



FNWI 10-puntenplan

Kwaliteit en Rendement

11 januari 2016

Werkgroep leden

Bas Cornelissen
Anouk Geenen
Machiel Kestra
Martijn Stegeman

Tessa Cramwinckel
Mark Golden
Sape Kinderman
Wytse Wadman

Thijs van Eeden
Toto van Inge
Bas Kleijn (voorzitter)
Kees van Wensen (secretaris)

Inhoud

1. Beknopte samenvatting
2. Achtergrond
3. Perspectieven op kwaliteit en rendement
 - 3.1 Studenten
 - 3.2 Docenten
 - 3.3 Instituten binnen FNWI
4. Thematisch analyse
 - 4.1 Kwaliteit en rendement in het onderwijs
 - 4.2 Personeelsbeleid
 - 4.3 Financiën en management
 - 4.4 Regels en vertrouwen

1. BEKNOPTE SAMENVATTING

De werkgroep KWALITEIT EN RENDEMENT heeft de opdracht gekregen om zich te concentreren op het tiende actiepoint van de beleidsoverwegingen in 2015 opgesteld door het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam:

De politiek nadrukkelijk [te] wijzen op haar verantwoordelijkheid: (1) regeldruk drastisch te verlagen;(2) meer autonomie aan universiteiten te geven; (3) adequate bekostiging op basis van kwaliteit in te voeren.

De werkgroep K&R kiest ervoor de rapportage zo veel mogelijk te beperken tot de faculteit (en aanpalende delen als de UvA en FNWI's Onderzoeks- en Onderwijsorganisatie), en heeft zich meer gericht op de interne, universitaire organisatie dan op haar relaties met externe (overheids) instanties. De werkgroep heeft ook besloten het rapport zo min mogelijk te belasten met claims voor 'meer geld'. Echter, het volgende is op zijn plaats: als men in de politieke discussie voortdurend tot de conclusie komt dat onderwijs, wetenschap en cultuur zo buitensporig belangrijk zijn, dat dit land een 'kenniseconomie' moet hebben en dat dus het opleidingsniveau excellent moet zijn, dat kwaliteit en rendement juist op onderwijs- en onderzoeksgebied zoveel aandacht moeten krijgen, waarom gaat die uitgesproken politieke wens dan niet gepaard met de bestuurlijke beslissing om daar een navenant budget aan te verbinden?

Belangrijkste conclusies

De universiteit is een unieke instelling die zijn belangrijke maatschappelijke waarde ontleent aan de onlosmakelijke combinatie van onderwijs en onderzoek. Docent-onderzoekers en studenten vervullen daarin de hoofdrol. Bestuur moet dienend en faciliterend zijn en zoveel mogelijk onderdeel en ondersteuning vormen van het primaire proces: onderwijs en onderzoek.

Aanbeveling Ook universitaire (top-)bestuurders moeten een (beperkte) onderwijstaak vervullen om, als onderdeel van de universitaire gemeenschap, nauwer betrokken en beter herkenbaar te worden.

Zowel onderzoek als onderwijs kunnen alleen bloeien in een setting van wederzijds vertrouwen. Daarin wordt uiteraard verantwoording afgelegd (artikelen, tentamens). Regels zijn nuttig omdat ze goed geformuleerd beleid kunnen expliciteren, maar steeds verdergaande juridificering van onze basisprocessen, waarbij elk incident wordt gevolgd door een uitbreiding van die regels, dient koste wat kost vermeden te worden omdat het contraproductief werkt.

Aanbeveling Goed bestuur delegeert, maar blijft verantwoordelijkheid dragen: bestuurlijke maatregelen dienen zo véél mogelijk gebaseerd te zijn op inhoudelijke overwegingen en wederzijds vertrouwen, en zo min mogelijk op regels en administratie.

Kwaliteit en rendement zijn veel meer dan getallen, ze vormen de basis voor evaluatie van de complexe maatschappelijke rol die de universiteit vervult. Kennis voor de toekomst en een gedegen opleiding van jonge mensen om die kennis optimaal te benutten kunnen niet geëvalueerd worden aan de hand van beperkte, numerieke indicatoren. De inhoud bepaalt uiteindelijk het belang: hoe succesvol zijn onze studenten na hun opleiding? Wat gebeurt er met onze onderzoeksresultaten? De universiteit streeft naar maximalisatie van kwaliteit en rendement; maatregelen daartoe hebben echter vaak een tegengesteld effect. Steeds nieuwe, administratief intensieve procedures worden bedacht om tot hogere getallen te komen, maar werkelijke, inhoudelijke toetsing van die procedures vindt nauwelijks plaats.

Aanbeveling Direct bij invoering van methodes als BSA, instroom eisen, BKO, tutoraat, visitsaties, schaalvergroting/verkleining, en zelfs bij de FNWI-FEW-FALW-fusie moet de evaluatie ervan worden doordacht en afgesproken; en wanneer procedures geen wezenlijke, bedoelde verbetering blijken te bewerkstelligen, dienen ze snel te worden afgeschaft.

