Baasjes zonder tegenspraak (2)

De universiteit is er voor onderwijs en onderzoek, niet voor de winst

SJOERD KEULEN & RONALD KROEZE

Discussies over de inrichting van het hoger onderwijs betroffen recent vaak de hogescholen, waar als gevolg van een te groot vertrouwen in risicovolle groeimodellen en managementhypes losgezongen bestuurders voor een reeks schandalen zorgden, met als dieptepunt het InHolland-debacle. De universiteiten hebben hun identiteit beter weten vast te houden: onderwijs, wetenschap en het maatschappelijk belang (het primaire proces) worden er gewaarborgd door hoogopgeleide docenten en onderzoekers (de wetenschappelijke professionals) en aan het primaire proces verbonden ondersteunend personeel. Toch staat het idee onder druk dat een universiteit er allereerst is om het primaire proces — onderwijs, de wetenschap en het maatschappelijk belang — te waarborgen; bedrijfsmatig denken, managementconcepten en managers gaan steeds meer domineren.

Over de auteurs *Sjoerd Keulen en Ronald Kroeze zijn beiden historicus, en zijn verbonden aan respectievelijk de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit Amsterdam. Zij schrijven afzonderlijk een proefschrift over de geschiedenis van bestuur en management in de negentiende en twintigste eeuw en schreven samen 'De Leiderschapscarrousel. Waarom iedere tijd zijn eigen leider vraagt' (Boom Amsterdam, 2011).*

Noten *zie pagina 25*

De politiek is ondertussen, mede onder invloed van schandalen in het hbo maar ook bij woningcorporaties, tot inkeer gekomen en zoekt naar een nieuwe balans tussen enerzijds bedrijfsmatige modernisering van de organisatie en anderzijds het waarborgen van het primaire proces en de positie van professionals die de organisatie maken tot wat ze is. Deze politieke verandering is hoopgevend. Universiteitsbestuurders beseffen echter nog niet dat de tijden zijn veranderd. Dit blijkt ten minste uit drie ontwikkelingen: de topsalarissen van bestuurders, het misplaatste gebruik van managementconcepten en de groeiende praktijk om promovendi een beurs te geven in plaats van een salaris. Het toont dat het primaire proces en de ontwikkeling van de professionals uit het zicht zijn geraakt. Dit is in tegenstelling tot wat de politiek wil.

DE MANAGEMENTHYPE EN TOPSALARISSEN

Om vat te krijgen op de problematiek moeten we terug in de tijd, naar 1996, toen het eerste Paarse kabinet aan de macht was. In dat jaar werd de oude Wet Universitair Bestuur (WUB) uit 1969, symbool van de 1968-gedachte waarmee op universiteiten meer inspraak kwam voor studenten en medewerkers, vervangen door de wet tot Modernisering van de Uni-

versitaire Bestuursorganisatie (MUB). Aan de wetstitel is te zien dat het in die jaren om besturen en organiseren draait. Minister van Onderwijs Jo Ritzen (PvdA), die de wet door de Kamer loodste, ziet de wet als hoogtepunt van zijn ministeriële loopbaan. De oude wet had de universiteiten 'onbestuurbaar' gemaakt, en door zijn wet 'konden de universiteiten pas echt weer aan de slag'.[1] De WUB haalde de macht weg bij de senaat van decanen, die bestond uit louter hoogleraren, en droeg deze over aan een college van bestuur van aangewezen en door de staf gekozen bestuurders. Met de MUB van Ritzen werd het bestuur van de universiteit gemoderniseerd, en dat betekende in de jaren negentig dat het werd overgedragen aan managers en 'professionele bestuurders'. Het wetenschappelijk personeel verloor zeggenschap en de rector magnificus was vaak nog de enige hoogleraar in het hoogste bestuursorgaan van de universiteit.

Dat van managers veel werd verwacht was in 1996 verklaarbaar, want de politieke cultuur was onder de kabinetten Lubbers (1982-1994) en Kok (1994-2002) doordesemd geraakt van management.[2] Lubbers had als eerste een kabinet van veelal voormalige managers uit het bedrijfsleven geformeerd, die bedrijfsmatige organisatieprincipes en management het overheidsapparaat binnenbrachten. Door de grote aandacht voor bedrijfsmanagement werd voor de overheidsorganisatie een eigen management ontwikkeld: New Public Management.

