

Bestuur en Beheer

**Mini-Symposium
ter gelegenheid van het afscheid van
dhr. ir. R. Maris
secretaris van de Landbouwniversiteit**

**gehouden op donderdag 9 oktober 1986
om 16.00 uur
in de aula van de Landbouwniversiteit**

- bestuur en beheer: een paar apart,
dr. D.P. den Os,
secretaris van de Rijksuniversiteit Leiden
- universitair management
drs. P.A. Vuurens,
secretaris van de Technische Universiteit Delft
- de Typische Wageningse Situatie
ir. R. Maris,
secretaris van de Landbouwniversiteit
- slotwoord van dr. D. de Zeeuw,
voorzitter van het college van bestuur
van de Landbouwniversiteit

Bestuur en Beheer: een paar apart,
dr. D.P. den Os, secretaris van de Leidse universiteit

Mijnheer en Mevrouw Maris,

Dames en Heren,

Wie, zoals ik, uw Landbouwhogeschoolberichten regelmatig inkijkt zal tot de conclusie komen dat daarin veel geschreven wordt over het beheer van het milieu, maar aanzienlijk minder over het milieu van het beheer. Ik vind dat een verheugend verschijnsel tegen de achtergrond van de constatering dat onze universitaire weekbladen het liefst schrijven over controversiële zaken of onderdelen van de organisatie die in opspraak zijn gekomen.

Daarom ook vind ik het sympathiek dat u bij het vertrek van uw Secretaris een speciaal symposium hebt willen organiseren over dat onderwerp: beheer. Naar schatting zo'n 10% van uw personeelsformatie wordt vervuld door medewerkers die full time of part time, soms gecombineerd met andere taken, werkzaam zijn in het beheer. In het algemeen 'stille krachten' die zorgen dat op tijd olie in de machine komt. Daarover zal ik nu niet verder uitweiden. Mijn inleiding gaat meer in het bijzonder over de relatie tussen bestuur en beheer.

Bestuur en beheer: een paar apart. Ik noem het een paar, in de zin van koppel. Dat wil zeggen een eenheid van elkaar aanvullende en nevensgeschikte functies. Waarom dan toch apart, dat wil zeggen verdeeld over verschillende personen of groepen van per-

sonen? Het antwoord daarop moet mijns inziens zijn: vanwege de aard van de onderscheiden functies die voor hun uitvoering te onderscheiden kwaliteiten vereisen.

Toen ik op 1 juni 1978 als Secretaris van de Universiteit aantrad bij de Leidse Universiteit had ik drie maanden achter de rug, waarin ik met mijn nieuwe werkomgeving kon kennis maken, en waarin ik in een aantal gesprekken mijn prille ervaringen kon bespreken met mijn voorganger Hofstee. Bijzonder intrigerend vond ik de inrichting en werking van bestuur en beheer, zowel in de formele zin - in wet, bestuurs- en beheersreglement vastgelegd - als ten aanzien van het informeel functioneren van de talloze personen die ik ontmoette. De Leidse Universiteit kende en kent een beheersorganisatie, die landelijk als referentiekader wordt gebruikt.

Hofstee had het inzicht gehad dat de WWO van 1960, aan welks totstandkoming hij zelf op het departement had meegewerkt, en die de rijksuniversiteiten, onderdelen van de rijksdienst, omzette in zelfstandige organisaties, een voorziening nodig maakte op het terrein van het beheer, die hoorde bij de nieuwe positie van Curatoren.

Aanvankelijk voorzichtig, later meer doortastend, introduceerde hij de professionele beheerder, die op facultair (of sub-facultair) niveau Curatoren vertegenwoordigde en de noodzakelijke beheershandelingen verrichtte of ten behoeve van het centraal bureau voorbereide. Desgevraagd heeft hij tegenover mij verklaard dat de introductie van deze tot dan onbekende functie op intuïtie was gebaseerd. Gaandeweg en lerend van de opgedane ervaringen is aldus een organisatie gegroeid, waarvan de formele beschrijving, en dan nog slechts op hoofdpunten, eerst in 1978

tot stand kwam. Het zou onvolledig zijn de introductie van de functie van professioneel beheerder uitsluitend toe te schrijven aan de gesignaleerde noodzaak Curatoren beter voor hun taak te beïnvloeden. In de genoemde periode bracht de explosieve groei van de instelling ook de wenselijkheid mee de wetenschappelijke staf te ontlasten van beheerstaken, zodat deze zich volledig kon wijden aan de primaire taken in onderwijs en onderzoek. Opvallend is dat deze conceptie van beheer de interne democratisering die aan het begin van de zeventiger jaren aan de universiteit werd ingevoerd heeft doorstaan.

In de formele posities kwam weliswaar enige verandering, maar de informele relaties waren zo sterk dat de hoofdlijnen van het oorspronkelijk concept intact bleven.

Opvallend is dat dit concept in het eerste wetsontwerp, waarin WWO en WUB werden geïntegreerd wettelijk voorschrift leek te worden. In de latere ontwerpen en in de thans van kracht geworden wet is daar niets meer van terug te vinden. Het wordt thans aan het college van bestuur overgelaten zijn wettelijke beheerstaak naar eigen inzicht in te richten. Een wat ondoorzichtige parlementaire en buiten-parlementaire discussie is daaraan vooraf gegaan. Met het resultaat overigens mogen de instellingen best tevreden zijn als voorbeeld van deregulering en versterking van de autonomie. Voor de Secretarissen van de instellingen van WO, op het nippertje zijn ze toch nog in de wet vermeld, breekt een spannende tijd aan. Hoe zal de inhoud van hun functie er gaan uitzien? En welke positie wordt hen in de organisatie van het ambtelijk apparaat toegedacht?