Binnen de universiteit vormt het personeel de allerbelangrijkste vorm van kapitaal. Personeelsbeleid dat gericht is op 'de juiste persoon op de juiste plaats' en op maximale ontplooiing (en nadrukkelijk niet op het turven en afvinken van lijstjes) is uiteindelijk de beste garantie voor topkwaliteit. De steeds verdergaande uitbreiding van de 'flexibele personeelsschil' (ook voor structurele onderzoeks- en onderwijstaken) heeft enorme inhoudelijk-maatschappelijke kosten en leidt tot schijnrendement.

Aanbeveling De 'flexibele personeelsschil' dient beperkt te blijven tot AIO's en postdocs voor onderzoek, en student-assistenten voor onderwijs. Een goed ontwikkeld tenure-track model biedt uitstekende mogelijkheden, maar het moet gebaseerd zijn op een realistisch perspectief. Daarnaast dienen ook didactische kwaliteiten van werkgroep- en hoorcollegedocenten een meer prominente rol te spelen dan nu het geval is, ook op het gebied van aanstellings- en beoordelingsbeleid. Dit versterkt de cruciale band tussen wetenschappelijk onderzoek en onderwijs.

2. ACHTERGROND

De drie werkgroepen die de faculteit FNWI in het kader van haar tien-punten plan in het leven geroepen heeft, hebben als algemene taak om te inventariseren welke specifieke problemen ten grondslag liggen aan de aaneenschakeling van 'incidenten' die het bestuur van de universiteit recentelijk zo heeft geteisterd en welke veranderingen mogelijk zouden leiden tot verbetering. Hierbij wordt een lijst van tien saillante discussiepunten gehanteerd als uitgangspunt. De werkgroep KWALITEIT EN RENDEMENT heeft (formeel) de opdracht gekregen om zich te concentreren op het tiende punt, te weten,

De politiek nadrukkelijk [te] wijzen op haar verantwoordelijkheid: (1) regeldruk drastisch te verlagen;(2) meer autonomie aan universiteiten te geven; (3) adequate bekostiging op basis van kwaliteit in te voeren.

De werkgroep presenteert, op basis van acht vergaderingen, dit stuk ten behoeve van een plenair FNWI debat dat op 18 januari 2016 zal worden gevoerd. In haar analyse heeft de werkgroep getracht te inventariseren

- 1) wat de problematiek kenmerkt, vanuit verschillende perspectieven;
- 2) welke centrale probleemcategorieën kunnen worden gedefinieerd;
- 3) welke bestuurlijke aanbevelingen daarop kunnen worden gebaseerd.

De materie onder punt 1) is weergegeven in het volgende hoofdstuk en beschrijft de problematiek zoals die ervaren wordt door verschillende groepen van belanghebbenden, te weten studenten, docent-onderzoekers en instituten binnen de faculteit FNWI. In het laatste hoofdstuk wordt de materie doorgelicht op de basis van vier belangrijke thema's, waarbij een synthese van bevindingen en de daaraan gekoppelde aanbevelingen wordt gepresenteerd. Aan de orde komen, achtereenvolgens, kwaliteit en rendement in het onderwijs, personeelsbeleid, financiën en management, en vertrouwen en regelgeving.

3. PERSPECTIEVEN OP KWALITEIT EN RENDEMENT

Bij discussies die de werkgroep heeft gevoerd in het kader van bovengenoemde opdracht, is besloten dat 'kwaliteit en rendement' wordt beschouwd vanuit drie uiteenlopende perspectieven, te weten, dat van de student, dat van de docent-onderzoeker en het perspectief vanaf instituutsniveau.

Daarnaast verdient de formulering van de opdracht van de werkgroep ook enige reflectie: is 'kwaliteit en rendement' wel het beste uitgangspunt voor besluitvorming? Is bestuurlijk denken in termen van 'kwaliteit en rendement' binnen een universiteit even natuurlijk als in het bedrijfsleven? Niemand kan bezwaar maken tegen meritocratische principes, dus de wijze waarop ze toegepast worden verdient uiterst kritische beschouwing.

'Kwaliteit en rendement' worden hier in samenhang gepresenteerd, maar vormen niet zelden twee strijdige aspecten van een enkele afweging. De ideale combinatie, waarin kwaliteit en rendement perfect op elkaar aansluiten, is zeldzaam en het is niet ongewoon dat verbetering van rendement gepaard gaat met verslechtering van kwaliteit of vice versa, zeker als het budget neutraal gehouden wordt.

Dergelijke overwegingen spelen een rol in alle perspectieven die hieronder aan bod komen.

3.1 Studenten perspectief

Studenten krijgen op verschillende manieren te maken met kwaliteits- en rendementseisen. Zo is er bijvoorbeeld het bindend studie advies en worden de eisen voor BSc.-cijferlijst en voor toelating tot de MSc. over het algemeen hoger. Elke student reageert verschillend op deze veranderingen. Zo zijn er studenten die extra druk als negatief ervaren, maar zijn er ook zeker studenten die gebaat zijn bij een extra 'stok achter de deur' die tot intensievere studie en tot betere resultaten leidt.

