

Prof. dr. ir. A. Rörsch
Mr. C. P. C. M. Oomen

Bibliotheek
Centraal Kantoor TNO
Delft
28 MAART 1991



Over het dempen van de Mare en andere vergissingen

Over volume en inhoud

Redes uitgesproken op 3 september 1990

in de Pieterskerk ter gelegenheid van de opening

van het academisch jaar 1990-1991

Rijks **U**niversiteit **Leiden**



OVER HET DEMPEN VAN DE MARE EN ANDERE VERGIS- SINGEN

REDE UITGESPROKEN BIJ DE OPENING VAN HET ACADE-
MISCH JAAR VAN DE RIJKSUNIVERSITEIT TE LEIDEN, 3 SEP-
TEMBER 1990, DOOR PROF. DR. IR. A. RÖRSCH, LID VAN DE
RAAD VAN BESTUUR VAN TNO

Leden van de Civitas, dames en heren belangstellenden,

Een gezaghebbende visitatie-commissie van de OECD (1) heeft in 1987 een aantal behartenswaardige, kritische opmerkingen gemaakt over de organisatie van de wetenschapsbeoefening in ons land, die tot op heden niet of nauwelijks een vervolg hebben gekregen. (2)

Maar de tijd dringt; na 1992 gaat ons land definitief deel uitmaken van een groter Europees geheel. Gezien het belang dat aan Wetenschap en Technologie voor onze welvaart wordt toegekend, is het nodig dat onze lokale wetenschappelijke infrastructuur op orde is, voordat de Europeaanisering echt doorzet. De Europese Gemeenschap heeft naast samenwerking ook vrije, interne concurrentie hoog in het vaandel staan. Om met de huidige goeroe van de Minister van Economische Zaken, Michel E. Porter van Harvard Business school te spreken (3): wij moeten ons daarom op onze competitieve positie in de wereld beraden. Daarbij is niet alleen de omvang, maar ook de organisatie van onze lokale wetenschapsbeoefening van belang.

In essentie is de observatie van de OECD-examiners dat onze wetenschappelijke infrastructuur erg ingewikkeld is. Een te zware organisatie leidt niet alleen tot trage besluitvorming, maar is ook kostbaar en gezien de schaarste aan middelen voor de wetenschapsbeoefening, moet dus vooral naar de efficiëntie van ons systeem worden gekeken.

Ik ben zeker niet de eerste die daar de aandacht voor vraagt. Recentelijk zijn er van vele nationale groeperingen, commissies en adviesraden, vele rapporten en nota's verschenen waarin suggesties worden gedaan om de organisatie van de wetenschapsbeoefening in ons land te verbeteren. (4) Er is ook geen gebrek aan actie. Uit "Zoetermeer" en "Den Haag" bereikt de werkvloer een gestage stroom van nieuwe maatregelen.

len. Maar in tien jaar tijd heeft geen daarvan tot vereenvoudiging van de wetenschappelijke infrastructuur geleid.

Waarom niet? Omdat men het belang van vereenvoudiging niet ziet of niet wil zien? Er is zeker enige aanleiding het laatste te veronderstellen. De OECD-visitatoren kregen van vele ondervraagden in ons land te horen, dat er achter onze ingewikkelde wetenschappelijke infrastructuur een "self propelling bureaucracy" zit. Dat antwoord is echter te simpel; er zijn ook andere, diepere oorzaken aan te wijzen, waaraan ik vanmiddag het merendeel van mijn spreektijd wil besteden, waarom de verhouding bureaucraten/onderzoekers is scheefgegroeid.

De twee belangrijkste componenten in onze wetenschappelijke infrastructuur zijn de Overheid en de Onderzoekinstelling. De Overheid die subsidieert en regel-geeft, de Onderzoekinstelling die het wetenschappelijk werk verricht. Sinds jaar en dag onderhouden deze twee een soort LAT-relatie, waarin het nodige geruzied wordt. Dat is niet van vandaag of gisteren. Het is de moeite waard Johan Huizinga (deel VIII van diens verzameld werk) daarop na te lezen (5). De problematiek in de 19de en het begin van de 20ste eeuw is gedeeltelijk nog dezelfde: twijfel over de noodzakelijke mate van overheidsbemoeienis met de wetenschaps- en onderwijsinstellingen; regelgeving over hun organisatie die op de realiteit van de dag achterloopt.

De wetenschappelijke infrastructuur bestaat echter allang niet meer uitsluitend uit de Minister van O&W en diens universiteiten. Een element dat sinds de jaren zestig sterk naar voren komt, is de toenemende drang van de samenleving - namens wie de overheid optreedt - invloed op de richting van het wetenschappelijk onderzoek uit te oefenen. In het verleden heeft men in die behoefte voorzien door naast de universiteiten, voor bepaalde gebieden van onderzoek, specifieke buiten-universitaire instellingen in te richten. Van dat beleid is TNO op initiatief van ondermeer Lorentz in 1932 opgericht, een produkt. In het gebied van de natuurwetenschappen is bovendien de groei van de industriële onderzoekslaboratoria van niet te onderschatten betekenis; van de ruim 11 miljard gulden, die in 1990 in ons land aan wetenschappelijk onderzoek wordt vertimmerd, wordt ruim 6 miljard door de ondernemingen gefourneerd en in hun laboratoria besteed. "Slechts" 2 miljard komt bij de universiteiten terecht en een overeenkomstig bedrag bij de buiten-universitaire, semi-overheids onderzoekinstellingen. Als in dit systeem

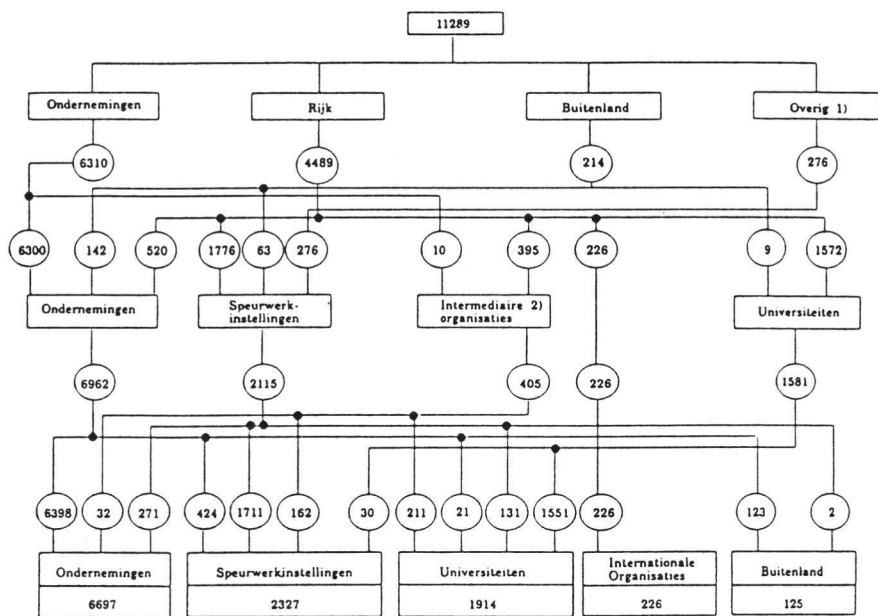


fig. 1

iedereen voor zichzelf was blijven zorgen, de ondernemingen voor het industriële onderzoek, de Minister van O&W voor de onderzoekinstellingen die hij subsidieert, zou het beeld redelijk overzichtelijk zijn gebleven. Zo is het niet; de loop van de geldstromen is noodzakelijkerwijs knap ingewikkeld geworden (voor vereenvoudigd schema zie fig.1). Vele departementen, verantwoordelijk voor onderwerpen van staatszorg, beschikken over eigen budgetten voor wetenschappelijk onderzoek, die in alle onderzoekinstellingen - ook van de ondernemingen - worden besteed. Want ook de industriële ontwikkeling en de wetenschapsbeoefening, die daaraan ten grondslag ligt, is onderwerp van staatszorg geworden. Het ingewikkelde systeem van geldstromen (vooral voor de natuurwetenschappen, maar de alfa- en gamma-wetenschappen worden daarin meegesleurd) zou wellicht zelf-regulerend kunnen zijn, als consequent werd vastgehouden aan het principe van de vrije markt-economie. Wie een opdracht heeft voor onderzoek, besteedt die tegen adequate betaling uit aan de voor die opdracht best geëquipeerde onderzoekinstelling. En als contract-research tot toege-

past onderzoek, waarvan een gewenst praktisch resultaat redelijk omschreven kan worden, beperkt zou blijven. Maar dat is niet het geval.

