

In Hoger Onderwijs Management ook aandacht voor de mens achter de manager. Deze keer zijn wij in gesprek met Norbert Verbraak, voorzitter van de commissie doelmatigheid hoger onderwijs.

Nog niet zo lang geleden werd hij genoemd als de meest invloedrijke persoon in het onderwijsveld. Vandaag de dag doet Norbert Verbraak het iets rustiger aan. Invloed heeft hij nog wel, als voorzitter van de commissie doelmatigheid hoger onderwijs.

DOOR BERT NIJVELD

Norbert Verbraak: “Het kan allemaal best een stuk doelmatiger”

Het was de tijd van de Maagdenhuisbezetting en de rellen op de Dam, toen Norbert Verbraak zelf nog studeerde. Culturele antropologie in Leiden. “Wij zagen de wereld om ons heen veranderen”, herinnert hij zich die roerige jaren. “Maar het gebeurde vooral in Amsterdam, Leiden was toch wat gezapiger en gericht op de regenten. Toen ik begon was het allemaal jasje dasje, tegen de tijd dat ik afstudeerde had iedereen een spijkerpak aan.” Gevraagd zijn loopbaan te beschrijven komt het beeld naar voren van een man die zonder vooropgezet plan van het ene in het andere verzeild raakte. Te beginnen met zijn studiekeuze. “Ik ging naar een open dag in Leiden, toch wel een beetje met de opdracht van mijn moeder mij te melden bij het notariaat. Dat was wel chique. Met een klasgenoot ging ik ook nog even mee kijken bij culturele antropologie. Op dat moment paste dat wat beter bij mij. Het was wat avontuurlijker. Wel met een totaal ander toekomstperspectief dan notaris maar daar bekommerden wij ons niet zo om. Het was ook een tijd dat maar 21 procent van de leerlingen doorstroomde naar het hoger onderwijs, feitelijk was het veel selectiever. Dat

betekende ook dat je als academisch gevormde heel gemakkelijk aan het werk kwam. Ongeacht je studie. Je zat veel minder vast aan een specifiek beroep.”

DINGETJES

Zijn eerste echte baan was bij een vakcentrale voor hogere ambtenaren. Van daaruit kwam hij terecht bij Binnenlandse Zaken in het personeelswerk. Dan volgt een overstap naar het Ministerie van Onderwijs waar hij gevraagd werd plaatsvervangend directeur hoger beroeps- onderwijs te worden. Verbraak: “Dat was in een periode dat er veel gebeurde in die sector. Het hoger onderwijs kreeg een eigen wet en meer autonomie. Grote fusieprocessen leidden ertoe dat het departement ging afslanken. Toen heb ik het verstandig gevonden een baan te accepteren in het onderwijsveld, waarvoor ik werd gevraagd. Het is de flow der dingen: je komt in contact met iets en dat leidt tot een volgende loopbaanstap. Ik geloof erg in toeval. Je bent toevallig op een bepaald moment op een bepaalde plaats en komt iemand tegen. Dat bepaalt je lot. Het kan ook helemaal anders lopen.”





Hij wordt lid van het college van bestuur van wat destijds de hogeschool katholieke leergangen heette en na een megafusie uitgroeide tot Hogeschool Fontys. Daar brengt hij het tot bestuursvoorzitter, een functie die hij drie periodes zal bekleden, tot juni 2008. “Ik wenste geen vierde periode meer aan te gaan en achtte het verstandig mij terug te trekken. Als je het na twaalf jaar niet gebracht hebt, dan ga je het daarna zeker niet meer doen. Ik was binnen het hoger onderwijs bij van alles betrokken, op een gegeven moment ben je overal de langstzittende. Dus wij hebben met een leuk feestje afscheid van elkaar genomen.

