

Rekenschap van creativiteit

Het universitaire bestel is een dankbaar thema in nostalgische terugblikken. Een beetje behoorlijke hoogleraar was vroeger op zijn minst verstrooid en wereldvreemd, als ik de verhalen van de oudere generatie mag geloven. Hier heb ik zo'n verhaal voor u. In de goede oude tijd dat de Nederlandse Economische Hoogeschool nog werd bestuurd en betaald door de havenbaronnen zag een van deze verdienstelijke burgers een hoogleraar in een gang van het hogeschoolgebouw peinzend uit het raam kijken. Toen hij twee uur later uit zijn curatorenvergadering kwam stond die man er nog. „Van mijn goede geld”, dacht de curator, die vervolgens indringend informeerde wat de hooggeleerde daar deed. „Ik denk, meneer”, was het afdoende antwoord.

Dit verhaal blijven we in Rotterdam met enige vertedering doorvertellen, als een hommage aan de anonymus die het verzonnen heeft. Vandaag de dag zou het niet meer kunnen ontstaan. Hoogleraren denken als regel niet meer op hun eentje, maar in onderzoeksteams, waar men elkaar rekenschap verschuldigd is. Dat onderzoek heeft de neiging al maar grootschaliger te worden. Het vergt veelal kostbare investeringen in ondersteunende faciliteiten, die niet meer uit particulier initiatief op te brengen zijn. Er zijn inmiddels miljarden aan gemeenschapsgeld mee gemoeid, wat hoge eisen stelt aan de strategische planning en het uitvoerende management. Er is dan ook behoefte om eens ten principale na te gaan welke consequenties de inmiddels gebleken en nog te verwachten ontwikkelingen op onderzoeksterrein zouden moeten hebben voor de structuur van de bekostiging daarvan. Om dat te onderzoeken heeft de minister van Onderwijs en Wetenschappen een commissie ingesteld, die deze week haar rapport heeft afgerond. (*Rekenschap van creativiteit*, Staatsuitgeverij). Zo'n rapport functioneert niet alleen in de richting van de betrokken bewindsman, maar heeft ook opinievorming in de kring van betrokkenen. Als aanzet daartoe een pleidooi voor de opvattingen van de commissie, waarvan ik deel uitmaakte.

Onderzoek is een uitermate pluriform productieproces. Organisatie, financiering en regulering van dat proces moeten recht doen aan die pluriformiteit, aan de onvergelykbare elementen in de problematiek van fundamenteel en van toegepast onderzoek, en aan de schakering van werkvormen en methoden. Zij moeten bovendien passen in de bestuurlijke en politieke cultuur van ons land, in de manier waarop wij met elkaar omgaan. Het financieringsinstrument dient daarbij geen doel op zich



zelf. Naast andere instrumenten, zoals coördinatie, taakverdeling en personeelsbeleid, is het dienstbaar aan de strategische overheidsdoelstellingen op het gebied van het wetenschapsbeleid. Let wel, aan de *strategische* doelstellingen, die dan ook niet mogen worden opgeofferd aan de bestuurlijke of politieke waan van de dag. Wel is de financiering daarbij het aangegeven instrument om af te rekenen met de misvatting dat creativiteit en rekenschap op gespannen voet zouden staan. Dat zie ik als de voornaamste uitgangspunten van het rapport.

Wie onderzoek wil zien als een productieproces – met een „input”, een „throughput” en een „output” – dient voor ogen te houden dat dit proces gericht is op produktvernieuwing in stukgoedfabricage. Aan het steeds weer opnieuw uitvinden van het wiel bij voorbeeld, is geen behoefte. Wie niet in serie produceert zal zijn mensen en middelen („inputs”) van geval tot geval opnieuw moeten inzetten, motiveren en instellen. Creatief omgaan met beschikbare capaciteiten vraagt een onbelemmerde gerichtheid op het doel: het nagestreefde onderzoeksresultaat, de „output”. Daarmee verdraagt zich geen bemoeienis van buitenaf met de kwantitatieve verhoudingen van de mensen en middelen in het productieproces (de „throughput”) waarmee dat doel wordt nagestreefd. Voorschriften over de wijze waarop en de combinaties waarin capaciteiten dienen te worden ingezet, werken verstarrend ten aanzien van efficiency en effectiviteit, en frustreren de eigen verantwoordelijkheid van onderzoeker en onderzoeksmangement. De financiering en de rekenschap van creatieve processen dienen in beginsel dan ook output-gericht te zijn in al die gevallen waarin de nagestreefde resultaten benoembaar zijn en de weg daarheen in redelijke mate programmeerbaar.

