

‘De student moet diverser kunnen samenwerken’

De onzekerheid neemt toe, ook voor het bedrijfsleven. Universiteiten moeten studenten hierop voorbereiden, stelt bruggenbouwer Marjan Oudeman.



Ooit verschanste de universiteit zich veilig in ivoren torens. Nu niet meer. Van de Nederlandse universiteiten wordt verlangd dat zij, naast de traditionele kennisoverdracht, helpen bouwen aan een florerende kenniseconomie die zich kan meten met de beste in de wereld. Dat verwachten de universiteiten van zichzelf inmiddels ook.

Om dat te bewerkstelligen moeten er bruggen worden geslagen tussen het hoger onderwijs en het bedrijfsleven. Zo'n brugfunctie vervult Marjan Oudeman, sinds 2013 voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit Utrecht. Als eerste vrouwelijke directeur bij staalbedrijf Hoogovens (nu Tata Steel) en later als lid van de raad van bestuur van AkzoNobel heeft Oudeman een verleden in het bedrijfsleven, wat een unicum is in de Nederlandse academische wereld.

De centrale vraag die voorligt in het interview is in hoeverre Nederlandse universiteiten kunnen en moeten zorgen voor economische welvaart en hoe dat moet gebeuren. Een van Oudemans taken in Utrecht is valorisatie: het van waarde maken van wetenschappelijke kennis. Over deze brug van valorisatie lopen de contacten tussen de twee oevers: de academische wereld en de samenleving, waaronder ook het bedrijfsleven. 'Een van mijn taken is ervoor te zorgen dat de brug naar buiten intensiever wordt gebruikt dan voorheen.'

Maar niet alles, zo waarschuwt Oudeman, kan teruggebracht worden tot harde euro's. De universiteit levert ook maatschappelijke relevantie op, en dat mag niet uit het oog worden verloren.

Tot de economische verantwoordelijkheid van het hoger onderwijs behoort het afleveren van goed opgeleide mensen voor de arbeidsmarkt. Hoe wordt dat in Utrecht gedaan?

'In de bachelorfase ben je bezig met academische vorming, met het kweken van een onderzoekshouding. In de masterfase geven we, behalve aan het cognitieve, veel aandacht aan andere elementen, die je onder de noemer zou kunnen scharen van persoonlijke ontwikkeling. Met loopbaanbegeleiding, met stages, met ervaring opdoen in het buitenland bereid je studenten voor op de arbeidsmarkt die ze zullen aantreffen. In de afgelopen jaren is het percentage

werkgevers dat internationale oriëntatie bij afgestudeerden belangrijk vindt, gestegen van een kleine 40% tot bijna 65% nu.

Ik denk trouwens dat de arbeidsmarkt van morgen minstens zo interessant is als de arbeidsmarkt van vandaag. Daar willen wij onze studenten voor opleiden.'

Hoe ziet die arbeidsmarkt er dan uit?

'Als je ervan uitgaat dat een aantal van onze studenten de leiders van de toekomst zullen zijn, is het elementair dat je aandacht besteedt aan vaardigheden die deze tijd vereist, en dat je deze vaardigheden integreert in het hogere onderwijs. We moeten kritische denkers opleiden die voorbereid zijn op de veranderingen, veelal het gevolg van technologische ontwikkelingen, die op hen afkomen. Verandering brengt altijd onzekerheid met zich mee. Het belangrijkste wat we kunnen doen is studenten leren hiermee om te gaan.'

Hoe doe je dat?

'Het hoger onderwijs in Utrecht wordt steeds meer multidisciplinair. Als de vraagstukken complexer worden, en dat worden ze in de toekomst, dan is het goed dat een thema of vraagstuk van verschillende kanten wordt aangevlogen.

Dat zie je bijvoorbeeld bij "life sciences", waarbij in Utrecht in het kader van wetenschappelijk onderzoek veel samenwerking bestaat tussen de faculteiten diergeneeskunde en geneeskunde, en bètafaculteiten als biologie en farmacie, en tussen meer toegepast en fundamenteel onderzoek. Zo zie je hoe verschillende disciplines een thema als, pak hem beet, de relatie tussen voedsel en gezondheid, kunnen onderzoeken.'

Wat heeft het bedrijf van de toekomst aan zijn multidisciplinaire student?

'Een student die multidisciplinair is opgeleid, heeft geleerd dat er meerdere perspectieven zijn, dat een vraagstuk van verschillende kanten kan worden benaderd. En die student heeft geleerd met studenten uit andere disciplines samen te werken. Dat maakt hem of haar van grote waarde op de arbeidsmarkt, waar vraagstukken ook voornamelijk in divers samengestelde, en steeds vaker ook internationaal samengestelde teams worden opgelost.'

Even terug naar het heden. In de 'onderzoeksdriehoek' in de Amerikaanse staat North-Carolina gaan universiteiten zo ver dat ze afspraken met werkgevers maken over de af te leveren studenten, in ruil voor investeringen in de regio. Is dat iets voor Nederland?

'Niet op deze manier misschien, maar we moeten en kunnen naar mijn mening als universiteiten een grotere rol spelen in het post-initieel onderwijs (onderwijs dat gevolgd wordt na afronding van een studie, red.). Sommige sectoren hebben hier behoefte aan, zoals de zorg. Zo hebben we samen met het

Universitair Medisch Centrum Utrecht een onlineacademie opgericht, Elevate Health, voor zorgprofessionals over de hele wereld.

