

EUR

# Rapport

Onderzoekscommissie  
Overeenkomsten RSM - Bedrijfsleven

29 mei 2018

Inhoudsopgave	
Inleiding.....	3
1. Aanleiding voor het onderzoek .....	4
2. Opdracht en werkwijze van de commissie .....	6
2.1 Opdracht .....	6
2.2 Reikwijdte opdracht .....	6
2.3 Werkwijze.....	7
3. Organisatie en ontstaan .....	9
3.1 Inleiding.....	9
3.2 Ontstaan.....	9
3.3. Organisatie en bestuur.....	10
3.4. Financiële verantwoordelijkheid .....	11
3.5. Afdelingen .....	11
3.6. Nadere omschrijving van het bestuur van het onderwijs .....	12
3.6.1. De decaan onderwijs .....	12
3.6.2. Wetenschappelijk directeuren .....	12
3.6.3. Opleidings- en examencommissies.....	12
3.6.4. Vakgroepen .....	13
3.6.5. Faculteitsraad RSM Faculteit .....	13
3.6.6. Studentenvertegenwoordiging.....	13
3.7. Onderwijskwaliteitsborging.....	13
3.8. RSM BV .....	15
3.8.1 Organisatie .....	15
3.8.2. De rol van de decaan RSM Faculteit bij RSM BV.....	15
3.8.3. De uitvoering en inrichting van het niet bekostigde onderwijs binnen RSM BV.....	15
3.8.4 Verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs binnen RSM BV .....	16
3.8.5. RSM BV ONDERNEMINGSRAAD .....	16
3.9. EUR Holding BV .....	16
3.9.1 Organisatie .....	16
3.9.2. Stafleden RSM Faculteit worden ingehuurd.....	17
3.9.3. Wie is waarvoor verantwoordelijk?.....	17
4. Academie, RSM en bedrijfsleven .....	18
4.1 Academie en bedrijfsleven .....	18

4.2 RSM en bedrijfsleven.....	19
4.3 Organisatiecultuur van RSM .....	20
5. Relaties RSM en bedrijfsleven .....	21
5.1. Inleiding.....	21
5.2. Samenwerking tussen RSM en het bedrijfsleven in advisory boards.....	21
5.3. Contracten.....	21
5.3.1. Lange termijn partnership op niveau van de School .....	22
5.3.2. Contracten die primair betrekking hebben op wetenschappelijk onderzoek.....	22
5.3.3. Contracten die betrekking hebben op onderwijs .....	22
5.3.4. Contracten die primair betrekking hebben op consultancy .....	23
6. Aan de EUR en binnen RSM geldende regels en richtlijnen .....	24
6.1. Inleiding.....	24
6.2. Gedragscodes .....	24
6.2.1 Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening.....	24
6.2.2. PRME: principles of responsible management education .....	26
6.2.3. Gedragscodes en wetenschappelijk onderwijs.....	27
6.3. Nevenwerkzaamheden.....	28
6.4. Bijzondere leerstoelen.....	29
6.5. Over de cultuur binnen RSM .....	30
7. Bevindingen van de commissie .....	31
7.1. Inleiding.....	31
7.2. Bevindingen algemeen .....	31
7.3. Over de onafhankelijkheid van onderwijs .....	31
7.4. Over de onafhankelijkheid van onderzoek .....	34
7.5. Over nevenwerkzaamheden.....	34
7.6. Over bijzondere leerstoelen .....	36
7.7. Over de organisatie .....	36
7.8. Over relatieve autonomie.....	36
7.9. Over transparantie .....	37
8. Conclusies en aanbevelingen.....	38
8.1. Conclusies.....	38
8.2. Aanbevelingen.....	40
Bijlagen.....	41

## Inleiding

Het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam heeft een onafhankelijke Onderzoekscommissie overeenkomsten RSM – bedrijfsleven ingesteld, nader te noemen de commissie.

De commissie stond onder voorzitterschap van Prof.dr. G.P.M.F. (Gerard) Mols. De leden waren Prof.dr. H. (Harmen) Verbruggen en Prof.dr. J.G. (Hans) Kuijl, RA. Drs. R. (Riëtte) te Lindert heeft als secretaris ondersteuning verleend.

Dit rapport geeft de weerslag van het onderzoek van de commissie.

Het rapport bestaat uit 8 hoofdstukken. Hieronder wordt allereerst ingegaan op de aanleiding voor het onderzoek. De precieze opdracht van de commissie en de werkwijze die de commissie heeft gehanteerd bij het uitvoeren van het onderzoek komt in hoofdstuk 2 aan bod.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de organisatiestructuur en het ontstaan van RSM nader toegelicht. Er is een faculteit RSM en daarnaast een BV, RSM BV. Ook wordt het kader waarin RSM opereert uiteengezet in het licht van de opdracht van de commissie.

In hoofdstuk 4 komt de relatie tussen academisch onderwijs en onderzoek, RSM en het bedrijfsleven aan bod. In hoofdstuk 5 wordt uiteengezet welke relaties RSM en het bedrijfsleven hebben en wordt ingegaan op inhoud van de contracten.

In hoofdstuk 6 worden de regels en richtlijnen aangaande wetenschappelijke integriteit, nevenwerkzaamheden en bijzondere leerstoelen beschreven als toetsingskader. Hoofdstuk 7 geeft de bevindingen van de commissie weer.

Ten slotte worden in hoofdstuk 8 de conclusies weergegeven aan de hand van het beantwoorden van de onderzoeksvragen in de opdracht aan de commissie en doet de commissie aanbevelingen.

## 1. Aanleiding voor het onderzoek

De aanleiding voor het College van Bestuur (CvB) van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) voor het instellen van een onafhankelijke commissie die de opdracht kreeg onderzoek te doen naar de invloed van het 'fossiele bedrijfsleven' op de universiteit was de publicatie van een, in opdracht van het CvB tot stand gekomen, rapport van Changerism, de *'Think and do tank in Sustainability'* onder de titel: *'A Pipeline of Ideas'*. Dat rapport, aldus de executive summary, *'both raises questions at the level of RSM and the Erasmus University but also questions that far transcend these entities. They revolve around topics such as scientific integrity, the influence of corporations in higher education, and systemic drivers of institutional activities that bear subtle, but large ethical implications'*<sup>1</sup>.

Meer in het bijzonder, maar niet alleen, was de vermelding dat de Rotterdam School of Management Erasmus University (RSM) een overeenkomst had gesloten met Shell waarin uitdrukkelijk was bepaald dat Shell het curriculum van RSM zou mogen beïnvloeden<sup>2</sup>.

Het rapport was vervolgens ook aanleiding voor partijen in de Tweede Kamer de minister van OCW te bevragen<sup>3</sup> over de relaties tussen het hoger onderwijs en het bedrijfsleven, welke bevraging werd gevolgd door een Kamerdebat. Aan het debat ging vooraf een brief<sup>4</sup> van de minister van OCW aan de voorzitter van de Tweede Kamer (mei 2017) waarin zij reageert op een verzoek van het lid Beckerman om een reactie op het bericht over de banden tussen Shell en RSM.

In de kern komt het antwoord van de minister erop neer dat de samenwerking tussen bedrijven en universiteiten in algemene zin positief is en onderdeel is van de drie belangrijkste ambities voor 2025, zoals geformuleerd in de Wetenschapsvisie. Voorts zijn universiteiten vrij om te kiezen met wie zij samenwerken, dus ook met het bedrijfsleven, maar vrijheid impliceert ook verantwoordelijkheid voor het naleven van de beginselen van integriteit. De minister verwijst voorts naar de Nederlandse gedragscode wetenschapsbeoefening en naar het zelfreinigend vermogen van de Nederlandse universiteiten. De academische vrijheid wordt door de minister in deze brief hoog aangeslagen en geplaatst in het teken van de eigen verantwoordelijkheid van de instelling om de inhoud van het onderwijs vast te stellen en om het curriculum te bepalen, waarbij ook het afnemend veld moet worden betrokken, zonder een beslissende invloed.

In de brief wordt er voorts melding van gemaakt dat de EUR een onafhankelijke commissie in het leven heeft geroepen. Wanneer het onderzoek door die commissie aldus de minister, niet tot duidelijke uitkomsten leidt, dan zal de minister de Inspectie van het Onderwijs een eigen onderzoek laten doen.

Tijdens het daarop volgende debat in de Tweede Kamer heeft de minister, in navolging van haar hierboven vermelde brief, onder meer aangegeven dat er vooralsnog geen reden is om een breder onderzoek in te stellen naar de relaties tussen universiteiten en bedrijfsleven. Verder heeft zij melding gemaakt van het zelfreinigend vermogen van de universiteiten en heeft zij aangekondigd het rapport van de commissie die door de EUR in het leven is geroepen te willen afwachten alvorens een nader standpunt in te nemen<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> De publicatie is als bijlage 1 bij dit rapport gevoegd.

<sup>2</sup> Zie artikel 1c van de overeenkomst in bijlage 2.

<sup>3</sup> De lijst van vragen is opgenomen als bijlage 3.

<sup>4</sup> De brief is als bijlage 4 bijgevoegd.

<sup>5</sup> De bijdrage van de minister is opgenomen als bijlage 5.

De publicatie van Changerism heeft niet alleen de aandacht gevestigd op de relaties tussen universiteiten en de bedrijven in de fossiele brandstoffenindustrie, maar heeft ook aanleiding gegeven tot het opwerpen van vragen naar de betrokkenheid van het bedrijfsleven in het algemeen bij het onderwijs aan de Nederlandse universiteiten. Daarnaast is de aandacht gericht op de vraag hoe het staat met de integriteit van de wetenschapsbeoefening nu, aldus het rapport van Changerism, in elk geval bij een publicatie in onvoldoende mate inzicht zou zijn verschaft in de vraag wie het onderzoek heeft gefinancierd.

De commissie heeft zich in haar onderzoek niet specifiek beziggehouden met bedrijven uit de fossiele brandstoffensector. Dergelijke bedrijven worden in de missie van RSM niet principieel uitgesloten.

## 2. Opdracht en werkwijze van de commissie

### 2.1 Opdracht

Het CvB van de EUR heeft de commissie de volgende opdracht gegeven:

1. De commissie wordt verzocht te onderzoeken met welke bedrijven RSM overeenkomsten is aangegaan die er mede toe strekken of kunnen strekken dat een of meer van deze bedrijven direct of indirect invloed hebben op het curriculum van RSM.
2. De commissie wordt verzocht daarbij na te gaan of er binnen RSM in afdoende mate is voorzien in en gezorgd wordt voor de naleving van voorschriften en procedures van de EUR aangaande het waarborgen van de onafhankelijkheid van het wetenschappelijk onderwijs.
3. De commissie wordt verder verzocht om te onderzoeken of en zo ja in welke mate de samenwerking met het bedrijfsleven een risico vormt voor de integriteit van de wetenschapsbeoefening.
4. Daarbij wordt de commissie tevens gevraagd om na te gaan of hierin binnen RSM in afdoende mate is voorzien in regels en procedures die de integriteit van de wetenschapsbeoefening waarborgen.

De brief van de rector magnificus aan de commissie kent ook een alinea waarin de werkzaamheden van de commissie nader worden geduid:

‘Voor de volledigheid wil ik benadrukken dat uw commissie feiten onderzoekt en geen onderzoek doet naar de vraag of bestuurders en wetenschappers zich hebben gedragen volgens de gedragscode wetenschapsbeoefening. Uw commissie wordt uiteraard wel verzocht om, indien er tijdens het onderzoek schendingen van de gedragscode naar voren komen, deze te melden.’

### 2.2 Reikwijdte opdracht

De opdracht is ruim geformuleerd en ziet niet alleen op de betrekkingen tussen RSM en de bedrijven in de fossiele brandstoffenindustrie, maar ook op de betrekkingen tussen RSM en ‘het bedrijfsleven in het algemeen’. De commissie hanteert een brede definitie van ‘het bedrijfsleven’ door daar naast de contracten met (*for profit*) bedrijven ook contracten in te betrekken met andere externe partijen, zoals maatschappelijke (*not for profit*) organisaties. Bedrijven en maatschappelijke organisaties samen worden binnen de universitaire context regulier aangeduid als ‘derden’. Daarbij gaat het primair om de vraag of en zo ja in welke mate derden het curriculum (mede) bepalen, dan wel daar op indirecte wijze invloed op uitoefenen, als om de vraag of de samenwerking met derden risico's met zich brengen voor de integriteit van de wetenschapsbeoefening in het algemeen en voor RSM in het bijzonder.

De commissie heeft de opdracht aangegrepen om zich meer in het algemeen uit te laten over de relatie tussen universiteiten en het bedrijfsleven tegen de achtergrond van de academische vrijheid en de met die vrijheid samenhangende verantwoordelijkheid van de universiteiten om die academische vrijheid te waarborgen, onder meer door de onafhankelijkheid te bewaken. Door de academische vrijheid te accentueren is het voor de commissie mogelijk geweest om de diverse instrumenten die beschikbaar zijn of zouden moeten zijn om die vrijheid en de daarmee gepaard gaande verantwoordelijkheid van de universiteiten te garanderen, in dit rapport tegen het licht te houden. De commissie heeft zich daarbij mede laten leiden door de overtuiging dat de relatie tussen universiteit en het bedrijfsleven een vanuit

het perspectief van academische vrijheid en integere wetenschapsbeoefening tenminste voor de buitenwereld een precaire is.

De commissie ziet het bestaan van relaties tussen instellingen voor wetenschappelijk onderwijs en onderzoek en derden overigens als een normaal verschijnsel, niet alleen vanuit oogpunt van valorisatie in de betekenis van het ten nutte maken van kennis voor de samenleving, en vanuit het perspectief dat wetenschappelijk onderwijs en onderzoek ook tot bloei komen in een dialectische verhouding, maar tevens vanwege de wijze waarop wetenschappelijk onderwijs en onderzoek in ons land worden bekostigd. Zoals in dit rapport nog nader zal worden toegelicht kan de bekostiging een risico vormen voor de academische vrijheid en integere wetenschapsbeoefening.

De commissie is zich er voorts van bewust dat positieve bevindingen van een onderzoek naar de aanwezigheid van regels en procedures ter waarborging van de academische vrijheid en integere wetenschapsbeoefening geen garantie daarvoor vormen wanneer de cultuur binnen de instelling niet mede gericht is op het bewaken van de hoogste mate van integriteit. De commissie heeft om die reden de opdracht niet alleen gezien tegen de achtergrond van de naleving van regels en richtlijnen, maar ook geplaatst in het perspectief van de cultuur binnen de instelling.

De opdracht bevat ook de taak na te gaan welke risico's er zijn voor de wetenschappelijke integriteit wanneer de instelling samenwerkingsverbanden aangaat met het bedrijfsleven. Omdat naast regels en richtlijnen en cultuur ook de organisatie van de instelling daarbij een rol van betekenis kan spelen, besteedt de commissie ook daar aandacht aan.

Voor een goed begrip van een en ander is het zaak de positionering van RSM binnen de EUR duidelijk in beeld te brengen. Daarbij gaat het meer in het bijzonder ook om de relaties tussen RSM Faculteit en RSM BV, en tussen RSM Faculteit, RSM BV en de EUR Holding BV.