Waarom niet? Toegepast onderzoek steunt noodzakelijkerwijs op fundamenteel onderzoek. Op het moment dat de wens naar voren komt van staatswege de industriële ontwikkeling te sturen, of die van bepaalde onderwerpen van staatszorg zoals milieu, volksgezondheid, landbouw en vele andere, waaraan de beoefening van toegepast onderzoek ten grondslag ligt, zal men ook richting willen geven aan het fundamentele onderzoek. Er komt dan vanzelf een nieuw begrip naar voren: strategisch onderzoek. Dat is onderzoek van een overwegend fundamenteel karakter, in de zin dat de uitkomsten ervan gelijk die van fundamenteel onderzoek niet binnen een bepaald tijdsbestek voorspelbaar zijn, terwijl het niettemin op potentiële toepassingsmogelijkheden is gericht. De toepassingen zijn echter nog te ver weg om de strategische keuzen economisch te kunnen funderen. De keuzen berusten noodzakelijkerwijs op subjectieve inzichten. Enerzijds inzicht in wat wetenschappelijk op middellange termijn haalbaar is, anderzijds inzicht in wat de markt voor toepassingen op nog langere termijn zal zijn.

In grote, niet-universitaire researchlaboratoria, die zich strategisch onderzoek, waarvoor nog geen directe toepassing is gegarandeerd, kunnen veroorloven, komt het onderzoekprogramma tot stand door een dialoog tussen de wetenschappelijke experts met enig economisch inzicht en de strategische marketing-deskundigen met enig wetenschappelijk inzicht, want beide capaciteiten vindt men zelden in dezelfde persoon in voldoende mate verenigd. Als de koers op gezag van de top van de onderneming niet al te drastisch wordt verlegd, resulteert dit in een verandering van de werkzaamheden van de werknemer-onderzoekers. Wordt de koers wel ingrijpend veranderd, dan zullen ook wijzigingen in het onderzoekersbestand moeten worden aangebracht, expertisegebieden worden afgestoten, andere moeten worden opgebouwd. Strategie-ontwikkeling, op landelijk niveau wetenschapsbeleid genoemd, is daardoor in sterke mate gekoppeld aan personeelsbeleid en de mogelijkheden tot implementatie van de strategie hangt daarom in hoge mate af van het vermogen een adequaat personeelsbeleid te voeren. Tenslotte moet het één en ander ook nog betaald kunnen worden, de kosten moeten worden beheerst, dus ligt er aan het wetenschaps- en personeelsbeleid, een financieel beleid ten grondslag. Het

sleutelwoord voor succes is Integratie; de koppeling van financieel personeels- en wetenschapsbeleid met adequate controle op de uitvoering van die drie vormen van beleid, waarvoor een degelijke infrastructuur nodig is. Die omwille van de efficiëntie echter wel zo eenvoudig mogelijk wordt gehouden.

Ik meen met enig gezag deze wijsheden te kunnen debiteren na tien jaar praktische ervaring in het bestuur van TNO, de grootste onderzoek-onderneming in ons land, die in 1980, vergezeld van de opdracht een strategie te ontwikkelen en deze ook te implementeren, door de overheid van een nieuwe infrastructuur werd voorzien, waarin genoemde integratie in belangrijke mate mogelijk werd gemaakt. Het zgn. TNO-model.⁽⁷⁾ Hiermede wil ik geenszins suggereren, dat TNO thans perfect functioneert, maar het model voor een wetenschappelijke infrastructuur, geschoeid op een bedrijfseconomische grondslag, laat in ieder geval wel toe de problematiek die aan het implementeren van een wetenschapsbeleid vast zit, goed te analyseren. Een problematiek, die nog aanzienlijk omvangrijker en complexer wordt, als we alle van rijkswege gesubsidieerde instellingen in ons land als een grote onderzoek-onderneming opvatten, waarin een nationaal wetenschapsbeleid geïmplementeerd moet worden. TNO kreeg in 1980 niet alleen de opdracht een duidelijke strategie te formuleren en te implementeren, maar eveneens om een groter deel van zijn financiële middelen uit de markt te halen. Terecht natuurlijk, en zeer gezond voor een organisatie voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek. De doelstelling, het opdrachtenpakket te verdubbelen, is ruimschoots gehaald. Maar halverwege de jaren '80 werd dit succes toch niet weerspiegeld in het financiële resultaat. Er accumuleerden aanzienlijke verliezen. Dit kon beslist niet worden toegeschreven aan overmatige overheidsbemoeienis wat betreft regelgeving. TNO was op afstand van de overheid geplaatst en de laatste heeft zich aan de gemaakte afspraken gehouden. TNO moest de hand in eigen boezem steken. Het management bleek nog onvoldoende in staat om de inspanningen t.b.v. gesubsidieerd strategisch onderzoek en die t.b.v. de externe opdrachtgevers op elkaar af te stemmen. De diepere oorzaak van de moeilijkheid is de ont koppeling van financiën enerzijds, het gevoerde personeels- en onderzoekbeleid anderzijds, hetgeen uiteraard inherent is aan de noodzaak een groot deel van de financiële middelen uit een externe markt te betrekken. Die moeilijkheid moet natuurlijk worden overwonnen; dat hoort bij de

functie, die een organisatie voor toegepast onderzoek als TNO, met een eigen budgetverantwoordelijkheid, moet vervullen. Maar - en nu ga ik de overheid toch een verwijt maken t.a.v. overmatige bemoeienis - de moeilijkheden waarvoor wij ons geplaagd zagen, werden extra versterkt doordat de overheid voor de financiering van strategisch onderzoek allerhand kunstmatige markten is gaan scheppen naast de reële markten voor toegepast onderzoek, waardoor het te voeren financiële beleid nog verder van het interne wetenschaps- en personeelsbeleid werd ontkoppeld dan strikt noodzakelijk was. In plaats van "lumpsum" een overeengekomen programma voor strategisch onderzoek te financieren, heeft de overheid allerhand afzonderlijke potjes voor specifieke onderzoekgebieden ingericht. Een deel van de oorzaak van deze versnippering is terug te voeren op de verkokering van het overheidsapparaat. Zo zijn er bijvoorbeeld tenminste vier ministeries (VROM, LNV, V&W, EZ) die milieu-onderzoek financieren. Daar blijft het niet bij; een directoraat-generaal ministerie van VROM is nog eens opgedeeld in vijf, tamelijk zelfstandig geld-distribuerende directoraten. Met een betrekkelijk klein gebied als bijv. radiobiologisch onderzoek heeft een viertal afdelingen in onderscheidene ministeries bemoeienis.

Over de besteding van de vele honderden afzonderlijke potjes op de rijksbegroting moeten de ambtenaren uiteraard door de wetenschappelijke wereld en vertegenwoordigers van de samenleving geadviseerd worden en daarom zijn voor specifieke gebieden zgn. adviesraden ingesteld. Ook hier zien we het verschijnsel van de wonderbaarlijke vermenigvuldiging. Voor het gebied van het gezondheidsonderzoek zijn er tenminste vier raden, die adviezen uitbrengen: de Gezondheidsraad, een sectorraad van WVC, een commissie van de Koninklijke Akademie, een gebiedsraad van NWO, die onderling in een competentiestrijd zijn gewikkeld.

