

**PLOEGEN OP WINTERVOOR**

**REDE**

**uitgesproken op 5 september 1983  
bij de opening van het  
Academisch Jaar 1983/1984**

**door**

**ir. P. van der Schans  
prof.dr. C.C. Oosterlee  
drs. M.F. Koeman**

**Leden van het College van Bestuur**

**LANDBOUWHOGESCHOOL WAGENINGEN**

## PLOEGEN OP WINTERVOOR I

*Dames en Heren,*

De vader van onze beide hoogleraren Van den Ban hield in 1949 zijn inaugurele rede onder de titel "HET PLOEGEN OP WINTERVOOR". Zoals wij aan de Landbouwhogeschool behoren te weten, gaat het bij het ploegen op wintervoor om de optimalisering van het toekomstig opbrengend vermogen van de grond. Ploegen op wintervoor is een diepte-investering, de opbrengst is aanvankelijk onzichtbaar en laat zich eerst op langere termijn oogsten.

In het achter ons liggende jaar is een groot gedeelte van het bestuurlijk potentieel van de Landbouwhogeschool ingezet voor zaken, waarvan het resultaat tot ver in de jaren '90 zal doorwerken.

Activiteiten uit het afgelopen jaar, die met ploegen op wintervoor kunnen worden vergeleken, zijn:

- de herprogrammering van het onderwijs
- de voorbereiding van een model voor de systematische afstemming van de capaciteit van de vakgroepen op de behoeften van onderwijs en onderzoek
- de concluderende discussie over taakveld en omvang van de landbouwwetenschappen
- het boven tafel brengen van het middelenperspectief voor de komende jaren en het in gang zetten van het proces van taakverdeling en concentratie.

## HERPROGRAMMERING

Nadat de discussies en demonstraties over de invoering van de tweefasenstructuur aan de Landbouwhogeschool hoog waren opgelopen, verdienen de rust, de toewijding en de kwaliteit van de feitelijke herprogrammering te meer respect en bewondering. Sinds een jaar wordt er gedoceerd en gestudeerd in het raam van de tweefasenwet. Een enquête wees uit dat 80% van de eerstejaars studenten 'tevrede' dan wel 'niet-ontevreden' was over het eerste trimester nieuwe stijl.

De eerste van de twee fasen is niet gemakzuchtig volgeprogrammeerd. De verkorting van de cursusduur is niet verkregen door van de oude programma's hier en daar wat weg te kappen. Er heeft een werkelijke vernieuwing van doelstellingen en structuren van het onderwijs plaatsgevonden.

In de resultaten van de herprogrammering is veel terug te vinden van de gevolgtrekkingen uit de discussies die sinds het eind van de jaren zestig door de nota's van de regeringscommissaris Posthumus zijn geïndiceerd. Dit geldt vooral voor de wijze waarop vorm is gegeven aan de oriënterende, zelf-selecterende en determinerende functies van de propaedeuse. Bij uitstek in de propaedeuse is ook van belang het ingevoerde stelsel van studiebegeleiding. Per groep van veertig studenten wordt een mentor aangesteld die hen gedurende de hele studie begeleidt.

Het aan de propaedeuse aansluitende doctoraalprogramma van drie jaar bestaat uit een rompprogramma, een oriënterend deel en een vrije-keuze-deel. Naast en grotendeels na het verplichte rompprogramma komt de student meer en meer toe aan zijn eigen voorkeur. Daartoe zijn de oriëntaties opgezet waarvan elke richting er maximaal vier kent. Elke student kan 1/3 van het doctoraalprogramma vrij kiezen uit het aanbod van meer dan 1000 onderwijselementen dat de Landbouwhogeschool biedt.

Bij zoveel vrijheid moesten de studenten vingerwijzingen voor de keuze worden geboden. Die vingerwijzingen hebben de vorm van 'studieprofielen' gekregen. Een studieprofiel is een voorbeeld van een vakkencombinatie, die, aansluitend op romp en oriëntatie, een goede startkans lijkt te bieden aan de pas afgestudeerden. Er zijn ruim 300 studieprofielen ontworpen.

Het is niet teveel gezegd, dat door inspanning van velen binnen de hogeschool studiemogelijkheden tot stand zijn gekomen waarin de nieuwste verworvenheden op landbouwwetenschappelijk en onderwijskundig gebied zijn samengebracht om de studenten van de jaren tachtig optimaal te kunnen motiveren.

## AFSTEMMING CAPACITEIT OP BEHOEFTE

Inmiddels mag de voldoening over de kwaliteit van de herprogrammering ons niet uit het oog doen verliezen dat de studiehervorming zware eisen stelt met betrekking tot de flexibiliteit in de taakvervulling van vakgroepen en medewerkers.

Er is onzekerheid over de aantallen studenten die naar Wageningen zullen komen.

De studentenaantallen worden beïnvloed door de verkorting van de studieduur, door de afnemende geboorteaantallen in de jaren waarin de aankomende studenten van nu zijn geboren en door de relatieve belangstelling voor het landbouwonderwijs die nog steeds stijgende is. Ondanks de verminderde geboortecijfers en het dalen van de belangstelling voor het lager beroepsonderwijs in het algemeen, steeg het aantal eerstejaars studerenden aan lagere, middelbare en hogere agrarische scholen in het pas begonnen schooljaar ten opzichte van het vorig jaar met opnieuw resp. 5, meer dan 15 en bijna 10%. De Landbouwhogeschool nam in het geheel van het landbouwonderwijs in de jaren '80, '81 en '82 een uitzonderingspositie in; in deze drie jaren nam het aantal nieuwe eerstejaars studenten achtereenvolgens af met 7, 2 en 6%. In het vandaag beginnende studiejaar lijkt de Landbouwhogeschool aarzelend haar aandeel weer te gaan bijdragen aan de algemene expansie van het landbouwonderwijs.

