

AUTONOMIE GROEIT WAAR KWALITEIT BLOEIT

Rede

**uitgesproken op 1 september 1986
bij de opening van het
Academisch Jaar 1986/1987**

door

**dr. D. de Zeeuw
voorzitter van het College van Bestuur**

LANDBOUWUNIVERSITEIT WAGENINGEN

Dames en Heren,

Inleiding

In de periode na de Tweede Wereldoorlog is er aan de Nederlandse universiteiten en hogescholen een aanzienlijke expansie geweest. De studentenaantallen groeiden en de financiële middelen voor onderwijs en onderzoek groeiden mee. Problemen met zwakke plekken in de organisatie werden veelal door het aantrekken van extra personeel gemaskeerd.

Nieuwe prioriteiten werden niet gerealiseerd via moeilijke beslissingen over het beëindigen van niet meer relevante activiteiten, maar door het aantrekken van nieuw personeel. De noodzaak om rekening te houden met ontwikkelingen in de maatschappij ontbrak veelal.

Kortom: beleidsvorming in het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek had een ad hoc karakter. Visies op lange-termijn ontwikkelingen werden nauwelijks tot stand gebracht.

De laatste tien jaar is de situatie, vooral door de economische recessie, sterk gewijzigd. Op het wetenschappelijk onderwijs wordt stevig bezuinigd, c.q. omgebogen. De directe rijksbijdrage wordt relatief minder en de universiteiten en hogescholen worden aangespoord meer externe financieringsbronnen aan te boren. Prognoses geven aan dat de studentenaantallen zullen dalen, en de taakverdeling- en concentratie-operaties hebben landelijk geleid tot het afstoten van vakgroepen en zelfs van hele faculteiten. Ondanks de economische opleving van de laatste paar jaren verwacht men niet dat er in de komende jaren een belangrijke verbetering in dat beeld zal optreden.

Verder zien we een toenemende belangstelling van de samenleving voor niet alleen het onderwijs en onderzoek zelve, maar ook voor de wijze waarop en de richting waarin het onderwijs en het onderzoek worden gestuurd. Beide factoren, geen groei meer van de middelen en toenemende verantwoordingsplicht tegenover de samenleving, hebben ertoe geleid dat bij vrijwel alle instellingen voor wetenschappelijk onderwijs en onderzoek de ontwikkeling van een lange-termijnbeleid ter hand is genomen.

Lange-termijnbeleid, c.q. strategische planning, wordt een vrijwel zinloze exercitie - blijft in de lucht hangen - wanneer deze niet ligt ingebed in een zodanige organisatie dat planning en doelmatigheid de kwaliteit sterk bevorderen.

Bij de opening van dit academisch jaar, een jaar dat grote veranderingen in de structuur en organisatie van het hoger landbouwonderwijs gaat brengen, een jaar waarin we nog meer het universitaire karakter van ons onderwijs en onderzoek zullen moeten waar maken - we zijn immers landbouwuniversiteit geworden -, een jaar waarin met minder middelen meer gepresteerd zal moeten worden, een jaar dus waarin we moeten bewijzen dat we een ondernemende universiteit zijn, wil ik vooral aan betere planning en grotere doelmatigheid ter bevordering van de kwaliteit veel aandacht besteden. Dan zou de volgende variant op Dahrendorf's stelling "Autonomie schept het klimaat waarin kwaliteit bloeit", waar gemaakt kunnen worden: "Kwaliteit schept het klimaat waarin autonomie bloeit". Met andere woorden, autonomie krijg je niet, maar verwerf je.

Afgezien van het feit dat absolute autonomie gelukkig niet bestaat en dat autonomie veelal één van de resultanten is van de complementaire verhouding tussen de plichten, taken en verant-

woordelijkheden van twee partners, namelijk overheid en universiteit, is de mate van autonomie mijns inziens sterk afhankelijk van de dynamiek, de kwaliteit, en de effectiviteit van de organisatie zelf. Of, zoals o.a. Giesbers van de Katholieke Universiteit in Nijmegen het stelt: "Autonomie kan verwerkelijkt worden wanneer voldaan is aan voorwaarden als inspirerend en deskundig leiderschap"; een door allen, dus ook door studenten, gedragen visie op onderwijs; geprofessionaliseerde onderwijsgeveden; geïnstitutionaliseerd onderzoek; een stimulerende en dynamische omgeving die noopt of minstens uitnodigt tot innovatie en flexibiliteit; intercollegiaal en interuniversitair overleg; en niet in de laatste plaats het enthousiasme en de kwaliteit van ons personeel.