Uit de titel van het bekendste goeroeboek uit deze beweging, David Osborne en Ted Gaeblers *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* (1992), blijkt de aantrekkingskracht die bedrijfsmatig management op het bestuur uitoefende. Managers stonden in die dagen in de beroepenclassificatie dan ook in hoger aanzien dan hoogleraren en hadden — net achter de rechter — zelfs het beroep met het hoogste aanzien.[3] Zelfs op representanten van de hoogtijdagen van de polarisatiestrategie maakte deze nieuwe zakelijkheid van het management diepe indruk. Ed van Thijn haalde als minister van Binnenlandse Zaken in 1994 Gaebler naar Nederland en vond hem 'zeer tot de verbeelding' spreken.[4]

Hoewel management de politiek bleef inspireren, nam het aantal politici dat daadwerkelijk uit het bedrijfsleven kwam in zowel de Kamer als het kabinet na Lubbers I af.[5] Dit leidde tot de opkomst van een nieuw type manager: de bestuurder zonder ervaring in het bedrijfsleven die (semi)overheidsorganisaties ging leren hoe ze konden worden als het 'echte bedrijfsleven' door de nieuwste managementprincipes uit te dragen. Op de Nederlandse universiteiten kreeg dit type managers, vaak oud-ministers, staatssecretarissen en wethouders van CDA en PvdA, het universiteitsbestuur in handen.

Bestuurders zonder ervaring in het bedrijfsleven leerden semi-overheidsinstellingen hoe ze konden worden als echte bedrijven

Een van de zichtbare gevolgen van de komst van de nieuwe managers was een snelle stijging van de salarissen. Toen Ritzen in 2003 werd benoemd tot bestuursvoorzitter van de Universiteit Maastricht ontving de oud-minister € 372.000 als tekengeld. Volgens de voorzitter van de raad van toezicht Peter Elverding (DSM) 'nuttig en noodzakelijk', omdat Ritzen ook andere aanbiedingen had gekregen. Dat Ritzens pensioengat al gedicht was door zijn vorige werkgever en hij na zijn ministerschap al veel bezoldigde (bedrijfs)commissariaten had gehad, deed daarbij volgens Elverding niet ter zake. Er volgde vier jaar politiek protest, maar de universiteit kwam niet tot inkeer en onder onderwijsminister Ronald Plasterk (PvdA) werd het verzet tegen dit salaris, dat nog steeds als 'excessief en onwenselijk' gold, opgegeven.[6] In 2010 bedroeg Ritzens reguliere salaris € 276.998, drie tot vier keer zoveel als een hoogleraarsalaris, en € 84.000 boven de balkenendenorm die

de salarissen in de (semi)publieke sector moet begrenzen.

In 2010 overschreden maar liefst 59 bestuurders in het hoger onderwijs de balkenendenorm. In de top-vijf van de grootste salarisoverschrijders staan veel oud-politici zonder academische carrière. Op nummer twee, drie en vijf staan achtereenvolgens de CDA-coryfeeën drs. René Smit (Vrije Universiteit), oud-havenwethouder van Rotterdam, de zelfverklaard 'financieel onafhankelijke' Marcel Wintels (Fontys Hogeschool) en oud-staatssecretaris van Economische Zaken Yvonne van Rooy (Universiteit Utrecht).[7] De in 2007 uitgesproken hoop dat met de aanstelling van Dirk Jan van den Berg als bestuursvoorzitter van de TU Delft een 'nieuwe lijn' van sober belonen werd ingezet, kwam niet uit. Sterker, al snel bleek dat het salaris van Van den Berg met een excessief declaratiebudget was verhoogd.[8]

De vraag is waarom de bovenstaande praktijken ondanks publieke en politieke verontwaardiging doorgaan. Ook een salaris onder de balkenendenorm is riant en de topsalarissen leiden binnen en buiten de universiteit tot onvrede en kritiek, wat universiteiten een slechte naam bezorgt. De universitaire bestuurders zijn nooit minder gaan verdienen: in 2010 gingen de bestuurderssalarissen over de gehele linie omhoog, terwijl in datzelfde jaar de onderhandelingen voor een nieuwe cao voor universiteitsmedewerkers stukliepen op een loonsverhoging van 0,5%. Hierdoor is er nu al drie jaar geen cao en is dus ook het loon al drie jaar onveranderd gebleven.