Veel groter onzekerheid dan over het aantal toekomstige studenten bestaat over de vraag hoe de behoefte aan onderwijscapaciteit over de vakgroepen verdeeld zal zijn.

De gevolgen van de herprogrammering zijn in dit opzicht nog vrijwel onbekend. Vast staat wel dat die behoefte van jaar tot jaar sterk zal veranderen als gevolg van wisselende voorkeuren van studenten voor onderwijselementen. Dat is de keerzijde maar ook het logische gevolg van de grote keuzevrijheid der studenten. Verder zijn de gevolgen van de invoering van de tweefasenopleidingen voor de capaciteitsbehoefte van de vakgroepen nog onduidelijk.

Daarbij komt dat de explicitering van het onderzoekbeleid binnen de hogeschool, de invoering van het stelsel van voorwaardelijke financie-

ring en de noodzaak van een infrastructuur per vakgroep voor het aantrekken van 2e- en 3e-geldstroomprojecten de behoefte aan capaciteit voor onderzoek van de vakgroepen beïnvloeden en eveneens van jaar tot jaar doen wisselen.

In het verleden konden veranderende tendensen in de belangstelling worden opgevangen door nieuw personeel op nieuwe plaatsen aan te trekken, in de toekomst zal dit in hoofdzaak opgevangen moeten worden door het zittend personeel, d.w.z. zullen hoge eisen aan flexibiliteit en reallocatie worden gesteld.

Een en ander moet tot de conclusie leiden dat de realisering van het voorgenomen onderwijsbeleid, waarvan de keuzevrijheid van studenten een belangrijke pijler is, en de uitvoering van het onderzoekbeleid, dat gericht is op de behoeften van de samenleving, afhankelijk zijn van het antwoord op de vraag of wij in staat zullen zijn de capaciteit van de vakgroepen flexibel van jaar tot jaar aan te passen aan de sterk wisselende behoeften van onderwijs en onderzoek.

Daartoe achten wij de invoering van een genormaliseerd stelsel van capaciteitsverdeling noodzakelijk. Dat stelsel zal de vakgroepen moeten stimuleren onderwijs te geven dat studenten aantrekt en motiveert en onderzoek uit te voeren waarvoor de samenleving middelen beschikbaar stelt.

## TAAKVELD EN OMVANG LANDBOUWWETENSCHAPPEN

Na een jarenlange discussie over het taakveld en de omvang van de landbouwwetenschappen kon de feestredenaar bij de viering van het 100-jarig jubileum van het Landbouwonderwijs in Nederland in 1976 zijn rede de titel geven "VAN DE AKKER NAAR DE WERELD"; niet de landbouw maar de gehele samenleving was het taakveld geworden van de landbouwwetenschappen.

Tot de landbouwwetenschappen werden overeenkomstig de wervende wettelijke definitie gerekend: de landbouwwetenschappen en de voor de beoefening van de landbouwwetenschappen dienstige wetenschappen; aan de organische groei der landbouwwetenschappen werden geen leerstellige beperkingen opgelegd. Het lager, middelbaar en ho-

ger agrarisch beroepsonderwijs groeide dan ook na 1976 op natuurlijke wijze onbelemmerd door, maar aan de Landbouwhogeschool flakkerde de discussie over de grenzen van het landbouwonderwijs weer op. Taakveld en omvang van de landbouwwetenschappen werden daarbij onvoldoende onderscheiden hetgeen de helderheid niet ten goede kwam.

Hoewel het ontwikkelingsplan 1984-1988 nog de sporen draagt van dit gebrek aan helderheid, kan praktisch worden geconstateerd dat de discussie weggeëbd is en dat de heilloze menselijke nierproeverij binnen de landbouwwetenschappen die er mee samenhang, geen kostbare tijd meer behoeft te vragen. Ik ben ervan overtuigd dat het samenvallen van hernieuwde stijging van het aantal eerstejaars studenten en beëindiging van het dispuut over taakveld en omvang der landbouwwetenschappen geen coincidentie is maar vrucht van de causale samenhang tussen beide verschijnselen.

Het in 100 jaar geschiedenis bevochten uitgangspunt van 1976 is herontdekt: "VAN DE AKKER NAAR DE WERELD" met het gehele instrumentarium waarover de landbouwwetenschappen zijn gaan beschikken. We moeten er alert op blijven alle zinnige mogelijkheden tot vergroting van dat instrumentarium te benutten. Voor de toekomst doen we er goed aan de waarschuwing van onze eigen hoogleraar Van der Woude ter harte te nemen dat een beetje historisch besef ons kan besparen telkens opnieuw het wiel te moeten uitvinden.

## TAAKVERDELING EN CONCENTRATIE

De laatste activiteit die wij met het ploegen op wintervoor willen vergelijken is het boven tafel brengen van het middelenperspectief van de Landbouwhogeschool voor de middellange termijn.

Het beeld kan bekend zijn: tot in de jaren '70 was er een ongekende groei van de uitgaven die de overheid ten koste legde aan het onderwijs in het algemeen en aan de universiteiten en hogescholen in het bijzonder. In de 20 jaar tussen 1958 en 1978 bijvoorbeeld zijn de overheidsuitgaven voor het landbouwonderwijs vertwintigvoudigd. In 1978 werd voor de periode tot 1983 voor de universiteiten en hogescholen de reële nullijn vastgesteld. Voor de Landbouwhogeschool werd in

deze periode een groei van 10% mogelijk gemaakt.