### 2.3 Werkwijze

De commissie heeft haar onderzoek uitgevoerd door middel van het bestuderen van (beleids)documenten en het voeren van gesprekken. Er zijn documenten bekeken van de EUR, de EUR Holding BV, van RSM Faculteit en RSM BV en van het Centre voor Corporate Communication (CCC BV, een werkmaatschappij binnen de EUR Holding BV die werkt op het terrein van RSM en ook de RSM School branding voert). De commissie heeft tevens de protocollen van de relevante (internationale) accreditatieorganisaties voor business schools bekeken (AACSB, EFMD en AMBA) en protocollen voor relevante netwerkorganisaties voor business schools zoals CEMS en PIM.<sup>6</sup> Daarnaast is literatuur geraadpleegd over onder meer wetenschappelijke integriteit. Contracten tussen RSM Faculteit, RSM BV en CCC BV en derden zijn tegen het licht gehouden.

---

<sup>6</sup> AACSB International—The Association to Advance Collegiate Schools of Business. <http://www.aacsb.edu/>

EFMD – Federation of Management Development. <https://www.efmd.org>

AMBA: Association of MBAs. <https://www.mbaworld.com/>

CEMS: Community of Management Schools. A strategic alliance of leading business schools and multinational companies. <https://www.cems.org>

PIM: Partnership in International Management, a consortium of leading international business schools.

<http://pimnetwork.org/>



De commissie heeft gesprekken gevoerd met verantwoordelijke leidinggevenden en betrokkenen binnen RSM Faculteit, RSM BV en de EUR Holding BV<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Zie bijlage 6

### 3. Organisatie en ontstaan

#### 3.1 Inleiding

De faculteit der bedrijfskunde van de EUR, zich noemende Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) is de internationale business School van de Erasmus Universiteit. Het is binnen het internationale veld van *business education* gebruikelijk om de institutie als 'School' aan te duiden. In het geval van RSM omvat de School twee onderdelen; enerzijds de publieke 'faculteit bedrijfskunde' die een van de zeven faculteiten is van de publieke Erasmus Universiteit. Daarnaast omvat RSM een privaat onderdeel: de Besloten Vennootschap 'RSM BV', waarvan de Erasmus Universiteit 100% aandeelhouder is.

De commissie hanteert de naam RSM als het gaat over 'de School' als geheel (RSM Faculteit + RSM BV). Als het gaat over de publieke deel van de School gebruikt de commissie de naam 'RSM Faculteit'. Als het gaat om het private deel van de School, de Besloten Vennootschap, gebruikt de commissie de definitie 'RSM BV'.

Het is relevant te vermelden dat ook de Erasmus Universiteit een overeenkomstige structuur heeft, bestaande uit een publiek deel (de Erasmus Universiteit Rotterdam) en een privaat deel, georganiseerd in een aparte Besloten Vennootschap, de EUR Holding BV met daaronder meerdere werkmaatschappijen. De EUR is ook 100% aandeelhouder van de EUR Holding BV. Als het gaat om de publieke deel van de Erasmus Universiteit gebruikt de commissie de naam 'EUR'. Als het gaat om het private deel van de Erasmus Universiteit, de Erasmus Universiteit Holding BV, wordt de naam 'EUR Holding BV' gebruikt. RSM BV is geen werkmaatschappij van de EUR Holding BV maar ressorteert ook direct onder de aandeelhouder (EUR). Het Erasmus MC, waar de faculteit Geneeskunde van de EUR deel vanuit maakt, heeft een eigen Erasmus Holding BV.

#### 3.2 Ontstaan

RSM ontstond in 1969 als Interfaculteit Bedrijfskunde / Graduate School of Management, een gezamenlijk initiatief van de faculteiten Economie, Rechten en Sociale wetenschappen van de Nederlandse Economische Hogeschool (de voorloper van de EUR) en een aantal faculteiten van de Technische Universiteit Delft. In 1984 is deze interfaculteit als faculteit opgenomen binnen de EUR. In 2006 is tussen de EUR, RSM Faculteit en RSM BV een tripartiete overeenkomst gesloten die de onderlinge bestuurlijke verhoudingen tussen deze drie eenheden regelt. Daarbij merkt de commissie op dat RSM faculteit geen separate rechtspersoon is. RSM faculteit maakt net als de andere faculteiten onderdeel uit van de publiekrechtelijke rechtspersoon EUR.

RSM verzorgt onderwijsprogramma's op het gebied van management. RSM Faculteit verzorgt de publiek bekostigde opleidingen en RSM BV verzorgt niet-bekostigde (private markt), beroepsgerichte opleidingen en programma's.

RSM Faculteit biedt naast de bachelor- en masteropleidingen ook programma's aan voor promovendi. RSM BV biedt naast MBA-opleidingen gespecialiseerde masteropleidingen aan. Verder verzorgt RSM BV ook open en op maat gesneden executive onderwijsprogramma's voor professionals. De onderzoeksprogramma's vallen binnen RSM Faculteit en zijn grotendeels verankerd in het Erasmus Research Institute of Management (ERIM), een onderzoekschool en onderzoeksinstituut op het veld van onderzoek in management, een strategische samenwerking met de Erasmus School of Economics van de Erasmus Universiteit.

### 3.3. Organisatie en bestuur

RSM wordt geleid door de 'Dean RSM', een gewoon hoogleraar vanuit RSM Faculteit, die twee functies verenigt. Enerzijds gaat het om de functie van decaan van RSM Faculteit, een eenhoofdige leiding van de faculteit als onderdeel van het publieke EUR bestuursstelsel. Anderzijds gaat het om het voorzitterschap van de Raad van Commissarissen (RvC / *Board of Commissioners*) van de RSM BV. RSM BV heeft een reguliere RvC waarvan de Decaan van RSM Faculteit momenteel voorzitter en enig lid is. De overige twee posities in deze Raad zijn vacant.

RSM BV heeft drie statutair directeurs; een directeur voor de MBA programma's, een directeur voor de open en *customized* programma's en een directeur voor de *operations*.

Ten einde de missie van de School te realiseren en de afstemming tussen het publieke en het private deel van de School goed te laten verlopen, heeft RSM een Executive Board. De Decaan RSM Faculteit is voorzitter van deze Executive Board. Deze bestaat verder uit de vice-decaan / decaan van de faculteit, de decaan Onderwijs/opleidingen, de decaan Onderzoek, decaan Executive Onderwijs, de directeur bedrijfsvoering van de RSM Faculteit en de directeur bedrijfsvoering van RSM BV. De Executive Board bewaakt de voortgang van strategische initiatieven en ontplooit nieuwe initiatieven op het niveau van de School.

RSM kent ook een Strategisch Platform (RSM SP) wat bestaat uit de leden van de executive board RSM, de voorzitters van de vakgroepen van RSM Faculteit, de beleidsdirecteur en de directeurs van de Schoolbreed gepositioneerde service afdelingen (zoals Corporate Marketing & Communications, Career Services en Corporate & Alumni Relations). Het SP ondersteunt de decaan bij het bepalen van de koers van RSM en bij het formuleren en het uitvoeren van strategische beslissingen ten behoeve van de School.

Binnen de School zijn diverse medezeggenschapsorganen zoals de faculteitsraad van RSM Faculteit, de ondernemingsraad van RSM BV, de diverse examencommissies en programmacommissies.

RSM heeft ook een aantal advisory boards op diverse niveaus in de School. Deze advisory boards hebben geen formele rol, maar dienen als mechanisme om regelmatig af te stemmen met relevante stakeholders en het afnemende veld van bedrijven en organisaties.

Op het niveau van de School bestaat sinds 2006 een 'RSM Advisory Board' die advies geeft aan en zijn expertise deelt met het bestuur. Deze RSM Advisory Board bestaat uit 30 hoge (internationale) bestuurders afkomstig uit de industriële sector, NGO's en de politiek. Het doel van de Advisory Board is *"to connect RSM with issues and practices of management in public and private sectors to ensure our educational programmes serve the needs of business, that our research makes a positive impact on business practices, and our corporate partners, students and alumni benefit from their expertise"*<sup>8</sup>.

Op het niveau van de portfolio aan executive programma's heeft RSM BV een 'Advisory Council' die als doel heeft om een goede afstemming te hebben met het afnemende veld voor de onderwijsprogramma's die RSM produceert voor professionals. Het betreft hier open en *customized* programma's. Deze council komt enkele malen per jaar bijeen om nieuwe ontwikkelingen te bespreken die voor de executive opleidingen relevant zijn. Ook is deze advisory council een klankbordgroep voor marktontwikkelingen die relevant zijn voor de het aanbod van programma's.

---

<sup>8</sup> <https://www.rsm.nl/about-rsm/organisation/advisory-board/>

Binnen RSM zijn diverse onderzoekscentra actief. Sommige van deze centres hebben een eigen, vaak sector specifieke, advisory board. Een voorbeeld is het Centre voor Future Energy Business (ECFEB) die een eigen advisory board heeft met elf leden vanuit de energie sector.<sup>9</sup> De functie is vergelijkbaar met die van de overall advisory board. Het gaat om advies en inzicht in marktontwikkelingen die relevant zijn voor de portfolio van het betreffende centre.

Alle (wetenschappelijke) faculteitsmedewerkers van RSM worden bij RSM Faculteit aangesteld. Zij rapporteren aan de voorzitters van de vakgroepen en de decaan van RSM Faculteit.

RSM kent aparte service afdelingen voor selectie en toelating van studenten, studentbegeleiding, career services, alumni relations, corporate relations en informatiemanagement.

Een meer gedetailleerd overzicht van het bestuur van de School is opgenomen in het organogram<sup>10</sup>.

### 3.4. Financiële verantwoordelijkheid

De decaan van RSM Faculteit draagt de integrale verantwoordelijkheid voor de algehele begroting van het publieke deel van de School.

Voor wat betreft RSM Faculteit heeft de decaan een financieel mandaat van € 250.000 per contract per jaar. Daarboven dient het CvB een akkoord te geven. Binnen RSM Faculteit zijn de financiële mandaten gesubmandateerd aan de hoofden van de vakgroepen en serviceafdelingen (tot € 50.000).

Na goedkeuring door het CvB van de jaarlijkse begroting van RSM Faculteit is de decaan van RSM verantwoordelijk voor de algehele financiële situatie van de faculteit.

Voor RSM Faculteit beweegt de bevoegdheid zich binnen de grenzen van de EUR. Het volgende is opgenomen in de RSM Beheersinstructie: "Om zijn of haar mandaat te kunnen uitoefenen, dient de mandaathouder rekening te houden met de wettelijke bepalingen, de CAO Nederlandse Universiteiten (CAO NU), EUR-reglementen (zoals het Bestuurs- en Beheersreglement), richtlijnen, beleid, het redelijk belang van de mandaatgever en de beperkingen van het mandaat dat de mandaathouder uiteindelijk aan hem of haar heeft verleend."

De decaan van RSM Faculteit zit de RvC van RSM BV voor, namens de enige aandeelhouder (EUR) en beheert als zodanig de middelen van RSM BV.

### 3.5. Afdelingen

Afdelingen binnen RSM die in het kader van dit onderzoek van belang zijn worden hieronder kort benoemd.

RSM Faculteit en RSM BV hebben beide ieder een eigen afdeling Financiën & Control.

Binnen RSM Faculteit bestaat een Project Desk. Deze Project Desk biedt administratieve, juridische en financiële ondersteuning aan onderzoekers die met succes een aanvraag voor onderzoeksfinanciering, samenwerking of sponsoring hebben ingediend of contractonderzoek gaan doen. Verder zorgt deze desk voor maandelijkse controles, rapportages aan financiers, doet zij de voorbereiding van accountantscontroles en informeert projectleiders omtrent de voortgang van hun projecten.

---

<sup>9</sup> <https://www.rsm.nl/ecfeb/about/advisory-board/>

<sup>10</sup> Bijlage 7

Corporate Marketing & Communications (CMC) verzorgt de marketing en communicatie van RSM. Onderdeel van CMC is RSM Discovery. Hiermee kunnen de onderzoekers van RSM, en hun "opmerkelijke, excellente en meldenswaardige onderzoek, onder de aandacht van een veel grotere groep beroepsbeoefenaars worden gebracht".

RSM heeft verder nog een aparte afdeling Career Services die loopbaanondersteuning biedt aan alle studenten aan RSM, ongeacht hun opleiding, en een afdeling Corporate & Alumni Relations die ten dienste staat van meer dan 36.000 alumni wereldwijd en zorgt voor contacten met bedrijven en andere externe stakeholders.

RSM heeft op het niveau van de School een aparte beleidsdirecteur die zich Schoolbreed bezighoudt met strategie ontwikkeling en implementatie, kwaliteitszorg, accreditaties en rankings.

Naast alle centrale RSM afdelingen is er nog het onderzoeksinstituut ERIM. Dit is een samenwerkingsverband met de Erasmus School of Economics. ERIM verzorgt onderzoekssteuning voor de faculteitsmedewerkers van RSM Faculteit in elk stadium van de loopbaan op het gebied van onder meer financiering, databeheer, promotietrajecten en publicatieondersteuning bij evenementen.

### 3.6. Nadere omschrijving van het bestuur van het onderwijs

#### 3.6.1. De decaan onderwijs

De decaan Onderwijs is belast met het algemeen bestuur van het onderwijsinstituut en de NVAO geaccrediteerde opleidingen (BSc-, MSc- en MBA-niveaus). De decaan Onderwijs is de opleidingsdirecteur van alle geaccrediteerde initiële en post-initiële opleidingen, conform artikel 9.17 van de WHW, met uitzondering van de research master Management (MPhil) en het promotietraject. De decaan Onderwijs wordt bijgestaan door wetenschappelijke directeuren, die verantwoordelijk zijn voor het verankeren van de inhoud van de desbetreffende opleiding en het waarborgen van de wetenschappelijke kwaliteit van de opleidingen en docenten die vanuit de vakgroepen in de desbetreffende opleidingen doceren.

De rol van opleidingsdirecteur voor de research master en het promotietraject wordt vervuld door een aparte wetenschappelijke Director Doctoral Onderwijs, die rapporteert aan de decaan voor onderzoek. De executive onderwijsprogramma's van RSM BV worden beheerd door de vice-decaan Executive Onderwijs.

#### 3.6.2. Wetenschappelijk directeuren

Elke opleiding binnen RSM heeft een wetenschappelijke directeur (Academic Director). Deze ontwikkelt en beheert een opleiding qua profiel, inhoud, kwaliteit, vorm en beoordeling. Dit gebeurt binnen de algemene structuur van de desbetreffende opleiding en in nauwe samenwerking met de faculteit en het programmamanagement.

#### 3.6.3. Opleidings- en examencommissies

Volgens de WHW dienen alle opleidingen van een met overheidsmiddelen bekostigde instelling voor hoger onderwijs te beschikken over een programmacommissie, die toezicht houdt op onderwijsprogramma's, advies uitbrengt over de onderwijs- en examenvoorschriften, een deel van de jaarlijkse updates van de examenvoorschriften goedkeurt (een gedeelde verantwoordelijkheid met de faculteitsraad) en de uitvoering daarvan beoordeelt. Deze commissie is bevoegd om de decaan van RSM Faculteit te adviseren omtrent alle overige zaken met betrekking tot het desbetreffende programma. RSM heeft conform de WHW deze onafhankelijke commissies ingericht.

De programmacommissie/programmacommissies komen regelmatig bijeen en bestaan uit studenten en docenten van de afzonderlijke opleidingen. De opleidingen leveren elk één student en één docent aan de commissie. De programmacommissie Bachelor vertegenwoordigt zowel de BSc BA- als de BSc IBA-opleidingen.

#### 3.6.4. Vakgroepen

RSM kent zeven vakgroepen<sup>11</sup> die allemaal hun eigen onderzoeks- en onderwijsgebieden hebben. Elke afdeling heeft een voorzitter en een secretaris.

