

# EEN BAND VOOR HET LEVEN?

Over de verhouding tussen kennisinstellingen en hun alumni

*Met casus van zes toonaangevende kennisinstellingen uit Nederland en Vlaanderen.*

GEERT SANDERS & HANS HOORNSTRA



## EEN BAND VOOR HET LEVEN? over de verhouding tussen kennisinstellingen en hun alumni

pagina 2

GEERT SANDERS & HANS HOORNSTRA

De publicatie 'EEN BAND VOOR HET LEVEN?', over de verhouding tussen kennisinstellingen en hun alumni', wordt uitgebracht ter gelegenheid van het afscheid van Geert Sanders van de Rijksuniversiteit Groningen als directeur van de Stichting Ubbo Emmius Fonds voor relatiebeheer en fondswerving, en als hoogleraar Organisatiekunde aan de Faculteit Bedrijfskunde.

© Copyright 2007, het auteursrecht op deze publicatie berust bij de auteurs. Vermenigvuldiging in wat voor vorm dan ook is alleen toegestaan met bronvermelding en na voorafgaande toestemming.

ISBN: 978-90-367-3207-9

Foto omslag: [www.ericphotoart.com](http://www.ericphotoart.com)

Drukkerij: Drukkerij Vaes, Overpelt, België

Vormgeving: FORMEDIA

Typografie: FF Quadraat, Fred Smeijers

Deze publicatie is een gemeenschappelijke uitgave van het Ubbo Emmius Fonds voor relatiebeheer en fondsenwerving en FORMEDIA en kan worden besteld bij:

### Stichting Ubbo Emmius Fonds RuG

Postbus 72

9700 AB Groningen

T 0031(0)50-3637595

e-mail: [ubbo.emmius.fonds.@rug.nl](mailto:ubbo.emmius.fonds.@rug.nl)

### FORMEDIA

Postbus 5038

6202 WD Maastricht

T 0031(0)43-3626288

e-mail: [info@formedia.nl](mailto:info@formedia.nl)



### Hoeveel alumni heeft u in 2025?

De publicatie 'EEN BAND VOOR HET LEVEN?', over de verhouding tussen kennisinstellingen en hun alumni', heeft een multimediaal karakter.

De casus besproken in hoofdstuk zes worden ondersteund door video podcasts op [www.formedia.nl](http://www.formedia.nl). De serie interviews met toonaangevende bestuurders uit het onderwijsveld werd eerder onder de titel 'Hoeveel alumni heeft u in 2025' gepubliceerd op ScienceGuide.

### U kunt op [www.formedia.nl](http://www.formedia.nl) de interviews bekijken met:

André Postema - Vicevoorzitter CvB Universiteit Maastricht

Marianne Dunnewijk - lid CvB Hogeschool Zuyd

Coen Free - Voorzitter CvB ROC Koning Willem I College

Kees Boele - Voorzitter CvB Christelijke Hogeschool Ede

Isabel Penne - Directeur Leuvens Universiteitsfonds

Geert Sanders - Directeur Ubbo Emmius Fonds, RuG

## VOORWOORD

Vanaf het eerste moment in 1999 dat ik als bestuurslid aantrad van de Stichting Ubbo Emmius Fonds voor relatiebeheer en fondswerving van de Rijksuniversiteit Groningen, heb ik op het belang gewezen dat alumni en kennisinstellingen elkaar beschouwen en ervaren als partners voor het leven. Immers, de fundamenten hiervoor zijn al gelegd in de jaren dat de alumni nog studenten waren. In die belangrijke levensfase werkten zij aan hun vorming op een aantal verschillende levensgebieden, zoals: sociaal, wetenschappelijk en beroepsoriënterend. Zowel bij hun docenten als medestudenten hebben zij enkele, hen aansprekende rolmodellen ontmoet die zij in hun latere leven niet meer zullen vergeten. Is een gunstiger uitgangspunt voor het ontstaan van een levenslange binding voorstelbaar?

Uit eigen ervaring weet ik hoezeer Noord Amerikaanse universiteiten al vele decennia lang succesvol zijn in het aan zich binden van hun alumni. Zij zijn er zich van bewust dat hun alumni de bewakers zijn van de reputatie van hun kennisinstellingen. Zij zijn er zich ook van bewust waarom hun alumni zich met hun instellingen willen blijven engageren. Zij willen bijvoorbeeld hun verbinding met vroegere studiegenoten en met hun faculteit in stand houden. Zij zijn erop gesteld om hun herinnering levendig te houden aan hun studieperiode die voor hen een ingrijpende levensfase vertegenwoordigt. Tenslotte willen zij het werk dat door hun kennisinstelling wordt gedaan en waarin zij geloven, metterdaad ondersteunen. Zo houd ik mijzelf voortdurend voor dat de fondswerving van de Universiteit van Harvard ooit met een gift van één dollar haar aanvang heeft gevonden!

pagina 3

Waarom is het succes van genoemde Amerikaanse universiteiten te danken? Aan de consistente investering van aandacht aan hun alumni. Dit vindt bij grote kennisinstellingen zijn concrete vorm in de tientallen staffleden, zowel op centraal als op decentraal niveau, die zich dag in dag inzetten voor hun alumni en voor hun toekomstige alumni, namelijk de huidige studenten. Die betrokkenheid is geleidelijk tot het DNA van de instelling gaan behoren.

In tegenstelling tot de situatie in Noord Amerika, vond ik de stand van zaken bij de meeste Nederlandse kennisinstellingen in 1999 schokkend. Zij waren zich niet of nauwelijks bewust van het strategische belang van hun alumni. Als zij al systematisch aandacht besteedden aan hun alumni, dan was dit aanbodgericht. Vanuit eenrichtingverkeer werden alumni over ontwikkelingen geïnformeerd en bij evenementen betrokken, zonder dat zij hierover vooraf werden geraadpleegd. Dit leidde uiteraard tot weinig draagvlak bij alumni voor betrokkenheid bij hun kennisinstellingen.

Gezien het voorgaande, is de uitgave 'Een band voor het leven?', die u op het punt staat te lezen, opmerkelijk. Het is absoluut een nieuw geluid. Wijst dit op een kentering die aanstaande of die gaande is? Ik zie een aantal aanwijzingen dat er een definitief einde komt aan de afwachtende houding bij kennisinstellingen. Zo wordt er momenteel flink geïnvesteerd in alumnirelaties, zowel door kennisinstellingen die de logica en noodzaak ervan inzien, als wel door ondernemers die een gat in de markt ontdekken.

Het onderwijslandschap is de afgelopen tien jaar drastisch veranderd. Daar waar instellingen voorheen nog introverte organisaties waren, is de moderne kennisinstelling een naar buiten gekeerde organisatie, die doelbewust een netwerkende houding wil aannemen. De moderne kennisinstellingen gaan nadrukkelijk de relatie aan met hun omgeving. Het besef dringt bij de leiding door, dat de goed opgeleide mensen die afgeleverd worden, na verloop van tijd sleutelposities in de maatschappij betrekken en dat zij hierdoor belangrijke partners van hun kennisinstellingen kunnen worden. Hierdoor valt het beheer van externe relaties steeds meer samen met alumnirelatiebeheer.

Een goede band met alumni biedt zowel aan hen als aan hun kennisinstellingen veel kansen. Naast het enorme netwerk dat op deze manier wordt gegenereerd, waarvan alle 'stakeholders' van de instelling kunnen profiteren, dient er te worden gedacht aan de kansen op het terrein van:

1. 'een leven lang leren';
2. participatie van alumni in het curriculum;
3. terugkoppeling door alumni in het kader van kwaliteitsmanagement;
4. werving van stageplaatsen;
5. job matching;
6. de ongekende marketingkracht die uitgaat van een georganiseerde achterban;
7. het werven van fondsen.

Er is een tweede reden waarom deze publicatie opmerkelijk is. Sanders en Hoornstra proberen hiermee doelbewust een brede doelgroep aan te spreken, waarbij zij de nadruk leggen op de universele principes van alumni relatiebeheer die aan de orde zijn. Hierdoor biedt de publicatie, waarin een serie van zes video podcasts is geïntegreerd, zinnig lees-, kijk- en luistermateriaal voor beleidsmakers in academische instellingen, maar ook voor het beroepsonderwijs. Want hoewel ieder onderwijstype eigen doelstellingen en vraagstukken kent, zijn het toch de algemeen geldende principes die bepalend zijn bij het opzetten van – en het vormgeven aan een instellingsonderdeel dat zich richt op het ontwikkelen en beheren van alumni relaties.

pagina 4

Uit de presentatie van de zes casus van toonaangevende kennisinstellingen uit Nederland en Vlaanderen komt de dynamiek naar voren van een systematisch aangepaste relatieontwikkeling. Het begint om ons heen te gonzen. Deskundigen op het terrein van alumni relaties, marketing en communicatie beginnen steeds meer contact met elkaar te zoeken om onderling 'best practices' uit te wisselen. Dit zijn belangrijke voorwaarden voor het tot wasdom brengen van de markt voor relatiebeheer en fondswerving. In het geval dat deze lijn zich doorzet, zal voor de kennisinstellingen in hun totaliteit het Engelse spreekwoord opgeld doen: 'A rising tide lifts all boats'.

Tenslotte acht ik deze publicatie opmerkelijk, omdat ik in de ontmoeting van Geert Sanders en Hans Hoornstra de bundeling zie van krachten van het publieke en het particuliere. Naar mijn mening vertegenwoordigt dit een samenwerking, die noodzakelijk is voor het rijpen van een nieuwe markt, waarbij kennisinstellingen structureel en doelbewust de verantwoordelijkheid nemen om studenten na het afstuderen aan hen te blijven binden.

Werk aan een band voor het leven!

**Jan Zegering Hadders**

bestuurslid Stichting Ubbo Emmius Fonds van de Rijksuniversiteit Groningen,  
directievoorzitter ING Nederland

# INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	<i>pagina 3</i>
1. Inleiding	<i>pagina 6</i>
2. Actuele opgaven voor de leiding van kennisinstellingen	<i>pagina 8</i>
3. Het strategisch belang van alumni	<i>pagina 10</i>
4. Alumni: de laatste schakel van een keten	<i>pagina 12</i>
5. Het voortraject: de reis van een student	<i>pagina 14</i>
6. Hoeveel alumni heeft u in 2025? Een verkenning bij zes kennisinstellingen met betrekking tot hun verhouding met hun alumni	<i>pagina 16</i>
<i>Casus 1: Universiteit Maastricht</i>	
<i>Casus 2: Hogeschool Zuyd</i>	
<i>Casus 3: ROC Koning Willem I College</i>	
<i>Casus 4: Christelijke Hogeschool Ede</i>	
<i>Casus 5: Katholieke Universiteit Leuven</i>	
<i>Casus 6: Rijksuniversiteit Groningen</i>	
7. Typen van engagement tussen kennisinstellingen en hun alumni	<i>pagina 29</i>
8. Praktische aanbevelingen	<i>pagina 31</i>
Literatuur	<i>pagina 34</i>

# I. Inleiding

Kennisinstellingen zoals universiteiten, hogescholen en regionale opleidingscentra zijn voor hun succesvolle overleving aangewezen op hun verbindingen met hun (internationale) omgeving. Dit geldt zowel voor de werving van nieuwe studenten als voor het hen kunnen aanbieden van een uitdagende en betekenisvolle leeromgeving als voor de uitstroom van de studenten naar de arbeidsmarkt, wanneer zij hun opleiding zullen hebben afgerond.

Voor elke kennisinstelling is het zaak om vanuit de eigen specifieke sterkten, een door andere partijen gerespecteerde verankering te vinden én te behouden in haar omgeving. Gegeven de toenemende competitie tussen kennisinstellingen voor het binnenhalen van de beste studenten, is dit een complexe opgave. Analytisch inzicht en creativiteit zijn vereist om allereerst de hiervoor reeds beschikbare hulpbronnen te ontdekken en te mobiliseren. Daarnaast ligt er altijd de uitdaging om via onorthodoxe methoden nieuwe kansen te creëren.

In deze publicatie beperken wij ons tot de eerstgenoemde categorie, die van de reeds beschikbare hulpbronnen. Hierbinnen richten wij ons op de betekenis die alumni, mensen die aan een kennisinstelling zijn afgestudeerd, al dan niet voor hun instelling kunnen hebben. Gaat het hier om mensen die door de kennisinstellingen worden opgekweekt en die vervolgens worden ingezet als ambassadeurs? Of zijn kennisinstellingen zich wellicht niet bewust van een dergelijke mogelijkheid en laten zij de hieraan gekoppelde kansen lopen? Het volgende voorbeeld spreekt voor zich.

pagina 6

*Een vader, die als alumnus bestuurslid is van de fondswervende afdeling van een universiteit, maakte onlangs de plechtigheden mee vanwege het afstuderen van zijn dochter. Alles is tot in de puntjes verzorgd. Elke student krijgt in de Faculteitskamer van deze klassieke universiteit het afstudeerdiploma uitgereikt door de docent die het meest bij de betreffende student betrokken is geweest, met name tijdens de meesterproef in de laatste fase voor het afstuderen. Alvorens het diploma uit te reiken, spreekt de docent de studente op een zeer persoonlijke wijze toe. Hij refereert aan de sterke en aan enkele minder sterke eigenschappen van haar en hij toont zich ervan overtuigd dat zij binnen korte tijd aan een succesvolle carrière zal beginnen. Behalve het diploma, krijgt de studente een informatiemapje aangereikt waarin zich informatie bevindt over de bij de faculteit horende alumnivereniging.*

*Twee weken later is de vader weer op de universiteit vanwege een bestuursbijeenkomst met het oog op de universitaire fondswerving. Hij is nog helemaal vol van zijn indrukken vanwege het afstuderen van zijn dochter. Het is duidelijk dat hij er gemengde gevoelens aan heeft overgehouden. Hij is enthousiast over de persoonlijke wijze waarop haar een feestelijk uitgeleide is gedaan. Teleurgesteld voelt hij zich omdat hij vindt dat op een cruciaal moment de docent, en daarmee de Faculteit, een gouden kans heeft gemist. In plaats van zijn dochter zo weg te laten lopen als zij heeft gedaan, had de docent haar expliciet kunnen wijzen op haar overgang van studente naar alumna en op de levenslange band die de universiteit met haar wil blijven onderhouden. Als symbool hiervan had de universiteit haar door de docent een klein, betekenisvol cadeau kunnen laten overhandigen.*

Voor het overgrote deel van de kennisinstellingen in Nederland geldt een dergelijke houding. Zolang de studenten zich in het opleidingstraject (en dus binnen de poorten van de instelling) bevinden, zijn de inspanningen van de docenten en de hen ondersteunende staf erop gericht dat zij de elk jaar vereiste studievoortgang realiseren. Totdat zij afstuderen. Alsof zij in de periode hierna niet meer echt voor de kennisinstelling bestaan. Wel nog als adressen, getuige de periodiek ernaartoe gezonden berichten van de instelling over hoe het met haar gaat. Niet als mensen waar de instelling jarenlang in heeft geïnvesteerd; als mensen die daarom een band met hun opleiders hebben ontwikkeld en die hierop ook aanspreekbaar zijn.

Hoe tegenovergesteld hieraan is vanouds de situatie bij kennisinstellingen in de Verenigde Staten en sinds twee decennia in het Verenigd Koninkrijk. Vele instellingen daar beschouwen hun afgestudeerden als ambassadeurs, op welke latere rol zij hen tijdens hun studie al nadrukkelijk voorbereiden. Van Scott Nichols, voormalig directeur Alumni-relaties en Fondswerving van de Harvard Law School, is de volgende uitspraak bekend: "Alumni, u weet hoe verschrikkelijk moeilijk het indertijd voor ieder van u is geweest om tot de Harvard Universiteit te worden toegelaten. Ik verzeker u dat het voor ieder van u tot aan uw dood nog veel moeilijker zal zijn om u níet vanuit al uw kunnen voor uw Harvard Universiteit in te zetten".

Kennisinstellingen en hun alumni horen bij elkaar. Je ziet het of je ziet het niet. Wij beogen met het uitbrengen van deze publicatie om de lezers hiervan bewust te maken. Ben je je hiervan eenmaal bewust, dan kies je voor het wél zien en interesseer je je voor alle mogelijkheden die uit dit wél zien voortvloeien.

**Achtereenvolgens gaan wij op de volgende onderwerpen in:**

- de actuele opgaven waarvoor de leiding van kennisinstellingen zich ziet gesteld;
- de alumni als strategisch belangrijke invloedsfactor;
- de alumni als de laatste schakel van een keten;
- het voortraject: de reis van een student.

Bij deze benadering volgen wij de weg terug.

In hoofdstuk 2 en 3 worden als uitgangspunt genomen de managementopgaven en de ondersteunende rol die alumni bij de effectieve aanpak ervan kunnen spelen.

Dan komt in hoofdstuk 4 en 5 het voortraject dat de alumni hebben afgelegd, centraal te staan: hoe ziet de reis van een student eruit? Wat is er zoal voor nodig dat de reis uitmondt in de overgang van een aan de instelling gecommitteerde student naar een aan de instelling gecommitteerde alumnus?