Dus: planning en doelmatigheidsverhoging als instrumenten om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te bevorderen.

Planning

De huidige bijzondere aandacht voor planning, en vooral de lange-termijnplanning, betekent geenszins dat er bij onze universiteit nooit iets aan planning gedaan is. Integendeel, de ontwikkelingsplannen waaronder het leerstoelenplan zijn daarvan o.a. het levende of levendige bewijs. In deze ontwikkelingsplannen is wel degelijk niet alleen een goede beleidsschets gegeven maar zijn ook prioriteiten gesteld. In het kort komt de huidige profielschets van de landbouwuniversiteit neer op het volgende:

- Een breed spectrum van disciplines, waarbij niet alleen de landbouwproductie, maar ook natuur, milieu en vele daaraan gerelateerde wetenschapsgebieden vertegenwoordigd zijn.
- Een belangrijke taak is het om fundamentele wetenschappen,

die van direct belang zijn voor het landbouwkundig onderzoek en onderwijs, te beoefenen en daarbinnen terreinen te exploreren die met het oog op de landbouwkundige toepassing grote relevantie hebben of kunnen krijgen.

- Kenmerk van het onderzoek is dat de resultaten ervan tot toepassing kunnen leiden. De begrenzing van het onderzoek wordt primair gevonden door afspraken met NRLO-partners.
- Internationalisering van zowel onderwijs als onderzoek. Daarbij wordt een belangrijk potentieel aan onderzoek en onderwijs gericht op ontwikkelingslanden.

In 1981 is als uitgangspunt van het beleid met betrekking tot ontwikkelingssamenwerking vastgelegd dat de LH minstens 7% van haar wetenschappelijke capaciteit beschikbaar wil (blijven) stellen ten behoeve van ontwikkelingslanden.

- Prioriteiten: moderne biotechnologieën; informatietechnologieën; intensivering van maatschappijwetenschappelijk onderzoek en integratie hiervan in de natuurwetenschappelijke componenten van de landbouwwetenschappen; behoud van de bodemvruchtbaarheid; landbouwpolitiek; ontwikkeling van duurzame landbouwsystemen.

Het leerstoelenplan, vorig jaar vastgesteld, schetst de noodzakelijk geachte leerstoelenverdeling binnen de landbouwuniversiteit voor de periode 1985-1995. Deze herverdeling dient niet alleen de noodzakelijke teruggang in het aantal leerstoelen tot en met 1995 te bewerkstelligen, maar ook ruimte te scheppen voor nieuwe leerstoelen.

Het proces waarin het leerstoelenplan tot stand werd gebracht bevatte al enkele elementen van de nieuwe planningsbenadering.

Deze nieuwe benadering, veelal strategische planning genoemd,

beoogt te komen tot een lange-termijnperspectief en leidt tot duidelijke keuzes en afspraken. Strategische planning is een systematische voorbereiding van besluiten betreffende de vraag welke voorzieningen de organisatie zal inzetten voor welke activiteiten op basis van gemeenschappelijk gestelde doelen. Het lange-termijnperspectief, zoals reeds gezegd, neemt daarbij een belangrijke plaats in. Dit perspectief is geen gedetailleerde blauwdruk, maar bevat hoofdpunten van een beleidsprogramma op lange termijn, dat een toetsingskader vormt voor dagelijkse ontwikkelingen op verschillende deelterreinen. Bij strategische planning worden de doeleinden in een dynamisch proces elk jaar weer bijgesteld. Verder worden bij deze planning steeds doel en middelen met elkaar in verband gebracht waardoor deze methodiek op de uitvoering gericht is. Met andere woorden, wanneer een nieuw project of taakveld als prioriteit wordt aangegeven dient tegelijkertijd aangegeven te worden ten laste van welk project of taakveld de middelen zullen worden gebracht. Ten slotte ligt er bij strategische planning veel nadruk op onderhandeling en overleg die gericht zijn op het maken van afspraken ("commitment package"). Het gevolg van deze planningsstijl is dat alle belanghebbenden, zowel intern als extern, onafgebroken betrokken worden bij het zoeken en vastleggen van de lange-termijndoelstellingen. Ook de uitvoerenden worden vanaf het begin bij het proces betrokken. Hierdoor heeft de strategische planning zowel "top-down" als "bottom-up" kenmerken.

