

Een ondernemende universiteit

Ondernemendheid mag, nee: moet. De kwalificatie 'ondernemend' staat niet meer voor schaamteloos winstbejag, maar voor slagvaardigheid, kwaliteitsbewustzijn en vernieuwingsdrift: goede dingen dus. Ook een begrip als 'marktgerichtheid' betekent niet meer zoiets naars als 'geldnijd', maar wat het hoort te betekenen: gevoeligheid voor omgevingsignalen. Zelfs de universiteit mag, nee: moet ondernemend en marktgericht zijn. Veel keus heeft zij overigens niet. Teruglopende materiële middelen en toenemende materiële taken, teruglopende immateriële waardering en toenemende immateriële verwachtingen, het zijn omstandigheden die vragen om het doen van keuzes, het stellen van prioriteiten en het nemen van risico's: ondernemerschap, dus.

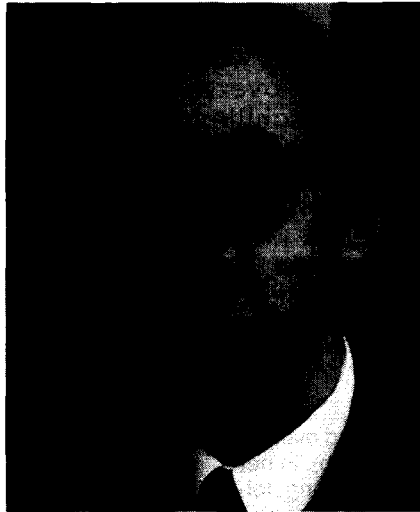
De overheid heeft de bui zien hangen en tijdig een goed onderkomen gezocht. Minister Deetman bepleit in zijn toekomstschets een universiteit die zich op afstand van de overheid kan profileren op een aantal zwaartepunten. Dat is hoopgevend: daarmee wordt immers erkend dat een toenemende complexiteit in taakstelling een toenemende afstandelijkheid in wetgeving vraagt. Maar met filosoferen kan niet worden volstaan. Welke belemmeringen bestaan er voor universitaire ondernemendheid en hoe kunnen zij worden weggenomen?

Op die vragen zijn verschillende antwoorden mogelijk. Een interessante reactie komt uit Twente en luidt: niets aan de hand, er kan nu al genoeg. Onderdelen van de universiteit die commercieel veelbelovend zijn, kunnen worden geprivatiseerd. Via een netwerk van BV-tjes en stichtingen is allerlei regelgeving te ontduiken, nu eens niet ter vermindering van een fiscale aanslag, maar om contractonderzoek en dure cursussen een passend onderkomen te verschaffen. Maar een dergelijke ingreep is niet zonder risico: er komt een stroom van schaars talent op gang in de richting van deze commercieel aantrekkelijke Fremdkörper, en al spoedig zou het toch niet onbelangrijke eerste fase-onderwijs uitgehold en leeggezogen kunnen achterblijven.

Nee, als de overtuiging bestaat dat grotere universitaire ondernemendheid gewenst is, dan is een aanpassing van het totale universitaire systeem aantrekkelijker dan de bevordering van een interne brain drain. Zo'n aanpassing wordt dan ook bepleit door een werkgroep van het Nederlands Gesprek Centrum in een recent rapport 1). De werkgroep concludeert dat een ondernemende universiteit, die keuzes durft te maken, risico's durft te nemen en zich committeert aan een permanent proces van verbetering en vernieuwing, wel degelijk te realiseren is, mits zij beschikt over enige instrumenten die nu niet of nauwelijks tot de uitrusting behoren. Dat zal leiden tot grotere vrijheid enerzijds.

In de vormgeving van de nieuwe relatie met de overheid speelt het universitaire financieringssysteem een doorslaggevende rol: wie betaalt, bepaalt. Binnen het huidige financieringssysteem zijn de obstakels voor ondernemendheid ook het eenvoudigst te duiden: beperkte mogelijkheden tot reserveren, geen eigen vermogen en daardoor

Prof dr. A.H.G. Rinnooy Kan



niet de mogelijkheid om investeringen via de kapitaalmarkt te financieren.

Een ondernemende universiteit zou in de gelegenheid gesteld moeten worden om, vertrekkend vanuit een eigen vermogen gebaseerd op haar onroerend goed met aanvulling vanuit facultaire en universitaire exploitatieoverschotten, een financiële basis voor uitbreiding en vernieuwing te creëren. Grotere financiële vrijheid dus; maar dan ook de verantwoordelijkheid om de aangegeven risico's correct in te schatten met continuïteitsbreuk als ultieme dreiging.