Met de vaststelling van de financiële randvoorwaarden voor de operatie taakverdeling en concentratie werd de reële nullijn in 1982 omgebogen tot een minlijn. Tot 1988 moet op de personele uitgaven van alle instellingen gezamenlijk 8,3% worden ingekrompen, voor de LH is dit 4,5%. Uit deze cijfers kan worden afgeleid dat de samenleving van de landbouwwetenschappen een relatief grote bijdrage blijft verwachten voor de vernieuwing van de maatschappij, voor het herstel van de economie en voor de vorming van onze toekomstige generatie, zij het minder duidelijk dan in 1978: het verschil tussen 0 en 10% is groter dan tussen 4,5 en 8,3%.

Het gaat er bij de operatie taakverdeling en concentratie om de budgettaire verminderingen op een betere wijze te verwezenlijken dan via ordinaire bezuinigingen. Dat kan door samenwerking met andere instellingen van wetenschappelijk onderwijs, instituten voor landbouwkundig onderzoek en scholen voor agrarisch hoger beroepsonderwijs, door gebruik te maken van voorzieningen van andere instellingen die complementair zijn ten opzichte van onze eigen voorzieningen. Daardoor kan de differentiatie in ons assortiment van aangeboden onderwijselementen worden verbreed en verdicht.

Daarnaast moet interne afslanking worden verwezenlijkt. Wij zijn ervan overtuigd dat dit mogelijk is in het kader van een bewust op de behoeften afgestemde capaciteitsverdeling. Dit betekent dat ten opzichte van de vakgroepen een voorwaardenscheppend, a-selectief, niet-discriminerend, flexibel beleid moet worden gevoerd.

Daartoe zal het te ontwikkelen capaciteitsverdelingsmodel moeten worden benut. Hieruit zal op objectieve wijze moeten kunnen worden afgeleid of er studierichtingen, kroondocentenplaatsen en vakgroepen voor herstructurering in aanmerking komen omdat de verhouding tussen produktie aan onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening enerzijds en infrastructurele lasten anderzijds te ongunstig wordt. Het verminderen van disproportionaliteiten tussen genormaliseerde capaciteitsbehoefte en werkelijke capaciteit zal voorts een belangrijke afslankingsvorm moeten worden.

## RUIMTE VOOR GANGMAKERS

"Toen zijn akker ten einde was, toen keerde de boer zijn ploeg".

Het uitspreken van de voor de collegiale verantwoordelijkheid van ons drieën komende openingsrede zal over enkele ogenblikken worden voortgezet door de rector magnificus.

Mij moet op dit moment nog van het hart dat de grote inspanning die wij in het afgelopen jaar voor het functioneren van de hogeschool in de toekomst hebben moeten leveren tot gevolg heeft gehad dat het actuele activiteitsniveau is achtergebleven bij de mogelijkheden. Vier jaar geleden werd de opdracht van de Landbouwhogeschool in de jaren tachtig getypeerd met de woorden 'afslankend groeien'. Ik denk dat we er tot dusverre onvoldoende in geslaagd zijn de schijnbaarheid van de tegenstelling tussen verstevigende groei en vitaliserende afslanking te doorzien. Afslanken vanuit een onvolgroeide uitgangssituatie leidt tot groeiverstorende vermageringsverschijnselen en disfunctioneren van het organisme.

Wij moeten de achterstand in vernieuwende groei inhalen. Voor het aandrijven van de verwezenlijking van werkelijk goede ideeën is nog altijd voldoende geld beschikbaar. Concreet worden op dit moment middelen voor kroondocentenplaatsen en promotieassistentenschappen onbenut gelaten voor gangmakende vernieuwing en verbreding van de LH. Dit mag niet lang meer duren. We kunnen weten, hoe slecht het de dienstknecht vergaat, die zijn talent, om het te bewaren, in de grond stopt. Ik weet dat de hogeschool over voldoende creatief potentieel beschikt om te vertrouwen, dat we er met een beetje verbeelding in zullen slagen ons niveau van functioneren in overeenstemming te brengen met de middelen die we er voor beschikbaar hebben.

Ik beëindig daarom mijn aandeel in het uitspreken van deze rede met het slot van de ballade van de boer van Werumeus Buning:

"Een stem sprak tot de aarde, hemel en zee  
(en de boer heeft haar gehoord)  
ter wille van de boer die ploegt  
besta de wereld voort".



## PLOEGEN OP WINTERVOOR II

*Dames en Heren,*

Voor een rector magnificus met een zoötechnische kijk op de landbouw roept het beeld van het ploegen op wintervoor een associatie op met het gemengde bedrijf. Hij heeft echter evenzeer te maken met de uitgestrekte gebieden met permanent grasland, waar door de structuur van de bodem ploegen vaak helemaal niet mogelijk is.

Vanuit deze invalshoek wil ik, aanvullend op wat de voorzitter van het College van Bestuur heeft opgemerkt, iets zeggen over de activiteiten van het afgelopen jaar, vooral het onderzoek betreffende, die met ploegen op wintervoor kunnen worden vergeleken. Vervolgens wil ik nog een paar opmerkingen maken die meer passen in het beeld van het permanente grasland, waarbij de grond onberoerd wordt gelaten maar mede door de diepgang van het wortelstelsel ook bij droogte het zich telkens vernieuwend proces van groei mogelijk is.