De interne onderhandelingen en het interne overleg dienen nauw aan te sluiten bij de onderhandelingen en het overleg buiten de organisatie.

De methodiek van de strategische planning biedt mijns inziens meer mogelijkheden voor toepassing bij instellingen voor weten-

schappelijk onderwijs dan de rationeel-analytische benadering. De belangrijkste reden daarvoor is het feit dat de nadruk die in de strategische planning gelegd wordt op overleg en onderhandelen goed aansluit bij de organisatiestructuur van professionele bureaucratieën in het algemeen en universiteiten in het bijzonder. Deze worden immers gekenmerkt door een sterke mate van decentralisatie (zowel horizontaal als verticaal) en een aanzienlijke autonomie voor de uitvoerenden.

In een dergelijke structuur is (lange-termijn)planning alleen mogelijk als de uitvoerenden direct betrokken worden bij het planproces. Zo niet, dan is het verwezenlijken van de gestelde doeleinden, die in dat geval van bovenaf zijn opgelegd, vrijwel uitgesloten. Hiervan zijn in de universitaire wereld legio voorbeelden te noemen.

Een tweede voordeel van de strategische planning is de onmiddellijke confrontatie van doeleinden en middelen. Bij universiteiten ligt het budget namelijk al voor het overgrote deel vast in de vorm van de rijksbijdrage, die over het algemeen geen onverwacht grote schommelingen vertoont. Het contractonderzoek (de zogenaamde derde geldstroom) neemt weliswaar toe, maar is in het totaal van de financiering nog een relatief klein deel. Dit betekent dat de financiële mogelijkheden bekend zijn en een belangrijke randvoorwaarde vormen bij het opstellen van doeleinden. Ook het doelzoekende karakter van strategische planning waarbij steeds opnieuw keuzes gemaakt moeten worden past goed bij universitaire instellingen die per definitie creatief en innovatief moeten inspelen op nieuwe ontwikkelingen in wetenschap en samenleving.

Al met al pleit ik hier voor een universitaire variant van de zogenaamde "zero-base budgetting". Deze vorm van budgettering is

een bij de Amerikaanse overheid tegen het einde van de jaren zeventig ontwikkeld systeem van middelentoe wijzing. Kenmerkend is, dat bij elke verdelingsronde alle activiteiten - ook de eraan verbonden vaste kosten - ter discussie staan.

In algemene zin biedt de strategische planning dus goede perspectieven voor toepassing bij universitaire instellingen. Voor het welslagen ervan hangt veel af van de constructieve medewerking en inzet van vakgroepen en faculteit, van de reële mogelijkheden om kwaliteit en output te bevorderen, en van een zodanig verdeelingsmechanisme dat uitvoerenden ook daadwerkelijk nieuwe wegen kunnen bewandelen en initiatieven kunnen ontwikkelen. De tegenwoordige verdeelmechanismen zijn in het algemeen hiervoor minder geschikt. Ze zijn vooral gebaseerd op de historisch gegroeide situatie en werken daardoor eerder conserverend dan vernieuwend. De verdeling van middelen dient veel meer gericht te zijn op de toekomst. Een aantrekkelijke mogelijkheid daartoe is wellicht het financieren van gemeenschappelijk tot stand gebrachte programma's op basis van prognoses van de eenheden (vakgroepen, vakgroepassociaties) zelf.

Doelmatigheid

In de westerse cultuur, met haar massabevolkingen, haar doorgevoerde arbeidsverdeling (professionalisering) en haar georganiseerde arbeidsbundeling (samenwerking van professionals in doelorganisaties), zijn ook de wetenschapsbeoefenaars en de technische "gadgeteers" samengebracht in wetenschapsorganisaties. De taak van deze organisaties is dat zij dingen te weten komen, over dingen nadenken, dingen onderwijzen en overdragen, en dat zij nieuwe dingen verzinnen. De wetenschapsorganisatie is

door deze taak - het leveren van objectief overdraagbare kennis ten behoeve van een rechtvaardige samenleving - een geïntegreerd onderdeel van de samenleving geworden. Zij onderscheidt zich in wezen niet meer van andere doelorganisaties. Zij staat niet meer naast of boven de samenleving maar er middenin. Bijgevolg zijn ook de wetenschapsbeoefenaars, die in dienst staan van een onderzoeksorganisatie, rechtstreeks betrokken bij de verwezenlijking van maatschappelijke doelstellingen.

Omdat wetenschap bedrijven in hoofdzaak een maatschappelijke activiteit, een vak, is geworden, dient ze ook de wetten van elke doelorganisatie te gehoorzamen. Deze realiteit heeft een aantal consequenties.