Een even groot obstakel voor ondernemend gedrag is dat de huidige financieringsvorm van studierichtingen veelal bestaat uit een relatief groot vast deel en een bescheiden variabel deel dat afhangt van de studentenaantallen. Zo betekent een nieuwe studierichting een automatische hoge kostenpost voor de overheid en daarmee een excuus voor interventie.

De inkomsten van een ondernemende universiteit zouden dan ook in veel sterkere mate studentafhankelijk dienen te zijn. De vaststelling van het normbedrag per student, afhankelijk van studierichting en studiejaar, wordt dan een van de belangrijkste beleidsinstrumenten van de overheid; er kunnen aanmoedigingspremies maar ook ontmoedigingspremies in verscholen zitten. Een ondernemende universiteit zou dat bedrag vergelijken met de prijs die haar onderwijsprodukt op moet kunnen brengen, en het verschil in rekening brengen als collegegeld. Een stelsel van beurzen en leningen moet de toegankelijkheid van het hoger onderwijs veilig stellen; de universiteit zou verplicht worden tot een effectrapportage waarin zij dient aan te tonen dat de universiteit slechts discrimineert naar talent en niet naar afkomst.

Binnen dit financieringssysteem krijgt een ondernemende universiteit een wezenlijke kans zich te profileren als leverancier van hetzij grootschalig onderwijs aan de brede middenmoot, hetzij kleinschalig onderwijs aan relatief begaafde studenten. Selectie aan de ingang wordt een onmisbaar instrument; maar ook die grotere vrij-

heid wordt gecompenseerd door de verantwoordelijkheid om de eenmaal geselecteerde studenten een hoog studierendement voor te houden als zij met de vereiste inzet studeren. De resulterende profilering binnen het universitaire systeem zal het gedifferentieerde aanbod aan hoger onderwijs kunnen genereren dat door de zo sterk gedifferentieerde vraag noodzakelijk wordt gemaakt. In het bijzonder schept het kansen voor werkelijk interessante samenwerking tussen hoger beroepsonderwijs en universiteit, anders dan via klakkeloze fusies die uniformiteit en middelmatigheid alleen maar kunnen vergroten. En daarenboven stelt het de universiteiten in staat om geheel of gedeeltelijk (in een paar faculteiten) te streven naar zeer hoge kwaliteit van onderwijs en onderzoek, een kwaliteit die zonder hoge kosten niet te realiseren is, maar die een hoge prijs ten volle waard is. Deze potentiële kwaliteitsverhoging is een van de aantrekkelijkste neveneffecten van dit nieuwe systeem.

Zo worden dan, in deze ruwe samenvatting van een ruwe schets, de contouren van een ondernemende universiteit zichtbaar. Intern sterk gedecentraliseerd, met de faculteiten als belangrijkste decentrale eenheden van beleid en bestuur: zeg, een universitaire houdstermaatschappij (ondergebracht in een stichting, zoals thans al geldt voor de bijzondere universiteiten) met facultaire werkmaatschappijen (in de vorm van dochterstichtingen). Een facultair bestuur met grote vrijheden voor eigen beleid, en met verantwoordingsplicht naar een universitair bestuur dat een deel van de universitaire inkomsten rechtstreeks doorsluisst en een ander deel inhoudt voor vernieuwing en reallocatie op kwalitatieve gronden. Natuurlijk geen onderwijsfabriek of onderzoekfabriek waar nonconformisme gewantwoord wordt: een universiteit zonder achtung voor de klassieke academische vrijheden en voor de culturele taken van de instelling zal immers nooit een aantrekkelijke omgeving voor uitnemende stafleden en studenten kunnen bieden. Een universiteit, kortom, die bereid is tot allerlei vormen van maatschappelijke dienstverlening, maar die absoluut niet bereid is om het imago van de universitaire onafhankelijkheid aangetast te zien.

Zo'n universiteit zou een kans moeten krijgen. De werkgroep van het Nederlands Gesprek Centrum bepleit de instelling van een experimenteerartikel waardoor één universiteit in staat gesteld zou worden gedurende een aantal jaren onder het geschetste regime te functioneren. Er liggen hier kansen voor een fundamentele verbetering van universitaire werkwijze en universitair klimaat. Zij verdienen te worden aangegrepen.

Prof. dr. A.H.G. Rinnooy Kan

1) Nederlands Gesprek Centrum, *Naar een ondernemende universiteit*, L.J. Veen, Utrecht, 1987. De schrijver is voorzitter van de werkgroep geweest.