Hoofdstuk 6 biedt een actuele inkijk in een zestal kennisinstellingen met betrekking tot hun verhouding met hun alumni.

Ieder van de reflecties is gekoppeld aan een webcast interview, waar u het gesprek kunt afspelen als video.

In hoofdstuk 7 worden enkele typen van engagement van elkaar onderscheiden bij de behandelde zes kennisinstellingen.

In hoofdstuk 8 worden vanuit de verkregen inzichten aanbevelingen gegeven voor een duurzaam plan van aanpak met betrekking tot alumnibeleid.

pagina 7



## 2. ACTUELE OPGAVEN VOOR DE LEIDING VAN KENNISINSTELLINGEN

Kennisinstellingen kunnen op allerlei momenten de maat worden genomen. Dit kan diverse vormen aannemen en kan qua diepgang sterk variëren. Zo zijn er de Elsevier-enquêtes onder hoogleraren en studenten ten aanzien van de kwaliteit van de universiteiten. Visitatiecommissies lichten instellingen door met betrekking tot de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. De uitkomsten worden publiek gemaakt. Aangezien een gewaarschuwde instelling voor twee geldt, bereiden de meeste kennisinstellingen zich op het bezoek van een visitatiecommissie voor door het doen van een kritische zelfstudie.



In het geval dat er zwakke punten aan het licht komen, zoals een gebrekkige internationalisering, een teruglopende instroom van eerstejaars studenten, een aanzienlijk percentage studenten dat voortijdig vertrekt of onvoldoende resultaten waar het gaat om het binnenhalen van externe middelen voor onderzoek, dan staan deze nooit op zichzelf. Vaak is er dan sprake van onvoldoende focus in de manier waarop de kennisinstelling intern en binnen haar directe omgeving functioneert. Er is onvoldoende regie.

pagina 8

De succesvolle instellingen kennen in het algemeen hun eigen kracht heel goed. Zij willen deze nog verder ontwikkelen en zich hiermee van andere instellingen nadrukkelijk onderscheiden. Zij streven juist focus na in alles wat zij doen. Zij creëren hierdoor hun eigen markt.

Kennisinstellingen worden geacht te beschikken over een strategisch plan dat een periode van vijf jaar bestrijkt. De waarde van het plan is sterk afhankelijk van de wijze waarop dit tot stand is gekomen: is dit de resultante van een proces waarin de diverse belanghebbenden bij een instelling een actieve rol hebben gespeeld of is het plan de uitkomst van een analyse die nogal geïsoleerd vanuit stafafdelingen is gedaan?

Het voorbeeld dat nu volgt, is participatief van aard. Het is de aanpak volgens de principes van een 'future search'-conferentie waarin een groot draagvlak voor het met elkaar ontdekt toekomstperspectief ontstaat, omdat het gehele 'systeem' bij het ontstaan ervan zijn inbreng heeft gehad (Weisbord, 1987).

Het gaat hier om een twee dagen durende conferentie waar veertig tot zeventig mensen aan deelnemen via een proces van dialoog. Zij vormen een dwarsdoorsnede van (de belanghebbenden bij) de kennisinstelling: smaakmakers met heel verschillende achtergronden en gezichtspunten, zoals enkele instellingsbestuurders, enkele docenten uit onderdelen van de instelling en vertegenwoordigers uit groeperingen zoals onderzoekers, stafafdelingen, studenten, alumni, de politiek en het lokale bedrijfsleven. Spelregels die voor dergelijke conferenties gelden zijn:

- het zijn geen conferenties waar problemen worden opgelost;
- men hoeft het niet met elkaar eens te zijn; verschillen als bron van kennis en inspiratie;
- alle gegevens worden op flip-overvellen geschreven en worden daarmee tot collectief eigendom;
- er is een taakgeoriënteerde aanpak;
- er worden geen lezingen gehouden;
- er worden geen privéagenda's gevoerd.

De conferentie begint met een analyse van de ontwikkelingen in de laatste dertig jaar, het verleden. Wat waren zoal de mijlpalen in de maatschappij, in ieders eigen levensloop en in de levensloop van de kennisinstelling? In de tweede fase wordt er stil gestaan bij het heden: welke externe krachten oefenen een bepalende invloed uit op ons leven in – en buiten de instelling? Gekoppeld aan deze krachtenanalyse, wordt de aandacht ook op de deelnemers zelf gericht: wat zijn ieders 'prouds and sorries' met betrekking tot de eigen instelling? Welke elementen dienen te worden versterkt en welke dienen te worden achtergelaten? De toekomst staat centraal in de derde fase. Via een speciale exercitie 'bezoeken' de deelnemers hun kennisinstelling zoals deze functioneert anno 2014 en gaan zij met elkaar na welke drie hoofdstappen hen tot de 'hier en nu situatie van 2014' hebben gebracht. De conferentie vindt haar afronding in de gezamenlijke actieplanning: specifieke benaderingen en projecten worden benoemd, taakgroepen worden gevormd en gaan van start. Degenen die aan 'future search'-conferenties hebben deelgenomen, voelen zich zonder uitzondering eigenaren van de uitkomsten ervan, omdat zij deze zelf hebben gecreëerd.



Vanuit een strategisch plan dat op deze wijze tot stand is gekomen, gaat een zichzelf versterkende werking uit om de kennisinstelling zich te laten ontwikkelen volgens de gezamenlijk uitgezette lijnen. Bij de diverse erbij betrokkenen spreekt het te bereiken doel zo voor zich, dat hierbij geen intern territoriumdenken past waarin afdelingen elkaar het leven zuur maken. Hiervoor in de plaats stelt zich de geïntegreerde aanpak: afhankelijk van hetgeen dat extern dient te worden gerealiseerd, worden de interne hulpbronnen van de kennisinstelling gemobiliseerd. Indien hiervoor gezamenlijke inspanningen en investeringen nodig zijn van de kant van afdelingen zoals 'Inschrijvingen', 'Studentenzaken', 'ICT', 'Marketing en Communicatie' en 'Alumnirelaties', dan gebeurt dit zo. Hoe zou het immers anders kunnen?

Dominant is het denken 'van buiten naar binnen', in plaats van 'van binnen naar buiten'. Een dergelijke wijze van denken dient voortdurend vanuit de meest recente inzichten te worden gevoed met betrekking tot relevante ontwikkelingen in de omgeving. Maar er is meer dan dit nodig. Via onderzoek moet de kennisinstelling zichzelf ook laten informeren of de voor de instelling relevante doelgroepen weten dat zij bestaat; of zij positief waarderen hetgeen dat zij zien; en of zij zich bewust zijn van de sterkten van de kennisinstelling (Lauer, 2006).

Wat de ene instelling onderscheidend en beter maakt dan de andere, zijn de instellingscultuur en de hieraan gekoppelde merkidentiteit, die zij zowel naar binnen als naar buiten toe uitstraalt en die trots doen postvatten die degenen die zich direct bij de instelling betrokken voelen. Trots die tot loyaliteit kan leiden. En die loyaliteit zal belangrijker zijn dan ooit in de competitieve onderwijswereld zoals die zich nu ontwikkelt.

In het voorgaande hebben wij, aan de hand van het voorbeeld van een 'future search'-conferentie, veel nadruk gelegd op de cruciale rol van externe relaties met betrekking tot een succesvolle overleving van een kennisinstelling. In hoeverre is de leiding zich hiervan bewust? Indien dit het geval is, welke initiatieven en acties onderneemt zij dan om in de instelling open lijnen van communicatie te borgen ten aanzien van haar externe relaties? Dit kan zij doen door eigen voorbeeldgedrag; en door het aanmoedigen van medewerkers om de buitenwereld de instelling binnen te halen.

pagina 9

Onder de externe relaties bevindt zich de categorie van mensen die aan de betreffende kennisinstelling hebben gestudeerd, de alumni. Per definitie hebben deze een speciale antenne voor de instelling. Doet de instelling nooit een beroep op hen, dan is de antenne niet in actieve staat. In het tegenovergestelde geval kunnen alumni, die zich maatschappelijk op allerlei velden succesvol hebben ontwikkeld, zich ontpoppen als de meest toegewijde adviseurs van de instelling. De leiding moet een dergelijke uitgelezen kans echter wél zien om deze te kunnen verzilveren.

### 3. Het strategisch belang van alumni

Wat is een van de verschillen tussen kennisinstellingen die veel werk van hun alumni maken en instellingen die dit niet doen? De eerstgenoemde hebben er een sterke buitenboordmotor bij. De leiding kan zich moeilijk voorstellen hoe het zou zijn om het zonder de gevraagde en ongevraagde adviezen van hun alumni te moeten doen. Van één ding is zij zeker: jaarlijks zou de instelling dan veel geld besteden voor het inhuren van externe consultants.

Waar liggen de wortels van een dergelijke betrokkenheid van alumni met hun vroegere opleidingsinstituut? Tegenover instellingen die hun studenten tijdens hun opleiding al gericht voorbereiden op hetgeen dat zij als alumni voor hun school kunnen betekenen (zie hoofdstuk 4 en 5), staan de instellingen die grotendeels achteraf pogingen in het werk stellen om hun alumni op te sporen, dit met het doel om contact met hen te krijgen en om hen op enige wijze bij hun instelling te betrekken.

Een ervaren 'alumni relations officer' zal met nauwkeurigheid talentvolle en actieve studenten in de gaten houden om hen in een vroeg stadium, dus tijdens de studie, te betrekken bij activiteiten van het alumnibureau. In de Nederlandse situatie zullen we echter ook een inhaalslag moeten maken om met terugwerkende kracht, die alumni te betrekken die langere tijd geleden zijn afgestudeerd maar potentieel een voortrekkersrol kunnen vervullen. Deze methode vergt de nodige inspanning, maar kan bijzonder krachtig zijn, getuige het onderstaande voorbeeld.

pagina 10

Een leider van een instelling die kort geleden twee ervaren 'alumni relations officers' heeft aangesteld, observeert het volgende:

“Naast het voorbereiden van een gedegen informatiebestand, zijn beiden voornemens om in samenspraak met mij tot de oprichting van een College van Alumni te komen. Hiermee geef je zowel intern als extern een signaal af dat het onderwerp alumni voor de instelling menens is. In dit College is plaats voor mensen die de komende jaren als aansprekende rolmodellen kunnen dienen voor onze andere alumni. De twee 'officers' hebben namen van hiervoor in aanmerking komende kandidaten op een lijst gezet. Deze lijst komt elke maand minstens één keer opnieuw ter sprake: bij elke naam wordt stil gestaan en wordt geproefd of er nieuwe gegevens zijn bijgekomen; daarnaast wordt geïnformeerd naar mogelijk nieuwe kandidaten. Ik voel me aangenaam verrast over de krachtige uitwerking die deze exercities op de 'officers' en op mij hebben. Er wordt een veelbelovend netwerk gecreëerd, ook al is dit de verbeelding nog niet ontstegen”.

Elke wat oudere kennisinstelling heeft de beschikking over de steeds maar groeiende goudmijn die bestaat uit haar alumni; mensen die na hun studie uitgezworven zijn in de maatschappij naar zeer uiteenlopende posities in allerlei soorten organisaties. Wat hun vroegere opleiding allemaal niet voor hen zou kunnen betekenen! En zij op hun beurt voor hun vroegere school, bijvoorbeeld vanwege het behulpzaam zijn bij het rekruteren van nieuwe studenten, het geven van praktijklessen, het vervullen van een mentorrol voor studenten, het adviseren over onderwijsprogramma's en landelijke ontwikkelingen of vanwege het ter beschikking stellen van afstudeer- of stageplaatsen.

Wil een instelling, nadat zij haar alumni zo goed mogelijk heeft opgespoord, hen engageren, dan dient zij als uitgangspunt vragen te nemen zoals:

- Waar hebben onze alumni allereerst behoefte aan?
- Hoe kunnen wij vanuit onze 'core business' relevant voor hen zijn en hen iets aanbieden dat zij elders niet effectiever of gemakkelijker kunnen krijgen?
- Hoe kunnen wij hen optimaal bedienen, dit in het licht van de schaarste aan tijd die zij hebben?

Het ontwikkelen van een band begint met het investeren van tijd en aandacht in hen (Meyers, 2006). Dit vormt de eerste stap van een jarenlang proces waarin, mits goed gedaan, een aantal alumni uitgroeit tot topambassadeurs en belangenbehartigers van hun kennisinstellingen.

In de steeds competitiever wordende samenleving zal zich in de komende jaren een grotere kloof gaan voordoen tussen de instellingen die zich sterk inzetten voor het ontwikkelen en onderhouden van alumni relaties en de instellingen die dit nalaten of die hier geen hoge prioriteit aan geven. Het opkweken van alumni tot ambassadeurs vereist een geïntegreerde strategische aanpak, waarbij alumni stapsgewijs worden gestimuleerd tot het aangaan van een steeds grotere mate van engagement met hun instelling.

Hoe ziet zo'n aanpak eruit? Het teweeg brengen van toenemend engagement bij alumni verloopt via vijf fasen (Valva, 2006):

### **1. Communiceren**

Terwijl je constant op zoek blijft naar zoveel mogelijk betrouwbare adressen, geef je je alumni allerlei mogelijkheden om te communiceren met wie zij dit willen (bv. vroegere studiegenoten, de instellingsleiding); als leiding grijp je hierbij elke kans aan om tot tweerichtingsverkeer met je alumni te komen.

### **2. Ontroeren**

Dit betekent dat mensen zich persoonlijk geraakt voelen, dat de communicatie aanslaat. Het is zaak om systematisch na te gaan om welke items het dan gaat. Nadere inzichten zijn te verkrijgen door het afnemen van enquêtes, door het organiseren van focus groups en door het houden van discussies.

### **3. Vat krijgen**

Of je als instelling met het voorgaande succesvol bent, kan blijken uit bijvoorbeeld de respons op 'direct mail', percentage van positieve reacties bij uitgevoerde telefonische belrondes, deelname van alumni aan evenementen; en spontane reacties op uitgaven en initiatieven van het alumnibureau. Het is zaak om dergelijke ontwikkelingen nauwkeurig in kaart te brengen.

pagina 11

### **4. Cultiveren en kruisbestuiven**

Alumni die zich opgeven voor activiteiten van alumniverenigingen krijgen steeds meer een gezicht voor de instelling. Werkt hun deelname aanstekelijk op hen zelf, omdat zij mee willen werken aan de voorbereidingen van een volgend initiatief? Welke groep actieve alumni kristalliseert zich hierdoor meer en meer uit?

### **5. Kweken van alumni in leiderschapsrol**

In de groep actieve alumni bevinden zich enkele uit de pionierscategorie, die in staat zijn om het hier beschreven proces in vijf fasen voor een volgende groep alumni mede aan te jagen. Hiermee ontstaat een zichzelf versterkend proces waaruit in de loop van tijd steeds meer alumni in leiderschapsrollen voort zullen komen. Vanwege hun bedrevenheid in het verbinden leggen, groeien deze uit tot rolmodellen die anderen weer inspireren om zich op soortgelijke wijze te ontwikkelen.

Welke condities aan de kant van de kennisinstellingen dienen aanwezig te zijn, wil het eerder geschetste proces van wisselwerking tussen de instellingen en hun alumni effectief plaats vinden?

Allereerst gaat het om het onvoorwaardelijke 'commitment' van de instellingsleiding hieraan. Dit komt tot uiting in het aantal uren per week dat zij zich expliciet wijdt aan het onderwerp alumni relaties, bijvoorbeeld wanneer zij haar energie investeert in het ontwikkelen van persoonlijke relaties met de geleidelijk groeiende groep van alumni in leiderschapsrollen. Natuurlijk heeft het 'commitment' ook zijn weerslag op het budget en aantal FTE dat intern structureel ter beschikking wordt gesteld.

Ten tweede gaat het om de geïntegreerde aanpak van de kant van de leiding én van afdelingen zoals 'Alumni relaties', 'Communicatie en Marketing', 'Inschrijvingen', 'Externe relaties' en 'Studentenzaken'. Overal waar de instelling en haar alumni activiteiten (willen) ontplooiën die van doen hebben met de eerder genoemde beleidsterreinen, vinden zij op vanzelfsprekende wijze hun partners in één werkverband; dit zijn dan staffeden die afkomstig zijn van verschillende afdelingen.

## 4. Alumni: de laatste schakel van een keten

Als het goed is, worden alumni niet pas ontdekt, nadat zij in de hoedanigheid van studenten zijn afgestudeerd. Want dan heb je de gouden kans gemist van het op gepaste wijze vormen en doen uitgroeien van je studenten tot alumni die zich met hun kennisinstelling verbonden voelen. Deze vorming tot alumnus dient elke student, vanaf de dag van binnenkomst in de kennisinstelling, te ondergaan. Immers, de huidige studenten zijn in feite alumni in opleiding.