ONBEGREPEN MANAGEMENTCONCEPTEN

De professionele bestuurders spiegelen zich aan managers in het bedrijfsleven. Dit komt niet alleen tot uitdrukking in hun als marktconform gepresenteerde salarissen, maar ook in hun taal: ze gebruiken managementconcepten die uit het bedrijfsleven afkomstig zijn. De meeste universiteitsbestuurders hebben echter zelf nooit in de top van het bedrijfsleven meegedraaid. Daardoor worden de managementconcepten verkeerd geïnterpreteerd en komen ze het primaire proces niet ten goede. De besturen van de beide Amsterdamse universiteiten kunnen dienen als voorbeeld. Zo heeft het bestuur van de Vrije Universiteit besloten € 33 mln te bezuinigen op de bedrijfsvoering, omdat de inkomsten in de nabije toekomst sterk zouden teruglopen. Sinds 2011 wordt daarom bezuinigd op het zittend ondersteunend personeel, maar

In het hoger onderwijs overschreden in 2010 59 bestuurders de balkenendenorm

uit de jaarcijfers 2011 blijkt dat tegelijkertijd voor € 24 mln extern werd ingehuurd (€ 12 mln meer dan begroot) ten behoeve van bouwtechnisch en ICT-advies. Daarnaast werd het positieve resultaat van € 9 mln gereserveerd om het eigen vermogen te versterken ten behoeve van een lening voor toekomstige bouwprojecten. Dit betekent dat € 33 mln (€ 24 mln plus € 9 mln, opvallend genoeg evenveel als de voorgestelde bezuiniging) niet is aangewend voor onderwijs of onderzoek en evenmin tot goedkopere ondersteuning heeft geleid (zie de dure externe inhuur). In bedrijfsmatige termen zou men zeggen dat 'efficiency' en 'outsourcing' niet in dienst van de 'core business' staan.

Bovendien heeft het onafhankelijke organisatieadviesbureau Berenschot geconcludeerd dat de financiële argumenten voor de reorganisatie van de bedrijfsvoering van de VU ontbreken en dat de begrote tekorten worden gecreëerd door bestuurlijke keuzes voor de herallocatie van middelen, en niet door een terugloop van de inkomsten in de nabije toekomst. Berenschot concludeert dat de door de VU 'gepresenteerde noodzaak tot inkrimping, voortkomend uit geraamde negatieve jaarresultaten in 2013-2016, geen stand houdt'. Daarnaast geeft Berenschot 'nog mee dat de door het CvB gehanteerde lijn,

om het primaire proces te ontzien van bezuinigingen, naar onze inschatting in de nabije toekomst onhoudbaar zal blijken.'[9]

Verder heeft het VU-bestuur de bezuinigingen ook als noodzakelijk gepresenteerd om de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de ondersteunende diensten te verhogen. Leidend is daarbij 'operational excellence': 'operational excellence' werd met de managementconcepten 'customer intimacy' en 'product leadership' in 1995 geïntroduceerd in het boek *The Discipline of the Market Leaders* van Michael Treacy en Fred Wiersema van consultancybedrijf CSC Index.[10] Het boek werd vooral bekend door het schandaal dat het teweegbracht toen *Business Week* erachter kwam dat CSC via tussenpersonen grote stapels boeken opkocht om de eerste plek van de *New York Times* bestsellerlijst te bereiken.[11]

Wat het VU-bestuur zich evenmin lijkt te realiseren is dat de gebruikte concepten in het bedrijfsleven voor heel andere doelen ontwikkeld zijn, namelijk voor technische product- en procesverbetering voor externe klanten en niet voor het verbeteren van ondersteunende diensten die worden aangeboden aan interne 'klanten'. Operational excellence is afgeleid van de werkwijze van supermarktconcern Walmart en fastfoodketen McDonald's, organisaties die simpele producten verkopen en die merendeels worden aangeboden door werknemers met een eenvoudige opleiding. Operational excellence is niet ontstaan binnen een professionele kennisinstelling noch ontwikkeld voor het managen van organisaties met hoogwaardig onderwijs en onderzoek dat wordt uitgevoerd door hoogopgeleide professionals.[12] Het verkopen van een hamburger is iets heel anders dan het organiseren van onderwijs en onderzoek.