Wat het onderzoek betreft zijn er in het afgelopen cursusjaar een aantal processen op gang gekomen die voor de Landbouwhogeschool voor de komende jaren van verstrekkende betekenis kunnen zijn. Ik denk aan:

- de implementatie van de Meerjarenvisie 1982-1986 van de NRLO;
- de mogelijke uitbouw van de NRLO met een commissie voor het fundamentele onderzoek;
- de verkenningen rond het proces van de taakverdeling en concentratie, waarbij zowel de relaties met de ministeriële instituten als die met de universiteiten en hogescholen zich ingrijpend kunnen gaan wijzigen;
- de omzetting van ZWO in een nieuwe stichting NWO;
- de voorwaardelijke financiering.

## IMPLEMENTATIE MEERJARENVISIE

Bij de introductie van de Meerjarenvisie 1982-1986 van de NRLO zijn zowel in als buiten de wereld van het wetenschappelijk onderzoek lo-

vende opmerkingen gemaakt over de inspanning en de bereidheid van de NRLO-participanten tot een dergelijk werkstuk te komen. Wij konden ons zelf toen, vanwege deze presentatie, zeker op de borst slaan. Achteraf bezien moeten we echter concluderen dat het slechts de eerste, betrekkelijk vrijblijvende, stap is geweest. Het eind vorig jaar genomen besluit tot afspraken te komen in de zin van "wie gaat wat doen" is van veel verder strekkende betekenis. Het betekent namelijk dat participanten bepaalde projecten zelf niet zullen oppakken, maar aan een ander overlaten. In het menselijk verkeer is het reeds bijzonder moeilijk "de ander uitnemender dan zichzelf te achten", hoeveel te meer gaat dit op voor de verhoudingen in de onderzoeksweld. Toch is naar de mening van het College, mede in het licht van de taakverdelings- en concentratieoperatie, de implementatie van de Meerjarenvisie een noodzakelijke en consequente ontwikkeling in het gehele planningsproces.

#### DE UITBOUW VAN DE NRLO NAAR HET FUNDAMENTELE ONDERZOEK

De participatie van de LH in de NRLO heeft altijd in het spanningsveld gestaan van de twee onderzoeksgebieden: het meer toegepaste en het meer fundamenteel gerichte. De eerste categorie was de eigenlijke NRLO-partner. Het fundamentele onderzoek was meer aan ZWO gerelateerd. De sectorale onderzoekscommissie I heeft voorgesteld een coördinatiecommissie voor fundamenteel onderzoek te creëren. De kans is aanwezig dat door het werk van deze commissie deze genoemde tegenstellingen gaan verdwijnen. Een en ander zal van een aantal factoren afhangen. Daarbij valt te denken aan:

- Zal de coördinatiecommissie fundamenteel onderzoek een eigen leven gaan leiden of zal zij een bijdrage leveren in het toenaderingsproces dat de afgelopen jaren tussen de meer toegepast en meer fundamenteel gerichte vakgroepen op gang is gekomen? Het College hoopt van harte dat het laatste het geval zal zijn, want voor het functioneren van het LH-onderzoek is deze relatie van toenemende betekenis.
- Een ander belangrijk aspect in deze is de ombouw van ZWO in

NWO, waar ik direct nog iets over wil zeggen.

- Een derde factor is het betrekken en op elkaar afstemmen van het meer fundamentele onderzoek van de DLO-instituten in de activiteiten van deze nieuwe commissie. Voor een verdere uitbouw van de relatie LH - DLO, mede in het licht van de tvc-operatie, is dit gewenst.

#### DE VERKENNINGEN ROND HET PROCES VAN DE TAAKVERDELING EN CONCENTRATIE

De voorzitter van het College van Bestuur heeft in deze reeds een aantal opmerkingen gemaakt en de mijne zijn dan ook duidelijk als aanvullend bedoeld.

De ervaring van het afgelopen jaar - en dan denk ik b.v. aan de terreinverkenningen rond de relaties met de Faculteit der Diergeneeskunde en de ministeriële instituten - wijst in het algemeen in de richting van een zich conservatief, in een status quo-houding opstellen van de vakgroepen. Op zich is dit begrijpelijk, want men weet wat men heeft en niet wat de toekomst zal brengen. Wanneer echter de implementatie van de Meerjarenvisie verder uitgewerkt wordt en daarna het proces van de vernieuwing van het onderzoek (de 6 miljoen naast de 6.7 miljoen bezuinigen) doorzet, zal het voor de vakgroepen gemakkelijker worden op deze ontwikkelingen in te spelen. Het College verwacht dan ook dat de pas op de plaats van de status quo-houding verlaten zal worden voor de weg van vernieuwing en samenwerking.

#### DE OMZETTING VAN ZWO IN NWO

De Landbouwhogeschool heeft vanouds een voortreffelijke relatie met ZWO. Ik hoef daar niet verder op in te gaan. Door het multidisciplinaire, meer probleemgerichte landbouwonderzoek was het voor de meer toepassingsgerichte vakgroepen echter vaak moeilijk in de kaders van ZWO te passen. Het afgelopen jaar zijn er gesprekken gevoerd om bij de invoering van de meer op toepassing gerichte NWO, naast de traditionele aandachtsvelden van ZWO - geesteswetenschappen, maat-

schappijwetenschappen, natuurwetenschappen, medische wetenschappen en technische wetenschappen - een gebiedsraad "Landbouwwetenschappen en Diergeneeskunde" te introduceren, waarbij het NRLO-bestuur als gebiedsbestuur zou kunnen fungeren.

