



Van profijtbeginsel naar rendementsdenken

door Amos van Gelderen

Het 'rendementsdenken' is een ongelukkige verzamelnaam voor allerlei kwalen in het huidige hoger onderwijs. Verschillende vormen van rendement worden op een hoop gegooid en er gebeurt juist veel in het hoger onderwijs dat het 'rendement', óók het financiële rendement, juist niet ten goede komt. Dat de oorzaken daarvan benoemd worden als 'rendementsdenken' is ironisch en alleen te verklaren doordat ironie altijd een wapen is geweest in opstanden van studenten en ander langharig tuig.

Zo ook nu weer. In februari jongstleden zijn studenten in opstand gekomen tegen het universiteitsbestuur van de UvA. Een van hun belangrijkste leuzen: weg met het rendementsdenken! Ik begrijp dat leuzen eenvoudig moeten zijn om het te redden in de media. Maar die eenvoud is in dit geval wel erg bedrieglijk. Wat immers onder de koepel van rendementsdenken valt, is wel heel erg divers. Daarmee lopen de studenten het risico dat Jan en Alleman met het begrip op de loop gaan en er een eigen interpretatie aan geven. Een goed voorbeeld daarvan is Frank Kalshoven die in zijn column in de Volkskrant van 7 maart tot de conclusie komt dat studenten hun 'rendement' willen verhogen ten koste van hun generatiegenoten (die geen hoger onderwijs volgen wel te verstaan). In het kort komt zijn redenering erop neer dat de kosten van hoger onderwijs veel hoger zijn dan het collegegeld dat studenten moeten betalen en dat dat allemaal aangevuld moet worden 'van onze belastingcenten'. Kortom (populistisch uitgedrukt) de slager betaalt voor de studie van het notarissenzoontje (die er later ook weer veel geld mee verdient). Ik kreeg bij het lezen van deze 'analyse' een sterk déjà-vu-gevoel. De herinnering borrelde op van de tijd toen ik zelf studeerde (jaren 70 en 80) en de discussie ging over de hoogte van het collegegeld en de studieduur (ook wel studierendement genoemd). Het woord dat toen in de discussie prominent naar voren kwam was profijtbeginsel, een term die vooral door de rechtse politiek (VVD, CDA) gebruikt werd om studenten in de hoek van verwende rijkeluiskindjes te zetten. Ik kon eigenlijk mijn ogen niet geloven dat Kalshoven die dode koe nu weer uit de sloot gevist had (men was vergeten hem te dempen kennelijk). Na zovele jaren 'externe democratisering' (wat betekent dat zoveel mogelijk Nederlanders en Europeanen hoger

onderwijs volgen) gebruikt hij nog steeds de tegenstelling van de standenmaatschappij uit de jaren 70: arbeiders die de studie van de elite betalen. Wilders kan bij hem in de leer! Het is Kalshoven kennelijk ontgaan dat tegenwoordig de kinderen van de slager(in) (en van de loodgiet(st)er, de schilder(es) en al die andere Henks en Ingrid(s)) ook hoger onderwijs volgen, misschien dan niet op de UvA, maar dan toch op een van de vele hbo-instellingen die ons land rijk is. En daar studeren ze dan zoiets als veterinaire techniek, laborant of leraar Nederlands. De casus Kalshoven geeft aan dat het begrip rendementsdenken als leus ongewenste associaties heeft. Een poging tot analyse: wat zit er eigenlijk verborgen onder de onvrede in het hoger onderwijs dat te moeilijk is voor economen als Kalshoven?

