



Universiteit Utrecht

Aanvraag van de Universiteit Utrecht
in het kader van het Sirius Programma

Tweede deel: de masterfase

Een vliegende start

Herziene versie, oktober 2010

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Samenvatting - | 4 |
| I Visie en ambitie..... | 5 |
| II Activiteitenplan | 8 |
| 1. Doelstellingen en eindtermen | 8 |
| 2. Opzet van het programma..... | 11 |
| 3. Karakteristieken van het programma..... | 14 |
| 4. Werving en selectie..... | 15 |
| 5. Onderzoek: optimaliseren van voorwaarden voor succes van excellentieprogramma's | 18 |
| 6. Organisatie, verantwoording en disseminatie | 20 |
| III Begroting..... | 22 |
| BIJLAGE 1 Instroom in de masterfase 2008-2009 | 25 |
| BIJLAGE 2 Focusgesprekken gevoerd ter voorbereiding op de aanvraag | 26 |
| BIJLAGE 3 Utrecht University partner universities..... | 27 |
| Referenties | 28 |

- Samenvatting -

- 160 *future leaders* per jaar
- 1 interdisciplinair, universiteitsbreed programma
- internationale experts en tophoogleraren
- morele en ethische aspecten van leiderschap
- 4 grote maatschappelijke thema's
- intensieve begeleiding en coaching
- € 2.050.386 voor 4 jaar

De Universiteit Utrecht start in september 2011 een selectief *Future Leadership Programme* voor toptalenten in de masterfase gericht op leiderschap, ondernemerschap en ethische & morele vorming. Leiders van de toekomst zijn hoog opgeleide professionals met visie, drive, creativiteit en initiatief die in staat zijn complexe situaties te beoordelen en beredeneerde risico's te nemen. Ze zijn bevolgen motivators en kunnen putten uit een uitgebreid handelingsrepertoire. Het Utrechtse programma in deze aanvraag beoogt excellente studenten, deze *future leaders*, optimaal voor te bereiden op hun toekomst.

Het *Future Leadership Programme* is bedoeld voor de meest getalenteerde en ambitieuze masterstudenten die niet alleen uitblinken in hun vakgebied, maar ook opvallen door een innovatieve en ondernemende geest en leiderschapskwaliteiten. Zij zijn afkomstig uit alle domeinen (natural and life sciences, geosciences, humanities, social sciences, law & economics) en vormen met elkaar een multidisciplinair samengestelde community. Studenten die een masteropleiding in combinatie met dit prestigieuze programma afgerond hebben, maken een vliegende start op de arbeidsmarkt en groeien uit tot 'future leaders' in een internationale context.

Het programma bestaat uit exclusieve masterclasses waarin de expertise van leiders uit het bedrijfsleven en publieke sector centraal staat. Leidend daarbij zijn vier actuele thema's en de morele en ethische aspecten daarvan: *Entrepreneurship & Ethics, Globalisation & Identity, Sustainability & Growth* en *Dynamics in Public & Private Organizations*. Daarnaast worden maandelijks seminars verzorgd door vooraanstaande hoogleraren, speciaal voor dit programma geselecteerde topdocenten en (internationale) experts uit het beroepsveld. Gedurende het masterjaar werken zij in teams aan een complexe opdracht die een multidisciplinaire aanpak vergt. In de zomerperiode volgen de studenten een summerschool aan een buitenlandse universiteit. Met daarnaast een individueel professionaliseringstraject bereiden de studenten zich optimaal voor op een topcarrière in binnen- of buitenland.

De Universiteit Utrecht zal voor het *Future Leadership Programme* toptalenten aantrekken uit binnen- en buitenland. Het programma start in 2011 met 80 studenten en biedt vanaf 2013 plaats aan 160 studenten per jaar.

De Universiteit Utrecht doet onderzoek naar kenmerken van excellentieprogramma's in de bachelorfase en zet deze onderzoekslijn door in de masterfase. Dit onderzoek draagt bij aan de kennis over kritische succesfactoren voor een snelle en succesvolle start van excellente studenten op de arbeidsmarkt. Resultaten van het onderzoek moeten daarnaast een breder inzicht geven in een optimale aansluiting van universitaire curricula op de arbeidsmarkt in het algemeen. Door deze kennis te delen is het onderzoek tevens van belang voor de andere universiteiten.

Uniek voor dit programma is dat het een uitstekende voorbereiding biedt voor een carrière in een dynamische en veeleisende omgeving, door het interdisciplinaire karakter van het programma, de nadruk op ethische en morele vorming bij toekomstig leiderschap en de aandacht voor individuele professionalisering.

I Visie en ambitie

De laatste jaren zijn verschillende rapporten verschenen waarin overtuigend wordt aangetoond dat meer geïnvesteerd moet worden in onderwijs, kennis, innovatie en ondernemerschap zodat de Nederlandse economie in internationaal verband kan blijven concurreren. Het hoger onderwijs speelt daarbij een cruciale rol door meer te differentiëren en talenten optimaal uit te dagen. Het Nederlandse hoger onderwijs is gemiddeld van goede kwaliteit, maar voor echte topopleidingen vertrekken veel studenten naar het buitenland. Er is niet alleen behoefte aan meer hoogopgeleide kenniswerkers, maar ook aan afgestudeerden die beter zijn voorbereid op topposities op de arbeidsmarkt en bij wie ondernemerschap sterker ontwikkeld is. Dit is zeer onlangs nog eens onderstreept in het advies van de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijsstelsel.

De Universiteit Utrecht vormt een ambitieuze academische community gericht op excellentie met een extern georiënteerde, ondernemende en innovatieve spirit. Differentiatie in het onderwijs gericht op het ontwikkelen van talent staat al jaren hoog op de agenda en is verankerd in het Strategisch Plan en het Utrechtse onderwijsmodel. De vele Utrechtse initiatieven ter bevordering van excellentie hebben ertoe geleid dat in de bachelorfase voor alle opleidingen excellentieprogramma's ontwikkeld zijn. Ze dragen bij aan de ambitieuze studiecultuur die de Universiteit Utrecht voor al haar studenten nastreeft. Verschillende elementen uit de experimenten met honoursonderwijs worden inmiddels ook breder toegepast, zoals het kleinschalig organiseren van onderwijs door de vorming van *colleges* bij grote bacheloropleidingen als Psychologie en Rechtsgeleerdheid. De opgebouwde ervaring met selectie waarbij motivatie als selectie criterium een belangrijke rol speelt, wordt met succes toegepast bij matchingsgesprekken ten behoeve van de studiekeuze. Daarmee leveren de investeringen in excellentie een bijdrage aan verbetering van het hoger onderwijs in het algemeen.

Zoals ook al beschreven in de aanvraag voor de bachelorfase, richt het beleid van de Universiteit Utrecht zich ten aanzien van talentontwikkeling op een doorlopende leerweg gedurende de studieloopbaan. Er zijn speciale programma's voor het aantrekken van talent al vanaf de middelbare school (zoals het Junior College bij de Bètafaculteit en het Young Economic Students programma bij Economie) en disciplinaire en interdisciplinaire honoursprogramma's tijdens de bachelorfase. In de masterfase richt talentontwikkeling zich nog voornamelijk op excellente jonge onderzoekers, die zich kunnen kwalificeren voor een selectieve onderzoeksmaster. Niet elke excellente student ambieert echter een carrière in het wetenschappelijk onderzoek. Uit gesprekken met excellente masterstudenten en succesvolle jonge alumni hebben we geconcludeerd dat onze masterprogramma's inhoudelijk voldoende specialistische kennis van het vakgebied bieden, maar dat er behoefte is aan meer ruimte voor het ontwikkelen van vaardigheden gericht op leiderschap, ondernemerschap en persoonlijke effectiviteit. Ook vragen studenten om te leren samenwerken met professionals uit andere disciplines en met andere culturele achtergronden. Uit het focusgesprek met diverse recruiters, die goed zicht hebben op de huidige wensen van de arbeidsmarkt, bleek dat deze elementen goed aansluiten bij het profiel dat zij voor ogen hebben bij de werving van afgestudeerde academici voor toekomstige topposities.

De toenemende flexibiliteit van de arbeidsmarkt leidt tot een grotere, flexibele vraag naar (hoger) onderwijs. Ook worden steeds hogere eisen (kennis, vaardigheden en competenties) gesteld aan nieuwkomers op de arbeidsmarkt. De eisen ten aanzien van generieke kennis, vaardigheden en competenties die aan hoger opgeleiden worden gesteld, veranderen doordat de arbeidsmarkt meer internationaal, interdisciplinair, informatierijk en flexibel wordt. Van hoog opgeleide professionals wordt in de toekomst meer dan tot nu toe verwacht dat zij:

- kunnen samenwerken met mensen met een verschillende achtergrond: afkomst, nationaliteit en discipline;
- kennisprocessen kunnen organiseren;
- beschikken over aanpassingsvermogen, om met veranderingen om te gaan;
- beschikken over het vermogen zich te blijven ontwikkelen (Toekomstverkenning OCW, 2009).

De arbeidsmarkt vraagt daarnaast van de 'bestuurders van morgen' meer oog voor normen en waarden: een op de drie bedrijven is ontevreden over de ethische en morele vorming van afgestudeerden (KPMG, 2009).

Zowel de vraag van de arbeidsmarkt als die van de Utrechtse studenten en afgestudeerden heeft geleid tot de plannen om het *Future Leadership Programma* te ontwikkelen, speciaal voor masterstudenten die een carrière buiten de academische wereld ambiëren. In dit programma krijgen studenten specifieke, op maat gesneden kennis en vaardigheden aangereikt op andere gebieden dan hun eigen masterprogramma biedt, gericht op leiderschap en ondernemerschap. Omdat reflectie op ethische en morele dilemma's als een belangrijk aspect voor *future leaders* wordt gezien, wordt hieraan expliciet veel aandacht besteed. Tot op heden zijn er in de masterfase geen excellentieprogramma's bekend die zich expliciet hierop richten, zo blijkt ook uit een analyse van Nederlandse en buitenlandse honoursprogramma's van de Utrechtse onderzoekers Van Ginkel en Van Eijl, terwijl hier juist behoefte is aan ontwikkeling van het hoogste vaardigheidsniveau (Van Ginkel en van Eijl, 2010). In dit onderzoek onder een kleine groep

masterstudenten uit de verschillende reeds bestaande excellente tracks, blijkt dat de voorkeur meer uitgaat naar de 'maatschappelijke gerichtheid' dan de 'onderzoeksgerichtheid' van een programma.

Studenten geven aan behoefte te hebben aan:

- meer maatschappelijk gericht onderwijs;
- meer begeleiding door hoogleraar/hoofddocent;
- meer samenwerken in een team;
- meer naar buitenland;
- meer opdrachten voor externe klant;
- meer ruimte voor eigen inbreng.

Ook gaven deze studenten de voorkeur aan extra onderdelen *náást* het reguliere masterprogramma (boven *in plaats van* bestaande onderdelen).

De Universiteit Utrecht voorziet in deze behoefte van studenten en arbeidsmarkt door met het *Future Leadership Programme* de beste en meest gemotiveerde studenten in de masterfase alle mogelijkheden te bieden leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen, te werken aan hun persoonlijke effectiviteit en te leren samenwerken in een interdisciplinaire context. Afgestudeerde masterstudenten die daarnaast dit programma voltooid hebben, maken een vliegende start op de arbeidsmarkt en kunnen uitgroeien tot 'future leaders' in een internationale context. De studenten en alumni die betrokken waren bij de eerder genoemde focusgesprekken en het onderzoek van Van Ginkel en Van Eijl hebben bijzonder enthousiast gereageerd op de plannen t.a.v. het *Future Leadership Programme* en een veelgehoorde reactie was: "ik zou willen ik dit programma had kunnen volgen!"¹. Recruiters die zich specifiek op werving van *high potentials* richten, gaven desgevraagd aan dat studenten met deze extra bagage zonder meer een voorsprong hebben bij het betreden van de arbeidsmarkt.

