

Gespreksverslag Karel Wakker

Datum gesprek: 9 mei 2016

Akkoord geïnterviewde: 14 juni 2016; NB: mochten audio- of videofragmenten publiekelijk vertoond worden, dan eerst voor akkoord voorleggen aan dhr. Wakker

Korte biografie

Prof.ir. K.F. (Karel) Wakker (1944) studeerde vliegtuigbouwkunde in Delft. Na zijn afstuderen bleef hij aan de universiteit verbonden. In 1985 werd hij benoemd tot hoogleraar ruimtevaarttechniek, in 1993 tot rector magnificus. Na afloop van zijn termijn van drie-en-een-half jaar trad hij af, om na een jaar opnieuw rector te worden als opvolger van Blaauwendraad. In 2002 treedt Wakker opnieuw af als rector en wordt hij algemeen directeur van ruimte-onderzoeksorganisatie SRON. Hij blijft als hoogleraar Astrodynamics and Geodynamics voor 1 dag per week aan de TU verbonden. In 2009 gaat Wakker officieel met emeritaat. Tot mei 2015 blijft hij nog zijn college Astrodynamics geven.

Wetenschap in vroeger tijden

De politiek roerige tijden aan de TU heb ik wel meegemaakt, maar ik had er als medewerker weinig last van. Wat vaak wordt vergeten: bestuurders leven in één wereld en het wetenschappelijk personeel in een andere. Bestuurlijk staat de periode onder de WUB bekend als een 'heel slechte tijd', maar ik heb er juist goede herinneringen aan. De oud-researchdirecteur van Unilever, Wiro Beek, runde de selectieprocedures voor nieuw onderzoek (Beleidsruimte). Als je iets leuks dacht te hebben, ging je naar die man toe en je had een inhoudelijke discussie. Het ging de diepte in. Je sprak wetenschappelijk met elkaar. Je hoefde geen ellenlange stukken in te leveren zoals nu. Zeevalking werd door de minister als voorzitter CvB aangesteld om een bestuurlijk conflict op te lossen. Dat heeft hij prima gedaan. Na Zeevalking kwam er een college van Boerman (Vz), Schenck (RM) en mevrouw Kromhout. Dat was een harmonieus bestuur. Ze hadden geen ambities op elkaars terrein.

De studentenaantallen en financiën stonden er in 1993 misschien niet goed voor, maar ach dat fluctueert altijd. Wel was de universiteit wat naar binnen gericht. Tegenwoordig kloppen de universiteiten overal ter wereld zich op de borst en etaleren hun successen. Destijds in de jaren negentig wisten we dat we goed waren. De kwaliteit van onderwijs en onderzoek was goed, maar naar andere normen dan vandaag de dag gelden. Toen ik studeerde, had een student geen inspraak. Sterker nog: als je een slecht tentamen had gemaakt, ging de hoogleraar tegen je tekeer. Dan kroop je weg achter de rug van een grote student, want die hoogleraar pikte je eruit en zei: 'Wakker, jij weet het zo goed. Kom het maar eens uitleggen.' Zo was die tijd. Je had veel meer de meester-gezel-relatie. Dat gold ook voor medewerkers. Ik heb afdelingen meegemaakt daar kwam de hoogleraar elke morgen bij zijn medewerkers langs en zei: 'Mijnheer, vandaag doet u dat.' Dat vonden we niet erg in die tijd; zo was het nu eenmaal.

Het imago van de TUD was goed. Aan b.v. de deltawerken heeft deze universiteit een heel grote bijdrage geleverd. Algemeen werd erkend dat de kennis van de TUD een hoog niveau had, maar de hoogleraren hadden niet zo de behoefte om voortdurend rond te bazuinen hoe goed ze waren.

Benoeming tot rector

In 1993 werd Nico de Voogd de nieuwe voorzitter van het CvB, ik de nieuwe rector en mevrouw Kromhout bleef zitten. In '92 werd ik gevraagd om rector te worden. Tot dat moment had ik geen enkele ambitie op bestuurlijk vlak; ik was (vermoedelijk) ook de eerste hoogleraar die rector werd zonder ooit decaan te zijn geweest. Ik was wel ambitieus op wetenschappelijk vlak, dus ik had regelmatig onderzoeksvoorstellen ingediend bij die Beek. Daar kende men mij waarschijnlijk van. Ik vond het een moeilijke beslissing, maar zei toch ja vanwege de uitdaging. Ik ben het type dat op de tram stapt als hij langs komt en ik neem intuïtieve beslissingen. Ter voorbereiding heb ik negen maanden meegelopen met de zittende rector Pieter Schenck en nam ik deel aan de vergaderingen van het college van decanen.