Ten eerste is de wetenschapsorganisatie verantwoordelijk voor een *effectieve* kennisbewaring, kennisoverdracht en kennisvermeerdering. Deze activiteiten worden niet verricht voor het plezier van de medewerkers maar ten behoeve van diegenen, die de organisatie instandhouden, namelijk de burgers, en daarom juist dienen zij effectief te zijn.

Ten tweede zal de wetenschapsorganisatie zich verre moeten houden van praktijken als:

- te veel lopende-band-werk, routinebepalingen, die een alibi kunnen zijn om niet meer echt kritisch na te denken;
- het vliegwielonderzoek: ooit gestart, nooit gestopt;
- de regenmakerstaak: rituele handelingen door mensen met witte jassen;
- het als wetenschap presenteren van waardeoordelen;
- het te vroegtijdig propageren van nieuwe technieken onder het voorwendsel dat wetenschappelijk is aangetoond dat het voor-

- delig is, terwijl in feite één of andere vorm van eigenbelang gepresenteerd wordt als objectieve wetenschappelijke kennis;
- het instandhouden van het misverstand dat vernieuwing alleen door wetenschappelijke deskundigen wordt geïnitieerd. De praktijk van het leven wijst uit dat vernieuwing niet zelden buiten de wetenschappelijke, c.q. professionele organisaties wordt geïnitieerd.

Ten derde, dat het voor het totstandbrengen van een effectieve kennisvoorziening en kennisproduktie niet voldoende is organisaties op te richten en professionals aan te stellen, maar dat organisaties en professionals onder doelgerichte leiding geplaatst dienen te worden. Elke organisatie wordt geconfronteerd met twee aspecten: *wat* er en *hoe* het gedaan moet worden. Het "wat er gedaan moet worden" komt, ook bij een wetenschappelijke organisatie, voort uit een breed overzicht van de organisatie, een gedegegn kennis van wat er leeft bij de wetenschappers en de technici, en van de plaats van de organisatie in het grotere totaal, en behoort tot de verantwoordelijkheid van de leiding. Het "hoe het gedaan moet worden" is de verantwoordelijkheid van de medewerker. Een slecht functionerende leiding is onduidelijk over het *wat* en bemoeit zich ontzettend veel met het *hoe*. Een goede leiding is, gegeven een democratische besluitvorming, duidelijk over het *wat*, heeft oog voor het "hoe van de besturing" of met andere woorden voor de "regie van de samenwerking", maar bemoeit zich zo weinig mogelijk met het *hoe* van de uitvoering. Een medewerker, die zich met het *wat* van een organisatie niet kan verenigen moet naar een andere organisatie gaan, en een slecht functionerende leiding dient vervangen te worden.

Ten vierde zal de wetenschapsorganisatie gekenmerkt moeten zijn door dynamiek. De dynamiek van elke organisatie, dus ook van een wetenschapsorganisatie, wordt hoofdzakelijk bepaald door mobiliteit. Mobiliteit zowel van de geest als van het lichaam.

Deze mobiliteit is een voorwaarde om de kerntaken van een wetenschapsorganisatie, die grote creativiteit vereisen, goed te kunnen uitvoeren. De mobiliteit kan bevorderd worden o.a. door een maximumduur van bepaalde functies en van bepaalde taken vast te stellen, door het geheel of gedeeltelijk afstoten van taken, door regelmatige "reviews" waarbij ook of soms uitsluitend externe deskundigen betrokken worden, door selectieve toewijzing van personele en materiële middelen aan prioritaire taken en programma's en aan hooggekwalificeerde groepen, en door het instellen van een beleidsruimte.

Ten vijfde dient een goede wetenschapsorganisatie veel zorg te besteden aan de kwaliteit van zowel onderwijs als onderzoek. "Kwaliteitsbeheersing van het universitaire onderwijs" was het thema tijdens een studieconferentie in september 1985 aan de TH te Eindhoven. De algemene indruk was dat er op dit gebied nog veel moet gebeuren. De zaak is ook niet eenvoudig omdat enerzijds meting van de kwaliteit van het onderwijs gecompliceerd is vanwege het "gesloten" onderwijssysteem en de afwezigheid van controlemogelijkheden, en anderzijds de carrièremogelijkheden van de onderwijsgeevenden hoofdzakelijk bepaald worden door resultaten op onderzoeksgebied. De enige kwaliteitsmeting van het onderwijs is in feite de aantallen studenten en afgestudeerden.