Universiteit Utrecht: talentontwikkeling en differentiatie in het onderwijs

De Universiteit Utrecht richt het beleid en haar onderwijsconcept op differentiatie en ontwikkeling van talent, binnen een ambitieuze studiecultuur voor al haar studenten. Er is veel ervaring opgebouwd met excellentieprogramma's en hierop wordt voortgebouwd in de masterfase: reeds in 1993 gingen de eerste excellentieprogramma's van start binnen Geowetenschappen en Diergeneeskunde. In 1998 startte het University College Utrecht, gevolgd door Roosevelt Academy in 2004. Beide colleges hebben van de NVAO het predicaat 'bijzondere kwaliteit' ontvangen ten aanzien van het hoge studierendement en het gerealiseerde onderwijsniveau. In 2005 ging het Utrecht Law College van start, een prestigieus, selectief honourscollege van de bacheloropleiding Rechtsgeleerdheid. In 2008 deed de Universiteit Utrecht met succes een aanvraag voor het Sirius Programma in de bachelorfase. Er werd vervolg gegeven aan de bestaande initiatieven en er zijn nieuwe initiatieven gestart met vijftien projecten binnen alle faculteiten. Het bevorderen van excellentie heeft hiermee over de volle breedte van de universiteit gestalte gekregen. Alle bacheloropleidingen bieden inmiddels selectieve honoursprogramma's aan.

Ook in de masterfase zijn er programma's ontwikkeld voor excellente studenten:

- In het alfa/gamma-domein zijn er tweejarige, selectieve onderzoeksmasters voor excellente studenten die een carrière in het wetenschappelijk onderzoek ambiëren;
- In 2003 werd het excellente tracé in de Biomedical Sciences ('Xtrack') gestart. Inmiddels is dit tracé uitgebreid naar alle masterprogramma's van de Graduate School Life Sciences;
- Sinds 2006 biedt de Universiteit Utrecht SUMMA aan, de Selective Utrecht Medical Master, een exclusieve opleiding die studenten tegelijkertijd opleidt tot basisarts en klinisch onderzoeker. Dit wordt uitgebreid naar de dierenarts- en apothekersopleiding;
- Aan het Utrecht Law College is in 2009 een vervolg gegeven in de masterfase door het starten van een excellent tracé voor studenten die behoefte hebben aan meer verdieping in de master Rechtsgeleerdheid;
- In 2009 is U-TEAch gestart, een excellent tracé binnen de educatieve masters (eerstegraads lerarenopleidingen) voor internationaal en tweetalig onderwijs;
- Het Centre for Entrepreneurship van de Universiteit Utrecht biedt een Honours Class "Corporate Entrepreneurship" aan in samenwerking met Rabobank.

Reikwijdte en impact van het *Future Leadership Programme*

In bijlage 1 wordt een overzicht gegeven van het aantal excellente masterstudenten dat inmiddels bediend wordt in bovengenoemde selectieve onderzoeksmasters of honourstracks. Dit betreft op dit moment ongeveer 7% van de totale instroom in de masterfase. Het *Future Leadership Programme* richt zich expliciet op een andere doelgroep waar excellentiebevordering nog onderbelicht is, nl. studenten die kiezen voor een topcarrière buiten de universiteit. De uiteindelijk beoogde instroom van 160 masterstudenten betreft ongeveer 4% van deze groep studenten. Daarmee bereikt de Universiteit Utrecht samen met alle bovengenoemde initiatieven ruim 10% van de studenten in de masterfase. De

¹ In het kader van de vertrouwelijke status van het *Future Leadership Programme* vanwege deze subsidieaanvraag, is niet grootschalig onderzocht wat de reacties van studenten op dit programma zijn, maar is de groep studenten en alumni benaderd die betrokken was bij de focusgesprekken en onderzoek van Van Ginkel en Van Eijl.

Universiteit Utrecht denkt met de keuze van dit universiteitsbrede, interdisciplinair programma, gericht op een nieuwe doelgroep een uniek en innovatief experiment toe te voegen aan de initiatieven ter bevordering van excellentie in de masterfase in Nederland. Bovendien wil de Universiteit Utrecht de impact van het *Future Leadership Programme* vergroten, door onderdelen van het programma voor iedereen beschikbaar stellen, voor de eigen masterstudenten maar ook daarbuiten: door de inhoud van de masterclasses en seminars online te publiceren via weblectures, met bijbehorende literatuur en opdrachten, heeft een brede doelgroep toegang: van (potentiële) deelnemers en masterstudenten tot docenten over de hele wereld. Door publicatie van deze open leermaterialen via Lecturenet van de Universiteit Utrecht en bijvoorbeeld iTunes U, Wikiwijs of het Open Courseware Consortium ontstaat een internationale etalage met toponderwijs binnen de Universiteit Utrecht. Zo krijgt veel meer dan 5% van de masterstudenten toegang tot de masterclasses en de seminars en wordt de opgedane kennis gedeeld. Ook docenten kunnen hiervan profiteren, bijvoorbeeld door de weblectures in te zetten binnen hun eigen onderwijs en hun studenten opdrachten te geven die betrekking hebben op moreel-ethische vraagstukken.

Daarnaast zal het onderzoek dat de Universiteit Utrecht uitvoert naar de ontwikkeling en de karakteristieken van honoursprogramma's uitvoert om de empirische basis voor deze programma's te versterken, worden voortgezet in de masterfase (zie hoofdstuk II.5). Door het identificeren van kritische succesfactoren voor een snelle en succesvolle start van studenten op de arbeidsmarkt, wordt beter inzicht verkregen in een optimale aansluiting op de arbeidsmarkt en worden deze inzichten in de reguliere masterprogramma's gebruikt om de aansluiting te verbeteren.

Met de initiatieven ter bevordering van excellentie in de masterfase wordt het beleid voortgezet dat in de aanvraag voor de bachelorfase uiteen is gezet:

1. **Ketenbenadering:** studenten wordt in alle fases van hun studieloopbaan voldoende uitdaging geboden;
2. **Interdisciplinariteit:** studenten wordt een interdisciplinaire omgeving geboden uitgaande van het principe dat een interdisciplinaire aanpak noodzakelijk is om op wetenschappelijk of maatschappelijk terrein succesvol te zijn;
3. **Communityvorming:** studenten maken deel uit van een ambitieuze *academic community* van docenten en studenten waarbinnen ze hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen;
4. **Evidence based onderzoek:** versterking van de empirische basis voor excellentieprogramma's.

II Activiteitenplan

1. Doelstellingen en eindtermen

De Universiteit Utrecht investeert in de leiders van de toekomst door hoog opgeleide professionals optimaal voor te bereiden op de arbeidsmarkt. Zij beschikken over visie, drive, creativiteit en initiatief en in zijn staat complexe situaties te beoordelen en beredeneerde risico's te nemen. Ze zijn bevlogen motivators en kunnen putten uit een uitgebreid handelingsrepertoire. Leidinggevend zijn bij uitstek in staat om richting te geven aan organisaties en (nieuw) beleid te initiëren. De vier hoofdthema's (zie 2) waar het *Future Leadership Programme* zich op richt zijn kwesties die maatschappelijk en ethisch debat ontlokken. Vanuit de ethiek wordt gestimuleerd om onderliggende visies, en daarmee waardenoriëntaties van bestuur en beleid in organisaties kritisch te analyseren.

De afgestudeerde van het *Future Leadership Programme*

Leiderschap

- toont visie, drive, initiatief en durft beredeneerde risico's te nemen;
- heeft heldere ideeën en plannen over haar/zijn toekomst en neemt verantwoordelijkheid over de eigen carrière op basis van een ondernemende houding;
- beschikt over verschillende talenten om zich te kunnen ontwikkelen tot toekomstig leider op een internationaal georiënteerde arbeidsmarkt;
- is in staat te participeren in en bij te dragen aan een professioneel netwerk, leert van en met anderen en beschikt over goede communicatieve en relationele vaardigheden;

Innovativiteit

- kan op originele en creatieve wijze een vernieuwd product ontwerpen of organisatieproces initiëren;
- is ondernemend en kan inspelen op vragen van de arbeidsmarkt en maatschappij in een voortdurend veranderende context;

Interdisciplinariteit

- heeft kennis van de belangrijkste theorieën en methoden uit tenminste een van de academische disciplines en creëert toegevoegde waarde door over de grenzen van eigen en reeds bekende kennis heen te kijken en kennisgebieden met elkaar te combineren;

Ethisch-moreel besef

- is in staat om ethische vraagstukken te herkennen en te onderscheiden van andere vraagstukken (zoals communicatie- of financiële vraagstukken)
- kan op een systematische wijze reflecteren over een moreel probleem, en op basis daarvan ethische keuzen verantwoorden
- kan de eigen positie als (toekomstig) leider, en daarmee samenhangende verantwoordelijkheden en deugden articuleren
- leren als (toekomstig) leidinggevende een vruchtbare bespreking van ethische kwesties organiseren
- kan (impliciete) normen en waarden in organisaties, beleid en de samenleving in brede zin herkennen en kritisch beschouwen,
- is in staat een visie op 'goed leiderschap' te formuleren en in een visie op 'goed leiderschap' onderliggende waarden te expliciteren

De Universiteit Utrecht wil met het *Future Leadership Programme*:

1. leiders van de toekomst opleiden die zijn toegerust voor een arbeidsmarkt die internationaal en interdisciplinair is;
2. met het opleiden van ethisch-moreel bewuste potentiële leiders een bijdrage leveren aan een verantwoordelijke samenleving;
3. de positie van Utrechtse masterstudenten op de arbeidsmarkt versterken;
4. excellente Nederlandse en buitenlandse masterstudenten aantrekken door het aanbieden van een uitdagend en ambitieus studieprogramma in aansluiting op de behoefte van de student, dat ook zijn weerslag heeft op de reguliere masterprogramma's;
5. een sterk netwerk opbouwen van excellente van alumni: ambassadeurs voor de Universiteit Utrecht.

De indicatoren dekken de verschillende aspecten: input, throughput, waardering, output, en verbetering. Er is een onderscheid gemaakt tussen resultaatverplichting (R) en inspanningsverplichting (I). Deze indicatoren worden jaarlijks gevolgd (tenzij anders aangegeven), te beginnen met een nulmeting op alle indicatoren begin 2011. Rapportage op deze indicatoren is openbaar en maakt deel uit van de verslaglegging over de voortgang van dit project.