#### 3.6.5. Faculteitsraad RSM Faculteit

De Faculteitsraad is een gekozen orgaan dat de belangen behartigt van de medewerkers (wetenschappelijk personeel, inclusief promovendi voor zover in loondienst, ondersteunend en beheerpersoneel en leidinggevend) en (bachelor- en master)studenten. De Faculteitsraad adviseert de decaan van RSM Faculteit over alle zaken die betrekking hebben op de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van RSM Faculteit en zijn maatschappelijke rol in het algemeen. Aandachtspunten zijn onder meer de kwaliteit van onderwijsprogramma's en examens, diversiteit, interne samenwerking en cohesie, transparantie en inclusiviteit van aanstelling en doorgroei en duurzaamheid. De Faculteitsraad heeft conform artikel 7.38 van de WHW instemmingsbevoegdheid bij het vaststellen of wijzigen van het Faculteitsreglement en de onderwijs- en examenregeling. De Faculteitsraad vergadert ten minste twee keer per jaar met de decaan van RSM Faculteit.

#### 3.6.6. Studentenvertegenwoordiging

Naast een faculteitsraad en programmacommissie waar studenten in zijn vertegenwoordigd kent RSM Faculteit ook een studentenvertegenwoordiging (Studentenraad - SR). De SR is een autonome organisatie die de belangen behartigt van bachelorstudenten door middel van vertegenwoordiging op faculteits- en universiteitsniveau.<sup>12</sup> De SR fungeert ook als tussenpersoon tussen bachelorstudenten en faculteitsmedewerkers. De SR waarborgt de uitwisseling van informatie en feedback tussen deze partijen. Dit komt tot uitdrukking in het beoordelen, het voorstellen van verbeteringen voor en het bewaken van de kwaliteit van het onderwijs van RSM voor zowel de BSc BA- als de BSc IBA-opleiding.

### 3.7. Onderwijskwaliteitsborging

De EUR neemt deel aan de instellingskwaliteitstoets onderwijs door de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie, de NVAO. De eerste instellingstoets heeft plaatsgevonden in 2013<sup>13</sup>. De rapporten betreffende deze accreditatie zijn openbaar. Daarnaast neemt RSM met al haar opleidingen deel aan de opleidingsaccreditaties. In 2013 zijn de opleidingen van RSM voor het laatst gevisiteerd door een gecombineerd onafhankelijk NVAO/AACSB panel. Op basis van deze visitatie zijn alle opleidingen van RSM opnieuw geaccrediteerd. Momenteel heeft RSM een heraccreditatie proces in uitvoering voor 21 opleidingen. De NVAO besluiten zijn openbaar en te raadplegen<sup>14</sup>. De AACSB, EFMD EQUIS en AMBA

---

<sup>11</sup> Accounting & Control, Business-Society Management, Finance, Marketing Management, Organisation & Personnel Management, Strategic Management & Entrepreneurship, Technology and Operations Management

<sup>12</sup> Student vertegenwoordiging: <http://www.rsm.nl/>

<sup>13</sup> <https://www.nvao.net/>

<sup>14</sup> <https://www.nvao.net/>

zelfstudies en commissierapporten zijn niet openbaar beschikbaar. De organisaties publiceren alleen lijsten van scholen die geaccrediteerd zijn.<sup>15</sup>

RSM neemt zoals gezegd deel aan internationale accreditaties. De School RSM bezit de zogenaamde 'triple crown' status waarbij de School is geaccrediteerd door de drie belangrijkste internationale accreditatie organisaties voor business Schools: AACSB, EFMD EQUIS en AMBA. RSM is sinds 1998 geaccrediteerd door de AACSB, Association to Advance Collegiate Schools of Business. Dit is een prestigieuze institutionele accreditatie die iedere 5 jaar opnieuw moet worden geactualiseerd met een zelfreflectie en een peer review bezoek. Daarnaast is RSM geaccrediteerd door EFMD EQUIS, een Europees accreditatie netwerk voor business schools. Ook dit is een institutionele accreditatie. De derde internationale accreditatie is de AMBA, die de MBA programma's apart accrediteert.<sup>16</sup>

Om aan de accreditatie criteria van de AACSB en EFMD EQUIS te blijven voldoen, moet RSM aantonen dat het aan de standaarden en criteria blijft voldoen. AACSB heeft een set van Core Values, Guiding Principles en 15 standaarden.<sup>17</sup> Ter illustratie van het professionele niveau van de internationale accreditatie criteria is een overzicht van de zogenaamde 'AACSB Core Values and Guiding Principles' in bijlage 8 van dit rapport te vinden.

Ook EFMD EQUIS heeft een duidelijk accreditatie protocol met standaarden en criteria.<sup>18</sup> Deze zijn ter illustratie toegevoegd aan bijlage 8 van dit rapport.

Zoals bij de EFMD EQUIS standaarden duidelijk is te zien is dat de internationale accreditatie organisaties verwachten dat de School professionele relaties met het bedrijfsleven onderhoudt (zgn 'corporate connections', nr 13).

AMBA is de derde belangrijke internationale accreditatie organisatie die ook een heel eigen set van standaarden en criteria heeft waar de School aan moet voldoen om de accreditatie te kunnen behouden.<sup>19</sup> De key principles van AMBA zijn tevens in bijlage 8 te vinden.

Het geheel van principes, standaarden en criteria die vanuit de internationale accreditatie organisaties wordt aangereikt, is een genuanceerd geheel van internationale normen en waarden die sterk bepalend zijn voor de organisatie, de werkwijze en de cultuur binnen de geaccrediteerde scholen. Business schools, zoals RSM, die de 'Triple Crown' status hebben bereikt, behoren tot de top 1% van scholen in de wereld en zijn gehouden aan strenge kwaliteitseisen die voor de ontwikkeling en reputatie van de School van

---

<sup>15</sup> EQUIS accredited schools: <http://www.efmd.org/accreditation-main/equis/accredited-schools>

AACSB accredited schools: <http://www.aacsb.edu/accreditation/accredited-members/global-listing>

AMBA accredited schools: <https://www.mbaworld.com/business-schools/business-school-search/schools-a-to-z>

<sup>16</sup> AACSB International—The Association to Advance Collegiate Schools of Business. <http://www.aacsb.edu/>

EFMD – Federation of Management Development. <https://www.efmd.org>

AMBA: Association of MBAs. <https://www.mbaworld.com/>

<sup>17</sup> AACSB standaarden: <http://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/docs/accreditation/standards/business-accreditation-2017-update.ashx?la=en>

<sup>18</sup> EQUIS standaarden:

[https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2018/EQUIS\\_Standards\\_and\\_Criteria.pdf](https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2018/EQUIS_Standards_and_Criteria.pdf)

<sup>19</sup> <https://www.mbaworld.com/-/media/files/accreditation/mba-criteria-for-accreditation.ashx?la=en>

strategisch belang zijn.<sup>20</sup> Om de RSM business school goed te kunnen begrijpen, is het nodig deze internationale accreditatie context te kennen. Daar wordt in hoofdstuk 4 nader op ingegaan.

### 3.8. RSM BV

#### 3.8.1 Organisatie

Zoals in het voorgaande al is beschreven bestaat er naast RSM Faculteit ook een RSM BV. De besloten vennootschap is opgericht ten behoeve van het privaat gefinancierde (niet-bekostigde) onderwijs, meer in het bijzonder de MBA programma's en het executive onderwijs. De BV kent een eigen organisatiestructuur waarvan kennisname van belang is voor een goed gegrip van de onderlinge betrekkingen tussen RSM Faculteit en de RSM BV. De EUR is 100% eigenaar van RSM BV en er vindt jaarlijks afstemming tussen het CvB en RSM BV plaats in de vorm van een algemene vergadering van aandeelhouders. Hierin vertegenwoordigt het CvB de EUR als enig aandeelhouder.

RSM BV doet geen onderzoek maar verzorgt alleen onderwijs en bedient de 'hoge markt – klant' en die markt vraagt om flexibiliteit: de klant vraagt immers ook een ander niveau van voorzieningen. RSM BV heeft geen eigen wetenschappelijk personeel in dienst. Personeel dat nodig is ten behoeve van onderwijsactiviteiten wordt ingehuurd vanuit RSM Faculteit dan wel extern aangetrokken.

#### 3.8.2. De rol van de decaan RSM Faculteit bij RSM BV

De decaan van RSM Faculteit is, zoals eerder vermeld, voorzitter van de RvC van RSM BV en in deze rol eindverantwoordelijk voor het reilen en zeilen van RSM BV.

RSM BV heeft ook een eigen Advisory Council (Advisory Council Executive Education) bestaande uit vertegenwoordigers van (grote) bedrijven. De Advisory Council komt drie keer per jaar bijeen *"to discuss new development in the market for executive education in general and at RSM's Executive Department in particular"* en levert input *"for ways to better serve the business community"*.

#### 3.8.3. De uitvoering en inrichting van het niet bekostigde onderwijs binnen RSM BV

Binnen RSM BV worden de volgende geaccrediteerde opleidingen verzorgd:

1. International Full-time MBA programma (MBA)
2. Parttime Executive MBA programma (EMBA)
3. Parttime Executive OneMBA programma (OneMBA)
4. Executive Master Customs and Supply Chain Compliance programma

RSM BV regelt de organisatorische kant van het onderwijs. Wetenschappelijk onderzoek vindt plaats bij RSM Faculteit. Het onderwijs is internationaal gericht en daarbij spelen de rankings een belangrijke rol.

Bij RSM BV is alleen ondersteunend en beheerpersoneel in dienst. De hoogleraren vanuit RSM Faculteit die onderwijs verzorgen voor de MBA en/of executive programma's worden ingehuurd door RSM BV. Dit wordt geregeld via contracten en aan de hand van de regels die daarvoor binnen de EUR gelden. De docent kan voor hele goede prestaties voor de MBA en/of het executive onderwijs vanuit zijn eigen vakgroep binnen RSM Faculteit eventueel worden 'beloond' met een gratificatie. Als de inzet voor MBA of executive

---

<sup>20</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Triple\\_accreditation](https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_accreditation)



programma's gezien wordt als *off load* activiteit, dan zijn vooraf afspraken over gemaakt binnen RSM Faculteit. Een *off load activiteit* is een activiteit die bovenop de reguliere activiteit wordt uitgevoerd door de facultaire medewerker, die reeds voldoet aan de reguliere werkafspraken in het kader van zijn/haar onderwijs en onderzoek. De verrekeningen vinden plaats via de vakgroep van RSM Faculteit waar de medewerker is aangesteld. RSM Faculteit factureert de inzet van faculteitsmedewerkers aan RSM BV. Op de zogenaamde *off load* betalingen aan faculteitsmedewerkers van RSM wordt later nog teruggekomen.

#### 3.8.4 Verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs binnen RSM BV

RSM is aangesloten bij internationale netwerken op het gebied van business en management. Voorbeelden hiervan zijn de al genoemde accreditatienetwerken van AACSB, EFMD EQUIS, AMBA, die ook van toepassing zijn op RSM BV. Daarnaast is RSM partner in andere netwerken als CEMS en PIM. CEMS is de Global Alliance for Management Education (CEMS, voorheen Community of European Management Schools). PIM staat voor *Partnership in International Management*.

#### 3.8.5. RSM BV ONDERNEMINGSRAAD

RSM BV heeft een Ondernemingsraad (OR) die de belangen behartigt van alle medewerkers in dienst van RSM BV. De OR houdt zich bezig met financiële en sociale kwesties in het algemeen en secundaire arbeidsvoorwaarden in het bijzonder. De OR heeft ruime bevoegdheden om het management te informeren en te adviseren over besluiten die gevolgen hebben voor het welzijn van de onderneming en heeft een beperkte instemmingsbevoegdheid in zeer specifieke gevallen die betrekking hebben op arbeidsvoorwaarden, zoals de pensioenregeling en functiebeoordelingsprocedures. Dit is conform de regels en voorschriften neergelegd in zijn handvest en opgelegd door het Nederlands vennootschapsrecht.

### 3.9. EUR Holding BV

#### 3.9.1 Organisatie

Er zijn voor wat betreft RSM twee private takken die van belang zijn voor werkzaamheden van medewerkers. Dit zijn de hierboven genoemde RSM BV, waar maar één BV onder hangt. Daarnaast is er de EUR Holding BV met daaronder 20 werkmaatschappijen<sup>21</sup> die allemaal een eigen RvC hebben die toezicht houden op de relatie met de faculteiten.

"De werkmaatschappijen zijn actief op het gebied van contractonderwijs, contractonderzoek en/of kennisexploitatie en verrichten services aan de EUR. De EUR is 100% aandeelhoudster van EUR Holding BV en EUR Holding BV vervolgens 100% aandeelhoudster van de werkmaatschappijen"<sup>22</sup>.

Een voorbeeld van een werkmaatschappij is EURAC BV (Erasmus Universiteit Rotterdam Accounting, Auditing & Controlling) waaronder ESAA (Erasmus School of Accounting & Assurance) onderwijs aanbiedt op het gebied van accounting en assurance.

Een ander voorbeeld is ERBS (Erasmus Research & Business Support). ERBS functioneert als 'kraamkamer' en richt zich op "innovatieve onderzoeksactiviteiten waarvan commercieel succes wordt verwacht. Bij voldoende prestaties worden deze initiatieven verzelfstandigd".<sup>23</sup> ERBS is een schakel tussen wetenschappelijke kennis van de EUR en vragen vanuit ondernemingen en publieke organisaties door het

<sup>21</sup> <https://www.eur.nl/over-de-eur/eur-holding>

<sup>22</sup> <https://www.eur.nl/over-de-eur/eur-holding>

<sup>23</sup> <https://www.eur.nl/over-de-eur/eur-holding/werkmaatschappijen/erasmus-research-business-support-erbs-bv>

geven van onder meer advies en door contractonderzoek te doen. Dit wordt gedaan door zowel wetenschappelijke medewerkers van de EUR als door wetenschappelijk medewerkers van ERBS.

### 3.9.2. Stafleden RSM Faculteit worden ingehuurd

EUR Holding BV kent een ander type medewerkers dan de EUR. Medewerkers bij de EUR Holding BV krijgen dan ook een contract en geen aanstelling, zoals bij de EUR. Wetenschappelijk medewerkers van RSM Faculteit kunnen worden ingehuurd voor activiteiten in een van de BV's van de Holding.

De financiering hiervan wordt via contracten geregeld en betaling vindt plaats aan de vakgroepen van de betreffende medewerkers.

### 3.9.3. Wie is waarvoor verantwoordelijk?

Voor de activiteiten die in een BV van de EUR Holding BV plaatsvinden is de BV verantwoordelijk. De financiële aansturing is geregeld via de sturing van de EUR Holding BV.

Wat betreft de kwaliteit van de opleidingen verschilt de rol die een faculteit oppakt bij de aansturing. De kwaliteit van het onderzoek dat binnen een BV van de Holding BV wordt gedaan, valt onder verantwoordelijkheid van de BV. Belangrijk nog te vermelden is dat de EUR Holding BV een eigen integriteitsbeleid heeft dat net als bij de EUR aansluit bij de Nederlandse Gedragscode wetenschapsbeoefening en vergelijkbaar is met het beleid van de EUR.