Het Leidse college van bestuur heeft zich in de afgelopen maanden zeer geconcentreerd bezig gehouden met de vraagstukken van

eigen positie en werkwijze onder de vigeur van de nieuwe wet en de eisen die, daarvan afgeleid, gesteld dienen te worden aan de inrichting van de ambtelijke ondersteuning. Het heeft zich thans voorstander verklaard van een besturingsmodel waarin het zich in sterk collegiaal verband en in samenspraak met de faculteitsbesturen, richt op het uitstippelen van de koers die de instelling in heden en toekomst zal volgen en het, vanuit de daarbinnen ontwikkelde visie, geven van directieven voor de uitvoering. De uitvoering zelve zal worden overgelaten aan de ambtelijke organisatie die onder leiding zal staan van de Secretaris van de Universiteit, bijgestaan door enkele Adjunct-secretarissen. Aan de Secretaris van de Universiteit zal de beheersbevoegdheid worden gemandateerd, zodat met recht gesproken kan worden van besturen op afstand.

Tegelijkertijd wordt met kracht de deconcentratie van de beheersorganisatie voortgezet, waarbij uitgebreider dan tot nu toe facultaire beheerders worden gemandateerd.

In een enkel geval zal dat naast deconcentratie naar het facultaire niveau met zich meebrengen dat concentratie binnen de faculteiten plaats gaat vinden.

Ik ben mij er van bewust dat ik hiermee nog slechts een ruwe schets van de nieuwe organisatie van de ambtelijke ondersteuning aan onze universiteit heb gegeven. Tegelijkertijd signaleer ik dat vergelijkbare reorganisaties ook bij andere instellingen plaats vinden. Na een periode van experimenteren onder de WUB komen we zo wellicht weer in een situatie waarin met recht gesproken kan worden van Bestuur en Beheer: een paar apart!.

Met de Leidse repetitor voor Romeins en Oudvaderlands recht, de helaas enkele jaren geleden overleden mr. Witkam, heb ik indertijd indringende gesprekken gevoerd over de inrichting van het universitair bestuur. Sinds 1967 bracht hij jaarlijks een bezoek aan de Secretaris, waarbij hij het manuscript kwam aanbieden van zijn bevindingen uit onderzoek in de oude curatorenarchieven vanaf 1575. Hij vorderde langzaam omdat hij alle archiefstukken volledig las en in onderling verband trachtte te brengen. Zo ontstond een beeld van het financieel beheer over de eerste tien jaren van het bestaan van de Leidse Universiteit, waaruit boeiende beschouwingen voortkwamen.

De duplex ordo van Senaat en Curatoren besprak hij in relatie tot het binnen de protestantse kerken gebruikelijk onderscheid tussen Kerkeraad en Kerkvoogdij. Samen hebben wij nog eens gespeculeerd of het onderscheid bestuur en beheer wellicht was terug te voeren op de onderscheiden rollen van moeder en vader in het gezinshuishouden. We kwamen er niet geheel uit, maar die gesprekken verdiepten wel het inzicht in de problematiek.

Raimond, dat brengt mij er toe, voortsprekend in die beeldspraak, de veronderstelling uit te spreken dat jij voor jouw Alma Mater een Pater Familias bent geweest. Wanneer die veronderstelling vandaag wordt bevestigd kan je geen groter compliment geworden!

Universitair management,

drs. P.A. Vuurens, secretaris van de Technische Universiteit
Delft

Mijnheer en Mevrouw Maris,

Dames en Heren,

Het zal wel een man geweest zijn die verzonnen heeft dat universitair management onderscheiden en gescheiden moet worden in bestuur en beheer. Niet eens zozeer omdat mannen per definitie zoveel stommer zouden zijn dan vrouwen, maar omdat in die tijd vrouwen op invloedrijke posities nog zeldzamer waren dan heden het geval is. Een man dus, die voor zijn bedenksel historische erkenning verdient. Erkenning van het feit dat hij de meest overtuigende bijdrage heeft geleverd aan de vele pogingen om de Nederlandse universiteiten terug te drukken op het niveau van middelmatige onbeduidendheid dat blijkbaar het best bij onze volksaard past.

De uitvinder van de scheiding van bestuur en beheer staat bepaald niet alleen in de galerij der geschiedenis. Uit het recente verleden zijn daarin een aantal veelbelovende anonieme geesten aangeleden, en daar kunnen, vrees ik, ook heel goed vrouwen bij zijn. Ik noem de uitvinder van de voorwaardelijke financiering, die binnen het volgende decennium zal worden bejubeld als de grote nivelleerder van het wetenschappelijk onderzoek, dat dan zal zijn gelijk geschoren tot de hoogte van het maaiveld van risicoloze, niet controversiële wetenschapsbeoefening. Bejubeld, want nivel-

leren is in Nederland een deugd en een passie. De bedenker van de TVC-operatie zal genoeg moeten nemen met een plaatsje in de schaduw. Weliswaar heeft hij tienduizenden uren in de universiteiten verloren laten gaan aan zinloze rituele dansen voor behoud van het eigen hachje die beter besteed hadden kunnen worden aan onderwijs en onderzoek. En hij is er ook nog in geslaagd die gigantische hoeveelheid tijd en energie te laten verspillen zonder dat taakverdeling tussen of concentratie binnen de universiteiten ook maar een millimeter dichterbij zijn gekomen. Maar als de voortekenen niet bedriegen zullen zijn prestaties verre overschaduw worden door die van het formidabele denkraam dat de nieuwste SKG-operatie heeft verzonnen. Want daar zal ook nog geld bijmoeten.