| | Doelstelling | Prestatie-indicatoren | Nulmeting 2010 | Bron |
|---|--|---|--|--|
| 1 | Leiders van de toekomst opleiden die zijn toegerust voor een arbeidsmarkt die internationaal en interdisciplinair is | (R) In 2014 neemt 10% van de masterstudenten deel aan een op excellentiebevordering gerichte master of aan het <i>Future Leadership Programme</i> | 7% neemt deel | CBS gegevens (1CHO); <i>jaarlijks</i> |
| | | (R) Studenten die het UU <i>Future Leadership Programme</i> hebben gevolgd waarderen hun opleiding hoger dan reguliere masterstudenten, met een 7.5 of hoger | Waardering 2009 masters: 7.1 | Nationale Studenten Enquête (Oordeel over algehele opleiding); <i>jaarlijks</i> |
| | | (I) Bij minstens 50% meer van de studenten die het UU <i>Future Leadership Programme</i> hebben gevolgd staat een extra activiteit vermeld op hun cv ten opzichte van de start van het masterprogramma. | <i>(nulmeting begin 2011)</i> | Inventarisatie-onderzoek: Aandeel studenten -Nationale Denktank -Nationale Jongerenraad -Ambassadeursprogramma BuZa -Europees Parlement voor Jongeren -jongeren vertegenwoordiging V.N. -ISO/LSVB bestuursfuncties -Aantallen bestuursfuncties in afdelingen van politieke jongere partijen; <i>2-jaarlijks</i> |
| | | (I) Tenminste 1 op de 4 alumni hebben gedurende hun opleiding bestuurlijke ervaring opgedaan. | Eind 2009 had 20% van de recent afgestudeerde alumni bestuurlijke ervaring tijdens de studie opgedaan. | Arbeidsmarkt-monitor (bestuurlijke ervaring naast opleiding); <i>2-jaarlijks</i> |
| 2 | Met het opleiden van ethisch-moreel bewuste potentiële leiders levert de Universiteit Utrecht een bijdrage aan een verantwoordelijke samenleving | (R) Studenten die het <i>Future Leadership Programme</i> hebben gevolgd, laten een vooruitgang zien in het niveau van moreel redeneren. De score op de Defining Issues Test (DIT*) stijgt van gemiddeld 35 naar 45. | <i>(nulmeting sept 2011)</i> | Defining Issues Test (DIT) <i>2x per jaar, bij instroom en bij uitstroom van het programma</i> |
| 3 | Positie van Utrechtse masterstudenten op de arbeidsmarkt versterken | (I) Een significant hoger percentage alumni uit het UU <i>Future Leadership Programme</i> wordt geselecteerd voor prestigieuze traineeships bij overheid of bedrijfsleven ten opzichte van alumni die dit programma niet hebben gevolgd | <i>(nulmeting begin 2011)</i> | Top 8 bedrijven (qua UU-alumni) met traineeships: Rijksoverheid (departementen en diensten) UU UMCU Gemeente Utrecht Gemeente Amsterdam Altrecht SBOH BMC <i>2-jaarlijks</i> |
| | | (R) In 2014 blijkt dat 90% van de werkgevers tevreden tot zeer tevreden is over alumni uit het UU <i>Future Leadership Programme</i> | Focusonderzoek werkgevers <i>(nulmeting begin 2011)</i> | Focusonderzoek <i>3-jaarlijks</i> |

| | | | | |
|---|--|--|---------------------------|--|
| 4 | Het aantrekken van excellente Nederlandse en buitenlandse masterstudenten door het aanbieden van een uitdagende en ambitieus studieprogramma in aansluiting op de behoefte van de student, opdat dit ook zijn weerslag heeft op de reguliere masterprogramma's | (R) In 2014 is de instroom van masterstudenten van andere Nederlandse instellingen gestegen met 10% ten opzichte van 2009. | Meting 2009: instroom 450 | CBS gegevens (1cHO); <i>jaarlijks</i> |
| | | (R) In 2014 is de instroom van buitenlandse studenten gestegen met 10% ten opzichte van 2009. | Meting 2009: instroom 850 | CBS gegevens (1cHO); <i>jaarlijks</i> |
| | | (R) In 2014 waardeert een significant hoger aandeel van deze masterstudenten, afkomstig vanuit een andere Nederlandse of buitenlandse instelling de opleiding met een 7.5 | Waardering 2009: 7.1 | Nationale Studenten Enquête (Oordeel over algehele opleiding); <i>jaarlijks</i> |
| 5 | Opbouwen van een sterk netwerk van alumni: ambassadeurs voor de UU | (I) Elke twee jaar wordt een alumnibijeenkomst georganiseerd door alumni voor alumni en huidige studenten aan het excellent masterprogramma met als doel kennisoverdracht, netwerken en loopbaanoriëntatie | | - Bezoekers-aantallen - Evaluatieformulier na bijeenkomst <i>2-jaarlijks</i> |
| | | (R) Alumni dragen zorg voor het opbouwen en onderhouden van een virtuele community voor alumni van het <i>Future Leadership Programme</i> | | Bijvoorbeeld via Facebook, LinkedIn <i>2-jaarlijks</i> |

2010: Nulmeting ten behoeve van de inspanningen

2011: Nulmeting tbv de effecten (indicatoren arbeidsmarktpositie), voortgangsmeting inspanningen

2012: Voortgangsmeting inspanningen> waar nodig bijstelling programma

2013: Eerste effectmeting en reguliere voortgangsmeting

*) Bij deelnemers aan het *Future Leadership Programme* wordt bij aanvang de Defining Issues Test (DIT) afgenomen. Na een jaar wordt de test opnieuw afgenomen en worden resultaten met elkaar vergeleken. Prof.dr. D. Brugmans (faculteit Sociale Wetenschappen UU) doet onderzoek naar dit instrument. Het bestaat uit een algemeen toepasbaar deel met vragen t.a.v. morele dilemma's. Binnen het evidence based onderzoek zullen aanvullende vragen voor de test ontwikkeld en gevalideerd worden, speciaal gericht op dit programma ("professionele dilemma's"). Zie verder paragraaf 5.

2. Opzet van het programma

Het programma is Engelstalig en bestaat uit een mix van verschillende onderdelen en werkvormen, elk met de focus afwisselend meer gericht op inhoudelijke verdieping, verbreding van kennis en het verwerven van leiderschapscompetenties. Dit is een beproefde methode gebleken bij de leergang Onderwijskundig leiderschap² die de Universiteit Utrecht ontwikkeld heeft voor leiderschap in het universitair onderwijs. Het *Future Leadership Programme* bestaat uit masterclasses, verzorgd door prominente leiders uit bedrijfsleven en publieke sector, kleinschalige seminars over leiderschapscompetenties en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De Innovation Challenge, het gezamenlijk uitvoeren van een project in een multidisciplinair samengesteld team speelt daarbij een centrale rol, als samenbindende factor in het programma. Het geheel wordt gedurende het hele jaar ondersteund door coaching door professionals: zowel individuele coaching gericht op persoonlijke (loopbaan)ontwikkeling als coaching bij het uitvoeren van het project (proces consultatie). In de zomerperiode volgen de studenten een summerschool aan een buitenlandse universiteit.

| | | semester 1 | | | | semester 2 | | | | summer | |
|---|--|----------------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|-----------------|---------------|
| kick-off | | masterclass 1 | | masterclass 2 | | masterclass 3 | | masterclass 4 | | slotconferentie | summer school |
| | | seminar 1 | seminar 2 | seminar 3 | seminar 4 | seminar 5 | seminar 6 | seminar 7 | seminar 8 | | |
| | | Innovation Challenge | | | | | | | | | |
| | | Coaching | | | | | | | | | |
| <i>< regulier masterprogramma ></i> | | | | | | | | | | | |

Tweedaagse kick-off

Het programma start met een tweedaagse kick-off in het Academiegebouw van de Universiteit Utrecht. Deze introductie op het *Future Leadership Programme* vindt plaats in de laatste week van september zodat dit niet interfereert met de introductieactiviteiten en opstart van de reguliere masterprogramma's. De kick-off staat in het teken van kennismaken, communityvorming en een inhoudelijke introductie op het programma. Tijdens de kick-off worden de multidisciplinaire teams samengesteld voor de uitvoering van de Innovation Challenge en maken de studenten kennis met hun persoonlijke coach.

Masterclasses

Elk jaar worden vier masterclasses van een dag georganiseerd binnen de context van de thema's. Prominenten met topposities in het bedrijfsleven of publieke sector geven hun visie op het thema. Toonaangevende Utrechtse hoogleraren gaan in op de meest recente ontwikkelingen in het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van de thema's. 's Middags gaan studenten zelf aan de slag aan de hand van een door de 'master' aangereikt dilemma en verzorgen daarover een presentatie aan het slot van de dag. Voor het verzorgen van een masterclass hebben reeds toegezegd:

| | |
|---|--|
| Entrepreneurship & Ethics | Feike Sijbesma (raad van bestuur DSM) Aad Veenman (president-directeur NS) <i>prof.dr. Paul 't Hart</i> <i>prof.dr. Herman Philipse</i> |
| Globalisation & Identity | Piet Moerland (raad van bestuur Rabobank) <i>prof.dr. Peter van der Veer</i> |
| Sustainability & Growth | Jacqueline Cramer (oud-minister van VROM en per 1-10-2010 hoogleraar Duurzaam innoveren en directeur van het Centrum voor Aarde en Duurzaamheid van de Universiteit Utrecht) <i>prof.dr. Herman Wijffels</i> |
| Dynamics in Public & Private Organizations | Onno Ruding (oud-minister van Financiën, oud-bestuursvoorzitter internationale Citibank) <i>Prof.dr. Henk Kummeling</i> <i>Prof.dr. Paul Verweel</i> |

² Sinds 2000 verzorgt het Center of Excellence in University Teaching van de Universiteit Utrecht een Leergang Onderwijskundig Leiderschap. Deze intensieve leergang is bestemd voor wetenschappers die in de regie van het universitaire onderwijs functioneren. De leergang bestaat uit meerdaagse thematische bijeenkomsten, een individueel project, één of twee studiereizen en intervisie. Deelnemers van de verschillende jaargangen vormen een netwerk dat verschillende onderwijsinnovaties blijft voortbrengen. Het ontwerp van het excellente masterprogramma is deels ontleend aan deze leergang die zeer succesvol is en inmiddels ook voor andere universiteiten wordt uitgevoerd.

Seminars

De acht seminars richten zich op *leadership skills & entrepreneurship*, waarbij thema's aan bod komen als strategievorming, human resources & finance:

- Inspiratie en eigen verantwoordelijkheid
- Projectmanagement
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen: een attitude
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen: de context
- Finance
- Leiden en motiveren van anderen
- Conflicten beheersen
- Persoonlijke effectiviteit

Bij alle seminars worden ethische en morele dilemma's behandeld die bij leiderschap een rol spelen. Het Ethiek Instituut van de Universiteit Utrecht³ is betrokken bij de inhoudelijke opzet en ontwikkeling van de seminars. De seminars vinden plaats in vaste groepen van 20 studenten. Studenten hebben eigen inbreng door de seminars samen met de docenten inhoudelijk voor te bereiden. Bij elk seminar worden een gastsprekers uit de praktijk uitgenodigd die de onderwerpen vanuit verschillende invalshoeken behandelen.

Voorbeelden van morele dilemma's:

- ❖ Je werkt bij een bank die duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan. Bij kredietverzoeken staan medewerkers regelmatig voor lastige keuzen: sluit men niet-biologische landbouw per definitie van financiering uit, of gaat men toch in zee met bedrijven die willen verduurzamen (zij het stapje voor stapje)? De medewerkers verzoeken aan de leidinggevende om een beslismodel waardoor ze beter kunnen beslissen. Jij als leidinggevende zit met een dilemma want, je bent bang dat daarmee de medewerkers simpelweg protocollen gaan volgen, in plaats van de inhoud van een kredietverzoek te wegen.
- ❖ Heeft een farmaceutisch bedrijf morele verplichtingen om sommige levensreddende medicijnen beschikbaar te stellen aan ontwikkelingslanden? Hoe verhoudt de verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven zich tot die van overheden?
- ❖ Zou een supermarkt/retailer het voortouw moeten nemen als het gaat in het creëren van een aanbod van 'diervriendelijke' of anderszins 'verantwoorde' producten?
- ❖ In hoeverre moet een humanitaire organisatie streven naar maximale doelmatigheid in het bereiken van zijn doelen? Kan het gerechtvaardigd zijn om als bestuurder of projectleider met een project te stoppen als het moeilijk is om de doelen te verwezenlijken (bijvoorbeeld vanwege corruptie)?
- ❖ Een humanitaire 'habitat' organisatie die gericht is op wederopbouw en ontwikkeling van gemeenschapsleven krijgt de mogelijkheid om projecten in te dienen in het kader van de grootschalige hulpactie na de aardbeving in Haïti. Als eis wordt gesteld dat de effecten van het project na 5 jaar meetbaar moeten zijn. De organisatie richt zich echter primair op wederopbouw op de lange termijn. Moet toch meegedongen worden?

