



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

**We moeten terug naar onze kerntaken: Hoe de universiteit de  
financiële koers kan terugleggen richting onderwijs en onderzoek**  
Kaptein, H.J.R.

**Citation**

Kaptein, H. J. R. (2008). We moeten terug naar onze kerntaken: Hoe de universiteit de financiële koers kan terugleggen richting onderwijs en onderzoek. *Leids Universitair Weekblad Mare*, 6. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/14963>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/14963>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

## **We moeten terug naar onze kerntaken**

### **Hoe de universiteit de financiële koers kan terugleggen richting onderwijs en onderzoek**

De universiteit heeft bijna net zoveel niet-wetenschappelijk als wetenschappelijk personeel. Om de ergste financiële nood te ledigen, moet een personeelsstop voor deze zogeheten 'obp'ers' worden ingevoerd, betoogt Hendrik Kaptein. Dat werkt beter dan geld lenen, kaas schaven of reorganiseren.

Met onze universiteit gaat het goed. De Leidse wetenschap komt op allerlei nationale en internationale ranglijsten steeds beter te voorschijn. Studenten zijn meer dan tevreden over de kwaliteit van het geboden onderwijs. Megalomane bouw- en andere plannen zijn er gelukkig niet (dat was en is elders wel eens anders).

Maar: het geld is op en daardoor dreigt onderwijs en onderzoek toch de dupe te worden. De lopende rekening zou een tekort van 30 miljoen laten zien (op een jaaromzet van ongeveer 300 miljoen). Zo erg kan het niet zijn, want dan zou ons faillissement dreigen. Maar ook voorzichtiger inschattingen laten zien dat we behoorlijk wat geld te kort komen. Tot nu toe wordt dat probleem op vier manieren aangepakt. 1. geld lenen, 2. kaasschaafmethoden toepassen en 3. reorganisaties en 4. groeiplannen om meer geld te verdienen. Eerst iets over bezwaren tegen die vierdelige aanpak, dan uitleg hoe het beter kan.

**GELD LENEN?** Op dit moment zouden we voor 100 miljoen in het krijt staan. Op zich moet dat kunnen. Het leenvermogen van onze universiteit is zeer groot en ook afgezien daarvan zijn universiteiten betrouwbare schuldenaren. Leenvermogen (solvabiliteit) hangt hoofdzakelijk af van eigen vermogen en dat zit voorlopig nog wel goed.

De vraag is alleen wat we met dat geleende geld gaan doen. Als het alleen wordt gebruikt om gebouwen te verbeteren en andere dingen te doen die leiden tot duurzaam resultaat (tot versterking van onze vaste activa voor zover bedrijfsmiddelen, om het technisch te zeggen), dan is er niets op tegen en kan geld lenen zelfs nodig zijn. Bijvoorbeeld om alle asbest uit het Gorlaeus weg te halen. Dat is nu eenmaal niet goedkoop.

Maar tenminste de rentelasten drukken op onze lopende rekening en zijn dus slecht voor 'het geld in onze portemonnee' (de liquiditeit). Alleen al daarom mag geleend geld onder geen beding worden gebruikt om de lopende rekening aan te zuiveren. Daarop zal dan ook door de Universiteitsraad goed worden gelet.

**KAASSCHAAF?** Om het tekort op de lopende rekening het hoofd te bieden zijn de faculteiten en centrale diensten gekort met 5 procent. Dergelijke verdeling van de pijn in de breedte lijkt niemand te veel pijn te doen en verzet er tegen leek dan ook redelijk makkelijk te overwinnen. Het motto was: iedereen moet meedoen. Vergeten werd alleen waar het geld wordt verdiend: alleen en uitsluitend in de faculteiten. Het ministerie betaalt immers hoofdzakelijk op grond van in- en uitstroom van studenten, met steeds grotere nadruk op uitstroom en op de masters.

Kaas schaven betekent dus regelrecht: verdienvermogen beschadigen. De faculteiten verdienen zo'n beetje al het geld. Extern halen zij veel meer binnen dan zij intern terugkrijgen. Minder verdienvermogen is dus niet alleen schadelijk voor die faculteiten, maar voor de hele universiteit.

**REORGANISATIES?** Soms zijn die nodig, bijvoorbeeld als blijkt dat eenheden door veranderde vraag minder nodig zijn. Maar er is en wordt ook gereorganiseerd louter en alleen om geld te sparen. Tenminste, dat is de bedoeling. Zelden of nooit wordt duidelijk wat de werkelijke besparing was, is of zal zijn. Doorrekening van andere aanpak van dezelfde problemen zijn niet beschikbaar. Niet zelden blijkt reorganisatie uiteindelijk geld te kosten. Kosten van reorganisatieprocessen worden stelselmatig

onderschat. Arbeidsonrust tot en met angst voor gedwongen werkloosheid zijn prijzen die wij niet moeten willen betalen: slecht voor de organisatie en slecht voor mensen.