Hoe vindt een dergelijke vorming plaats? Het krachtigste middel bestaat uit het regelmatig aan de studenten gelegenheid bieden waarin zij de alumni van hun kennisinstelling ontmoeten. Bijvoorbeeld in de rol van praktijkdocent: alumni wijden de studenten in in hun wijze van bedrijfsvoering, al dan niet op hun eigen locaties. Of waarin de studenten kennis kunnen nemen van de maatschappelijke betekenis die alumni hebben verworven.

Hiervoor is het uiteraard noodzakelijk dat de kennisinstellingen zich constant op de hoogte houden van waar hun alumni zich ophouden en hoe zij zich ontwikkelen. Aan belangrijke mijlpalen in hun professionele leven schenkt de kennisinstelling dan haar aandacht. Intern via nieuwsbrieven en intranet; maar soms ook extern via de website of via advertenties (zie de advertentie hieronder zoals deze in NRC Handelsblad werd gepubliceerd, als voorbeeld van het laatste).

DE RUG FELICITEERT  
WIM DUISENBERG  
MET ZIJN BENOEMING  
TOT PRESIDENT VAN  
DE EUROPESE  
CENTRALE BANK

Kennisinstellingen die op de geschetste manier hun alumni regelmatig de instelling binnenhalen, ontdekken een patroon waarin de wisselwerking tussen de alumni en de studenten verloopt. Ligt in de eerste jaren het zwaartepunt in de interactie bij de alumni, in de loop van tijd verplaatst zich dit in de richting van de studenten. Aanvankelijk zijn de alumni vooral informanten voor de studenten; naarmate de studenten meer gevorderd zijn in hun studie, nodigen zij, ten behoeve van hun projecten, de alumni vaker uit om hierin hun partners te zijn. Het kan hierbij gaan om afstudeerprojecten, om jubilea van de instelling of om studiecongressen waarin de inbreng van alumni ('in natura' of financieel) vaak onontbeerlijk is. Een aantal alumni transformeert zich hierbij van informanten tot de studenten sterk aansprekende rolmodellen.

Elke kennisinstelling die investeert in dergelijke processen van wisselwerking, ontdekt de voortrekkers hierin, zowel aan de kant van de studenten als aan de kant van de alumni. Dit zijn de mensen die steeds nét even dat stapje extra doen, als dit voor het welslagen van projecten is vereist; mensen die, gevraagd en ongevraagd, meedenken met de leiding van kennisinstellingen over belangrijke kwesties; mensen die er eenvoudigweg zijn, als het er echt toe doet.

Waar het om gaat, is de vraag: investeert een instelling hierin of doet zij dit niet? Een tussenweg van een beetje investeren of af en toe investeren, is er niet. De instellingen die dit wel doen, plukken hier al gauw de vruchten van. Uit de samenwerking tussen de voortrekkers aan de kant van de studenten en aan de kant van de alumni ontstaan regelmatig lang(er)durende verbintenissen, bijvoorbeeld wanneer dergelijke studenten door alumni worden geworven voor betrekkingen in hun organisaties. Zo vormen zich natuurlijke ketens tussen het segment van ondernemende studenten die zich voor hun kennisinstellingen inzetten en het segment van ondernemende alumni waarvoor hetzelfde geldt.

Op welke wijzen geven kennisinstellingen vorm aan genoemde investeringen? Achtereenvolgens zal de aandacht worden gericht op de alumni en de studenten, waarbij ervan wordt uitgegaan dat de betreffende instellingen beschikken over staffleden die vanuit hun professie zijn gericht op respectievelijk 'alumni-relaties' en 'studentenzaken' (Simon, 2007).

Staffleden, met in hun portefeuille 'alumnirelaties', zijn zich bij alles wat zij doen, bewust van het feit dat het worden van alumnus de laatste fase inhoudt van het jarenlange opleidingstraject van een student. Hoe hoogwaardiger het verloop van dit traject is, hoe hoogwaardiger de kwaliteit van de 'alumni in wording' zal zijn. Om deze reden hebben effectieve 'alumni officers' een scherpe neus voor studenten met bijzondere leiderschapsgaven, met name de eerder genoemde studenten die, ten behoeve van instellingsgebonden projecten, samenwerking nastreven met hun medestudenten en met hen aansprekende alumni.

Studeren dergelijke studenten af, dan zijn de 'alumni officers' er als de kippen bij om hen te rekruteren als de natuurlijke leiders van hun cohort van afgestudeerden en als aanspreekpunt waar het gaat om het vanuit de instelling onderhouden en versterken van het engagement tussen de instelling en haar alumni. De zojuist aangetreden alumni vinden het niet meer dan logisch wanneer nu de huidige studenten een beroep op hun loyaliteit doen. Deden zij tijdens hun studietijd niet precies hetzelfde?

Op deze wijze vormen zich jaar na jaar allianties tussen alumni en studenten, die tot een steeds groter draagvlak onder de alumni ten opzichte van hun kennisinstelling leiden. Naarmate dit draagvlak sterker wordt, biedt dit aan de kennisinstelling meer kansen om op succesvolle wijze een beroep op haar alumni te doen, bijvoorbeeld wanneer de instelling hen bij het werven van fondsen wil gaan betrekken.

Staffleden, met in hun portefeuille 'studentenzaken', zien het als hun opdracht om in de instelling dusdanige condities te creëren, dat de studenten tijdens hun opleidingscarrière met zorg en aandacht worden benaderd. Dit geldt voor zowel inhoudelijke studieaangelegenheden als voor zaken eromheen, zoals huisvesting en buitenschoolse activiteiten. Hierdoor beleven de studenten de tijd van hun leven. Na hun studie is hun kennisinstelling dan ook niet meer uit hun leven weg te denken.

pagina 13

Tijdens hun studie wordt van elke student afzonderlijk een dossier bijgehouden, waarin zaken worden vastgelegd zoals: studievoortgang en studieresultaten, hun interesses en buitenschoolse activiteiten, hun favoriete vakken, favoriete docenten en hun beste vrienden. Dergelijke dossiers blijken in de loop van jaren steeds meer schatkamers voor de kennisinstellingen te worden waaruit zij kunnen putten. Vanuit de door hen ontwikkelde vertrouwde relatie met hun alumni, nemen zij een bevoorrechte positie in, waar andere algemeen nut dienende organisaties niet of moeilijk mee kunnen concurreren.

De investeringen van kennisinstellingen in hun alumni sorteren het grootste effect, indien er sprake is van een geïntegreerde aanpak van de kant van zowel 'alumnirelaties' als 'studentenzaken'. Dit is geboden, omdat de inspanningen van beide partijen op de realisering van hetzelfde doel zijn gericht: de kennisinstelling zoals die tot in lengte van jaren zal voortleven in de harten van degenen die er ooit hebben gestudeerd.

## 5. Het voortraject: de reis van een student

Kennisinstellingen zien de opgave steeds groter worden om vanuit eigen kracht de voor haar geschikte studenten voor haar opleidingen te interesseren en aan te trekken. Redenen hiervoor zijn de afnemende financiering vanuit de overheid, een steeds complexer wordende, globaliserende wereld en een toenemend kritische houding bij aankomende studenten in hun keuzeproces ten aanzien van vervolgoopleidingen.

Kennisinstellingen bevinden zich in een glazen huis. Bij hun studenten krijgen zij maar één keer de kans om het goed te doen. Vinden studenten dat instellingen hierin verzaken, dan slaat zo'n stemming als een boemerang terug op de kennisinstelling zelf, met alle reputatieschade van dien. Hiervan getuigt het volgende voorbeeld.

*Enkele jaren geleden brak er grote onrust uit in een instelling vanwege algehele ontevredenheid bij de studenten over de kwaliteit van de aan hen geboden begeleiding. Juist hetgeen dat de instelling hen had beloofd om aan te bieden, liet zij achterwege. Enige tijd nadat de studenten hun klachten bij enkele officiële instanties aanhangig hadden gemaakt, kwam uit onderzoek door derden naar voren dat grote problemen waren ontstaan door de enorme groei middels meerdere fusies en het te snel willen doorvoeren van te veel veranderingen. De studenten waren hierbij de kinderen van de rekening geworden. Toen het echt niet meer anders kon, bood de directie van de instelling haar verontschuldiging aan.*

pagina 14

Stel je eens voor welke effecten deze gang van zaken heeft, niet alleen op de studenten die dit direct aangaat, maar ook op de alumni; hoezeer de laatstgenoemden zich in hun hart gestoken kunnen voelen vanwege dergelijke berichtgeving over hún instelling.

Dit voorbeeld is een illustratie van wat het spreekwoord zegt: 'Reputatie komt te voet, maar vertrekt te paard'. Ook wanneer de directie alles uit de kast haalt om het geschonden vertrouwen van de studenten te herwinnen, zal het haar jaren kosten alvorens de nagestreefde positieve beeldvorming de negatieve beeldvorming van vroeger in de schaduw zal stellen. De strategie die hierbij het beste werkt, is die van ruiterslijk toegeven van wat je verkeerd hebt gedaan en in je gedrag consistent laten zien hoe je dit kwaad bij de wortels bestrijdt. Stapje voor stapje kan het onderlinge vertrouwen dan toenemen.

De zojuist beschreven crisis was expliciet voor de diverse betrokken partijen. Vaker komt het voor dat crises zich op een meer impliciete wijze aandienen, zoals het volgende voorbeeld, dat afkomstig is uit het Verenigd Koninkrijk, laat zien (Slee, 2007).

*In een bepaalde regio hebben de daar gevestigde universiteiten duidelijk te maken met allerlei vormen van stagnatie. Er is jaarlijks een afname in het aantal aankomende studenten; verder is er een aanzienlijk percentage studenten dat tijdens de studie afhaakt en dat de universiteit verlaat. Mede als gevolg hiervan, is er sprake van een afnemende overheidsfinanciering. Om het tij te keren, nemen de directies van de instellingen contact met elkaar op. Zij gaan allereerst met elkaar na wat hun huidige aanpak is, die blijkbaar niet werkt. Zo ontdekken zij dat zij vooral reactief op hun omgeving zijn ingesteld, terwijl hierin zich juist zoveel veranderingen voltrekken. Ook komen zij erachter dat het beeld dat zij van hun studenten hebben, over de jaren heen tamelijk constant is gebleven. Zij vragen zich af of zij wellicht hierdoor de boot bij veel jonge mensen missen. Deze bewustwording brengt hen tot de volgende stap: vanuit verworven inzicht in de eigen probleemsituatie, kiezen zij voor een proactieve aanpak. De kennisinstelling wil de weg inslaan waarin zij aan haar studenten een concrete belofte doet inzake de door haar aangeboden opleidingen, die zij, controleerbaar door alle direct hierbij betrokkenen, inlost. Hierdoor stelt zij haar studenten in staat om hun studie te doen onder de noemer 'de reis van hun leven'.*

De in het voorbeeld genoemde ontwikkeling is ingrijpend van aard. Traditionele manieren van kijken worden onderling ter discussie gesteld. Hiervoor in de plaats ontstaat bij de vertegenwoordigers van de kennisinstellingen het verlangen om een goed onderbouwd aanbod aan de studenten te doen in de vorm van een belofte. De kennisinstelling garandeert de studenten,

die zich hierdoor voelen aangesproken, dat zij 'de reis van hun leven' zullen maken. De voorwaarde is natuurlijk wel dat de studenten zich volledig voor hun studie zullen inzetten.

De reis van de student en, hiermee gepaard, het 'commitment' van de kennisinstelling met betrekking tot de student, begint bij de overgang van de voorafgaande opleiding naar de kennisinstelling en de reis eindigt bij de overgang van de kennisinstelling naar de arbeidsmarkt of naar een vervolgopleiding. Tussen genoemd begin- en eindpunt krijgen de studenten begeleiding waar het gaat om: studie- en loopbaankeuzen, de succesvolle afronding van hun studie en de ontwikkeling van competenties die hen aantrekkelijk maken op de arbeidsmarkt.

De begeleiding van de studenten door de jaren heen is steeds onderbouwd met inzichten vanuit onderzoek naar hun leefstijlen, verwachtingen en attitudes. Hierdoor is er bij hun docenten inzicht in kenmerken of omstandigheden die studenten kwetsbaar maken, zodat zij zich terugtrekken of slechte resultaten boeken; ook ontstaat er zo zicht op 'best practices' die leiden tot succes en die richtlijnen kunnen bevatten voor het begeleiden van studenten die gevaar lopen om het niet te redden.

De hier geschetste aanpak heeft na enkele jaren reeds haar waarde laten zien. De kennisinstellingen die deze weg zijn opgegaan, hebben zich alle moeiten getroost die hoorden bij deze transitie. Maar geen van hen wil terug naar de vroegere situatie. Door de keuzen die zijn gemaakt en de belofte die aan de studenten is gedaan, hebben de instellingen kleur bekend. In een aantal gevallen heeft dit geleid tot het vertrek van docenten en stafleden, die hierin niet langer een rol voor zich zagen weggelegd.

pagina 15

Tot welke effecten heeft deze aanpak bij de studenten geleid? Een ieder voelt zich als persoon herkend en erkend. Zij weten dat zij een gezicht hebben voor hun kennisinstelling, dat zij bij naam aan de instelling bekend zijn. Een uitgangssituatie die er om vraagt om er een vervolg aan te geven. Met minder dan dat nemen zij, ook nadat zij zijn afgestudeerd, geen genoegen.



## 6. HOEVEEL ALUMNI HEEFT U IN 2025?

### inleidend

Vanaf mei 2007 zijn gedurende een periode van drie maanden, een zestal interviews gepubliceerd op ScienceGuide met de titel 'Hoeveel alumni heeft u in 2025?'. Deze serie interviews met prominente beleidsmakers werd als video podcasts gepubliceerd, waardoor geïnteresseerden de interviews als video konden bekijken en dit is die periode meer dan 5.000 maal gebeurd. De diepte-interviews hebben een duur van gemiddeld 30 minuten.

**De serie video podcasts is inmiddels gepubliceerd op [www.formedia.nl](http://www.formedia.nl), waar deze als permanent onderdeel beschikbaar zal blijven.**

De interviews en de reflectie daarop in onderstaande casus, vormen een organisch geheel welke u moet zien als een verkenning bij zes kennisinstellingen met betrekking tot hun verhouding met hun alumni.

In de praktijk blijkt de vraag "Hoeveel alumni heeft u in 2025?" bij veel leidinggevenden in het beroeps- en in het wetenschappelijk onderwijs vragende blikken op te leveren. "Daar hebben wij nog nooit bij stil gestaan"; "Wij weten dat wij alumni hebben, maar wij doen niet meer met hen dan wat geijkte activiteiten, zoals hen periodiek informeren en bevragen of hen eens per jaar uitnodigen om bij hun onderwijsinstelling te gast te zijn".

pagina 16

Dergelijke onwennige reacties getuigen van weinig bewustzijn in kennisinstellingen van hetgeen dat hun alumni, die in allerlei beroepsvelden werkzaam zijn, voor hen zouden kunnen betekenen en, vice versa, waarin zij hun alumni goed van dienst zouden kunnen zijn. Instellingen en alumni drijven zodoende van elkaar af en verliezen het zicht op elkaar. Hierdoor ontstaan niet alleen veel onbenutte kansen in de relatie tussen onderwijsinstellingen en hun alumni. Ook in sociaaleconomisch opzicht gaat het hier om een praktijk die schade in de diverse regio's van ons land teweeg brengt.

Zo pleitte op 24 mei 2007 Doekle Terpstra, voorzitter van de HBO-raad en oud-voorzitter van het CNV, tijdens een werkconferentie over de toekomst van de Noord- Nederlandse arbeidsmarkt voor een ontschotting van de werelden van arbeid en onderwijs. Hij adviseerde: "Kijk wat meer bij elkaar over de heg. Ik weet het, we hebben daar geen traditie in. Natuurlijk weten we wat de ander verkeerd doet, maar er gebeurt niets". Tijdens diezelfde conferentie maakte Ronald de Leij, hoofd strategische beleidsontwikkeling van de Algemene Werkgeversvereniging Nederland duidelijk dat ook het onderwijs wel een stapje extra mag zetten: "Zeg nou geen dááág tegen mensen die hun diploma halen. Doe als school aan 'after sales'. Maak helder dat je mensen een of twee jaar later weer wilt zien. Wat doe je nu? Heb je behoefte aan nieuwe kennis? Onderwijsinstellingen zouden met studenten een blijvende relatie moeten aangaan". (bron: Dagblad van het Noorden, 25 mei 2007)

Uit het onderzoek 'Alumnibeleid: de stand van zaken' (FORMEDIA, februari 2005), bleek dat vrijwel alle Nederlandse universiteiten actief zijn op het terrein van alumnirelaties en fondsen werven. Zij pionieren en worstelen stuk voor stuk met de vraag of en hoe de stap van 'friendraising' naar 'fundraising' kan worden gezet. Hogescholen daarentegen ontwikkelen min of meer onafhankelijk van elkaar een visie, waarbij het alumnibeleid in de context van de netwerkende organisatie wordt gepositioneerd. Want in de context van maatschappelijk ondernemerschap, regionale kleuring en de profilering van hogescholen als regionale kennispoorten ontstaan veelzijdige netwerken, waarbinnen hogescholen een manier zoeken om alumnirelaties structureel in te bedden.