Innovation Challenge

In een multidisciplinair samengesteld team van 4 tot 5 studenten afkomstig uit verschillende masterprogramma's, werken de studenten gedurende het masterjaar voor een externe opdrachtgever aan een complex vraagstuk dat een interdisciplinaire aanpak vergt en dat past binnen een van de vier hoofdthema's. Er wordt een beroep gedaan op leiderschap, innovativiteit, interdisciplinariteit en moreel-ethisch besef. Elk team levert een concreet product af dat in verschillende vormen kan zijn uitgewerkt: een ontwerp, een strategie, een seminar, een advies, een evaluatie van een verandering die heeft plaatsgevonden, een promotiefilm, een website etc. De bijbehorende projectrapportage bevat:

- een beschrijving van het product of organisatieproces (**innovativiteit**)
- een wetenschappelijke reflectie met referenties (**interdisciplinariteit**)
- een reflectie op eigen verantwoordelijkheid en integriteit (**moreel-ethisch besef**)
- een reflectie op de impact in verschillende opzichten (**leiderschap**)

Aan het einde van het tweede semester organiseren de studenten een slotconferentie waarop de projecten worden gepresenteerd voor een deskundig panel, bestaande uit prominenten uit de wetenschap, bedrijfsleven en publieke sector. Het panel beoordeelt de projecten, geeft feedback en reikt een of meer prijzen uit.

Voor de opdrachten worden de samenwerkingsverbanden ingezet die de Universiteit Utrecht heeft met regionale, nationale en internationale bedrijven en met grote onderzoeksinstituten, (zoals RIVM, Danone, Rabobank, KNMI, Philips, Shell, TNO, GSK) maar ook met gemeente en provincie Utrecht. Ook zijn er allerlei individuele samenwerkingsverbanden tussen hoogleraren en bedrijfsleven. Deze samenwerkingsverbanden worden in het kader van de honoursprogramma's in de bachelorfase reeds met

³ Het Ethiek Instituut van de Universiteit Utrecht heeft een centrale rol in het ethiek onderwijs en -onderzoek binnen de Universiteit Utrecht. Het verzorgt onderwijs in alle faculteiten. In cursussen leren studenten reflecteren op ethische vragen en stellingnames die zij in hun (toekomstige) professionele rol zullen tegenkomen. Medewerkers van het Ethiek Instituut doen daarnaast onderzoek, zowel op fundamenteel niveau (bijvoorbeeld over de ethische grondslag en implicaties van mensenrechten) als in praktische contexten.

succes gebruikt om studenten en arbeidsmarkt met elkaar in contact te brengen⁴. Er zal een portfolio beschikbaar zijn met mogelijke opdrachten en opdrachtgevers voor de Innovation Challenge, maar studenten worden uiteraard ook aangemoedigd om zelf opdrachten te verwerven die passen binnen een van de vier hoofdthema's.

Voorbeelden Innovation Challenge

1. Entrepreneurship and Ethics

Over the last few years Shell has invested seriously in becoming a responsible company and being recognized as such by the greater public. Even so they recently were dropped from the "goodies" list because of their activities in Nigeria.

Possible disciplines: Human rights/Ethics/environment/communication/finance/anthropology/public health/earth science

Possible project owners: Shell, Triodos (or other sustainability assessment firm), Law firm, Marketing /Publicity firm

2. Globalization and Identity

Hypothesis 1: Migrant communities tend to freeze culturally while their mother culture develops at a much more dynamic pace. (think of Amish, Chinese restaurant keepers in NL, Afrikaans language).

Hypothesis 2: Migrants don't cause problems of criminality as long as their cultural identity is preserved; problems start with loss of identity.

Possible disciplines: Anthropology/criminology/geography/linguistics/literature/evolutionary biology/history/pedagogy.

Possible project owners: Political parties, Ministries, Migrant organizations, International organizations.

3. Sustainability & Growth

Electric cars: how environmentally friendly? (What technology fuels the charging network?) Introduction: chicken and egg problem network vs. electric cars. Public responsibility or private entrepreneurship?

Possible disciplines: physics, environmental science, economics, mass communication, innovation management, political sciences, philosophy.

Possible project owners: car firm (BMW), energy company (Nuon, Essent), ANWB, Ministry.

4. Dynamics in Public & Private Organizations

Incompetence of constitutional democratic systems to adapt or re-invent themselves in a changing and globalizing world, as opposed to private organizations, leading to crisis in public governance setting the rules for private enterprise (e.g. in credit crunch). (Note that the top 100 of biggest institutions worldwide are a mixed pack of countries and companies).

Possible disciplines: Economics/geography/ Constitutional Law, International Law/political sciences/ philosophy/history.

Possible project owners: DNB, EU body, Ministry, private bank, Stichting Grondwet Triade.

Summerschools

De summerschool biedt de studenten inhoudelijke verdieping of verbreding in een internationale omgeving. Dit onderdeel is duidelijk vraaggestuurd: afhankelijk van de specifieke belangstelling van de studenten, kiezen zij voor het aanbod van een buitenlandse summerschool, bijvoorbeeld aan een universiteit die net als de Universiteit Utrecht zijn aangesloten bij de League of European Research Universities of het Oxford Network (zie bijlage 3). Met verschillende partners zijn wij in overleg over uitwisseling van studenten. Een gemotiveerde keuze voor een summerschoolprogramma dient vooraf goedgekeurd te worden door de Honours Director. Voorwaarde voor goedkeuring is dat het summerschoolprogramma inhoudelijk aansluit bij ofwel het onderwerp van de Innovation Challenge ofwel bij het reguliere masterprogramma dat de studenten volgen.

De Universiteit Utrecht vaardigt jaarlijks vijf studenten af naar de Bright Students Conference van de LERU, die voortaan geselecteerd worden uit de deelnemers uit het *Future Leadership Programme*.

Coachingstraject

Een doorlopend onderdeel van het *Future Leadership Programme* is het coachingstraject. Dit bestaat uit individuele coaching gericht op persoonlijk (loopbaan)ontwikkeling en uit coaching in de vorm van procesconsultatie t.b.v. de Innovation Challenge. Voor coachingstraject worden coaches ingezet van de Utrechtse School voor Bestuurs- en organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht, die hiermee ruime expertise en ervaring heeft t.b.v. de eigen bachelor- en masterstudenten Bestuurs- en organisatiewetenschap. De studenten krijgen per groep van 20 studenten een vaste coach.

> Individuele coaching

De individuele coaching is gericht op het richting geven aan ambitie als voorbereiding op hun verdere loopbaan en het verder ontwikkelen en bewaken van de persoonlijke leerdoelen. Excellente studenten geven aan het lastig te vinden om keuzes te maken en richting te geven aan hun ambitie, juist omdat ze op veel verschillende terreinen uitblinken (onderzoek Beautiful Lives, 2008). Ook uit gesprekken met een aantal recruiters bleek dat jonge, excellente starters op de arbeidsmarkt vaak nog aan het zoeken zijn waar hun talenten en ambities liggen. Door coaching tijdens het masterjaar kan dit proces vervroegd worden en betreden de afgestudeerden veel (zelf)bewuster de arbeidsmarkt. Voor dit onderdeel werkt de

⁴ Zoals de honoursprogramma's bij het University College en de Roosevelt Academy, het Toptalentenprogramma bij de faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie en de interdisciplinaire colleges van Geesteswetenschappen, Geowetenschappen en Sociale wetenschappen.

Universiteit Utrecht samen met Ebbinge Campus Recruitment, onderdeel van Ebbinge & Company en marktleider in recruitment van jonge topacademici. Ebbinge Campus Recruitment zal kennis en ervaring delen op het gebied van de selectie van de studenten en binnen het programma een aantal trainingen verzorgen.

> *Procesconsultatie*

Aan de Innovation Challenge is gedurende het jaar een aantal verplichte procesconsultaties verbonden. Studenten krijgen bij de uitvoering van de Innovation Challenge veel vrijheid om hun creativiteit zo veel mogelijk ruimte te geven. Daarbij is echter een goede begeleiding en sturing van het proces onontbeerlijk. Studenten worden bewust gemaakt van hun eigen sterkte- en zwakheden, hun rol binnen het team en de context daar omheen. De nadruk ligt op het werken aan het besef van verantwoordelijkheid, authenticiteit, zodat ieders talenten kunnen groeien in de context van de rol van leider die met respect voor mede-studenten zijn/haar taak uitvoert. De persoonlijke leerdoelen die de studenten hebben geformuleerd worden uitgewerkt en geëvalueerd.

(online) Community

Dat het vormen van een community essentieel is bij excellentieprogramma's wordt inmiddels algemeen gedeeld: studeren in een kleine groep van gemotiveerde, gelijkgestemde medestudenten stimuleert de studenten in discussie en debat en versterkt elkaars inzet en daagt studenten uit het beste uit zichzelf te halen (zie ook Van Eijl e.a., 2010). Binnen het *Future Leadership Programme* vindt de communityvorming met name plaats binnen de subgroepen van 20 studenten waarin zij gedurende het hele jaar de seminars volgen en gezamenlijk voorbereiden. Om de communityvorming met het programma als geheel te versterken worden de bijeenkomsten waarbij studenten elkaar ontmoeten ondersteund door een online community, die het hele traject van instroom (moment toelating), doorstroom (gedurende het programma) tot uitstroom (alumni) omvat. Studenten kunnen via de online community al vanaf het moment van toelating met elkaar in contact komen, wat zeker voor de buitenlandse studenten van groot belang is. Via een online platform kunnen ze kennis maken met medestudenten, coaches, docenten en met de Universiteit Utrecht, de stad Utrecht en Nederland. Tijdens het programma blijft deze online community in stand en krijgt het ook de functie van een elektronische leeromgeving. Na afloop blijft het platform beschikbaar voor de alumni. De alumni kunnen dan ook een rol spelen bij de ontvangst van de nieuwe lichting studenten op het platform, bijvoorbeeld door hun vragen te beantwoorden.

Excellentienetwerk

De Universiteit Utrecht bouwt een excellentienetwerk op van alumni. Alumni vormen een belangrijke schakel tussen de Universiteit Utrecht en de arbeidsmarkt. Het alumnibureau van de Universiteit Utrecht beschik over een netwerk van "high potentials", afgestudeerden van de Universiteit Utrecht die zich op of naar topposities in bedrijfsleven en publieke sector bewegen. Dit netwerk wordt uitgebreid met afgestudeerden van het *Future Leadership Programme*. De alumni worden uitgenodigd voor de jaarlijkse slotconferentie, blijven betrokken bij het programma als panelleden bij de slotpresentaties van de Innovation Challenge en maken op termijn deel uit van het netwerk van potentiële opdrachtgevers van de Innovation Challenge. Alumni zijn daarnaast vertegenwoordigd in de Raad van advies. Op deze manier blijven alumni betrokken bij het programma en dragen bij aan de verdere ontwikkeling en optimalisering van de inhoud van het programma vanuit hun posities op de arbeidsmarkt. Anderzijds verspreiden zij hun kennis en ervaring van het *Future Leadership Programme* nationaal en internationaal.

3. Karakteristieken van het programma

- *tijdsinvestering*

Het programma is extracurriculair, wat inhoudt dat studenten het volgen naast hun reguliere master-programma. In totaal vraagt het programma een tijdsinvestering van gemiddeld 8 uur extra per week.

| | | |
|---------------------------------------|-----------|---------------|
| Kick-off weekend | 24 uur | 24 |
| Masterclasses | 4 x 8 uur | 32 |
| Seminars | 8 x 4 uur | 32 |
| Organisatie bijeenkomsten | | 16 |
| Innovation challenge | | 120 |
| Coaching + procesconsultatie | | 10 |
| Slotconferentie + voorbereiding pres. | 2 x 8 uur | 16 |
| Summerschool | 2 weken | 80 |
| Literatuur/zelfstudie | | 90 |
| TOTAAL | | 420 = 15 ECTS |

- *Internationale oriëntatie*

De verplichte deelname aan een summerschool als onderdeel van het programma draagt in belangrijke mate bij aan de internationale oriëntatie van programma. Daarnaast bestaat de instroom in het programma bestaat voor een deel uit buitenlandse studenten die een master volgen aan de Universiteit

Utrecht. Bij de selectie van studenten wordt daarmee rekening gehouden. Daarnaast worden voor dit programma ook uit het buitenland afkomstige docenten van de Universiteit Utrecht en gastdocenten uit het buitenland geselecteerd. Zo wordt het concept van een *international classroom* gecreëerd en leren studenten samenwerken in een context van verschillende culturele achtergronden. Het programma is vanzelfsprekend Engelstalig. Uit de gesprekken met zowel studenten en afgestudeerden als recruiters bleek dat zij een internationale oriëntatie een duidelijke meerwaarde vinden.