Oud versus nieuw bestuursmodel

Ik was opgevoed in het klassieke universitaire model. Daarin waren de decanen de voormannen van hun faculteit, maar nog niet de integraal bestuurders die ze later werden. Een decaan was vrijwel altijd een wat oudere, door de wol geverfde hoogleraar. Hij had het nodige meegemaakt, wist dat niet alles altijd zo gaat als je hoopt Maar geen beroepsbestuurders. Mijn voorliefde voor dat systeem werd tijdens mijn inwerkperiode versterkt. De grote kracht en de essentie van de universiteit zit niet aan de top, maar op het wetenschappelijk niveau. Het wetenschappelijk personeel is geselecteerd op buitengewone kwaliteiten. Ze zijn niet allemaal even communicatief, hebben soms een blinde vlek of zijn monomaan. Dat moeten ze ook zijn, anders waren ze nooit zo ver gekomen. Het aansturen van deze mensen moet in principe *bottom up* gebeuren. Bij een koekjesfabriek wordt ergens aan de top besloten: we gaan koekjes maken. Een hoogleraar begint iets, en vijf jaar later bedenkt hij dat hij toch eigenlijk iets anders wil doen. Een universiteit *top down* besturen lukt niet. In mijn wereldbeeld bestuur je een universiteit door licht te sturen, veel te communiceren, te helpen/faciliteren. De rector was vroeger een *primus inter pares*. Je kon als hoogleraren onder elkaar spreken en soms sloeg de rector dan net een andere richting in.

Ik kende de universiteit zoals hij in 1993 was. De Voogd kende haar uit de rommelige periode die hij had meegemaakt, in de periode daarvoor. Daarna had hij in het bedrijfsleven gewerkt waar heel duidelijke targets zijn en waar top down bestuurd wordt. Hij heeft nooit de rol begrepen van decanen oude stijl. In zijn model kon dat niet: je had een president, met daaronder iemand voor onderwijs en onderzoek en iemand voor gebouwen en dergelijke. Het College van Decanen, voorgezeten door de rector, zag hij als een soort vijfde kolonne. Het oude model was mooi: de decanen vertegenwoordigden de faculteiten en overlegden met de rector over onderwijs en onderzoek. De secretaris-beheerders spraken met de secretaris van de universiteit en met de voorzitter over gebouwen, financiën, e.d. In het CvB kwam alles samen. Als de stemmen stakten, kon de voorzitter een knoop doorhakken. De Voogd wilde decanen aan zich binden, want hij was toch immers de vertegenwoordiger van de universiteit: '*L'université c'est moi*'. . De crux is een goede selectie van wetenschappelijk personeel en die dan vervolgens vrijheid geven. Probeer niet ze met kwantificeerbare modellen in de tang te houden. De Voogd dacht in termen van afspraken en targets, afrekenen, allocaties. 'Wat zijn uw plannen voor volgend jaar?' En aan het eind van het jaar: 'Wat is eruit gekomen'. Dat werkt niet in een universiteit en bovendien zijn hoogleraren slim genoeg om zich eruit te redden.

Tegelijkertijd heb ik een zeer grote bewondering voor De Voogd. Na mijn vertrek deden er allerlei rare roddels over onze verhouding de ronde, die helemaal niet waar waren. Dat verdiende hij niet. Maar de essentie van wat op den duur een probleem werd ging over de vraag: wat is een universiteit

en hoe moet je die aansturen? En wat is de rol van de rector. Ik zat op de klassieke lijn, hij op de managementlijn. Een universiteit is geen bedrijf. Het is cruciaal dat je wetenschappelijk personeel heel selectief aanstelt. Je moet toplieden aantrekken, en ze dan zo veel mogelijk met rust laten.

In het tijdperk onder de MUB werd de carrière van decanen afhankelijk gemaakt van het behalen van hun targets, alsof ze een soort afdelingsdirecteuren in een bedrijf waren. Met een sterke neiging om te zeggen: ja meneer de voorzitter. En daar dan iets terug voor te verlangen.