Dat zijn natuurlijk niet alle gevallen. Het op voorhand specificeren van na te streven resultaten zal met name in het fundamentele onderzoek altijd moeilijkheden blijven opleveren. Inputfinanciering zal dan ook nooit kunnen worden gemist als aanvullend instrument, meer in het bijzonder voor de basisfinanciering van universi-

taire instellingen en onafhankelijke wetenschappelijke instituten, zoals TNO. Maar het nu nog veel gehanteerde model van „throughput”-financiering in de vorm van gedetailleerde regelgeving voor de „bedrijfsvoering” van het onderzoek is uit den boze.

Kortom, de commissie pleit voor een vergaande decentralisatie van verantwoordelijkheden naar het management van uitvoerende onderzoekorganisaties ten behoeve van een grotere efficiency en effectiviteit. Daar staat wel wat tegenover: een plicht om rekenschap af te leggen, niet in termen van een rechtmatige aanwending van middelen, maar in termen van prestaties: rekenschap van creativiteit.

Tot zover het aanbod van onderzoeksprestaties. Maar wie bepaalt de vraag? Aan wie wordt die rekenschap afgelegd? Wie beoordeelt de kwaliteit? Wie of wat bepaalt de richting waarin het onderzoeksbestel moet gaan? Hoe komen de strategische keuzen tot stand, als al die onderzoekers zo lekker ongestoord (en langs elkaar heen?) bezig zijn. Hoe wordt de missie van de grote technologische instituten geformuleerd en nader verbijzonderd? Hoe komt de taakverdeling en concentratie van de universitaire instellingen tot stand?

De commissie heeft veel aandacht besteed aan de structurering van de vraagrijde van het onderzoeksproces, in een laagde verantwoordelijkheid en een model van „checks and balances”. Zij heeft daarbij een driedelige structuur voor ogen: een macro-structuur van kabinet, individuele ministers en parlement enerzijds en nationale adviesorganen op wetenschapsgebied anderzijds; een meso-structuur van onderzoekorganisaties, zowel universitaire als buiten-universitaire; en een micro-structuur waarbinnen het feitelijke onderzoek wordt verricht. Het denken in „checks and balances” houdt in dat deze lagen weliswaar ieder eigen verantwoordelijkheden hebben doch – macro/meso en meso/micro – onderling aanspreekbaar zijn.

Het rapport doet voorstellen voor een zorgvuldige opbouw van de toetsende, adviserende en vertegenwoordigende gremia uit het wetenschappelijk bedrijf, als constructieve tegenspelers van de betrokken ministers als de uiteindelijk verantwoordelijke ambtsdragers. In de bevordering van het gezag van deze gremia ligt de beste garantie voor wetenschappelijke onafhankelijkheid en creativiteit, in de gebondenheid van een rekenschapsplicht. Het vermogen van het wetenschappelijk bedrijf om zich zelf te besturen is de noodzakelijke én de voldoende voorwaarde voor een overheidsbeleid van sturing op afstand. Rekenschap is daarbij méér dan een kwestie van cijfertjes of „copy writing” over goede voornemens. Het is de belichaming van de wetenschappelijke eis dat inzicht communiceerbaar moet zijn. „Ik denk, meneer” is geen voldoende antwoord, in een volwassen maatschappij. Als die gedachte wortel schiet, ebt ook de behoefte aan nostalgische terugblikken weg.

D.J. Wolfson