Een succesmodel voor alumnirelaties in Nederland is echter nog niet uitgekristalliseerd. Met de zes video podcast-interviews en reflecties hierop, willen wij de discussie over het onderwerp aanzwengelen om zo een bijdrage te leveren tot een Europees model voor alumnirelaties, waarin Nederlandse kennisinstellingen een voorbeeldfunctie kunnen vervullen. Want Nederland loopt opvallend genoeg nog voorop op het Europese continent, wanneer het gaat om de ontwikkeling van alumnibeleid.

We moeten er echter voor waken een afwachtende houding aan te nemen. Dooddoeners als: "Amerikaans alumni beleid werkt niet in Nederland" van Nuffic- voorzitter Sander van den Eijnden ( ScienceGuide 2 april 2007) bevestigen bestaande vooroordelen. Natuurlijk is het onmogelijk om het Angelsaksische model één op één toe te passen op de Nederlandse situatie en cultuur. Maar is het niet verstandiger ons te spiegelen aan het succesvolle Amerikaanse model, dan Kenia tot voorbeeld te verheffen? (Cay Etzold, Nuffic conferentie, april 2007, Den Haag)

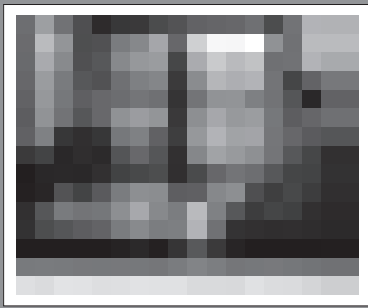
We mogen van universiteiten en hogescholen verwachten dat zij ambitieus zijn en vooruitdenken. Trends als een zich terugtrekkende overheid en 'leven lang leren' nopen ons tot grondige reflectie. Zelfs kleine tot middelgrote instellingen kunnen binnen tien jaar een leger mobiliseren van tienduizenden hoogopgeleide alumni, mits deze contacten structureel worden onderhouden. Dus in plaats van de stelling dat het Amerikaanse model hier niet werkt, moeten wij het lef en de ondernemersgeest tonen door ons de vraag te stellen waarom het model in Amerika wél werkt! Het is namelijk geen tovenarij.

Wat ligt er meer voor de hand dan dat zowel onderwijsinstellingen als alumni hun onderlinge relaties zorgvuldig onderhouden? Immers, hierdoor valt er voor beide kanten zoveel te winnen. Zo kunnen de onderwijsinstellingen aan hun alumni allerlei mogelijkheden bieden om zich over de nieuwste inzichten met betrekking tot hun professies te laten informeren. Verder kunnen zij hun alumni in de gelegenheid stellen om elkaar, soms na vele jaren, opnieuw te ontmoeten. Wanneer alumni ervaren dat zij van harte welkom zijn op hun vroegere onderwijsinstututen, ontstaat er bij hen de ontvankelijkheid om iets terug te geven. Zij vragen zich dan af wat zij bijvoorbeeld zouden kunnen doen in de sfeer van het aanbieden van stageplaatsen, het geven van gastcolleges, het coachen van studenten die op het punt staan de arbeidsmarkt te betreden en het geven van advies op diverse terreinen aan hun onderwijsinstututen.

pagina 17

Afgezien van de individuele voordelen die alumni en onderwijsinstellingen kunnen hebben bij een band voor het leven, is het in het huidige internettijdperk zondermeer een feit dat een community op zichzelf, een niet te onderschatten economische waarde vertegenwoordigt. Aan de behoefte tot het vormen en onderhouden van netwerken wordt echter op dit moment door onderwijsinstellingen onvoldoende tegemoetgekomen. Hierdoor wordt de kaas van het brood gegeten door commerciële netwerken zoals bijvoorbeeld Hyves, Xing, Schoolbank en Linked-in, waarin onderwijsinstellingen slechts toeschouwer zijn, terwijl juist zij aan de basis staan van de daadwerkelijke netwerkvorming.

Kortom, er lijkt een wereld te winnen. Maar waar het van de kant de onderwijsinstellingen om draait, is de vraag: hoe de eerste effectieve stap te nemen. Hierin kunnen we mogelijk een voorbeeld nemen aan de Universiteit Maastricht (UM).



interview met André Postema beschikbaar op [www.formedia.nl](http://www.formedia.nl)

## Casus 1: Universiteit Maastricht

Probleemgeoriënteerd onderwijs geldt, sinds haar oprichting, als het keurmerk en de kracht van de Universiteit Maastricht. Groepsgewijs krijgen studenten vraagstukken voorgelegd die zij in samenwerking, onder begeleiding van een tutor, dienen op te lossen. Om hierin succesvol te zijn, dienen zij vanaf het begin van hun studie met anderen samen te werken.

Studenten worden dus in het studieproces verplicht om groepen te vormen. Het is zondermeer een krachtig concept waarmee de UM zich onderscheidt. En het lijkt geen twijfel dat dit onderwijsconcept resulteert in een natuurlijke selectie aan de poort. Het is redelijkerwijs aan te nemen dat de gemiddelde Maastrichtse student meer openstaat voor groepswerken dan een willekeurige student van een andere universiteit.

pagina 18

Het is dan ook geen toeval dat juist dit aspect aan de basis lijkt te liggen aan het alumnibeleid van de UM, dat zich concentreert op de zogenoemde alumnikringen. Dergelijke kringen, veertien stuks inmiddels, ontstaan op initiatief van alumni zelf, vanuit de diverse regio's. Vanuit deze kringen worden allerlei activiteiten georganiseerd. Aan deze kringen ligt een vriendschapsband ten grondslag, waarvoor de fundamenteën tijdens de studie zijn gelegd.

Het thema dat de UM heeft gekozen om het alumnibeleid vorm te geven is: 'Halen en Brengen'. Het impliceert tweerichtingsverkeer, waarbij het initiatief bij de alumnus ligt. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe geeft de UM daar nu vorm aan? Hiertoe treedt het College van Bestuur in gesprek met vertegenwoordigers van de alumnikringen om te brainstormen over het alumnibeleid en om vervolgens actiepunten vast te stellen die aan de visie vorm moeten geven.

In deze meetings zijn alle betrokken partijen aanwezig: het CvB, vertegenwoordigers van alumnikringen, het Studenten Service Centrum, Career Services, het Alumnibureau, enkele faculteiten en het Universiteitsfonds. Doordat alle betrokkenen aan tafel zitten, worden wederzijdse belangen duidelijk en kunnen deze worden vertaald naar concrete oplossingen.

### **Alumni zijn belangrijk voor de UM als:**

- **Ambassadeur:** bepalen mede het imago van de UM en dragen het uit.
- **Netwerk:** schakel naar de maatschappij, naar bedrijven en instellingen, nuttig voor o.a. career services en fondsenwerving.
- **Bron van informatie, kennis en kunde:** voor curriculumontwikkeling, op vakgebied en op het gebied van carrièreontwikkeling.

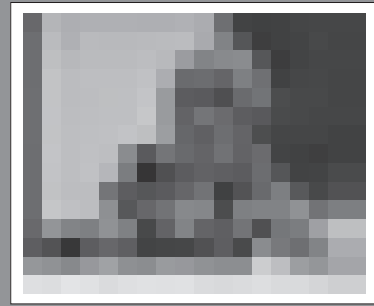
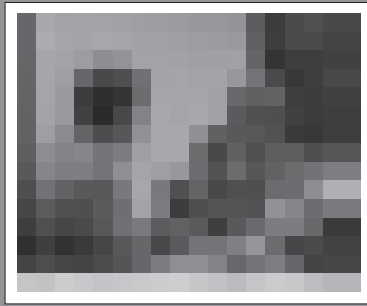
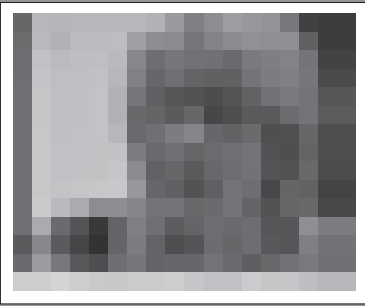
### **Alumni verwoordden zelf hun belang als:**

- **Krachtige reputatie UM** ter ondersteuning eigen carrière.
- **Mogelijkheden tot netwerken** onderling en met UM t.b.v. eigen werk of carrière.
- **Informatie:** over ontwikkelingen in onderzoek, onderwijs en organisatie, UM-breed en per faculteit.
- **Services:** bijv. toegang tot career services, Universiteitsbibliotheek.
- **Actieve inbreng in de concretisering van plannen:** inbedding van het alumnibeleid in het strategisch plan 2006-2010 van de UM.

Dit resulteerde bijvoorbeeld in concrete actiepunten op het terrein van: het uitbreiden van de huidige alumnidatabase tot een interactiever en service gericht geheel en het uitbreiden van de Career Services.

De kracht van het alumnimodel van de UM is vooral dat het alumnibeleid gestoeld is op een unieke onderscheidende kwaliteit van de universiteit zelf. In Nederland is het onderwijs in hoge mate gestandaardiseerd en hierdoor is het niet voor iedere instelling gemakkelijk om de eigen onderscheidende kwaliteit helder te benoemen en benutten, zoals de UM ons voordoet. Doordat de Universiteit Maastricht aansluiting zoekt bij de initiatieven van haar alumni en zij deze ook vanuit haar eigen mogelijkheden stimuleert en faciliteert, schept zij 'goodwill' van de kant van haar alumni jegens hun universiteit.

Een snelle rekensom leert dat het reëel is dat de UM in 2025 meer dan 90.000 alumni zal tellen, waarvan een substantieel deel zich wereldwijd in sterke alumnikringen zal hebben georganiseerd.



## Casus 2: Hogeschool Zuyd

interview met Marianne Dunnewijk beschikbaar [www.formedia.nl](http://www.formedia.nl)

Het alumnibeleid van hogescholen werd serieus op de agenda gezet door de HBO-raad, toen haar voorzitter Doekle Terpstra het in september 2005 als een van de speerpunten opnam in zijn persoonlijk agenda. In een gesprek dat wij in januari 2006 in Den Haag met hem hadden, gaf Terpstra aan dat hij het alumnibeleid van hogescholen vooral in het kader plaatste van de emancipatie van het HBO ten opzichte van universiteiten. Alumnibeleid moet in zijn visie vooral bijdragen aan het gevoel van trots bij alumni dat ze gestudeerd hebben aan een bepaalde hogeschool. Zijn boodschap voor hogescholen was vooral: "Creëer bewust een gevoel van trots en zorg dat je ook trots bent op de mensen die je aflevert". Makkelijker gezegd dan gedaan.

Opmerkelijk genoeg gaf Terpstra aan zich lange tijd geen alumnus te hebben gevoeld van Hogeschool Windesheim, hoewel hij aan een rechtsvoorganger, de Sociale Academie (afstudeerrichting Personeelswerk) te Kampen had gestudeerd. Hij sprak desalniettemin zijn teleurstelling uit, dat Windesheim hem in al die jaren niet had benaderd, om zijn kennis en ervaring met huidige studenten te delen in de vorm van een gastcollege of masterclass. Ook in het interview van deze week met Marianne Dunnewijk, voorzitter van het CvB van de Hogeschool Zuyd, wordt duidelijk, dat zij zich geen alumna voelt van haar eigen hogeschool, hoewel zij aan een rechtsvoorganger van haar eigen hogeschool, de Sociale Academie (opleiding Sociaal Cultureel Werk) te Sittard, is afgestudeerd.

pagina 19

Hogescholen zijn merendeels jonge organisaties, tot stand gekomen in de fusiegolf aan het eind van de vorige eeuw. Met het bouwen van deze nieuwe organisaties werden vroegere opleidingen, in de betekenis van oude bloedgroepen, bewust vermengd. Hoewel het krachtig afstand nemen van oude structuren noodzakelijk was om de nieuwe organisaties op te bouwen, heeft dit een rigoureuze breuk in de merkcontinuïteit tot gevolg gehad. Dit wordt versterkt doordat hogescholen destijds niet de moeite namen om alumni als exclusieve doelgroep te benaderen en om hen op gepaste wijze op de hoogte te stellen van de beoogde, nieuwe identiteit.

In een tijd dat studenten worden benaderd als terugkerende klant en in de wetenschap dat alumni een belangrijke rol spelen in regionale netwerken, is dit eigenlijk absurd. Alumni hadden als belangrijke 'stakeholder' bovenaan de communicatielijst moeten staan. Iedere marketingprofessional zal je vertellen dat bij een merkwijziging bestaande klanten goed en bij voorkeur als eerste moeten worden geïnformeerd. Er waren echter andere prioriteiten en nu zitten we in zekere zin met de gebakken peren.

In deze tweede bijdrage stellen wij de vraag aan de orde: wat is de dynamiek van het ontwikkelen en implementeren van alumnibeleid in een nieuwe gefuseerde onderwijsinstelling die zelf (nog) in transitie verkeert?

Het gaat hier om een complexe opgave. Naast het nieuwe begin, waar het gaat om studenten die er in de nieuwe structuur en in de nieuwe identiteit hebben gestudeerd, bij te betrekken, ligt er de uitdaging om de relatie met alumni, voor wie de gefuseerde instelling een abstracte entiteit is, te herstellen. Dit lukt alleen wanneer je als nieuwe instelling erin slaagt, om tegelijkertijd de benodigde aandacht te geven aan de historische verbinding met de mensen die op de oude bloedlijnen zijn aangesloten én aan de categorie van jonge alumni die kort geleden zijn afgestudeerd.

Met betrekking tot de oude(re) alumni geldt, dat wanneer je als hogeschool niet verstandig omgaat met je eigen historie, je nooit een traditie zult kunnen opbouwen. Het lijkt een open deur, maar traditie gaat hand in hand met trots. Vanwege het sociale aspect zullen oude(re) alumni periodiek plaats vindende terugkomdagen zondermeer waarderen en het is een uitgelezen kans om hen met terugwerkende kracht te verbinden met de nieuwe identiteit.

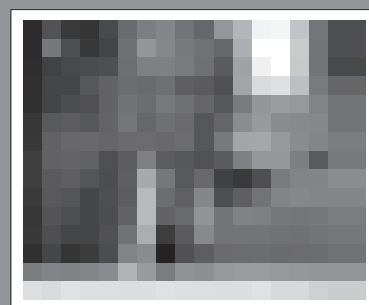
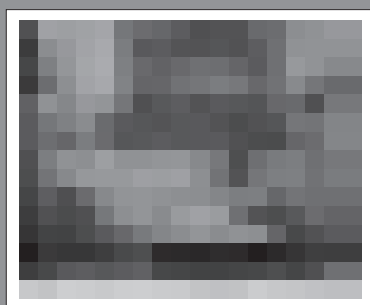
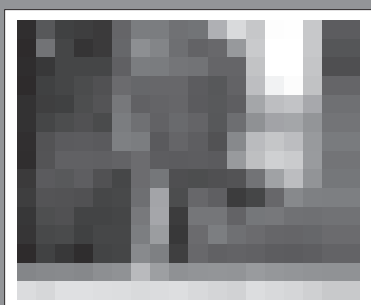
Voor de jonge(re) alumni is het essentieel dat de hogeschool hen blijft verrassen vanuit haar trefzekere sensitiviteit met betrekking latente behoeftes van alumni ten aanzien van regionale netwerken. De moderne hogeschool is een netwerkende organisatie, die zich nadrukkelijk in de regio wil profileren. Wat ligt dan meer voor de hand dan om dit netwerk bewust open te stellen voor jonge alumni? Dit concept wordt mogelijk nog sterker, wanneer de hogeschool studenten die in een eindfase zitten, toegang geeft tot dit netwerk, dit met het oog op de start van hun carrière.

Wanneer een hogeschool zijn taak als netwerkende organisatie en regionaal kenniscentrum serieus neemt, zoals de Hogeschool Zuyd, dan is het onmogelijk om de snel groeiende populatie van alumni buiten beschouwing te laten. Een eenvoudige rekensom leert dat Hogeschool Zuyd in 2025 rond de 70.000 alumni zal hebben. Een leger van hoog opgeleide professionals dat, wanneer de contacten goed zijn onderhouden, door de hogeschool gemobiliseerd kunnen worden en dat de verankering van de hogeschool in de regio waarborgt.