Het is in hoge mate te betreuren dat in de memorie van toelichting op het voorontwerp van wet op de NWO dit voorstel niet is overgenomen. Het moet namelijk betwijfeld worden of in de voorgestelde traditionele gebiedsraden altijd in voldoende mate aandacht voor de specifieke problematiek van de landbouwwetenschappen gevonden zal kunnen worden. Tevens rijst de vraag of de traditionele opdeling, toegepast - fundamenteel, niet enigermate gecontinueerd gaat worden.

Ook wanneer LH-vertegenwoordigers in voldoende mate in de genoemde gebiedsbesturen zitting zouden krijgen, is het voor de Landbouwhogeschool een weinig gelukkige situatie dat er naast een NRLO-structuur ook nog een NWO-structuur komt.

Dat wij in deze niet alleen staan, valt op te maken uit het verzoek van de Faculteit der Diergeneeskunde tot een gebiedsraad Landbouwwetenschappen en Diergeneeskunde te komen.

## DE VOORWAARDELIJKE FINANCIERING

De vakgroepen hebben in het afgelopen academisch jaar aan den lijve ervaren dat een nieuw systeem voor de financiering van het onderzoek zijn intree heeft gedaan.

In het algemeen kan gesteld worden dat de LH zeker bereid is aan de samenleving verantwoording af te leggen voor de wijze waarop gelden voor onderwijs en onderzoek besteed worden en ermee instemt dat criteria geformuleerd worden voor de verstrekking daarvan.

De voorwaardelijke financiering kan als een onderdeel worden beschouwd van het totale beleid met betrekking tot de bewaking van de kwaliteit van het onderzoek. Hierbij realiseer ik mij wel hoe moeilijk het is tot kwaliteitsbeoordeling te komen, met name in relatie tot de maatschappelijke behoefte. In de reactie van de RAWB op het rapport van de Verkenningscommissie Biochemie wordt daarop ingegaan. De RAWB merkt op dat de Verkenningscommissie te voorzichtig is

geweest als zij niet een conclusie trekt uit haar eigen - verontrustende - observatie over de werking van de tweede geldstroom. De commissie constateerde namelijk dat de ondersteuning van SON meer gecorrigeerd is aan de omvang van de groep dan aan de kwaliteit van haar onderzoek en dat aspecten als verdelende rechtvaardigheid vaak te zeer overheersen.

Met betrekking tot het aspect van taakvelden en kwaliteit merkt de RAWB op, dat het verschil maakt of een zwakke groep zich in een sterk deelgebied bevindt of in een zwak. In het eerste geval is wellicht inkrimping zonder schade mogelijk, terwijl in het tweede geval nagegaan moet worden of en, zo ja, hoe het gebied als geheel in kwaliteit verbeterd kan worden.

In het RAWB-rapport worden ook andere procedures voor kwaliteitsbeoordeling, als het inschakelen van "peers" en de "citation index", besproken en gerelativeerd. Het zijn en blijven hulpmiddelen. Het per abuis weglaten van één veel geciteerd onderzoek kan een onderzoeksgroep van de top naar lagere regionen doen duikelen.

Terzake van de voorwaardelijke financiering dringt de vraag zich op, of de balans tussen positieve en negatieve aspecten in het voordeel van de eerste zal doorslaan. Laat ik voorop stellen dat we die balans pas over een aantal jaren kunnen opmaken. Een positief saldo dan zal echter in belangrijke mate afhangen van ons handelen nu. Zal de kwaliteitsbeoordeling en de toetsing van de maatschappelijke relevantie door de NRLO inderdaad leiden tot een verhoging van de kwaliteit van het onderzoek van de Landbouwhogeschool?

Negatieve aspecten zijn helaas zichtbaar: een overhaaste invoering met zich telkens wijzigende voorschriften; een criterium van in principe vijf manjaren dat tot gezochte projectcombinaties leidde enz.

Toch wil het College de voorwaardelijke financiering het voordeel van de twijfel geven en van een positieve balans spreken, als daardoor inderdaad de kwaliteit van het totale onderzoekspakket van de LH verbeterd wordt en er inderdaad een instrumentarium ontstaat voor het laten toevloeien van gelden naar die vakgroepen waar kwalitatief goed en maatschappelijk gewenst onderzoek wordt verricht.

Tot slot zou ik de opmerking willen maken dat m.b.t. het landbouwkundig onderzoek naar mijn mening ook programma's van onderzoeksinstituten in het NRLO-beoordelingsproces betrokken zullen dienen te worden. Nog beter zou zijn als zich daarvoor lenende programma's in een vroeg stadium, via de coördinatiecommissies, gezamenlijk opgezet zouden worden, waarbij in onderling overleg tot een taakverdeling wordt gekomen.

Deze opmerkingen over het onderzoek in het kader van het ploegen op wintervoor zou ik nu willen afsluiten om nog een paar kanttekeningen te maken die in het beeld van het permanente grasland passen.

Permanent grasland kan eeuwen oud zijn en zich toch aan wijzigende omstandigheden aanpassen. Kunnen wij dit ook in voldoende mate van onze universitaire instellingen zeggen?

Wij leven in een maatschappij die uitermate complex in elkaar zit en die zich kenmerkt door steeds snellere veranderingen in waarden en opvattingen. De samenleving verwacht van de universitaire instellingen dat deze behulpzaam zijn bij het verschaffen van inzicht in de problemen van de gemeenschap door middel van onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en het afleveren van bekwame doctorandi en ingenieurs. Maar, het zij benadrukt, universitaire instellingen zijn niet alleen volgend op maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook initieënd: zij zijn ook plaatsen waar de cultuur mede zichtbaar wordt en zich kan vernieuwen.