Uit het iets verdere verleden verdient de bedenker van de Wet Universitaire Bestuurshervorming toch ook zeker een ereplaats. Het is tenslotte geen geringe verdienste om niet alleen op de vondst te komen van het bestuursmodel van een territoriale leefgemeenschap op te leggen aan een professionele doelgemeenschap, maar daarbinnen dan ook nog de uitwerking zo vaag en innerlijk tegenstrijdig te maken dat de betrokkenen een tiental jaren nodig hebben om er achter te komen dat het echt niet werkt, en ook niet kan werken, dat is klasse. Een ereplaats is er natuurlijk niet voor de luie geest die de nieuwe Wet op het Wetenschappelijk Onderwijs in elkaar heeft geknutseld. In hem of haar is alleen de hardnekkigheid te prijzen waarmee in vele fundamentele fouten van de voorganger is volhard, maar van eigen vernieuwende creativiteit die het academisch onderwijs en onderzoek nog iets verder het moeras van onbeduidendheid in zou helpen is weinig te bespeuren.

Om temidden van deze geestelijke reuzen dan toch de uitvinder van de scheiding tussen bestuur en beheer de erepalm te geven, dat vraagt enige uitleg. Die palm is trouwens niet onomstreden. Uit een nog verder verleden duikt toch nog een geduchte mededinger op die in ieder geval de concurrentie voor de tweede plaats moeiteloos achter zich laat. Ik heb het hier natuurlijk over de gestoorde geest die op het lumineuze idee is gekomen om het universitair personeel rijksambtenaar te maken en dat schoolvoorbeeld van verstikkende nivellering dat wordt aangeduid met het begrip ambtelijke rechtspositie op hen van toepassing te verklaren. Ik aarzel eerlijk gezegd sterk wie van de twee nu de meest dominante factor is geweest in het krachtenveld dat uit de Nederlandse universiteiten zoveel mogelijk vitaliteit en vernieuwingsdrang heeft weggezogen, maar alla, dit symposium gaat tenslotte over bestuur en beheer en het is dan toch leuker om het over de hoofdrolspeler te hebben. Maar het is een fotofinish.

Dames en Heren,

De vrijgevende en ruimhartige organisatoren van deze bijeenkomst hebben mij een krap kwartiertje toebedeeld om mijn gedachten over bestuur en beheer te ontvouwen. Dat is een uitdaging, want een volledige beschrijving van de Universitas Neerlandica onder de invloed van het zoëven door mij aangestipte krachtenveld zou een kruising worden van Gulliver's Travels en van Alice in Wonderland. Terecht hebben degenen die mij hebben uitgenodigd hier het woord te voeren voorzien dat mijn literair talent zeker niet het midden zou houden tussen dat van Swift en Carroll, dus maximum van vijftien minuten is een verstandige keus. Maar het zou jammer zijn als u na die tijd nog in het

onzekere zou verkeren over mijn mening omtrent het paar apart, dus het leek mij verstandig die in het begin maar onverbloemd te etaleren. Ik kon dat ook doen vanuit de veilige wetenschap dat die mening niet onaanzienlijk af zou wijken van die van de vorige spreker en dat is toch de opzet van een symposium, mini of maxi. Dan nu wat onderbouwing van de stelling en daarmee onvermijdelijk ook wat nuancering. Tenslotte is hier een universitair gezelschap bijeengekomen in een academische aula en dat schept enige intellectuele verplichtingen.

De meest voorkomende definitie van beheer is dat dit de activiteiten omvat die betrekking hebben op de verwerving, de aanwending en de instandhouding (het onderhoud) van de middelen. Het bestuur slaagt dan op het academisch zelfbestuur, de beslissingen over onderwijs en onderzoek, het terrein van de universitaire autonomie. Simpel gezegd - en vooral te veel nuances is in de mij gemeten tijd geen ruimte - gaat het bestuur over de produkten van het universitair bedrijf en het beheer over de produktiemiddelen. Nu begrijpt u ook waarom het centrale executieve orgaan van elke universiteit, dat geen enkele zeggenschap heeft over de produkten en absolute zeggenschap over de produktiemiddelen, college van bestuur heet. De wetgever is geen moeite teveel geweest om de verwarring ten top te drijven. Toch heet dat orgaan terecht college van bestuur. De ijzeren consequentie van de afwijzing van de scheiding tussen bestuur en beheer - en dit zal een aantal uwer wat minder bevallen - is tenslotte dat niet alleen de organen van academisch zelfbestuur (het faculteitsbestuur, het vakgroepbestuur) zeggenschap krijgen over en verantwoordelijkheid voor het beheer, maar ook dat het hoogste bestuursorgaan zeggenschap krijgt over

zaken van onderwijs en onderzoek. Op een hoog aggregatieniveau natuurlijk, en in grote lijnen, tot uw dienst, maar niettemin voldoende bijsturingsmacht om tot echte inhoudelijke strategische beleidsvorming voor de instelling te komen.

Verwerving van de middelen, een hoofdtaak van de hoogste universitaire bestuurders in het buitenland, is in Nederland als bestuurlijke taak tot voor zeer kort een veronachtzaamd gebied geweest. Het beperkte zich grotendeels tot pogingen tot beïnvloeding van de meest dominante geldgever, de rijksoverheid. Omdat de hoeveelheid geld die de staat over heeft voor het academisch onderwijs en onderzoek de laatste twaalf jaar nauw begrensd is, gaan successen op dit vlak vrijwel per definitie ten koste van minder handige zusteruniversiteiten. Inspanningen gericht op het verwerven van middelen buiten deze eerste geldstroom als bestuurlijke activiteit komen pas de laatste jaren en tamelijk moeizaam tot stand. Verwerving van middelen heeft natuurlijk alles te maken met marktverkenning, produktprofielering en produktaanpassingen en kan dus niet worden losgezien van de organen van academisch zelfbestuur die immers over die produkten zeggenschap hebben. Middelenverwerving is een bij uitstek bestuurlijke taak.