Prestatie-indicatoren

Om te beginnen is het begrip rendementsdenken een verwijzing naar het wantrouwen van politici jegens publieke instituties en de beroepsbeoefenaren daarbinnen. Weg is het vertrouwen in de intrinsieke motivatie van deze professionals om hun werk zo goed mogelijk te doen in dienst van de publieke functie die hun instelling (bijv. school, ziekenhuis, woningbouwcorporatie) moet vervullen. Ewald Engelen (ook een econoom) schijnt hier veel zinnigs over te zeggen, maar dat heb ik eerlijk gezegd nog niet gelezen. Eigenaardig is dat dit wantrouwen gevoed wordt door een ogenschijnlijk tegenovergestelde politieke lijn, namelijk het geven van meer eigen verantwoordelijkheid aan die instituties voor de besteding van publiek geld. Een en ander wordt begrijpelijk door de achterliggende gedachte, namelijk een terugtrekkende overheid. Hoe minder micro-zeggenschap de overheid heeft over het reilen en zeilen van publieke instellingen, des te groter wordt de behoefte van diezelfde overheid om een stok achter de deur te hebben: als jullie het niet goed doen dan trekken we het geld in. En daar komen de prestatie-indicatoren! Wat zijn dat dan precies? Dat zijn meetbare resultaten van het werk van publieke instituten, zoals hoger onderwijs: studentaantallen, numeriek rendement, uitval, aantal contacturen, excellentie-trajecten, aantallen afgestudeerden, aantallen promoties, verhouding onderwijsgevend en ondersteunend personeel, aantallen publicaties in peer-reviewed internationale tijdschriften per FTE, impact-indicatoren, zoals aantal toegekende octrooien en patenten, hoeveelheid extern onderzoeksgeld dat van het bedrijfsleven afkomstig is of buiten de reguliere onderzoekfinanciering, aantallen contacten met andere onderzoeksinstellingen, aantallen citaties en ga zo maar door. Je kunt het zo gek niet verzinnen of er is wel een prestatie-indicator van te maken: student-tevredeheid, medewerkerstevredenheid, bestuurderstevredenheid, arbeidsmarktacceptatie, collega-evaluatie.... En dat allemaal, omdat de overheid wil garanderen dat de onderwijsinstellingen goed gebruik maken van het hun toegekende belastinggeld. Dat deze enorme verantwoordingslast met zich meebrengt dat er een navenante bureaucratie binnen de instellingen moet worden opgetuigd om alle data te verzamelen, op te leuken, PR-rijp te maken en accountantsbestendig, wordt in deze vorm van 'rendementsdenken' beschouwd als 'collateral damage', evenals het effect dat bestuurders zich uitsluitend nog bezighouden met het bereiken van deze targets, in plaats van te zorgen voor goed bestuur. De lezer zal zich nu

in gemoede afvragen wat het rendement is van deze vorm van ‘rendementsdenken’. Dat moet de lezer dan ook maar eens rustig doen. Een belangrijk punt voor reflectie is vooral: in hoeverre garandeert al dat gemeet en getel (en de daarmee gepaard gaande, onontkoombare window dressing door bestuurders) dat de kwaliteit van de dienstverlening van de publieke instelling (i.c. hoger onderwijs) ook daadwerkelijk behouden blijft? In dit geval speelt het begrip ‘perverse prikkel’ een belangrijke rol. Het verhogen van het numeriek rendement van studies kan eenvoudig gerealiseerd worden door het verlagen van de kwaliteitsnormen voor afgestudeerden (zoals bij de beruchte Inholland affaire). Het realiseren van meer publicaties in peer-reviewed tijdschriften kan gerealiseerd worden door dezelfde studies net iets anders op te schrijven en op te splitsen in verschillende delen, of door een experimenteertraditie in het leven te roepen waarbij met een minimaal aantal observaties en minimale variaties in het experimenteel ontwerp telkens nieuwe studies worden gedaan. Dat kan ertoe leiden dat een onderzoeker jaarlijks wel vijftien publicaties oplevert, terwijl een ander vier jaar nodig heeft om al zijn data te verzamelen en te analyseren (dat laatste moeten we dus maar niet meer doen!). Dit soort ‘rendementsdenken’ is dus nogal dubieus als de kwaliteit van onderzoek en onderwijs ons na aan het hart ligt. Aan de economen de vraag om eens uit te rekenen wat de precieze kosten en baten zijn van dit beleid.