Essentieel voor universiteiten en hogescholen is dat de hoofdtaken onderwijs en onderzoek worden vervuld aan de basis, t.w. de vakgroep. Dit is het niveau waarop van de wetenschappelijk gevormde medewerkers, in samenwerking met het technisch en administratief personeel, creatief en vernieuwend onderzoek en onderwijs van goede kwaliteit verwacht wordt.

Zij verrichten deze werkzaamheden binnen kaders. Deze kaders worden op diverse niveaus geformuleerd. Ik noem: het vakgroepbestuur, de faculteitsraad, de hogeschoolraad, het college van bestuur, de regering, het parlement. De besluitvorming over de kaderstelling is de

mocratisch in varianten, de werkwijze echter in het algemeen een opleggen van bovenaf. Kaders zijn bedoeld om te regelen, niet om te knellen.

Eeuwenlang was de universiteit en later in mindere mate de hogeschool zelf kaderstellend, in autonome souvereiniteit bepalend waar de geest zich op diende te richten. Men zou kunnen stellen: koninkrijken in het koninkrijk, en het zij gesteld dat dit nogal eens tot ivoren torensituaties heeft kunnen leiden. Gelukkig is echter de bereidheid steeds meer gegroeid zich open te stellen en in samenwerking zich in te zetten voor de maatschappij. Maar waar ligt de optimale balans tussen autonomie en samenwerking? Zijn we niet bezig de creatieve krachten van individuen sterk te bemoeilijken door een veelheid van kaders en regelingen?

Mijn indruk is dat bemoeienis van bovenaf met het universitaire gebeuren toeneemt, waarbij, wat nog erger is, de continuïteit van de beleidsvorming nog wel eens te wensen overlaat. Men dient zich echter te realiseren dat de universitaire instellingen en de vakgroepen zeker bereid zijn aan bezuinigingen mee te werken, maar zij achten het daarbij noodzakelijk dat zij zelf, in voldoende mate, hun beleid kunnen blijven bepalen.

Vandaag, op de dag van de opening van het academisch jaar, verschijnt er een verklaring opgesteld door het Rectoren College, waarin de Rectores Magnifici van alle dertien instellingen hun verontrusting m.b.t. de huidige ontwikkelingen kenbaar maken. Voor zover zij daartoe in de gelegenheid zijn, zullen zij er in hun redes gewag van maken. Dit is voor zover ik weet de eerste maal, in een eerbiedwaardige reeks van jaren, dat het Rectoren College vanuit een wat teruggetrokken bestaan naar buiten treedt. Ik denk dan ook dat van een uniek gebeuren in de geschiedenis van het universitaire bestel in Nederland kan worden gesproken.

De bedenkingen van de rectores zijn niet gericht tegen het opleggen van bezuinigingen of het streven in te spelen op veranderingen die zich in de samenleving voordoen, maar tegen de rolopvatting waarvan de overheid blijk geeft.

Deze verklaring van het Rectoren College eindigt dan ook met de zinsnede: "De Rectores Magnifici nodigen de overheid uit om zich kritisch te bezinnen op haar rolopvatting. Herziening van die opvatting lijkt geboden wil het wetenschappelijk onderwijs in staat blijven op basis van zijn eigen, door geen andere instantie geëvenaard potentieel bij te dragen tot de instandhouding van een stelsel van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, dat de creativiteit bezit om te beantwoorden aan de rijk geschakeerde behoeften van onze samenleving."

Ik pleit er voor dat de universitaire instellingen op essentiële punten hun autonomie dienen te handhaven, het betekent tevens dat we ons creatief in verantwoordelijkheid moeten inzetten om dat te realiseren. Dit gezegd hebbende vraag ik mij af of wij wel voldoende creatief denkwerk verrichten. Ik sluit mij dan enigszins aan bij de opmerkingen van de voorzitter als hij over de nodige verhoging van het activiteitsniveau spreekt.

Misschien is het zo, dat het creatief denken bij de LH in voldoende mate aanwezig is, maar dat de communicatiekanalen verstopt zitten en de voorstellen de besturen en raden onvoldoende bereiken of onvoldoende opgepakt worden.

Tijdens de bijeenkomst van hoogleraren in juni is de vraag gesteld of de LH niet een "denktank" ontbeert.

Het College heeft deze opmerking meegenomen en bezint zich momenteel of, in overleg met de Faculteit, niet eens per jaar of om het jaar een "workshop" georganiseerd zou kunnen worden. Een workshop waar heel duidelijk het centrale thema zou moeten zijn "waar moeten we heen met de LH". Een workshop die de LH-gemeenschap zou kunnen stimuleren tot het nadenken en formuleren van ideeën, die na toetsing en weging dan mogelijkerwijs gestalte zouden kunnen krijgen.

Het College zou op dit moment willen volstaan met het naar voren brengen van deze gedachte en u uitnodigen hierover mee te denken. Willen wij het proces van het zich telkens vernieuwen vanuit de oude wortelstructuur handhaven en de balans autonomie - samenwerking in evenwicht houden, dan is gekwalificeerde creativiteit onontbeerlijk. Dat is van de mensen afhankelijk en over de mensen zal het gekozen lid van het College meer in detail spreken.



### PLOEGEN OP WINTERVOOR III

*Dames en Heren,*

Als niet-landbouwkundig opgeleide heb ik me laten voorlichten omtrent de produktieve betekenis van ploegen op wintervoor. Ik leerde, dat het hierbij om een ingreep gaat, waardoor de structuur van de bodem verbetert. Hierdoor wordt mede op termijn het bodembio-logisch leven gestimuleerd.