- *vrijheid binnen kaders*

Het programma bevat duidelijke kaders voor de inhoud van het programma, maar ook voldoende ruimte voor de individuele leerdoelen van de studenten. Dit komt tot uiting door vaste onderwerpen binnen relevante thema's aan te bieden, maar studenten ook een belangrijke rol te geven bij het organiseren van bijeenkomsten en het uitnodigen van gastsprekers. Ervaring die we inmiddels in de bachelorfase hebben opgedaan met het Sirius Programma, o.a. bij het University College en verschillende honoursprogramma's, ondersteunt dat talentvolle studenten behoefte hebben aan veel keuzevrijheid, maar bij de invulling daarvan ook behoefte hebben aan kaders en sturing.

- *exclusief en breed toegankelijk*

Het programma start in 2011 met 80 studenten en groeit naar maximaal 160 studenten per jaar vanaf 2013. Er is bewust voor gekozen om de instroom gecontroleerd te laten groeien zodat het programma zich goed kan ontwikkelen. Het Universiteit Utrecht wil d.m.v. *open educational resources* onderdelen van het programma echter breder toegankelijk maken door weblectures van de masterclasses en seminars voor alle masterstudenten beschikbaar te stellen.

- *deliverables*

De studenten voeren bij elke masterclass opdrachten uit die zij aan het einde van de dag presenteren. Daarnaast werken ze gedurende het jaar aan de Innovation Challenge en organiseren de slotconferentie waarop deze gepresenteerd worden en verdedigd voor een panel van deskundigen.

- *honourscertificate*

Studenten die het *Future Leadership Programme* hebben afgerond ontvangen een *honourscertificate*. De extra behaalde 15 studiepunten worden vermeld op het International Diploma Supplement dat bij het masterdiploma wordt uitgereikt.

4. Werving en selectie

Bij de werving en selectie van studenten wordt gebruik gemaakt van de ruime ervaring die de Universiteit Utrecht heeft opgebouwd met selectie, ook met potentiële studenten uit het buitenland bij de colleges. Selectie wordt in de bachelorfase inmiddels toegepast bij alle honoursprogramma's, het Junior College, de opleiding Bestuurs- en organisatiewetenschap, het University College, de Roosevelt Academy, het Utrecht Law College en de Academische Lerarenopleiding Primair Onderwijs. In de masterfase vindt selectie plaats bij de selectieve onderzoeksmasters, de SUMMA-master en het excellente mastertracé bij Rechtsgeleerdheid. Deze ervaring is gebruikt bij het ontwerpen van onderstaande selectieprocedure voor het programma. Het University College heeft daarnaast veel ervaring opgedaan met het selecteren van docenten die afkomstig zijn uit de verschillende faculteiten en over de capaciteiten beschikken om getalenteerde en gemotiveerde studenten te begeleiden in een interdisciplinaire omgeving. De selectie van studenten en docenten vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de Honours Dean en Director.

De ervaringen uit de bachelorfase hebben duidelijk gemaakt dat werving van studenten voor honoursprogramma's speciale aandacht verdient om studenten te attenderen op dit *Future Leadership Programme*, zeker aangezien het een universiteitsbreed programma betreft. Voor de werving van studenten wordt daarom een communicatieplan ontwikkeld. Werving van studenten vindt plaats op verschillende manieren:

- bij alle masterprogramma's wordt op de website melding gemaakt van het programma en verwezen naar de selectieprocedure;
- derdejaars bachelorstudenten die een honoursprogramma volgen, worden op het programma geattendeerd;
- coördinatoren van masterprogramma's worden na verstrijken van de uiterste aanmeldingsdatum voor masterprogramma's (15 mei) gevraagd kandidaten voor te dragen die zij geschikt achten voor dit programma.

Studenten die een (voorlopige) toelatingsbeschikking hebben verworven voor een van de masterprogramma's van de Universiteit Utrecht kunnen solliciteren naar het *Future Leadership Programme*. Ten behoeve van de multidisciplinaire samenstelling van de groep deelnemende studenten aan het programma, wordt gewerkt met selectie in compartimenten van vier domeinen (alfa, bèta, gamma, medisch), waarbij elk domein voor minimaal 15% en maximaal 35% van de totale instroom is

vertegenwoordigd. Ook wordt bij de selectie rekening gehouden met voldoende buitenlandse studenten. Na de uiterste aanmeldingsdatum van 1 juli worden de interviews gehouden met de kandidaten. De selectiecommissie heeft de vrijheid om in de periode juli-augustus aanmeldingen van buitenlandse studenten in behandeling te nemen en/of een actieve tweede werving te starten indien studenten in bepaalde compartimenten ondervertegenwoordigd zijn.

| | |
|-----------------|--|
| 15 mei | uiterste aanmeldingsdatum voor masterprogramma's aan de Universiteit Utrecht |
| 1 juli | uiterste aanmeldingsdatum voor het <i>Future Leadership Programme</i> |
| juli - augustus | interviews |
| 1 september | bericht over toelating |

Studenten worden geselecteerd op grond van:

1. Aanmeldingsformulier
2. Overzicht van behaalde resultaten waaruit een gemiddeld GPA van 3.0-4.0 blijkt. De commissie kan aanvullende eisen stellen t.a.v. studievoortgang;
3. (Voorlopige) toelatingsbeschikking voor een masterprogramma van de Universiteit Utrecht
4. Een motivatiebrief waarin wordt ingegaan op elementen als ambitie, motivatie, gedrevenheid, creativiteit en eigen initiatief;
5. Persoonlijke leerdoelen: studenten formuleren hun persoonlijke leerdoelen en de bijdrage zij aan het programma kunnen leveren. Deze leerdoelen worden in het kader van het coachingstraject vervolgens verder uitgewerkt;
6. Curriculum Vitae: nevenactiviteiten, waaruit aantoonbaar leiderschap, grensoverschrijdend vermogen, maatschappelijke verantwoordelijkheid blijkt;
7. Bewijs van Engelse taalvaardigheid (TOEFL-test, IELTS test, Cambridge test)
8. Kort essay c.q. opiniestuk (max 500 woorden) m.b.t. een vooraf gegeven moreel dilemma;
9. Aanbevelingsbrief van een universitair docent, bijvoorbeeld de begeleider van de bachelorthesis;
10. Interview: na een voorselectie ten aanzien van bovengenoemde onderdelen worden studenten al dan niet uitgenodigd voor een interview.

Het interview heeft als doel te beoordelen of er een match is tussen de student en het programma. Motivatie, aantoonbare leiderschapskwaliteiten en persoonlijke leerdoelen spelen hierbij een belangrijke rol. Uit de aangeleverde informatie heeft de commissie zich al een oordeel kunnen vormen over de schrijfvaardigheid, in het interview laat de student zien over de benodigde mondelinge vaardigheden te beschikken om te kunnen overtuigen en inspireren. Bij het interview wordt de gedragsgerichte STARR-methodiek toegepast, die ervan uit gaat dat gedrag uit het recente verleden de beste voorspeller is van toekomstig gedrag⁵. De studenten geven concrete voorbeelden van de specifieke eigenschappen en vaardigheden die voor het programma vereist zijn en kunnen reflecteren op hun eigen gedrag en daar conclusies aan verbinden. De interviews worden steeds door koppels gevoerd, die vooraf getraind zijn. In het kader van "talent herkent talent" worden bij de interviews worden vanaf het tweede instroomjaar ook alumni van het *Future Leadership Programme* ingezet. Voor buitenlandse studenten kunnen de interviews telefonisch worden afgenomen, zoals ook bij het University College van de Universiteit Utrecht gebruikelijk is.

Relatie selectie criteria en doelstelling van het programma

De selectiecriteria zijn afgeleid van de Renzulli's Three-Ring Conception of Giftedness (2002), die ervan uit gaat dat excellentie te maken heeft met drie factoren: *cognitive abilities*, *creativity* en *task commitment*. Bij de experimenten met selectie voor honoursprogramma's in de bachelorfase is al ervaring opgebouwd met selectie op studieprestaties en motivatie met behulp van interviews; selectie voor het *Future Leadership Programme* richt zich daarnaast nog meer op creativiteit, ambitie en aantoonbare leiderschapskwaliteiten. In het interview wordt getoetst hoe de student zijn/haar leiderschapsvaardigheden heeft ontwikkeld, wat zijn/haar visie is op leiderschap, wat zijn/haar probleemoplossend vermogen is, naast de bovengenoemde elementen als: creativiteit, eigen initiatief, ambitie, motivatie en gedrevenheid. Daarnaast is het schrijven van een essay aan de hand van een stelling toegevoegd als selectie-instrument, waarbij de student niet alleen wordt beoordeeld op een vlotte wetenschappelijke schrijfstijl maar ook op conceptueel denken en creativiteit.

Aan de hand van deze criteria worden de studenten geselecteerd voor wie het programma bedoeld is: 'future leaders', excellente Nederlandse en buitenlandse professionals die optimaal zijn toegerust voor een arbeidsmarkt die internationaal en interdisciplinair is.

Relatie aanvullende eisen en opzet & inhoud programma

Studenten volgen het *Future Leadership Programme* bovenop hun reguliere masterprogramma. Het programma vereist een aanzienlijke extra tijdsinvestering van gemiddeld 8 uur per week. Voor het

⁵ STARR staat voor Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie. De STARR-methodiek wordt aan de Universiteit Utrecht reeds succesvol toegepast bij selectie voor o.a. het University College en de SUMMA-master.

programma komen uitsluitend studenten in aanmerking die hebben laten zien op zoek te zijn naar extra uitdaging tijdens hun studie door (een combinatie van) deelname aan honoursprogramma's, volgen van dubbele majors, extra keuzevakken en maatschappelijke nevenactiviteiten. Het programma richt zich op het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten en daarvoor zoeken we slimme studenten met visie, drive, creativiteit en initiatief. Deze kenmerken moeten blijken uit het combineren van verschillende selectie-instrumenten: studieresultaten, motivatiebrief, Curriculum Vitae, het schrijven van een essay en het interview.

Selectie docenten

Niet alleen de studenten worden geselecteerd voor het *Future Leadership Programme*, ook de docenten worden geselecteerd en zijn van topkwaliteit. Ze hebben internationale ervaring blijkend uit verblijf aan een buitenlandse universiteit of zijn uit het buitenland afkomstige docenten van de Universiteit Utrecht. Bij de masterclasses verzorgen Utrechtse hoogleraren de meest recente ontwikkelingen binnen de thema's. De seminars worden ontwikkeld door specialisten (hoogleraren, universitair hoofddocenten) op het betreffende onderwerp. Zij dienen te voldoen aan de volgende criteria:

- heeft een internationale reputatie gevestigd op het eigen vakgebied;
- nodigt uit tot een kritische reflectie op het vakgebied en is in staat zijn/haar vakgebied in een interdisciplinaire en maatschappelijke context te plaatsen;
- stimuleert studenten tot creatief en onafhankelijk denken en handelen en stimuleert de ontwikkeling van een wetenschappelijke attitude;
- stelt altijd hoge eisen aan de prestaties van studenten en beschikt over een uitgebreid didactisch repertoire, kan uitdagen en ruimte geven en feedback geven;
- heeft een uitstekende ervaring als discussieleider, en de capaciteit om optimale communicatie te bewerkstelligen tussen de docent en de studenten;
- draagt bij aan didactische en inhoudelijke onderwijsvernieuwing.