Nut van wetenschappelijk onderwijs

Een ander aspect van het rendementsdenken betreft de verdeling van geld over de verschillende taken binnen een publieke instelling als hoger onderwijs. Hier gaat het dus om de kwestie: wat is de intrinsieke waarde van die verschillende taken? Hier komt een ander motief voor de studentenopstand in beeld, namelijk het schrappen of samenvoegen van studies tegenover het bevoordelen van andere studies. In de media is hierbij nogal eenzijdig de blik gericht op de (im)populariteit van sommige letterenstudies, zoals Fins/Oeegrish, Pools, Roemeens, Nieuw Grieks en Noors. Dit soort ‘kleine talen’ dreigt opgeheven te worden – of is al opgeheven – omdat er nauwelijks studenten zijn die zich daarvoor inschrijven, waardoor de mogelijkheid om in Nederland kennis te nemen van teksten, cultuur en communicatie in de betreffende landen verdwijnt. Ik zeg: eenzijdig, omdat andere studies, met name in de bèta-hoek en de techniek ook niet bepaald bekend staan als enorme studententrekkers. Sterker nog: de afgelopen jaren zijn intensieve campagnes gevoerd om Nederlandse scholieren te overtuigen toch vooral iets in die bètawetenschappen te gaan doen, omdat anders al die waardevolle kennis naar het buitenland zou weglekken. Niemand heeft destijds geroepen dat bij gebrek aan studenten maar bepaalde bètastudies moeten worden wegbezuinigd of samengevoegd, vanwege ontbrekende belangstelling. Waarom gebeurt dat dan wel bij de ‘kleine letteren’? Hier raakt het begrip ‘rendementsdenken’ aan een ander accent van de studentenopstand, namelijk de gebrekkige democratie op de universiteit. Beslissingen over het wel of niet financieren van studies worden niet meer genomen in samenspraak met betrokken docenten en studenten, maar door een select gezelschap van regenten die weten “wat goed voor jullie is.” Maar de onderliggende gedachte is wel degelijk

dat sommige studies (bètatechniek) meer ‘rendement’ opleveren dan andere (cultuur en kleine letteren). Dit raakt een wezenlijk punt van het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, namelijk de vraag: is het nut van wetenschap alleen hoeveel deze bijdraagt aan groei van de economie of is het nut van wetenschap óók dat er kennis wordt ontwikkeld die niet direct in klinkklare munt kan worden omgezet (zoals over het denken van andere culturen dan onze, maar ook ter vernieuwing van onderzoek dat in een verdere toekomst van groot belang kan worden)?

Door te kiezen voor alleen direct toepasbaar nut (ook wel valorisatie genoemd), en dan met accent op het economisch nut, zet de politiek – en in navolging daarvan de colleges van bestuur – een van de belangrijkste functies van wetenschap buitenspel, namelijk “boldly go where no one has ever gone before.” De geldstroom gaat naar wetenschappers die hun reputatie hebben gevestigd in mainstream onderzoek; voor vernieuwers en enkelingen met originele – maar ook meer risicovolle – ideeën is nauwelijks plaats, terwijl dwarsdenkers door de eeuwen heen noodzakelijk bleken om belangrijke wendingen in het wetenschappelijk denken teweeg te brengen. Rendement als direct meetbare opbrengst, betekent een bevoordeling van ‘normal science’ en ‘business as usual-’ onderzoekers. Focus en massa zijn de kreten waarmee dit beleid zich verkoopt. Veel mensen moeten zich met dezelfde aanpak op een specifiek probleem richten. Dat is efficiënt. Maar wat als blijkt dat al die focus en massa zich richt op een doodlopende weg? Zou het dan niet fijn zijn als er ook wat rare enkelingen zijn die zich met een andere aanpak hebben beziggehouden? In de evolutie schijnt dat wel zo te werken: enkele mutaties kunnen de soort voor uitsterven behoeden. Een beleid dat daar geen rekening mee houdt wegens rendementsdenken zou wel eens erg gevaarlijk kunnen zijn op de wat langere termijn. Wat zijn de kosten daarvan, dames en heren economen, de kosten van het opheffen van studies en onderzoek dat onbekende en weinig populaire wegen probeert in te slaan? En hoe verhoudt zich dat tot de baten? Ik zou graag uw rekensommetjes zien die het ‘rendement’ van een dergelijke politiek op de lange termijn tonen.

