

# Academisch ondernemen



John Groenewegen

*De auteur is verbonden aan de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam  
j.p.m.groenewegen@tbm.tudelft.nl*

**H**et was in het begin van de jaren zeventig van de vorige eeuw dat het begrip 'ondernemende universiteit' stond voor vernieuwing van een instituut, waarin vooral vastgeroeste ambtelijke wetenschappers elkaar bezig hielden met vergaderingen en met ondoorgroendelijke weten-

schappelijke prietpraat. In snel tempo veranderde het klimaat: medewerkers werden onderworpen aan de tucht van de bibliometrie: *outputregistratie* naar Amerikaans model van 'publish or perish'. Concurrentie werd ingevoerd voor het verkrijgen van onderzoeksgeld van het NWO (tweede geldstroom), terwijl het terugbrengen van de eerste geldstroom de druk verhoogde winstgevend contractonderzoek te doen (derde geldstroom). Wat het onderwijs betreft brak de concurrentiestrijd los om de gunst van de student. Kortom, de universiteit was ondernemend geworden en de zegeningen van de tucht van de markt zouden haar welgevallen.

In dat beeld past een overheid op afstand, waarbij de universiteit wordt bestuurd als een gewone onderneming: professionele managers hebben zitting in het College van Bestuur en zij worden gedisciplineerd door markten, wetten en instituties. In het bedrijfsleven is het management onderworpen aan de tucht van de kapitaalmarkt, de productmarkt en de arbeidsmarkt. Dat die markten niet voldoende disciplineren, blijkt uit de bekende excessen en schandalen, wat meestal leidt tot (extra) regelgeving, waardoor de hete adem van de markt effectiever wordt (scherpere concurrentiewetgeving en scherpere regels van 'goed bestuur'). Ook de samenstelling van de Raad van Bestuur met zogenaamde 'non-executives', of de aparte instelling van een Raad van Commissarissen zijn aanvullende instituties, die het management disciplineren. Bovendien speelt intern de ondernemingsraad een rol en extern verschillende maatschappelijke organisaties, zoals Greenpeace. In ondernemingsland blijkt sprake van disciplinerende markten, waarbij wettelijke regels en toezichthoudende instituties het geheel aanvullen. Kan dat model worden toegepast op de universiteit?

In het nabootsen van het echte bedrijfsleven, kent ook de ondernemende universiteit, naast de tucht van de onderwijs- en onderzoeksmarkt, aanvullende instituties als de Raad van Toezicht. De bevoegdheden lijken op die van de Raad van Commissarissen in het bedrijfsleven: benoemen en ontslaan van de leden van het College van Bestuur, vaststellen van de beloning van bestuurders, goedkeuren van de jaarcijfers en het houden van toezicht op de strategie van onderwijs en onderzoek.

Niet iedereen is er gerust op dat het belang van het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek op die manier geborgd is. Veel gehoord is de vrees dat marktwerking leidt tot kortzich-

tigheid en het laten prevaleren van belangen van specifieke belangengroepen. Dat gevaar wordt groter geacht naarmate de overheid zich ook in financieel opzicht meer op afstand plaatst. Het is bijvoorbeeld niet denkbeeldig dat de financiering zich in de toekomst zal beperken tot de bachelorfase en dat voor het onderzoek een steeds groter beroep op de derde geldstroom zal moeten worden gedaan. Het ligt voor de hand dat de aandacht van het College van Bestuur in toenemende mate uitgaat naar potentiële financiers van onderwijs en onderzoek; allereerst naar het lokale en regionale bedrijfsleven, vervolgens naar nationale spelers en het past toch heel goed in het beeld van een internationaal ondernemende universiteit met 'subsidiaries' in de USA en niet te vergeten China, ook met het internationale bedrijfsleven contacten op te bouwen? Intensivering van die contacten zijn van harte toe te juichen, net als die met andere maatschappelijke organisaties als de vakbeweging, NGO's en dergelijke. Dat is goed voor het verkrijgen van toegang tot stageplaatsen en empirisch onderzoeksmateriaal.

Er is ook een gevaarlijke keerzijde, zoals blijkt uit de kop van NRC van 27 maart: "Topondernemers controleren de universiteiten". Wordt het proces van het benoemen van leden van de Raad van Toezicht (zoals nu het geval is) aan het College van Bestuur gelaten (en keurt het ministerie achteraf goed, of af), dan blijkt sprake van grote druk vooral topmanagers uit het bedrijfsleven aan te trekken. Verstremgeling van belangen dreigt. Om dat ongewenste gevolg te vermijden zijn heldere spelregels nodig met betrekking tot de samenstelling, bevoegdheden en verantwoordingsplicht van de leden van de Raad van Toezicht. Voorwaarde is dat de leden zeer duidelijke verantwoordelijkheden hebben, waarop zij kunnen worden afgerekend (inclusief strafrechtelijke procedures). Voorwaarde is ook dat de Raad van Toezicht een wettelijk verplichte samenstelling heeft, waarin alle relevante maatschappelijke groeperingen evenwichtig vertegenwoordigd zijn. De derde voorwaarde betreft de scheiding van belangen; de leden van de Raad van Toezicht vertegenwoordigen niet hun eigen belang, maar houden toezicht op het management. Tussen hun belangen en die van de universiteit dienen waterdichte schotten te worden geplaatst.

Dat is allemaal een hoop gedoe. Anders gezegd: daar zijn nogal wat transactiekosten mee gemoeid. Nog anders gezegd: het kan dus wel eens helemaal niet efficiënt zijn de overheid op afstand te plaatsen en te vervangen door een Raad van Toezicht. Er zijn gevallen waarin de borging van het publieke belang beter niet aan de markt kan worden overgelaten. Er zijn gevallen waarbij het effectiever en efficiënter is als de overheid niet op afstand staat, maar er bovenop zit. Wellicht is het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek zo'n belang. Echter, de trein rijdt de andere kant op en dan doen wij er goed aan het institutionele disciplineringsbouwwerk ook consistent op te tuigen. ■