“Op het moment lig ik niet meer zo vaak wakker. Als bestuursvoorzitter was dat wel anders”

“Na mijn vertrek had ik mij voorgenomen het rustiger aan te doen en niet meer mee te doen aan die hectiek van zeven keer vierentwintig uur. Je komt in veel netwerken terecht die allemaal beslag op je gaan leggen en waar je je niet aan kunt onttrekken. Je bent van allerlei clubjes voorzitter, dus moet je het dan ook waarmaken. Het is heerlijk om dat achter mij te laten. Ik heb een paar dingetjes aangehouden en een paar

nieuwe dingetjes gekregen. Zo ben ik dus een dag in de week voorzitter van de doelmatigheidscommissie, doe ik iets met excellentie bij Sirius en ben ik lid van de stuurgroep digitale leermiddelen van de HBO-raad. Dat soort dingen. Voor de rest probeer ik maat te houden en te genieten van mijn vrije tijd.”

COMMISSIE DOELMATIGHEID

De recent ingestelde commissie doelmatigheid hoger onderwijs, waarvan Norbert Verbraak dus de eerste voorzitter is geworden, is in het leven geroepen om de minister te adviseren over toevoegingen of wijzigingen in het aanbod van het hoger onderwijs. En dat op het niveau van studierichtingen, van degree-programs, bachelor- of master opleidingen. Daarnaast adviseert de commissie over het toekennen van bepaalde projectsubsidies. “De eigenlijke doelmatigheidstoets zit hem in het beantwoorden van de vraag welke gevolgen een wijziging of toevoeging veroorzaakt in de markt: wie verdringt je, waar komen de studenten vandaan”, verduidelijkt Verbraak de taak van zijn commissie. “En wij stellen ons de vraag of zo’n wijziging of toevoeging past in een kennisinfrastructuur die garant staat voor een goede positionering als opleiding. Beoordelen wij dat allemaal of een belangrijk deel daarvan als positief, dan geven wij een positief advies. De minister neemt de beslissing waarna er in principe een titel is voor bekostiging. Daarna moet de instelling nog wel een accreditatie halen.

“Als je een nieuwe opleiding begint, verplaatst of overneemt, en strikt genomen ook als je een opleiding gaat sluiten, dan moeten wij daar iets van vinden. Is het innovatief, past het in de behoeften die de minister heeft erkend? Maakt het deel uit van een beleidsprogramma waarin een bepaalde regio moet worden gestimuleerd? Is er schade voor andere partijen? In de dynamiek van het veld levert dat elk jaar een aantal aanvragen op. Momenteel zo’n honderd tot honderdtwintig per jaar, rijp en groen door elkaar. Ik denk dat de commissie zelf grote invloed kan uitoefenen op het aantal daarvan. Is de commissie vrijgevig dan zullen wij veel aanvragen genereren. Zelf zou ik dat de verkeerde prikkel vinden, de bedoeling van het geheel is om het publiek bekostigde hoger onderwijs een zekere efficiency te laten behouden. Met honderdtwintig aanvragen per jaar kun je je afvragen of je goed bezig bent;

moeten we niet strenger zijn. Daar gaat de discussie dan ook over in de commissie. Voordat wij er waren was het voor het departement moeilijk om nee te zeggen. De raison d’être van de commissie is dat je op afstand staat van de politiek. Je moet de minister beschermen tegen het voortdurend aangesproken kunnen worden door vriendjes of niet vriendjes en zo de zuiverheid van een oordeel bewaken.



