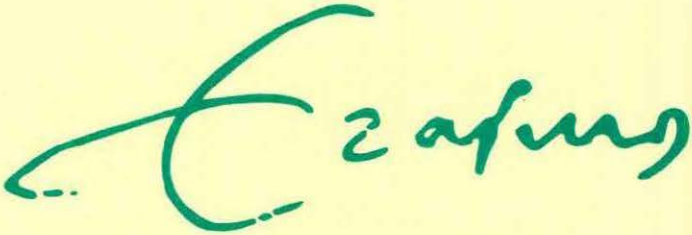

EEN INNEMENDE UNIVERSITEIT

Prof. dr. A.H.G. Rinnooy Kan

EEN INNEMENDE UNIVERSITEIT

Rede uitgesproken door de rector magnificus,
prof.dr. A.H.G. Rinnooy Kan,
op maandag 7 september 1987
ter gelegenheid van de
opening van het academisch jaar 1987/1988

Hoe ver gaat de innemendheid van de universiteit? De titel van deze rede, "Een innemende universiteit", zou vele associaties kunnen oproepen, maar de associatie met de innemendheid van de handige verkoper is daarvan wel de minst aangename. Niet iedereen is er immers al aan gewend de universiteit aangeprezen te zien als een lucratief doorgangshuis voor carrièrebewuste jongeren, volgestouwd met reageerbuisjes en computers en omringd door zonovergoten terrasjes. Niet iedereen stelt het op prijs in elke universitaire personeelsadvertentie herinnerd te worden aan de uniek explosieve groei en de dynamische maatschappelijke verankering van de toekomstige werkgever, en niet iedereen waardeert de gemeenzame toonzetting en modieuze huisstijl van de nieuwe universitaire voorlichtingsfolders.

Als alleen de gedachte aan universitaire commercialiteit lichte gevoelens van gêne opwekt, dan weerspiegelen die voor de zoveelste maal de paradoxale rolverwachtingen waaronder de moderne universiteit gebukt gaat. Altijd al een traditioneel cultureel bolwerk, maar inmiddels ook het vertrekpunt voor een modern technologisch offensief; altijd al een vreedzame gemeenschap van leermeesters en leerlingen, maar inmiddels ook het toneel voor een vinnige concurrentiestrijd om het interessantste curriculum vitae; altijd al een onafhankelijke en objectieve observatiepost, maar inmiddels ook een alerte en agressieve adviesgroep.

Een dergelijke overmacht aan rolverwachtingen nodigt uit tot het maken van principiële keuzes, zeker na een periode waarin veel, heel veel moest worden ingeleverd. Een overdaad aan taken, een tekort aan middelen, een gebrek aan publieke waardering: de Nederlandse universiteiten beleven moeilijke jaren. Moeilijkheden, die in laatste instantie altijd verhaald worden op de 40.000 stafleden en 166.000 studenten die de universiteiten bevolken. Ook van de 3000 stafleden en bijna 15.000 studenten in Rotterdam zullen er vele met gemengde gevoelens aan het afgelopen jaar terugdenken.

Het woord *"universitas"* verwijst naar de universiteit als een verzameling mensen. Hun inspanningen bepalen de universitaire prestatie, hun ambities bepalen de universitaire toekomst. Het

universitaire kapitaal is menselijk kapitaal. Daarom ook is het passend dat wij bij deze gelegenheid allereerst aan de mensen denken die, veelal in de kracht van hun leven, weggenomen werden uit de universitaire gemeenschap.
In het afgelopen jaar waren dat

mevr. M.P. Stigter, werkzaam bij het instituut Inwendige Geneeskunde van de Faculteit der Geneeskunde
H. van Houten, hoogleraar op het vakgebied Algemene Heelkunde in de Faculteit der Geneeskunde
L. Boon, studente in de Faculteit der Geneeskunde
W.P. Dalgethy, student in de Faculteit der Rechtsgeleerdheid
H.J. Keemink, student in de Faculteit der Economische Wetenschappen
G.B. Ponse, studente in de Faculteit der Rechtsgeleerdheid
M.B.A. Annink, student in de Faculteit der Economische Wetenschappen
M. Noordam, student-assistente bij de vakgroep Wiskunde in de Faculteit der Economische Wetenschappen
R. van der Spek, wetenschappelijk docent bij de vakgroep Interne Organisatie in de Faculteit der Economische Wetenschappen
D.L. Westbroek, hoogleraar op het vakgebied Algemene Heelkunde in de Faculteit der Geneeskunde
M.A. Dullaart, werkzaam bij het Fiscaal-Economisch Instituut in de Faculteit der Economische Wetenschappen

Elk van hen is onvervangbaar en onvergetelijk.

De dreiging van krimp, de belofte van groei

Als deze rede in mineur lijkt te beginnen, dan is daartoe alle aanleiding. Voor drie van onze faculteiten en voor de centrale diensten werd het afgelopen jaar gedomineerd door een onverwachte bezuinigingsronde, die de universiteit besprong in september 1986, en die ons oorspronkelijk dreigde te beroven van drie

van onze twaalf studierichtingen en van een substantieel deel van het universitaire budget. Het verzet tegen deze aanslag, gevoed als het werd door de grimmige overtuiging onredelijk behandeld te worden, is niet zonder succes gebleven: twee van de drie studierichtingen konden worden behouden. Maar de prijs is hoog geweest, en nog lang niet volledig betaald. Voor velen van ons houdt de onzekerheid over de toekomst nog steeds aan. Voor het eerst in de geschiedenis van onze instelling zullen loopbanen in onderwijs en onderzoek onvrijwillig en voortijdig moeten worden afgebroken. De gevoelens van frustatie en machteloosheid die daarbij horen zijn onze hoek van de samenleving lang bespaard gebleven. Solidariteit kan thans helaas niet veel meer betekenen dan betrokkenheid en respect, maar het is passend vandaag van die gevoelens in ieder geval nadrukkelijk te getuigen.