Om kwalitatief uitstekende produkten te kunnen maken - en dat wordt door de samenleving van een universiteit verwacht - is zeggenschap over de inzet en kwaliteit van de produktiemiddelen misschien geen voldoende, maar wel een noodzakelijke voorwaarde. Dat geldt heel in het bijzonder voor ons belangrijkste produktiemiddel: arbeid. De kwaliteit en de juiste inzet van het personeel is een dominante factor bij het leveren

van hoogwaardige produkten. Beslissende zeggenschap daarover is voor een vakgroepbestuur, en op een wat hoger aggregatieniveau voor een faculteitsbestuur, van levensbelang. Het gaat dan om de keuze van individuele personeelsleden, dus om de aanstelling, maar ook om de afweging welk offer men bereid is te brengen om excellente krachten aan te trekken, dus om de hoogte van het salaris en het aanbieden van secundaire arbeidsvoorwaarden. Datzelfde geldt voor de inzet en kwaliteit van apparatuur waaronder ik ook de hulpmiddelen voor het onderwijs reken, de omvang en kwaliteit van de benodigd ruimte, de mate van gebruik van energie en alle andere benodigd verbruiksgoederen, en bovenal ook om de bepaling van de mix van produktiemiddelen binnen het besteedbaar budget. Dus om beslissingen als het besparen op energie om een verbouwing te kunnen realiseren, de beslissing om personeelsgeld aan te wenden voor een apparatuur-investering en vooral natuurlijk ook de beslissing om produktiemiddelen te onttrekken aan kwalitatief terleurstellende produktielijnen om daarmee nieuw produkten te kunnen gaan ontwikkelen, of juist extra middelen vrij te maken om een bestaande produktielijn te verbeteren. Ook de aanwending van middelen is dus bij uitstek een bestuurlijke taak. Daarbij is het van grote betekenis dat die middelenaanwending ook zo min mogelijk belemmerd wordt door een budgettaire keurslijf. Dus geen versnippering in de allocatie, geen veelheid geoormerkte middelen, geen ondoordringbare waterscheidingen tussen de begrotingsposten, maar lumpsum toewijzingen die het faculteitsbestuur ruimte bieden voor een optimale middelenmix.

En zelfs aan verantwoordelijkheid voor het onderhoud van de middelen, het derde aspect van de definitie van beheer, zou een

bestuur zich niet mogen kunnen of willen onttrekken. Denkt u daarbij aan zaken als het beoordelen van personeel, het voeren van een loopbaanbeleid en het stimuleren en activeren van bijscholing en training. Vormen van personeelsbeheer, die beogen de kwaliteit van de functie vervulling te verbeteren, en daarmee van doorslaggevend belang voor de verbetering van de kwaliteit van de produkten.

Het bestuur, op elk niveau van de universitaire organisatie, dient zich naast strategische planvorming en naast kaderstelling in de zin van onderwijs- en onderzoeksprogramma's dus intensief bezig te houden met de verwerving, de aanwending en zelfs met het onderhoud van de middelen. De scheiding van bestuur en beheer is ongewenst en disfunctioneel. Het paar apart moet worden geamalgemeerd tot een geïntegreerd universitair management.

Even tussentijds wat mogelijke misverstanden wegnemen. Ik heb gesproken in termen van produkten en produktiemiddelen. Dat is niet omdat ik vind dat een universiteit als maatschappelijke organisatie zoveel mogelijk de trekken moet gaan vertonen van het bedrijfsleven. De maatschappelijke taak van de universiteit, de missie zoals de Amerikanen het noemen, is bovenal een culturele, in de ruimste betekenis van het woord. Maar voor het universitair management is het verstandig in bedrijfstermen te denken. U mag markt vervangen door omgevingssegment en produkt door onderwijscurricula, onderzoeksresultaten en maatschappelijke dienstverlening. Maar er moet een verbinding zijn tussen de omgeving en de voortbrengselen van de organisatie. De manier van prijsstelling zal vaak af-

wijken van die van de markt van vraag en aanbod, maar een prijsstelling is er. Onze produkten worden wel degelijk betaald.

Een universiteit kost geld, heel veel geld. Ik weet niet wat Wageningen kost, maar mijn eigen instelling maakt per werkdag zo'n twee miljoen gulden aan belastinggeld op. Het zou versoberend werken als ieder die aan het begin van de avond de deur van zijn werkvertrek achter zich sluit zich dat even zou realiseren en zich zou afvragen welke prestatie daar die dag weer eens tegenover is gezet. En het zou nog versoberender werken als de honderden belastingbetalers die met hun volledige jaarafdracht aan belastingpenningen die ene dag functioneren van slechts een van onze dertien universiteiten hebben mogelijk gemaakt op die dag eens zouden binnenlopen om belangstellend te informeren wat wij daarmee hebben uitgespookt. En dan liefst allemaal tegelijk, zodat de omvang van de maatschappelijke offers die voor academisch onderwijs en onderzoek worden gebracht ons helder en blijvend voor ogen staat.

Universitair onderwijs en onderzoek kosten dus veel geld en het is de taak van het universitair management om er voor te zorgen dat dat beschikbaar komt en efficiënt wordt aangewend zodat met elke verworven gulden het best mogelijke resultaat wordt bereikt. Dat is een heel moeilijke taak juist omdat de criteria van efficiëncy afwijken van die van het bedrijfsleven. Tot het wezen van de universiteit behoort het opereren aan de grenzen van het bekende, het aangaan van het meest risicovolle onderzoek, het gaan van ongebaande paden, het gebruiken van onconventionele en zelfs controversiële methoden. Tegenvallers en mislukkingen horen daar bij. Dat is geen verspilling, maar on-

vermijdelijk voor wie de grenzen van kennis wil verleggen. Universitaire efficiëncy is niet eenvoudig meetbaar in rendementen en aantallen publicaties. Risico's lopen betekent teleurstellingen durven incasseren. Vanuit die achtergrond begrijpt u mijn weersin tegen de voorwaardelijke financiering die risicoloze productie uitlokt. Het is ook strijdig met het begrip ondernemende universiteit. Ondernemen betekent risico's durven lopen. Daarbij worden foute inschattingen gemaakt en binnen een ruime tolerantiemarge moeten universiteiten die kunnen opvangen door niet onmiddellijk afgestraft te worden door het wegvallen van middelen.