“Een paar zaken die spelen wil ik aan de orde stellen. Een daarvan is de gigantische groei van het aantal masters in het wetenschappelijk onderwijs en de enorme accreditatielast die daardoor ontstaat. Het voorkomen van masters die met een hele geringe studentenpopulatie moeten werken lijkt mij niet erg doelmatig. Een ander punt is de neiging binnen het hbo een proliferatie te krijgen van vestigingsplaatsen. Kleine steden, en soms wel hele kleine steden, streven er naar een hogeschool binnen de stadswallen te hebben. En dan denk ik: is dit nu goed voor de institutionele structuur van het hoger onderwijs? Ik ben zelf niet van de partij ‘hoe kleiner hoe beter’. Instituten voor hoger onderwijs moeten een zekere omvang hebben en hun studenten een zekere samenhang bieden. Een ander punt is de transparantie van ons aanbod. Nederland is heel sterk in het bedenken van nieuwe namen voor opleidingen, gekoppeld aan begrippen als ‘design’, ‘innovatie’ of ‘management’. Koppel zo’n begrip aan een vakgebied en je hebt een nieuwe opleiding. De neiging bestaat voor iedere niche een aparte opleiding te creëren. Willen we dat nu echt, is dat wel goed, heeft het betekenis voor de studenten of de arbeidsmarkt? Ik denk dat de fijnmazigheid in Nederland erg groot geworden is.” Was Verbraak die mening ook al toegedaan in zijn tijd als bestuursvoorzitter van Fontys? “Iedereen zondigt wel eens. Ik heb wel eens opleidingen gestart die niet levensvatbaar bleken. Zo waren wij ooit begonnen met audiologie maar hebben daarmee moeten stoppen omdat er te weinig inschrijvingen waren.”

Over vier jaar, als zijn termijn als voorzitter afloopt, hoopt Verbraak een bijdrage te hebben geleverd aan meer transparantie en rust in het hbo en meer reflectie op de belangen van de sector. Verbraak: “Wanneer je als hoger onderwijs een collectief inzicht hebt in wat goed is voor de sector ben je minder afhankelijk van politieke weerhuisjes. Onder een liberale minister Hermans zijn honderden opleidingen toegevoegd, die gooide de markt open, meer marktwerking; terwijl onder Ritzen moratoria golden. Al deze zwenkingen leiden tot onverantwoordelijk gedrag van de weeromstuit. Bestuurders moeten zich zelf veel meer bewust zijn van de relevantie der dingen. Als commissie willen we de sector een spiegel voorhouden.”

BEVRIJDING

Met zijn 61 levensjaren kijkt Norbert Verbraak terug op een rijke loopbaan waarin hij zelfs een keer werd uitgeroepen tot meest invloedrijke persoon in het onderwijsveld. Deze kwalificatie zelf zei hem niet zoveel, de directe aanleiding tot deze uitverkiezing behoort echter tot zijn finest hours. “Mijn stelling was dat universiteiten de promotie tamelijk hadden gemonopoliseerd voor de wetenschap, terwijl wij als hogeschool promovendi nodig hadden voor het onderwijs, voor kennisoverdracht en beroepsontwikkeling. Als Fontys hadden wij een spraakmakend beleid geformuleerd waarbij wij veel meer gepromoveerde docenten aan het werk wilden hebben. Het hbo is gezakt onder het bedenkelijke niveau van drie tot vier procent gepromoveerde docenten. Terwijl als je de pretentie hebt een university of applied science te zijn, je zou moeten streven naar dertig procent. Een van de acties was dat wij veertig jonge promovendi gingen aantrekken. Toen stond de wereld op zijn kop. Rectoren hebben die week twee keer vergaderd over Fontys. Wij waren persona non grata, er verschenen anti Verbraak cartoons!”

Zoals gebruikelijk aan het eind van het gesprek stellen wij ook Verbraak onze ‘waar-ligt-u-wel-eens-wakker-van vraag. Verbraak: “Op het moment lig ik niet meer zo vaak wakker. Als bestuursvoorzitter was dat wel anders. Het leiden van een groot instituut met drieduizend man personeel en 36.000 studenten is niet vergelijkbaar met het voorzitterschap van de commissie doelmatigheid. De verantwoordelijkheid heeft zwaar gedrukt. Het is een bevrijding om dat van je af te kunnen leggen. Je maakt momenten van glorie mee en ook van diepe crisis. Als bestuurder heb je een enorme symboolwaarde, ook voor mislukking. De balans opmakend kan ik zeggen ich hab meine Schuldigkeit getan.”