**GROEIPLANNEN?** 'We moeten groeien, om meer geld te verdienen!' Dat is nog maar de vraag. Terecht willen wij geen modieuze maar misschien niet altijd hoog wetenschappelijke publiekstrekkers als communicatiewetenschappen (waarmee regionale concurrenten proberen groter te worden). Bovendien: zouden we er echt geld aan overhouden? Kunnen we niet beter kiezen voor kwaliteit, de diepte in plaats van de breedte?

Geleerden worden steeds meer aangesteld en afgerekend op hun 'verdienvermogen' in de tweede en derde geldstroom. Die schijnen te moeten groeien. Jammer is alleen dat de netto opbrengst er van uiteindelijk ongeveer 0 euro is, kostbare werktijd gestoken in de eindeloze papierwinkel van aanvraagcircuits niet eens meegerekend. Bovendien hangt dergelijk 'verdienvermogen' lang niet altijd samen met wetenschappelijke kwaliteit.

**HET EIGENLIJKE PROBLEEM** We moeten terug naar onze kerntaken: academisch onderwijs en onderzoek. De samenstelling van ons personeelsbestand kan anders doen denken: we hebben bijna net zoveel niet-wetenschappelijk ('obp') als wetenschappelijk personeel ('wp'). Tegenover ruim 1700 wp (omgerekend naar voltijdse aanstelling ofwel 'fte') staan ruim 1500 fte obp. Dat zijn schrikbarende cijfers, die ook bij de verhoudingen in vergelijkbare instellingen niet gunstig afsteken.

Ondanks de opmars van computers en andere tijdbesparende hulpmiddelen is de obp-formatie in de afgelopen jaren geëxplodeerd, in ieder geval in vergelijking met de wp-formatie. Natuurlijk doen individuele obp-mensen allerlei buitengewoon nuttig en zinvol werk. Maar het gaat om een structuur van bureaucratie: op micro-niveau lijkt die zinvol, op macro-niveau werkt die verlamdend. De wetenschappelijke staf is blij met een deel van het obp, maar kan uren vertellen over bureaucratie die zo'n beetje alles moeilijk tot onmogelijk maakt, van aanstelling van tijdelijk wetenschappelijk personeel tot studieregelingen die zelfs voor docenten niet meer te begrijpen zijn.

Centrale diensten produceren het ene beleidsstuk na het andere. Wat het voor onderwijs en onderzoek uiteindelijk uitmaakt wordt niet uitgelegd. Zonde van al die even goedbedoelde als hooggekwalificeerde werkracht en frustrerend voor direct betrokkenen, die binnenskamers dan ook nogal eens toegeven dat zij zelf ook niet weten waar het allemaal goed voor is.

Te veel bureaucratie maakt alleen maar werk, maakt wetenschappelijke werktijd op en kost te veel geld, ten koste van onze kerntaken.

**HOE HET DUS WÉL MOET** De oplossing ligt voor de hand: een personeelsstop voor het obp. Een fte obp kost gemiddeld zo'n € 50.000,-. Uitgaande van normaal natuurlijk verloop kan dat in vier jaar leiden tot een reductie van zo'n 15% (conservatief gerekend). Dat levert ruim 12 miljoen per jaar op, genoeg om de ergste financiële nood te lenigen. Op den duur zouden we moeten kunnen uitkomen met ten hoogste 1000 fte obp. Winst: 25 miljoen! Drie dikke vliegen in één klap: geen tekort, slankere en meer slagvaardig bestuur en beheer, en geld voor onderwijs en onderzoek!

Én natuurlijk: door natuurlijk verloop geen gedwongen werkloosheid, als na te veel reorganisaties. Sterker nog: interne en opwaartse mobiliteit wordt er door bevorderd. Vrijgekomen plaatsen kunnen immers worden ingenomen door mensen die al bij ons werken. Vacatures mogen alleen 'van buiten' worden ingevuld als het gaat om specialismen waarvoor intern geen mensen beschikbaar zijn en die onmisbaar zijn voor wetenschappelijk onderwijs en onderzoek (bijvoorbeeld instrumentmakers voor natuurkunde).

Trouwens: waarom zijn er zo weinig student-assistenten? Die zijn veel goedkoper, kunnen veel obp goed vervangen en kunnen zo ook worden voorbereid op een loopbaan in de universiteit.

Dus: zo weinig mogelijk geld lenen en alleen voor duurzame doelen, weg met de kaasschaaf, geen enkele reorganisatie om financiële redenen, geen groeiplannen 'om de groei' en in ieder geval: géén

gedwongen werkloosheid. En ook geen nieuwe activiteiten, tenzij die aantoonbaar financieel neutraal zijn en aantoonbaar bijdragen aan: wetenschappelijk onderwijs en onderzoek.

Hendrik Kaptein is rechtsfilosoof en lid van de Universiteitsraad