Ik had graag iets willen zeggen over de soort managers die een universitaire organisatie nodig heeft, maar dat lukt niet binnen mijn kwartier. Zelfs niet over een van mijn hobbyhorses, namelijk de absurditeit om het management van een bij uitstek creatieve organisatie als de universiteit (en de faculteit en de vakgroep) op te dragen aan een collectief. Probeert u zich even het Concertgebouworkest voor te stellen met een drie-, vijf, of tienkoppig college van dirigenten. Die dan ook nog een verschillende maat slaan en verschillende composities willen doen uitvoeren. Er is ook geen tijd om stil te staan bij de mogelijkheden die de nieuwe begrotingsopzet biedt, want ik heb zojuist wel wat badinerend gedaan over de nieuwe wet op het wetenschappelijk onderwijs om u met een pakkende intro wat in de stemming te brengen, maar erkend moet worden dat de nieuwe wet op het vlak van de planning en bekostiging bruikbare en ook heel welkome instrumenten aanreikt voor het voeren van een strategisch en vernieuwend bestuur. De noodzaak tot lumpsum financiering van het middenniveau heb ik wel aangegeven, maar bij vrijheid hoort ook

het afleggen van verantwoording en dus de wenselijkheid van taakstellende begrotingen. Armslag voor ondernemend opereren op het facultair niveau betekent ook de noodzaak tot deconcentratie van beheersbevoegdheden aan dat middenniveau, en daardoor een sterk veranderende rol van het centrale ambtelijk apparaat, de noodzaak van monitorfuncties binnen de instelling en van echte, regelmatig ingevulde rapportagelijnen. Maar ook hier is er alleen gelegenheid dat aan te stippen. Er is zelfs geen tijd om aandacht te schenken aan de noodzaak van een zeer actief management development beleid, waaraan grote organisaties niet zelden 3 à 4 procent van hun personeelsbudget besteden en Nederlandse universiteiten op zijn best een enkel promille. Ik moet gaan afronden en beperk mij dus tot één aspect.

Het is verboden om het beheer op te dragen aan een faculteitsbestuur of een vakgroepsbestuur. Dat mag niet van de wetgever. Maar we moeten ons van disfunctionele regels en legalistische argumenten niets aantrekken, want het is niet verboden om de dekaan en de voorzitter van de vakgroep beheersverantwoordelijkheid te geven. En het is ook niet verboden om daarna nooit meer te praten over de scheiding van bestuur en beheer.

Natuurlijk heeft het universitair management ondersteuning nodig. Er moet worden geadministreerd en geregistreerd, contracten gesloten, technisch onderhoud worden gepleegd. Dat vraagt eigen vaardigheden en technieken die een universitair manager niet kan en niet hoeft te beheersen. Maar het ondersteunend apparaat moet op alle niveau's met name ook op het

faculteitsniveau, ondergeschikt zijn aan het universitair management, aan degenen die het academisch zelfbestuur uitoefenen. Niet alleen omdat er niet te besturen is zonder zeggenschap over de produktiemiddelen, maar ook omdat het anders wel erg gemakkelijk wordt om op het midden- en basisniveau verantwoordelijkheden te ontlopen. Excellerend onderwijs en onderzoek vraagt dat er, zeker in een periode van schaarste, buitengewoon pijnlijke keuzes worden gemaakt. Dat valt in een collegiale organisatie die het wezenskenmerk is van de academische gemeenschap toch al niet mee, maar het wordt onmogelijk als het bestuur zich verschuilt achter het ontbreken van beheersbevoegdheid, terwijl het beheer zich verschuilt achter het ontbreken van bestuurlijke directieven. Als bestuur en beheer als Droste-verpleegstertjes achter elkaar wegduiken ijlt de universiteit, de faculteit, naar het verdwijnpunt toe. Een hoge prijs voor legalistische betweterij.

De faculteitsbeheerder en zijn staf moeten ondergeschikt zijn aan het facultair management. Geen zetbazen van het centraal bestuur. Hun loyaliteit dient volledig te liggen bij hun faculteit. Ze zijn hopelijk vakbekwaam en niet zonder beroepstrots. Ze zijn onmisbaar en daarom gerespecteerd. Maar als puntje bij paaltje komt zijn ze dienend. Waterdragers. Dat geldt voor al het ondersteunend personeel.

U neemt vanmiddag afscheid van zo'n waterdrager. Ik hoef hem hier niet de hemel of het graf in te prijzen, want ik draag water bij een andere karavaan en zicht op hoe dat hier toeging heb ik niet. Bovendien zou mijn oordeel verduisterd worden door collegiale mildheid en begrip, want waterdragers hebben het niet

altijd makkelijk en kennen een gevoel van lotsverbondenheid en solidariteit. Wij verliezen in Raimond Maris een loyaal en beminlijk collega, die ik persoonlijk graag wil bedanken voor de plezierige en vriendschappelijke contacten. Gelukkig hoort bij onze tradities dat uittreden niet betekent dat die contacten verloren gaan. Even persoonlijk ben ik de Landbouwniversiteit erkentelijk voor de mogelijkheid die men ons heeft willen bieden Henk van den Hoofdakker tot de vergadering van secretarissen toe te laten. Wij kennen elkaar al jaren en alleen al het vooruitzicht voortaan de steun te hebben van een tweede pijproker als de vraag aan de orde komt of er gerookt mag worden stemt mij tot diepe voldoening.