Verhouding onderwijs en onderzoek

Een verwant onderwerp dat ik niet ongenoemd wil laten is de kwestie van de verhouding tussen universitair onderwijs en onderzoek. Van oudsher heeft de universiteit als onderscheidende taak dat onderwijs wordt gegeven door mensen die ook met beide voeten in het onderzoek staan. Integratie van onderwijs en onderzoek heet dat. Het belang van deze combi is niet te onderschatten. Door onderzoekers ook onderwijs te laten geven, krijgen studenten informatie over actuele ontwikkelingen in onderzoek en bovendien van echte praktijkdeskundigen. Dat is wel wat anders dan wat onderwijzers in andere instellingen voor hoger onderwijs te bieden hebben (met een ervaring in onderzoek van tientallen jaren geleden die het niveau van een masterscriptie niet overstijgt). Maar de afgelopen jaren is dit principe van de onderzoeksuniversiteit steeds meer onder vuur van het ‘rendementsdenken’ komen te liggen. Ik herinner me de uitspraak van een afdelingshoofd die opmerkte dat sommige docenten nou eenmaal niet voor onderzoeker in de wieg zijn gelegd, maar wel goed onderwijs

kunnen geven en vice versa. Waarom zouden we dan nog zo vasthouden aan de integratie van onderwijs en onderzoek? Dat is niet efficiënt. Dit is eveneens een typische vorm van 'rendementsdenken.' Als de taakstelling van een instituut niet efficiënt is, dan moet die maar opgeheven worden. Dat daarmee de universiteit haar unieke positie kwijtraakt ten opzichte van het hbo, moet dan maar op de koop toe genomen worden. De voorspelbare gevolgen hiervan (zoals de groeiende behoefte aan excellentietrajecten om toch wat meer kwaliteit te bieden, university colleges met een veel hoger collegegeld en privé-initiatieven die nog wel de kwaliteit van een echte onderzoekersopleiding kunnen waarborgen, uiteraard tegen forse betaling die de terugtrekkende overheid niet wil opbrengen) worden bij dit 'rendement' niet meegeteld. We zouden het rendementsdenken dus ook kunnen omschrijven als simpelweg kortzichtigheid. Men kijkt alleen naar het vierkante centimeterdje waterbed waar men op drukt en heeft niet in de gaten dat er even verderop een flinke bubbel ontstaat. Straks wordt het profijtbeginsel nog ingevoerd en kunnen studenten alleen nog goed hoger onderwijs krijgen als ze jaarlijks een collegegeld van minstens 20.000 euro neertellen. Wat er dan overblijft voor de kinderen van de slager, loodgieter en andere middenklassers, laat zich raden. Einde externe democratisering. Een relevante vraag in dit verband die de politiek nog niet heeft durven stellen: zijn we bereid om aan te sturen op een onderwijslandschap naar Amerikaans model, veel laag-niveau colleges die grotendeels met publiek geld gefinancierd worden en een paar top-colleges die onbetaalbaar zijn voor de gewone burger en slechts toegankelijk voor een kleine elite? Wat is het rendement van dat model, wat de kosten van een economisch zo sterk gesegregeerde samenleving en wat wil de UvA zijn? Laten de rendementsdenkers zich daar eens over buigen.

Verhouding onderwijs en ondersteunende functies

Er is nog een type rendement dat in deze discussie een rol speelt. Het gaat om de keuze die gemaakt moet worden tussen facilitering van onderwijs en het onderwijs zelf. Het is in beginsel een eenvoudige kwestie: hoe meer geld er gaat zitten in facilitering (huisvesting, apparatuur, ondersteunend personeel, communicatie en management), des te minder is er voor het geven van kwalitatief goed onderwijs door goede en gemotiveerde docenten. Ook deze kwestie raakt aan een verdelingsvraagstuk waar een gebrek aan democratische besluitvorming tot serieuze problemen leidt. Momenteel bewaren we verse herinneringen aan bestuurders die hun persoonlijk stempel wilden drukken door megalomane huisvestingsplannen te realiseren, en die de instituten aan de rand van een financieel bankroet hebben gebracht (recentelijk nog ROC Leiden, maar dat is geen opzichzelfstaand voorbeeld). Het rendement van dit type investeringen moet altijd zorgvuldig afgewogen tegen het rendement van goed onderwijs, en kennelijk is dat niet iets wat zomaar toevertrouwd kan worden aan het wijze inzicht van colleges van bestuur dan wel hun toezichthouders onder wiens oog dit allemaal kon plaatsvinden. Het risico dat er in dit soort gesloten bestuurderscollectieven 'group think' ontstaat waarbij elke kritische reflectie systematisch wordt geweerd, is veel te groot. Ook dit is echter maar een deel van het probleem. De