## 4. Academie, RSM en bedrijfsleven

### 4.1 Academie en bedrijfsleven

Sinds de jaren '80 van de vorige eeuw, toen de studentenprotesten en democratiseringgolven waren geluwd, werd in Nederland door met name de overheid met een schuin oog naar de economische betekenis van universiteiten in de VS gekeken. Stafleden en studenten starten daar relatief veel nieuwe bedrijvigheid op basis van aan de universiteiten gegenereerde kennis. Amerikaanse bedrijven op hun beurt zouden universitair onderzoek stimuleren met subsidies en het financieren van leerstoelen. Deze wisselwerking leidt tot kennisuitwisseling, innovatie en ondernemerschap en is daarmee een bron voor economische groei. In dat opzicht verkeerden de Nederlandse universiteiten nog in een ivoren toren, waarin ze vooral met zichzelf bezig waren. Dat moest anders. Het credo werd dat aan de universiteiten gegenereerde kennis maatschappelijk nuttig moest worden gemaakt. Vooral de economie zou moeten profiteren van aan het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek bestede belastinggeld. Sindsdien wordt daarvoor het begrip valorisatie gebruikt, eerst vooral in economische zin, later ook in termen van een bredere maatschappelijke betekenis.<sup>24</sup>

De universitaire deuren werden naar het bedrijfsleven en de maatschappij opengezet. Valorisatie kreeg een plaats in universitaire onderzoeksprogramma's en werd een beoordelingscriterium bij de toekenning van onderzoeksubsidies en bij onderzoekvisitaties. Van het bedrijfsleven werd ook wat verwacht. Na enige aarzeling, haakten de Nederlandse universiteiten daar graag op in. Het betekende immers vergroting van de relevantie van het wetenschappelijk onderzoek, verhoging van de onderzoekbudgetten en het bood de mogelijkheid middelen te verkrijgen uit patenten en van aan de universiteit gelieerde *start-ups*. Vooral aan technische universiteiten en aan medische en natuurwetenschappelijke faculteiten van gewone universiteiten heeft deze ontwikkeling een grote vlucht genomen. Overal ontstonden *Technology Transfer Centres*, *incubators* en *Science Parks*. Ook het bedrijfsleven toonde een grotere bereidheid onderzoek aan met name deze universiteiten en faculteiten mede te financieren. Hoewel met mate, nam ook het aantal door kennisinstellingen en het bedrijfsleven gesponsorde (bijzondere) leerstoelen toe.

De meest pregnante illustratie van dit valorisatiebeleid is het door de Nederlandse regering in 2011 opgezette zogenaamde Topsectorenbeleid. Dit beleid is erop gericht de Nederlandse economie kennisintensiever, innovatiever, ondernemender en concurrerender te maken. Daartoe is ingezet op een intensieve samenwerking tussen, en gezamenlijke financiering door, het bedrijfsleven, universiteiten, onderzoekcentra en de overheid. Het bedrijfsleven in die topsectoren, samen goed voor ongeveer een kwart van het bruto binnenlands product, financierde in 2016 ongeveer de helft van de ruim € 1 miljard aan publiek-private onderzoekprojecten.<sup>25</sup>

Ook wat betreft het onderwijs werden de universitaire deuren geopend, met name bij faculteiten met opleidingen als economie, bedrijfseconomie, econometrie, bedrijfskunde en de Engelstalige variant *business administration*. Vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en overheid hebben inmiddels zitting in adviesraden van de masteropleidingen. Stages, onderzoekprojecten door studenten bij bedrijven en gastsprekers worden in het curriculum gefaciliteerd. Ter voorbereiding op de arbeidsmarkt, een beoordelingscriterium in de Nationale Studentenenquête, kennen deze faculteiten *recruitment days* of bedrijfsdagen. De facultaire studentenverenigingen laten zich op dit terrein beslist niet onbetuigd. Een

<sup>24</sup> AWTI, KNAW en Rathenau Instituut, Balans van de Wetenschap 2016, Den Haag, Rathenau Instituut, 2016, hoofdstuk 3.

<sup>25</sup> zie [www.topsectoren.nl](http://www.topsectoren.nl)

veelzeggend voorbeeld zijn de Amsterdamse Carrière Dagen, jaarlijks georganiseerd door de faculteitsverenigingen van de economische en bedrijfskundige faculteiten van de beide Amsterdamse universiteiten. In het World Trade Center presenteren zo'n 70 bedrijven en instellingen zich gedurende meerdere dagen en er komen 2.000 studenten op af.

#### 4.2 RSM en bedrijfsleven

Inmiddels is het bedrijfsleven bij de universiteiten een welkome gast. Als internationaal gepositioneerde business school is het (internationale) bedrijfsleven object van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Net zomin als studenten van de zeevaartschool hun hele opleiding aan wal blijven, dient RSM zich te verhouden tot het bedrijfsleven. Contacten met het bedrijfsleven zijn nodig om te weten wat er speelt in het object van onderzoek en medewerking van het bedrijfsleven is essentieel voor het verrichten van onderzoek. Dit geldt zowel voor de wetenschappelijke staf als voor het bedrijfsonderzoek van studenten en voor stages. Wil het onderwijs van een business school actueel zijn, dan zijn kennis van recente ontwikkelingen, gastcolleges, *case studies* en bedrijfsstudies onontbeerlijk. En ter voorbereiding op de arbeidsmarkt is het voor studenten nuttig om al tijdens de studie kennis te maken met potentiële werkgevers. Die kunnen zich presenteren door middel van *in-house* trainingen, workshops en voorlichting door recruiters. Maar bovenal wil een internationaal georiënteerde business school multinationale bedrijven in enigerlei vorm aan zich binden om de School prestige te geven.

Het prestige wordt vooral ook ontleend aan de plaats op de rankings van internationale business schools en de verkregen internationale accreditaties. RSM positioneert zich in de hoogste regionen van de Financial Times Ranking (zowel de wereldwijde als de Europese ranking), de US News en de QS Masters in Management Rankings. Prestige en reputatie bepalen in hoge mate het collegegeld dat aan de studenten kan worden gevraagd en bepaalt daarmee de middelen waarover de business school kan beschikken. Het is het verdienmodel van een business school. De gewone bedrijfskunde opleidingen in het publieke deel van RSM kennen een wettelijk vastgesteld collegegeld voor EU-studenten. Het collegegeld voor studenten van buiten de EU is wettelijk vrij en wordt vastgesteld door het CvB. Voor de voltijdse en deeltijdse MBA-opleidingen in het private deel van RSM is het collegegeld evenmin gereguleerd en bedraagt voor het cursusjaar 2017-2018 €51.500,- voor een voltijdse MBA.

Het opbouwen van een reputatie als business school vergt vele jaren. Dat geldt ook voor het verkrijgen en onderhouden van internationale accreditaties. Die geven een kwaliteitskeurmerk aan de business school. Zoals al in paragraaf 3.5 en 3.6.3 is aangegeven, is RSM geaccrediteerd door de AACSB, de Association of MBA's (AMBA), EFMD EQUIS en is partner in CEMS Global Alliance. Daarnaast is RSM verbonden aan het PIM programma. Deze associaties streven naar een hoog niveau van *academic* en *professional* onderwijs in business schools en geven blijk van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hun missies gaan over een bijdrage leveren aan "*world's economy and to society*" (AACSB), of het opleiden van "*socially responsible business leaders*" (AMBA). Ethiek, integriteit, diversiteit en verantwoording zijn kernwaarden. Voor het verkrijgen van deze accreditaties is het van belang dat de "*... School to be firmly grounded in both the academic study and the professional practice of business and management.*" (AACSB, p. 40<sup>26</sup>). Van zowel de academische staf als de studenten wordt verwacht dat zij actief betrokken zijn op het bedrijfsleven. Zo wordt in de accreditatiestandaarden van EFMD EQUIS onder meer vermeld: "9. *The*

<sup>26</sup> <http://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/docs/accreditation/standards/business-accreditation-2017-update.ashx?la=en>

*School's programme offering in the field of Executive Education, if it exists, should be appropriately integrated into its overall strategy and into its central management systems. Whatever its organisational or legal structure, Executive Education should be seen as central to the strengthening of the School's connections with companies and organisations within the markets that it is serving. It should contribute to the development of the faculty in maintaining relevance in their teaching and research. It should contribute to the improvement of business practice by putting the School's distinctive expertise at the disposal of practising managers" en "13. The School should have a clearly articulated strategy and policy with regard to its corporate connections. It should demonstrate that it develops students and participants with a practical understanding of business and management through interaction with the corporate world. Faculty should be involved with current management practice through research and consultancy undertaken in collaboration with corporate partners and through executive education. Corporate input should be a key feature of the School's activities."* Deze wisselwerking tussen business school en bedrijfsleven komt het meest uitgesproken naar voren in de samenwerking van RSM met CEMS Global Alliance. CEMS is een alliantie tussen 30 toonaangevende businessschools en meer dan 70 internationaal opererende bedrijven en verzorgt voor een selectieve groep studenten van deze business schools het prestigieuze programma Master in International Management. Dit programma "... aims to bring the corporate world to the very centre of CEMS learning experience" zowel bij de selectie van studenten, in het onderwijs, als in het scouten van talentvolle studenten.

De commissie heeft bij haar onderzoek en de beoordeling van de relaties van RSM met het bedrijfsleven deze internationale accreditatiecontext mede als uitgangspunt genomen.

### 4.3 Organisatiecultuur van RSM

De vanzelfsprekende gerichtheid van RSM op het internationale bedrijfsleven, heeft een specifieke bedrijfscultuur tot gevolg. Staf en studenten gaan mee in de ondernemerszin, flexibiliteit, mobiliteit, internationale oriëntatie en statuur van de *corporate world*. De cultuur weerspiegelt zich deels in de organisatiestructuur van RSM (zie hoofdstuk 3), die gedecentraliseerd is en taken en verantwoordelijkheden kent op verschillende niveaus van de RSM-organisatie en daarnaast via een cluster van aparte BV's onder de EUR Holding BV. Op die verschillende niveaus en binnen die BV's van de EUR Holding BV kunnen initiatieven worden ontwikkeld, die niet door een strakke hiërarchie worden gesmoord. Er is daardoor voor facultaire medewerkers betrekkelijk veel beleidsvrijheid.

Voor een ander deel wordt de cultuur weerspiegeld in het beleid en de missie van RSM. Contacten met het bedrijfsleven worden gestimuleerd en gefaciliteerd. Prof. G. Yip, decaan van RSM van 2008-2011, maakte het mogelijk, met instemming van het CvB, dat hoogleraren, UHD's en UD's dienstverlening, onderwijs en/of consultancy voor 40, 30 en 20 dagen per jaar voor eigen rekening mogen verrichten in werktijd. Per vakgroep wordt bepaald hoe met deze faciliteit wordt omgegaan. Tussen vakgroepen bestaan hieromtrent dan ook verschillen. Behalve dat deze faciliteit stafleden stimuleert sterker betrokken te raken op het object van onderzoek en onderwijs, biedt zij RSM ook de mogelijkheid excellerende stafleden hoger te belonen. Dit wordt gezien als een beperkte financiële uitweg om internationaal gewilde stafleden aan te trekken en te binden. De universitaire CAO (CAO-NU) wordt in dit opzicht als te knellend ervaren voor een business school.

Niet voor niets maakt de missie van RSM gewag van de "... entrepreneurial tradition of Rotterdam and the Netherlands ..." waar het op voortbouwt. Dit geeft de cultuur van RSM goed weer.

## 5. Relaties RSM en bedrijfsleven

### 5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de relaties die RSM onderhoudt met het bedrijfsleven. Het gaat hierbij niet om een uitputtende opsomming van bedrijven waar RSM Faculteit, RSM BV, CCC BV of de EUR Holding BV contacten mee onderhoudt. Het gaat om het identificeren van voor de commissie relevante contacten die zijn neergeslagen in contracten. Daarvoor heeft de commissie inzicht gevraagd in contracten die tussen RSM Faculteit, RSM BV en CCC BV en derden zijn gesloten. RSM beschikt niet over een centrale registratie van contracten en dat heeft tot gevolg dat de commissie mogelijk niet beschikt over alle contracten die in de door de commissie bekeken periode zijn afgesloten. De commissie heeft voorts geen zicht op alle door individuele medewerkers als natuurlijke personen aangegane samenwerkingsverbanden met een of meer bedrijven, bijvoorbeeld op het terrein van consultancy als onderdeel van de nevenwerkzaamheden. Consultancycontracten tussen individuele medewerkers en bedrijven heeft de commissie niet aangetroffen, wat uiteraard niet wil zeggen dat deze er niet zijn. Dat neemt niet weg dat de commissie zich een beeld heeft kunnen vormen over de samenwerking tussen RSM Faculteit, RSM BV, CCC BV en het bedrijfsleven, voor zover voor de commissie relevant. Ten behoeve van de leesbaarheid onderscheiden we contracten die primair betrekking hebben op onderwijsactiviteiten, contracten die primair gaan over onderzoek, contracten waarbij het gaat om consultancywerk, en dan nog een tweetal contracten met betrekking tot lange termijn relaties. Dit wordt beschreven in paragraaf 5.3.

Samenwerking met het bedrijfsleven heeft binnen RSM ook zijn beslag gekregen in de vorm van deelname door (vertegenwoordigers van) het bedrijfsleven in adviesraden.

### 5.2. Samenwerking tussen RSM en het bedrijfsleven in advisory boards

RSM beschikt op School niveau over een adviesraad die bestaat uit externen die worden gerecrueteerd uit het bedrijfsleven. Een internationaal samengestelde adviesraad is een eis die door de internationale accreditaties waar RSM aan deelneemt wordt gesteld, en is overigens een veelvoorkomend verschijnsel waar ook de NVAO bij gelegenheid naar vraagt nu universiteiten geacht worden ook het afnemend veld bij hun activiteiten te betrekken. De advisory board van RSM komt tweemaal per jaar bij elkaar en heeft onder meer als taak om RSM gevraagd en ongevraagd van advies te dienen. Van deze vergaderingen worden uitgebreide verslagen gemaakt. De commissie heeft kennis genomen van de volledige verslagen van de afgelopen 10 jaren. Daaruit blijkt dat de advisory board zich primair bezig houdt met de strategie van RSM. De commissie is niet gebleken dat de board zich bemoeit met het ontwerp of de inhoud van het curriculum. De commissie heeft ook kennis genomen van de namen van de personen die lid zijn of zijn geweest van de advisory board en van de namen van de bedrijven waar de leden werkzaam zijn (geweest). Er zijn overigens ook een aantal centers die een eigen advisory board hebben.

### 5.3. Contracten

De commissie heeft alle contracten bekeken met derden in binnen- en buitenland. Daarbij is het onderwerp van de overeenkomst het verrichten van onderzoek, het doen van consultancy, het aangaan van lange termijn relaties of het verzorgen van executive onderwijs. De commissie heeft de contracten bekeken op aspecten die direct of indirect van betekenis zijn of kunnen zijn voor de wetenschappelijke integriteit. Daarbij is meer in het bijzonder aandacht geweest voor de betrokkenheid van het bedrijfsleven bij het onderwijs en voor de onafhankelijkheid bij het verrichten van wetenschappelijk onderzoek.

### 5.3.1. Lange termijn partnership op niveau van de School

In deze categorie is de commissie twee contracten tegengekomen. Het is een afzonderlijke categorie omdat deze contracten mede de aanleiding vormden voor het instellen van de commissie.

RSM is op het niveau van de School met twee bedrijven een overeenkomst aangegaan om een lange termijn partnership te bewerkstelligen. De overeenkomsten zijn inhoudelijk gelijkloidend en dus volstaat de weergave van één ervan, namelijk die met Shell.<sup>27</sup> In de kern komt de overeenkomst neer op het volgende:

- De partijen gaan de overeenkomst aan omdat ze beide denken er profijt van te hebben;
- Er wordt een stuurgroep in het leven geroepen bestaande uit vertegenwoordigers van Shell en uit hoogleraren van RSM op de terreinen die bij Shell tot de core business behoren;
- Binnen de stuurgroep zal Shell RSM voorzien van informatie over actuele ontwikkelingen binnen Shell, en dat kan dan weer de basis vormen voor de jaarlijkse samenwerkingsagenda tussen Shell en RSM;
- RSM zal Shell informeren over ontwikkelingen in het bedrijfsleven en binnen academia;
- Shell wordt via de stuurgroep in de gelegenheid gesteld het ontwerp van het RSM programma te beïnvloeden alsmede het profiel van de bachelor-, master- en MBA-studenten;
- Shell krijgt de mogelijkheid om recruitment activiteiten te ontplooiën.  
Onder het hoofdstuk marketing en branding wordt Shell de gelegenheid geboden experts naar RSM te sturen voor het verzorgen van gastcolleges waarmee een bijdrage kan worden geleverd aan een beter begrip bij studenten over wat Shell is en doet.
- tot slot kan RSM onderzoekers aanleveren ter versterking van de R en D capaciteit van Shell.