Het is duidelijk, dat in deze ingewikkelde wetenschappelijke infrastructuur nauwelijks sprake kan zijn van een samenhangend nationaal plan voor strategisch onderzoek of dat er iemand is die werkelijk een overzicht heeft van de nationale prioriteitsstelling. Zowel het ministerie van O&W als het ministerie van EZ doen niettemin goed bedoelde pogingen de volksvertegenwoordiging jaarlijks hierover te informeren, door in resp. het Wetenschapsbudget en het Beleidsoverzicht Technologie tabellarische overzichten van de bestedingen te geven. Waarom

deze departementen dat zonodig afzonderlijk moeten doen, is een raadsel. Maar gekker nog: vergelijkt men die opgaven, dan rijst ook twijfel aan de betekenis van de gepresenteerde getallenreeks, want het valt op, dat voor veel posten door beide departementen verschillende bedragen worden opgegeven (voorbeeld: post 090302 van V&W voor resp. 1989 en 1990, in het eerste budget 1.2 resp 1.3 Mf, in het Beleidsoverzicht 1.0 en 1.1 Mf; een verschil van 20%). Wie slechts één van de rituele dansen bij de behandeling van beide begrotingen in het UCV (uitgebreide commissieberaad) van de Tweede Kamer meemaakt, krijgt een degelijkheid in het beleid gesuggereerd, die in wezen niet bestaat.

Wat heeft de overheid bewogen de wetenschappelijke infrastructuur zo ingewikkeld te maken? Is dat wat in het OECD-rapport wordt genoemd, de “self propelling bureaucracy”? Er is meer dan dat aan de hand. Wel hindert de gevestigde bureaucratie een eventuele vereenvoudiging want iedereen die zich doet gelden in een adviesraad of geldverschaffend orgaan heeft moeite de positie op te geven. En het zijn niet alleen ambtenaren, het zijn ook honderden wetenschappelijke werkers, die de structuur in stand houden en zich daardoor van hun eigenlijke werk, onderzoek, laten afhouden. Ter hunner verdediging, ze moeten het spel wel meespelen om tijdig bij de afzonderlijke geldpotjes te komen. Maar of het spel rendeert, is zeer de vraag. Een voorbeeld: in één van de sectorraden, waar ik deel van uitmaak, wordt niet zelden een prioriteit gevraagd voor een onderwerp op basis van een rapport van zo’n dertig pagina’s, waar een commissie van vijf man aan heeft geschreven, waarover de raad met zo’n twintig man dan een uur vergadert, waarna tenslotte aan de Minister wordt gevraagd het gebied met enkele onderzoekers te versterken. Dan buigen de ambtenaren van de Minister zich over het voorstel, dat in 75% van de gevallen wordt afgewezen met de argumentatie dat de prioriteitsstelling maar tot stand moet komen door verschuiving binnen het betrokken instituut, omdat de Minister het geld ook niet op de rug groeit; het uit de lengte of uit de breedte moet komen. En dat had men ter plaatse ook zelf kunnen bedenken.

Terug naar de vraag, waarom heeft de Overheid kunstmatige markten voor strategisch onderzoek geschapen en de daaraan inherente kostbare infrastructuur laten ontstaan? En gaat nog steeds op dezelfde weg voort ook deze anderszins alleen maar ingewikkelder te maken?

De nieuwste uitvinding is de onderzoeksschool om toponderzoekers op te leiden. Op zich een initiatief, dat alle werkgevers aan onderzoekers zullen toejuichen. Maar in plaats van het initiatief aan de universiteiten zelf over te laten, wordt er weer een nieuwe nationale adviescommissie ingesteld. Prompt bemoeit ook de hele nationale infrastructuur er zich weer mee, komt een andere landelijke organisatie (de KNAW) met het voorstel als overkoepeling een nieuw landelijk orgaan met vertegenwoordigers uit vele onderdelen van de infrastructuur, in te stellen. Het nieuwe systeem moet immers ten behoeve van alle belanghebbenden grondig worden gecoördineerd?

Dit is nu precies waar de OECD-kritiek zich op richt; onze overmatige behoefte toch vooral consensus te bereiken.

Die consensus-cultuur is in de jaren '60 in de universiteiten onder het vaandel van de democratisering ontstaan en heeft op de hele wetenschappelijke infrastructuur zijn uitstraling gehad.

De wetenschapsbeoefening maakte in die tijd een enorme groei door. Jaarlijkse accres-percentages van 10 tot 15 % werden genoteerd. De bomen leken tot in de hemel te groeien. Maar twijfels rezen alom aan de efficiëntie van het onderzoekbedrijf, aan de kwaliteit van het onderzoek en aan de maatschappelijke relevantie ervan. Gebrek aan het laatste werd geweten aan het hobbyisme van de hoogleraren en hun conservatisme, dat ook werd gesymboliseerd door de ouderwetse rituelen. Toch was "Leiden" al tamelijk progressief, want de traditie, dat een nieuw benoemd hoogleraar enkele zondagen achtereen bij de collegae op theevisite moest gaan, was al in onbruik geraakt. Met één theeschenkerij in het Academieggebouw of restaurant De Doelen mocht worden volstaan. Dat "Leiden" best met zijn tijd meewilde, bleek ook bij de discussie tijdens de studentenopstand in 1969, die van docentenzijde welwillend werd gevoerd. De senaat maakte zich wel zorgen over het feit, dat bij de Maagdenhuisbezetting te Amsterdam zoveel niet-studenten waren betrokken. Dat wilde men te Leiden niet toestaan maar waarom zou men "bezetting" door eigen civitas-leden weerstreven? Leiden koos voor een volgens mij typisch Leids-ludieke oplossing: bezetting van universiteitsgebouwen zou worden toegestaan op vertoon van collegekaart.

De maatregel was overbodig: het kwam hier niet tot uitwassen en in

retrospect mogen we aannemen dat de Leidse Universiteit zelfstandig, een op zich gezond democratiseringsproces in goede banen zou hebben kunnen leiden. Maar de Minister koos voor een andere weg; hoewel ook andere universiteiten (b.v. Groningen) eigen modellen voor hun organisatie hadden ontwikkeld, moest alles weer centraal en overal op dezelfde wijze geregeld worden. Via de Wet Universitaire Bestuurshervorming, waarbij het bestuur in overwegende mate in handen van Raden werd gelegd.(8)

Nogmaals; het merendeel van de universitaire bestuurders heeft daarna best met deze organisatievorm leren leven, maar dat deze de in 1969 gewenste verhoging van de maatschappelijke relevantie van het onderzoek teweeg heeft gebracht, is een illusie. Het is ook tamelijk naïef om te veronderstellen, dat men in de consensus-cultuur van de Raden tot werkelijk scherpe prioriteitsstelling zou kunnen komen, omdat met prioriteitsstelling onvermijdelijk posterioriteitsstelling gepaard gaat, waarvan de gevolgen altijd onaangenaam zijn, waarover men de medewerkers moeilijk zelf kan laten beslissen. Beslissen niet; horen moet wel. Maar inspraak kan tegenwoordig ook anders worden geregeld, bijvoorbeeld via de Wet op de Ondernemingsraden. Toch durft men nauwelijks te spreken over een herziening van de organisatie en het zijn zeker niet alleen studenten en niet-wetenschappelijk personeel, die zich tegen zo'n herziening verzetten. Het conservatisme onder de werknemer-onderzoekers is ook groot.