managementcultuur die de afgelopen 20 jaar het hoger onderwijs in zijn greep heeft gekregen, heeft nog veel meer wortel geschoten door het aanbrengen van allerlei andere niet-primaire lagen in de organisatie. Communicatie en werving van studenten is in toenemende mate geprofessionaliseerd tot geoliede PR-organisaties die glossy magazines uitbrengen met ronkende verhalen over de kwaliteit van onderwijs en onderzoek op de betreffende instelling. De roep om accountability heeft zich vertaald in een omvangrijke bureaucratie die niets anders doet dan aan de buitenwereld te verantwoorden waar het geld aan besteed wordt, wat de resultaten zijn (zie de prestatie-indicatoren), hoe top-excellent de instelling is (volgens allerlei ranglijstjes), of de ‘arbeidsprocessen’ volgens het kwaliteitshandboek verlopen en die zijn eigen voortbestaan verdedigt tegen bezuinigingsmaatregelen. Dit nog afgezien van de neiging van managers om zichzelf te vermenigvuldigen. Bestond de universitaire vakgroep in de tachtiger jaren van de vorige eeuw nog uit een tamelijk overzichtelijk hiërarchisch systeem, met aan het hoofd een hoogleraar, daaronder een hoofddocent en daaronder de gewone docenten, inmiddels is het aantal managementlagen veel groter. Er zijn onderwijsmanagers en onderzoeksmanagers, afdelingshoofden, decanen, hoofden van de bachelor-opleidingen en hoofden van de master-opleidingen, financieel managers en communicatiemanagers, kwaliteitsmanagers, managers voor het mentoraat en managers voor studentzaken, personeelszaken, subsidiemanagers, internationaliseringsmanagers, ict-managers en ga zo maar door: een doolhof waarin zelfs doorgewinterde werknemers vaak de weg niet kunnen vinden. En zoals dat gaat: veel managers die elkaar voor de voeten lopen, of elkaar het licht in de ogen niet gunnen. Wie denkt dat deze structuur enig rendement vertegenwoordigt, moet maar eens aan een paar willekeurige studenten vragen wat hun ervaring ermee is. Uit eigen ervaring kan ik vertellen dat de kunst van overleven in deze chaos bestaat uit het aanspreken van die ene manager die je achter je kunt krijgen en dan hopen dat al die anderen niet dwars gaan liggen. Wie durft te beweren dat ‘professioneel management’ goed is voor het onderwijs, weet niet waar hij over praat, Het is een publiek geheim dat de kosten van al die ondersteunende functies in het hoger onderwijs inmiddels de kosten van de hoofdtaken (onderwijs en onderzoek) ruimschoots overstijgen (maar dat gegeven zult u vergeefs zoeken in de ‘communicatie’ van de instellingen zelf). Van de onderwerpen die tot nu toe onder het kopje rendementsdenken zijn besproken, is dit nog wel het meest raadselachtige. Hoe heeft een organisatie die rendement voorop stelt, zo kunnen ontsporen en zo’n inefficiënt monster gecreëerd? Het is een karikatuur van de rationaliteit, een mooi literair thema, Kafka-waardig.

Onze vraag aan de economen blijft staan: *Calculate that!*

Amos van Gelderen is senior onderzoeker bij het Kohnstamm Instituut van de UvA en Lector Taalverwerving en Taalontwikkeling bij Hogeschool Rotterdam

[meer blogs](#)

foto: Edgar Tossijn