Wegens het enorme belang van kwalitatief goed onderwijs aan onze landbouwuniversiteit acht ik de ontwikkeling en toepassing

van andere meetinstrumenten voor de kwaliteit van het onderwijs zeer belangrijk, zowel voor de student als voor de docent. Dan zal echter wel het geven van goed onderwijs in het carrièrebeleid meer tot uiting moeten komen. Andere meetinstrumenten die zich aandienen zijn: verplichte toetsing van het onderwijs aan de hand van enquêtes, en regelmatige beoordeling van de docenten op hun vakinhoudelijke en didactische kundigheden.

In de wetenschappelijke wereld weet men in het algemeen wel wat kwalitatief goed onderzoek is en waar dat plaatsvindt.

Verder is aan kwaliteitsmeting bij het onderzoek veel meer gedaan dan bij het onderwijs, en de resultaten ervan komen wel degelijk tot gelding in het carrièrebeleid. Dat betekent echter niet dat een werkelijk objectieve meting voorhanden is. Integendeel, er zal nog veel aan verbeterd kunnen worden.

Voor de landbouwuniversiteit is per 1 maart 1986 het project wetenschapsindicatoren gestart. Dit project moet komen tot een "monitor" voor de kwaliteit van het landbouwuniversitaire onderzoek, die kan dienen als instrument voor evaluatie van vak-groeprojecten en VF-programma's, voor het interne onderzoeksbeleid, voor carrièreplanning, voor een beter publikatiebeleid, en voor kwaliteitsmeting. Als indicatoren zullen gelden: het aantal publikaties en de aard ervan; het aantal malen dat deze publikaties door anderen geciteerd zijn; de beoordeling door collega-deskundigen; het verwerven van gelden uit de tweede en derde geldstroom en andere indicatoren zoals wetenschappelijke prijzen, het optreden als spreker op internationale of nationale conferenties.

Voorts hebben wij het initiatief genomen om onze eigen beoordeling van de kwaliteit van het onderzoek te laten toetsen door een externe visitatiecommissie.

Implementatie

Met het thema van deze rede, "autonomie krijg je niet, maar verwerf je door het gewoon goed te doen", en met het hiervoor gestelde over planning en doelmatigheid als instrumenten om de kwaliteit van ons werk te bevorderen, zullen weinigen het oneens zijn. De ervaring leert echter dat dat anders wordt wanneer zulk een beleid uitgevoerd wordt met maatregelen die gebaseerd zijn op keuzes, op prioriteiten en posterioriteiten, op groei en krimp; wanneer beleid leidt tot selectieve allocatie en re-allocatie; wanneer dientengevolge enerzijds functies worden opgeheven en taken worden verplaatst, verminderd of zelfs afgestoten, en anderzijds nieuwe functies en taken worden ingesteld. Dan komt Wageningen in last omdat niemand wil erkennen dat zijn (haar) taak en functie minder belangrijk is geworden of dat hij(zij) onvoldoende attent is geweest op output, kwantitatief en kwalitatief, of op voor zijn(haar) vakgebied belangrijke nieuwe wetenschappelijke en maatschappelijke ontwikkelingen.

Over één aspect mag daarom geen misverstand ontstaan. Het ontstaan en verdwijnen van functies en taken is primair het gevolg van wetenschappelijke en maatschappelijke bewegingen die slechts ten dele door falen of slagen van wetenschappers beïnvloed worden. Ik ken reeksen van wetenschappelijke instellingen van topkwaliteit die opgeheven zijn of een volledige gedaante-verwisseling hebben ondergaan zonder een schijn van diskwalificatie. Het meest nabije voorbeeld is het ITAL, dat vanwege verminderde wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie zijn totale programma heeft omgezet en zijn kwalitatief zeer hoogstaand personeel met succes heeft ge-realloceerd zonder noemenswaardige schade aan personen en instelling. Hulde, met

name aan de directeur en zijn bestuur.

Maar ook in Engeland, Duitsland, Frankrijk en de VS ken ik dergelijke omzettingen of ombuigingen die met hetzelfde succes zijn uitgevoerd. Met andere woorden: wanneer in het komende jaar ombuigingen, re-allocaties en overplaatsingen zullen plaatsvinden om de landbouwuniversiteit in de vaart der ontwikkelingen in de voorste linie te houden, dan is er geen sprake van diskwalificatie. Wel is er sprake van uitdaging, elan, betrokkenheid, solidariteit en gewoon hard werken. Daar moeten we het van hebben en niet van gezeur, gemillimeter, bureaucratisering, verdediging en gezapigheid.