En zo kom ik tot de kern van de zaak. Het valt U wellicht op, dat ik over onderzoekers van werknemers en niet van medewerkers spreek. Dat is, omdat de overheid bij het geïmplementeerd krijgen van een nationaal wetenschapsbeleid in de instellingen ook op veel tegenwerkers stuit. Dat is één van de belangrijkste oorzaken, waardoor het ingewikkelde en kostbare stelsel van kunstmatige markten voor strategisch onderzoek heeft kunnen ontstaan. De overheid probeert programmatisch met geld alléén te sturen, omdat er onvoldoende vertrouwen is dat onderzoekinstellingen (zowel de universitaire als de buiten-universitaire) zelf in staat zijn een strategie te ontwikkelen en uit te voeren. In het kort komt het erop neer, dat men vanwege wantrouwen ten aanzien van het management in de gevestigde instellingen, over dat bestaande management, allerhand externe management-structuren legt (adviesraden en intermediaire fondsenverschaffende instanties) om toch gedaan te krijgen wat als wenselijk wordt beschouwd. Uit bestuurlijk oogpunt is

dit natuurlijk waanzin. Iedere organisatie-deskundige zal adviseren bij gebrekkig management dat te verbeteren en niet de top (de overhead) steeds zwaarder te maken. Dat is niet alleen kostbaar, het leidt op termijn ook tot vicieuze cirkels. Eénmaal in het leven geroepen, zal het extra management voortdurend de neiging vertonen, zijn bestaansrecht te bewijzen door groter te groeien (een proces beschreven als de Wet van Parkinson, de oorzaak van de "self propelling bureaucracy"). In de nationale wetenschappelijke infrastructuur leidt dit - bij gelijkblijvend budget voor de gehele organisatie - tot de overheveling van middelen voor onderzoek naar de kunstmatige markt, waardoor de onderzoek-instellingen steeds minder ruimte krijgen voor eigen beleid en daardoor ook steeds minder gelegenheid om het wantrouwen in hun prestatievermogen weg te nemen.

Laten we om een aangrijpingspunt te vinden de vicieuze cirkels te doorbreken, de tegenwerking van onderzoekers t.a.v. een nationaal wetenschapsbeleid nader bezien.

Tegenwerking van werknemers in het wetenschapsbedrijf is als symptoom bij voorbaat niet verontrustend, want het kan op de aanwezigheid van een groot creatief vermogen op de werkvloer wijzen. En creativiteit is wat we vooral van de werkvloer in het wetenschapsbedrijf verwachten. Maar de tegenwerking moet niet te lang duren, want dan komt de produktie in gevaar. Blijvend verzet kan twee oorzaken hebben: de werknemer is eigenwijs of de baas deugt niet. In de wetenschappelijke wereld menen nog steeds velen dat geen enkele baas deugt, dat bijvoorbeeld elke hoogleraar als grootste specialist zelf het beste weet wat er moet gebeuren. Helaas zijn niet alle hoogleraren Nobelprijswinnaars, dat hoeft ook niet, maar toch is de één beter dan de ander. Zelfs als het meest perfecte personeelsbeleid wordt gevoerd. Daarom is het ook onderdeel van dat beleid om de één wat meer ruimte te geven dan de ander. En om niet-deugende bazen te verwijderen. Zo werkt het althans in de laboratoria van de grote ondernemingen, die laten zien dat ook in die cultuur fundamenteel onderzoek wel degelijk kan bloeien.(5)

Nog even voortbordurend op dit ondernemingsmodel, waarbij bijvoorbeeld aan de universiteit hoogleraren een wat krachtiger baas dan de huidige faculteitsdekaan zouden erkennen; in zo'n hiërarchie moeten de bazen wel een toegevoegde waarde hebben. Aarzeling zo'n baas te aanvaarden, komt ongetwijfeld voort uit twijfel, dat enige hiërarchie

een toegevoegde waarde kan hebben. Die aarzeling is bij uiterst creatieve mensen wel begrijpelijk. Maar het alternatief is dat alle hoogleraren uiteindelijk maar één baas erkennen, de Minister. Die dan door commissies, de zogenaamde “peer-review”, de middelen laat verdelen. We zijn dan weer terug bij het model van het kunstmatig marktmechanisme voor onderzoek. Merk allereerst op dat inspraak en medezeggenschap binnen de instelling dan geheel zoek zijn. Een alternatief voor dit alternatief is echter weer dat deze “peer-review” niet in commissies buiten de onderzoekinstelling plaats vindt, maar op gezag van de dekaan van de faculteit, binnen de faculteit voor de faculteit als geheel, door collega’s aan andere universiteiten in Europa. Deze wijze van beoordelen is ook niet goedkoop, maar mijn inschatting is toch ca de helft goedkoper dan het in standhouden van de huidige en ingewikkelde landelijke wetenschappelijke infrastructuur, waarin naast wetenschapsbeoefenaren ook nog talloze ambtenaren worden beziggehouden.

Het “peer-review”-systeem per faculteit vind ik sympathieker dan het kunstmatig marktmechanisme voor onderzoek, omdat onderzoekers en het management van de instelling directer en over een langere termijn op hun verantwoordelijkheden worden aangesproken. Binnen de VSNU begint overigens dit systeem van visitatie thans reeds van de grond te komen, maar het is weer heel typisch voor onze Nederlandse infrastructuur, niet in plaats van, maar weer naast de bestaande beoordelingssystemen. Zo blijft de “self propelling bureaucracy” doorwoeren.

Waarom grijpt de politiek namens de belastingbetalers niet in?

Bij het herlezen wat Huizinga begin deze eeuw reeds over de wenselijkheid van het op afstand plaatsen van de universiteiten van de overheid heeft geschreven, stuitte ik in hetzelfde deel op een artikel (5) van geheel andere aard dat mij aan het denken heeft gezet.

“Mag de Mare gedempt worden?”, schreef Huizinga in 1923. Hij tekende daartegen protest aan. Niettemin werd de gracht in 1953 gedempt, teneinde de verkeerstoegankelijkheid van de stad te vergroten. Inmiddels doet het stadsbestuur zijn uiterste best die toegankelijkheid weer te verminderen. Toch denkt men er niet over de Mare weer open te graven. Waarom eigenlijk niet? “De hoofdschoonheid van Leiden ligt in zijn grachten”, zei Huizinga. Die schoonheid wordt nu

verder geweld aangedaan door het plaatsen van ontsierende, verkeersbelemmerende palen. Waarom durft men niet op een eerder genomen beslissing terug te komen? Dat zou zeker zo adequaat zijn om een eigentijdse doelstelling op een elegantere wijze te verwezenlijken.

Die aarzeling ziet men vaak in de politiek. Om een bepaalde situatie te verbeteren, neemt men een zekere maatregel, die op het desbetreffende moment niet onlogisch lijkt. Naderhand blijkt die maatregel niet het gewenste resultaat te hebben, of dat de doelstellingen weer zijn gewijzigd, zodat weer nieuwe maatregelen moeten worden genomen. Zelden durft men te overwegen de oorspronkelijke maatregel ongedaan te maken. Vandaar dat men in de politiek vaak hoort “dat is een gepasseerd station” of “de klok kan niet worden teruggedraaid”. En we moeten erkennen, dat dit laatste in onze gecompliceerde samenleving vaak lastig is. Maar juist fysieke infrastructuren, zoals stedelijke, en de wetenschappelijke infrastructuur, worden daardoor alleen maar nog gecompliceerder.

Een politicus heeft kennelijk grote moeite met het begrip “terug naar af”. Het lijkt slechts acceptabel als het met een sausje van vernieuwing wordt overgoten. Heeft U ook niet de indruk dat wat nu politiek verkocht wordt als sociale vernieuwing, voor een belangrijk deel eigenlijk “veroudering” is? Een verkapte terugkeer naar oude waarden? Moeten we dus een recept voor zo’n sausje bedenken om de wetenschappelijke infrastructuur onder de aandacht van de politici te krijgen? Misschien kan het eerder genoemde model van een geïntegreerd financieel, personeels- en wetenschaps(of onderzoek-)beleid binnen een onderzoek-organisatie als eerste aanzet dienen. Maar wie Parijs bezoekt, beseft dat om de rest van de nationale wetenschappelijke infrastructuur op orde te krijgen, er een Nederlandse Haussmann op zou moeten staan.

