

Universiteit zonder ziel heeft geen rendement

Arnoud W. A. Boot Rendementsdenken is het nieuwe woord van 2015. Je zou na de bezetting van de Universiteit van Amsterdam (UvA) bijna denken dat er iets mis mee is. De Van Dale kent wel het woord 'rendement', en dat betekent 'nuttig effect van iets'. Wie kan daar op tegen zijn? Maar wat is er dan wel mis?

Kern van een universiteit is dat er iets wordt geleerd en dat er kruisbestuiving is. Met enige distantie van de maatschappij worden studenten aan het denken gezet maar ook voorbereid op het werkzame leven. Wat hen bindt is dat ze kritisch hebben leren nadenken. Over de grenzen van vakspecialisaties heen hebben leren kijken. Dus geen hokjesgeest. De moderne maatschappij vraagt algemene vorming, vraagt om mensen die zich kunnen redden en aanpassen. Met een vak bijbrengen is niets mis, maar wel als dat voorkomt dat men nog inzetbaar is voor iets anders. Het is de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) die met haar rapport over 'Naar een lerende economie' de toon heeft gezet, weg met het starre hokjesdenken. De weerbaarheid en het aanpassingsvermogen van mensen moet omhoog en dat vraagt meer dan het aanleren van een paar trucjes. Kruisbestuiving, van elkaar leren te leren, kritisch vermogen bijbrengen en zorgen dat men straks welbeslagen ten ijs komt in een wereld waar niet meer van tevoren vaststaat welk trucje geleverd moet worden. Ziehier waar de academische gemeenschap voor staat.

Een universiteit klinkt als een geheel – een instelling ofwel academische gemeenschap waartoe men behoort. Er is een identificatie met de instelling. Een student moet trots zijn aan 'zijn' universiteit te studeren, en medewerkers moeten een trots voelen bij de instelling waar ze mede vorm aan geven. Er is een element van saamhorigheid – samen zijn we meer dan een optelsom van de delen/individuen. Dat is wat een instelling sterk maakt en doet functioneren. Zonder deze saamhorigheid is er geen academische gemeenschap en is er geen leren van elkaar. Ieder voor zich, en de sterkste zal winnen, maar allemaal bij elkaar verliezen we.

Laat ik, misschien iets te scherp, maar wel duidelijk uitleggen hoe de academische gemeenschap is verdwenen. Ja, verdwenen. De schuld kunnen we voor een groot deel bij de overheid leggen maar ook bij bestuurders zelf die meegegaan zijn in de kortzichtigheid van de overheid terwijl ze wel degelijk eigen beleidsruimte hadden. Groot, groter, grootst was het mantra van de overheid. Een grotere schaal zou efficiëntie vergroten en ook de wereld vanuit Den Haag overzichtelijker maken. Met een paar professioneel bestuurders van gigainstellingen aan tafel is het gemakkelijk overleggen. Dat de bestuurders van de megalomane organisaties het contact met de werkvloer (lees: academische gemeenschap) verliezen, is niet het probleem van het ministerie. Wat wel het probleem van de overheid is, is dat efficiëntievoordelen niet worden gerealiseerd. De complexiteit en ongrijpbaarheid van de mammoetinstellingen is te groot. Bestuurders gaan vervolgens op zoek naar houvast. En dat laatste leidt tot managementprocessen die de ziel en saamhorigheid uit de universiteit halen.

Bestuurders zien een grote spaghetti onder zich waarop ze geen of weinig greep hebben. Het enige dat je onder die omstandigheden denkt te kunnen doen is de organisatie opsplitsen in beheersbare stukjes. Eigenlijk maak je van een bord spaghetti een bord asperges; dit zijn de faculteiten waaruit een universiteit bestaat. Nu kun je een professioneel manager verantwoordelijk maken voor elke asperge. Die moet verantwoording aan jou afleggen. De criteria die je stelt moeten harde meetbare criteria zijn. De instelling is simpelweg te groot voor jou als bestuurder om überhaupt te kunnen begrijpen wat er echt in de organisatie speelt. Dus harde meetbare criteria. De asperges zijn het eerste niveau van hokjesvorming, weg dus met de synergiën en saamhorigheid tussen de faculteiten. Geen brede academische gemeenschap, noch brede studies. Iedereen zijn eigen fabriek. Juist door de delen (faculteiten) klinisch van elkaar af te zonderen maak je ze optimaal afrekenbaar. En ja, de bazen van de faculteiten voelen zich gedwongen een zelfde afrekenbaarheid binnen

hun faculteit te creëren, dus ook daar een hokjesgeest. En als het even kan als universitair bestuurder kies je managers die meedoen aan dit spel van hokjesgeest, het maakt het toch weer net overzichtelijker van bovenaf bezien.