Met een vergelijkbare managementbenadering hervormt de Universiteit van Amsterdam (UvA) de organisatie. In een poging om de administratieve lasten van de terugkerende opleidingsaccreditaties met een kwart te reduceren, heeft het college voorgesteld dit met een uniform kwaliteitszorgsysteem te regelen waarin voortaan de cyclus *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) leidend is.[13] Deze kwaliteitscirkels werden in de jaren zeventig en tachtig ontwikkeld door de Japanse industrie. Daar zorgde een strak PDCA-proces ervoor dat Japanse elektronica en auto's storingsvrij en daarom goedkoper geproduceerd konden worden.[14] Deze kwaliteitscirkels zijn uitgevonden om de kwaliteit van de industriële fabricage te verbeteren en niet om de kwaliteit van mensen te meten. Daarom wordt het in de vele literatuur die sindsdien over dit onderwerp is verschenen, afgeraden om op deze wijze een organisatie, die zo afhankelijk is van *human capital*, te reorganiseren.[15]

Beide voorbeelden laten het gevaar zien van gebrek aan inzicht en ervaring in het bedrijfsleven bij de bestuurders en (verander)managers op de universiteiten. Ze hechten sterk aan deze kwantitatieve managementmethoden, omdat velen met het primaire proces van een universiteit (onderwijs en onderzoek) weinig affiniteit hebben. Een invloedrijk deel van de moderne universiteitsbestuurders heeft nooit college gegeven, in een laboratorium gewerkt, een Spinozapremie gekregen of een grote onderzoeksopdracht binnengehaald. Opvallend is dat men in het bedrijfsleven na enkele jaren van experimenteren, juist weer kiest voor bestuurders met een verleden binnen de organisatie en affiniteit met de core business. Topmannen als Jeroen van der Veer (Shell), Feikke Sybesma (DSM), Frans van Houten (Philips), Jean-François van Boxmeer (Heineken) en Eelco Blok (KPN) zijn allen eigen kweek met een lange staat van dienst binnen het bedrijf.

Het verkopen van hamburgers is onvergelijkbaar met het organiseren van onderwijs en onderzoek

De kwantitatieve managementaansturing dient ervoor grip te houden op het primaire proces en leidt ertoe dat universiteitsbestuur-

ders zich omringen met meer bestuurs- en managementondersteuners. Uit de cijfers van de brancheorganisatie voor Universiteiten, de VSNU, blijkt dat het aantal managers en bestuurondersteuners tussen 2005 en 2010 met 21% toenam en het aantal communicatie- en pr-medewerkers zelfs met 34% steeg. Zo is de situatie ontstaan dat er tegenover iedere wetenschappelijke medewerker bijna één ondersteuner, beheerder of manager staat. Bovendien kromp in deze periode het ondersteunend personeel dat zich, in nauwe samenwerking met de docenten en onderzoekers, bezighoudt met onderwijs- en onderzoeksondersteuning.

Aanhoudende klachten over de groeiende bureaucratie en de steeds schevere verhouding tussen wetenschappelijk en ondersteunend personeel was voor staatssecretaris van Onderwijs Halbe Zijlstra (VVD) reden om in te grijpen. Op 23 maart 2011 verklaarde hij in de Kamer: 'Ik vind 25% bureaucratie te hoog.'[16] Dat percentage lag toen echter al veel hoger; 31% van al het personeel van de universiteit was in 2010 zuivere overhead.[17] Onder druk gezet door de staatssecretaris richtten de universiteitsbestuurders zich vreemd genoeg niet op de onder hun verantwoordelijkheid gegroeide laag managers en procesbeheerders, maar op een verdere afbouw van onderwijs- en onderzoeksondersteuning en lieten zij het aantal verandermanagers, valorisatiemedewerkers en ingehuurde ICT-ers juist toenemen.

MANAGEMENTINZICHT VANUIT HET HILTON: DE BEURSPROMOVENDUS

De grootste uitdaging voor universiteiten is een goede omgang vinden met de dalende directe inkomsten uit Den Haag, de zogenaamde eerste geldstroom, ten opzichte van het stijgende aantal studenten. Er zijn verschillende mogelijkheden de inkomsten op peil te houden. Onderzoekers slagen erin gemiddeld 30% van het totale budget van de universiteit binnen te halen door projecten gehonoreerd te krijgen die worden gefinancierd door de Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) of externe publieke en private partijen. In de Angelsaksische wereld zijn universiteitsbestuurders in staat gebleken een lucratief alumnibeleid te organiseren en te onderhouden, en in de Scandinavische landen en Duitsland is er succesvol gelobbyd bij overheid en bedrijfsleven om meer geld voor onderwijs en onderzoek te krijgen.