Dit alles gaat gepaard met groeiende capaciteitsproblemen die het wetenschappelijk onderwijs de laatste jaren ondervindt door toename van de instroom en ontoereikende aantallen universitaire (hoofd)docenten en hoogleraren. Deze verhoging van de student/staf verhouding is een van de meest in het oog springende consequenties van almaar nijpendere budgettaire beperkingen.

Vanwege deze veranderende context is het zeer de vraag of het formuleren van een veelheid aan criteria en het opvoeren van werkdruk op studenten heeft geleid tot betere prestaties, een hogere kwaliteit of een beter studierendement. Veelal leidt druk tot een zoektocht naar praktisch haalbare 'oplossingen', die wel gericht zijn op voldoen aan de gestelde eisen, maar niet bijdragen aan primaire doelen van de opleidings- en vormingstaak van de universiteit. De ontstane situatie suggereert dat het streven naar studierendement in vele gevallen ten koste gaat van de studiekwaliteit.

Voorbeelden van concrete vragen en problemen vanuit het studentenperspectief

Wat definieert 'kwaliteit en rendement' in het onderwijs?

Hoewel oppervlakkige beschouwing weinig vraagtekens oproept omtrent de betekenis, wordt bij praktische toepassing een gedetailleerde invulling noodzakelijk.

Is het wenselijk dat studenten zo onder druk staan om snel te slagen?

Snel slagen levert een hoog rendement op, maar ten koste van wat? Zou het de kwaliteit niet ten goede komen om studenten wat meer tijd, wat meer vrijheid en wat minder druk te geven?

De meningen over het BSA lopen uiteen: is het effect positief of negatief en wordt het oorspronkelijk geformuleerde doel er wel mee bereikt?

Meer algemeen, is de kwaliteit van studeren aan de FNWI aantoonbaar verbeterd door BSA, Project Studiesucces, MSc. instroomeisen, en dergelijke regelgeving? Dezelfde vraag kan worden gesteld met betrekking tot de hervorming van de studiefinanciering.

Het didactisch niveau van docenten loopt te zeer uiteen.

Bij aanstelling en tijdens de loopbaan van wetenschappelijke staf moet meer aandacht worden geschonken aan didactische capaciteiten en, waar nodig en mogelijk, verbetering door trainingen (maatwerk is een vereiste). De formele scheiding van onderwijs en onderzoek aan onze faculteit bemoeilijkt een effectief personeelsbeleid op dit terrein.

Waar blijven onze studenten na hun studie?

In plaats van aantallen afstudeerders, waarom wordt niet hun bestemming in de maatschappij als meetlat aangegrepen? Meer algemeen zouden kwaliteits- en rendementseisen nadrukkelijk moeten worden ingevuld aan de hand van werkelijk centrale einddoelen, niet aan de hand van minder relevante cijfermatige beschouwingen.

3.2 Docent-onderzoeker perspectief

Ook aan docenten van de universiteit worden tegenwoordig stevige eisen gesteld. Naast de 'Basis-Kwalificatie Onderwijs', een groeiend pakket taken binnen het onderwijs, hoge druk om wetenschappelijk hoog te presteren en onderzoeksgeld binnen te halen, hebben bepaalde groepen binnen het FNWI docentencorps te maken met een nogal bleekjes ogend toekomstperspectief. Van hoogleraren mag binnen het universitair bestel het meest verwacht worden: zij hebben duidelijk omlijnde taken, zowel in het onderwijs als in het onderzoek, en zij bekleden de positie aan de top van de universitaire hiërarchie. Die verwachting vertaalt zich in grote werkdruk: naast onderwijs en onderzoek en een veelheid aan administratieve en bestuurlijke taken, wordt van ieder hoogleraar verwacht dat zij/hij aanzienlijke hoeveelheden onderzoeksgeld binnenhaalt.

Dezelfde druk bestaat ook voor de junior stafleden, waaronder de zogenaamde 'tenure-trackers': niet alleen wordt van hen verwacht dat ze een hoogst prestigieuze beurs binnenhalen (typisch wordt gestreefd naar NWO's VIDI subsidie, of een ERC Starting Grant), ze worden ook verplicht tot het geven van (soms grote) hoeveelheden onderwijs. Nog moeilijker is de situatie van een betrekkelijke nieuwkomer binnen FNWI, de junior docent die niet op 'tenure-track' basis is aangenomen: diens academische perspectieven zijn zeer beperkt vanwege zijn flexibele en tijdelijke contract, en voor deze docent geldt bovendien veelal dat hij/zij geen onderzoekstaak krijgt toebedeeld.

De huidige norm roept, onder veranderende omstandigheden, de vraag op hoe redelijk de eisen nog zijn: toenemende aantallen studenten en afnemende financiële middelen vergen meer van het onderwijsapparaat dan ooit tevoren. Kwaliteits- en rendementseisen worden almaar stringenter zonder dat die eisen gepaard gaan met de noodzakelijke middelen. Medewerkers worden afgerekend op het verwerven van grote subsidies, terwijl de statistische slagingskans van zelfs uitstekend beoordeelde onderzoeksvoorstellen steeds geringer wordt (5-10% is voor sommige competities niet ongewoon; het laat zich raden hoe groot de kans voor nieuwkomers daarbij is).