In welke mate zijn hogescholen succesvol bij een dergelijke gedifferentieerde benadering van hun alumni? Helaas komt het toetsingskader van succesvol alumni beleid, dat hogescholen zelf hanteren, meestal niet veel verder dan dat wat het Nederlands – Vlaams Accreditatie Orgaan (NVAO) hen oplegt in visitaties. Bij accreditatie wordt namelijk gelet op het actief onderhouden van contacten met diverse ‘stakeholders’, waaronder, expliciet genoemd, de alumni. Echter de achterliggende gedachte van dit toetsingscriterium is eenzijdig. Het gaat er de NVAO namelijk enkel om in hoeverre de instelling de curricula toetst. Met andere woorden: het contact met alumni staat in het teken van terugkoppeling naar het curriculum. Hier is eerder sprake van extern opgelegde gedragspraktijken dan van handelen op grond van eigen keuzen en ambities.

pagina 20

Hierdoor laten veel hogescholen, gepreoccupeerd als zij zijn met de opstelling en uitvoering van hun eigen strategische agenda, kansen liggen in de relatie met hun alumni. In plaats van hen een eigen plek te geven die hen in staat stelt om verschillende rollen binnen de hogeschoolgemeenschap te spelen, dienen zij genoeg te nemen met de status van ‘verplicht nummer’.



interview met Coen Free beschikbaar op [www.formedia.nl](http://www.formedia.nl)

## Casus 3: ROC Koning Willem I College

Daar waar universiteiten worstelen met het vraagstuk op welke manier fondsen te werven en zij hier langer of korter in de praktijk ervaringen mee opdoen, en daar waar hogescholen voorzichtig de eerste strategische stapjes zetten, daar is het domein van alumni relaties voor het middelbaar beroepsonderwijs volkomen onontgonnen gebied.

Opmerkelijk is dit niet. Regionale Opleidingscentra (ROC's) hebben de handen vol aan het inrichten van het opgelegde competentiegericht leren en het terugdringen van vroegtijdig schoolverlaten. Bovendien worden ROC's meer dan andere onderwijstypen aangesproken om een bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, die niet direct onderwijs gerelateerd zijn.

Desalniettemin laten ROC's hun maatschappelijke ondernemerszin in toenemende mate gelden. ROC's hebben regionale verankering hoog in het vaandel en veelal als kerndoel in hun instellingsplan vastgelegd. Vanwege de beroepspraktijkvorming (BPV), waarbij studenten hun vak eigen maken door langdurige stages, is de samenwerking met het lokale bedrijfsleven een dagelijkse gang van zaken. Het MKB op zijn beurt steekt veel energie in het onderhouden van de relatie met het ROC, dit met

het oog op het werven van gekwalificeerd personeel. Want meer dan 60% van de leerlingen treedt na het behalen van een diploma in dienst bij het leerbedrijf.

Al met al zou je verwachten dat ROC's zich bewust zijn van de waarde van hun netwerk. De bestaande netwerken zijn echter enkel opgeslagen in de bronchiën van de organisatie: in het hoofd van de individuele docent die dagelijks samenwerkt met de leerbedrijven. Wanneer deze docent uitvalt of vertrekt is daarmee ook zijn netwerk verdwenen. In het bedrijfsleven zou dit vraagstuk met het oog op het zekeren van kritisch bedrijfskapitaal, in de vorm van kennismanagement worden aangepakt. Echter, door ROC's worden bestaande netwerken over het algemeen niet strategisch beheerd.

Wanneer je bedenkt dat meer dan 90% van de studenten van een ROC uit de regio komt en na hun opleiding ook blijft, dan is het klip en klaar dat alumni een belangrijke doelgroep vormen voor een ROC. Echter, ROC's hebben over het algemeen geen flauw idee van waar hun alumni terecht komen en van structureel contact is dan ook geen sprake. Dit is des te opmerkelijker omdat ROC's zo nadrukkelijk op zoek zijn naar een relatie met 'de community', de gemeenschap in de regio waar het ROC is gevestigd. Hier is dus een wereld te winnen.

In deze bijdrage stellen wij, aan de hand van een interview met Coen Free, voorzitter van het CvB van het ROC Koning Willem I College te Den Bosch, de dagelijkse schoolervaringen van de leerlingen centraal, waar zij na afloop van hun opleiding, als alumni, op terug (zullen) kijken. Om wat voor soort van beeld gaat het dan? De aard van deze ervaringen blijkt dan in hoge mate bepaald door de visie en de waarden van waaruit de oprichter van het College, Coen Free, te werk gaat.

pagina 21

Zijn inspiratiebron ligt in de Verenigde Staten bij de zogenoemde Community Colleges. Zich aan dit voorbeeld spiegelend, heeft hij een kennisinstelling opgezet waartoe ook een basisschool behoort. Het lerend vermogen van de leerlingen wordt voortdurend uitgedaagd, niet alleen in cognitief opzicht, maar ook waar het gaat om het fysieke en het emotionele. Zo beschikt de school over een theater waar artistieke expressie wordt beoefend.

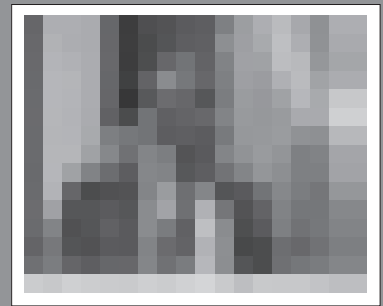
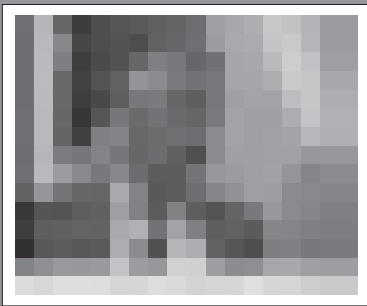
Het zelfbeeld van de school is dat van een leerdorp en van een loopbanencentrum. In het onderwijs zoeken de docenten aansluiting bij de internetleerstijl van hun leerlingen, die de eerste generatie vormen die haar ouders hierin onderwijst! Spelenderwijs, met behulp van de modernste technieken, acteren de leerlingen op school ook als kenniswerkers, bijvoorbeeld waar het gaat om het ontwerpen en implementeren van een website van het College.

De schoolleiding wil dat de instelling een natuurlijk en effectief onderdeel van de regio is. Zo worden vertegenwoordigers van het lokale bedrijfsleven bij schoolprojecten betrokken. Dit kan de vorm aannemen dat leerlingen opdrachten doen ten behoeve van middelgrote en kleine bedrijven; ook worden ondernemers en alumni (bijvoorbeeld rolmodellen uit de sportwereld zoals Ruud van Nistelrooy of Minke Booij) de school binnengehaald, bijvoorbeeld als gastdocenten of als leden van adviesraden. Op deze wijze is het College een open, dynamisch netwerkverband, evenals de wereld om het College heen.

Een netwerkende school die geïntegreerd is in haar omgeving geeft haar studenten andersoortige signalen dan een kennisinstelling die zich hierin minder profileert. Bij alumni van het Koning Willem I College is de kiem van verwachting gelegd dat hun school hun leven lang met hen meegaat. Het is in dit kader opmerkelijk, dat het Koning Willem I College als ROC zich niet enkel inbedt in de regionale economische infrastructuur, maar dat het nadrukkelijk de geschiedenis van de regio claimt als voorloper van het huidige kennisinstituut. Het getuigt van visie en lef om bijvoorbeeld Erasmus en Jeroen Bosch openlijk als voorvaders van het College te benoemen. Het resulteert in een bijna on-Nederlands gevoel van trots. Dit is de kern die Free aangeeft: hij wil studenten een persoonlijke succeservaring meegeven. Vandaar ook de voorbeelden van topsporters en voorvaders. Deze hebben een voorbeeldfunctie: als zij het kunnen, kun jij het ook! Dit alles resulteert in het kweken van trots bij de student. Trots op hun vak, trots op hun school, trots op hun 'roots' en trots op hun stad.

Hoewel het Koning Willem I College een belangrijke voorbeeldfunctie vervult, staat ook zij nog aan het begin van het handen en voeten geven aan alumnibeleid. Het College ziet zich voor de uitdaging gesteld om de doelgroep alumni, via diverse initiatieven, programma's en kanalen aan zich te binden. Want alumni spelen op termijn een sleutelrol in de regio. In 2025 zullen in de regio Den Bosch zeker 50.000 alumni van het College wonen. Wanneer je dit aantal afzet tegen het huidige inwonersaantal van Den Bosch, 130.000, dan behoeft dit geen nadere toelichting.





interview met Kees Boele beschikbaar op [www.formedia.nl](http://www.formedia.nl)

## Casus 4: Christelijke Hogeschool Ede

Vraag eens aan een alumni-officer waarom hij of zij meent dat een alumna zich door de eigen kennisinstelling aangesproken voelt. In vele gevallen zal deze hierop antwoorden in de trant van: 'goede herinneringen aan de opleiding en ook aan de stad' of 'gevoelens van nostalgie vanwege een periode waarin alles nog mogelijk leek'. Vaak is dit het eerste verhaal. Interessant wordt het wanneer je vervolgens doorvraagt: "zouden er andere factoren in het spel kunnen zijn?"

Zich verplaatsend in de leefwereld van degene die langer of korter is afgestudeerd, komen er alternatieven naar voren. Het feit dat de kennisinstelling mogelijkheden aan haar alumni biedt om elkaar periodiek opnieuw te ontmoeten; dat zij via haar nieuwsflitsen een voortdurende, interessante informatiebron is; en dat zij via haar programma's van permanente educatie haar alumni volop kansen biedt om qua kennis 'up to date' te blijven.

pagina 22

De tot nu toe genoemde redenen zijn alle bewust van aard. Een andere categorie bevindt zich meer op het onbewuste niveau bij degenen die aan een kennisinstelling hebben gestudeerd. Hier gaat het om de waardegedreven invloed die de kennisinstelling bewust heeft willen uitoefenen op de persoonlijke vorming van haar studenten. Nadat deze zijn afgestudeerd, staan hun levens, op voor hen geheel vanzelfsprekende wijze, in het teken van de vorming die zij gedurende vier of meer jaren aan de kennisinstelling hebben ondergaan. Een aanzienlijk deel van hen is zich hier slechts teneinde van bewust en reflecteert weinig of niet op de waarden waarin zij zijn gevormd. Je kunt dit vergelijken met de situatie van de vis die een vanzelfsprekende eenheid vormt met het water om haar heen.

In deze vierde aflevering willen wij de door instellingen bewust nagestreefde vorming van hun studenten centraal stellen. Op wat voor terreinen kan zo'n vorming betrekking hebben? Hoe vindt zo'n proces van vorming door de jaren heen plaats? Wat is de relatie tussen binding en vorming?

Hoe het een en ander specifiek in zijn werk gaat, illustreren wij in het hierna volgende aan de hand van de Christelijke Hogeschool Ede. Want wanneer een instelling besluit om alumni-beleid structureel in te richten, dan staat of valt het succes van deze inspanning bij de mate waarin zij erin slaagt een band op te bouwen met de student, tijdens de studie.

Vanzelfsprekend heeft niet iedere instelling hierbij dezelfde uitgangssituatie. Door de fusiegolf aan het eind van de vorige eeuw zijn met name veel hogescholen pluriforme instellingen geworden, waarbij de herkenbaarheid naar buiten en de gelijkgestemdheid in de organisatie niet vanzelfsprekend zijn.

Aan de genoemde fusiegolf is de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) ontsnapt. De instelling die al drie jaar op rij het beste scoort in de Keuzegids Hoger Onderwijs, staat nog aan het begin van het opzetten van het alumni-beleid. Desalniettemin verwachten wij dat juist deze hogeschool ook op het terrein van alumni-relaties wel eens anderen tot voorbeeld zou kunnen gaan dienen. Dit hangt samen met de bijzondere rol die deze hogeschool bewust speelt in de vorming van haar studenten en de binding die hiervan het gevolg is.

Hoewel de CHE zich nadrukkelijk uitspreekt tegen marktwerking in het onderwijs (nieuwjaarstoespraak, Kees Boele, januari 2007), is de CHE in onze ogen nou juist een perfect voorbeeld van hoe marktwerking succesvol kan zijn. Marktwerking is enkel mogelijk wanneer er iets te kiezen valt. En omdat het onderwijsaanbod in Nederland goeddeels gestandaardiseerd is, kiest de student vaak op basis van postcode waar hij gaat studeren en aldus 'snackt' hij het onderwijs als een kroket uit die muur die toevallig het dichtste bij staat. Instellingen zullen zich dus op een of andere manier willen onderscheiden



De CHE doet dit op een bijzondere manier. Het herkenbare Christelijke profiel sluit perfect aan op de vraag van een stabiele achterban, die de levensbeschouwelijke visie deelt. De instelling voelt zich dan ook 'geroepen' om het onderwijs vanuit een niet waarde vrije context aan te bieden, en plaatst het onderwijs nadrukkelijk in het kader van de vorming van de adolescent tot volwassene. Het gaat de CHE dus niet enkel om het ontwikkelen van competenties, maar om persoonlijke vorming, waarbij de Christelijke overtuiging richtingbepalend is.

Daar waar het andere onderwijsinstellingen verweten kan worden diplomafabrieken te zijn, daar is de CHE zich zeer bewust van haar maatschappelijke rol en wil zij als opleidingsinstituut bijdragen tot het in stand houden van de eigen beweging. In dat kader kan dan ook het initiatief worden gezien van de CHE om per jaar een twintigtal 'talentvolle' studenten te selecteren, die door 'christen-coaches' moeten worden klaargestoomd voor sleutelposities in de maatschappij (Volkskrant 13 januari 2007). Ook is het opvallend dat de CHE de enige hogeschool is die, voor zover bij ons bekend, succesvol is op het terrein van structurele fondsenwerving. Dit is te begrijpen door in te zien dat de CHE gedragen wordt door een Christelijke beweging, die het haar mogelijk wil maken om initiatieven te ontplooiën ten bate van de eigen gemeenschap.

Het herkenbare Christelijke profiel en ook de omvang van slechts 4.000 studenten, dragen bij tot een unieke binding tussen instituut en student. En hoewel de CHE geen monosectorale hogeschool is, is het studieaanbod wel gelijksoortig. Al met al vormt de CHE een kleine, zeer herkenbare community en heeft de CHE een unieke uitgangspositie ten aanzien van het in te zetten alumni beleid. Deze uitgangspositie kan als volgt worden opgesomd:

1. Herkenbaar profiel (Christelijke identiteit).
2. Kleinschaligheid (4000 studenten).
3. Regionale inbedding in Christelijk achterland.
4. Gelijksoortig studie-aanbod.

pagina 23

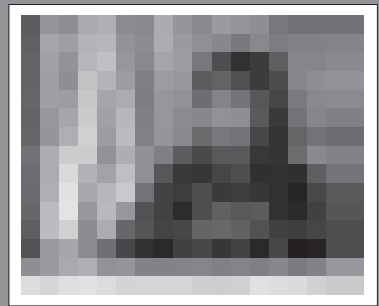
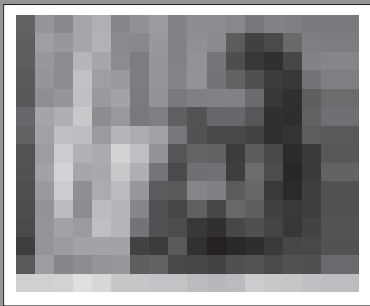
Het verloop van de vormingsprocessen is organisch en integratief van aard: zij begint bij de (zelf)selectie aan de poort en zij eindigt bij de persoonlijke begeleiding van de student aan het eind van de studie. Het betreft hier de overgang van het leven van de student aan de kennisinstelling naar het leven van de junior alumnus in een op de waarden van de instelling aansluitende arbeidsorganisatie. Wij voorspellen voor de CHE een succesvol alumni beleid, waarbij zij in 2025 op een alumnipopulatie van zeker 60.000 alumni een beroep kan doen.

Hoe kunnen andere instellingen hier nu lering uit trekken? Er zijn instellingen die binding kunnen en willen versterken door een specifieke religieuze vorming van haar studenten centraal te stellen. Dat zijn dan de kernwaarden waar het om gaat en die de sleutel uitmaken tot binding.

Daarnaast kunnen kennisinstellingen zich gericht profileren vanwege geheel andere waardegedreven benaderingen, waarin zij een eigen aanbod doen op de onderwijsmarkt. Bij wijze van voorbeeld geven wij enkele 'Leitmotive' in waardenoriëntaties zoals deze het doen en laten van kennisinstellingen kleuren en bepalen:

- Zaken doen in een globaliserende wereld: neem INSEAD.
- Zelfontdekkend leren in groepsverband: neem de Universiteit Maastricht.
- Leren en leven in gemeenschapsverband met een sterke verankering in de regio: neem het Koning Willem I College te Den Bosch.
- Leren om gastvrijheid op culinair hoogstaand niveau te beoefenen: neem de Hotelschool te Den Haag.