Terzake, het bureau is driftig bezig greep te krijgen en te houden op de uitgaven en de personele bewegingen. De faculteit heeft terecht de gelijkwaardigheid van onderzoek en onderwijs in haar vaandel geschreven en zal in oktober a.s. door het aanwijzen van krimpgebieden de ruimte vrijmaken om voor nieuwe activiteiten middelen beschikbaar te krijgen. Het college zal die ruimte en andere mogelijkheden zo verantwoord mogelijk gebruiken om enerzijds door planning en doelmatigheid aan nieuwe activiteiten extra middelen ter beschikking te stellen en anderzijds via een gericht personeels- en financieel beleid de kwaliteit van onze producten onderwijs en onderzoek te verbeteren.

Maar hoe creëren we ruimte op een zowel wetenschappelijk als maatschappelijk verantwoorde wijze?

Dan zijn er uitgangspunten en criteria nodig. Ik zal proberen om een aantal van deze uitgangspunten en criteria op een rijtje te zetten en daarvan de consequenties voor het management aan te geven. Daarbij maak ik gebruik van vele bij de landbouwuniversiteit levende ideeën.

Verder wijs ik er met nadruk op dat het hierna volgende bedoeld is als een bijdrage tot de volop aan de gang zijnde discussie. Als een aantal signalen die de discussie kunnen verlevendigen en die de participatie kunnen bevorderen. Het gaat immers om een bundeling van kritisch constructieve krachten ter versterking van de positie van onze instelling in binnen- en buitenland, ter verhoging van het niveau van onderwijs en onderzoek, en ter verbetering van de samenwerking onderling en met derden.

Uitgangspunten:

- De kerngebieden bij onderwijs en onderzoek dienen evenwichtig gespreid te zijn over het brede taakveld van de landbouw. Het gaat daarbij niet alleen om de landbouw in de zin van het voortbrengen en verwerven van grondstoffen, voedingsmiddelen en sierteeltproducten. Landbouw is nadrukkelijk meer: landbouw omvat evenzeer de behartiging van de belangen van landschap, natuur en milieu, bos en openluchtrecreatie, en uiteraard ook van de consumenten.
- Zowel onderwijs als onderzoek zijn en blijven maatschappelijk gericht, waarbij de kritische en onafhankelijke functie van een academische instelling centraal staat. Belangrijk daarbij is dat onderwijs en onderzoek in dezelfde mate tijd en aandacht krijgen.
- De samenwerking tussen vakgroepen binnen de landbouwuniversiteit en met de landbouwonderzoeksinstituten in Wageningen, de interuniversitaire taakverdeling en concentratie, en de internationalisering van de landbouwuniversiteit worden versterkt en uitgebreid.
- De samenwerking met het hoger agrarisch onderwijs krijgt daarbij bijzondere aandacht. Deze zal sterk gestimuleerd kun-

nen worden door de vestiging van een has-concentratie in Wageningen en door ook propaedeuses met twee uitgangen buiten Wageningen, b.v. om te beginnen in Den Bosch, te vestigen.

- Het beleid is gericht op handhaving c.q. verbetering van het kwalitatieve niveau van onze instelling binnen een budgettair neutraal kader. Het beleid wordt gestuurd door zoveel mogelijk inschakeling van kritisch constructieve krachten binnen en buiten onze instelling.
- Initiatieven van derden - o.a. industrie, belangenorganisaties - om in samenwerking met de landbouwuniversiteit te komen tot toepassing van landbouwwetenschappelijke kennis, worden onzerzijds zo goed mogelijk ondersteund. De universiteit dient echter wel in vrijheid te mogen beschikken over de resultaten ten behoeve van onderwijs, onderzoek en voorlichting.

Mogelijke criteria

Bij de te nemen beslissingen over de toewijzing van personele en materiële middelen spelen mijns inziens de volgende criteria een belangrijke rol.

- De discipline, het aandachtsgebied of de wetenschappelijke groep neemt een vooraanstaande positie in de wetenschappelijke wereld in, dus is er erkende kwaliteit.
- De discipline, het aandachtsgebied of de wetenschappelijke groep anticipeert op belangrijke economische en maatschappelijke vragen op het gebied van landbouw, milieu en natuur.
- Het werk wordt elders niet beter gedaan, en de nationale en internationale contacten en contracten zijn vruchtbaar en leveren iets op.