### 5.3.2. Contracten die primair betrekking hebben op wetenschappelijk onderzoek

Het gaat hier om contracten van RSM Faculteit met bedrijven, met instellingen als NWO, samenwerkingscontracten met andere instellingen voor wetenschappelijk onderwijs en onderzoek en met overheidsinstellingen. Het gaat hier om contracten zoals die doorgaans worden afgesloten met partijen met wie of ten behoeve waarvan wetenschappelijk onderzoek wordt verricht. Onderdeel van deze contracten is vaak de *non disclosure* bepaling waarbij wordt overeengekomen dat bepaalde informatie die ter beschikking wordt gesteld voor het onderzoek of die uit het onderzoek voortkomt niet of vooralsnog niet mag worden gepubliceerd. Het betreft voor zover de commissie heeft kunnen nagaan gevoelige bedrijfsinformatie waarover vaak wordt beslist dat deze niet of gedurende enige tijd niet wordt gepubliceerd. De aard van het door RSM verrichte onderzoek brengt mee dat wetenschappers vaak in het bezit worden gesteld van dergelijke gevoelige informatie ten aanzien waarvan geheimhouding wordt overeengekomen. De commissie vraagt wel aandacht voor het verschijnsel van de *side-letter* waarin zaken worden geregeld buiten het contract om. Gelet op de vertrouwelijkheid waarmee de contracten nog al eens worden omgeven, kan de commissie, alhoewel haar geen *side letters* zijn aangeboden, niet uitsluiten dat zij bestaan. Dergelijke brieven zijn in strijd met de aan de academie gewenste transparantie.

Een voorbeeld van een *non-disclosure* overeenkomst is opgenomen als bijlage 9.

### 5.3.3. Contracten die betrekking hebben op onderwijs

RSM Faculteit sluit met bedrijven sponsorcontracten af waarbij het bedrijf een bepaalde som geld betaalt en in ruil daarvoor krijgt het bedrijf exclusief toegang tot top studenten en hun CV's en mag het

<sup>27</sup> De overeenkomst is weergegeven in bijlage 2.

betreffende bedrijf een expert naar RSM sturen voor het verzorgen van een gastcollege. Daarnaast wordt op het onderwijsmateriaal het logo van het bedrijf geplaatst. De sommen geld verschillen nogal. De commissie kwam bedragen tegen van €2.500, maar ook van €15.000 voor dezelfde tegenprestaties.

Deze contracten hebben een vergelijkbare inhoud en stijl<sup>28</sup>.

#### 5.3.4. Contracten die primair betrekking hebben op consultancy

De commissie is geen consultancycontracten tegengekomen. Het betreft hier contracten die tussen hoogleraar/(hoofd)docent x en bedrijf y zijn afgesloten. De aard en omvang van deze contracten kan de commissie dan ook niet beoordelen. Deze contracten vallen naar het de commissie voorkomt onder de regeling nevenwerkzaamheden. De verantwoordelijkheid voor het opgeven van nevenwerkzaamheden ligt primair bij de betreffende medewerker.

De commissie neemt op grond van het wetenschapsgebied van RSM en de deskundigheid van haar stafleden aan dat er door individuele stafleden consultancyopdrachten worden verricht. Voor zover die consultancy plaatsvindt, vindt de commissie dat niet terug in de contracten die zij heeft gezien. Uit de gesprekken is de commissie gebleken dat er (ook) consultancy plaatsvindt binnen de EUR Holding BV.

De commissie heeft geen zicht kunnen krijgen op de aard en de omvang van de consultancywerkzaamheden door individuele stafleden als natuurlijke personen. En daarmee kan de commissie niet uitsluiten dat er niet toegestane nevenwerkzaamheden zouden kunnen plaatsvinden. Uit een steekproef bij de Kamer van Koophandel is echter niet naar voren gekomen dat hoogleraren van RSM Faculteit een BV op eigen naam hebben staan die ongeoorloofd zou zijn.

---

<sup>28</sup> Een voorbeeld is opgenomen in bijlage 10.



## 6. Aan de EUR en binnen RSM geldende regels en richtlijnen

### 6.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aan de EUR en binnen RSM geldende regels en richtlijnen die het toetsingskader vormen dat de commissie hanteert om na te gaan of de contacten die RSM met het bedrijfsleven onderhoudt, en de wijze waarop die contacten op het terrein van onderwijs en onderzoek worden ingevuld, in overeenstemming is met de binnen de EUR en RSM gehanteerde regels en richtlijnen. Daarbij gaat het meer in het bijzonder om de voor RSM geldende gedragscodes en de regeling met betrekking tot nevenwerkzaamheden, de regeling benoeming bijzondere hoogleraren en de afspraken die gemaakt zijn in het kader van de cultuur binnen RSM naar aanleiding van een op die cultuur betrekking hebbend rapport van PWC<sup>29</sup>.

### 6.2. Gedragscodes

#### 6.2.1 Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening

De gedragscode van de VSNU wordt in ons land door alle universiteiten onderschreven.<sup>30</sup> Zij is van kracht sinds 2004 en heeft sedertdien verschillende wijzigingen ondergaan. De gedragscode betreft voornamelijk zowel wetenschappelijk onderwijs als onderzoek, en is opgesteld volgens de formule dat aan de hand van een aantal principes wordt aangegeven, met behulp van voorbeelden, op welke wijze stafleden, docenten en onderzoekers, in de dagelijkse praktijk aan deze kernwaarden kunnen voldoen.

De principes zijn de volgende:

1. Eerlijkheid en zorgvuldigheid
2. Betrouwbaarheid
3. Controleerbaarheid
4. Onpartijdigheid
5. Onafhankelijkheid
6. Verantwoordelijkheid

Deze principes worden vervolgens uitgewerkt naar zowel onderwijs als onderzoek. De commissie heeft op een aantal aspecten uit de gedragscode meer in het bijzonder acht geslagen gelet op de opdracht aan de commissie, met een accent op het onderwijs en externe contacten.

#### *6.2.1.1 De uitwerking van de principes in het bijzonder op het terrein van het wetenschappelijk onderwijs*

Enkele aspecten van het principe zorgvuldigheid:

---

<sup>29</sup> Rapport PWC Oktober 2013: "Professional autonomy should be balanced with RSM's values and goals, by stimulating a culture of open, critical dialogue".

<sup>30</sup> De gedragscode is bijgevoegd in bijlage 11.

Zorgvuldigheid blijkt uit precisie en nuance bij het verzorgen van wetenschappelijk onderwijs, het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek en het publiceren van de resultaten daarvan en bij andere vormen van kennisoverdracht.

- Zorgvuldigheid beperkt zich niet tot het uitvoeren van en rapporteren over wetenschappelijk onderzoek, maar strekt zich ook uit tot de relaties tussen wetenschapsbeoefenaren onderling, tussen promotor en promovendus, tussen docenten en studenten en in relaties met de maatschappij.
- Een wetenschapsbeoefenaar is medeverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijsprogramma waarvoor hij onderwijs verzorgt, en voor de wetenschappelijke en maatschappelijke waarde van het onderzoeksprogramma waaraan hij deelneemt. Hij volgt zijn eigen voorkeuren alleen voor zover dat met die verantwoordelijkheid verenigbaar is.

Onder het principe betrouwbaarheid wordt onder meer het volgende vermeld:

- Bij informatieoverdracht in het onderwijs wordt selectieve weergave van beschikbare kennis vermeden of beargumenteerd. Overgedragen wetenschappelijke kennis is duidelijk onderscheidbaar van eigen opvattingen of speculaties daarover.

Het principe controleerbaarheid dient volgens de code in het onderwijs onder meer als volgt tot uitdrukking te komen:

- Bij al het onderwijsmateriaal, ook bij mondelinge informatieoverdracht, wordt de herkomst of de bron daarvan vermeld.

Onpartijdigheid wordt in het onderwijs onder meer als volgt gewaarborgd:

- Wetenschapsbeoefenaren geven anderen de ruimte om zich intellectueel onafhankelijk op te stellen.
- De keuze van methoden en criteria is uitsluitend afgestemd op het doel van waarheidsvinding en niet op externe doelen als commercieel succes of politieke invloed.
- Een wetenschapsbeoefenaar is pas verdediger van een bepaald wetenschappelijk standpunt als dat standpunt voldoende wetenschappelijk is onderbouwd. Rivaliserende standpunten dienen daarnaast te worden gemeld en toegelicht.

Onpartijdigheid komt ook uitdrukkelijk aan de orde bij het aanvaarden van opdrachten van derden. De code zegt daarover onder meer het volgende:

- Als een wetenschapsbeoefenaar onderwijs of onderzoek in opdracht van derden verricht, wordt hij in staat gesteld om, nadat de kaders zijn vastgesteld, de opdracht onafhankelijk van de opdrachtgevers uit te voeren. De probleemstelling is wetenschappelijk interessant, niet alleen met het oog op het specifieke belang van de opdrachtgever. De gebruikte methode is wetenschappelijk verantwoord. Op de onderzoeksresultaten heeft de opdrachtgever geen invloed.
- Opdrachten dragen aantoonbaar bij aan het wetenschappelijk onderwijs of onderzoek.

- Altijd is duidelijk gemaakt wat de verhouding is van de uitvoerder tot de opdrachtgever, bijvoorbeeld wanneer adviseurschappen of andere verbindingen bestaan.

#### 6.2.1.2. Onderzoek

Voor wat betreft het wetenschappelijk onderzoek is de code uitvoeriger en de commissie verwijst graag daarvoor naar de tekst van de code. Voor hier en nu is van belang dat de commissie met name heeft gelet op de navolgende aspecten uit de gedragscode. Daarbij gaat het voornamelijk om de onafhankelijke wetenschapsbeoefening. Daarover meldt de gedragscode dat

Wetenschapsbeoefenaren verrichten hun werk in academische vrijheid en in onafhankelijkheid. Voor zover beperkingen van die vrijheid onvermijdelijk zijn worden zij zichtbaar gemaakt.

Daarbij hanteert de code de volgende omschrijving van onafhankelijkheid:

- Bij de presentatie van inzichten als juist en relevant is een wetenschapsbeoefenaar onafhankelijk als hij zich daarbij alleen laat beïnvloeden door het oordeel van anderen voor zover dat berust op wetenschappelijk gezag. Hij laat zich niet op andere gronden beïnvloeden.
- Als een wetenschapsbeoefenaar onderwijs of onderzoek in opdracht van derden verricht, wordt hij in staat gesteld om, nadat de kaders zijn vastgesteld, de opdracht onafhankelijk van de opdrachtgevers uit te voeren. De probleemstelling is wetenschappelijk interessant, niet alleen met het oog op het specifieke belang van de opdrachtgever. De gebruikte methode is wetenschappelijk verantwoord. Op de onderzoeksresultaten heeft de opdrachtgever geen invloed.
- Opdrachten dragen aantoonbaar bij aan het wetenschappelijk onderwijs of onderzoek.
- Altijd is duidelijk gemaakt wat de verhouding is van de uitvoerder tot de opdrachtgever, bijvoorbeeld wanneer adviseurschappen of andere verbindingen bestaan. Mogelijke schijn van belangenverstrengeling wordt altijd vermeden dan wel vermeld in publicaties.
- Publicatie van de wetenschappelijke onderzoeksresultaten is gewaarborgd. In afspraken met een externe financier wordt altijd vastgelegd dat de wetenschapsbeoefenaar de vrijheid heeft de bevindingen binnen een nader aangeduide redelijke termijn te publiceren.
- Externe financiers van wetenschappelijke activiteiten worden met name genoemd. Voor onderzoek betekent dat bijvoorbeeld een naamsvermelding in publicaties of congrespresentaties waarin resultaten van gesponsord onderzoek worden gepresenteerd; voor onderwijs betekent dat bijvoorbeeld vermelding bij cursusaankondiging en -materiaal.

#### 6.2.2. PRME: principles of responsible management education

RSM onderschrijft de zes principes van responsible management education, een code van de verschillende wereldwijd opererende internationale accreditatieorganisaties<sup>31</sup>. Deze principes zijn:

1. *Purpose: We will develop the capabilities of students to be future generators of sustainable value for business and society at large and to work for an inclusive and sustainable global economy.*

<sup>31</sup> <sup>31</sup> PRME values: <http://www.unprme.org/about-prme/the-six-principles.php>

2. *Values: We will incorporate into our academic activities and curricula the values of global social responsibility as portrayed in international initiatives such as the United Nations Global Compact.*
3. *Method: We will create educational frameworks, materials, processes and environments that enable effective learning experiences for responsible leadership.*
4. *Research: We will engage in conceptual and empirical research that advances our understanding about the role, dynamics, and impact of corporations in the creation of sustainable social, environmental and economic value.*
5. *Partnership: We will interact with managers of business corporations to extend our knowledge of their challenges in meeting social and environmental responsibilities and to explore jointly effective approaches to meeting these challenges.*
6. *Dialogue: We will facilitate and support dialogue and debate among educators, students, business, government, consumers, media, civil society organisations and other interested groups and stakeholders on critical issues related to global social responsibility and sustainability.*

Uit deze principes spreekt een aansporing tot nauwe verbinding met het bedrijfsleven ten einde de studenten op te leiden tot verantwoorde burgers die een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan een duurzame mondiale economie. Uiteraard is die verbinding bedoeld om de studenten kennis en kunde alsmede verantwoordelijkheidsbesef mee te geven en derhalve is die verbinding met het bedrijfsleven bedoeld om de studenten direct en indirect te beïnvloeden.

### 6.2.3. Gedragscodes en wetenschappelijk onderwijs

De gedragscode van de VSNU heeft ook betrekking op het wetenschappelijk onderwijs, die van ALLEA ziet alleen op wetenschappelijk onderzoek. In 2016 heeft een commissie 'Verkenning Herziening Gedragscode Wetenschapsbeoefening' aanbevolen het wetenschappelijk onderwijs uit de gedragscode te verwijderen. De reden daarvoor is volgens de commissie:

'De integriteitsproblematiek in onderwijs en onderzoek is in wezen te verschillend om in één code te kunnen worden geadresseerd. Op integriteitskwesities in het wetenschappelijk onderwijs zijn bovendien deels al andere regelingen van toepassing dan de gedragscode (en desgewenst zouden de universiteiten die nog kunnen aanvullen met een separate onderwijscode).'<sup>32</sup> De 'Commissie herziening Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening' heeft inmiddels een nieuwe gedragscode opgesteld die alleen betrekking heeft op onderzoek. Deze gedragscode wordt nog dit jaar van kracht. Een conceptversie is beschikbaar op de VSNU website.<sup>33</sup>

Wanneer het voorstel wordt gevolgd, betekent dit dat in elk geval de VSNU gedragscode geen houvast meer biedt voor docenten in het wetenschappelijk onderwijs en zullen zij zich moeten oriënteren op andere regels en richtlijnen. Die zijn er aan verschillende universiteiten. De EUR heeft een eigen integriteitscode waarin als kernwaarden zijn benoemd: professionaliteit, *teamwork* en *fair play*. Deze kernwaarden hebben tot doel richting te geven aan het beoogd gedrag van de medewerkers en studenten. Voor veel onderwerpen zijn er daarnaast richtlijnen of codes vastgesteld<sup>34</sup>.