Het verdient dan ook sterk de voorkeur om de beoordeling van de groep junior stafleden op een andere leest te schoeien, met meer aandacht voor geleverde prestaties, volledige handhaving van de koppeling tussen onderwijs en onderzoek, en nadruk op realistische haalbare doelen.

Voorbeelden van concrete vragen en problemen vanuit het stafperspectief

Heeft de invoering van het BKO criterium het beoogde effect gehad?

Worden BKO en vergelijkbare programma's überhaupt beoordeeld op effectiviteit? Meer algemeen zou moeten worden geëvalueerd of de kwaliteit van opleidingen aantoonbaar beter is geworden door BKO, UvA-Q, toets-evaluatiedossiers en andere initiatieven.

Junior docenten worden overbelast en krijgen niet echt de kans zich wetenschappelijk te ontplooiën

Naast onderwijstaken bestaat een veelheid aan bijkomende verplichtingen zoals het verschaffen van allerhande documentatie ter evaluatie, organisatorische taken en vele andere zaken: hun mo-

gelijkheden om een wetenschappelijk dossier van enige betekenis op te bouwen worden daardoor beperkt. Daarmee komt tevens het 'onderzoeksintensieve' onderwijs dat de UvA ambiëert te bieden in gevaar.

(Junior) docenten hebben onvoldoende het gevoel bij besluitvorming betrokken te zijn

Het is niet wenselijk dat opleidingsdirecteuren en ESC in nauwe samenwerking opereren, terwijl studenten en docenten (de belanghebbenden) niet of nauwelijks bij relevante beslissingen betrokken worden. Vergelijkbare waarschuwingen kunnen worden verstrekt aan onderwijs- en curriculumcommissies als die zonder ruggespraak opereren.

Worden onderwijsprogramma's te fragmentarisch door invoering van het 8-8-4 systeem?

Het van hogerhand ingevoerde 8-8-4 curriculum roostering systeem binnen de UvA wordt door bijna alle betrokkenen sterk bekritiseerd. De vraag rijst of de voor- en de nadelen van dit systeem voor alle opleidingen (groot/klein? veel/weinig/geen practica?) even goed uitpakken. Een heldere evaluatie zou steun op de werkvloer kunnen verstevigen (bij positieve bevindingen), of tot afschaffing kunnen leiden als de nadelen groter zijn dan de voordelen. Hierbij hebben studenten, docenten en de organisatie op een aantal aspecten verschillende belangen, die veel meer nuance vereisen dan eenvoudige turflijstjes of numerieke indicatoren.

De indruk bestaat dat personeelsbeleid en nieuwe aanstellingen niet worden gebaseerd op een samenhangende lange termijn visie

Overweeg invoering van een expliciet geformuleerd 'bemensingsplan', opgesteld per instituut, met twee doelen: om een continu, volledig en modern curriculum aan te blijven bieden, en om een responsief en vooruitstrevend onderzoeksprogramma te blijven voeren. Zo'n plan zou lijn aanbrengen in een nu nogal chaotisch aanstellingsbeleid en garanderen dat personeelsbeslissingen gemaakt worden door ter zake kundige bestuurders: de beoordeling over een aanstelling is zo zeer inhoudelijk van aard, dat hij alleen door wetenschappers gemaakt kan worden, met oog voor de (vaak zeer lokale) omstandigheden.

3.3 Instituten binnen FNWI

Instituten binnen FNWI en de universiteit worden al geruime tijd onderworpen aan periodieke in(tro)spectie met een beoordelend karakter, in de vorm van periodieke visitatierapportage, zowel op gebied van onderzoek als op onderwijs (vaak gescheiden, zelden integraal!).

Aan de uitslag van dergelijke visitatierapporten kunnen zeer serieuze consequenties verbonden zijn. Binnen de universiteit en binnen de faculteit woedt een eeuwige discussie over de interne verdeling van de beschikbare middelen en die discussie is heviger naarmate de beschikbare hoeveelheid geld kleiner is. Visitatierapporten, zowel voor onderzoek als onderwijs, vormen een belangrijk concreet meetinstrument dat in de betreffende discussie gebruikt wordt. In de loop der jaren is de visitatieronde zelfs een zeer centrale, misschien al te exclusieve rol gaan spelen, hoewel bij die praktijk in alle bestuurslagen grote vraagtekens geplaatst.

Ten eerste roept de ontstane situatie de vraag op of visitatierapporten werkelijk die centrale rol verdienen. Bij onderwijsvisitaties ligt de nadruk sterk op procedures en blijft vaak de inhoudelijke kant onderbelicht. Sommigen beweren dat visitaties verworpen zouden zijn tot het strategisch 'afvinken van hokjes', uitnodigen tot 'window dressing' en dat deze praktijk de spanning tussen formele richtlijnen en achterliggende bedoelingen nadrukkelijk vergroot. Als het werkelijk zo is dat het visitatierapport slechts een matig uitgangspunt vormt, geeft het dan pas om dit uitgangspunt zo exclusief te maken?