In 2011 werd door de Nederlandse universiteitsbestuurders na overleg in een Parijs' vijfsterrenhotel een oud plan opnieuw gepresenteerd: de introductie van de bursaal.[18] Dit ingrijpende en door staatssecretaris Zijlstra overgenomen voornemen behelst het streven om in Nederland van de promovendus een beursstudent te maken. Daarmee wordt het schrijven van een op vernieuwend wetenschappelijk onderzoek gebaseerd proefschrift, en daarmee de uitvoering van een primaire universitaire taak, voortaan een vorm van studeren.[19]

Het voornemen is om van de Nederlandse promovendus een beursstudent te maken

De universiteitsbestuurders en de VSNU schermen met het argument dat in het buitenland bursalen de gangbare praktijk zijn. Daaruit blijkt een gebrek aan affiniteit met wat een promovendus in Nederland aan werk verricht. De Nederlandse promovendi zijn de werkpaarden van de wetenschap: zij vormen eenderde deel van al het wetenschappelijk personeel, 82% van hen verzorgt colleges, ze schrijven de bulk van de wetenschappelijke artikelen, organiseren congressen, redigeren wetenschappelijke tijdschriften én werken aan onderzoek voor hun proefschrift. Een gemiddelde Nederlandse werknemerpromovendus doet veel meer dan een buitenlandse bursaal; dat zal iedere hoogleraar of promovendus in binnen- en buitenland

bevestigen.[20] De promovendus is een belangrijke waarborg van de grote wetenschappelijke output van Nederland en het hoge onderzoeksniveau: de Nederlandse universiteiten hebben de op drie na beste reputatie van de wereld.[21]

Bovendien is er geen land waar promovendi sneller hun doctorstitel bemachtigen dan Nederland, veel sneller dan in bursalenlanden als de Verenigde Staten, Australië en Groot-Brittannië.[22] Dit komt doordat een Nederlandse promovendus zijn aanstelling als werk beschouwt, en hij zich een daarbij horende professionele arbeidshouding aanmeet. De rechter heeft dan ook meerdere malen bevestigd dat promoveren 'werk' is en dat een bursaal daarom geen onderwijs mag geven noch contractueel verplicht kan worden tot het leveren van wetenschappelijke output. Bovendien is de output van een bursaal zijn persoonlijke eigendom — dus mag deze niet meetellen in de rankings.[23] Daarom zullen de onderwijs- en onderzoeksinspanning in een bursalenstelsel nooit hetzelfde hoge niveau behouden, tenminste niet op een rechtmatige wijze.

De reden om bursalen te introduceren is dat werknemerpromovendi volgens universiteitsbestuurders te duur zijn. Dat is een raar argument, omdat hun inkomen begint met € 2000 en in het vierde en laatste jaar van het promotieonderzoek maximaal € 2600 bruto bedraagt. Op dat moment verdient een promovendus minder dan het gemiddelde WO-startsalaris (€ 2632), terwijl een promovendus dan meestal eind twintig of begin dertig is. Een rijkstrainee verdient vanaf zijn eerste werkdag al meer.[24]

Dit inkomen wordt in de praktijk nog verder gedrukt, omdat het de afgelopen jaren gewoonte is geworden om promovendi slechts voor vier dagen per week in dienst te nemen. Dit vanuit de terechte veronderstelling dat deze jonge wetenschappers zo gemotiveerd zijn dat ze die laatste dag wel gratis aan hun onderzoek blijven doorwerken. Zo daalt het inkomen van promovendi, hoogwaardige volwassen afgestudeerde kenniswerkers, naar € 1600 tot maximaal € 2000 bruto per maand, terwijl ze in hun vervolgcarrière door hun doctorstitel niet meer gaan verdienen.[25]

Winst maken zoals een bedrijf dat doet, lijkt het hoofdmotief te zijn. De Universiteit van Maastricht rekende uit dat een bursaal slechts een uitwonende beurs hoefde te ontvangen van € 934,02 per maand, waarvan een deel als collegegeld zou kunnen terugvloeien naar de universiteit. 'Dat een promotiestudent een bijbaantje kan hebben' achtte de universiteit niet uitgeslo-

In Nederland werken al veel Aziatische bursalen voor zo'n € 750 per maand

ten.[26] Na een luttele investering van nog geen € 45.000 krijgt de universiteit hetzelfde bedrag als winst weer terug, want voor elk succesvol afgerond proefschrift ontvangt een universiteit van het ministerie van Onderwijs een zogeheten promotiebonus van zo'n € 90.000.