- De groep heeft een visie op het eigen onderwijs en onderzoek.
- Het aandachtsgebied biedt perspectief voor afzet van afgestudeerden en/of deskundigen in de jaren negentig.

Consequenties voor het management

Gegeven de feiten dat de middelen niet ruimer worden, dat er steeds weer nieuwe wetenschappelijke en maatschappelijke uitdagingen zijn, dat het wetenschapsbedrijf per definitie op de toekomst gericht is, en dat politiek en samenleving de resultaten zullen toetsen op kwantiteit en kwaliteit, zal het management van de landbouwuniversiteit op hoofdlijnen moeten sturen. Daarbij dienen op basis van de uitgangspunten en aan de hand van de genoemde criteria de volgende aspecten een belangrijke rol te spelen.

- = Sturing geschiedt voornamelijk door middel van toewijzingscontracten van b.v. 5 jaar. Dat betekent een in de tijd beperkte taakstellende toedeling.
- = De benodigde ruimte voor nieuwe taken zowel voor de landbouwuniversiteit in haar geheel als voor de vakgroepen/vakgroepassociaties afzonderlijk komt vooral voort uit:
 - Afslanking van het onderwijs door overlap zoveel mogelijk te elimineren; door minder effectieve onderwijsmethoden terug te dringen ten gunste van meer effectieve; door een goede taakverdeling tussen, en daardoor een scherpere profilering van, wetenschappelijk en hoger agrarisch landbouwonderwijs; door de keuzemogelijkheden te beperken; door vakgroepen die hetzij kwalitatief hetzij kwantitatief onvoldoende produceren minder middelen toe te wijzen.

Deze afslanking moet over b.v. een vijftal jaren een winst kunnen opleveren van enkele tientallen procenten.

- Clustering van vakgroepen waardoor er doelmatiger gewerkt kan worden, waardoor meer gecompliceerde problemen die zich aandienen effectiever kunnen worden aangepakt, en waardoor groei en krimp per vak- of aandachtsgebied sneller en beter gerealiseerd kunnen worden. De ervaring leert immers dat *als* je samenwoont - al is het maar administratief - je elkaar in de planning moeilijk kunt negeren. Taakverdeling wordt daardoor vanzelfsprekender, en duplicatie of half-overlap van onderwijs verdwijnt daardoor eerder. Bovendien, uit nieuwe samenvoegingen komen nieuwe contacten en nieuwe gezichtspunten naar voren! Mijn inschatting is dat 5% doelmatiger werken en ca 20% programmatische ombuiging daarmee haalbaar zijn.
 - Het gedeeltelijk of geheel afstoten van taken die noch wetenschappelijk noch maatschappelijk relevant zijn of die elders beter en/of goedkoper verricht kunnen worden. Regelmatige "reviewing" van het programma, en van het beheer zijn daarvoor belangrijke bouwstenen.
- = Omgevingsanalyses, zowel wetenschappelijk als maatschappelijk, zullen de vakgroepen en het management die informatie verschaffen waarop prioriteiten en posterioriteiten aangegeven kunnen worden. De huidige analyses geven de volgende indicaties:
- Basisprocessen worden belangrijker, waardoor de behoefte aan een meer fundamentele aanpak van de problemen toeneemt.
 - De verbinding tussen biologie en teelt wordt sterker.

Beide voorgaande ontwikkelingen vragen om een meer kwantitatieve en systeemanalytische benadering van zowel biosystemen als agrosystemen en hun besturing.

- De energie- en biocide-efficiëntie staat centraal tegenover produktievergroting met haar overschottenproblematiek. Voor wat de landinrichting betreft staat de politiek voor belangrijke beslissingen die tenderen naar hoge produktie op kleine arealen en op het uit de produktie nemen van marginale gronden. De Wageningse sociaal-economische en technisch-technologische expertise kan in belangrijke mate mede de basis leggen voor deze beslissingen.
- Verbetering van de kwaliteit van agrarische produkten en verdergaande diversificatie van produkt en produktiemethode vragen om geavanceerd onderzoek op informatie- en biotechnologisch gebied.
- Ook het landbouw- c.q. plattelandsrelevante deel van de sociale omgeving dient meer aandacht te krijgen waarbij het voedings-, consumenten- en recreatiegedrag, en de integratie van de sectoren landbouw, natuur en milieu centraal staan.
- Posterioriteiten zijn in feite taken, thema's en aandachtsgebieden met een lage prioriteit. Het disfunctioneren van personen en groepen kan alleen tot een posterioriteit leiden wanneer een op verbetering van de kwaliteit gericht personeelsbeleid binnen een periode van b.v. 2 jaar geen resultaat heeft.