Het afgelopen jaar stond niet op zichzelf. Er ging een reeks van jaren aan vooraf waarin het universitaire werkklimaat zwaar onder druk kwam te staan. In een periode van zes jaar nam het aantal studenten in Rotterdam toe met zestig procent, maar nam het aantal personeelsleden slechts toe met vijftien procent en nam hun gemiddelde salaris, gecorrigeerd voor inflatie, af met zeventien procent. Lauwheid, matheid en onverschilligheid zijn effecten waarvoor op zijn minst gevreesd zou moeten worden. Des te optimistischer stemt het de bezorgde universiteitsbestuurder dan ook om keer op keer waar te nemen hoeveel veerkracht en enthousiasme nog in onze universiteit te vinden zijn.

Grote, steeds grotere groepen studenten - wij verwachten dit jaar 4000 nieuwkomers, een nieuw record, U bent allen hartelijk welkom -worden opgevangen en onderwezen, met nog steeds een in de loop van de studie voortdurend toenemende aandacht voor individuele vragen en verlangens. Bijna 1200 studenten behaalden het afgelopen jaar hun doctoraaldiploma. De Rotterdam School of Management en het samenwerkingsprogramma met de University of Rochester lever- den hun eerste M.B.A.'s af. De wetenschappelijke productiviteit, gemeten in extern verworven onderzoeksopdrachten, nam in 1986 opnieuw met zeven procent. Er waren in het afgelopen jaar 81 promoties, 25 procent meer dan vorig jaar. Zeventien nieuw benoemde hoogleren hielden hun oratie, zeven-

tien nieuwe bijzondere leerstoelen werden gevestigd. En ook de universiteitsraad wilde niet achterblijven en nam bijna honderdtwintig besluiten, waaronder gelukkig geen enkele motie van wantrouwen.

Maar de belangrijkste van alle prestatieindicatoren - voor de Zoetermeerologen overigens een term om te onthouden - is een index die *nieuwe initiatieven* meet. Ook met betrekking daartoe is het bemoedigend te zien hoe zelfs in de benarde atmosfeer van het afgelopen jaar een groot aantal *nieuwe activiteiten* van de grond kwam. Het waarnemingsvermogen van de universiteitsbestuurder beperkt zich dan ook nog - tragisch genoeg - tot initiatieven van een, zeg, subsidiabele rijpheid en omvang: het topje van de ijsberg. Minstens zo vele inhoudelijke minstens zo relevante doorbraken op onderwijs- en onderzoeksgebied ontsnappen zo aan mijn registratie.

Wat resteert is desalniettemin indrukwekkend genoeg. Zo kwamen uit de medische faculteit onder meer ambitieuze voorstellen voor de verdere ontwikkeling van de medische informatica, de huisartsengeneeskunde, de medische technologie, de technology assessment en de klinische besliskunde. De maatschappijhistorici brachten hun plannen voor toegepaste kunst- en cultuurwetenschappen in definitieve vorm. Op Woudestein ontstonden plannen voor nieuwe onderwijs- en onderzoeksactiviteiten op het terrein van haven- en vervoerseconomie - het Rotterdam Transport Center (R.T.C.) i.o. -, van industrie- en technologiebeleid - de Group for Research and Advice on Strategic Behavior and Industrial Policy (GRASP) -, van de problematiek rond culturele minderheden - het Centrum voor Onderzoek van Sociale Achterstand (C.O.S.A.) i.o. - , van techniek, arbeid en organisatie (T.A.O.) en van toegepaste wiskunde en informatica, waarvoor helaas nog geen prikkelende afkorting te leveren valt - of men zou het moeten willen associëren met het kort geleden officieel opgerichte Tinbergen Instituut (T.I.). De drang naar informatica initiatieven beperkt zich overigens niet tot de medici en economen: de juridische en de historische informatica zijn in ontwikkeling, en de bedrijfskundigen incasseerden hun zoveelste grote computer. Maar er is meer dat de faculteiten naar elkaar toe

drijft in hun innovatiedrift: zo kwamen vanuit wat eigenlijk al niet meer de Centrale Interfaculteit genoemd mag worden voorstellen voor projekten op het gebied van economie en gezondheidszorg, en van cultuurwetenschappelijke activiteiten. En het overschrijden van facultaire grenzen vergemakkelijkt kennelijk het overschrijden van internationale grenzen waar het gaat om de organisatie van een nieuw programma dat zich richt op Europa, en om de versterking van programma's die zich richten op Azië, i.h.b. op China en Japan. Om dan nog maar te zwijgen over de overschrijding van universitaire grenzen, zoals die tussen Leiden, Delft en Rotterdam, waar woorden van goede wil nu omgezet zullen moeten worden in daden van goede afstemming en samenwerking. U kent de traditionele taakverdeling: Leiden bedenkt, Delft bouwt, Rotterdam betaalt. Eens te meer valt op hoezeer deze driehoek van dominee, fabrikant en koopman het gehele Hollandse culturele spectrum overdekt. Op zijn minst zal de samenwerking moeten leiden tot het neerzetten van een behoorlijk gebouw voor onze toekomstige gemeenschappelijke cursussen en conferenties, bijvoorbeeld direkt naast het ministerie van onderwijs in Zoetermeer; daar immers bevindt zich, opmerkelijk genoeg, het gewogen geografisch zwaartepunt van de Westerse universitaire driehoek.