<sup>32</sup> Adviesrapport Commissie Verkenning Herziening Gedragscode Wetenschapsbeoefening, oktober 2016.

<sup>33</sup> <https://vsnu.nl/nederlandse-gedragscode-wetenschappelijke-integriteit.html>

<sup>34</sup> <https://www.eur.nl/over-de-eur/corporate-publicaties/integriteitscode>

### 6.3. Nevenwerkzaamheden

Mede op geleide van de VSNU beschikken alle universiteiten, en dus ook de EUR, over een regeling nevenwerkzaamheden.<sup>35</sup> Die regeling is onverkort van toepassing binnen RSM. De ratio voor de regeling nevenwerkzaamheden is erin gelegen dat de universiteit enerzijds haar medewerkers in de gelegenheid wil stellen om naast hun hoofdfunctie aan de universiteit werkzaamheden ten behoeve van derden te verrichten, anderzijds is het gewenst dat er voor de universiteit zicht blijft op de aard en omvang van die werkzaamheden. Transparantie draagt bij aan het tegengaan van tegenstrijdige belangen, het draagt bij aan inzicht in de betrokkenheid van docenten en onderzoekers bij - ingeval van RSM - het bedrijfsleven, en biedt de mogelijkheid om de nevenwerkzaamheden daadwerkelijk in omvang te beperken. Medewerkers moeten jaarlijks een opgave doen van de nevenwerkzaamheden, en van de aard en de omvang en de inkomsten die daarmee worden behaald. Een en ander behoeft de instemming van de decaan. In het nu vigerende formulier moeten medewerkers verklaren (door de desbetreffende box aan te vinken) dat het register met hun nevenwerkzaamheden compleet, up to date en juist is.

Binnen RSM is de regeling nevenwerkzaamheden van de VSNU<sup>36</sup> sinds 1 januari 2009 aangevuld met een eigen beleid. Dat beleid is geregeld in de notitie '*RSM policy on Side Positions and Outside income*.'<sup>37</sup> In deze notitie worden medewerkers er op geattendeerd dat men bij het vervullen van nevenwerkzaamheden alert moet zijn op belangenverstremming en op mogelijke reputatieschade. Zo wordt de tabaksindustrie als voorbeeld genoemd van een bedrijfstak waarvan men liever niet ziet dat daar werkzaamheden voor worden verricht.

In de notitie wordt voorts aangegeven hoeveel tijd men aan nevenwerkzaamheden mag besteden in werktijd: voor hoogleraren zijn dat 40 dagen per jaar, voor universitaire hoofddocenten 30 dagen en voor universitair docenten 20 dagen. De inkomsten mag men in beginsel zelf behouden, tenzij de werkzaamheden waarmee die inkomsten worden behaald ten koste gaan van de werkzaamheden voor RSM. In dat geval wordt er met de vakgroepvoorzitter overleg gevoerd, hetgeen ertoe kan leiden dat een bepaald percentage van de inkomsten ten goede komt aan de afdeling waarbinnen het betreffende personeelslid is aangesteld. Het is beleid dat de nevenwerkzaamheden op voorhand worden goedgekeurd door vakgroepvoorzitter en decaan, waarbij van het staflid wordt gevraagd een opgave te doen van de werkzaamheden, onder vermelding van de naam voor wie deze werkzaamheden zijn verricht, de aard van de werkzaamheden, het aantal dagen dat men aan nevenwerkzaamheden heeft besteed en tot slot de bedragen die met deze werkzaamheden zijn verdiend.

De commissie heeft inzage gehad in de lijst van de EUR waarop nevenwerkzaamheden en de desbetreffende stafleden van RSM Faculteit zijn vermeld. De lijst vermeldt wel of er met nevenwerkzaamheden inkomsten zijn verdiend, maar slechts in een enkel geval wordt een bedrag opgevoerd. Nevenwerkzaamheden zijn overigens ook raadpleegbaar op de internetpagina van de EUR.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> De regeling is opgenomen onder bijlage 12

<sup>36</sup> over de regeling nevenwerkzaamheden wordt periodiek door de VSNU aan de minister gerapporteerd en nevenwerkzaamheden dienen ook vermeld te worden op de persoonlijke sites van de medewerkers, die openbaar zijn.

<sup>37</sup> De notitie is opgenomen onder bijlage 13

<sup>38</sup> <https://www.eur.nl/over-de-eur/reglementen-en-regelingen/regeling-nevenwerk>

De VSNU heeft de regeling nevenwerkzaamheden in 2014 geëvalueerd en komt daarbij tot onder meer de navolgende bevindingen ten aanzien van de registratie:

“Van de ‘reguliere’ hoogleraren van de Nederlandse universiteiten heeft nagenoeg iedereen op de eigen profielpagina geregistreerd of zij wel of geen nevenwerkzaamheden hebben (in 2014 ongeveer 90%). ‘Reguliere hoogleraren’ zijn hoogleraren die een vaste aanstelling hebben als hoogleraar.

Bij de bijzondere hoogleraren is het lastiger een dergelijk hoog percentage te behalen. In sommige gevallen betreft de aanstelling slechts 10-20%, waarmee het bijzonder hoogleraarschap als een ondergeschikte nevenfunctie wordt beschouwd.”

Verder wordt aangegeven: “Hoewel ongeveer 90% van alle reguliere hoogleraren nevenwerkzaamheden heeft geregistreerd op hun profielpagina, is het belangrijk te vermelden dat het risico bestaat dat deze nevenwerkzaamheden niet altijd volledig zijn weergegeven of up-to date zijn. Het blijft immers de verantwoordelijkheid van hoogleraren zelf om nevenwerkzaamheden al dan niet te registreren. Daarnaast kunnen nevenwerkzaamheden gedurende het jaar meerdere keren wijzigen. Zowel het hoogleraren bestand als de nevenwerkzaamheden zijn aan fluctuatie onderhevig.”

En, bij wijze van conclusie stelt de VSNU:

“Het registreren van nevenwerkzaamheden blijft echter mensenwerk en daarom kan 100% garantie van *volledigheid* en *juistheid* niet worden geboden.”

Verder is het in het geval van RSM opvallend dat een deel van de nevenwerkzaamheden van stafleden plaatsvindt ten behoeve van zogenaamde *custom executive education activities* en *open programmes*, onder verantwoordelijkheid van RSM BV. In paragraaf 7.5 gaat de commissie nader in op deze zogenaamde interne nevenwerkzaamheden.

#### 6.4. Bijzondere leerstoelen

Universiteiten kennen op grond van de WHW<sup>39</sup> het verschijnsel van de bijzondere leerstoel. Daarbij gaat het in de regel om leerstoelen die worden bezet door personen die hun hoofdfunctie elders hebben, maar vanwege hun bijzondere kennis en kunde een welkome aanvulling vormen op het gewone hooglerarenbestand. De EUR kent daarnaast de unieke constructie van de bijzonder hoogleraar als tussenstap in het carrièrepad op weg naar een gewone leerstoel, vallend onder de zogenaamde categorie personeelsbeleid. De EUR kent procedurevoorschriften die in acht dienen te worden genomen bij het openstellen van een bijzondere leerstoel en bij het voordragen en benoemen van kandidaten. De eisen die aan de kandidaten worden gesteld zijn vergelijkbaar met die welke aan gewone leerstoelen worden gesteld, terwijl de procedure identiek is aan die voor gewone leerstoelen.

RSM heeft op dit moment 18 bijzondere leerstoelen. Daarvan worden er 16 bezet in de categorie personeelsbeleid. Dit betreft bijzondere leerstoelen die door het Trustfonds EUR zijn gevestigd en waarop universitaire hoofddocenten van RSM Faculteit zijn benoemd. Zij hebben voor het overgrote deel een full time aanstelling bij RSM. Twee leerstoelhouders hebben geen aanstelling bij RSM. Een daarvan heeft een aanstelling bij RSM BV en de ander heeft een aanstelling bij een buitenlandse universiteit en is voorts

---

<sup>39</sup> WHW Artikel 9.53. Bevoegdverklaring tot vestiging bijzondere leerstoel

zelfstandig adviseur. Twee leerstoelhouders hebben een deeltijdaanstelling bij RSM en zijn voorts ook elders werkzaam.

#### 6.5. Over de cultuur binnen RSM

In 2013 is in opdracht van RSM door PWC een onderzoek uitgevoerd naar de vraag op welke wijze het bewaken van de wetenschappelijke integriteit binnen RSM bevorderd kan worden. In een rapport onder de titel 'Professional autonomy should be balanced with RSM's values and goals, by stimulating a culture of open, critical dialogue' concludeerden de onderzoekers kort gezegd dat RSM geen nieuwe regels en richtlijnen zou moeten introduceren en evenmin nieuwe controle- en toezichtsmechanismen. Wel werd aanbevolen een cultuur te ontwikkelen *'which stimulates sharing, dialogue and openness which will allow faculty members to voice their opinions, share their ideas and learn from their own mistakes as well as those made by colleagues.'* In de kern gaat het derhalve om een cultuur waarin alle medewerkers van RSM zich vrij voelen uiting te geven aan hun gedachten, ook al betekent dit kritiek op elkaar, ook op senioren en leidinggevendenden. Waar een dergelijke cultuur ontbreekt, kan dat leiden tot een angstcultuur waarbinnen jonge onderzoekers en docenten zich niet vrij voelen om fouten toe te geven en fouten van anderen ter discussie te stellen.

Eveneens in 2013 verscheen een rapport van een binnen de EUR ingestelde universiteitsbrede *taskforce* wetenschappelijke integriteit waarin een aantal aanbevelingen is opgenomen, waaronder de aanbeveling in elke faculteit een of meer Wetenschappelijke integriteitsmedewerkers te benoemen belast met onderwerpen die de wetenschappelijke integriteit direct of indirect raken, waaronder het verstrekken van adviezen met betrekking tot wetenschappelijke integriteit. Voorts wordt aanbevolen alle onderzoekers een integriteitsverklaring te laten ondertekenen en meer aandacht te besteden aan wetenschappelijke integriteit bij de opleiding van promovendi en tijdens de jaarlijkse onderzoeksdagen.

## 7. Bevindingen van de commissie

### 7.1. Inleiding

Hiervoor is beschreven wat voor een instelling RSM is en hoe de RSM Faculteit zich verhoudt tot de RSM BV, de EUR Holding BV en de EUR. Voorts is aandacht besteed aan het algemeen verschijnsel van de relaties tussen universiteiten en het bedrijfsleven en is aangegeven welke regels en richtlijnen binnen RSM gelden voor zover relevant voor de opdracht van de commissie.

De commissie heeft kennis genomen van een groot aantal documenten en heeft met een aantal stafleden van RSM Faculteit, RSM BV en van de Holding BV gesproken om een beeld te krijgen van de manier waarop RSM verbonden is met het bedrijfsleven en welke mogelijke gevolgen deze contacten hebben op het onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek. Op grond daarvan komt de commissie tot de volgende bevindingen.

### 7.2. Bevindingen algemeen

De commissie stelt vast dat RSM Faculteit, RSM BV en de EUR Holding BV relaties onderhouden met het bedrijfsleven, hetgeen niet verwonderlijk is onder meer gelet op de aard van het wetenschapsgebied dat RSM bedient, waarbij intensieve contacten met het bedrijfsleven noodzakelijk zijn. Gelet op de ambitie van RSM is het aantal relaties en meer in het bijzonder zijn de met die contacten gemoeide opbrengsten, naar het oordeel van de commissie nogal bescheiden. Dat laatste geldt, voor zover de commissie dat kan overzien, overigens niet alleen voor RSM; RSM neemt in dat opzicht ten opzichte van andere business schools in ons land geen bijzondere positie in.

### 7.3. Over de onafhankelijkheid van onderwijs

De commissie maakt bij de contacten met het bedrijfsleven in relatie tot het wetenschappelijk onderwijs bij RSM onderscheid in relaties die betrekking hebben op het onderwijs op het niveau van de School, relaties die direct betrekking hebben op het curriculum en relaties die direct te maken hebben met de opleiding/cursus binnen het curriculum.

Van het eerste is sprake bij de betrokkenheid van het bedrijfsleven bij de adviesraden. Van het tweede is sprake bij de zogeheten sponsorcontracten, en de derde variant ziet op gastcolleges door medewerkers uit het bedrijfsleven in een cursus.

De commissie heeft vastgesteld dat RSM contracten met het bedrijfsleven is aangegaan die vragen oproepen met betrekking tot de onafhankelijkheid van de instelling op het gebied van het academisch onderwijs. Met twee bedrijven zijn contracten aangegaan waarin met zo veel woorden is bepaald dat deze bedrijven de mogelijkheid wordt geboden om het curriculum te beïnvloeden alsmede het profiel van de bachelor- en de masterstudenten. De commissie heeft vastgesteld dat hier sprake is van een zeer ongelukkige formulering van deze contracten, waar overigens in de praktijk geen gevolg aan is gegeven. De inhoud van het curriculum wordt bepaald door RSM, waarbij diverse organen zoals de programmacommissies en de faculteitsraad nauw betrokken zijn. De commissie heeft in haar onderzoek geen aanwijzingen gevonden, die tot een ander oordeel zouden moeten leiden dan dat RSM volledig autonoom is in het bepalen van de vorm en de inhoud van het onderwijs.

Het tweede aspect betreft het profiel van de bachelor- en masterstudenten met betrekking tot toelating tot de opleiding. Ook hiervoor geldt dat er sprake is van een zeer ongelukkige formulering van deze bepaling in het contract waar in de praktijk geen enkel gevolg aan is gegeven. RSM is autonoom in haar



toelatingsbeleid waarop geen enkel bedrijf direct noch indirect invloed uitoefent. De commissie heeft in haar onderzoek geen aanwijzingen gevonden die tot een ander oordeel zouden moeten leiden.

De commissie heeft vastgesteld dat de formuleringen zoals hier bedoeld in geen enkele andere overeenkomst die zij onder ogen heeft gehad, voorkomen. De decaan heeft te kennen gegeven dat in de toekomst deze formuleringen niet meer zullen voorkomen.

De commissie heeft vastgesteld dat RSM jaarlijks met een (ander) bedrijf een sponsorovereenkomst sluit ten behoeve van de honoursprogramma's in de masteropleidingen. In deze overeenkomsten is bepaald dat RSM een bepaald bedrag aan geld ontvangt waarbij RSM als tegenprestatie het bedrijf in de gelegenheid stelt om een of meer gastcolleges te verzorgen en in de gelegenheid wordt gesteld recruiteringsactiviteiten te verrichten. Verder mag op het onderwijsmateriaal en op de site van het programma het logo van het bedrijf worden vermeld. Kort gezegd gaat het dus om vier voor de commissie relevante aspecten. Het eerste betreft het ontvangen van een bedrag aan geld door RSM, het tweede gaat over de gastcolleges, het derde het gebruik van het logo van het bedrijf op het onderwijsmateriaal en het vierde ziet op recruiteringsactiviteiten.