Ik heb gezegd (9).

Voetnoten

- (1) OECD reviews of national science and technology policy (1987)
Enkele aanhalingen:
 - According to a quite often voiced observation, policymaking in the Netherlands is an extremely complex activity. Government initiatives have to pass through several screening stages which mark out the search of consensus. As a result, many innovative proposals are gradually watered down by the successive rounds of meetings and discussions.
 - The various initiatives taken recently in the area of university education and research aim at making universities more autonomous. The key concept is decentralisation.
A vigorous move towards more specialisation through the creation of centres of excellence is considered as being of highest importance both from the viewpoint of education and training and from the viewpoint of quality and competitiveness of the national R&D effort. However, this seems to go against the egalitarian principles and the decision-making procedure sanctioned by law which guarantees the same opportunities of development and the same job security to all universities.
 - It may appear somewhat paradoxal that discussions nurtured by numerous memoranda and commissions recommend an extensive decentralisation on the basis of uniform models and through centrally devised measures aiming at placing more research activities outside the decision-makingsphere of the universities.
- (2) (Zicht op een nieuw onderzoeklandschap) Wetenschapsbeleid voor de jaren '90. Tweede Kamer 1989-1990, 21319 nr 2
In deze op zich verdienstelijke nota wordt van de bestaande infrastructuur uitgegaan en daarover wordt onder meer opgemerkt: "Deze is in de afgelopen jaren goed werkbaar gebleken. Structuurveranderingen staan niet op de agenda".
- (3) Michel E.Porter. The competitive advantage of nations. (The freepress, New York 1990)
- (4) - Concreet zicht op een nieuw onderzoeklandschap. Een visie op de wetenschappelijke infrastructuur in Nederland. Commissie Wetenschap en Technologie der VVD (juni 1990)

- Een missiebudget als sturingsmiddel voor de Overheid. Advies van de Adviesraad Hoger Onderwijs (ARHO) (16 september 1988)
- Advies van de Commissie Wolfsson: Rekenschap van creativiteit (1985)
- P.B. Boorsma, C. de Hart en F.A. van Vught. Versterking bestuur Universiteiten en Hogescholen: beperkingen en mogelijkheden (Vuga 1987)
- Eigen meesterschap in het personeels- en arbeidsvoorwaardenbeleid. Adviesraad Hoger Onderwijs (ARHO) (18 juli 1990)
- Organisatie van het universitair onderwijs en onderzoek. Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid (1986)
- C.A. Hazeu. Systemen en gedrag in het wetenschappelijk onderzoek (VUGA 1990). Zie ook Wetenschapsbeleid 12de jaargang nr 1, 1990; Outputfinanciering, weet waar je over praat.

- (5) J. Huizinga. Verzamelde werken VIII. Universiteit, Wetenschappen en Kunst. (Tjeenk Willink & Zn NV 1951). Enkele saillante uitspraken:

- "Het uitvoeren van een hoger-onderwijshervorming als hier bedoeld, zou uit een oogpunt van techniek der wetgeving betrekkelijk eenvoudig zijn. Zij zou het departement van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen ontslaan van verantwoordelijkheden, welke het in gemoede niet kan dragen." (pag 390)

Huizinga is echter ook zeer kritisch over de universiteit:

- "De universiteit is een produkt der Middeleeuwse beschaving en bewaart in enkele landen menig spoor van diens oorsprong" (pag. 3)
- "Als het universitaire leven in Nederland kerngezond was, dan werd er bij de Varsity niet Laga, Nereus, Njord en Triton geroepen, maar Delft, Amsterdam, Leiden en Utrecht. Dan was het werkelijk een kamp tussen universiteiten zelve, in plaats van een strijd tussen verenigingen uit Corpsen, die sinds lang niet meer het corpus der studenten vertegenwoordigen. Het is maar een symptoom van het feit dat er in ons universitaire organisme iets hapert" (pag 16)

- (6) M.K. Badaway. Developing managerial skills in engineers and scientists. (Van Nostrand Reinhold Comp. 1982)

M.Simon. De strategische functie typologie; fundamenteel denkraam voor management. (Dissertatie Leiden, 27 september 1989)

- (7) De organisatiestructuur van TNO is vastgelegd in een Wet en een Algemene Maatregel van Bestuur van 1985, de principes van de bedrijfsvoering in een aantal nota's over de financiën en de arbeidsvoorwaarden met kracht van wet. Van belang is echter vooral dat deze regelingen voldoende ruimte laten voor het voeren van een eigen beleid en om een organisatie-cultuur te vestigen waarin persoonlijke verantwoording wordt afgelegd. (A.Rorsch, Science Friction, Organisatie en desorganisatie van het wetenschapsbeleid (Aula 1984).
- (8) Een van de vroege, fundamenteel kritische beschouwingen over de universitaire bestuursstructuur is van K.L. Poll in Hollands Maandblad van mei 1974: "De academocratie". Hij stelde dat belangrijke karakteristieken van de democratie zijn, gelijkheid en wantrouwen, terwijl de verhoudingen binnen de universiteit van nature op ongelijkheid en vertrouwen moeten stoelen. Vooral dit laatste is uit het oogpunt van "organisatie" van belang. Het is inherent aan grote, complexe organisaties dat zich daarin met een zekere regelmaat bestuurlijke problemen voor doen. Een goede vertrouwensbasis tussen betrokkenen helpt enorm om deze op te lossen. Zo'n vertrouwensbasis is welhaast een noodzakelijke voorwaarde om een grote organisatie in stand te houden.

Meer afstandelijke beschouwingen over de recente geschiedenis, met verdere literatuurverwijzingen, vindt men in onlangs verschenen jubileum-boeken van universiteiten:

- A. van der Meiden, Turbulentie en herordening: de jaren 1966 tot heden, in "Tussen ivoren toren en grootbedrijf", De Utrechtse Universiteit 1936-1986
- E.W.A. Henssen, De Wet Universitaire Bestuurshervorming, in "Rijksuniversiteit Groningen 1964-1989"
- W. Otterspeer, De universiteit 1965-1985 in "Een welbestierd budget; Honderd jaar Leids Universiteits Fonds".

- (9) Met dank aan de leden van de gremia waarin de ontwarring van de wetenschappelijke infrastructuur dit jaar aan de orde is geweest, voor de inspanningen die zij zich hebben getroost commentaar op het manuscript te leveren.

OVER VOLUME EN INHOUD

REDE UITGESPROKEN BIJ DE OPENING VAN HET ACADEMISCH JAAR VAN DE RIJKSUNIVERSITEIT TE LEIDEN, 3 SEPTEMBER 1990, DOOR MR. C.P.C.M. OOMEN, VOORZITTER VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR VAN DE RIJKSUNIVERSITEIT TE LEIDEN

Dames en Heren,

Aan het begin van een nieuw academisch jaar is het passend om onze gedachten een korte wijle terug te laten gaan naar diegenen die ons in het afgelopen jaar in onze universitaire gemeenschap zijn ontvallen. Het is ons telkenmale moeilijk gevallen afscheid te nemen van hen, die wij zo gaarne nog in ons midden hadden gezien - doch wij zullen ons hebben te schikken in het onvermijdelijke. Wij gedenken allen die van ons zijn heengegaan met respect en waardering voor hun vriendschap en voor hun inzet ten behoeve van onze universiteit, waarmede zij zich zo verbonden voelden. Te hunner nagedachtenis nemen wij enkele momenten stilte in acht.

Dames en Heren,

Toen ik enige tijd geleden tijdens een vergadering van het College van Bestuur een beeld gaf van het onderwerp dat ik ter gelegenheid van de opening van het academisch jaar aan de orde zou willen stellen, ontlokte dat bij de secretaris van de universiteit de opmerking dat zulks betekende dat ik zou willen spreken over volume en inhoud. En zo is het. Daarom draagt deze rede dan ook de titel: "Over volume en inhoud". Zonder uitleg kunnen die woorden niet blijven. Hun betekenis kan immers op verschillende manieren geduid worden.