Voor directe begeleiding van de studenten in groepen van 20 worden docenten ingezet die met name geselecteerd worden op hun kwaliteiten om enerzijds het beste uit studenten te halen door voortdurend hoge eisen te stellen en studenten hun grenzen te laten overschrijden en anderzijds een voldoende veilige omgeving weten te creëren waarin zij ook fouten kunnen maken. Dit kunnen juist ook jonge, enthousiaste docenten zijn, leert de ervaring uit de begeleiding van honoursstudenten in de bachelorfase. Selectie van docenten geschiedt op basis van "past performance" en in de kwaliteitscyclus wordt de kwaliteit van docenten m.b.v. studentenevaluaties bewaakt. Met deze werkwijze is bij het University College naar tevredenheid de afgelopen jaren ervaring opgedaan.

Selectie coaches

De Honours Dean van het *Future Leadership Programme*, prof.dr. Paul Verweel is tevens directeur van de Utrechtse School voor Bestuurs- en organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht. Er zijn ervaren coaches in huis die over ruime expertise en ervaring beschikken op het gebied van coaching t.b.v. de eigen bachelor- en masterstudenten Bestuurs- en organisatiewetenschap. De School leidt ook zelf coaches op in een masterprogramma Counselling, coaching en consulting.

5. Onderzoek: optimaliseren van voorwaarden voor succes van excellentieprogramma's

De Universiteit Utrecht versterkt de onderbouwing van de excellentieprogramma's in de masterfase met wetenschappelijk onderzoek naar excellentie. Doel hiervan is het in kaart brengen van voorwaarden voor het slagen van excellentieprogramma's en de kennis daarover in nationaal en internationaal verband te delen. Dit onderzoek past binnen een traditie aan de Universiteit Utrecht die parallel aan de ontwikkeling van honoursprogramma's is ontstaan. Verschillende onderzoekers hebben de afgelopen tien jaar gepubliceerd over de ontwikkeling en de karakteristieken van honoursprogramma's in en buiten Nederland, bijvoorbeeld in het kader van Ruim baan voor talent. Ook in de bachelorfase wordt in het Utrechtse project 'Verzilveren en vernieuwen' sinds 2009 in drie nauw met elkaar verweven projecten onderzoek uitgevoerd naar instroom, opbrengsten, vormgeving van en didactische aanpak in excellentieprogramma's o.l.v. prof.dr. T. Wubbels, hoogleraar Onderwijskunde en vice-decaan van de faculteit Sociale Wetenschappen. Voor deze aanvraag voor de masterfase wordt in het onderzoek complementair aan het ontwikkeltraject gefocust op de overgang van *future leaders* naar de beroepspraktijk. De uitkomsten van dit onderzoek geven ook in algemenere zin inzicht in de aansluiting van universitaire curricula op de arbeidsmarkt.

Doel

Het doel van het onderzoek is het identificeren van kritische succesfactoren voor een snelle en succesvolle start van excellente studenten op de arbeidsmarkt. De resultaten van het onderzoek dragen bij aan de kennis over excellentiebevordering in de masterfase en worden gedeeld met andere hoger onderwijsinstellingen. Het *Future Leadership Programme* en andere reeds bestaande excellentieprogramma's in de masterfase dienen als onderzoeksobject om gegevens te verzamelen over input, throughput en output. Het doel is kaders vast te stellen waaraan een dergelijk programma zou moeten voldoen om succesvol excellente studenten te trekken en op te leiden voor hun leidende positie op de arbeidsmarkt. Het theoretisch startpunt voor het bereiken van dit doel vormt toonaangevend onderzoek naar (de ontwikkeling van) excellentie, zoals Ericson's Deliberate Practice (1993), Renzulli's Three Ring Conception of Giftedness (2005), en Sternbergs Theory of Successful Intelligence (2002). Excellentie wordt daarbij als multidimensioneel concept van uitzonderlijke cognitieve vaardigheden, creativiteit, en task commitment opgevat. Het belangrijkste speerpunt is onderzoek naar de bevordering bij studenten van een goede mix van leiderschap, ondernemerschap en ethisch en moreel besef.

Inhoud

De 'shock to practice' voor de jonge alumnus is in veel disciplines een bekend fenomeen. Uit eerder onderzoek blijkt dat dit mogelijk in nog sterkere mate geldt voor excellente afgestudeerden die geconfronteerd worden met een omgeving die niet over dezelfde capaciteiten en talenten beschikt. Hoe kunnen excellentieprogramma's studenten optimaal toerusten voor de overgang naar de beroepspraktijk waarin zij leiding gaan geven en adequaat om moeten gaan met een beroepsomgeving die niet altijd aansluit bij hun belevingswereld en maatschappelijke verwachtingen? Het *Future Leadership Programme* richt zich op studenten die niet alleen uitblinken in hun vakgebied maar ook bijzonder opvallen door een innovatieve en ondernemende geest en hun leiderschapskwaliteiten. Voor deze studenten wil het programma verbreding van kwalificaties ten behoeve van de ontwikkeling tot professionals, o.a. door inter- en multidisciplinaire samenwerking en de vorming van multidisciplinaire communities. Naast dit programma bestaan in de Universiteit Utrecht ook excellentieprogramma's binnen masteropleidingen die zich meer richten op verdieping ten behoeve van de wetenschappelijke ontwikkeling van studenten (zie pag. 5). In beide gevallen is het van belang dat de programma's de deelnemers optimaal toerusten voor de latere beroepspraktijk. Vanuit het uit te voeren onderzoek onder alumni (output) worden succes- en de faalfactoren geïdentificeerd voor beide typen excellentieprogramma's. Daarnaast is het ook van belang om de verwachtingen van excellente bachelorstudenten (input) over een excellent masterprogramma, zowel verdiepend als verbredend, in kaart te brengen. Deze resultaten zullen gebruikt worden voor de optimale inrichting van programma's.

Activiteiten

Input: Werving en selectie t.b.v. de programma's

In aanvulling op de gesprekken met studenten, alumni en recruiters die tot nu toe over de doelen van een excellentieprogramma zijn gevoerd zal bij excellente bachelor- en masterstudenten door middel van focusgroepen en interviews worden onderzocht welke ontwerpprincipes zij van belang achten voor verdiepende en verbredende excellente masterprogramma's, zodanig dat zij gemotiveerd worden om hieraan deel te nemen zodat de inhoud van het gekozen programma is afgestemd op hun verwachtingen.

Throughput: Karakteristieken van de programma's

Bij honoursprogramma's is de samenwerking en communicatie in honourscommunities een belangrijke factor voor de academische en persoonlijke ontwikkeling van studenten. Inzicht in de opzet, vorming, organisatie (locatie, online) en continuïteit van honourscommunities in de masterfase is nodig, vooral gezien het interdisciplinaire karakter en de internationale oriëntatie van het *Future Leadership Programme* (relatie tussen academische en professionele community). De ontwikkeling van uitdagende

opdrachten in samenwerking met het beroepenveld, de vorming van subgroepen en teams van de deelnemende studenten en de interactie tussen studenten en docenten vormen de focus van onderzoek en advisering.

Een tweede aandachtspunt is de coaching die ook bij de honoursstudenten in de bachelorfase al een belangrijke factor is gebleken. In het *Future Leadership Programme* dient de persoonlijke coaching een andere invulling te krijgen en mede gericht te worden op de overgang naar de beroepspraktijk.

Een derde aandachtspunt betreft de leereffecten van ethiekonderwijs binnen het programma. Doel van deze deelstudie is om de effecten van ethiek onderwijs in deze specifieke context (praktijk- en organisatiegericht, centrale rol van leiderschap) te onderzoeken. Naast de Defining Issues Test (DIT) die vanuit de ontwikkelingspsychologie is ontwikkeld en binnen dit programma wordt afgenomen (zie par. 2), is het relevant om de ontwikkeling van morele competenties van de toekomstig leiders kwalitatief te meten. Daarbij wordt verondersteld dat de stimulering van morele kwaliteiten van toekomstig leiders zich op drie deelgebieden richt: a) de eigen rol als (toekomstig) leidinggevende, waarbij karaktereigenschappen (deugden), en morele kwaliteiten als 'verantwoordelijkheid' en 'integriteit' centraal staan, b) de omgang met concrete morele kwesties en c) plaatsbepaling in de context waarin men als leidinggevende moet opereren (binnen een organisatie, een bepaalde cultuur en een bepaalde samenleving). Door middel van interviews voorafgaand aan, tijdens en na de opleiding, zal de ontwikkeling van studenten op deze drie domeinen worden nagegaan.

Deze aandachtspunten worden in het ontwerp van de master uitgewerkt in activiteiten, die tijdens en na afloop van het onderwijs zorgvuldig geëvalueerd worden op uitvoering en effecten. De onderzoeksresultaten kunnen vervolgens leiden tot bijstelling en aanvulling van de opzet en uitvoering van het programma.

De duurzaamheid van de opzet van het *Future Leadership Programme* is uitgangspunt voor de ontwikkeling ervan, zodat het na afloop van het project opgenomen is in het onderwijsaanbod van de Universiteit Utrecht.

Output: Opbrengsten van de programma's

In het beroepsveld (alfa, bèta, gamma en medisch) zullen succesvolle (jonge) alumni worden benaderd om succes- en afbreukfactoren voor een snelle en succesvolle start in het werkveld (zowel in de persoon als in de opleiding) in kaart te brengen. De nadruk zal daarbij liggen op aspecten als 'community vorming', 'inter-/multidisciplinaire samenwerking' en op visie-ontwikkeling en meer individuele ontwikkeltrajecten. Ook stakeholders, zoals werkgevers, zullen worden geïnterviewd om kenmerken van succesvolle alumni in kaart te brengen.

Resultaten

1. Wetenschappelijke analyse van de succes- en afbreukfactoren m.b.t. de 'shock to practice', en de ontwerp- en uitvoeringsprincipes, die gebruikt zijn voor de ontwikkeling van het *Future Leadership Programme*.
2. Resultaten van effecten van ethiek onderwijs in deze specifieke context (praktijk- en organisatiegericht, centrale rol van leiderschap);
3. Advisering over opzet en uitvoering van excellente masterprogramma's aan de hand van een SWOT-analyse van de verschillende elementen van het *Future Leadership Programme*.
4. Een duurzame implementatie van het *Future Leadership Programme* na afloop van de projectperiode volgens de ontwerpprincipes die in het onderzoek zijn ontwikkeld.
5. De uitkomsten van het onderzoek worden gepubliceerd *in peer reviewed* tijdschriften. Het onderzoek draagt zo landelijk bij aan de kennis over aansluiting van universitaire mastercurricula op de arbeidsmarkt.