Dames en Heren,

Ik ben mij er van bewust dat mijn denkbeelden over universitair management onvolledig waren en zeker ook niet onomstreden. Het spijt mij dat de orde van deze bijeenkomst niet toestaat dat wij daarover in discussie kunnen gaan, maar ik ben het college van bestuur van de Landbouwniversiteit Wageningen erkentelijk voor de geboden mogelijkheid ze uit te spreken.

Ik dank u voor uw welwillende aandacht.

De Typisch Wageningse Situatie

ir. R. Maris, secretaris van de Landbouwwuniversiteit

Zeer gewaardeerde toehoorders en toehoorders!

Allen die door uw aanwezigheid dit afscheid tot een feest maakt!

Anderen dan wij noemden Wageningen uniek. Wat is er nu helemaal zo bijzonder aan de 'Landbouwstad Wageningen' zoals de burgemeester zijn gemeente gaarne noemt?

Alles: haar ontstaan,
 haar ontwikkeling,
 haar toekomst.

Ruim een eeuw geleden is Wageningen als landbouwstad gekozen omdat blijkens de bodemkaart van Staring de drie vaderlandse grondsoorten klei/zand/veen maar op één plekje vlak bij elkaar liggen:

- rivierklei langs de Rijn,
- zand op de Veluwe,
- veen in de richting van Veenendaal.

Salverda zocht aansluiting bij de landbouwpraktijk, zoals Roessingh aantoonde in zijn 'Schets van het ontstaan van de Landbouwhogeschool'. Er kwamen tot stand, en ik citeer (daarmee de citatie-index van de vakgroep agrarische geschiedenis opkrikkend):

‘de proeftuin te Deventer en de school te Wageningen’.

De basis was gelegd voor de bilocatie, voor de stevige as Deventer - Wageningen.

Vlak vóór de eerste wereldoorlog werd in de Tweede Kamer behandeld het ‘wetsontwerp tot regeling van het landbouwkundig en veeartsenijkundig hoger onderwijs’. Het kamerdebat ging eigenlijk alleen over de vestigingsplaats:

- òf aansluiten bij een echte universiteit, namelijk die van Utrecht, gecombineerd met de faculteit der diergeneeskunde,
- òf wel zelfstandig en geconcentreerd in Wageningen.

Tegen Wageningen als vestigingsplaats verklaarden zich alleen de afgevaardigden uit Utrecht, - en die uit Bunnik.

De keus van de overgrote kamermeerderheid vòòr Wageningen betekende een fraai staaltje van taakverdeling en concentratie.

De Landbouwhogeschool ontwikkelde zich landbouwkundig: ‘groei door knopvorming’ zoals de eerste dekaan prof. Zadoks het treffend uitdrukte. Nieuwe studierichtingen, nieuwe vakgroepen ontsproten als loten aan een stam. Tegelijk hebben we van meet af aan het begrip universiteit heel letterlijk opgevat in de zin van: samenhang der wetenschappen.

Binnen de ene faculteit vinden de landbouwwetenschappen hun samenhang. Dit beginsel van ‘universitas’ gold in 1918 bij de oprichting, het geldt nog, nu we universiteit heten.

Na tien jaren discussie kozen we er bewust voor om de voordelen van de ene faculteit te behouden en de nadelen te bestrijden. Dat doen we door de middenstructuur te vestigen.

De meest verregaande voorstellen richten zich op een geïntegreerde en versterkte middenstructuur: vijf à zeven zogeheten afdelingen of sub-faculteiten vormen eenheden van onderzoek, onderwijs en beheer.

Een dergelijke ingreep lijkt meer op een mutatie-sprong dan op groei door knopvorming. Nu leert mij de ervaring dat bij de Landbouwhogeschool een ingebouwde weerstand heerst tegen ingrijpende wijzigingen.

Minder ingrijpend zou het zijn om aansluiting te zoeken bij de bestaande middenstructuur van studierichtingen: hier en daar wat richtingen bundelen, hier en daar wat verwante vakgroepen bijeenbrengen in associaties; aan te sluiten bij de onderzoekssectoren en tenslotte de beheersstructuur verstevigen in sectorale beheerseenheden.

Bestuur en beheer grenzen aan elkaar. Gekozen bestuurders en benoemde beheerders leven met elkaar, verweven in elkaars taakuitoefening.

anagement-ontwikkeling richt zich juist op het leren hantieren van een constructieve spanning tussen bestuur en beheer. In universitaire kringen wordt deze gedachtengang wel aangeduid als het Wageningse model. Daarvan is onverbrekelijk verbonden de naam van Van den Hoofdakker, de nieuwe en vanzelfsprekende secretaris.

Nu zijn naam eenmaal gevallen is, moet de functie van de secretaris voor het voetlicht.

De secretaris was de bij de wet aangewezen adviseur van universiteitsraad en college van bestuur. In de Wet Universitaire Bestuurshervorming kon hij bogen op een handbreedte wetstekst, waarin zijn taak staat omschreven.

De nieuwe Wet op het Wetenschappelijk Onderwijs gunt hem niet meer dan een vinger: 'er is een secretaris'; veel meer staat er niet.

Doordat de secretaris de ruggesteun van de wetgever ontbeert, wordt zijn positie sterker. Het zijn immers de bestuursorganen zelf die zijn functie, zijn spilfunctie, bepalen. Hij is èn manager èn top-adviseur, hetgeen door niemand minder dan prof. Kampfraath wordt beschreven als 'een onmogelijke functie'. Hij heeft groot gelijk.

Hij zou groot gelijk hebben, indien je het op je eentje moest doen. Maar dat is niet zo. Dragende kracht is het management-team, de staf van het bureau. Aan onze maandagmiddag-besprekingen, gericht op evenwichtige beleidsvoorbereiding, behoud ik de beste herinneringen.