Ik ben niet voornemens om U aan de hand van de begrippen volume en inhoud een natuurwetenschappelijk betoog voor te houden - de rector zou daartoe meer gekwalificeerd zijn. En ook is het niet zo dat ik de beide begrippen hanteer in een identieke betekenis - alhoewel zulks op het eerste oog het geval zou kunnen lijken te zijn. Van Dale geeft immers voor het begrip volume als eerste betekenis aan "inhoud,

grootte in de ruimte” en omgekeerd als eerste betekenis van het begrip inhoud: “de hoeveelheid ruimte die binnen de grenzen van een lichaam begrepen is”. Aldus opgevat zouden wij ons vanmiddag bezig houden met een woordenspel. En hoe nuttig en leerzaam dat ook zou kunnen zijn, een woordenspel leent zich meer voor vrijetijdsbesteding - en die hebben we met onze vakanties zojuist achter de rug - dan op het moment dat het academisch jaar geopend wordt en daarmee naast de continue arbeid in de wetenschapsbeoefening het onderwijsprogramma weer van start gaat.

Neen, de woorden of, zo U wilt, begrippen volume en inhoud wil ik plaatsen in het kader van de ontwikkelingen die zich in de nabije afgelopen periode hebben voorgedaan in het universitaire onderwijs- en onderzoeksveld.

Na het tijdvak, dat wel gemeenlijk wordt aangeduid als de periode Deetman, bestond de gerechtvaardigde verwachting dat er een aantal jaren zou volgen van enige rust, stabiliteit, continuïteit. Dat was ook wel gewenst, wanneer men terugziet op het samenstel van maatregelen, operaties, bezuinigingen en nieuwe wetgeving die in die tijd over de universitaire wereld zijn uitgestort. Zeker, deels met gunstige effecten in de zin van bijvoorbeeld rendementsverbetering en ontbureaucratisering, maar deels ook met effecten waarvan de pijn nog niet verdwenen is. Dat laatste heeft op vele plaatsen een wantrouwende houding tot resultaat gehad en een cynisme, dat de opgewekte lach en de lichtvoetheid verdrong.

Ik heb het nu over de totale Nederlandse universitaire situatie en niet specifiek over de Leidse universiteit. Hier wordt nogal relativerend gedacht en dat houdt een zeker opgewektheid in stand - al zou U dat niet altijd waarschijnlijk voorkomen indien in sommige opzichten Mare Uw enige informatiebron zou zijn.

Wij mochten er dus op vertrouwen dat na de stormachtige tachtiger jaren en met de consequenties die daarvan ten dele nog geïmplementeerd moeten worden, er nu een periode zou zijn waarin universiteiten nieuwe stijl, afgeslankt, geprofileerder en zich bewust van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid aan het werk zouden kunnen teneinde dat beeld te bevestigen en te verstevigen. En er is, zo zult U met mij eens zijn of anders willen aannemen, in dat opzicht nog voldoende te doen.

Tot nu toe ziet het er evenwel niet naar uit dat die periode van betrekkelijke rust en stabiliteit, waarin nader vorm gegeven kan worden aan een evenwichtig beeld van universitaire taakuitoefening, is aangebroken. Met het aantreden van het kabinet Lubbers-Kok werd door de Minister van Onderwijs en Wetenschappen Ritzen een aantal zaken aan de orde gesteld, dat bij de Minister van Verkeer en Waterstaat mevrouw Maij-Weggen, aan wie toch enige inventiviteit en vernieuwingsdrang niet ontzegd kan worden, bewondering moet hebben afgedwongen. Laat ik, zonder volledigheid na te streven, U nog eens in herinnering brengen wat er in het afgelopen jaar zoal aan de orde kwam. Er kwam een Nota van Wijziging op het wetsvoorstel Wet Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW). Daarin worden onder meer voorstellen gedaan om te komen tot:

- een centraal register opleidingen hoger onderwijs met een daar behorend registratiecollege;
- een deficientieregeling: universiteiten mogen naast een diploma HAVO of VWO aanvullend een tweetal eindexamenvakken verlangen als voorwaarde voor de toelating tot een opleiding;
- afschaffing op termijn van de bescherming van titulatuur voor initiële opleidingen;
- aanpassing van de regeling capaciteitsfixus, waarbij verplichtingen voor universiteiten, met name in personele en financiële zin, worden verscherpt;
- differentiatie in de collegegelden; slechts het maximum wordt aangegeven; afwijking neerwaarts is toegestaan;
- afschaffing van het ontwikkelingsplan;
- afschaffing van de selecterende, verwijzende en oriënterende functie van de propaedeuse.

En naast dat alles wordt ook nog mededeling gedaan van 's Ministers voornemen om in de komende jaren voor het universitaire onderzoek te geraken tot een geleidelijke overheveling van geld dat thans is opgenomen in de "lump sum" van de universiteiten naar de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

Dat was de Nota van Wijziging op het wetsvoorstel Wet Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) - aanvankelijk zonder tussenkomst van de Raad van State naar de Tweede Kamer gestuurd, terecht daarna eerst voor advies aan de Raad van State

voorgelegd vanwege de ingrijpende voorstellen tot wijziging van het oorspronkelijke ontwerp.

Maar er is meer . Een voorstel voor een nieuwe bekostigingssystematiek van het hoger onderwijs - voorbereid door het adviesbureau Deloitte - ziet het daglicht. Dat geeft op zichzelf al genoeg aanleiding tot discussie, doch niet wordt tegelijkertijd het antwoord op de vraag gegeven hoe in aansluiting hierop het onderzoek bekostigd zal worden. Voor het onderzoek maakt de Minister slechts duidelijk dat hij middelen uit de eerste geldstroom wil overhevelen naar de tweede - dus naar NWO. En ook stelt hij de naar haar voorzitter geheten Commissie Rinnooy-Kan in, dewelke hem van advies moet dienen over de instelling van onderzoeksscholen. In de instellingsbeschikking van de Commissie worden geen richtinggevende uitspraken gedaan over een mogelijk profiel van die onderzoeksscholen, over een mogelijk aantal en helemaal al niet over de financiering. De problematiek van wat hier aan de hand is kwam nog eens in alle helderheid en scherpte aan de orde tijdens een op initiatief van onze Rector Magnificus in het lustrumjaar van onze universiteit belegd symposium over onderzoekersopleidingen in deze Pieterskerk.

Verderop in het jaar volgen voorstellen om het collegegeld gedurende vijf jaar met telkenjare $f\ 100,=$ te verhogen - hetgeen niet erg in lijn lijkt met de nagestreefde neerwaartse differentie van collegegelden in de Nota van Wijziging.

En ook het stelsel van studiefinanciering moet op de helling; de overjaarkaart lijkt er nu in elk geval te komen ondanks de bezorgdheid van de Nederlandse Spoorwegen voor overbelasting van de treinen in de spitsuren door studenten. Die bezorgdheid zorgde nog even voor een discussie over de vraag of aanvangstijden van het universitaire onderwijs niet gewijzigd zouden moeten worden. Het overleg van de NS met onze universiteit heeft in elk geval uitgewezen dat er zich mogelijkerwijs een tiental studenten uit de medische faculteit aan het spitsuur zal toevoegen. Dat is toch waarlijk geen angstaanjagend beeld. Voor onze universiteit zijn dan ook de sombere scenario's die de NS het Nederlandse publiek heeft voorgehouden een non-issue. En zo zal het op vele andere plaatsen ook wel zijn.

Tegelijkertijd met de voorstellen over collegegeldverhoging en wijziging van de studiefinanciering lanceert de Minister ook nog de gedachte of de meeste hoger beroeps- en universitaire opleidingen door herprogrammering niet wat korter zouden kunnen worden ingericht - van vier

jaar naar drie jaar. Als studenten nu werkelijk eens even het aantal toegedachte studie-uren gingen studeren, zou dat toch mogelijk moeten zijn - zo luidt de gedachte.