Vroeger werd een wat wereldvreemde, in zichzelf mompelende hoogleraar bewonderend aangekeken. Dat was de tijdgeest. Maar de wereld veranderde en er moesten *deliverables* komen. Die beweging kwam vanuit de politiek. De Voogd heeft de tijdgeest voortreffelijk aangevoeld. Hij was niet alleen een representant van de tijdgeest, hij liep waarschijnlijk zelfs iets vooruit. Er is geen goed of slecht, er zijn alleen golvende bewegingen. Nu gaat de golf weer de andere kant op, komen universiteitsbesturen onder schot door die afrekencultuur.

De onverwoestbare universiteit

Dat De Voogd functioneringsgesprekken invoerde, daar was ik het wel mee eens. De tijden veranderen. Voortdurend. Maar welke structuur je ook voor een universiteit bedenkt – en achtereenvolgende ministers en staatssecretarissen hebben veel verschillende modellen bedacht – het maakt allemaal zo veel niet uit. De wetenschappelijke staf is per definitie slim. Zij kunnen zich in bijna elk systeem handhaven. Een voorbeeld. Op een gegeven moment was het bon ton in Nederland en Europa om veel publicaties in *refereed journals* te hebben. De TUD scoorde wat slecht. Maar dat was niet terecht. Sommige mensen die later hoogleraar werden, deden tien jaar over hun proefschrift. Maar dat was dan ook een stuk werk waar je u tegen zei. Toen het om aantallen ging, werden de publicaties gewoon dunner en het werd gemakkelijker om in een *refereed journal* te komen. Er kwam op een gegeven moment een hoogleraar naar mij toe, van een gebied waar weinig *refereed journals* waren, en die zei: 'Vanaf nu gaan wij knallen'. Want met twee vrij onbekende universiteiten uit het buitenland hadden ze samen een tijdschrift opgericht. Het was internationaal en het was *refereed*. We hebben er verschrikkelijk om moeten lachen. Was al met al dus de output beter? Nee. Was hij slechter? Nee. Een universitaire organisatie past zich aan aan wat de buitenwereld wil.

Je had hoogleraren die weinig publiceerden en weinig contacten hadden in het bedrijfsleven, maar wel heel goed waren. Daarnaast had je wat meer praktisch ingestelde hoogleraren met veel externe contacten. Van TNO bijvoorbeeld. Helemaal niet slecht; ze konden studenten vertellen hoe het er later aan toe ging.

De titel van mijn diesrede van januari 1995 was: *de onverwoestbare universiteit*. De universiteit is onverwoestbaar, zolang je maar het type mensen binnenhaalt dat zich op een universiteit senang voelt. Je kiest voor een (gemiddeld) wat lager salarisprofiel, het voordeel dat daar tegenover staat is: meer vrijheid. Bij een bedrijf zegt de baas: 'Dit moet je doen'. Bij een universiteit zeg je zelf: 'Ik wil dit bestuderen.' Het gaat hier niet om het geld, het gaat hier om de ambitie en het plezier in onderwijs en onderzoek. Dat is het concept van de universiteit en dat moeten we in ere houden. En welke minister of welk beleid er ook komt, de universiteit past zich wat aan. Die processen hebben allemaal een golflengte van een jaar of tien. Dan komen er weer nieuwe ideeën. En als ik terugkijk, is de universiteit nog steeds de universiteit.

Meer zichtbaarheid

De TUD was in de jaren '90 wat naar binnen gekeerd maar niet suf of ingeslapen. Naar de normen van toen trad men voldoende naar buiten. Om een voorbeeld te geven: mijn voorganger als rector heeft een samenwerkingsovereenkomst met de beroemde Tsinghua Universiteit in Beijing gesloten. Dat gebeurde gewoon. Toen ik rector was, stond er dan een artikel in de krant en er werd een officiële dependance geopend. Daarvoor gebeurden die dingen ook, alleen wat minder expressief. Dat De Voogd om wat meer expressie vroeg, was ik helemaal met hem eens. De wereld veranderde. Of dat nou ten goede was of niet, we moesten mee. Als we niet veranderd waren, hadden we in die nieuwe wereld niet aan onze trekken kunnen komen.

De strategienota's uit deze periode waren goed, maar ze waren er eerder ook al. Boerman heeft bij zijn afscheid ook een soort strategische nota achtergelaten die heel lezenswaardig is.¹ Alleen dat was geen boekje dat strategienota pretendeerde te zijn, dat was een afscheidsrede. Ook weer dat introverte, maar wel de strategie duidelijk uitleggen. Elk CvB herijkt zijn visies, elke vier jaar.