De grensoverschrijdende universiteit

Grensoverschrijding - is dat eigenlijk geen gemeenschappelijk ken- merk van al deze nieuwe voorstellen? Wordt daar niet de kern van de universiteit zichtbaar, door alle rolverwachtingen en taakstellingen heen? Natuurlijk in de eerste plaats in het overschrijden van de grenzen naar nieuwe kennis, in een voortdurende jacht op nieuwe inzichten en ideeën. Maar ook in het overschrijden van de grenzen tussen vakgebieden, tussen gezondheids- en maatschappijwetenschappen, van de grenzen ook waarachter wiskunde en informatica, of kunst en cultuur zich schuilhouden. Uiteraard in het overschrijden van internationale grenzen, maar daarnaast in het overschrijden van de interne grenzen tussen leermeester en leerling die binnen een echte universiteit in de loop van de studie steeds meer horen te vervagen. Een bereidheid

tot grensoverschrijding, een gebrek aan eerbied voor conventionele classificaties, een gretige nieuwsgierigheid naar nieuw terrein: daarin zien wij de universiteit in haar beste en meest stimulerende rol, zowel naar binnen toe, naar de universitaire gemeenschap zelf, als naar buiten toe, naar de maatschappij die zulke gevarieerde verwachtingen heeft over de universitaire taak.

De universiteit: innemend en ondernemend

In een tijd die vraagt om het maken van principiële keuzes is het verleidelijk om te fantaseren over een Nederlandse universiteit die meer dan nu uitnodigt tot voortdurende grensoverschrijding, een universiteit die naar stafleden en studenten toe permanent prikkelt tot grensoverschrijdende creativiteit en die naar de samenleving toe bereid is tot voortdurende inname van grensoverschrijdende vragen en suggesties: een *innemende* universiteit. Zo'n universiteit kenmerkt zich niet alleen door het bevorderen van interne initiatieven, maar stelt zich als instelling extern ook initiërend op, in het bijzonder naar de overheid. Zij leeft niet in voortdurende vrees voor de volgende bezuinigingsronde, niet in angstige afwachting van de volgende omineuze afkorting, maar ontwikkelt eigen opvattingen over taak en toekomst die tenminste een halve stap voorliggen op hetgeen de overheid in petto heeft. Zo'n universiteit hoeft bij vage ministeriële plannen niet alleen maar te vragen naar meer details om vervolgens bij gedetailleerde ministeriële plannen te klagen over excessieve bemoeizucht, maar kan verwijzen naar een eigen plan voor de universitaire onderneming. Zij is innemend door haar openheid, innemend ook in de omgang met haar omgeving: bereid tot luisteren, klaar om te spreken. Het is een *innemende* maar ook een *ondernemende* universiteit.

Het is onder de laatstgenoemde vlag dat een landelijke werkgroep georganiseerd vanwege het *Nederlands Gesprek Centrum* zich de afgelopen maander heeft beziggehouden met mogelijke verbeteringen in de organisatie en vooral in de werkwijze van de Nederlandse universiteiten, en een aantal van de resulterende aanbeve-

lingen wil ik graag aan u voorleggen. *"Naar een ondernemende universiteit"* - het is een titel die licht misverstanden wekt. Wat wordt er *niet* mee bedoeld? Een ondernemende universiteit zal zich *niet* kenmerken door een permanente knieval voor het bedrijfsleven, al was het alleen maar omdat het bedrijfsleven zelf aan hooggeleerde hielenlikkerij het allerlaatst behoefte zou moeten hebben. Een ondernemende universiteit zal zich zeker *niet* overleveren aan de blinde verheerlijking van de technologie als laatste redmiddel voor het bedreigde Westelijk halfrond, met verwaarlozing van de culturele continuïteit waar de universiteit voor hoort te staan. Maar een ondernemende universiteit zou, althans volgens de werkgroep, wel gekenmerkt worden door een aantal nieuwe bevoegdheden en verantwoordelijkheden die haar dichter in de buurt zouden moeten brengen van de hiervoor genoemde idealen.

Zo zal een ondernemende universiteit veel nadrukkelijker dan de huidige dat doet *kwaliteitsverwachtingen* uitspreken in de richting van studenten en staf. Zij zal die kwaliteit krachtig bevorderen waar zij tekort lijkt te schieten en belonen waar zij aanwezig lijkt te zijn. Dat is gemakkelijk gezegd; het wordt al van vele kanten geroepen, maar vaak vanuit een vrijblijvendheid die niet bij het onderwerp past.
Van een ondernemende universiteit zal bijvoorbeeld een hoog *onderwijsrendement* geëist mogen worden, maar alleen nadat de universiteit een kwalitatieve *selectie* uit belangstellende studenten gemaakt heeft. Die selectie ware bij voorkeur uit te voeren voordat de studenten de universiteit betreden en zeker niet via een gewogen loting, een variant op de predestinatieleer die een ereplaats verdient in het museum van Nederlandse rariteiten. De geselecteerde student zal hard moeten werken, maar zal op zijn beurt een voortreffelijke opleiding mogen eisen waarbinnen initiatief gewaardeerd wordt en kritiek serieus wordt genomen. En die kritiek kan opnieuw niet vrijblijvend zijn: de *docent* aan een ondernemende universiteit mag rekenen op uitgebreide ondersteuning bij de verbetering van de onderwijskwaliteit, maar zal een confrontatie met het kwaliteitsoordeel van de studenten niet kunnen ontlopen. Ook de docent zal mogen rekenen op ruimte voor nieuwe initiatieven en op waardering voor goede prestaties,

niet alleen als onderwijzer, maar juist in zijn dubbelrol als onderwijzer en onderzoeker. Een ondernemende universiteit zal hebben te accepteren dat de verbondenheid van de *onderzoeker* met de eigen discipline vaak zelfs uitstijgt boven zijn verbondenheid met de eigen universiteit, maar de onderzoeker zal hebben te accepteren dat de universiteit consequenties verbindt aan het oordeel dat binnen die discipline over zijn prestaties wordt uitgesproken, bijvoorbeeld waar het gaat om de toewijzing van steun voor nieuwe wetenschappelijke initiatieven.

