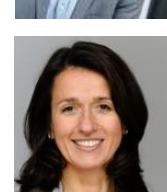
[Prof. Dr. Luc Sels](#)

Rector of KU  
Leuven



[Prof. Dr. Barbara Sporn](#)

Vice-rector  
em. WU  
Vienna  
Director  
Institute for  
HE  
Management



Het programma wordt organisatorisch ondersteund vanuit het Programma Onderwijs voor Professionals van de Universiteit Utrecht, die daarmee ook zorgt voor coördinatie, logistiek, financiële administratie, evaluatie en rapportage.

**Contact en informatie** via: [UGOV21.UNL@uu.nl](mailto:UGOV21.UNL@uu.nl)

**Sprekers** die reeds aan dit programma meewerkten:

<a href="#">Paul Althuis (TUD)</a>	<a href="#">Ben Jongbloed (UT)</a>
<a href="#">Isabel Arends (UU)*</a>	<a href="#">Rina Joosten (Seedlink Tec)</a>
<a href="#">Ron Augustus (SURF)</a>	<a href="#">Elsbeth Kalenderian (UvA-VU)*</a>
<a href="#">Maarja Beerkens (UL)</a>	<a href="#">James Kennedy (UU)</a>
<a href="#">Jaap Beernink (CEO Novel-T)</a>	<a href="#">Marc Klein Wolt (RU)</a>
<a href="#">David Bohmert (CESAER)</a>	<a href="#">Sander Lotze (UT)</a>
<a href="#">Lex Bouter (VU)</a>	<a href="#">Karel Luyben (CESAER/EOSC)</a>
<a href="#">Annelien Bredenoord (EUR)</a>	<a href="#">Robin Middlehurst (UK)</a>
<a href="#">Douwe Breimer (UL)</a>	<a href="#">Frank Miedema (UU)</a>
<a href="#">Alex Brenninkmeijer (UU)</a>	<a href="#">Rob Mudde (TUD)*</a>
<a href="#">Simone Buitendijk (Univ of Leeds)</a>	<a href="#">Martijn Nolen (TIU)</a>
<a href="#">Theo Camps (TiU)</a>	<a href="#">Sijbolt Noorda (UvA)</a>
<a href="#">Baptiest Coopman (RvT TU/e)</a>	<a href="#">Bart Noordam (ASML)</a>
<a href="#">Dirk van Damme (OECD)</a>	<a href="#">Paul van Nunen (Brainport)</a>
<a href="#">Karl Dittrich (EQAR)</a>	<a href="#">Patrick Ooninx (NLDA)</a>
<a href="#">Wim van den Doel (LDE)</a>	<a href="#">Annetje Ottow (UL)</a>
<a href="#">Wim van de Donk (TiU)</a>	<a href="#">Bart Pierik (UNL)</a>
<a href="#">Paul Doop (NPO &amp; RvT TU/e)</a>	<a href="#">Anton Pijpers (UU &amp; UNL-SSPG)</a>
<a href="#">Pieter Duisenberg (UNL)</a>	<a href="#">Mirjam van Praag (VU)</a>
<a href="#">Eva Egron-Polak (IAU)</a>	<a href="#">Martijn Ridderbos (UL)</a>
<a href="#">Agneta Fischer (UvA)*</a>	<a href="#">Jurgen Rienks (Nether)</a>
<a href="#">Stephan van Galen (RUG)</a>	<a href="#">Anja Smit (UU)</a>
<a href="#">Charlie van Genuchten (SURF)</a>	<a href="#">Robert Jan Smits (TU/e)</a>
<a href="#">Peter Gill (TUD)</a>	<a href="#">Paulina Snijders (TiU)*</a>
<a href="#">Sennay Ghebreab (UvA)</a>	<a href="#">Barbara Sporn (WU Vienna)</a>
<a href="#">Sandra Groeneveld (UL)</a>	<a href="#">Erik Stam (UU)</a>
<a href="#">Richard Harrison (WUR)*</a>	<a href="#">Carel Stolker (UL)</a>
<a href="#">Wilco Hazeleger (UU)*</a>	<a href="#">Vinod Subramaniam (VU)</a>
<a href="#">Wouter Hendriks (WUR)*</a>	<a href="#">Nicole van Ummelen (TU/e)</a>
<a href="#">Maria Henneman</a>	<a href="#">Jaap Verheij (UNL)</a>
<a href="#">Alexandra den Heijer (TUD)</a>	<a href="#">Saskia Vlaar (RvC SURF, TNO)</a>
<a href="#">Sjoukje Heimovaara (WUR)*</a>	<a href="#">Frans van Vught (UT)</a>
<a href="#">Peter van der Hijden (EC)</a>	<a href="#">Peter Weijland (TUD)</a>
<a href="#">Laurens Hessels (Rathenau &amp; CWTS)</a>	<a href="#">Carlo van de Wijer (Tue)</a>
<a href="#">Feite Hofman (OCW)</a>	<a href="#">Daniel Wigboldus (RU)*</a>
<a href="#">Ton Hol (UU)</a>	<a href="#">Jaap Winter (Phyleon &amp; RvT EUR)</a>
<a href="#">Francine Houben (Mecanoo)</a>	

\* UGOV21 alumnus

**Founding Members of the International Advisory Board:**

- Prof. Dr. Douwe Breimer, President and Rector Emeritus of Leiden University
- Dr. Sijbolt Noorda, President Emeritus of the University of Amsterdam and of VSNU
- Dr. h.c. Jan Veldhuis, President Emeritus of Utrecht University
- Prof. Dr. Frans van Vught, President and Rector Emeritus of University of Twente
- Dr. h.c. Eva Egron Polak, Frmr Secretary General International Association of Universities, Paris
- Prof. Dr. Robin Middlehurst, Founding director Leadership Foundation for Higher Education, UK