Ten aanzien van het in ontvangst nemen van een *bedrag aan geld* heeft de commissie vastgesteld dat de sponsorcontracten erin voorzien dat RSM een bepaald bedrag aan geld ontvangt. De bedragen lopen nogal uiteen en variëren van €1.500 tot €15.000. Kennelijk wordt de hoogte van het bedrag mede bepaald door de omvang van het bedrijf waarmee het contract wordt afgesloten. De commissie vindt de bedragen overigens in het algemeen nogal bescheiden. De commissie stelt vast dat sponsoring noodzakelijk is om een honoursprogramma te kunnen uitvoeren, omdat dergelijke programma's niet onder de reguliere overheidsfinanciering vallen. Honoursprogramma's zijn wel belangrijke aanvullingen op het reguliere programma omdat zij een extra uitdaging betekenen voor de beter gemotiveerde en hoger getalenteerde studenten. Zij zijn ook noodzakelijk om deze studenten aan boord te houden. Het komt de commissie voor dat dergelijke sponsoring niet bezwaarlijk is, mits de tegenprestatie van de universiteit transparant is en de universiteit daarbij geen bevoegdheden overdraagt waardoor de onafhankelijkheid op het gebied van het onderwijs en onderzoek kan worden aangetast. De commissie is niet gebleken dat dit bij de sponsorcontracten voor de honoursprogramma's binnen RSM het geval is.

Het is de commissie gebleken dat voor wat betreft de *gastcolleges* experts van de desbetreffende geldschietende bedrijven in de gelegenheid worden gesteld een of meerdere gastcolleges te verzorgen in het programma. De keuze van de experts en de keuze van het onderwerp worden in overleg met de daartoe verantwoordelijke docent vastgesteld. De kwaliteit van de gastcolleges wordt geëvalueerd en is onderdeel van de reguliere kwaliteitscyclus van het onderwijs binnen RSM. De commissie heeft geen aanwijzingen gevonden die erop wijzen dat door het aanbieden van een of meer gastcolleges binnen een honoursprogramma in de masters, RSM afstand zou hebben gedaan van haar autonome bevoegdheid over het onderwijs dan wel deze in vergaande mate zou hebben gerelativeerd. Gastcolleges zijn sinds jaar en dag een vertrouwd verschijnsel aan de universiteiten. Zij kunnen bijdragen aan de kwaliteit van de opleiding, mits de gebruikelijke kwaliteitseisen die aan het onderwijs in de masters worden gesteld worden nageleefd. De commissie heeft zich ervan laten overtuigen dat dit binnen RSM het geval is. Daaraan doet niet af dat in de regel de gastdocenten niet beschikken over een basiskwalificatie onderwijs. Naar het oordeel van de commissie voert het te ver die eis te stellen aan een incidentele gastspreker. Immers daardoor zal het aantal potentiële gastdocenten met specifieke expertise aanmerkelijk afnemen,

terwijl toezicht vanuit de programmaleiding op deze colleges volstaat. De commissie dicht hierbij overigens ook voldoende kritische massa toe aan de studenten die deze colleges volgen en evalueren.

Het *derde aspect* dat naar het oordeel van de commissie relevant is in de sponsorcontracten betreft het *vermelden van het logo van de sponsor* op het onderwijsmateriaal en op de site van het betreffende programma. In het kader van de transparantie is het zeer gewenst dat bekend is dat het programma wordt gesponsord en door welk bedrijf. De commissie vraagt zich wel af of dat moet gebeuren door het plaatsen van het logo van het bedrijf op het onderwijsmateriaal en de site van de betreffende opleiding. Daardoor kan eenvoudig de indruk worden gewekt dat het bedrijf mede verantwoordelijk is voor de inhoud en vormgeving van het programma, terwijl de verantwoordelijkheid daarvoor nu juist bij uitsluiting bij de faculteit ligt. De commissie geeft de faculteit in overweging dat aspect te herzien en in het onderwijsmateriaal en op de site aan te geven dat het programma mede wordt bekostigd door bedrijf X en dat de verantwoordelijkheid voor inhoud en vorm bij de faculteit ligt.

Het *vierde aspect* betreft *rekruteringsactiviteiten* door het bedrijf onder de honoursstudenten. Zoals in hoofdstuk 4 al aangegeven zijn activiteiten die gericht zijn op het rekruteren van studenten bepaald geen bijzonder verschijnsel. Integendeel. Studenten hebben er ook baat bij wanneer zij reeds tijdens de studie in contact komen met potentiële werkgevers. Dat geldt voor alle studenten, ook voor honoursstudenten. De commissie heeft er alle begrip voor dat bedrijven meer in het bijzonder geïnteresseerd zijn in de beste studenten. Die komen overigens naar het oordeel van de commissie ook in andere programma's voor. De commissie plaatst wel vraagtekens bij de in de contracten opgenomen verplichtingen van RSM, namelijk dat RSM de bijeenkomsten organiseert en actief meewerkt aan het ter beschikking stellen van informatie over de beste studenten. De vragen die daarbij rijzen zijn wie bepaalt wie de beste studenten zijn en op grond waarvan, en in hoeverre is het ter beschikking stellen van informatie waar de faculteit over beschikt over de studenten, niet in strijd met de wet, in het bijzonder met de wet bescherming persoonsgegevens, na 25 mei 2018 de Algemene verordening gegevensbescherming.

De faculteit heeft te kennen gegeven, en de commissie heeft zich ervan overtuigd dat dit ook juist is, dat in contracten voortaan uitdrukkelijk wordt bepaald dat een en ander in overeenstemming dient te zijn met de wet bescherming persoonsgegevens. De commissie beveelt aan nauwkeurig te monitoren of de rekruteringsactiviteiten daadwerkelijk in overeenstemming zijn met de wet.

Wat betreft de mogelijke invloed van het bedrijfsleven op het onderwijs door middel van adviesraden heeft de commissie vastgesteld dat adviesraden worden ingeschakeld bij het ontwerpen van nieuwe programma's. Het inschakelen van zogeheten stakeholders is een normaal en overigens ook gewenst verschijnsel opdat bij het introduceren van nieuwe programma's rekening kan worden gehouden met de behoeften van het afnemend veld. De commissie is niet gebleken van een zodanige invloed van het bedrijfsleven op de ontwikkeling van nieuwe programma's binnen RSM dat gezegd kan worden dat RSM haar autonomie en onafhankelijkheid bij de ontwikkeling van nieuwe onderwijsprogramma's geheel of gedeeltelijk heeft prijsgegeven.

De commissie heeft vastgesteld dat binnen RSM de werking van de VSNU-gedragscode voor het onderwijs minder bekend is. Aangezien het er naar uitziet dat onderwijs uit deze code wordt verwijderd en de EUR alsdan niet voorziet in een uitdrukkelijk op het onderwijs toegesneden gedragscode beveelt de commissie aan daar alsnog in te voorzien. De EUR beschikt weliswaar over een eigen gedragscode, maar dit is een algemene gedragscode en de daarin geformuleerde kernwaarden hebben een zodanig open, en daarmee

vrijblijvend karakter, dat zij naar het de commissie voorkomt onvoldoende sturing kan geven aan wetenschappelijk integer handelen binnen het onderwijs.

#### 7.4. Over de onafhankelijkheid van onderzoek

De commissie heeft zich beziggehouden met de vraag of er aanwijzingen zijn dat binnen RSM wetenschappers niet meer in onafhankelijkheid wetenschappelijk onderzoek kunnen verrichten vanwege contacten met het bedrijfsleven. Uit de door de commissie geraadpleegde contracten blijkt niet dat wetenschappers in contracten hun onafhankelijkheid in meer of mindere mate opgeven doordat zij niet vrij zouden zijn in de keuze van bijvoorbeeld de onderzoeksmethodiek of het formuleren van conclusies uit hun wetenschappelijk onderzoek. Ook is de commissie niet gebleken dat de onafhankelijkheid in het geding zou zijn geweest. Voor zover RSM te maken heeft met achterblijvende eerstegeldstroomfinanciering probeert zij via uitbreiding van het privaat gefinancierde onderwijsportfolio de beschikbare middelen structureel te vergroten. Extra financiering voor onderzoek wordt verder veelal gezocht via wetenschappelijke subsidies als NWO en ook internationaal via de EU, aangezien dit ook een positieve invloed heeft op de wetenschappelijke reputatie van de School. Dat betekent onder meer dat de onlangs nog door de KNAW geconstateerde mogelijke gevolgen voor de onafhankelijkheid van het wetenschappelijk onderzoek ten gevolge van achterblijvende onderzoeksfinanciering door de overheid bij RSM minder voor de hand liggend zijn, aangezien gekozen is voor een andere piste om in voldoende aanvullende onderzoeksfinanciering te voorzien.

De commissie heeft vastgesteld dat in veel contracten die betrekking hebben op projecten voor wetenschappelijk onderzoek *non-disclosure* bepalingen voorkomen. Die bepalingen zijn echter niet uitzonderlijk en zien telkens op gevoelige bedrijfsinformatie waarvan het niet gewenst is dat deze binnen een bepaalde termijn wordt gepubliceerd en zelfs in het geheel niet. Dat laatste acht de commissie onacceptabel. Dat geldt voor medewerkers maar ook voor studenten die onderzoek verrichten binnen bedrijven ten behoeve van hun afstudeerwerkstuk.

De commissie zet overigens wel vraagtekens bij de volledigheid van de registratie van contracten met betrekking tot wetenschappelijk onderzoek voor derden. Hiervoor werd al opgemerkt dat zich mogelijk ook het verschijnsel van de side-letter voordoet, maar bovendien heeft de commissie vernomen dat niet alle onderzoeksprojecten ten behoeve van derden worden geregistreerd waardoor er geen volledig beeld bestaat van werkzaamheden voor derden. De niet volledige registratie belemmert het toezicht op de onafhankelijkheid van de onderzoeker.

De commissie merkt overigens op dat bij werkzaamheden voor derden het aanbeveling verdient na te gaan of door de medewerkers marktconforme tarieven worden gebruikt om te voorkomen dat er mogelijk sprake is van het beschikbaar stellen van publieke middelen aan private derden. De commissie heeft dat niet nader onderzocht, omdat zij dat onderdeel buiten haar opdracht vindt liggen.

#### 7.5. Over nevenwerkzaamheden

De commissie heeft vastgesteld dat binnen de EUR en binnen RSM Faculteit de regeling nevenwerkzaamheden van de VSNU geldt, met voor RSM Faculteit specifiek beleid.

De commissie heeft vastgesteld dat bij de aanvang van haar werkzaamheden de registratie van de nevenwerkzaamheden niet op orde was. Een aantal stafleden had nevenwerkzaamheden niet vermeld en het is de commissie voorts gebleken dat het enige tijd heeft geduurd en er nogal wat aandrang nodig was om de lijst te completeren. Die lijkt overigens nog niet compleet te zijn. In een enkel geval is niet vermeld

of er wel of geen nevenwerkzaamheden worden verricht, en voorts indien vermeld wordt dat er met de nevenwerkzaamheden wel inkomsten zijn gemoeid, worden er niet steeds concrete bedragen bij vermeld

De commissie acht het niet volledig registreren, controleren en publiceren van nevenwerkzaamheden een risico voor de wetenschappelijke integriteit. Niet dat bij niet vermelding ervan moet worden uitgegaan dat de betreffende medewerker niet integer handelt, maar door niet vermelden kan geen toezicht worden gehouden op mogelijke tegenstrijdige belangen, kan niet worden nagegaan of medewerkers niet toch werkzaamheden verrichten voor bedrijven waarvan de universiteit en de faculteit liever niet zien dat daarvoor gewerkt wordt, (zoals bijvoorbeeld voor de tabaksindustrie), en kan niet worden nagegaan of de betreffende medewerker in voldoende mate van onafhankelijkheid opereert. Dat laatste zou zich bijvoorbeeld kunnen voordoen wanneer een medewerker onderzoek verricht voor een bepaald bedrijf terwijl hij privé onroerend goed verhuurt aan dat bedrijf en derhalve financieel belang heeft bij dat bedrijf. Gebrek aan transparantie kan afbreuk doen aan het vertrouwen dat het publiek heeft in het wetenschappelijk integer handelen van wetenschappers. Er kan eenvoudig de schijn worden gewekt dat men iets te verbergen heeft en ook de schijn van niet integer handelen doet afbreuk aan het vertrouwen dat men in de universiteit dient te hebben. Het is om deze reden dat de commissie aanbeveelt nauwkeurige en volhardende toezicht op de naleving van de regeling nevenwerkzaamheden.

De commissie heeft vastgesteld dat binnen RSM Faculteit een beleid geldt voor de tijd die men in werktijd aan nevenwerkzaamheden mag besteden, zonder gekort te worden op het salaris. Zoals eerder vermeld: voor de hoogleraar zijn dat 40 dagen per jaar, voor de universitair hoofddocent 30 dagen en voor de docent 20 dagen per jaar. De commissie wil hier twee opmerkingen bij plaatsen.

Dit beleid, zo heeft de commissie vastgesteld, vloeit onder meer voort uit de behoefte wetenschappelijk stafleden te binden aan RSM Faculteit en te voorkomen dat zij wegens een betere beloning hun heil in het bedrijfsleven zoeken of naar andere business schools vertrekken. De salariëring binnen de universiteit is immers gebonden aan de ook voor de EUR bindende CAO NU. Het is een feit van algemene bekendheid dat de salarissen bij de semi-overheid achterblijven bij die in het bedrijfsleven en van internationale top business scholen. Desalniettemin is de commissie van oordeel dat een dergelijke faciliteit ten koste kan gaan van de tijd die wordt besteed aan het reguliere werk voor de universiteit. Hierbij kan de doelmatigheid van de inzet van publieke middelen in het geding komen.

Bovendien kan een dergelijke regeling leiden tot de prikkel dat stafleden maximaal gebruik maken van deze regeling zonder dat daarbij ook de belangen van de instelling nauwgezet in het oog worden gehouden. Voorts heeft de commissie vastgesteld dat de uitwerking van de regeling per vakgroep kan verschillen. Kennelijk bestaat binnen RSM een grote behoefte aan individuele beloningen voor geleverde prestaties. De commissie beveelt aan maximale transparantie te betrachten teneinde te voorkomen dat individuele beloningen evenzovele prikkels kunnen worden om hetzij slechts te focussen op primair zeer lucratieve activiteiten hetzij verleid te worden tot het relativeren van de aan de wetenschapper ter stellen normen op het terrein van de wetenschappelijke integriteit. De commissie beveelt aan de bestaande praktijk van de ruime voorziening voor werkzaamheden voor derden te heroverwegen en zo mogelijk binnen afzienbare termijn af te bouwen en een transparant systeem op te zetten van extra beloningen voor bijzondere prestaties.

De nevenwerkzaamheden dienen voorts ook op de voor iedereen toegankelijke website van de universiteit te blijven worden vermeld opdat optimaal kennis kan worden genomen van alle belangen die individuele medewerkers bij bedrijven en andere organisaties hebben.

#### 7.6. Over bijzondere leerstoelen

Binnen RSM Faculteit is sprake van een bescheiden aantal bijzondere leerstoelen in de betekenis van leerstoelen gefinancierd door externen. Weliswaar is er een aantal bijzondere leerstoelen vrijgegeven maar dat betreft hoofdzakelijk leerstoelen in het kader van een carrièrepad voor zittende stafleden.

RSM Faculteit kent twee onbezoldigde leerstoelen. De commissie ontgaat de ratio hiervan.

#### 7.7. Over de organisatie

De organisatiestructuur van RSM is nogal ingewikkeld. Het is niet altijd duidelijk waar precies taken en verantwoordelijkheden liggen. Dat komt mede doordat er sprake is van een RSM Faculteit met daarnaast een RSM BV en ook nog een EUR Holding BV. In zowel RSM Faculteit als in de EUR Holding BV wordt onderwijs gegeven en wetenschappelijk onderzoek gedaan en vinden er (mogelijk) consultancy activiteiten plaats. Het is voor de stafleden mogelijk om activiteiten te ontplooiën binnen zowel RSM Faculteit, de RSM BV als de EUR Holding BV. De commissie heeft er kennis van genomen dat binnen RSM BV en de EUR Holding BV de VSNU gedragscode niet zonder meer wordt toegepast. Voor wat betreft de RSM BV is er alleen duidelijkheid over de normen van de internationale accreditaties, omdat RSM als geheel wordt geaccrediteerd.