Kwaliteitsregistratie, -bevordering en -bewaking zijn zo essentiële universitaire stuurmechanismen en zullen in belangrijke mate gebaseerd moeten zijn op de waardering die de universitaire produkten ondervinden bij buitenstaanders: wetenschappelijke collega's, werkgevers van afgestudeerden. Een evaluatie, immers, die geheel wordt uitgevoerd door de geëvalueerden, is welhaast gedoemd te leiden tot een positief oordeel.

Een niet vrijblijvende kwaliteitsbeoordeling zal repercussies moeten hebben voor de interne *middelenverdeling*. Ook daarin zal een ondernemende universiteit verschillen van de huidige. Het gaat er niet of zeker niet alleen om dan het ene automatische binnen-universitaire verdeelmechanisme waarin studentenaantallen doorslaggevend zijn te vervangen door een ander automatisme waarin kwaliteitsindices zijn verwerkt. Onder omstandigheden kan tegenvallende kwaliteit ook aanleiding zijn voor de toewijzing van extra middelen - maar dan wel onder niet-vrijblijvende afspraken over de besteding ervan. En als ondernemende faculteiten verstandig zijn, dan verdelen zij hun budget over hun vakgroepen volgens vergelijkbare principes, en hanteren de vakgroepen ze op hun beurt bij hun *personeelsbeleid*.

Ondanks deze reallocatiemechanismen zal een faculteit natuurlijk voor een belangrijk deel recht houden op de middelen die zij voor de universiteit verdient. Die middelen zullen voor het overgrote deel van de overheid afkomstig blijven - dat is zelfs in de om hun privatiseringsdrift zo bejubelde Verenigde Staten het geval -, maar de route waarlangs en de voorwaarden waarop zouden moeten afwijken van de huidige arrangementen.

Het al veelvuldig besproken *vouchersysteem* biedt daarvoor een aantrekkelijk vertrekpunt. Elke qua vooropleiding in aanmerking komende student wordt bijvoorbeeld voorzien van een aantal (zeg, twaalf) vouchers, elk waarvan op een willekeurig moment - ook later in de carrière - bij een universiteit aangeboden kan worden met een verzoek in ruil daarvoor een semester universitair onderwijs te ontvangen. De kernvraag is uiteraard wat deze vouchers bij inwisseling door de universiteit bij het ministerie van onderwijs opleveren. Niet alleen dient daarbij rekening gehouden te worden met discipline afhankelijke kostenverschillen (een rechtenstudent kost thans 4000 gulden per jaar, een medische student 22.000 gulden), maar ook is het voorstelbaar dat er instellingsafhankelijke kostenverschillen bestaan. Het lijkt mij dat eerstgenoemde in principe *wel* en laatstgenoemde in principe *niet* voor vergoeding van in aanmerking komen. Een voucher zou dan inwisselbaar zijn voor een normbedrag, dat afhankelijk is van studierichting en studiejaar. In de vaststelling van het normbedrag kan een aanmoedigings- of ontmoedigingspremie van de overheid verscholen zitten; het is in ieder geval een politieke beslissing. De universiteit is daarnaast vrij te proberen het verschil tussen wat zij wenst te ontvangen en wat zij krijgt in rekening te brengen aan de student, die zo bijvoorbeeld kan kiezen tussen een goedkope opleiding met uitsluitend massacolleges en een dure opleiding met uitsluitend kleine groepen. De overheid ziet toe op de totstandkoming van een studiefinancieringssysteem van beurzen en leningen waardoor geen enkele ondernemende student feitelijk belemmerd wordt in de maximale ontplooiing van zijn - of juist haar - talenten.

Binnen een dergelijk systeem zou spoedig blijken in hoeverre de *overheid* echt bereid is op afstand te besturen. Zij houdt de beschikking over een aantal traditionele instrumenten, zoals een financieringsnorm per student, een nullast voor sommige dure studierichtingen, subsidies voor lofwaardige initiatieven (het liefst via een tweede geldstroom die naast onderzoek ook onderwijs ten goede zou moeten kunnen komen) en als ultimum remedium de weigering om vouchers aan de universiteit te vergoeden als de kwaliteit demonstreerbaar tekortschiet of maatschappelijke priori-

teiten demonstreerbaar genegeerd worden. Maar besturen op afstand zal vooral moeten betekenen dat de overheid de kwaliteit van het hoger onderwijs bevordert door niet zozeer op produktieproces of eindprodukt toe te zien als wel op het marktmechanisme, d.w.z.: door te bevorderen dat er een gezonde concurrentie op kwaliteit van onderwijs en onderzoek ontstaat en door vertrouwen te hebben in de heilzame uitwerking van de marktdiscipline. "Meta-sturing", "indirekte sturing", het zijn evenzovele termen waarmee aangeduid wordt dat de overheid eerder voorwaardenscheppend dan voorwaardenstellend te werk zal moeten gaan en zich vooral sterk zal moeten maken voor de transparantie van de diverse markten, bijvoorbeeld door de totstandkoming te bevorderen van een goede onderwijsconsumentengids onder redactie van veeleisende studenten.