Bij elke genoemde organisatie hoort een eigen sterke instellingscultuur die haar invloed uitoefent op de levenscarrières van hun studenten. Dezelfde aantrekkingskracht die een cruciale rol speelde bij de werving van studenten, spreekt velen nog aan, ook nadat zij al vele jaren zijn afgestudeerd. Instellingscultuur als bron van inspiratie en kracht, die jaar in jaar uit wordt onderhouden door degenen die zich aan de instelling voor het leven hebben geëngageerd.



interview met Isabel Penne beschikbaar op [www.formedia.nl](http://www.formedia.nl)

## Casus 5: Katholieke Universiteit Leuven

De mate waarin een kennisinstelling erin slaagt om een hechte band met haar alumni te smeden, hangt af van de kwaliteit van de relatie zoals deze zich in het hieraan voorafgaande traject heeft ontwikkeld. Hoe heeft de alumnus van nu zich indertijd als aankomend student in de instelling ontvangen gevoeld? Hoe heeft hij als student zijn studietijd ervaren: de mate van dienstverlening vanuit de instelling; de mate van open staan van de instelling voor suggesties en initiatieven van studenten? Hoe beleeft hij als alumnus het functioneren van zijn kennisinstelling: laat deze hem delen in behaalde prestaties en de ermee verbonden instellingsreputatie; biedt deze aan de alumnus mogelijkheden tot netwerkontwikkeling; haalt deze haar alumni op regelmatige tijdstippen terug in de instelling?

pagina 24

Een groot aantal kennisinstellingen in de Verenigde Staten loopt honderd jaar voorop waar het gaat om de professionaliteit waarmee genoemde vragen tegemoet worden getreden. Een aankomend student bevindt zich in de eerste fase van relatieontwikkeling tussen hem en de kennisinstelling. Daar ligt het begin van een leven lang durend proces waarin beide partijen zichzelf en elkaar uitdagen om zo interessant en relevant mogelijk voor elkaar te blijven zijn. De stem van de kennisinstelling gaat met de alumnus mee en de instelling wordt zodoende tot iets dierbaars voor hem, waarnaar hij zijn koestering en aanmoediging graag laat uitgaan. Op natuurlijke wijze ontstaat bij hem de behoefte om iets voor zijn instelling te doen, bijvoorbeeld in de vorm van een donatie.

In deze vijfde bijdrage laten wij de wordingsgeschiedenis zien van hoe de Katholieke Universiteit Leuven en haar alumni met elkaar omgaan. Een proces dat in de loop van jaren een steeds professioneler karakter heeft aangenomen.

Oorspronkelijk stonden in Leuven de alumnirelaties sterk in het teken van het Old Boys Network: afgestudeerde mannen die in een naar binnen gekeerde sfeer, elkaar periodiek ontmoetten om met elkaar herinneringen aan de goede oude (studie)tijd op te halen. In de hierop volgende fase in de zeventiger en tachtiger jaren van de vorige eeuw, komt er een centrale dienstverlening vanuit het Bureau van de Universiteit op gang die erop was gericht om de verschillende alumniverenigingen te ondersteunen bij hun initiatieven en activiteiten. In deze fase pleegt de Universiteit diverse investeringen om een tweerichtingsverkeer tussen haar en haar alumni tot stand te brengen.

Het is in de eind tachtiger en begin negentiger jaren dat de Universiteit zich op het pad van de relatiegerichte fondsenwerving waagt, zich nog niet bewust van de professionaliteit die hiervoor is vereist. Vond zij eerst zelf het wiel uit, daarna heeft zij zich door de richtlijnen laten inspireren van de Council for Advancement and Support of Education (CASE), een wereldwijd verbreide organisatie op het terrein van alumnirelaties, communicatie en ontwikkeling.

Ruim twintig jaar werken de K.U. Leuven en haar alumni nu op een meer systematische wijze met elkaar samen en zijn zij aan elkaar gewaagd geraakt. De Universiteit heeft de leeftijdsgebonden voorkeuren van haar alumni leren kennen. Hechten de oudere alumni een bijzondere waarde aan het elkaar af en toe ontmoeten om het over de goede oude tijd te hebben, dan willen de jongere alumni juist een tweerichtingsverkeer, waardoor zij zich meer bij de instelling betrokken gaan voelen. Zij willen dat er naar hen wordt geluisterd, dat zij toegevoegde waarde aan hun instelling kunnen bieden.

Alumni die op genoemde wijzen op maat door hun universiteit worden bediend, worden steeds ontvankelijker om iets voor hun universiteit terug te doen. De jarenlange vriendschap tussen hen en hun universiteit is hen echt iets waard!

Zo is er vanuit 'friendraising' draagvlak aan het ontstaan voor 'fundraising'. Dat het hier om een nog teer proces gaat, mag blijken uit de volgende opmerking van de directeur fondsenwerving, die haar functie al twintig jaar uitoefent: "Je bent met iets bezig dat nog geen 'core business' van de universiteit is. Wordt er eens in de zoveel jaar ingrijpend gereorganiseerd, dan wordt het vaak heet onder onze voeten".

De K.U. Leuven loopt binnen het Nederlands taalgebied (dus zowel in Nederland als in Vlaanderen) enige tijd op de troepen vooruit waar het gaat om de omvang van haar alumnidatabase. Van een database met meer dan 130.000 alumni kunnen andere instellingen slechts dromen. Hoewel de K.U. Leuven met haar planmatige registratieaanpak goede resultaten heeft bereikt, zal zij in de komende jaren moeten oppassen voor een vertragende voorsprong. Wat is namelijk het geval?

Evenals de meeste andere kennisinstellingen, is de K.U. Leuven bij de aanleg van haar alumnidatabase, uitgegaan van de haar ter beschikking staande structuur van het studentadministratiesysteem. In een periode waarin het fenomeen 'virtual community' nog niet bestond, ontwikkelde zij in eigen beheer en met forse investeringen een systeem dat beherend van aard, tamelijk statisch en zeer verouderingsgevoelig is. Op de alumniwebsite van de universiteit is dit te merken: er is nauwelijks sprake van interactiviteit, iets waar de jonge alumni nu juist behoefte aan zeggen te hebben.

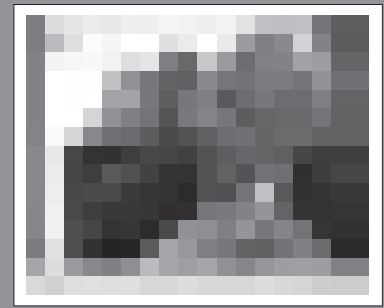
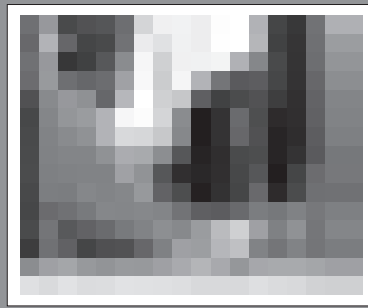
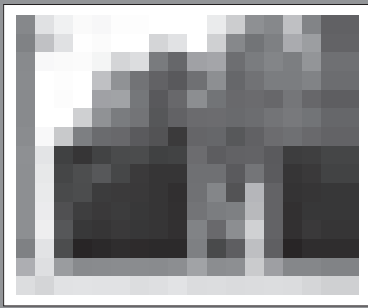
Maar de tijd dat kennisinstellingen zich bij het ontwerp van hun websites laten leiden door de 'back-end' van het registratiesysteem lijkt voorbij te zijn. Op straffe van irrelevant voor hun alumni te worden, dienen zij zich op de 'user side' te richten waaraan zij een unieke meerwaarde dienen te bieden te hebben. Hierdoor zullen het dan ook steeds meer de alumni zelf zijn die het initiatief zullen willen nemen om hun actuele gegevens in te vullen en up-to-date te houden. Zij hebben hier immers allereerst zelf belang bij.

In de praktijk zal het voordelen blijken te hebben om studenten al in hun laatste fase van hun studie toegang te geven tot het alumniplatform. Zij kunnen dit dan praktisch leren te gebruiken voor bijvoorbeeld het zoeken naar geschikte afstudeerplekken in bedrijven of voor het zich oriënteren op de arbeidsmarkt. Op dergelijke wijzen vindt de migratie van de studentenadministratie naar de 'community' op een natuurlijke wijze en in een vroeg stadium plaats: nog tijdens de studie. Daarmee zijn de overdracht en het beheer van de contactgegevens van de student qua betrouwbaarheid vanaf het prille begin gegarandeerd.

pagina 25

Hoe kansrijk lijkt het maken van een dergelijke omslag door kennisinstellingen te zijn? Het antwoord is 'groot', afgaande op het succes van bijvoorbeeld [www.schoolbank.nl](http://www.schoolbank.nl). Het is een website waar je oud-klasgenoten kunt terugvinden. Mensen vinden het leuk om te weten wat er van hen is terecht gekomen. Om dit te weten te komen, registreert men zich door contactgegevens in te vullen. Op deze manier vergaren 'communities' schijnbaar moeiteloos contactgegevens van oud-studenten, daar waar universiteiten en hogescholen zich in allerlei bochten moeten wringen (bv. door gebruik te maken van belondes of via abonnement op TPG- verhuisberichten).

Rest ons de vraag: hoeveel alumni de K.U. Leuven in 2025 heeft? Meer dan 200.000. Vermoedelijk zijn deze dan met elkaar verbonden door een virtueel netwerk, met interactieve mogelijkheden, waar wij ons nu nog geen voorstelling van kunnen maken.



interview met Geert Sanders beschikbaar op [www.formedia.nl](http://www.formedia.nl)

## Casus 6: Rijksuniversiteit Groningen

Op dit moment zijn de meeste Nederlandse universiteiten gespitst op het thema relatieontwikkeling en fondswerving. Uit een rondgang in 2006 bij een negental universiteiten constateerden Suzanne Wyers en Inge Epping van de Vrije Universiteit te Amsterdam het volgende. Bij de direct betrokkenen is een groot bewustzijn van het belang van:

- 'friendraising' als basis voor 'fundraising';
- continuïteit in hetgeen dat je in relatie tot je alumni doet;
- centrale coördinatie met betrekking tot alumnidatabestanden;
- transparantie ten aanzien van verwerving en besteding van universitaire middelen;
- elke universitaire medewerker als relatiebeheerder;
- korte communicatielijnen, zowel binnen de universiteit als tussen de universiteit en externe actoren.

pagina 26

Een dergelijk bewustzijn van genoemde aspecten is als een voorwaarde te beschouwen voor het succesvol ontwikkelen van relatiebeheer en fondswerving. Maar wat dienen dan de vervolgstappen te zijn?

In deze zesde en voorlopig laatste bijdrage richten wij onze aandacht op de Rijksuniversiteit Groningen en op de wijze waarop zij in de loop van de laatste tien jaar het ambacht van relatiegerichte fondswerving heeft ontwikkeld en geïmplementeerd.

Begin 1998 is de Rijksuniversiteit Groningen officieel van start gegaan met haar Stichting Ubbo Emmius Fonds voor relatiebeheer en fondswerving. Ubbo Emmius, de eerste rector magnificus van de RuG (1614-1615), is naamgever van het fonds. Het College van Bestuur van de universiteit beoogde met de oprichting van de stichting de realisering van de volgende drie doelen:

1. het vergroten van de onderlinge betrokkenheid tussen samenleving en universiteit;
2. het bereiken van een cultuurverandering binnen de RuG ten aanzien van relatiebeheer en fondswerving;
3. het werven van fondsen voor bijzondere projecten van de universiteit.

Als uitgangspunt nam de leiding van de universiteit de stelling van Henry Rosso, een Amerikaanse top-adviseur, die luidt: "Je kunt veel meer geld werven door middel van georganiseerde fondswerving dan door middel van ongeorganiseerde fondswerving". De voorbereidingen en de eerste drie jaar van uitvoering vonden plaats onder leiding van een gerenommeerd Amerikaans – Brits raadgevend bureau; een Amerikaanse 'resident consultant', John Coffin, die vloeiend Nederlands sprak, fungeerde in die periode voor zijn Nederlandse collega's in het team als rolmodel.

Aan hand van het in praktijk brengen van de volgende zeven regels heeft de relatiegerichte fondswerving aan de Rijksuniversiteit Groningen post gevat:

1. Voer een haalbaarheids- en planningsonderzoek uit.
2. Maak een overtuigend manifest.
3. Maak een lijst van meest dringende behoeften, dit in het licht van gestelde hoge ambities.
4. Maak een goed onderbouwd en realistisch overzicht van interessante kandidaten voor het doen van donaties.
5. Bepaal hieruit de top tien van gegadigden om als ambassadeurs voor de universiteit te fungeren en bereid hen erop voor om zelf de eerste donoren te worden.
6. Neem op de geëigende momenten de erbij passende initiatieven.
7. Buit elk behaald succes uit om als aanjager te dienen voor het realiseren van een nieuw succes.

Met deze regels is de ziel van de relatiegerichte fondswervingsaanpak van de RuG getypeerd. Door de zeven regels dagelijks in praktijk te brengen vindt een geleidelijke groei plaats. Overzien wij de afgelopen tien jaar, dan kunnen twee perioden van elkaar worden onderscheiden, namelijk de mechanische periode en de organische periode.

In de mechanische periode nam de Amerikaanse 'resident consultant' het voortouw bij de ontwikkeling van relatiegerichte fondswerving. Hij introduceerde de zeven regels bij de relevante mensen en op de relevante plekken op de universiteit en erbuiten, en begon hiervoor naar draagvlak te zoeken, terwijl hij zich ondersteund wist door de leiding van de universiteit en zijn directe collega's. Vanwege het intensieve, dagelijkse samenwerkingsverband raakte zijn voorbeeldgedrag geleidelijk ingeslepen bij de mensen in zijn omgeving, in de vorm van houding, inzichten en vaardigheden.

Na ongeveer drie jaar, in dezelfde periode als waarin de 'resident consultant' afscheid nam van de RuG, vond de overgang plaats naar de organische periode. Het model van relatiebeheer en fondswerving, dat door de consultant als methodiek was ingebracht en voorgeleefd, had het team zich ondertussen eigen gemaakt. Het had ontdekt hoe de methodiek op geëigende wijzen diende te worden aangewend.

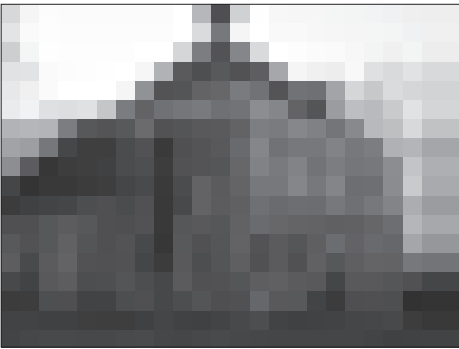
Sinds de oprichting van het Ubbo Emmius Fonds heeft twee keer een evaluatie plaatsgevonden. Uit de meest recente evaluatie kwamen onder meer de volgende drie conclusies naar voren:

- Het concept van de relatiegerichte fondswerving is in de universiteit duidelijk aangeslagen. De meerwaarde voor de universiteit zit zowel in de jaarlijks stijgende inkomsten als in de intensivering van de betrokkenheid tussen de universiteit en de wereld daarbuiten.

- Om zich als fondswervende universiteit verder te ontwikkelen, dient binnen de universiteit ruimte te blijven voor de eigen aanpak en jagerscultuur van de Stichting Ubbo Emmius Fonds.

- Naast de kwaliteit van projecten zijn inzet en betrokkenheid van projectleiders en bestuursleden (onder voorzitterschap van RuG alumnus Hans Wijers) de belangrijkste voorwaarden voor succes.

Het tot wasdom brengen van relatiegerichte fondswerving vergt jaren van investeren in je relaties met alumni. Een ervaren fondsenwerfer heeft ooit gezegd: "Maak niet de fout om achter het werven van geld aan te gaan, maar ga achter het ontwikkelen van relaties aan. Immers, wat je op het gebied van relaties nú doet, werpt over tien jaar zijn vruchten af".



In de afgelopen tien jaar hebben de mensen van het Ubbo Emmius Fonds de waarde van dit advies aan den lijve ontdekt. Tegen de achtergrond van een traditie van relatiebeheer dat inspirerend en verrassend is, laten steeds meer alumni zich graag uitnodigen en uitdagen voor bijzondere universitaire projecten, waarvoor geen gelden beschikbaar zijn uit de gebruikelijke bronnen. Zo vindt onder de 55.000 alumni van de RuG succesvolle fondsenwerving plaats ten behoeve van het Eric Bleumink Fonds, dat beurzen verstrekt aan studenten en jonge onderzoekers uit ontwikkelingslanden; hetzelfde geldt voor de Allersmaborg, een adelijk landhuis in Noord Groningen (zie foto) waarvan een ontmoetingsplek zal worden gemaakt voor – en door de alumni van de RuG. Ook komt het voor dat een alumnus op eigen initiatief actie onderneemt, zoals Gezinus Hidding. Als donor doet hij vanuit Noord Amerika iets terug voor zijn Groningse universiteit middels

de door hem ingestelde Aart Bosman-prijs voor het beste proefschrift over bestuurlijke informatiekunde. Hidding beschouwt Bosman als zijn belangrijkste Groningse leermeester.