Voorbeelden van concrete vragen en problemen vanuit instituutsperspectief

Belichten visitatie rapporten instituten op uniforme wijze?

Zijn uitslagen van visitaties vergelijkbaar tussen instituut A en instituut B? Zelfs als, bijvoorbeeld, het ene instituut wiskunde bedrijft en het andere medisch/genetisch onderzoek?

Vormt het visitatierapport een evenwichtig en volledig beeld van een instituut?

Welke andere instrumenten zijn van toepassing? Hoewel visitatierapporten houvast bieden, lijkt het voeren van harde (financiële) regie *uitsluitend* op basis van visitatierapporten te eenvoudig en zijn aanvullende overwegingen nodig om tot een vollediger beeld te komen.

Wie beslist en op basis waarvan?

Visitatierapporten worden door wetenschappers en andere professionals samengesteld, maar ze worden gebruikt door bestuurders die vaak onvoldoende praktische ervaring met de onderliggende materie hebben. Dit werkt een beoordeling en beleid op basis van niet-inhoudelijke (en vaak te eenvoudige, cijfermatige) factoren sterk in de hand. De discussie over de waarde van impact factoren van tijdschriften (zelden artikelen) is daarvan een veel genoemd voorbeeld.

4. THEMATISCHE ANALYSE

Bepaalde thema's in het voorgaande hoofdstuk vallen op omdat ze op meerdere plaatsen in verschillende vormen naar voren komen. Die thema's worden hieronder belicht, met enige verdieping, en vergezeld van aanbevelingen.

4.1 Kwaliteit en rendement in het onderwijs

Vanuit het perspectief van studenten en docent-onderzoekers komen drie zaken naar voren die extra aandacht verdienen:

- bestaande en nieuwe regels in het onderwijs moeten worden geëvalueerd op effectiviteit;
- didactische kwaliteiten verdienen meer aandacht, ook in de werkcolleges;
- hogere bestuurders zouden zich meer moeten richten op hun zichtbaarheid en verbinding met de primair proces.

Evaluatie van rendementsbeleid

Studenten komen vaak in aanraking met regels die goed gecommuniceerd worden zoals het BSA en de MSc-toegangseisen. Over het positieve of negatieve effect van deze regels wordt veel gediscussieerd, maar studenten constateren dat veel regels onvoldoende worden geëvalueerd. Er is bijvoorbeeld nogal eenzijdig gekeken naar de gevolgen van het 8-8-4 systeem. De invoering van de toegangseisen en het BSA worden vooral beoordeeld op rendementsverhoging, nauwelijks op kwaliteitswinst.

Aanbeveling Regels moeten stelselmatig –niet slechts cijfermatig– worden getoetst op inhoudelijke effectiviteit. Ze dienen zo nodig te worden aangepast en zo mogelijk te worden afgeschaft. Ingrijpende veranderingen zoals het BSA en het 8-8-4 systeem moeten nauwkeurig en op korte termijn worden geëvalueerd. Regels waarvan de effectiviteit niet overtuigend kan worden aangetoond moeten worden afgeschaft: dat is de meest simpele manier om regeldruk te verlagen.

Didactische kwaliteit

Het valt op dat het niveau van docenten die colleges en werkgroepen leiden, sterk uiteenloopt. Studenten krijgen hierdoor het idee dat er bij aanstelling weinig nadruk ligt op didactische kwaliteit. Dit geldt niet alleen voor de docenten van hoorcolleges: de functie van de werkcollegedocent wordt onderschat, haar/zijn rol is minstens zo belangrijk als die van de hoorcollegedocent. Ook bij werkcollegedocenten loopt het niveau sterk uiteen. Vanwege hun veelal tijdelijke aanstelling is het soms een uitdaging om hun onderwijskwaliteiten sterk en snel genoeg te verbeteren.

Aanbeveling Bij aanstelling en tijdens de loopbaan van wetenschappelijke staf moet meer aandacht worden geschonken aan didactische capaciteiten en verdiensten en, waar nodig en mogelijk, verbetering door maatwerk-trainingen aangeboden. Daarnaast zouden docenten elkaar feedback kunnen geven door jaarlijks een college van een collega te bezoeken. Een levendige cultuur rondom het docentschap is zeer wenselijk, moet op alle mogelijke manieren worden aangemoedigd en mag best wat geld kosten. Bij aanstelling van student-assistenten en de inzet van AiO's/postdocs zou meer rekening gehouden moeten worden met didactische kwaliteiten en met didactische training zou, meer dan nu, ingesprongen moeten worden op bestaande hiaten.