De financiële relatie tussen universiteit en overheid wordt thans in sterke mate beïnvloed door de afwezigheid van eigen universitair vermogen. Daardoor wordt het voor een universiteitsbestuur feitelijk onmogelijk riskante investeringen te doen in een nieuw studieprogramma of een nieuw onderzoekscentrum zonder "aanjaagpremies", "vernieuwingsgeld" of hoe de verschillende overheidssubsidies ook mogen heten. Een ondernemende universiteit zou behoefte hebben aan een *eigen vermogen*, gebaseerd op haar bezit aan onroerend goed, en zou in staat gesteld moeten worden zelf de kapitaalmarkt op te gaan om haar investeringen te financieren. Een meer dan 90% financiële afhankelijkheid van de overheid is voor een universiteit niet gezond. De overheid zou ook eens kunnen overwegen of een aangepaste fiscale behandeling van contributies vanuit het bedrijfsleven niet de door de overheid zo wenselijk geachte universitaire alertheid zou doen toenemen. Dat zou kunnen door een verhoogde fiscale aftrek van deze kosten toe te staan, en door vervolgens de resulterende extra overheidssubsidie slechts gedeeltelijk op de universiteit te verhalen.

Een ondernemende universiteit zal qua bestuursvorm en vooral qua *bestuursstijl* in een aantal opzichten verschillen van de huidige. De facultaire verantwoordelijkheden en bevoegdheden zullen toenemen; waar deconcentratie zinnig is zal zij moeten

worden nagestreefd. Maar voor het universiteitsbestuur blijven er essentiële taken in de bewaking en bevordering van kwaliteit, in budgetallocatie en -reallocatie en in het ontwikkelen van universitaire prioriteiten op langere termijn. De discussie over de gewenste omvang van het bijbehorend centrale bestuurlijk apparaat wordt helaas al te vaak gedicteerd door volstrekt irreële heimwee naar de vermoedelijk fictieve periode toen de universitaire beheerstaak in zijn geheel toevertrouwd kon worden aan één secretaris, één portier en één koffiejuffrouw. De groeiende omvang van de universiteit heeft onvermijdelijkerwijs een zekere omslachtige regelgeving tot gevolg, zoals bevestigd door het verhaal van de twee concurrenten die elkaar op de nieuwjaarsreceptie "Veel personeel!" toewensten. Maar verstandige delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden zou een universiteitsbestuur in staat moeten stellen voldoende aandacht aan de fundamentele beleidsvorming te schenken. Maar al te vaak lijkt de publieke waardering voor universitaire bestuurders afhankelijk te zijn van de omvang van de werkweek en de mate waarin zij "hun zaakjes kennen" een ongetwijfeld belangrijk criterium, maar gedomineerd door de eerdergenoemde fundamentele activiteiten als het gaat om het lange termijn wel en wee van de instelling. Overigens zouden juist in de concentratie op fundamentele beleidskwesties de raden hun nut als facultair of universitair klankbord kunnen bewijzen en hun vermeende vernieuwingsvijandigheid kunnen logenstraffen.

De ondernemendheid van de universiteit impliceert geen pleidooi voor rigide organisatieschema's met pijlen en stippellijnen waarin een faculteit zich maar heeft te wringen. Integendeel: een veelheid aan deelorganisaties en organisatietjes zal om bestuurlijke waardering vragen: werkgroepen, centra, instituten, permanente colloquia. Daartegen is geen enkel bezwaar - zolang die waardering uiteindelijk maar afhankelijk is van de kwaliteit van de geleverde prestaties. Zo blijkt opnieuw aan het einde van deze kenschets hoezeer kwaliteitsoverwegingen horen te domineren bij de hier aangeduide vernieuwde inrichting van de universitaire onderneming.

Een strategie voor de Erasmus Universiteit

De tijdgeest, het is al eerder gezegd, daagt de universiteit uit tot het maken van keuzes. Of het zoëven geschetste perspectief aantrekkelijk bevonden wordt door de Rotterdamse of door enige andere Nederlandse universiteit is uiteraard nu niet te zeggen. En zelfs al zou dit het geval zijn, dan zou er nog politieke steun voor gezocht en gevonden moeten worden. Het zou overigens plezierig zijn indien daarbij bevestigd werd dat opvattingen over hoger onderwijs maar in beperkte mate partijpolitiek gekleurd zijn, iets dat dan misschien eens ten voordele van de universiteiten zou kunnen werken. En het zou evenzeer plezierig zijn als de discussie niet gekleurd zou worden door de recentelijk al te automatische vijandigheid tussen de universiteiten en het ministerie dat als hun bondgenoot in plaats van hun tegenstander zou moeten worden ervaren. Mij dunkt dat voorstellen als het zojuist aangeduide, die in ieder geval beogen een constructieve reactie te zijn op de uitdagingen van autonomie en kwaliteit. een constructieve bespreking verdienen. Een mogelijk resultaat daarvan zou de opname kunnen zijn in de Wet op het Wetenschappelijk Onderwijs van een experimenteerartikel waardoor een beperkt aantal instellingen (zeg, één) in staat gesteld wordt met een nieuwe structuur ervaring op te doen.