'De cost gaet voor de baet uyt'. Het opzetten van een professioneel organisatieonderdeel dat zich richt op relatiebeheer en fondswerving is natuurlijk alleen maar mogelijk wanneer hiervoor in de opstartfase en in de periode erna voldoende middelen ter beschikking worden gesteld. De RuG heeft het lef en de visie gehad om dit te doen. Er wordt jaarlijks 500.000 euro geïnvesteerd en inmiddels genereert het Ubbo Emmius Fonds gemiddeld 3.000.000 euro per jaar, naast de giften die door alumni 'in natura' worden gedaan (bv. werkzaamheden van adviserende aard, gastdocentschappen, bedrijfsbezoeken).

De RuG is bij dit alles zeer strategisch te werk gegaan. Vanuit de stelregel bij fondswervingscampagnes dat 20% van de donoren verantwoordelijk is voor 80 % van alle binnenkomende giften, werd er met geduld en precisie een eerste, kleine en kapitaalkrachtige kring van donoren geworven, die sindsdien een voorbeeldfunctie vervult. Om de grote groep alumni tot het donateurschap te verleiden en hiertoe 'op te voeden', is het van belang om dergelijke voorbeelddonoren te hebben. Op deze manier groeien alumni vanuit een contributiemodel, waarbij periodiek relatief kleine donaties aan goede universitaire doelen worden gedaan, naar het doen van meer substantiële giften.

Een kritische stap is dus genomen en een volgende fase breekt aan. De RuG heeft zich ten doel gesteld om binnen 5 jaar te groeien naar een jaarlijkse omzet van zes tot acht miljoen euro. Hiertoe zal het team verder moeten worden uitgebreid en zullen nieuwe investeringen noodzakelijk zijn. Daarnaast zal de RuG zich richting haar alumnipopulatie nog servicegerichter gaan opstellen, waarin met de lancering van het alumninet – een besloten e- community – een eerste stap is gezet. Want met bijna 10.000 studenten van de RuG, die actief zijn op Hyves, is de behoefte aan online netwerken evident en hierin wil de RuG zich niet de kaas van het brood laten snoepen door derden. Zeker niet wanneer je bedenkt dat de alumnipopulatie van de huidige 60.000 tot meer dan 110.000 alumni zal groeien in 2025.

Tot slot dit. Het onderhouden van alumnirelaties en het werven van fondsen is een vak dat aan wetmatigheden is gebonden. En zoals ieder ander vak, is dit te leren. Aan de sceptici, die zonder onderbouwing stellen dat het Amerikaanse model van alumnibeleid niet werkt in Nederland, hebben wij met deze serie een tegenwicht willen bieden. Zeker, het is niet wijs om het Angelsaksische model één op één te transponeren naar de lage landen. Maar er liggen kansen! Kennisinstellingen onderkennen stuk voor stuk de noodzakelijkheid om de relatie met hun oud-studenten op te pakken, waarbij ieder onderwijstype zijn eigen alumnidoelstellingen kent die met een planmatige aanpak zijn te realiseren.

## 7. TYPEN VAN ENGAGEMENT TUSSEN KENNISINSTELLINGEN EN HUN ALUMNI

*Hoewel algemeen geldende principes leidend zijn voor de inrichting van alumnibeleid, is het evident dat ieder onderwijstype specifieke vraagstukken en uitdagingen met zich meebrengt. Uit de interviews wordt het beeld bevestigd dat al eerder naar voren kwam uit het kwantitatieve onderzoek van FORMEDIA ('Alumnibeleid de stand van zaken' feb. 2005). Het gaat hierbij om het onderstaande beeld.*

### **Universiteiten**

Alle universiteiten die serieus investeren in alumnibeleid, doen dit mede om op korte of langere termijn fondsen te werven. Wanneer er een universiteitsfonds bestaat, wordt hiermee intensief samengewerkt. Echter, niet alle universiteiten zijn op het terrein van fondsen werven even ambitieus. Vaak buigt men zich over de vraag in hoeverre het Angelsaksische model geschikt gemaakt kan worden voor de Nederlandse context.

Een voorwaarde waar universiteiten zich van bewust worden is dat zij meer service moeten gaan bieden aan hun alumni. In veel gevallen betekent dit als eerste stap dat introverte alumni-beheer-applicaties worden omgevormd tot interactieve online communities (web 2.0 communities), waarbij de alumnus zelf een actieve rol kan spelen.

pagina 29

Een andere beweging die waarneembaar is, is dat universiteiten zich bewust worden dat een integratieve aanpak de enige manier is om de basis te leggen voor een goede 'alumnibinding'. Met andere woorden: de samenwerking met organisatieonderdelen die zich bezig houden met de zittende studenten, wordt intensiever, waardoor het alumni-bureau als het ware indaalt in de organisatie en niet als appendix, min of meer buiten de instelling, opereert.

### **Hogescholen**

Hogescholen zijn stuk voor stuk doordrongen van het belang van het contact met hun alumni. Echter dit is voor een belangrijk deel extrinsiek gemotiveerd: men wil voldoen aan de eisen van het Nederlands Vlaamse Accreditatie Orgaan, in het kader van accreditatie. Hogescholen kennen geen traditie op het terrein van fondsen werven en hebben hier geen ambitie in (uitzonderingen als de Christelijke Hogeschool Ede daargelaten). Hogescholen die het alumni-beleid serieus oppakken, pionieren en zijn op zoek naar een model dat aansluit bij doelstellingen als 'regionale kleuring', 'het terugpompen van kennis van de alumnus in de instelling' en 'participatie van externe partijen in het curriculum'. Kort gezegd: er tekent zich langzamerhand een visie af waarbij alumni-beleid in het teken staat van veelzijdige regionale netwerken, waarbinnen de instelling een centrale rol wil innemen.

### **Middelbaar beroepsonderwijs**

In het middelbaar beroepsonderwijs is geen sprake van fondsenwerving. Er is bovendien vrijwel nog geen enkel ROC dat structureel investeert in de relatie met alumni. Echter er zijn wel veel overeenkomsten met het model zoals dat zich aftekent in het HBO-veld. Het alumni-beleid wordt aangegrepen om bestaande netwerken in kaart te brengen en te beheren. De bestaande netwerken zijn al zeer divers en actief door de inrichting van dit type onderwijs, door de zogenoemde 'beroepspraktijkvorming', waarbij deelnemers een belangrijk deel van de opleiding in de beroepspraktijk genieten. Echter tot op heden worden deze netwerken niet strategisch beheerd noch ontsloten.

Vaak zal de motivatie om het alumni-beleid in te richten, geïnitieerd worden door de kernvraag: "Waar blijven onze alumni?". Want hoewel vaststaat dat veel van hen uit de regio komen en na de opleiding gaan werken in de regio, is het opvallend dat slechts weinig ROC's goed onderzoek kunnen doen naar hun oud-deelnemers, simpelweg omdat men niet in kaart heeft waar ze blijven. Naast deze kernvraag geldt voor ROC's in sterke mate dat het aanbieden van na- en bijscholing in de vorm van maatwerkonderwijs voor het MKB uit de regio veel kansen biedt. De verwachting is dat deze contractactiviteiten in de toekomst belangrijker zullen worden en dat het onderhouden van netwerken met oud-deelnemers hierbij meerwaarde biedt.



## De interviews

Uit de interviews komt nadrukkelijk de betrokkenheid van de gesprekspartner bij het belang van het onderwerp alumni naar voren. Sommigen hebben van deze betrokkenheid al jaren in de praktijk blijk gegeven; voor anderen is dit iets waarvan zij zich bewust zijn dat zij het nog hebben te bewijzen en dat er mensen in hun directe omgeving zijn die zij hiervan nog moeten overtuigen.

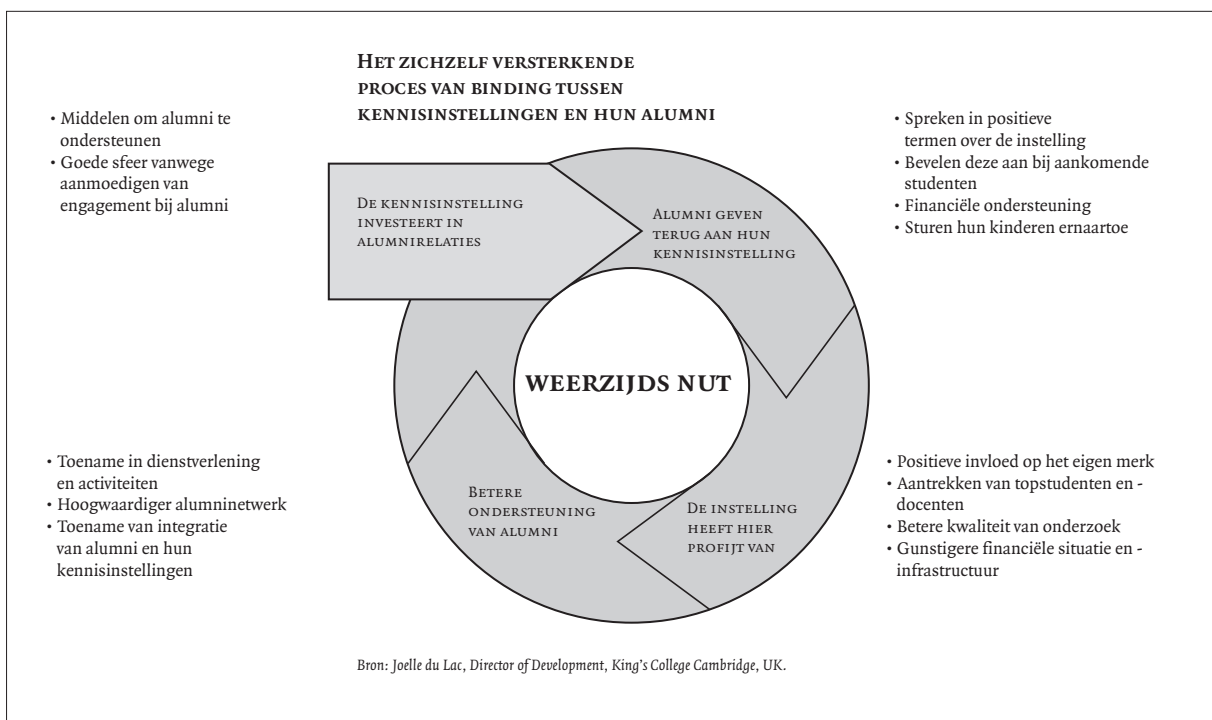
De leiding van elke onderzochte kennisinstelling is doordrongen van het strategisch belang dat de alumni voor haar vertegenwoordigen; en van het feit dat de alumni van morgen de studenten van vandaag zijn.

De wijzen waarop elke instelling in de praktijk hieraan vorm geeft, is grotendeels een afgeleide van de wordingsgeschiedenis van de kennisinstelling zelf. Dit blijkt uit de zes gevoerde vraaggesprekken. Hieronder kenschetsen wij, per kennisinstelling, in enkele steekwoorden de sfeer waarbinnen de relaties met alumni worden ontwikkeld en onderhouden.

<b>Universiteit Maastricht:</b>	Elkaar blijven ontmoeten in regionale kringen vanuit het initiatief van alumni zelf; samen blijven leren.
<b>Hogeschool Zuyd:</b>	Vanuit wisselwerking tussen alumni en studenten, ondernemen in regionaal Europees perspectief.
<b>ROC Koning Willem I College:</b>	Integratie bewerkstelligen van College met de lokale samenleving.
<b>Christelijke Hogeschool Ede:</b>	Instellingscultuur met herkenbaar Christelijk profiel dat door de alumni in de maatschappij verder wordt uitgedragen, dit ten behoeve van hun Hogeschool.
<b>Katholieke Universiteit Leuven:</b>	Van 'friendraising' naar 'fundraising', waarbij er een leeftijdsbewuste benadering van alumni is.
<b>Rijksuniversiteit Groningen:</b>	Op strategische wijze alumni benaderen om iets voor hun universiteit terug te doen.

De leiding van elke instelling is erop gericht om een zichzelf versterkend proces van binding tussen haar en haar alumni tot stand te brengen (zie figuur). Aan dit proces ligt het wederzijds nut ten grondslag dat de alumni en de kennisinstelling hiervan ondervinden.

Genoemd proces wordt aangejaagd vanuit de kennisinstelling zelf, die investeringen doet in haar relaties met alumni. Hierdoor bouwt zij krediet op bij haar alumni, die op hun beurt iets terug willen geven aan hun kennisinstelling. Hieruit trekt de instelling haar profijt, waardoor zij zich nog meer dienstverlenend jegens haar alumni kan opstellen. Iets dat oorspronkelijk als een klein initiatief is begonnen, kan op deze wijze uitgroeien tot een bloeiend werkerrein in kennisinstellingen.



## 8. Praktische aanbevelingen

### Aanbeveling 1: Start niet zonder ‘commitment’ van bestuurders.

Gebrek aan kennis en ervaring met het onderwerp heeft vaak tot gevolg dat alumnibeleid amateuristisch wordt opgezet. Veel voorkomende symptomen hiervan zijn:

- onderzoek dat wordt toevertrouwd aan stagiaires;
- een reeks van interne rapporten die blijft liggen zonder gevolg;
- onvoldoende toebedeelde uren voor alumni-officers die daardoor verzuren;
- incidentpolitiek: alumnibeleid komt tijdelijk op de agenda als verplicht nummer vanwege een aanstaande visitatie;
- alumnibeleid wordt toebedeeld aan medewerkers die op een zijspoor zijn beland.

Het onderwerp wordt er niet aantrekkelijker op, nadat de zoveelste medewerker zich erop heeft stukgebeten of wanneer een goed draaiende alumniafdeling wordt gesaneerd door over-ijverige bestuurders die hun begroting rond moeten krijgen. Alumnibeleid vergt een lange termijn inspanning. Om succesvol te zijn, is vasthoudendheid noodzakelijk. Het is daarom van belang dat de leiding van de instelling inhoudelijk betrokken is en dat er een breed draagvlak wordt gecreëerd in het management-team. Alumnibeleid zal een vaste plaats moeten krijgen op de begroting en zal moeten worden opgenomen in de managementcontracten.

Tip: krijgt u de taak toebedeeld om het alumnibeleid van uw instelling op te zetten, vraag dan minimaal om een ‘commitment’ van drie jaar om een proefproject op te zetten. Dit is een absoluut minimum.

### Aanbeveling 2: doe een nulmeting.

Voordat alumnibeleid ter hand wordt genomen, is het wijs om een haalbaarheidsstudie uit te zetten. Voor universiteiten kan een centrale vraag in zo’n onderzoek zijn, in hoeverre de instelling succesvol zou kunnen zijn in het werven van fondsen. Voor HBO-instellingen zal het onderzoek zich wellicht primair richten op de vraag in hoeverre de relaties met alumni kunnen worden benut om de samenwerking met instellingen en bedrijven uit de regio te intensiveren. Voor een ROC is het onderzoek mogelijk gericht op het in kaart brengen van bestaande netwerken, die vaak zijn verborgen in de bronchiën van de organisatie waarbij de vraag centraal kan staan op welke manier de instelling de bestaande netwerken zichtbaar kan maken en beter kan benutten.

Naast het kwalitatieve onderzoek, is het wijs een kwantitatief behoefteonderzoek te doen naar de wensen en verwachtingen die spelen bij uw alumni. Het resultaat van beide onderzoeken markeert de nulmeting. Voordelen van een uitgebreide nulmeting zijn:

- Het is na de nulmeting vrijwel onmogelijk om niet strategisch te werk te gaan.
- Het doen van de nulmeting draagt op zichzelf bij aan het creëren van draagvlak, zowel bij alumni, als intern bij medewerkers alsook bij de bevrageerde ‘stakeholders’.
- Medewerkers en alumni die al actief zijn in het kader van alumnibeleid, zoals alumniverenigingen en kleinschalig decentraal alumnibeleid, zijn de ‘first movers’, die je absoluut aan boord wilt hebben, voordat je vertrekt. Zo voorkom je dat alumniverenigingen de kat uit de boom kijken en hun eigen agenda voeren. Het is een doemscenario wanneer je als instelling bijvoorbeeld investeert in een ‘alumni portal’, om er vervolgens achter te komen dat de alumnivereniging toch liever haar eigen systeem gebruikt.
- Uit de nulmeting komt vaak ook naar voren welke faculteiten ambities hebben op dit terrein, die mogelijk als voorbeeldproject willen fungeren.
- In het kader van verantwoording is het goed om verworvenheden na verloop van tijd af te kunnen zetten tegen de resultaten van de nulmeting.

pagina 31

### Aanbeveling 3: breng succesvolle alumni in kaart.

Voelen uw alumni zich verbonden met uw instituut? Vaak zal het antwoord nog “nee” zijn. Laten we eerlijk zijn, onze alumni zijn niet als vanzelfsprekend trots op hun alma mater. Maar zullen we het eens omdraaien? Bent u trots op uw alumni? Heeft u in kaart waar uw succesvolle alumni gebleven zijn? Is er ooit tijd en aandacht besteed aan het in kaart brengen waar ‘de parels’ die uw instituut heeft voortgebracht, zijn gebleven? Ons advies: breng in kaart waar succesvolle alumni terecht zijn gekomen. Werk doelbewust aan een wederkerig gevoel van trots.