Bestuur en zichtbaarheid

De huidige decaan werkt in part time en is daardoor weinig aanwezig en weinig zichtbaar: sommige studenten hebben nog nooit van haar gehoord, anderen kennen slechts haar naam. Dit geldt in

meerdere of mindere mate voor alle bestuurders van faculteit en universiteit. Alle studenten zouden het facultaire bestuur moeten kunnen herkennen, en belangrijker nog, ze zouden moeten weten waar het facultair bestuur voor staat, welke centrale punten het beleid kenmerken.

Aanbeveling De decaan en andere bestuurders zouden zich regelmatig moeten laten zien in de collegezaal en dan met name bij eerstejaarscolleges, om zichzelf te introduceren en transparant kenbaar te maken waar het huidige bestuur voor staat. Hiermee worden bekendheid, affiniteit en betrokkenheid met de bestuurlijke organen vergroot onder studenten. De wetenschappelijk-inhoudelijk leden van het facultaire bestuur zouden kunnen overwegen teamspirit te demonstreren, door zelf toegankelijke colleges over hun inhoudelijke kennis te (blijven) verzorgen.

4.2 Personeelsbeleid

Onderwijs en onderzoek

Tijdens discussies over de aard van de universiteit staat de koppeling tussen onderwijs en onderzoek altijd centraal. Recente ontwikkelingen doen echter inbreuk op dit uitgangspunt: een steeds grotere vraag naar onderwijs en een steeds kleinere hoeveelheid beschikbare middelen voor onderzoek verstoren de balans danig. Beide verschijnselen zorgen voor een grotere 'overhead' en een personeelsbeleid dat weinigen vrolijk stemt.

Om de problemen binnen de FNWI te typeren helpt de volgende opsomming (die overigens niet in alle opleidingen een even grote rol spelen):

- systematische inzet van docenten zonder onderzoekservaring of academisch perspectief;
- aanstelling van docenten met onderzoekservaring in een exclusieve onderwijsstaak;
- docent-onderzoekers die nauwelijks (kunnen, willen of hoeven) bijdragen aan het onderwijs;
- onvoldoende aantallen begeleiders voor afstudeerscripties en afstudeerstages.

Ook het 10-puntenplan formuleert twee richtlijnen die deze praktijken beogen te beperken: de band tussen onderwijs en onderzoek moet worden versterkt en tijdelijke contracten moeten worden ingeperkt. Als de expliciete wens bestaat aan de benoemde problematiek wat te doen, dan roept dat direct de vraag op: hoe? Is het wel mogelijk om hieraan wat te doen, binnen bestaande randvoorwaarden?

Aanbeveling Laat onderzoek een meer uitgesproken rol in het onderwijs spelen. Dit vergt van een aantal partijen een investering: wetenschappelijk personeel is bij uitstek geschikt om onderwijs opnieuw vorm te geven, met extra nadruk voor wetenschappelijke raakvlakken; bestuurders moeten onderkennen dat kwaliteit van universitair onderwijs niet gewaarborgd kan worden middels (junior) onderwijskrachten zonder onderzoekstaak. Correctie van de ontstane situatie vergt of uitbreiding van de (vaste) staf of bijstelling van de onderwijsportefeuille. Ten slotte vergt een en ander faculteit breed een discussie over invulling van de koppeling tussen onderwijs en onderzoek en de wijze waarop deze koppeling kan worden gewaarborgd en benadrukt (wederom zonder meteen te vervallen in cijfermatige beschouwingen).

Aanstellingsbeleid

Beslissingen over de aanstelling of promotie van medewerkers heeft in de loop der jaren een bijzonder ingewikkeld karakter gekregen: ten eerste is een en ander ondergeschikt aan het al dan niet slagen van onderzoeksvoorstellen en daarmee verworven subsidies. Dit beperkt de vrijheid van handelen zeer, want de kandidaat met de beste papieren is niet altijd de kandidaat met de subsidie.

Ten tweede worden beslissingen over aanstellingen vaak genomen in bestuurslagen die de informatie en 'hands-on' ervaring missen om een relevante afweging te maken. Dit gebrek aan inhoude-

lijke aanknopingspunten leidt tot oppervlakkigheden (bijvoorbeeld het tellen van publicaties en het verheffen van 'grant-potential' tot exclusief criterium), met als gevolg dat de inhoudelijke kant van de aanstellingsbeslissing onderbelicht blijft.

Ten derde zou het aanstellingsbeleid van een instituut gevoerd moeten worden aan de hand van een weldoordachte lange-termijn visie, om uitvoering te geven aan de toekomst en continuïteit van het proces te waarborgen. Teveel overheerst nu de ad-hoc cultuur.

Aanbeveling Garandeer een wetenschappelijk personeelsbeleid waarin beslissingen gemaakt worden door ter zake kundige bestuurders (die zelf actieve wetenschappers en docenten zijn) op basis van een expliciet lange-termijn 'bemensingsplan'. De beoordeling over een aanstelling is zo zeer inhoudelijk van aard, dat hij alleen door wetenschappers gemaakt kan worden, met oog voor de (vaak zeer lokale) omstandigheden. Bij aanstelling van AiO's en student-assistenten zou meer dan nu rekening gehouden moeten worden met didactische kwaliteiten.