Met de invoering van een bursalenstelsel gaan de grote voordelen van het huidige promotiestelsel — de excellente Nederlandse onderzoeksreputatie, veel op onderzoek gebaseerd onderwijs en hoogstaande kennisontwikkeling — voor de maatschappij verloren in een streven naar kortetermijnwinst en outputvergroting. Bovendien getuigt het van een onprofessionele kijk op de belangrijkste groep werknemers van de universiteit.

Het bursalenstelsel leidt bovendien tot excessen. De universiteitsbestuurders en hun beleidsadviseurs overtreden de wet: ondanks gerechtelijke uitspraken dat de promovendus een werknemer is, wordt door universiteitsbestuurders toch toegestaan dat er bursalen worden aangesteld en wel onder onvoorstelbare omstandigheden. In Nederland 'werken' al veel Aziatische bursalen.[27] Met beurzen van zo'n € 750 per maand verrichten zij hetzelfde werk als hun Nederlandse collega's, maar omdat zij

geen medewerker mogen zijn — dan zouden ze immers meer kosten — hebben zij de status van student en weet niemand precies hoeveel het er zijn, wat ze doen of in welke omstandigheden zij leven. Dit ondermijnt de sfeer bij een onderzoeksgroep die nodig is om tot topprestaties te komen. Schrijnend is bovendien dat veel bursalen zijn aangewezen op de voedselbanken om te kunnen eten. Nadat de gemeente Delft hierover in 2010 zijn beklag deed bij de TU, kwam het bestuur tot het inzicht dat zo'n lage beurs inderdaad 'eigenlijk niet meer toereikend is voor een menswaardig bestaan'. Met veel omzichtigheid verhoogde Delft de beurs — om de fictie van niet-werknemerschap in stand te houden — met maximaal € 450.[28] Een gratuit gebaar, want ook voor elke gepromoveerde bursaal ontvangt de universiteit dus een kleine ton bonus. Hoe het nu staat met de buitenlandse bursalen weigert de staatssecretaris te onderzoeken, en bij de universitaire bestuurders leiden deze misstanden evenmin tot actie.[29] Na een protest van Chinese bursalen in Leiden in mei 2012 over hun aanstelling, kwam de rector magnificus niet verder dan: 'Het is een problematiek die ons niet bekend is.'[30]

Kortom, met buitenlandse ontwikkelingen of een professionele aansturing van de organisatie heeft het bursalenstelsel niets te maken. Een kostenbesparing is het evenmin; dan zouden de salarissen van de universitaire bestuurders beter onder de balkenendenorm gebracht kunnen worden. Dat levert alleen al jaarlijks 24 promovendusplekken op.[31]

WAT TE DOEN?

De topsalarissen, de managementbenadering en de bursalen belichamen een verkeerde kijk op de ontwikkeling van de moderne universitaire organisatie en de daar werkzame professionals. De moderne universiteit is een grote organisatie met duizenden werknemers en honderden miljoenen omzet. Dat voor het aansturen van een universiteit van management gebruik wordt gemaakt is daarom begrijpelijk, mits de juiste managementmodellen worden aangewend. Dit artikel is dan ook geen pleidooi voor nostalgie of *management bashing*.

Terugverlangen naar de tijd dat de hoogleraar thuis de tentamens van zijn studenten afnam en de boekhouder op de achterkant van een sigarendoosje de inkomsten bijhield, is onmogelijk en onwenselijk. Wel moet de koers gewijzigd worden, zodat bij universiteiten de primaire taken onderwijs en onderzoek en de professionals die deze uitvoeren weer voorop komen te staan. Deze koerswijziging zal allereerst door de politiek en universiteitsbestuurders moeten worden doorgevoerd, omdat de universitaire medewerkers zelf door regelingen als de WUB en via de VSNU gemaakte afspraken het roer uit handen is geslagen. Daarom volgen hierna tien adviezen waarmee de universiteitsbestuurders en politiek de eerste stap kunnen zetten om tot bloeiende Nederlandse universiteiten te komen die hun internationale reputatie in uitmuntend onderzoek en goed onderwijs waar zullen maken.