Toen FC Groningen ruim een jaar geleden haar nieuwe stadion, de Euroborg, opende, liet zij speciaal Arjen Robben invliegen om het stadion officieel te openen. Robben was als jeugdspeler opgeleid in Groningen en via PSV voor een monsterbedrag naar Chelsea verhuisd. De binding met zijn alma mater was zo sterk dat hij graag inging op de uitnodiging om ten overstaan van een vol stadion te laten blijken waar zijn wortels liggen. Robben voelde zich vereerd; hij was trots op de club waar hij groot geworden was. De mensen in het stadion waren trots op ‘hun Arjen’, die het toch maar mooi gemaakt had. Het resultaat was een wederkerig gevoel van trots.

Een ander voorbeeld werd geïllustreerd door een anekdote van Miles Stevenson, directeur van het Centrum voor Relatiebeheer en Fondswerving van de Universiteit van Sheffield tijdens zijn presentaties op het CASE Congres van 2005. Hij had de Universiteit van Krakau moeten adviseren over het alumnibeleid. Hij vroeg aan de leiding: "Hebben jullie bekende alumni? Zoiets kan namelijk enorm helpen". De rector begon lang na te denken: "Nee. Ik kan echt niemand bedenken. Moeilijke vraag..." En na lang aandringen: "Misschien hebben we toch wel iemand..." Naast Paus Johannes Paulus II, blijkt de astronoom Copernicus in Krakau te hebben gestudeerd!



Eén van de dingen die wij adviseren is: ken je alumni en zorg ervoor dat je trots op je alumni bent. Succesvolle alumni spreken tot de verbeelding van de huidige student: "Als hij dat kan bereiken, dan is dat voor mij ook mogelijk". Het draagt bij tot een gevoel van traditie, trots en identiteit.

#### **Aanbeveling 4: start met alumnibeleid tijdens de opleiding.**

Vaak horen studenten pas voor het eerst over 'alumni' en over het feit dat zijzelf alumni worden, op het moment dat ze vertrekken, namelijk tijdens de uitreiking van de bul. De feestvierder staat op dat moment niet open voor de boodschap. Het is een feestelijke dag waarop de familie komt kijken naar de kroon op het werk. De gedachten gaan uit naar de op handen zijnde vakantie, wereldreis, verhuizing, eerste baan of vervolgstudie. Als u het enkel van dit moment moet hebben, dan bent u te laat. Studenten moeten tijdens hun studie op heel vanzelfsprekende en functionele wijzen in contact komen met alumni en met het 'alumni office'. Zo groeien zij geleidelijk in de richting van die nieuwe hoedanigheid.

Johns Hopkins University in Baltimore doet dit met grote trefzekerheid. Wanneer jonge studenten zijn toegelaten als student, worden zij, vóórdat de studie daadwerkelijk aanvangt, uitgenodigd bij een alumnus thuis. Dan zitten bijvoorbeeld de 'law-students-to-be' bij de open haard te luisteren naar de verhalen van een gepensioneerde notaris, die hen vertelt dat ze nu deel uitmaken van een familie. De Johns Hopkins familie. Een familie die voor hen zal zorgen. En dat er een tijd zal komen, waarop zij voor de familie zullen moeten zorgen.

Hoe kunnen wij in de lage landen hiervan leren? Hoe maak je huidige studenten bewust van de rol van alumnus? Enkele tips:

- Maak het 'alumni office' fysiek zichtbaar in de faculteit.
- Maak gebruik van succesvolle alumni en gebruik deze als rolmodellen. Bijvoorbeeld in het kader van een ere-wand met namen.
- Breng afstudeerders in de eindfase van hun studie in contact met alumni, die hen van advies kunnen dienen ('buddy'-programma).
- Zorg dat sponsorbijdragen die er nu toch al zijn, worden herbenoemd als bijdragen die mede mogelijk zijn gemaakt dankzij de inzet van alumni.
- Wanneer docenten zelf alumni zijn van de instelling, moet dit gegeven bekend worden bij studenten.
- Het is zaak om bij studenten in hun afstudeerfase voortdurend te signaleren, wie van hen het grootste leiderspotentieel in zich hebben, waar de instelling na hun afstuderen een beroep op zal kunnen doen.

#### **Aanbeveling 5: zorg voor vroege overdracht van eigendom en beheer van contactgegevens.**

Universiteiten zijn in het verleden bij de aanleg van hun alumni-'database' vaak uitgegaan van bestaande structuren: het studentadministratiesysteem. Het lijkt een groot gemak dat bij het afstuderen de studentgegevens vanuit de bestaande studentadministratie automatisch migreren naar de alumni-'database'. Het plezier van een accurate alumni-'database' is echter van korte duur wanneer een alumnus zijn adreswijzigingen naderhand niet doorgeeft.

Veel belangrijker dan de fysieke omzetting van adresgegevens, is de bewuste en actieve overdracht van 'eigendom' en beheer tijdens de studie. De gegevens van een zittende student zijn 'eigendom' van de onderwijsinstelling: de student heeft tijdens de studie formeel de verplichting om zijn contactgegevens door te geven. Mutaties worden door de instelling verwerkt.

Wanneer een student afstudeert, vervalt deze verplichting en is de onderwijsinstelling overgeleverd aan de goede wil van de alumnus. Of er moet fors worden geïnvesteerd, door bijvoorbeeld met belondes of via het TGP-verhuisbericht adresgegevens voordurend te verzamelen en te matchen. Een kostbare en arbeidsintensieve taak.

Er zijn instellingen die meer dan 20 uur per week bellen met alumni om het adressenbestand actueel te houden. Een forse investering. Het krachtigste middel echter om het bestand accuraat te houden, is wanneer de alumnus dit uit eigen beweging doet. Hij zal dit doen wanneer hij daar voordeel bij heeft. Het is wijzer om een dienst te bieden, waar alumni als bijen op de honing op afkomen, dan hen met een schepnet voortdurend te moeten achterhalen. Zo kan het een goed idee zijn om studenten in een eindfase van hun studie toegang te geven tot de alumniwebsite, waarbinnen zij hun eigen gegevens beheren. Zij kunnen dan bovendien direct hun voordeel doen met het professionele netwerk van de instelling.

### **Aanbeveling 6: zorg voor een goede infrastructuur en breng alumni en andere 'stakeholders' in contact met elkaar.**

Alumnirelaties vormen geen traditioneel *Customers' Relations Management* vraagstuk. Goed alumnibeleid is erop gericht om alle 'stakeholders' van de instelling op intelligente wijze met elkaar in contact te brengen, waarbij de moderne kennisinstelling fungeert als spin in het web. Kerneigenschappen van dit netwerk zijn: open communicatie en een naar de buitenwereld gekeerde kennisinstelling die de buitenwereld binnen haalt. De behoefte van de alumnus staat centraal. Pas daarom op voor goedwillende technenuten die het domein van alumnirelaties claimen, door bestaande CRM-systemen in te richten als alumni-applicatie. Want terwijl uw alumni vrolijk met elkaar interacteren op Web 2.0 concepten als Facebook, Linked-in, Orkut en Hyves, zit u, voordat u het weet, opgescheept met een statisch systeem dat als kerneigenschappen heeft: data-integriteit, beveiliging en het ondersteunen van interne processen. Richt u daarom bij alumnibeleid niet op het beheren van data van individuele alumni, maar op het aanbieden van diensten en van een structuur, waarbij u uw alumni en andere 'stakeholders' de mogelijkheid biedt om met elkaar in contact te treden. Het resultaat van een dergelijke interactieve 'online community' zal zijn het beschikken over accurate data.

### **Aanbeveling 7: kies voor een integratieve aanpak**

Een kernvraag bij de oriëntatie met betrekking tot de inrichting van het alumnibeleid is: "Waar brengen wij dit onder in onze organisatie?" Het beste uitgangspunt is het onderkennen, dat het onderwerp 'alumnirelaties' tot de 'core business' van de kennisinstelling behoort en dat hiervoor een zelfstandig bureau dient te worden ingericht. Dit is hetgeen dat vrijwel alle universiteiten in Nederland nu al hebben gedaan. Het verdient aanbeveling om in één afdeling fondswerving en alumnirelaties samen te brengen, met één leidinggevende; dit om ongewenste rivaliteit tussen afdelingen, die met dezelfde doelgroep te maken hebben, te ondervangen.

Echter, in het geval dat bij aanvang een zelfstandig bureau alumnirelaties niet haalbaar blijkt te zijn, dan kan de positionering het beste binnen een afdeling Marketing en Communicatie liggen. Wil alumnibeleid succesvol zijn, dan dient er intensief te worden samengewerkt met andere afdelingen, zoals bijvoorbeeld: Studentenzaken, Interne – en Externe Relaties, Kwaliteitsbewaking, ICT, Stagebureau en Transfer & Liaison Office. Zo heeft een alumni relations officer die werkt binnen een afdeling Marketing en Communicatie, een belangrijke coördinerende rol. Hij of zij bewaakt de zogenoemde 'alumni reflex': bij iedere activiteit die wordt ontwikkeld, wordt de vraag gesteld: "Welke alumni kunnen we op welke manier hierin betrekken?".

### **Aanbeveling 8: maak gebruik van bestaande expertise en ervaring.**

U hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden. Er zijn steeds meer (inter)nationale experts die hun diensten aanbieden, waar u uw voordeel mee kunt doen. Maar kijk ook vooral naar hoe uw collega-instellingen het doen. Zo hebben de alumni-officers van universiteiten al enkele jaren structureel overleg met elkaar in het Landelijk Overleg Alumnicoördinatoren. Dit zou ook voor HBO-instellingen en ROC's een optie zijn. Daarnaast moet de organisatie CASE ([www.case.org](http://www.case.org)) niet ongenoemd blijven. CASE (the Council for Advancement and Support of Education) is een van oorsprong Amerikaanse non-profit organisatie, die sinds ruim tien jaar ook een Europees kantoor heeft in Londen. Jaarlijks worden meerdere workshops en trainingen georganiseerd; verder is er ieder jaar het CASE Europe Congres, waar in augustus 2007 meer dan 800 (!) professionals uit de hele wereld een week lang met elkaar spraken over - en werkten aan vraagstukken rond alumnirelaties, marketing en fondsenwerving.

# LITERATUUR

Fleming, K.J., Bader, G., and Pesco, I., Cultivating Young Sprouts. CASECURRENTS, April 2006, pp. 35-39.

Hoornstra, H. en Sanders, G.J.E.M., *Hoeveel Alumni heeft u in 2025?* De Typering van het Alumnibeleid bij een Zestal Kennisinstellingen in Nederland en Vlaanderen. Science Guide: E-zine voor beslissers in het Hoger Onderwijs in Nederland, wekelijkse afleveringen vanaf de tweede helft van mei tot in de eerste helft van juli 2007.

King Scully, M., *A Measured Response: Marketing Plans Are Now a Part of alumni Relations*. CASECURRENTS, May/June 2006, pp. 16-20.

Lac, J. du, *Alumni are the most Important Stakeholders in an Institution's Future*. Presentation at the CASE Europe Annual Conference, Edinburgh, 27-31 August 2007.

Lauer, L.D., *Advancing Higher Education in Uncertain Times*. Washington: Council for Advancement and Support of Education, 2006.

pagina 34

Meyers, H.S., *Come Together: Savvy Alumni Professionals Know That Alumni Can Bring Much More To The Table Than Their Wallets*. CASECURRENTS, January 2006, 15-21.

Sanders, G.J.E.M., *Fondsen Werven: De Relatiegerichte Aanpak*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum, 2007.

Simon, J., *Out of Reach No Longer: Gain New Insights About Your Future Alumni by Collaborating with Student Affairs*. CASECURRENTS, March 2007, pp. 27-31.

Slee, P., *Managing Student Wellbeing: Bridging the Strategy Gap*. Internal Publication. Northumbria University, 2007.

Valva, J., *Leveraging Leaders: A Focus on Developing Alumni Leaders Will Pay Long-Term Dividends*. CASECURRENTS, January 2006, pp. 23-25.

Webb, Ch. H., *The Role of Alumni Relations in Fund Raising*. In: Worth, M.J. (ed.), *New Strategies for Educational Fund Raising*. Westport: Praeger Publishers, 2002, pp. 332-338.

Weisbord, M.R., *Productive Workplaces. Organizing and Managing for Dignity, Meaning, and Community*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1987.

## Met dank aan:

André Postema - Vicevoorzitter CvB Universiteit Maastricht

Marianne Dunnewijk - Lid CvB Hogeschool Zuyd

Coen Free - Voorzitter CvB ROC Koning Willem I College

Kees Boele - Voorzitter CvB Christelijke Hogeschool Ede

Isabel Penne - Directeur Leuven Universiteitsfonds

Jan Zegeering Hadders - Bestuurslid Stichting Ubbo Emmius Fonds van de Rijksuniversiteit Groningen

## HET ERIC BLEUMINK FONDS

Onderwijs en onderzoek kunnen niet zonder internationale contacten. Sinds haar oprichting in 1614 is de Rijksuniversiteit Groningen sterk internationaal georiënteerd. Samenwerking met ontwikkelingslanden is daar een belangrijk onderdeel van. De RuG heeft al tientallen jaren goede contacten met zusterinstellingen in deze landen.

De ontmoeting tussen wetenschappers uit verschillende landen en culturen biedt voordelen voor alle partijen. Het kan leiden tot een hecht en blijvend wetenschappelijk netwerk en de basis zijn voor maatschappelijke en economische ontwikkeling.

Vanuit die gedachte werd in mei 2000 het Eric Bleumink Fonds opgericht, ter gelegenheid van het afscheid van Prof. dr. Eric Bleumink als voorzitter van het College van Bestuur van de RuG.

Het Fonds verstrekt verschillende soorten beurzen aan talentvolle studenten, onderzoekers en universitaire stafleden uit ontwikkelingslanden. Met zo'n beurs kunnen zij deels in Groningen en deels in eigen land een verdere opleiding volgen.

Jaarlijks zijn er tientallen aanvragen voor een beurs. Afhankelijk van de binnengekomen donaties kunnen er zo'n drie tot zes per jaar gehonoreerd worden. De komende jaren hopen we met uw steun dit aantal te verhogen.

Onze inkomsten zijn voornamelijk afkomstig uit giften van alumni, studenten, medewerkers en relaties van de universiteit. Het geld komt volledig ten goede van de beurzen. Andere kosten, zoals overhead, worden betaald door de RuG.

Een beurs van het Eric Bleumink Fonds is afgestemd op de kosten van de opleiding, de reis, het studiemateriaal en het levensonderhoud. De bedragen zijn gebaseerd op de algemeen in gebruik zijnde regels van het Netherlands Fellowship Programme en voldoen aan nationaal en internationaal aanvaarde eisen.

Voor ongeveer 25 euro kunnen wij voor één dag de kosten van levensonderhoud en de bijkomende studiekosten betalen.

Het Eric Bleumink Fonds wordt beheerd door de Stichting Ubbo Emmius Fonds. Deze Stichting is opgericht door de RuG om de onderlinge betrokkenheid tussen samenleving en universiteit te vergroten en fondsen te werven voor bijzondere initiatieven.

### Donaties

ABN AMRO Bank, rekeningnr. 56.30.98.961  
t.n.v. Stichting Ubbo Emmius Fonds,  
inzake Eric Bleumink Fonds





### **PROF. DR. GEERT SANDERS**

Geert Sanders, sociaal - en organisatiepsycholoog, heeft zich gespecialiseerd in ontwikkelingsprocessen op individueel, groeps - en organisatieniveau. Vanuit de universiteiten van Groningen en Bremen werkte hij tussen 1985 en 1997 aan het onderwerp 'diagnose en beïnvloeding van organisatieculturen'; vanaf 1997 heeft hij, als directeur van de Stichting Ubbo Emmius Fonds van de RuG, zich gewijd aan de ontwikkeling en implementatie van relatiegerichte fondswerving als majeure cultuurinterventie. Sinds 1 september 2007 heeft hij zich als 'senior adviser' geassocieerd met Brakeley Management and Fundraising Consultants in London. Daarnaast is hij lid van de EU-Expert Group 'Fundraising by Universities from Philanthropic Sources' in Brussel.

In de loop van 2006 kwam zijn boek 'Fondsen werven: de relatiegerichte aanpak' op de markt (uitgeverij Van Gorcum, tweede druk 2007).

[www.geertsanders.com](http://www.geertsanders.com)



### **HANS HOORNSTRA**

Hans Hoornstra is ondernemer. Als directeur van FORMEDIA speelt hij een voortrekkersrol in Nederland en Vlaanderen wanneer het gaat om het professionaliseren van alumni beleid door advies, onderzoek, symposia en trainingen. In samenwerking met SURFdiensten en SLBdiensten levert FORMEDIA de alumni beheerapplicatie 'Alumniplatform'. Hij is uitgever van Schoolpagina.nl, een community met meer dan 300.000 geregistreerde gebruikers.

[www.formedia.nl](http://www.formedia.nl)

[hans@formedia.nl](mailto:hans@formedia.nl)