6. Organisatie, verantwoording en disseminatie

Organisatie en verantwoording

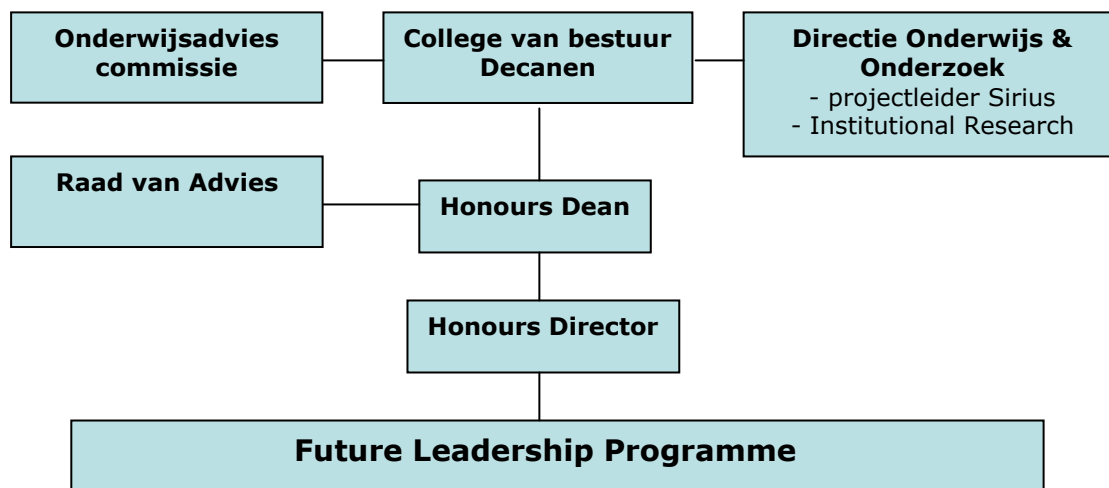
De Universiteit Utrecht heeft ten behoeve van het Sirius Programma in de bachelor reeds een project *Excellentie in het onderwijs* ingericht, dat wordt uitgevoerd onder directe verantwoordelijkheid van het college van bestuur. Bij deze projectorganisatie wordt aangesloten voor de masterfase. Het college van bestuur heeft voor het masterprogramma prof.dr. P. Verweel aangesteld als **Honours Dean**, de huidige directeur van de selectieve opleiding Bestuurs- en Organisatiewetenschap en vice-decaan van de faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie. De Dean is verantwoordelijk voor de wetenschappelijke borging van het programma. Hij wordt ondersteund door **Honours Director** drs. F. Keesen, de huidige director of education van het Utrecht University College. De Dean en Director zijn verantwoordelijk voor:

- Inhoud en coördinatie van het programma
- Werving en selectie van studenten
- Werving en selectie van docenten
- Communicatie en marketing
- Verantwoording (financieel en inhoudelijk) en advisering
- Het stimuleren in de disseminatie van projectresultaten

Binnen de directie onderwijs & onderzoek van de Universitaire Bestuursdienst is een projectleider aangesteld. De projectleider ondersteunt de dean en de director tijdens de projectperiode en is verantwoordelijk voor evaluatie en monitoring van het project.

Er wordt een **Raad van Advies** ingesteld bestaande uit hoogleraren, alumni en vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en de publieke sector. De Raad van Advies adviseert de Dean en Director jaarlijks over de invulling en evaluatie van het programma.

De **onderwijsadviescommissie** van de Universiteit Utrecht heeft, evenals voor de experimenten in de bachelorfase, van het college van bestuur de opdracht gekregen advies uit te brengen over de voortgang van het Sirius Programma en kennis en ervaring te verspreiden binnen en buiten de universiteit. Deze commissie bestaat uit vooraanstaande (onderwijs)hoogleraren en twee studenten, onder voorzitterschap van prof.dr. R.J.F.M. van der Vaart, dean van het University College. De commissie zal periodiek aan het college van bestuur rapporteren.



Kwaliteitszorg en evaluatie

De interne kwaliteitszorg binnen de Universiteit Utrecht is onderdeel van de Planning- en Controlsysteem en sluit aan op de externe eisen voor kwaliteit van onderwijs (NVAO) en onderzoek (SEP/KNAW). Het Utrechtse systeem van interne kwaliteitszorg:

- beslaat alle niveaus van instelling, faculteit, departement, opleiding, programma tot programmaonderdeel;
- is cyclisch van aard (plan-do-check-act);
- kent periodieke en systematische evaluaties van het onderwijs;
- kent evaluaties van cursussen en van het curriculum als geheel;
- betreft docenten, studenten, alumni en afnemend veld/werkgevers;
- maakt uitkomsten van evaluaties toegankelijk voor alle betrokkenen.

Om te waarborgen dat de doelstellingen van de Siriusprojecten in de bachelor- en in de masterfase gerealiseerd worden, zijn de projecten opgenomen in het interne kwaliteitszorgsysteem van de Universiteit Utrecht. Deze kwaliteitszorg voorziet in evaluaties en enquêtes, maar ook in peer review en focusgroeponderzoek en dus kwalitatieve informatie.

De Honours Director rapporteert jaarlijks over de stand van zaken aan het college van bestuur. Een rapportage bevat een beknopte beschrijving van de activiteiten, gerelateerd aan de geformuleerde resultaten, mogelijke risico's en een verantwoording over de besteding van middelen. De resultaten van de evaluaties en de voortgangsrapportage worden ter advisering voorgelegd aan de onderwijsadviescommissie en daarna besproken in het bestuursoverleg tussen college van bestuur en decanen.

Disseminatie

Disseminatie is een belangrijke factor in het slagen van het programma als geheel. Verspreiding van kennis leidt tot verbetering van het programma, de didactiek, de begeleiding van studenten en de selectie. De Universiteit Utrecht heeft in de afgelopen jaren veel kennis en ervaring opgedaan met onder meer selectie, docentkwaliteit, honoursonderwijs en wetenschappelijk onderzoek daarnaar. De Universiteit Utrecht wil deze kennis en ervaring graag delen met andere instellingen, zowel binnen als buiten het Sirius Programma. Verschillende Utrechtse onderwijsvernieuwingen (BKO, University College) hebben via disseminatie van kennis al bijgedragen aan onderwijsvernieuwingen elders in Nederland. Een van de projecten van het Sirius Programma, Undergraduate Research aan de Roosevelt Academy, heeft samen met de VSNU en de Universiteit van Maastricht een succesvolle conferentie met internationale experts georganiseerd over Undergraduate Research: "Talent voor de toekomst".

De Universiteit Utrecht is een grote instelling met grote faculteiten en veel opleidingen. Disseminatie vindt daarom op verschillende niveaus plaats: tussen opleidingen, binnen faculteiten, tussen faculteiten en tussen de Universiteit Utrecht en andere instellingen. Deels zal de Universiteit Utrecht voor de kennisverspreiding bestaande instrumenten inzetten, zodat ze ingebed zijn in reguliere activiteiten. Deels zullen ook nieuwe activiteiten worden opgezet. Ook zal de Universiteit Utrecht nationaal en internationaal bijdragen aan kennisverspreiding over excellentiebevordering in het onderwijs.

- Jaarlijkse slotconferentie

Studenten van het masterprogramma presenteren jaarlijks de resultaten van de Innovation Challenge aan medestudenten, docenten, alumni en nieuwe studenten

- Weblectures

Door de inhoud van de masterclasses en seminars online te publiceren via weblectures, met bijbehorende literatuur en opdrachten, heeft een brede doelgroep toegang: van (potentiële) deelnemers en masterstudenten tot docenten over de hele wereld. Door publicatie van deze open leermaterialen via Lecture.net van de Universiteit Utrecht en bijvoorbeeld iTunes U, Wikiwijs of het Open Courseware Consortium ontstaat een internationale etalage met toponderwijs binnen de Universiteit Utrecht.

- Publicaties

Over de resultaten van het evidence based onderzoek zal in Over de resultaten zal verslag worden gedaan in landelijke tijdschriften voor hoger onderwijs (bijvoorbeeld *Th&ma*, Tijdschrift voor Hoger onderwijs, Mededelingenreeks IVLOS), zodat kennis ook buiten de Universiteit Utrecht wordt gedeeld. Over verschillende excellentieprogramma's en excellentieontwikkeling in algemene zin is in de afgelopen jaren in deze tijdschriften door de Universiteit Utrecht gepubliceerd.

- Excellentienetwerk van alumni

Alumni van het *Future Leadership Programme* blijven betrokken bij het programma en vormen een belangrijke schakel tussen de Universiteit Utrecht en de arbeidsmarkt. Zij zijn ambassadeurs van het programma en verspreiden hun kennis en ervaring nationaal en internationaal.

- Agendering in LERU-verband

De Universiteit Utrecht zal in LERU-verband excellentiebevordering in het Europese hoger onderwijs agenderen, zodat kennis op internationaal niveau kan worden gedeeld en verspreid.

- Lustrumconferentie 2011

In het kader van het lustrum van de Universiteit Utrecht wordt in 2011 een grote internationale (in samenwerking met het Oxford Network en de LERU) conferentie georganiseerd over excellentie in het onderwijs.

III Begroting

Toelichting bij de begroting

Het *Future Leadership Programme* bestaat uit een mix van activiteiten, ondersteund door *evidence based* onderzoek, die gezamenlijk bijdragen aan de doelstellingen en eindtermen van het programma:

| Uitgaven | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | totaal | % |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------|
| 1. Innovatie en ontwikkeling | 62.535 | 54.908 | 56.006 | 57.126 | 230.575 | 11% |
| 2. Uitvoering | 85.145 | 327.846 | 469.429 | 475.617 | 1.358.037 | 66% |
| 3. Onderzoek en evaluatie | 80.826 | 82.302 | 83.808 | 85.344 | 332.280 | 16% |
| 4. Overhead | 31.418 | 32.047 | 32.688 | 33.341 | 129.494 | 6% |
| Totaal | 259.923 | 497.102 | 641.931 | 651.429 | 2.050.386 | |
| Inkomsten | | | | | | |
| Co-financiering (matching) | 100.895 | 231.409 | 346.726 | 346.844 | 1.025.874 | 50% |
| Siriussubsidie | 159.028 | 265.693 | 295.205 | 304.585 | 1.024.511 | 50% |
| Totaal | 259.923 | 497.102 | 641.931 | 651.429 | 2.050.386 | |

| Proportionaliteit | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | totaal |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Aantal studenten | 80 | 120 | 160 | 160 | 520 |
| Matching per student | 1.261 | 1.928 | 2.167 | 2.168 | 1.973 |
| Subsidiebijdrage per student | 1.988 | 2.214 | 1.845 | 1.904 | 1.970 |
| Subsidiebijdrage per ECTS | 133 | 148 | 123 | 127 | 131 |

Uitgaven

- In 2011 wordt gestart met de ontwikkeling van het programma, het onderzoek en wordt een deel van het programma uitgevoerd (september t/m december 2011). In 2014 zijn de kosten voor uitvoering begroot t/m december 2014.
- In de begroting is rekening gehouden met een gecontroleerde toename van de instroom: 80-120-160-160 (deelbaar door 4, er worden subgroepen van 20 geformeerd voor de seminars).
- Bij posten die gerelateerd zijn aan de instroom, zijn de bedragen in 2011 en 2012 afgeleid van 2013, wanneer de uiteindelijk beoogde instroom is bereikt. In 2011 is daarvoor een factor 0,5 toegepast, in 2012 een factor 0,75. Daarnaast wordt jaarlijks een inflatiecorrectie van 2% toegepast.
- Salarissen zijn in principe geïndiceerd op het midden van de schaal. Bij posten waarbij al bekend is wie de functie zal vervullen, zijn reële salarislasten berekend.
- Bijdragen van hoogleraren bij de masterclasses en ontwikkeling van de seminars zijn begroot op HL/UHD-niveau, begeleiding van studenten op UD-niveau (schaal 12). Er zijn uren voor alle programma-onderdelen opgenomen voor begeleiders. Uitvoeringstijd is inclusief voorbereidingstijd
- "Hoe meer excellentie, hoe duurder de wijn". Het *Future Leadership Programme* biedt bijzondere kwaliteit en moet dat in alle opzichten uitstralen. Studenten krijgen het gevoel dat ze bijzonder zijn en bij een excellente community horen. Bij een studiereis met het Sirius Programma naar de Verenigde Staten is nog overtuigender gebleken wat het belang is van een community bij het stimuleren van excellentie en hoe relatief eenvoudige extra's bij de gezamenlijke activiteiten, zoals borrels en lunches bijdragen aan het gevoel van community. Daarom zijn ook extra financiële middelen nodig voor zaalhuur en catering om te zorgen voor een inspirerende locatie (Academiegebouw) en sociale, bindende activiteiten.