4.3 Financiën en management

Financiën

Of we dat fijn vinden of niet financiën zullen altijd de randvoorwaarde vormen waarbinnen de universiteit moet opereren. Geld is geen slecht middel om prioriteiten tegen elkaar af te wegen en kan in die rol helderheid verschaffen wanneer (soms harde) bestuurlijke keuzes gemaakt moeten worden: maar goed bestuur stelt inhoudelijke prioriteiten binnen financiële randvoorwaarden, terwijl besturen langs de financiële route zonder heldere inhoudelijke onderbouwing snel leidt tot compleet verlies van draagvlak binnen de organisatie. Dit vormde één van de belangrijke oorzaken van de problematiek uit het tien-puntenplan: het bestuur formuleert financiële randvoorwaarden, *zonder* dat de noodzakelijke consultatie en afweging van inhoudelijke prioriteiten heeft plaatsgevonden.

In ultieme vorm leidt deze cultuur tot de gevreesde pons-gewijze 'bezuinigingsrondes' waarbij hogere echelons hun financiële problemen simpelweg numeriek doorschuiven naar de lagere, met als uitdaging vooral niet te tornen aan kwaliteit en omvang van het primaire proces: onderwijs en onderzoek. Dergelijke rondes (als er écht geen betere oplossing voorhanden is) dienen altijd gebaseerd te zijn op helder vastgestelde inhoudelijke doelen en prioriteiten. Verder is het bijzonder pijnlijk dat incidenten door onenigheid over matchingsgelden blijven optreden en dat daardoor zeldzaam en waardevol subsidiegeld onbenut blijft. Binnen dezelfde cultuur, waarin werkelijke doelen ondergeschikt zijn aan zuinigheid, wordt het steeds gebruikelijker om een eindeloze reeks 'overhead' posten op te stellen met uiteindelijk het primair proces, onderwijs en onderzoek, als sluitpost.

Aanbeveling We hebben behoefte aan een bestuurscultuur waarin inhoudelijke prioriteiten gesteld worden binnen financiële randvoorwaarden, expliciet in die hiërarchische verhouding. Het voortdurend streven naar een betere (financiële) efficiëntie is niet inherent kwalijk maar de grootste winst valt te behalen door het verwijderen van overbodige 'overhead', niet door het steeds nauwkeuriger aanpassen van 'minimum eisen' zonder oog voor de bijwerkingen.

Management

Kwaliteit en rendement zijn niet alleen getallen maar dienen operationeel gedefinieerd te worden, aan de hand van het primaire proces, onderwijs en onderzoek.

Waar mogelijk lijkt roulerend management door werkelijk betrokkenen onderzoeker-docenten efficiënter dan het steeds toevoegen van bestuurslagen van externen. Om het op zijn Amsterdams te zeggen: goede bestuurders 'staan met hun poten in de modder' en hebben een directe betrokkenheid bij de primaire processen waarvoor zij de verantwoording dragen.

Ondanks het feit dat we veel beroepsbestuurders hebben gekregen in de hogere echelons van de universiteit is er een enorme doorstroming, die maakt dat er nauwelijks continuïteit van beleid is en een hele korte houdbaarheid van belangrijke afspraken. Dat is fnuikend voor het onderlinge vertrouwen tussen bestuurslagen, voor de geloofwaardigheid van bestuur en beleid en de uitwerking van een lange termijn visie. Verder komen bij voortdurende externe roulatie op hoge bestuurspos-ten belangrijke waarden als collectief geheugen en historisch besef in het gedrang.

Goed bestuur delegeert uitvoering maar niet de verantwoordelijkheid. Bij een heldere lange termijn visie is dat geen probleem. Bij wispelturig ad-hoc beleid ontstaat steeds meer behoefte aan een extreme controle cultuur, om door weinigen begrepen doelen te (laten) halen. Een belangrijk argument daarbij is het politiek indekken van bestuurlijke verantwoordelijkheid. Deze opmerking is ook binnen de faculteit van toepassing, ondanks het feit dat in recente tijden (bijvoorbeeld op het gebied van financiële transparantie) waardevolle bestuurlijke vorderingen gemaakt zijn.

Aanbeveling Het uitgangspunt voor iedere bestuurlijke beslissing dient strikt inhoudelijk van aard te zijn, uiteraard binnen reële financiële randvoorwaarden. Problemen ontstaan zodra een bestuur het contact met de praktijk loslaat en het faciliterend/dienend aspect van haar rol uit het oog verliest. Benoem bestuurders op basis van inhoudelijke ervaring, breed draagvlak binnen de organisatie en bovenal, kennis van zaken en probeer een collectief gedragen continuïteit van beleid te realiseren binnen de organisatie.

4.4 Regels en vertrouwen

Een universiteitswijd gebrek aan vertrouwen in individuele medewerkers vertaalt zich in een cultuur van verantwoording, accountability en controle aan de hand van een groeiend aantal regels en criteria. Voorbeelden van toenemende regeldruk en administratiedruk (de toename in het aantal in te vullen formulieren, bijvoorbeeld) zijn legio en doen zich vooral gelden in het onderwijs.