Hierin meen ik een aangrijpingspunt voor mijn bijdrage aan deze rede te hebben gevonden. Immers - de voorzitter maakte hiervan al gewag - ploegen op wintervoor is een diepte-investering. In het algemeen zijn diepte-investeringen gericht op versterking van de infra-structuur van een organisatie. Aanvankelijk gaan zij evenwel dikwijls gepaard met aanpassingsproblemen voor de leden van de organisatie. Hieruit kunnen spanningen voortvloeien in de arbeidsverhoudingen. Het is steeds zaak deze spanningen te onderkennen en zo goed mogelijk te beheersen. Zo verkleint men het gevaar, dat de op termijn verwachte voordelen van de diepte-investering in de waagschaal worden gesteld.

Bij het voorbereiden van onze akker steekt de ploeg ditmaal wat dieper en raakt delen van de bodem die lange tijd niet werden beroerd. Wat is de uitwerking op de ecologische verhoudingen of, anders gezegd, welke effecten hebben de maatregelen waarover mijn collega's spraken op de arbeidsverhoudingen binnen onze hogeschool?

De Landbouwhogeschool is, zoals elke universiteit, een organisatie, die twee onderdelen van een verschillend karakter omvat. Enerzijds kunnen de gezamenlijke vakgroepen als een professionele organisatie worden aangemerkt, terwijl het bureau de vorm heeft van een meer hiërarchisch opgezette organisatie. Ook bibliotheek en rekencentrum zijn meer volgens het laatste model opgezet.

De gezamenlijke vakgroepen vormen echter geen vanzelfsprekende eenheid. Eerder is er sprake van een federatie van professionele or-

ganisaties, elk op een eigen taakveld gericht. De ene faculteit der Landbouwwetenschappen geeft het federatieve verband vorm en inhoud. Een professionele organisatie is naar zijn aard weinig gelaagd, wordt gekenmerkt door collegiale verhoudingen en stemt zijn criteria voor succes in sterke mate af op de oordelen van de collegadeskundigen binnen en buiten de eigen organisatie.

Dit hybride karakter stelt bijzondere eisen aan het centrale bestuur dat voornamelijk langs indirecte weg invloed kan uitoefenen op het feitelijke verloop van de hoofdactiviteiten in de faculteit. Een meer directe beïnvloeding van de algemene dienst is wel mogelijk, maar is van betrekkelijke betekenis aangezien deze uiteindelijk toch ten dienste van de professionele organisatie opereert.

Dit alles betekent, dat een grotere reorganisatie binnen een universiteit alleen dan succesvol zal kunnen verlopen als met de vakgroepen een zekere overeenstemming is bereikt over het te verwachten resultaat en de te volgen procedure.

Op het centrale bestuur rust - sterker nog dan in andere organisaties - de taak er voor te zorgen dat reorganisatievoorstellen geloofwaardig worden bevonden. De betrokkenen wensen te worden overtuigd van het feit, dat met de specifieke kenmerken van hun vakgebied en hun functioneren is rekening gehouden.

De Landbouwhogeschool is op de komende reorganisaties voorbereid. Een reorganisatiecode, waarover met de vakorganisaties overeenstemming is bereikt, staat ons hierbij ten dienste.

In de afgelopen maanden is het universitaire bedrijf geconfronteerd met een aantal externe, op landelijk niveau afgekondigde maatregelen, die primair gericht zijn op een betere beheersing van de uitgaven. Ons College heeft getracht de uitwerking van deze maatregelen voor onze hogeschool zodanig in te richten, dat de invulling in sterke mate in samenspraak met de betrokkenen kan plaatsvinden. Wij kunnen ons gelukkig prijzen, dat ons streven uiteindelijk bij de Minister van Landbouw en Visserij gehoor heeft gevonden. Vervolgens is met instemming van onze Raden besloten tot de opzet van een capaciteitsverdelingsmodel, door de voorzitter zojuist omschreven als a-selectief,

niet-discriminerend en flexibel.

Dit betekent dat het College van Bestuur de extern opgelegde inkringing van de personele capaciteit heeft aangegrepen voor de opstelling van een doorzichtig en rechtvaardig toewijzingsmodel van de personele capaciteit.

Kenmerkend is, dat, zoals dit voor een professionele organisatie past, geen opgelegde kwaliteitsoordelen jegens de betrokkenen in het geding worden gebracht. Hier is een besturingsmiddel geschapen, dat voor de betrokkenen zelf zicht biedt op het verband tussen prestatie en toe te wijzen capaciteit.

Er zal nog wel wat water op onze akkers, weilanden en bossen vallen, voordat dit verdelingsmodel uiteindelijk vorm heeft gekregen. Bovendien zal het naar zijn aard veelvuldig herzien en aangepast moeten worden.

Toch zijn er nu reeds effecten van te bespeuren op onze arbeidsverhoudingen, die ernstig aandacht verdienen. Op twee ervan zou ik, ter afsluiting van mijn aandeel in deze rede, willen ingaan. Beide hebben betrekking op wat door velen terecht als de essentie van de taakvervulling van onze hogeschool wordt gezien: de handhaving van het kwaliteitsniveau van onderwijs en onderzoek.

Wetenschapsbeoefening is bij uitstek een continu proces, dat storing en afleiding slecht verdraagt. Daarmee dient men bij de toewijzing van middelen primair rekening te houden. Niettemin behoort deze toewijzing verband te houden met maatschappelijk gewenste prestaties. Wijzigingen in de vraag naar onderwijs en onderzoek zullen hun weerslag moeten vinden in deze toewijzing.