Als universiteit moeten we ons niet alleen richten op de generatie jonge studenten van 18 tot 23 jaar, maar gaan nadenken — en dat doen we ook — over hoe we een nog belangrijkere rol kunnen spelen bij “een leven lang leren”. De kenniseconomie vraagt bijvoorbeeld om meer academisch gevormde leraren. Daar spelen we nu al op in met gerichte nascholing voor docenten.’

Naast de arbeidsmarkt spelen universiteiten een rol bij het kweken van start-ups. Den Haag wil nu gaan onderzoeken waarom het bedrijfsleven in Nederland, in vergelijking met dat van omringende landen, minder in wetenschappelijk onderzoek investeert. Waar ligt dat aan?

‘Dat durf ik in deze fase niet te zeggen. Maar het financieren van start-ups in Nederland is een bekend thema. Op elke faculteit, van geneeskunde tot geesteswetenschappen, verzorgt ons Centrum voor Entrepreneurship ondernemerschapsonderwijs dat gericht is op het aanleren van de houding van ondernemerschap. Daarnaast hebben we in Utrecht verschillende specifieke initiatieven, zoals Studentsinc, een broedplaats waar studenten al tijdens hun studie een bedrijf kunnen oprichten. En ook Utrechtinc, een kweekvijver niet alleen voor studenten maar ook voor alumni en wetenschappelijk personeel. Met Utrechtinc zijn we vijf jaar geleden begonnen en in die tijd hebben meer dan 100 bedrijven daar hun start gekregen, met € 65 mln aan investeringen en 450 banen als gevolg.’

Wat voor bedrijven zijn hieruit voortgekomen?

‘Zonder anderen tekort te doen, kan ik bijvoorbeeld SnappCar noemen, een onlineplatform om je auto te delen met buurtgenoten. Ze hebben al 35.000 Nederlandse gebruikers en willen nu Europa in. Een ander inspirerend bedrijf vind ik Solease, dat zonnepanelen verhuurt aan burgers. Maar ook The Hyve, een bedrijf dat opensourcesoftware ontwikkelt op het gebied van bio-informatica voor universiteiten, ziekenhuizen en farmaceutische bedrijven. Ze hebben inmiddels 30 medewerkers en zijn Utrechtinc ontgroeid.’

Moet er meer gebeuren op dit gebied?

‘We zijn nu in de fase waarin we kijken hoe we initiatieven als Utrechtinc schaalgrootte kunnen geven. Het is meer een kwestie van opschalen dan van een nieuwe weg inslaan. Tegelijkertijd denk ik dat we in ogenschouw moeten nemen dat niet alles zich laat vertalen in economische waarde. Er gebeurt op de universiteit heel veel wat zich vertaalt in andere vormen van maatschappelijke relevantie dan daadwerkelijk een start-upbedrijf met een verlies- en winstrekening.

Als ik het heb over valorisatie, heb ik het niet alleen over de economie en de harde valuta, zeg maar de harde pegels, maar ook over de maatschappelijke relevantie op andere terreinen. Het is belangrijk als maatschappij dat we

onderzoek met sociale relevantie waarderen, ook als dat niet direct leidt tot een exit van € 100 mln. Het samenstellen van een catalogus voor een tentoonstelling of het adviseren van lokale overheden is ook waardevol.'

Hoe demonstreer je de waarde van 'niet-economisch onderzoek'?

'We hadden het net even over het ontwikkelen van gezond voedsel. Je kunt bedenken dat de gedragspsychologie een factor van betekenis kan zijn om niet alleen gezond voedsel te ontwikkelen, maar ook om het mensen daadwerkelijk te laten consumeren, te laten gebruiken.

We hebben hier in Utrecht als een van onze strategische themagebieden Dynamics of Youth, waarin veel wetenschappers multidisciplinair onderzoek doen naar jeugdontwikkeling. Hoe belangrijk is dat wel niet! Want de manier waarop kinderen tegenwoordig leren, is misschien heel anders dan in mijn tijd. Hoe gaan we daarmee om? Dat is ontzettend belangrijk voor beleidsontwikkeling, in het onderwijs bijvoorbeeld.

Het is misschien wat moeilijker te demonstreren wat de maatschappelijke relevantie daarvan is dan wanneer je een zonne-energieauto kunt laten zien, want dat is geweldig: dat is tastbaar. Maar dat wil niet zeggen dat wetenschappelijke inzichten in jeugdbeleid niet van waarde zijn. Integendeel, zou ik zeggen.'

CV Marjan Oudeman

- **1958 - Geboren in Beverwijk**
- **1983 - Rechten, RUG**
- **1982-1998 Diverse functies bij Hoogovens: bedrijfsjurist, controller, ...treasurer**
- **1998-2000 Algemeen directeur Hoogovens Packaging Steel**
- **2000-2002 Directeur commercie en strategie Corus Packaging Plus**
- **2002-2003 Managing director Corus Packaging Plus**
- **2002-2004 Directielid Corus Nederland**
- **2004-2008 Managing director Corus Strip Products IJmuiden**
- **2008-2010 Executive director, divisie Corus Strip Products**
- **2011-2013 Raad van bestuur AkzoNobel**
- **2013 Voorzitter college van bestuur, Universiteit Utrecht**