De uitkomst van een algemene discussie over een nieuwe werkwijze van de Nederlandse universiteiten is zo nog onzeker; te verwachten is dat ook het binnenkort te verschijnen *Hoger Onderwijs en Onderzoek Plan* waarin minister Deetman zijn lange termijn visie zal concretiseren, aan die discussie nieuwe impulsen zal geven. Volledige consensus over deze vraagstukken is niet te verwachten, zelfs niet over de wenselijkheid van een structuur waarin de universiteiten grotere vrijheid verkrijgen in ruil voor - uiteraard - grotere verantwoordelijkheid. Onze universiteit zal bij de gedachtenwisseling betrokken willen zijn, maar hoeft niet passief de ontknoping af te wachten. Integendeel: verschillende elementen van een ondernemend universiteitsbeleid zijn in Rotterdam al zichtbaar in ontwikkeling. Zo is onlangs aan de faculteiten een aantal minimum richtlijnen voor kwaliteitsbewaking en - bevordering voorgelegd, met het verzoek binnen die richtlijnen

hun eigen kwaliteitsbeleid verder te ontwikkelen. Ook binnen de huidige universitaire structuur zijn zinnige relaties te leggen tussen een kwaliteitsbeleid enerzijds en een begrotings- en personeelsbeleid anderzijds, waaruit nieuwe prikkels voor wetenschappelijk ondernemerschap zullen kunnen voortkomen. In dat verband kan ik u met veel genoegen meedelen dat het Universiteitsfonds bereid is gevonden tijdens de jaarlijkse diesviering de beste prestaties op onderwijs- en onderzoeksgebied te honoreren met een aantal substantiële *prijzen*, en dat een soortgelijk plan in voorbereiding is ter beloning en stimulering van excellente studenten. Met de steun van de nieuwe Secretaris van de Universiteit en het voortreffelijke Bureau van onze instelling zullen daarenboven deconcentratie en decentralisatie naar de faculteiten toe verder ontwikkeld worden.

Een keuze voor een bepaalde bestuurlijke stijl is daarmee gedaan. Maar afgezien daarvan heeft de Erasmus Universiteit tot dusver helaas weinig animo vertoond om haar lange termijn prioriteiten te verwoorden, en om uitspraken te doen over haar *"profilering"* of *"missie"* - opnieuw termen die ik in de belangstelling van Zoetermeerologen aanbeveel. Die aarzeling is begrijpelijk. Redes, seminars en congressen over de toekomst van de universiteit worden veelal slechts uit plichtsbesef bijgewoond, en het aantal sprankelende teksten over dit onderwerp is beperkt. De vaagheid rond doelstellingen en produktieproces van de universiteit lijkt haast wel inherent aan de organisatie, en de toekomst is lastig te voorspellen - wie te lang in een kristallen bol kijkt, eindigt maar al te vaak met glas tussen de kiezen. Het doen van universitaire keuzes, het stellen van universitaire prioriteiten zijn beide activiteiten die natuurlijk wel voortdurend plaatsvonden, maar waarvan het resultaat meer gedicteerd werd door al te snel roulerende amateurbestuurders of al te snel gevormde gelegenheidscoalities dan dat zij afgeleid werden van enige lange termijn visie. Waar alle Rotterdamse economen en bedrijfskundigen reeds na hun propedeuse weten dat geen enkele organisatie zich kan permitteren van zo'n visie verstoken te zijn, is nu ook aan onze universiteit een voorzichtig systematisch begin gemaakt met wat misschien wel een strategisch beleid voor de Erasmus Universiteit genoemd zou mogen worden. Duidelijk is dat dit onderwerp de

gehele universitaire gemeenschap aangaat: het nuttig effect van een strategische discussie vloeit niet alleen voort uit de uitkomst ervan maar net zozeer uit het proces van collectieve bezinning zelf. Tot dusver hebben het College van Bestuur en het College van Dekanen er twee vergaderingen aan gewijd, en uiteindelijk een opdracht tot het schrijven van een eerste notitie verstrekt aan een commissie bestaande uit een aantal facultaire vertegenwoordigers onder mijn voorzitterschap.

Het rapport van de commissie heeft als titel *"Denken en doen: een strategie voor de Erasmus Universiteit Rotterdam"* en zal binnenkort worden aangeboden aan de twee colleges. Met die titel wordt niet alleen het strategisch planningsproces samengevat, maar ook verwezen naar wat wordt ervaren als een wezenskenmerk van de Erasmus Universiteit: het bedenken van ideeën, het nastreven van kennis niet omwille van de kennis alleen, maar ook om er iets mee te kunnen *doen*. Denken is doen, althans in Rotterdam, een stad waarvan de inwoners elkaar met name vinden in een gemeenschappelijke bereidheid de handen uit de mouwen te steken. Voor die associatie behoeven de Rotterdamse gezondheids- en maatschappijwetenschappers zich absoluut niet te schamen: de geschiedenis van N.E.H. en Medische Faculteit bevestigen dat de Rotterdamse academicus van oudsher uiteraard eerst zijn verstand gebruikt, maar wel met bij voorbaat jeukende vingers.

Het verleden is voorspel: de opmerkelijke voorgeschiedenis van de twee instellingen die fuseerden tot de huidige E.U.R. en de de opmerkelijke cultuur van Rotterdam en Rijnmond - de motor van de Nederlandse economie, maar wel toe aan een grote beurt -, zij creëren toekomstkansen die uniek zijn voor onze universiteit. Van een strategisch rapport mag verwacht worden dat juist daaraan aandacht wordt geschonken: aan externe kansen en bedreigingen, aan interne sterktes en zwaktes die kenmerkend zijn voor deze instelling. En, zo zal de geslaagde propedeuticus daaraan toe weten te voegen, ook aan de *doelstellingen* waarin die instelling zich onderscheidt van de andere.