1 Evalueer de wet tot Modernisering van de Universitaire Bestuursorganisatie (MUB) en breng deze in lijn met de zeggenschap die maatschappij en politiek van professionals verwachten.
2 Hervorm de hiërarchische inrichting zo dat de professionals die de primaire taken uitvoeren *eindbevoegd* en *verantwoordelijk* zijn voor de organisatie van de universiteit. Dit begint aan de top. Zoek pas daarna naar de meest gewenste technische en organisatorische ondersteuning.
3 Grijp niet naar dure inhuur of outsourcing, maar investeer in technische bijscholing van het zittende ondersteunende personeel en in de professionalisering van docenten en onderzoekers op zowel het terrein van wetenschap als op het gebied van bestuurs- en beheerskwaliteiten, zoals in iedere grote organisatie.
4 Kijk veel kritischer naar managementconcepten en doorgrond ze voordat ze in de organisatie worden losgelaten. Zorg ervoor dat er

kennis is opgedaan over de voor- en nadelen van de concepten in het bedrijfsleven en vergelijkbare publieke organisaties.

5 Bestuurders moeten zich houden aan de balkenendenorm en zich niet verschuilen achter 'eerder gemaakte afspraken'. Het is ook de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht om de goede naam van de universiteit te handhaven, allereerst door normale salarissen af te dwingen.

6 Doe verantwoord onderzoek naar de betekenis, opbrengst en de rendementen van de bursaal in binnen- en buitenland en weeg daarna op een professionele en verantwoorde manier de voors en tegens af.

7 Maak het primaire proces weer leidend door aan de top van de organisatie bestuurders te benoemen die in ruime meerderheid ervaring hebben met onderwijs en onderzoek.

8 Beschouw het besturen van een universiteit niet als een 'kunstje' of als een leuke interimklus, maar als een professionele aangelegenheid: universiteiten zijn organisaties waar honderden miljoenen euro's in omgaan, met duizenden medewerkers en met een verantwoordelijkheid voor de opleiding van honderdduizenden studenten. Dit betekent besturen met veel gevoel en interesse voor het primaire proces (zie punt 7).

9 Onttrek niet nog meer geld aan de eerste geldstroom ten behoeve van valorisatie. Dit leidt niet tot 'ondernemerschap' en dringt de bureaucratie niet terug, tenzij er nauwkeurig wordt gevolgd of door publieke en private partijen extra beschikbaar gestelde middelen terechtkomen bij onderzoek en onderwijs.

10 Om punt 9 uit te werken zou allereerst onderzocht moeten worden hoeveel van de extra gelden voor valorisatie en topsectoren die de afgelopen jaren beschikbaar zijn gesteld er nu werkelijk bij onderzoekers terechtkomt en welk percentage er naar wetenschapsconsultants, intermediairs, incubators en beleidsmedewerkers gaat.

Noten

1 Ritzen geciteerd in zijn afscheidsinterview: Ricus Dullaert, 'Het collegegeld moet omhoog', *Trouw* (21 januari 2011).

2 Ronald Kroeze en Sjoerd Keulen, 'Managerpolitiek: Waarom historici oog voor management moeten hebben', *Bijdragen en Mededelingen betreffende de Geschiedenis der Nederlanden*, 127(2012), pp. 97-112.

3 Tabel 20: De prestigelijst in: Elsevier redactie, *De nieuwe kaaskop. Nederland en de Nederlanders in de jaren negentig* (Amsterdam, 2000) tegenover p. 49.

4 Ed van Thijn, *Retour Den Haag. Dagboek van een minister* (Amsterdam, 1994), p. 201.

5 Gerry van der List, 'Zakelijk zitvlees gezocht: Politici uit het bedrijfsleven worden steeds schaarser', *Elsevier* (26 augustus, 2000), pp. 16-18; 'Boeren en onderwijzers in de Tweede Kamer maken plaats voor economen', *Nederlands Dagblad* (31 mei 2012) 4.

6 'Ritzen mag welkomstpremie behouden', *De Volkskrant* (17 augustus 2007), p. 3.

7 Dit overzicht wordt elk jaar gemaakt door de Algemene Onderwijsbond. AOB Beloningsoverzicht, 2010, via www.aob.nl.

8 Michèle de Waard, 'TU Delft betaalt volgens salarisnorm, maar steunt die niet', NRC *Handelsblad* (13 oktober 2007), p. 2; 'Inspectie berispt TU Delft', NRC *Handelsblad* (1 april 2012), p. 8;

9 'Bezuinigingen Vrije Universiteit te drastisch', *Het Parool* 4 juli 2012; 'Het nieuwe toverwoord bij de Vu is impactscore', *de Volkskrant*, 12 juli 2012.

10 Michael Treacy en Fred Wiersema, *The discipline of market leaders. Choose your customers, narrow your focus, dominate your market* (Londen, 1995) xii, xiii.