Met het voorgaande heb ik getracht U een beeld te geven van de voorstellen, maatregelen en gedachten die in de laatste negen maanden de universitaire wereld hebben bereikt en hebben beziggehouden. Hebt U nu nog een duidelijk zicht op de vraag hoe we er voorstaan? Of bent U inmiddels het spoor bijster geraakt? Dat laatste lijkt me niet onaanvaardbaar en zeker niet indien de vraag ook nog zou worden gesteld welke totaalvisie er schuil gaat achter al deze voorstellen en ideeën - gesteld al dat het mogelijk zou zijn om die in onderling verband en samenhang te bezien. Toch heb ik dit beeld niet voor niets geschilderd. Wat, naar ik hoop, blijft hangen is dat in een zeer korte tijdspanne buitengewoon vele, dikwijls ook ingrijpende zaken aan de orde zijn gesteld.

Staat het er dan zo slecht voor met ons universitaire onderwijs- en onderzoeksbestel? Is er in het laatste decennium dan zo weinig gebeurd, dat vrijwel alles opnieuw aan de orde moet komen? Hebben in de vorige periode noch Minister Deetman noch de universiteiten iets voor elkaar gekregen op het terrein van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, het rendement en de efficiëntie? Dat lijkt geen aannemelijke stelling. Alle betrokken partijen - universiteiten, Minister (Regering), Parlement - zouden zich in dat geval elk voor zich en in vereniging moeten schamen.

Maar toch is de motivering van de huidige Minister van Onderwijs en Wetenschappen voor vrijwel alle voorstellen en gedachten, dat daarmee de kwaliteit van het onderwijs en het niveau van het onderzoek zozeer bevorderd wordt, terwijl tegelijkertijd geen afbreuk wordt gedaan aan de bestaande instroommogelijkheden voor studenten. Dat lijkt dus te wijzen in de richting van een beleid dat zich de inhoudelijke verbetering van het produkt onderwijs en onderzoek ten doel stelt.

Maar is dat ook werkelijk zo? Daarvoor is het goed om naar de ook door de Minister genoemde financiële kant te kijken. We zien dan dat er sprake is van plafondfinanciering, dat de relatie tussen taken en middelen is zoek geraakt, dat er voortdurend nog meer waar voor minder geld - maar wel gaarne van nog betere kwaliteit - geleverd moet worden. En tot overmaat van ramp krijgen universiteiten die zich verzetten tegen voorstellen van de Minister, het daar niet mee eens zijn of er wat

terughoudend op reageren volstrekt ten onrechte politiek de Zwarte Piet (dat schijnt tegenwoordig goed Nederlands te zijn) toegespeeld in de trant van: ze willen weer niet en het zou zo goed zijn in het belang van universitair onderwijs en onderzoek.

Ik heb gezocht naar criteria waaraan de voorstellen, maatregelen en gedachten van het laatste jaar zouden voldoen en ik heb maar één telkenmale terugkerend criterium gevonden. Dat is een criterium dat niet zozeer met inhoud, maar veeleer met volume te maken heeft.

Er zit een consistente lijn in het beleid. Zij is dat alle maatregelen zijn afgestemd op het volume van de middelen die de Regering óns ter beschikking wil stellen, waarbij in de onderwijssector in geval van financiële problemen al heel snel en gemakkelijk een groot deel van de problematiek wordt afgewenteld op de universiteiten.

Het beleid is dus niet primair een inhoudelijk beleid gericht op behoud, verbetering en versterking van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, maar primair een financieel volumebeleid, waarbij de omvang van een tot nu toe verslechterend financieel kader allesbepalend is.

Nu kan men daarmee nog vrede hebben bij de opvatting dat de overheid volumesturend moet zijn, maar dat het echte inhoudelijke werk zo veel mogelijk gedecentraliseerd op die plaatsen dient te gebeuren waar de kennis en kunde aanwezig zijn - in ons geval: de universiteiten - en onder de suppositie van een reële taken-middelenkoppeling. Een opvatting overigens, waarin de ene politicus verder durft te gaan dan de andere. Zeker Brinkman, de fractieleider van het CDA in de Tweede Kamer, durft - gelukkig - verder te gaan.

Bij een volumesturende overheid moeten universiteiten waken voor hun maatschappelijke en politieke aanzien. Hier nu raken wij aan een gemeenschappelijke doelstelling van Minister en universiteiten. De Minister heeft zulks ook bij verschillende gelegenheden en bij herhaling gezegd. Zijn streven is erop gericht om het maatschappelijke en politieke aanzien van de universiteiten te versterken. Ik denk dat deze uitspraak van belang is. Zouden wij werkelijk in dat streven slagen dan geeft dat waarschijnlijk ook de beste garantie voor financiële gezondmaking en consolidatie. Daarvoor is het dan echter wel gewenst dat Minister en universiteiten eensgezind optrekken. Weinig zal bereikt worden als de communicatie tussen partijen fricties blijft vertonen - om over het afbreken van het overleg met de Minister maar te zwijgen. Dat laatste heeft de HBO-raad in het afgelopen jaar een keer gedaan; dat kan

zo voor een keer zijn nuttige effecten opleveren, maar daarmee is dan ook de beperking van het middel gegeven.

Een Minister wil op de periode van zijn politieke bestaan een eigen stempel achterlaten. Zulks betekent dat binnen een doorgaans beperkte tijdspanne zaken van (enige) importantie moeten worden aangepakt die tot resultaat leiden. Universiteiten willen ook dat hun belangen goed gediend worden en zijn bereid om zich daarvoor in te spannen. Wat zou er dus meer voor de hand liggen dan een accoord tussen Minister en universiteiten over de onderwerpen, waarop in de komende jaren resultaat geboekt kan en moet worden.

Dat lijkt een aantrekkelijke gedachte, mits het vermogen kan worden opgebracht om daarbij enige wijze zelfbeperking in acht te nemen. Niet alles moet opnieuw en van meet af aan de orde worden gesteld. Dat zal niet tot resultaat leiden en het is ook niet nodig. Om een voorbeeld te noemen: we zouden, met alles wat met grote krachtsinspanning de laatste jaren reeds is geschied, niet opnieuw moeten beginnen aan een totale herprogrammering van het onderwijs; hetzelfde geldt mutatis mutandis ook voor het onderzoek.

Wat wel aan de orde lijkt, is of het niet raadzaam is om op belangrijke punten van onderwijs en onderzoek - tenslotte onze hoofdtaken - inhoudelijk daadwerkelijk voortgang te boeken. De krachtsinspanning daarvoor moet primair door de universiteit en niet door de Minister geleverd worden. Ik zal U, nu zoals bekend is, gewerkt wordt aan een hoofdlijnenakkoord met de Minister, daarvan geen volledige blauwdruk proberen te geven - maar wil wel enkele zaken noemen.

Op het terrein van het onderwijs lijkt het gewenst om te bezien of niet opnieuw vorm gegeven moet worden aan de selectiviteit van de propaedeuse. Selectiviteit in de propaedeuse kan een waarborg zijn voor de doorstroom van studenten naar volgende studie jaren, waarvan gezegd moet worden dat zij in beginsel ook geschikt zijn om hun academische studie met goed gevolg af te ronden. En voor die afronding binnen redelijke termijn zou de universiteit in principe ook garant moeten staan. Dat lijkt mij een aannemelijk beeld, maar wij zullen daar nog wel het een en ander aan te doen hebben.