Aan de algemene doelstelling van grensoverschrijdend, kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek en de zojuist beleden voor-

keur voor denken als aanloop tot doen valt dan, naar het oordeel van de strategiecommissie,nog een aspect toe te voegen dat bij onvoldoende aandacht zou kunnen belanden op de lijst van - zwaktes of bedreigingen. Een universiteit die zich nadrukkelijk richt op denken èn doen, op de theorie als voorbode voor de praktijk, loopt het permanente gevaar te verzanden in routineuze ambachtelijkheid, in het aanleren van puur instrumentele vaardigheid, in het misverstand dat ook buiten de brouwerij meesterschap hetzelfde is als vakmanschap. Een ernstig misverstand: juist van de universiteit mag verwacht worden dat zij zich niet oriënteert op de oplossingen van vandaag maar op de problemen van morgen, en dat impliceert een universitaire opleiding die meer is dan een brede kennismaking met de huidige spelregels, een opleiding die studenten erop voorbereidt om ook op nieuwe en onverwachte omstandigheden adequaat te reageren. Het aanleren van een dergelijke intellectuele flexibiliteit geschiedt vooral door binnen elke universitaire studie aan garanties voor *diepgang* tenminste zoveel waarde te hechten als aan garanties voor *breedte*. De echte academicus kenmerkt zich niet door een encyclopedische brede en dus noodzakelijkerwijs oppervlakkige kennis, maar door het tenminste één maal gedemonstreerde vermogen in een bepaald vakgebied, welk dan ook, tot aan de grenzen van de wetenschappelijke kennis te gaan, zo niet ze te overschrijden totdat de uiterste grenzen van het eigen kunnen zijn bereikt. Die ervaring kweekt de intellectuele discipline en het improvisatievermogen om ook in situaties waar het bestaande kennispakket tekortschiet snel nieuwe kennis aan te leren of te ontwikkelen.

Een pleidooi voor diepgang ten koste van breedte kent zijn grenzen. Studenten worden tenslotte afgeleverd met afstudeeretiketten op grond waarvan de maatschappij een minimum aan ambachtelijke vaardigheid mag verlangen. Het sterkst geldt dat voor een etiket als "arts", iets minder sterk voor etiketten als "jurist", "bestuurskundige" of "historicus" en misschien nog minder sterk voor "econoom", "socioloog", "bedrijfskundige" of "filosoof". Desalniettemin suggereert het pleidooi wèl dat een zekere terughoudendheid op haar plaats is in discussies over de zogenaamde minimaal noodzakelijke kennis, en zeker over de zogenaamde maatschappelijke eisen op dat punt. Het is maar de vraag of de

maatschappij van morgen gebaat is bij academici die hun volledige studietijd besteed hebben aan het aanleren van de conventies van wat morgen gisteren zal blijken te zijn.

Volgens de strategiecommissie heeft het accepteren van dit uitgangspunt interessante implicaties voor onze universiteit. Het suggereert de mogelijkheid om, gegeven een afstudeeretiket en de daarbij behorende minimaal gewenste ambachtelijke vaardigheid, de student in de beginfase van de studie de vrijheid te gunnen om rond te kijken en kennis te vergaren binnen ruime grenzen. In de vervolgfase, als de keuze voor een afstudeeretiket gemaakt is, moet uiteraard bewerkstelligd worden dat het minimaal gewenste vakmanschap aanwezig is, en in de slotfase wordt de student op een passend deelgebied de mogelijkheid van vergaande verdieping geboden. De duur van begin-, vervolg- en slotfase zal afhangen van de etiketten - daarin kan veel meer variatie komen dan nu -, maar binnen een vierjarige opleiding zou voor elke fase toch tenminste een jaar beschikbaar moeten zijn. Uiteraard zullen sommige afstudeeretiketten een natuurlijke overgang bieden naar een tweede fase onderzoeksopleiding, waar wetenschappelijke grensoverschrijding van wens tot eis wordt.

Een dergelijke variant op wat wel een *"convergent onderwijssysteem"* is genoemd, die herinnert aan het Amerikaanse "college"-systeem, biedt juist voor een universiteit als de onze met zijn exceptioneel brede aanbod aan gezondheids- en maatschappijwetenschappen interessante - facultaire en interfacultaire - perspectieven. Juist onze universiteit zou de confrontatie moeten aandurven met de discipline overschrijdende breedte van vele maatschappelijke vraagstukken. Rotterdamse afgestudeerden zullen ze tegenkomen, Rotterdams onderzoek zal ze moeten helpen oplossen. Laten de Rotterdamse afgestudeerden zich dan kenmerken door hun vermogen de brede maatschappelijke praktijk theoretisch te vatten, en laten de Rotterdamse onderzoekers zich kenmerken door hun bereidheid disciplinaire vernieuwing te toetsen aan supradisciplinaire vraagstukken. De ingewikkelde interdependenties van de vragen waar de universiteit voor staat laten zich slechts beheersen door een universitair netwerk van gelijke complexiteit, waarin ook bruggen tussen Woudestein en

Hoboken niet ontbreken.

Een convergent onderwijssysteem dat recht doet aan deze complexiteit, heeft als gunstig neveneffect dat het voor een aantal studenten de definitieve keuze voor een afstudeerrichting naar achteren verschuift en zo bijdraagt tot het vermijden van vaak fatale teleurstellingen. Het biedt ook natuurlijke mogelijkheden tot samenwerking met onze zusterinstellingen in Leiden en Delft, onder erkenning van en respect voor wederzijdse verworvenheden en zwaartepunten. Voor studenten die na één of twee jaar niet meer blijken te kunnen of te willen dan het puur ambachtelijke, zou gemakkelijker dan thans een overstap naar het H.B.O. mogelijk moeten zijn en door de overheid bevorderd dienen te worden.