Inkomsten

- De verhouding subsidie – co-financiering van de Universiteit Utrecht komt gemiddeld over 4 jaar uit op 50%. De afhankelijkheid van subsidie daalt over de jaren, waarmee wordt gewerkt naar een begroting die niet meer subsidieafhankelijk is in 2015.
- De inkomsten van het programma bestaan voor 50% uit subsidie van het Sirius Programma (in totaal €1.024.511) en wordt voor de andere helft gefinancierd uit de studiepuntfinanciering + een eigen bijdrage van studenten.
- Na de subsidieperiode vallen ontwikkelkosten en kosten voor het onderzoek weg. Het programma wordt dan uit het reguliere onderwijsbudget plus de bijdrage van studenten gefinancierd. Daarnaast kunnen door sponsoring door bedrijven en organisaties die bijv. bij de Innovation Challenge betrokken zijn extra inkomsten verworven worden dan wel 'in natura' bijdragen van bedrijven, GO's en NGO's in het programma.

Toelichting op eigen bijdrage studenten

Met name de kleinschaligheid en de internationale oriëntatie van het *Future Leadership Programme* (summerschool, buitenlandse (gast)docenten) brengt extra kosten met zich mee. Om de begroting sluitend te maken, wordt naast de bijdrage uit de studiepuntfinanciering (de interne bekostigingssystematiek van de Universiteit Utrecht) en subsidie van het Sirius Programma een eigen bijdrage van studenten gevraagd. Naast een investering in hun eigen toekomst, wordt hiermee ook het commitment van de studenten aan het programma versterkt. De Universiteit Utrecht ziet dit tevens als een mogelijkheid om te onderzoeken of studenten bereid zijn een eigen bijdrage te leveren wanneer additionele kosten worden gemaakt voor extra, bijzondere activiteiten die bijdragen aan hun ontwikkeling en kansen op de arbeidsmarkt. Aangezien de toegevoegde waarde van dit programma zich bij aanvang nog niet heeft kunnen bewijzen, wordt in het eerste jaar een eigen bijdrage van €500 gevraagd die vervolgens zal stijgen tot €750. Door een geplande toename van de eigen bijdrage door studenten moet duidelijk worden wat nog een acceptabele eigen bijdrage is en kan het programma ook na beëindigen van de subsidie van het Sirius Programma kostendekkend gedraaid worden.

Studenten worden uitgedaagd zelf subsidie te verwerven uit fondsen of sponsors of het bedrag van de eigen bijdrage terug te verdienen m.b.v. de Innovation Challenge dat studenten voor externe opdrachtgevers uitvoeren.

BIJLAGE 1 Instroom in de masterfase 2008-2009

De Universiteit Utrecht biedt

Totale instroom masterfase Universiteit Utrecht 2008

| 2008 | 1-jarig | 2-jarig | totaal |
|---|---------|---------|-------------|
| Geesteswetenschappen | 835 | 121 | 956 |
| Sociale Wetenschappen | 861 | 75 | 936 |
| Recht, Economie, Bestuur en organisatie | 965 | 22 | 987 |
| Geowetenschappen | 169 | 194 | 363 |
| Bètawetenschappen | | 661 | 661 |
| Geneeskunde | 72 | 285 | 357 |
| IVLOS (educatieve masters) | 252 | | 252 |
| Totaal | | | 4512 |

Selectieve masters en tracks voor excellente studenten

| 2008 | | |
|---|------------|--|
| Geesteswetenschappen | 121 | onderzoeksmaster |
| Sociale Wetenschappen | 75 | onderzoeksmaster |
| Recht, Economie, Bestuur en organisatie | 51 | onderzoeksmaster plus excellent mastertracé |
| Geowetenschappen | 18 | onderzoeksmaster |
| Geneeskunde | 48 | SUMMA, Xtrack |
| IVLOS (educatieve masters) | 10 | U-TEAch |
| Totaal | 323 | = 7% van de totale instroom in de masterfase |

Instroom excl. selectieve onderzoeksmasters en honourstracks

| 2008 | | |
|--|-------------|---|
| Instroom excl. selectieve onderzoeksmasters en honourstracks | 4189 | |
| <i>Future Leadership Programme</i> | 160 | = 4% van instroom in programma's gericht op een loopbaan in bedrijfsleven/publieke sector |

BIJLAGE 2 Focusgesprekken gevoerd ter voorbereiding op de aanvraag

Focusgesprek met excellente studenten (2 december 2008)

| | |
|------------------|---|
| Kirsten Boele | Utrecht Law College |
| Matté Hartog | Research Master Human Geography and Planning |
| Sander Jansen | Master student Economische Geografie, bachelor Sociale Geografie en Planologie met honoursprogramma |
| Heleen Koggink | Utrecht Law College |
| Emy Koopman | Research master Literary Studies |
| Lotte Nijhuis | Selective Utrecht Medical Master (SUMMA) |
| Marten Siemelink | Selective Utrecht Medical Master (SUMMA) |
| Martin Zebracki | Bachelor Sociale Geografie en Planologie met honoursprogramma |

Brainstorm excellentie in de masterfase (13 februari 2009)

| | |
|------------------------|--|
| dr. Joop Kessels | Toenmalig directeur Onderwijs en Onderzoek |
| drs. Leon van de Zande | Toenmalig programmaleider onderwijs directie O&O |
| drs. Caspar de Bok | Adviseur Onderzoek en internationalisering, directie O&O |
| Bas Allart, MSc | Centrum voor Ondernemerschap & Innovatie |
| drs. Saskia Wijsbroek | Universitair docent Master/stagecoördinator Pedagogische Wetenschappen |

Gesprek met high potentials, alumni van de Universiteit Utrecht (19 januari 2010)

| | |
|---------------------------|---|
| Saskia Narraina, MSc | Werkzaam als rijkstraineer bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken opleiding: BA Algemene Sociale Wetenschappen, MA Vraagstukken van organisatie en beleid |
| drs. Arnoud Rijpstra, MSc | Werkzaam als trainee Randstad Opleiding: Doctoraal Rechten en Economie, MA Bestuur & Organisatie |
| drs. Jaap Strengers, MSc | Werkzaam bij McKinsey & Company, detachering Climate Foundation opleiding: Doctoraal Natuurkunde, MA Econometrie, MBA |

Gesprek met recruiters (9 februari 2010)

| | |
|-------------------------|---|
| Eva Knoups, MSc | Consultant Ebbinge & Company (op 24 maart 2010) |
| Annelie Lander, MSc | Talent Development Manager Rabobank |
| mr. Annelies de Pater | Recruiter Corporate Management Traineeship Rabobank |
| Kiki Schmeink, MSc | Recruiter Achmea |
| mr. Claartje Schrijvers | Hoofd recruitment Nauta Dutilh |

Denktank excellentie in de masterfase

| | |
|------------------------------|--|
| dr. Gerrit Heil | Graduate School Natural Sciences |
| prof. dr. Ronald van Kempen | vice-decaan Geowetenschappen |
| Codrin Kruijne, MSc | Utrecht Centre of Entrepreneurship, Utrecht School of Economics |
| dr. mr. Frans Willem Lantink | Docent/onderzoeker Geschiedenis |
| prof. dr. Hans van Luit | Onderwijsdirecteur Pedagogische en Onderwijskundige Wetenschappen |
| dr. Tineke Westerveld | Geneeskunde, SUMMA |
| Anika Snel | student B&O |
| drs. Mirjam Bok | Adviseur onderwijs College van Bestuur, directie Onderwijs & Onderzoek |
| drs. Gitta Thoen | Adviseur onderwijs College van Bestuur, directie Onderwijs & Onderzoek |

BIJLAGE 3 Utrecht University partner universities

LERU member universities

| | |
|----------------|---|
| Belgium | Leuven University |
| Finland | University of Helsinki |
| France | UPMC, Paris 6 Paris-Sud University, Paris 11 University of Strasbourg (ULP) |
| Germany | University of Freiburg Heidelberg University |
| Italy | ULM Munich University of Milan |
| Netherlands | University of Amsterdam Leiden University Utrecht University |
| Sweden | Lund University Karolinska Institute, Stockholm |
| Switzerland | University of Genève University of Zürich |
| United Kingdom | University of Cambridge University of Edinburgh University College London University of Oxford |

Oxford Network

| | |
|----------------|---|
| Australia | University of Sydney |
| Belgium | Katholieke Universiteit Leuven |
| Denmark | Københavns Universitet |
| Finland | University of Helsinki |
| Netherlands | Utrecht University |
| Norway | Universitetet I Oslo |
| Singapore | National University of Singapore |
| Sweden | Lunds universitet |
| United Kingdom | University of Oxford University of Edinburgh |
| USA | Cornell University MIT-Boston Princeton University Stanford University |

Utrecht University Partners

| | |
|--------------|---|
| Brazil | Universidade de São Paulo |
| Canada | University of Toronto University of Victoria |
| China | Beijing University Chinese University of Hong Kong Fudan University, Shanghai Hong Kong University of Science and Technology Nanjing University Tsinghua University, Beijing University of Hong Kong Wuhan University Xiamen University Zhejiang University |
| India | Indian Institute of Science, Bangalore National Centre for Biological Sciences, Bangalore Jawaharlal Nehru University, Delhi National Brain Research Centre, Delhi University of Hyderabad |
| Mexico | Universidad Nacional Autonoma de Mexico, Mexico City |
| South-Africa | University of Pretoria Rhodes University Stellenbosch University University of the Western Cape University of Cape Town |
| USA | Pennsylvania State University University of California System - UC Berkeley - UC Davis - UC Irvine - UCLA - UC Merced - UC Riverside - UC San Diego - UC San Francisco - UC Santa Barbara - UC Santa Cruz University of Illinois at Urbana Champaign University of Florida, Gainesville University of Washington, Seattle University of Wisconsin, Madison Vanderbilt University, Nashville Washington University, St. Louis |

Referenties

Beautiful Lives (2008), in opdracht van de Universiteit Utrecht, Excellente studenten: werven en behouden.

Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel (2010), *Differentiëren in drievoud*.

Commissie voor Economie, Kennis en Innovatie (2009), *Naar een robuuste kenniseconomie*.

Eijl, P.J. van, Wolfensberger, M.V.C. & Pilot, A. (2008), Sterke en zwakke kanten uit de praktijk van Honoursprogramma's in de V.S. Utrecht: Universiteit Utrecht, IVLOS.

Eijl, P.J. van, Wolfensberger, M.V.C. & Pilot, A. (2010). Talent voor morgen, ontwikkelingen van talent in het Hoger Onderwijs. Noordhoff Uitgevers.

Ericsson, K. A., Krampe, R. Th., & Tesch-Roemer, C. (1993). *The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance*. Psychological Review 100, 363-406.

Ginkel, S.O. & Eijl, P.J. van (2010), Honours in de master. Inventarisatie van honoursprogramma's in de masterfase. Mededeling 94. Utrecht: Universiteit Utrecht, IVLOS.

Innovatieplatform (2006), Kennisinvesteringsagenda 2006-2016.

Knegtmans, R. (2008). *Toptalent, de 9 universele criteria van toptalent*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

KPMG (2009), *Achtergrondinformatie onderzoek ethische vorming studenten*.

OCW (2007), *Het Hoogste Goed*, Strategische Agenda voor het Hoger Onderwijs.

OCW (2009), *Maatschappelijke Innovatie Agenda*.

OCW (2009), *Toekomstverkenning Hoger Onderwijs 2020*.

Renzulli, J. S. (2005). *The Three-Ring Conception of Giftedness: A developmental model for promoting creative productivity*. In R. J. Sternberg & J. Davidson (Eds.), *Conceptions of giftedness* (2nd ed.). Boston, MA: Cambridge University Press, pp. 217-245.

Schuman, S. (2006). *Beginning in Honors, A handbook*. National Collegiate Honors Council.

OECD (2007), *Thematic Review of Tertiary Education*.

Sternberg, Robert J., Grigorenko, Elena L. (2002). *The Theory of Successful Intelligence as a Basis for Gifted Education*. *Gifted Child Quarterly* 46, 265-277.

Universiteit Utrecht (2008), *Verzilveren en vernieuwen*. Aanvraag van de Universiteit Utrecht in het kader van het Sirius Programma.