Het zijn slechte tijden voor de universiteiten. Maar zij bieden kansen voor verhoging van de kwaliteit.

Als regel onderscheidt men drie aspecten:

- kwaliteit van de organisatie,
- kwaliteit van het onderzoeken,
- kwaliteit van het onderwijs.

Ik voeg daar nog aan toe als zeer essentieel: kwaliteit van de studenten.

Kwaliteit van de organisatie

Hoeksteen voor kwaliteitsbeleid is personeelsbeleid. Het college van bestuur zet zich in voor zo'n beleid waardoor talentvolle medewerkers worden gebonden. Dit beleid werkt door:

- bij de werving,
- bij de loopbaanbegeleiding,
- en bij het ontslag.

De uitwerking van zo'n beleid kan op gespannen voet staan met hen die een ijzeren rechtspositie eisen. Het vraagt durf om waar nodig af te wijken van uniforme regelgeving. Kwaliteitsbeleid is maatwerk.

Het echte kwaliteitsbeleid wordt gevoerd in de faculteit. Met de vaststelling van het leerstoelenplan leverde de faculteit een indrukwekkende prestatie op het gebied van strategische planning. Het is een concreet programma voor:

- het instellen van nieuwe leerstoelen,
- het opheffen van bestaande leerstoelen,
- het wijzigen van leeropdrachten.

Kwaliteit van het onderzoek

Actueel is de meting van de produktie en de produktiviteit door de Vaste Commissie voor de Wetenschapsbeoefening. Gedurende tien jaar zijn met zes criteria de aantallen publikaties en de acquisitie van onderzoeksopdrachten geteld en gewogen. Wie ooit publikaties heeft zitten turven weet dat je door meten/wegen/tellen geen kwaliteitsbeoordeling krijgt. Publikaties moet je lezen, niet tellen.

Drie jaar geleden is een voorstel gedaan voor een vier-fasen-project wetenschapsindicatoren, met als eerste fase de meting van produktie en produktiviteit. Het duurde echter lang voordat het taboe van kwaliteitsbeleid kon worden doorbroken. Daardoor

startte de zaak pas dit jaar. Hoewel dat in het geheel niet in de bedoeling lag, dreigen nu produktiemetingen te worden aangezien voor kwaliteitsbeoordelingen.

Maar er is nog het faculteitsbestuur dat voor inpassing in een bestuurlijke context zal zorgen:

- produktie-meting is èèn;
- kwaliteitsbeoordeling is twee;
- maatregelen nemen is drie.

Mijn conclusie over deze exercitie sluit aan bij die van prof. Van Raan van de Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid, namelijk:

‘toch wel dapper van de VCW!’

Wij zijn op de goede weg als dit past in het werk van de visitatie-commissie, drie hoogstaande geleerden die op basis van inzicht en overzicht hun subjectieve oordeel geven.

Kwaliteit van het onderwijs

Voor het onderwijs zullen de maatregelen die de faculteit gaat doorvoeren ingrijpender zijn dan voor onderzoek. De faculteit zal laten zien dat zich in de beperking de meester toont:

- beperking van het wel zeer brede onderwijs-aanbod tot *Landbouw*;
- beperking van onderwijselementen en onderwijsvormen tot wat echt *universitair* mag heten.

Is niet academische studie zelfstudie?

Dit proces van profilering naar meer Landbouw en meer Universiteit zal beter gesmeerd lopen als Wageningen tevens vestigingsplaats wordt van een HAS.

Aan vernieuwing en kwaliteitsverbetering van het onderwijs heeft de Stichting Landbouwhogeschoolfonds veel bijgedragen door haar trefzekere keuze van bijzondere leerstoelen. Enkele voorbeelden:

- emancipatie van de vrouw, thans binnen de faculteit georganiseerd in een vakgroep;
- alternatieve landbouw, thans binnen de faculteit georganiseerd als een projectgroep;
- internationale betrekkingen, thans nog bekleed door prof. Joris Voorhoeve, maar binnenkort door de faculteit over te nemen.

Het Landbouwhogeschoolfonds zet haar zegenrijk werk voort onder de naam Wageningenfonds.

Kwaliteit van studenten

Door de massale toestroom van studenten, onder de leus van Hoger Onderwijs voor Velen, is er iets wezenlijks veranderd: kwaliteit en kwantiteit gaan zelden hand in hand.

Wanneer nu daaroverheen - na alles wat we al hebben door-gemaakt - nog eens de jongste bezuinigingsingreep komt, dan is het geen wonder dat prof. Ritzen, de bekende econoom verzucht:

'of minder studenten,
of genoeg nemen met HBO-niveau'.

Welnu, aan onze universiteit daalt het aantal studenten enigszins en die daling zal zich tot het eind van de eeuw doorzetten. Dit proces kan hand in hand gaan met verhoging van de kwaliteit. Onze werving - niet met pagina-grote advertentieteksten! - is dan ook gericht op aanstaande studenten die de intellectuele capaciteiten bezitten voor een universitaire studie en die gemotiveerd zijn in de samenhang:

- landbouw,
- natuur,
- milieu.

Deze drie kernwoorden kunnen worden samengevat in èèn begrip: de biosfeer.

Dat is wat mij aantrekt in Wageningen: aan geen andere universiteit zou ik een goede secretaris kunnen zijn.

Wij zijn in Wageningen met heel kostbare zaken bezig. Met instemming citeer ik dan ook tot slot prof. Stortenbeker in zijn advies over Milieu en Ontwikkelingssamenwerking:

‘De biosfeer is het huis van de mens.

Verwaarlozing van dat huis leidt tot verarming van de kwaliteit van het bestaan en brengt het overleven van de mensheid en van de planten en dieren in gevaar.’