Ik wil de faculteit, die zich nu en in de komende maanden bezint op posterioriteiten, niet voor de voeten lopen met concrete suggesties. Wel zou ik op het volgende willen wijzen.

De omvang van de posterioriteit dient even groot te zijn als de be-

hoefte aan nieuwe taken en activiteiten (oud voor nieuw).

Verder acht ik, zoals eerder aangegeven, taakgerichte en aan tijd gebonden toedeling van personele en materiële middelen gekoppeld aan sectorale of afdelingsgewijze uitvoeringsplannen geboden om zowel vernieuwing als continuïteit te kunnen waarborgen.

Een paar jaar geleden zijn we begonnen met een systeem voor het toewijzen en onttrekken van personeelsplaatsen aan vakgroepen: het capaciteitsplan. Deze opzet heeft het denken enorm gescherpt. Maar het capaciteitsplan werkt op basis van cijfers van het vorig jaar en niet op verwachtingen voor de toekomst. Daarom acht ik het hoog tijd de methode van capaciteitsverdeling aan te passen zó dat strategische keuzen kunnen worden gemaakt, zó dat zij een instrument wordt voor het toekomstgericht beleid waarover ik sprak. De indicaties zullen worden gericht op de ontwikkeling van de taken, met name geformuleerd door vakgroepen en afdelingen van het middenniveau.

Voor de uitvoering van de beleidsvoornemens acht ik mobiliteit de hoeksteen van ons personeelsbeleid. Wetenschappelijke kwaliteit kan tot bloei komen als er sprake is van aan een bepaalde periodegebonden zekerheid.

Slotopmerkingen

In het voorgaande heb ik aandacht besteed aan een aantal mogelijkheden die de landbouwniversiteit nog meer dan thans in staat zouden kunnen stellen de uitdagingen van wetenschap en samenleving dynamischer en doelgerichter tegemoet te treden. Ik heb mij hoofdzakelijk beperkt tot planning en doelmatigheid als in-

strumenten ter bevordering van kwaliteit en beweeglijkheid aan de hand van de stelling "Quality creates the climate in which autonomy flourishes".

Tot slot, en dat mag U van mij als ex-directeur van het landbouwkundig onderzoek verwachten, een enkel woord over het tweede deel van onze naam, namelijk "Wageningen". Tot dat Wageningen behoren allereerst de ministeriële landbouwkundige onderzoeksinstituten. Een snellere vormgeving van zeer goede samenwerkingsplannen en een duidelijker taakverdeling zijn voor de komende jaren noodzakelijk ter verdere realisatie van Wageningen als landbouwkundig centrum. Voor wat de "hassen" betreft reken ik erop dat de minister alsnog een concentratie van "hassen" in Wageningen vestigt. Het leidt mijns inziens geen twijfel dat hiermede niet alleen de horizontale en verticale doorstroming van HAO- en LU-studenten bevordert en de kwaliteit van het wetenschappelijk en hoger landbouwonderwijs verbeterd worden, maar ook dat daardoor de beschikbare gelden het meest efficiënt besteed worden. Daarbij zou, om ook internationale erkenning en vergelijkbaarheid te bevorderen, overwogen kunnen worden om naast de MSc- en PhD-opleidingen een Bachelor of Science-graad toe te kennen aan diegenen die de has-studie met succes hebben beëindigd of die na ca 3 jaar een vastgesteld aantal studie-eenheden bij de landbouwuniversiteit hebben voltooid.

Voor wat de zg. tweede fase van de landbouwuniversiteit en de onderzoeksinstituten betreft lijkt het me langzamerhand tijd worden om niet alleen te spréken over het Wageningse "Graduate Institute" maar ook om daaraan op korte termijn vorm te geven.

Daarmede zou, samen met de zo aanzienlijk toenemende internationalisering, Wageningen nog meer het belangrijkste Europese landbouwkenniscentrum worden. Daarvoor is enthousiasme, deskundigheid en onderlinge verbondenheid en verbondenheid met onze NRLO-partners een vereiste.

Ik doe een beroep op uw blijvende inzet .

Dames en heren,

Hiermede verklaar ik het academisch jaar 1986-1987 voor geopend.

D. de Zeeuw