Binnen de EUR Holding BV wordt op incidenteel niveau wel aandacht besteed aan wetenschappelijke integriteit gebaseerd op de VSNU gedragscode, maar er is bepaald geen sprake van structurele aandacht binnen alle BV's van de EUR Holding BV. Of door personeel in de BV en in de BV's onder de EUR Holding BV de verklaring wetenschappelijk integer handelen wordt ondertekend, is eveneens onduidelijk. De gekozen structuren en de mogelijkheid voor stafleden om te 'switchen', afhankelijk van de aard van de werkzaamheden, vormt naar het oordeel van de commissie een zeker risico voor wetenschappelijk integer handelen. Niet alleen is niet duidelijk welke kernwaarden er gelden, ook lijkt er sprake te zijn van minder toezicht op het handelen van de individuele stafleden van RSM Faculteit binnen de EUR Holding BV.

Verder heeft de commissie geconstateerd dat het ook niet altijd duidelijk is welke richtlijnen en beleidsdocumenten nu de geldende zijn. De vraag is wat de status is van documenten en of oude documenten ingetrokken worden als nieuwe verschijnen. De commissie beveelt aan de organisatiestructuur te vereenvoudigen, de status van beleid te verduidelijken via duidelijke formaliseringen en het toezicht op wetenschappelijk integer handelen aan te scherpen.

#### 7.8. Over relatieve autonomie

De commissie heeft in de door haar met staf- en bestuursleden gevoerde gesprekken de indruk gekregen dat relatieve autonomie van, meer in het bijzonder senior, hoogleraren kan bijdragen aan een cultuur waarbinnen stafleden niet de vrijheid voelen om zich te uiten over wetenschappelijke integriteit. Dat is een verschijnsel dat ook elders binnen de universitaire wereld niet onbekend is en dat kan leiden tot situaties waarin handelen in strijd met de eisen van wetenschappelijke integriteit kan plaatsvinden en kan voortbestaan zonder dat daar intern op wordt geacteerd. De commissie beveelt aan de cultuuromslag zoals destijds in 2013 aanbevolen, stevig door te zetten. De commissie is van oordeel dat een cultuur waarbinnen openheid en debat bestaat over wetenschappelijk integer handelen een betere garantie is

voor het handhaven van de wetenschappelijke integriteit dan het ontwikkelen of aanscherpen van weer nieuwe regels en richtlijnen. Voor RSM ligt er een helder aangereikte richting voor verdere professionalisering klaar, die verder geïmplementeerd kan worden.

#### 7.9. Over transparantie

Het is de commissie gebleken dat er geen centrale registratie bestaat van alle met derden gesloten contracten. Voorts dat er een mandatenregeling bestaat dat vakgroepvoorzitters contracten mogen aangaan tot een waarde van €50.000. De registratie van die contracten vindt laag in de organisatie plaats en zijn naar de commissie is gebleken moeilijk terug te vinden. RSM werkt aan een openbaar register van alle contracten met het bedrijfsleven. De commissie is op zichzelf voorstander van een dergelijk register maar stelt zich daarbij wel de vraag hoe een openbaar register zich verhoudt tot de kennelijk bij het bedrijfsleven bestaande behoefte om de contracten veelal als vertrouwelijk te beschouwen. Weliswaar spreekt het register niet van een register van contracten, maar van contacten, maar niet helemaal valt uit te sluiten dat vervolgens op basis van het register vragen worden gesteld naar de aard van het contact en het aan dat contact ten grondslag liggend of uit dat contact voortkomend contract.

## 8. Conclusies en aanbevelingen

### 8.1. Conclusies

In dit hoofdstuk formuleert de commissie haar conclusies naar aanleiding van de onderzoeksvragen en op grond van het vorenstaande.

1. De commissie wordt verzocht te onderzoeken met welke bedrijven RSM overeenkomsten is aangegaan die er mede toe strekken of kunnen strekken dat een of meer van deze bedrijven direct of indirect invloed hebben op het curriculum van RSM.

De commissie heeft twee bedrijven geïdentificeerd waarmee contracten zijn aangegaan die direct zouden kunnen leiden tot beïnvloeding van het curriculum. Het betreft de contracten voor lange termijn partnerships. In die contracten staat met zo veel woorden dat de bedrijven in de gelegenheid worden gesteld het curriculum te beïnvloeden en het profiel van de studenten en hun CV's in te zien. Uit die bepalingen zou kunnen worden afgeleid dat deze bedrijven directe invloed op het onderwijs hebben. Uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd blijkt van een dergelijke beïnvloeding niet. De contracten zijn ongelukkig geformuleerd en hebben er niet toe geleid dat deze bedrijven invloed hebben gehad op het onderwijsprogramma of op het profiel van de studenten of inzage in hun CV's hebben gekregen.

Wanneer het gaat om indirecte invloed heeft de commissie vastgesteld dat er diverse sponsorcontracten zijn die betrekking hebben op het honoursprogramma. Daarbij wordt de sponsor in de gelegenheid gesteld om een of meer gastcolleges te verzorgen en wordt het logo van het bedrijf opgenomen op het onderwijsmateriaal. Via de gastcolleges kan het bedrijf invloed uitoefenen op het geboden onderwijs. De vraag die vervolgens aan de orde is, is of dit ongewenst is. RSM beschikt over een systeem van kwaliteitsborging voor het onderwijs en participeert in diverse accreditatieprogramma's. Het onderwijs wordt gemonitord en ook de gastcolleges zijn voorwerp van evaluatie. De commissie is van oordeel dat indien en voor zover er sprake is bij een individuele gastdocent van onderwijs dat kwalitatief niet aan de maat is omdat hetgeen geboden wordt niet voldoet aan de eisen van onafhankelijkheid en wetenschappelijke kwaliteit, de daarvoor beschikbare evaluatietools toereikend zijn voor een adequate borging van de kwaliteit en integriteit. Voor zover het om de inhoud van het gebodene gaat in de gastcolleges heeft de commissie vastgesteld dat de inhoud tevoren wordt afgestemd met de docent dan wel de wetenschappelijk programma directeur. Onderwijs is voorts bedoeld om de studenten kennis en kunde bij te brengen en dat daarbij sprake is van invloed door de docent is vanzelfsprekend.

2. De commissie wordt verzocht daarbij na te gaan of er binnen RSM in afdoende mate is voorzien in en gezorgd wordt voor de naleving van voorschriften en procedures van de EUR aangaande het waarborgen van de onafhankelijkheid van het wetenschappelijk onderwijs

RSM participeert in diverse nationale en internationale accreditaties waarbij de kwaliteit van het onderwijs wordt gemeten. RSM valt bovendien onder de werking van de VSNU gedragscode en volgt de codes van internationale organisaties als de UN PRME code met de Principles voor Responsible Management Education waarvan ook periodiek verslag wordt gedaan<sup>40</sup>.

De commissie heeft geen reden te twijfelen aan de doelmatigheid van de controlecyclus betreffende de kwaliteit van het onderwijs. De commissie heeft kennis genomen van de verschillende accreditierapporten en daaruit blijkt dat de betrokkenheid van de diverse daartoe aangewezen organen

<sup>40</sup> PRME values: <http://www.unprme.org/about-prme/the-six-principles.php>

binnen RSM op orde is. De commissie heeft geen aanwijzingen gevonden dat binnen RSM onvoldoende gewaakt wordt over de onafhankelijkheid van het onderwijs.

Op RSM is naast de internationale code ook de nationale de VSNU gedragscode van toepassing. Die code ziet zowel op wetenschappelijk onderzoek als onderwijs. De commissie is gebleken dat er wel bekendheid is met de code voor zover deze betrekking heeft op het wetenschappelijk onderzoek, maar de kennis met betrekking tot de bepalingen die zien op het wetenschappelijk onderwijs lijkt minder vanzelfsprekend aanwezig. Dat komt ongetwijfeld omdat onderwijs minder pregnant in deze code wordt behandeld en in het algemeen wordt aangenomen dat wetenschappelijke integriteit vooral een norm is die voor het verrichten van wetenschappelijk onderzoek geldt. In de internationale accreditaties waar RSM aan deelneemt is onderwijs wel een expliciet onderdeel.

3. De commissie wordt verder verzocht om te onderzoeken of en zo ja in welke mate de samenwerking met het bedrijfsleven een risico vormt voor de integriteit van de wetenschapsbeoefening.

Samenwerking met het bedrijfsleven kan risicovol zijn wanneer de kernwaarden van de wetenschappelijke integriteit niet in acht worden genomen. Er zijn diverse prikkels die ertoe kunnen bijdragen dat het aantrekkelijk is om bijvoorbeeld de onafhankelijkheid te 'relativeren' bijvoorbeeld bij het formuleren van de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek in de richting van de behoefte van de opdrachtgever, of bij het al te enthousiast aanbieden van vertrouwelijke informatie over studenten.

De commissie is bij RSM verschillende omstandigheden tegengekomen die een mogelijk risico vormen voor de integriteit van de wetenschapsbeoefening.

Dat betreft in de eerste plaats de niet volledige naleving van de regeling nevenwerkzaamheden. De commissie heeft vastgesteld dat de regeling niet volledig wordt nageleefd doordat niet standaard tijdig alle nevenwerkzaamheden worden opgegeven. Er bestaat voorts onduidelijkheid over de status van consultancywerkzaamheden. Naar het oordeel van de commissie vallen deze onder de regeling nevenwerkzaamheden.

In de tweede plaats heeft de commissie vastgesteld dat het voor de staf van RSM Faculteit mogelijk is om werkzaamheden te verrichten binnen de EUR Holding BV, welke werkzaamheden zijn onttrokken aan het reguliere toezicht binnen de faculteit op de naleving van de voorschriften die zien op wetenschappelijke integriteit. Individuele medewerkers wordt het aantrekkelijk gemaakt om via speciale arrangementen van lagere overhead en afhandeling van contracten via de BV's werkzaamheden te verrichten. Dit is een onduidelijke en weinig transparante situatie.

Voorts is de commissie van oordeel dat de organisatiestructuur die samenhangt met de relatie tussen RSM Faculteit en de RSM BV enerzijds en RSM Faculteit en de EUR Holding BV anderzijds gecompliceerd is. Daardoor is niet altijd even duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, waardoor een vacuüm kan ontstaan voor *free riders*. De structuur kan leiden tot gebrekkig zicht en toezicht op werkzaamheden en wetenschappelijke integriteit. Met name de relaties tussen individuele medewerkers van RSM Faculteit en werkmaatschappijen van EUR Holding BV en de bijkomende risico's dienen transparant en controleerbaar te zijn voor de verantwoordelijke sub-beheerders en de decaan RSM.

Risico's in de samenwerking met het bedrijfsleven zullen er altijd zijn, bijvoorbeeld doordat individuele onderzoekers van RSM Faculteit de druk van de contractant om naar bepaalde conclusies toe te redeneren



niet kunnen weerstaan. Dat risico kan niet helemaal worden uitgesloten, maar de commissie heeft in haar onderzoek geen aanwijzingen gevonden dat dit risico binnen RSM groter zou zijn dan elders.

4. Daarbij wordt de commissie tevens gevraagd om na te gaan of hierin binnen RSM in voldoende mate is voorzien in regels en procedures die de integriteit van de wetenschapsbeoefening waarborgen.

De commissie heeft vastgesteld dat er binnen RSM Faculteit voldoende regels en procedures zijn die zien op het waarborgen van de wetenschappelijke integriteit. De commissie ziet niet welke regels en richtlijnen nog zouden kunnen worden toegevoegd ter waarborging van de wetenschappelijke integriteit, met uitzondering wellicht van een code die expliciet ziet op het wetenschappelijk onderwijs. Wel is het van belang dat dezelfde regels en procedures ook onverkort gelden voor RSM BV en de BV's onder de Holding BV, omdat het beleid nu nog te versnipperd is en van recente datum. Het gaat voornamelijk meer om de cultuur binnen de instelling. De commissie hecht eraan te vermelden dat zowel binnen de EUR als binnen RSM aandacht is voor de cultuur die kan bijdragen aan wetenschappelijke integriteit. Daartoe zijn belangrijke aanbevelingen gedaan, waaronder het aanstellen van coördinatoren en vertrouwenspersonen voor integriteitstekwesties, en de commissie beveelt aan die aanbevelingen voor zover zulks nog niet is gebeurd, alsnog te implementeren.

## 8.2. Aanbevelingen

De commissie heeft op grond van haar bevindingen hierboven reeds een aantal aanbevelingen gedaan. De belangrijkste worden hier bij wijze van samenvatting weergegeven.

1. De EUR wordt aanbevolen te bezien op welke wijze de wetenschappelijke integriteit in het academisch onderwijs scherper kan worden aangezet.
2. RSM dient nauwkeurig toe te zien op de naleving van de Algemene verordening gegevensbescherming, bij recruiteringsactiviteiten en andere betrekkingen met het bedrijfsleven waarbij informatie over studenten en hun CV's wordt gedeeld.
3. RSM wordt aanbevolen strikt en volhardend toe te zien op de naleving van de regeling nevenwerkzaamheden, ook en met name als het gaat om consultancy activiteiten. Verder valt te overwegen om voor alle medewerkers, naast registratie van de nevenwerkzaamheden, die overigens via de website van de EUR raadpleegbaar is, ook profielpagina's van medewerkers aan te vullen met een weergave van de nevenfuncties. De commissie beveelt aan om de 20-30-40 dagen regeling te heroverwegen en op termijn te beëindigen en het huidige beloningsbeleid aan te passen.
4. RSM wordt aanbevolen de organisatiestructuur te vereenvoudigen. De commissie beveelt aan de RSM BV onder te brengen bij de EUR Holding BV. Voorts beveelt de commissie aan een strikte scheiding tussen het private en publieke domein, juist als het gaat om verantwoordelijkheden, hetgeen in elk geval moet leiden tot een herbezinning op de rol van de decaan bij RSM BV. Ook zal er dan meer duidelijkheid ontstaan wie waarvoor in de sfeer van de wetenschappelijke integriteit verantwoordelijk is.
5. RSM wordt tot slot aanbevolen om de in 2013 in gang gezette cultuurwijziging sterk door te zetten door de aanbevelingen die door PWC en door de universitaire commissie destijds zijn gedaan structureel te blijven borgen in het beleid en de organisatie.

## Bijlagen

Bijlage 1	<i>'A Pipeline of Ideas'</i> , rapport van Changerism
Bijlage 2	Overeenkomst tussen Shell en RSM
Bijlage 3	Lijst van vragen TK
Bijlage 4	Brief van de minister van OCW
Bijlage 5	Bijdrage minister van OCW tijdens debat TK
Bijlage 6	Gesprekslijst
Bijlage 7	Organogram RSM
Bijlage 8	Accreditatierichtlijnen AACSB, EFMB, AMBA
Bijlage 9	Voorbeeld van een non-disclosure overeenkomst
Bijlage 10	Voorbeeld van een sponsor-contract onderwijs
Bijlage 11	Gedragscodes VSNU
Bijlage 12	Regeling nevenwerkzaamheden EUR
Bijlage 13	Notitie 'RSM policy on Side Positions and Outside income'
Bijlage 14	Beknopt CV van de commissieleden
Bijlage 15	Lijst van afkortingen