Ik heb gezegd.

Slotwoord van dr. D. de Zeeuw,
voorzitter van het college van bestuur van de Landbouwniver-
siteit

Mijnheer en Mevrouw Maris,

Dames en Heren,

‘Wilt u een ‘generalissimo’ òf iemand die gewoon in overleg met de hoofden van dienst zijn werk doet?’ Deze vraag legde de toenmalige voorzitter van het college van bestuur, wijlen Jaap Ritzema van Ikema, de hoofden van dienst voor, toen de heer De Visser moest worden opgevolgd als secretaris van de Landbouwhogeschool.

Wij weten wat er gebeurd is: Raimond Maris, tot dan toe adjunct-secretaris, werd benoemd tot secretaris. Daarmee was gekozen voor het tweede gedeelte van de vraag van Jaap Ritzema. Wie is deze Raimond Maris?

Zijn *curriculum vitae* vermeldt het volgende:

- geboren op 1 oktober 1925,
- gymnasium bèta,
- Landbouwhogeschool/Cultuurtechniek,
- Rijks Planologische Dienst (3 jaar),
- Cultuurtechnische Dienst (2 jaar),
- ICW (3 jaar; o.a. bedrijfseconomisch werk),
- Heidemij (achtereenvolgens Den Bosch, Haarlem, Arnhem; totaal 13 jaar).

In 1972 werd hij staffunctionaris bij de Landbouwhogeschool; na een half jaar adjunct-secretaris, en in 1976 secretaris van de Landbouwhogeschool.

Belangrijke 'nevenfuncties' waren:

- vice-voorzitter NILI (Nederlands Instituut voor Landbouwkundige Ingenieurs,
 - secretaris bestuur VPRO,
 - bestuurslid stichting MPW (Maatschappelijke Plaats Wageningen),
 - voorzitter Van Uven Stichting,
 - penningmeester van een verzorgingstehuis voor bejaarden,
 - secretaris Landbouwhogeschoolfonds (thans Wageningenfonds).
- Een breed scala, wijzend op een grote betrokkenheid, zowel met de Landbouwhogeschool als met de wereld daaromheen.

Bij Maris staat samenwerking hoog in het vaandel:

- binnen het Bureau stimuleerde hij zeer de vorming van werk- en projectgroepen en het plegen van inter-afdelingsoverleg;
- de binding tussen het centrale en het facultaire bestuursniveau dreef voor een zeer belangrijk deel op Maris; in gedachte en woord bevond Maris zich steeds 'bij de Zaaier', waarmee hij wilde zeggen dat hij zich als intermediair beschouwde tussen het centrale niveau (Salverdaplein) en het facultaire niveau (Heerenstraat). Daarmede heeft hij geanticipeerd op ontwikkelingen die nu in de nieuwe Wet op het Wetenschappelijk Onderwijs, zijn vastgelegd; voorwaar een visie op de toekomst.
- naar de DLO-instituten toe was hij vanuit de Landbouwhogeschool de exponent van de (Groot-)Wageningse gedachte.

Hij initieerde in 1976 een belangrijke uitbreiding van de samenwerking tussen Landbouwhogeschool en DLO-instituten.

Maris demonstreerde bij voortduring een grote kennis van zaken. Hij ging nooit een bespreking in zonder dat hij - maar dan ook precies - wist waar het over ging. Dat was voor hem zo vanzelfsprekend dat hij er de enkele keer dat het niet zo was, nadrukkelijk melding van maakte.

Maris heeft een groot gevoel voor stijl, als persoon, maar ook in bestuurlijk opzicht: een scherpe notie van wat je bestuurlijk wel en niet kunt 'maken', en van hoe bestuursorganen (en ook ambtelijke instanties) met elkaar om behoren te gaan. In dit verband was de uitdrukking 'zo gaan wij niet met elkaar om' hem op de lippen bestorven.

Op Maris zijn de begrippen 'eerlijk' en 'zakelijk' ten volle van toepassing. Bestuurlijk vertaalde hij dat in een grote loyaliteit ten opzichte van het totale bestuurlijke gebeuren, van waaruit hij steeds de oplossingen zocht. Als er iemand kon omgaan met de beroemde/beruchte dubbele (of misschien wel driedubbele) loyaliteit, dan is het Maris wel.

Maris is een sober mens; zijn gevoel voor stijl verhindert hem zulks allermint: hij is 'rijk in soberheid'. Anecdotisch is in dit verband dat hij niet meer dan één keer een beroep op de Landbouwhogeschool heeft gedaan ten behoeve van zijn ambtelijk/bestuurlijke vorming, en dat was met het oog op een NIVE-dag in Scheveningen. Dat was in 1979, en het ging - hoe actueel! - over strategische beleidsvorming.

Maris is enkele jaren beheerder geweest van het Biologisch Station Wijster, een - zeker in die dagen - delicate klus.

Maris was voorzitter van de begeleidingsadviescommissie Rekencentrum en lid van de landelijke Stuurgroep Samenwerking Universitaire Rekencentra.

Uit deze beide laatste functies blijkt duidelijk dat hij naast zijn inzet voor het behoud van natuur en milieu, ook nieuwe biologische en technische ontwikkelingen een warm hart toedroeg.

Hij is daarmee een bruggenbouwer geweest die natuur en techniek op een harmonieuze wijze met elkaar verbond.

Terugkerend naar het begin van mijn verhaal waarin ik gewezen heb op de grote betrokkenheid en inzet van Maris voor wetenschap en samenleving kan ik u mededelen dat op grond van die grote verdiensten - en op voorstel van de Landbouwuniversiteit en met medewerking van de minister van Landbouw en Visserij en van de gemeente Wageningen, de Koningin de heer Maris benoemd heeft tot officier in de orde van Oranje-Nassau.