In haar rapport nodigt de strategiecommissie de faculteiten uit om zich over deze en andere voorstellen op *onderwijsgebied* een mening te vormen, en om zo uiteindelijk te komen tot facultaire onderwijsprioriteiten op langere termijn: welke afstudeeretiketten wil de faculteit aanbieden, welk minimum aan vaardigheden hoort daarbij, en binnen welke grenzen worden verder keuzemogelijkheden geboden? Een soortgelijk verzoek doet zij aan de faculteiten met betrekking tot het universitaire *onderzoeksbeleid*. De commissie is voorstander van een meer gescheiden organisatie van onderwijs enerzijds en onderzoek anderzijds, met daartussen uiteraard vele personele dwarsverbanden: de gelijkenis van onderwijs en onderzoek als schering en inslag verdient een eervoller status dan die van heilige koe. Aan de onderzoekszijde zouden relatief onafhankelijke onderzoeksinstituten, die om de vijf jaar zeer kritisch geëvalueerd worden en omringd zijn door centra en werkgroepen, ruimte moeten bieden voor de ontwikkeling van gespecialiseerd toponderzoek. Naast diepgaand disciplinair onderzoek kunnen interfacultaire instituten die zich richten op brede maatschappelijke probleemgebieden opnieuw profiteren van de unieke constellatie van onze universiteit en van de complementaire expertise die aanwezig is bij de universiteiten van Leiden en Delft en bij T.N.O. De aanwijzing van die instituten zou gebaseerd moeten zijn op facultaire prioriteiten; in het rapport "Koers 2000" heeft de medische faculteit al laten zien dat een discussie

daarover mogelijk en zinnig is. Ook de juridische faculteit bereidt zich voor op dergelijke initiatieven. Maar keuzes voor de instelling van instituten kunnen opnieuw niet geheel vrijblijvend zijn. Een faculteit moet het bestaan, maar ook het ontbreken van kwaliteit onder ogen durven zien.

Alle aangeduide facultaire en universitaire keuzes zullen primair gebaseerd zijn op algemene wetenschappelijke voorkeuren - maar wij zijn en blijven de Universiteit van Rotterdam. Het verzwakken van de band met de stad gedurende de laatste vijftien jaar, zeker in vergelijking met de daaraan voorafgaande N.E.H. en M.F.R. periode, vormt een bedreiging voor de universiteit; in het aanhalen van die band met *stad, regio en provincies* - ook Zeeland hoort daartoe - liggen nieuwe kansen. Een reeks lopende initiatieven getuigt daarvan. Ik noemde u al de voorgestelde oprichting van het Rotterdam Transport Center als reactie op verzoeken uit het Rotterdamse bedrijfsleven om wetenschappelijke steun bij de inrichting en organisatie van de goederenstromen rond de havens. Ik noemde u ook initiatieven in de richting van het voor de Rijnmondeconomie zo belangrijke Verre Oosten - ook daar liggen fraaie kansen voor samenwerking binnen de Westelijke driehoek - en ten gunste van het onderzoekscentrum dat zich zal richten op de in de Rijnmond zo zichtbare problematiek van de culturele minderheden. Voor potentiële studenten uit die groepen zal overigens van onze universiteit een bijzondere inspanning verwacht mogen worden. Daarnaast participeert de universiteit enthousiast in grote projekten als het Econocenter, de permanente tentoonstelling over de economie van het Rijnmondgebied, en het Nationaal Wetenschapscentrum dat inmiddels op geen enkele andere plaats thuishoort dan tegenover de Euromast, hoe gezellig het achter Woerden of achter Breda ook moge zijn. Studium Generale en Belastingwinkel, Rechtswinkel, Wetenschapswinkel en Transferpunt stellen al geruime tijd vele Rotterdammers in staat te profiteren van hun universiteit. En daarenboven onderzoekt de universiteit de mogelijkheid om zich te presenteren via de lokale kabeltelevisie, en om zich via een aantal speciale cursussen te richten op de groep die na jaren van doen even wil denken aan iets anders, en die in het buitenland wordt aangeduid als "de derde leeftijd" zodat "derde kans onderwijs" een goede

werktitel lijkt (in ieder geval beter dan "laatste kans onderwijs"). De universiteit is er niet alleen voor de internationale wetenschap, maar ook voor Rotterdam en haar regio, niet zozeer als korte termijn probleemoplosser, maar vooral als pijler onder de stedelijke en regionale cultuur.

De E.U.R.: ondernemend, uitnemend, innemend

Een schets van een mogelijke toekomst voor de Nederlandse universiteit in het algemeen en de Rotterdamse universiteit in het bijzonder moet wel summier zijn, zeker als de voornaamste bedoeling ervan is u als leden of vrienden van de universitaire gemeenschap uit te nodigen daarover uw eigen opvattingen te formuleren. Aan de vooravond van haar vijfenzeventigste jaar is de universiteit groter dan ooit tevoren en voorzien van een indrukwekkende hoeveelheid menselijk kapitaal. Voor ons ligt de uitdaging ons vierde eeuwkwartiel in te gaan als een universiteit die *ondernemend* is in de beste tradities van onze stad, een universiteit die *uitnemend* is in de beste tradities van ons onderwijs en onderzoek, en een universiteit die *innemend* is in de beste tradities van onze naamgever, Desiderius Erasmus. Hij immers is het die de titel van deze rede aanreikt, als hij op zestigjarige leeftijd zijn gedachten over opvoeding en onderwijs nog eens ordent en de eigenschappen opsomt die kenmerkend zijn voor de goede onderwijzer. Meer nog dan wetenschap en wijsheid, schrijft Erasmus, zijn dat *"lenitas comitasque"*. "Lenitas comitasque" - wat betekenen zij anders dan zachtzinnigheid, voorkomendheid, innemendheid? Is deze voorkeursvolgorde niet opmerkelijk en het overdenken dubbel waard in een tijd waarin ook de ondernemendheid wel eens wat overdreven wordt aangezet?

Zo is het de naamgever van onze instelling zelf die ons zijn prioriteiten voorhoudt als hij de vooral liefdevolle beoefening van onderwijs en onderzoek voorhoudt als hoogste opdracht. Aan ons de taak die opdracht ook tijdens het komend academisch jaar tot uitvoering te brengen.