Sturing en bekostiging op secundaire, kwantitatieve indicatoren (EC's, euro's) speelt thans een overheersende rol en contextloze optimalisatie daarvan wordt onder studenten en docenten gezien als oorzaak van vele ongewenste nevenverschijnselen. Zo worden allerlei waardevolle, maar tijdsintensieve onderwijselementen niet voldoende meegewogen bij bekostiging en inrichting van het onderwijs, zoals bijvoorbeeld de individuele begeleiding van (scriptie)studenten, en het aanleren van soft skills in de context van stages.

Het teruglopend aantal vaste stafleden en de groeiende 'flexibele schil' van docenten en onderzoekers in tijdelijke dienst hebben tot gevolg dat,

- vaste staf overbelast wordt met bestuurlijke taken;
- niet-vaste personeelsleden veel tijd kwijt zijn aan regels en procedures;
- loopbaanontwikkeling en routes richting vaste aanstelling ondoorzichtig en in sommige gevallen zelfs vrijwel ontoegankelijk geworden zijn.

Negatief voorbeeld Belangrijke onderdelen van onderwijs en onderzoeksbegeleiding zijn moeilijk kwantificeerbaar en worden niet gevat in allocatie-termen, waardoor ze onbelangrijk lijken te zijn binnen de organisatie. Dit geldt bijvoorbeeld voor toegenomen bestuurs- en beheerslast voor (vaste) medewerkers, maar ook voor het relatief belang dat aan onderwijs- en onderzoekstaken wordt gehecht in de beoordeling van medewerkers. Erkenning en waardering zijn vereist, en moeten worden gerealiseerd zonder daarbij nieuwe regels en procedures te hanteren.

Negatief voorbeeld Examencommissies zijn belast met een beoordelingstaak in het onderwijs die zij inhoudelijk moeilijk volledig kunnen waarmaken, maar die wel extra werk en verantwoording van docenten eist. Bovendien creëert de situatie potentiële onderlinge conflicten tussen collega's op de werkvloer.

Positief voorbeeld De vorige versie van het Promotiereglement bood een uitstekend voorbeeld van een procedure die gebaseerd is op vertrouwen in de inhoudelijk betrokkenen, promotor en begeleider van het promotietraject, waardoor externe toetsing gering in omvang blijft, summier van aard is en vooral inhoudelijk. Centraal staat het inhoudelijk oordeel dat promotor en begeleider treffen en ter verificatie aanbieden aan de promotiecommissie. Bij enkele incidenten die onvermijdelijk lijken te zijn, laat de academische wereld zijn zelfreinigend vermogen zien. De bestuurlijke reflex om als reactie onmiddellijk de regels aan te scherpen en hun handhaving uit te breiden, wordt gelukkig redelijk onderdrukt. De werkelijke vraag die gesteld moet worden is: hoe konden de verantwoordelijke personen belanden op de post waar ze duidelijk niet geschikt voor waren. Dit klassieke voorbeeld van functionele regelgeving zou moeten dienen als leidraad bij het ontwerp van andere toetsingsprocedures. Uiteraard zonder de echte vraag te vergeten.

Positief voorbeeld Standaardisering van elementen van toetsing (een standaard tentamenvoorblad, bijvoorbeeld) kan voor studenten en docenten duidelijkheid scheppen, zeker zolang daarbij de balans tussen effectiviteit en inspanningen goed bewaakt wordt. Die balans zou steeds meegewogen moeten worden bij het invoeren van nieuwe procedures.

Aanbeveling Binnen de universitaire gemeenschap zou structureel meer vertrouwen vooraf moeten worden geschonken, gekoppeld aan een minder allesomvattende en minder stringente toetsing achteraf. De criteria bij dergelijke toetsing zouden zoveel mogelijk afgestemd moeten worden met de relevante gemeenschap van docenten en onderzoekers (zie bijvoorbeeld de positieve functie van het Promotiereglement). Vanwege de inhoudelijke en praktische verschillen per afdeling/vakgebied zou een dergelijke afstemming van procedures en toetsing zo laag mogelijk in de organisatie moeten plaatsvinden - dus liever op opleidingsniveau dan op faculteitsniveau, uiteraard zonder overal hetzelfde wiel opnieuw uit te vinden.

Aanbeveling Meer dan nu moet zichtbaar zijn dat de normen en waarden die gehanteerd worden in beleid en bestuur van de universiteit passen bij het primair proces, onderwijs en onderzoek. Kwantitatieve indicatoren zijn daarvoor slechts in geringe mate geschikt en leiden bovendien vaak tot misverstanden, ongewenste constructies en onvoorziene gevolgen.

Aanbeveling Het toetsdossier, dat momenteel faculteitsbreed ontwikkeld wordt om examencommissies hun controlerende en borgende taak te laten uitvoeren, zou zo licht mogelijk moeten worden: daarmee wordt extra administratiedruk voor de docent vermeden en het vertrouwen in diens professionaliteit bevestigd.