11 'Did dirty tricks create a best seller?', *Business Week* 6 augustus 2001; John Micklethwait, en Adrian Wooldridge, *The Witch doctors. What the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it* (Oxford, 1997).

12 Operational exellence is het archetype voor zo goedkoop mogelijk producerende bedrijven met goede service, (Walmart, McDonald's); Product leader-

ship-bedrijven onderscheiden zich door hoge innovatie en concurreren niet op prijs (Intel, Nike); Customer intimacy-bedrijven zien klantrelaties als het meest belangrijke (Airborne Express, Cott).

13 Kader Kwaliteitszorg (Universiteit van Amsterdam; 6 juni 2011).

14 Sjoerd Keulen en Ronald Kroeze, *De Leiderschapscarrousel. Waarom iedere tijd zijn eigen leider vraagt* (Boom Amsterdam, 2011), p. 133 ev.

15 De meest doorgeslagen variant is Business Process Reengineering eveneens van CSC Index. De bedenkers van dit concept gaven uiteindelijk ook toe dat ze waren vergeten dat het in organisaties om mensen gaat; Thomas Davenport, 'Why reengineering failed: The fad that forgot people', *Fast Company* 1 (1996), pp. 70-74.

16 Handelingen Tweede Kamer, 2010-2011, 32235, nr. 32

17 Cijfers: Wetenschappelijk Onderwijs Personeel Informatie (WOPI) 2005-2010, via: www.vsnu.nl/Universiteiten/Feiten-Cijfers/Personeel.htm. De categorieën zijn gebaseerd op het Universitair Functie Ordeningssysteem.

18 Ricus Dullaert, 'Universiteiten: Schaf studiebeurs af: VSNU wil dat alle studenten studiegeld lenen, collegegeld moet omhoog', *Trouw* (25 februari 2011) 1.

19 Kabinetsreactie Rapport commissie-Veerman (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) 7 februari 2011), p. 3; *Kwaliteit in verscheidenheid: Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap* (OCW; 1 juli 2011), p. 38.

20 Zie ook de verklaring van promovendus.org tegen de bursaal die door meer dan drieduizend promovendi, universitair docenten en hoogleraren is ondertekend. www.promovendus.org

21 The Times Education World University Rankings 2011-2012, via: www.timeshighereducation.co.uk

22 VS: Tabel 1 van: *Infobrief Science Resources Statistics van de National Science Foundation* (maart 2006); GB: *PhD research degrees: Entry and completion* (Higher Education Funding Council England; januari 2005); AU: Yew May Martin, Maureen Maclachlan en Tom Karmel, *Postgraduate Completion Rates* (Department of Education, Training and Youth Affairs, 2001).

23 Uitspraak Hoge Raad, C04/352HR en C05/043HR(14 april 2006) inzake het bursalenstelsel Abvakabo versus UvA, met name 4.4.1 en 4.4.2. Deze uitspraak werd nogmaals bekrachtigd in Rechtbank Groningen sector Kanton, zaak 376165 CV EXPL 08-12156 Abvakabo versus RUG (13 augustus 2009).

24 *Elsevier, Beste Banengids* 2010; CAO Nederlandse Universiteiten, 2007-2010.

25 Jan Sadlak (red.), *Doctoral Studies and Qualifications in Europe and the United States: Status and Prospects* (UNESCO Studies on Higher Education; Boekarest, 2004), p. 89.

26 Promovendi-beleid UM (CvB Universiteit Maastricht; 7 december 2010), p. 6.

27 Fokke Obbema en Loes Reijmer, 'Race om studenten uit China', *de Volkskrant* (30 april 2011) 8.

28 'Uitvoeringsregels aanvulling beurs voor beurspromovendi' in: HRM Mededelingen nr. 2010-28 (TU Delft: juli 2010).

29 Antwoorden van op Kamervragen over de abominabele financiële omstandigheden van Chinese bursalen van het lid Jadnanansing (PvdA) (24 mei 2011).

30 Vincent Bongers, 'Beurspromovendi worden slecht behandeld: Gebrek aan helderheid positie', *Mare* (24 mei 2012), p. 4.

31 Uit het AOB-overzicht blijkt dat de totale overschrijding van de balkenendenorm in het wetenschappelijk onderwijs in 2010 ruim € 1,2 mln bedroeg. Het NWO-normbedrag voor een volledige vierjarige promovendus bedraagt € 203.532.