Op het terrein van het onderzoek geldt iets soortgelijks. Ook daar mag de eis van selectiviteit gesteld worden, in dit geval overigens gecombineerd met de zorg voor een integraal management van de wetenschappelijke infrastructuur. Over dat laatste heeft prof. Rörsch vanmiddag belangwekkende gedachten ontvouwd. Maar het past dan niet om

verder te gaan op de lijn van overheveling van geld uit de eerste naar de tweede geldstroom. Dat zal niet het verwachte kwaliteitsverhogende effect hebben, doch slechts het bureaucratische vliegwiél aanzwengelen. Het past wel om nationaal één lijn te trekken met betrekking tot de kosten van contractonderzoek: zulk onderzoek dient minimaal integraal kostendekkend betaald te worden. Het past in dit verband ook om nog eens goed te kijken naar de mogelijke concepties van onderzoeksscholen, die wat mij betreft vanuit de basis moeten opkomen, in een veelvormig concept en in elk geval niet mogen leiden tot ontacademisering van de eerste fase-opleidingen. Over onderzoeksscholen sprak onder meer de Rector Magnificus van onze universiteit tijdens het eerdergemelde symposium onderzoekersopleidingen in een inhoudelijk doorwrocht betoog, dat mijns inziens een goede bijdrage kan leveren aan de werkzaamheden van de eerder genoemde commissie Rinnooy-Kan.

Ziedaar enkele zaken waarvan het de moeite waard zou zijn in de komende jaren naar resultaat te streven. Realisering daarvan zou een bijdrage kunnen leveren aan de door Minister en universiteiten gewenste versterking van het maatschappelijke en politieke aanzien.

Het academisch jaar wordt geopend omdat een nieuw studiejaar aanvangt. De stad wordt weer bevolkt door studenten. Ik hoop dat uit mijn betoog is gebleken dat ook hun wel en wee ons zeer ter harte gaat. Wij hopen dat studenten met genoeg en succes in het komende studiejaar hier aan de Leidse universiteit zullen verblijven. Wij van onze kant zullen er naar streven om het beste wat te bieden valt voor U te etaleren.

Dames en Heren,

Er is nog iets dat ons hedenmiddag bezighoudt, te weten de uitreiking voor de eerste maal van de Mr. K.J. Cath-prijs.

Velen onder U weten dat in 1988 bij het afscheid van Mr. K.J. Cath als voorzitter van het College van Bestuur een naar hem genoemde prijs is ingesteld als eerbetoon voor de wijze waarop hij zich heeft ingezet voor de belangen van de Leidse universiteit en voor de vergroting van haar naamsbekendheid. Deze prijs wordt tweejaarlijks uitgereikt aan een persoon of groepering, verbonden aan de Leidse universiteit die in de voorgaande periode de naam van onze universiteit op positieve wijze naar buiten heeft gebracht door onderwijs- of onderzoeksprestaties

danwel de ondersteuning daarvan - een en ander in de ruimste zin des woords.

Het doet ons veel genoegen dat de heer en mevrouw Cath - wie had ook anders gedacht - hier vanmiddag aanwezig zijn en ook van de toekenning voor de eerste maal getuigen kunnen zijn.

Het College van Bestuur heeft op voorstel van een door hem ingestelde jury - ditmaal bestaande uit prof.dr. W.Th. Daems, prof.dr. J.G. Kooij en dr. D.P. den Os - besloten de Mr. K.J. Cath-prijs toe te kennen aan dr. P. Floor. Daarvoor geldt de volgende motivering:

Dr. Floor heeft zich in de afgelopen jaren op uitstekende wijze ingezet voor de internationalisering van onderwijs en onderzoek aan de Leidse universiteit en heeft daarmee een belangrijke bijdrage geleverd aan de instandhouding en verdere verbreiding van de goede naam van onze universiteit in het buitenland.

In het bijzonder kan daarbij worden gewezen op de volgende activiteiten waar dr. Floor bij betrokken is, c.q. initiatiefnemer voor was:

1. Dr. Floor behoorde tot de initiatiefnemers voor de oprichting van de Coimbra-groep, een groep vertegenwoordigers van vanouds bekende Europese universiteiten. De Coimbragroep, waarvan dr. Floor vanaf de aanvang voorzitter is geweest, vormt een platform ter stimulering van onderlinge contacten en studenten- en stafuitwisseling.
Vooral de concrete werkbijeenkomsten van facultaire vertegenwoordigers en vakbeoefenaren, door de Coimbragroep onder leiding van dr. Floor georganiseerd, hebben een stimulerende uitwerking gehad.
2. Mede door de stimulerende rol die dr. Floor heeft gespeeld, door via persoonlijke relaties velen in onze universiteit aan te zetten tot activiteit, heeft de Leidse universiteit - zowel nationaal als internationaal gezien - behoorlijk succes geboekt bij de Europese subsidieprogramma's voor internationalisering (COMET, ECTS, LINGUA, en - vooral - ERASMUS).
3. Dr. Floor heeft goed begrepen dat voor succes in het kader van de internationalisering ook een commitment in eigen huis onontkoombaar is. Dankzij zijn inzet kent de Leidse universiteit thans een eigen fonds voor subsidiëring van studieverblijf in het buitenland voor RUL-studenten. Ook was hij de initiatiefnemer voor het Internatio-

naal Contactpunt (International Exchange Office). Verder heeft hij gezorgd voor adequate huisvestingsvoorzieningen voor onze buitenlandse gaststudenten. En tenslotte droeg hij mede zorg voor de aanwezigheid van intensieve cursussen Nederlands voor onze gaststudenten en cursussen Frans, Engels, Spaans en Italiaans voor onze eigen studenten.

4. Op verzoek van de EG (zo'n verzoek heeft natuurlijk ook weer een achtergrond) heeft dr. Floor meegewerkt aan het leggen van relaties tussen in Zuid-Amerika wonende alumni van Europese universiteiten en hun "moederinstellingen". Hiermee wordt een basis gelegd, van waaruit in de toekomst Zuid-Amerika beter kan participeren in internationale wetenschappelijke netwerken. Ook in deze activiteit wordt dr. Floor beschouwd als een prominent "ambassadeur" van de Leidse universiteit.
5. Succes bij internationalisering is een zaak van goede persoonlijke relaties. Wie dr. Floor in internationale context heeft zien opereren, met een bewonderenswaardige vaardigheid in meer dan één Europese taal (iets wat tegenwoordig een zeldzaamheid is geworden), weet dat hier een "ambassadeur" van de Leidse universiteit in de ware zin des woords actief is.

Het is mij een genoegen de Mr. K.J.Cath-prijs thans aan dr. P. Floor te mogen aanreiken.

Dames en Heren,

Het zal U niet zijn ontgaan dat het Leids Universiteitsfonds dit jaar zijn honderdjarig bestaan viert. Dat gebeurde op 16 juni j.l. in een zonovergoten Hortus, met een welgekozen feestprogramma in de Pieterskerk - herinnert U zich onder meer het voortreffelijke optreden van onze burgervader onder de noemer: vader vertelt - en met een rendez-vous aan het Rapenburg. Een lustrumboek onder de titel "Een welbestierd budget" (geschreven door drs. Willem Otterspeer) werd ten doop gehouden en het LUF gaf een eeuwfeestcadeau aan de studenten, te weten f 400.000,- aan het LUF internationaal studiefonds.

Wij zijn verheugd het LUF in onze nabijheid te weten - honderd jaar actief voor de groei en bloei van de Leidse universiteit. Onze hechte samenwerking stellen wij zeer op prijs.

Soms is het overbodig een uitvoerige motivering te geven - namelijk als iets vanzelf spreekt. Het is mij daarom een eer en genoegen U mee te delen dat het College van Bestuur besloten heeft om aan het LUF ter gelegenheid van zijn honderdjarig bestaan de universiteitspenning toe te kennen. Deze penning reik ik met het uitspreken van hartelijke gelukwensen gaarne aan aan de voorzitter van het LUF.

Dames en Heren,

Ik weet waar U thans naar verlangt. Ik verklaar het academisch jaar 1990 - 1991 geopend.

Productie: Dienst IEB
Zet- en drukwerk: Centrale Huisdrukkerij
Dienst AZ
Rijksuniversiteit Leiden