Als gevolg daarvan zullen wisselingen in de personele capaciteit van de groepen die het onderwijs en onderzoek verzorgen, veelvuldiger voorkomen dan voorheen. Dit betekent tevens, dat capaciteitstoewijzing per definitie voor een bepaalde periode zal geschieden en dat voor sommige functies dientengevolge geen formatieplaats meer beschikbaar zal zijn. Aangezien de mogelijkheden van externe mobiliteit - d.w.z. het vinden van een functie buiten de LH - niet overschat mogen worden, zou gedwongen ontslag noodzakelijk zijn als de LH zich

niet tot het uiterste zou inspannen om overplaatsingen binnen de eigen organisatie te bewerkstelligen. Het College van Bestuur heeft er geen misverstand over laten bestaan hiervoor de volle verantwoordelijkheid op zich te willen nemen, waarbij het uiteraard uitgaat van de medewerking van betrokkenen. Dit houdt in, dat in alle gevallen interne overplaatsing zal worden onderzocht. De verantwoordelijkheid van het College gaat echter verder dan een zorgvuldig overplaatsingsbeleid. De Landbouwhogeschool ontleent haar bestaansgrond aan de verzorging van landbouwkundig onderwijs en onderzoek op kwalitatief hoog niveau. Er mag dan ook juist tegenover degenen, die de LH hiertoe financieren, geen onduidelijkheid over bestaan dat het in uitzonderingsgevallen denkbaar is, dat de zorg voor de handhaving van de kwaliteit zwaarder zal wegen dan de sociale verantwoordelijkheid jegens het individuele personeelslid. Het is immers in het belang van het gehele LH-personeel dat het sociaal beleid tevens de aandacht voor de handhaving van de kwaliteit omvat.

Nadrukkelijk zal worden getracht voor de betrokkenen binnen de organisatie een andere adequate functie te vinden. Mochten de huidige regelingen tot steun bij om- en bijscholing onvoldoende mogelijkheden bieden, dan zullen wij bepleiten deze regelingen te verruimen. De houding, die de vakgroepen zullen aannemen, is uiteraard van doorslaggevende betekenis. Wij zullen aandringen op een grote mate van souplesse bij de opvang van de betrokkenen. Dit is stellig ook in het belang van de vakgroepen zelf. Elk vakgroepslid kan immers vroeg of laat zelf met overtolligheid geconfronteerd raken. Een atmosfeer, waarin men er van mag uitgaan, dat het uiterste zal worden gedaan om een gekwalificeerde collega een vervangende plaats te bieden, geeft reliëf aan de beoogde evenwichtigheid tussen sociaal en kwaliteitsbeleid.

Toch past hier nog een aanvullende opmerking. Hoezeer de universiteiten hierbij ook streven naar interne oplossingen, niet mag uit het oog worden verloren, dat ook de centrale overheid hier een verantwoordelijkheid draagt. Topspecialisten zijn onontbeerlijk voor de ontwikkeling van de wetenschap. Zij lopen evenwel een steeds groter tewerkstellingsrisico. Hieraan dient op centraal niveau aandacht te worden geschonken. Verder mag het toch niet zo zijn, dat de huidige

ontwikkelingen er toe zouden leiden, dat al te veel studenten zouden schromen zich in verregaande mate te specialiseren. Daardoor zou de zorg voor de kwaliteit op dit moment een averechts effect sorteren op de toekomstige kwaliteit. De universiteiten behoren bij uitstek de plaats te zijn en te blijven waar topspecialisten de kans wordt geboden hun gaven te ontplooien.

Een tweede bron van toenemende spanning is de individuele kwaliteitsbeoordeling. Van oudsher is dit een van de meest delicate onderwerpen van het sociale beleid. En zeker in een professionele organisatie ligt deze kwestie uitermate gevoelig. Enerzijds staan de collegiale verhoudingen een scherpe beoordeling enigszins in de weg, anderzijds is ook de meting van resultaat en inzet allerminst eenvoudig. Publicitaire aandacht voor een kwaliteitssysteem gebaseerd op citatiefrequenties heeft nogal wat stof doen opwaaien, te meer omdat hier allerminst van een vrijblijvende zaak sprake was. Het voortbestaan van gehele faculteiten werd hiermee immers in verband gebracht. Ook hier geldt natuurlijk dat men aan de vruchten de boom zal kennen. Of, met de woorden van de voorzitter, "een goede lamp, die geen licht geeft, bestaat niet".

Hier is evenwel voorzichtigheid geboden. Niet om de beoordelingsbeslissing te ontgaan: daarop heeft een ieder recht. Een rechtvaardige beoordeling van kwaliteit heeft echter plaats tegen een expliciete en vooraf bekend gemaakte norm. In deze norm behoren zowel onderzoek als onderwijs een plaats te hebben.

Zoals gezegd bewijst een vakgroep vooral, maar niet uitsluitend, zijn kwaliteit door zijn aantrekkingskracht op studenten en door de mogelijkheid onderzoeksfondsen, intern dan wel extern, te verwerven. Voor het individuele personeelslid ligt dit anders. Voor de beoordeling van het individu dienen de hiervoor bestaande regelingen onverkort gehandhaafd te blijven.

Het is nog geen herfst, maar de Landbouwhogeschool is al begonnen met het ploegen op wintervoor. Het zal u duidelijk geworden zijn, dat

deze ingreep essentieel is voor de toekomstige produktiviteit van onze hogeschool.

Namens het College van Bestuur open ik hierbij het academisch jaar 1983-1984 met het uitspreken van de wens, dat onze Landbouwhogeschool steeds moge leven, groeien en bloeien.