Voor jou als universitair bestuurder is nu de vraag, wat is de volgende bestuurlijke opdracht? Hoe ga je je tijd besteden? De werkvloer is te ver weg, en ja, je houdt de professionele facultaire managers in de hand, en daarmee op afstandelijke wijze het geheel. Maar wat is nu je volgende opdracht als bestuurder? Kun je iets bedenken waarmee je zelf de instelling als geheel kunt bijsturen? Ja, je kunt iets andere financiële prikkels geven aan de managers van de asperges, bijvoorbeeld door meer geld toe te kennen per wetenschappelijke publicatie of per positief bericht over de desbetreffende asperge (faculteit) in de media. Maar goed dit is beperkt. Er blijven drie grotere rollen over: 1. aansturen op fusies en nog groter worden (kwartetten kortgezegd); 2. projecten verzinnen waarmee je als bestuurder meteen iets in gang zet los van de asperges; en 3. fondsen werven (fund raising). Dat laatste kunnen we vergeten: bestuurders aan Nederlandse universiteiten vinden dit geen leuk werk, hoe cruciaal ook, gegeven de afnemende budgetten van de overheid. Projecten verzinnen gaat af en toe goed, bijvoorbeeld het Amsterdam University College dat in navolging van het Utrechtse University College geen hokjes heeft tussen disciplines en daarmee tracht een academische gemeenschap te creëren. Maar het staat zelf los van de asperges en is in wezen een nieuwe universiteit (binnen de bestaande...).

Dan blijft de eerste rol over: het aansturen op fusies en groter worden. Macht, aanzien, onmisbaarheid, wat de motivatie ook mag zijn, het brengt weinig goeds en vergt verdere aanscherping van afstandelijke managementtechnieken om het hele zaakje toch nog een beetje in de hand te houden. De meer dan 12 jaar oude fusie tussen de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam (HvA) is een prachtig voorbeeld. Voor iedereen is duidelijk dat er geen enkele meerwaarde is gerealiseerd noch was te verwachten – erger nog, de cultuurverschillen tussen de instellingen en de onmogelijkheid om overzicht te houden over meer dan 80.000 studenten leiden tot een verdere vreemding tussen bestuur en organisatie en een verdere verfijning van steriele managementtechnieken. En elk zicht op de werkvloer raakt verder uit het oog.

Dit betekent zeker niet dat er geen zinvolle samenwerkingen mogelijk zijn tussen bijvoorbeeld de UvA en HvA. Zo is er een zeer zinvolle samenwerking mogelijk tussen de verpleegopleiding van de HvA en de medicijnenstudie van de UvA. Maar zoals een verstandige bankbestuurder ooit zei over het niet fuseren met een verzekeraar, ‘if you need a glass of milk why buy the cow?’. Samenwerking vereist niet dat je als instituten gaat fuseren. Maar goed, mede geïnspireerd door een overheidsbeleid waar schaalvergroting werd gezien als het walhalla, zijn er zelfs pogingen gedaan om de UvA en de Vrije Universiteit te laten fuseren. Meer dan 110.000 studenten en een budget van 1,2 miljard werden gezien als een droom waar zelfs megalomane bankiers jaloers op zouden zijn.

En ja, de universiteit van vandaag en de ABN AMRO van 2000 hebben een grotere overeenkomst dan lijkt. ABN AMRO werd opsplitsbaar georganiseerd (in asperges) om daarmee het megalomane zaakje een beetje in de hand te krijgen. Geen synergie meer, alles moest afzonderlijk afrekenbaar zijn. ABN AMRO verloor zijn ziel, het werd ieder voor zich, het rendement bleef achter en een paar jaar later leidde een overname tot een letterlijke opsplitsing van de bank zelf. En zie de uitdaging voor mammoetinstellingen. Hoe hervinden ze het rendement van een bloeiende academische gemeenschap? Worden ze ook opgesplitst? ■



Prof. dr. A.W.A. Boot is hoogleraar Ondernemingsfinanciering en Financiële Markten aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) en Raadslid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR).

Literatuur

■ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2013). Naar een lerende econo-

mie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland. WRR-rapport nr. 90. Geraadpleegd

op <http://www.wrr.nl/publicaties/publicatie/article/naar-een-lerende-economie-1/>