Verdwenen overleg op het ministerie

Onder de WUB had het CvB tweemaal per jaar overleg met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. In mijn tijd was dat Ritzen. Die had een ijzersterke staf, die hun minister goed ondersteunde. De gesprekken in Zoetermeer waren dan ook van een hoog niveau. Ik vond daar echt sparring partners, zoals ik ze zo graag wilde. Onder de MUB vonden die gesprekken niet meer plaats. De minister moest op afstand; dat was het politieke denken van die jaren. In plaats daarvan kregen we een Raad van Toezicht. Maar daarmee kon je inhoudelijk niet echt praten. Ik had groot respect voor die mensen, het waren kanjers uit het bedrijfsleven of de politiek. Maar de gesprekken met hen kregen meer de teneur van: hoe vertel ik het mijn baas. Ze kregen succesverhalen te horen. De gesprekken onder de WUB hadden een veel hoger inhoudelijk niveau. Je had daar echt iets aan, ze hielpen mij en daagden mij uit. Ritzen wist meer dan ik, van onderwijs en politiek. Dus met hem praten was op mijn tenen lopen.

Veranderende medezeggenschap

In het overleg met de Universiteitsraad moest een spel worden gespeeld. Ik genoot daar niet zo van. Je had zogenaamd een goede discussie, maar er veranderde zelden iemand van gedachten. Met de OR was dat spel voor mij niet wezenlijk verschillend. Voor De Voogd wel, maar voor mij maakten die formele bevoegdheden niet zo veel verschil. Onderwijs bestaat uit heel ingewikkelde processen. Niemand heeft daar de wijsheid in pacht. Er zaten studenten en medewerkers in die raden, die echt deskundigheid op dat gebied hadden. Soms kwamen ze met dingen die ik hartstikke goed vond en overnam.

Hechtere banden met de industrie?

Omdat de financiering van universiteiten geen gelijke tred hield met de groei, zijn de banden met het bedrijfsleven versterkt. Maar ook dat is geen principiële verschil met vroeger, voor 1993. Bij Civiele Techniek hadden hoogleraren altijd al sterke banden met Rijkswaterstaat en met aannemers e.d. Dat was één grote club. Daarna werd de samenwerking meer in de vorm van contracten gegoten en ging geld een rol spelen. Shell had van oudsher een heel sterke band met Scheikunde en Mijnbouwkunde hier, al ver voor 1993. De hoogleraar-beheerder bij Vliegtuigbouwkunde, Van der Maas, was voorzitter van het bestuur van Fokker, van de Rijksluchtvaartdienst, van het bestuur van het NLR, etc. Je kon het zo gek niet bedenken in het lucht- en ruimtevaartwereldje of hij was er voorzitter van. Er

¹ Vermoedelijk betreft het de publicatie C. Boerman, H.P. van Heel, J.L.A. Jansen, De maatschappelijke functie van technische universiteiten. TU Delft: met zoeken en leren duurzaam op weg (Delft 1993).

waren dus toen al zeer hechte banden tussen de TUD en het bedrijfsleven. Waarom ben ik satellietbaanberekening gaan doen? Mijn baas, hoogleraar Hans Wittenberg, kwam bij NWO, Philips en Fokker en wist dus dat Nederland had besloten een satelliet te lanceren. Men kwam bij elkaar om daarover te overleggen en hij zat erbij. Hij kwam terug en hij zei: mijnheer Wakker, er ontbreekt nog iets in het projectplan voor die satelliet: de baanberekening van de satelliet die de astronomen voor hun gebruik van de instrumenten in de satelliet nodig hebben. Ik heb ze beloofd dat u dat vast wel zou kunnen. Dus u gaat satellietbaanberekening doen. Die banden waren er. Alleen er gingen niet direct geldstromen lopen.

Andere rol voor decanen

De veranderde positie van decanen heeft impact gehad op de universiteit. Decanen waren niet alleen meer vertegenwoordigers en verantwoordelijken van onderwijs en onderzoek, maar werden ook verantwoordelijk voor de centjes. Daarmee kwam er ook een ander soort decaan, soms van buiten ingevlogen. Iemand die bijvoorbeeld de marketing van Unilever deed, die werd decaan. Niet de eerste de beste, maar begreep hij nou wat hoogleraren drijft? Nee. Decanen moesten ook hoogleraar worden. Althans, in de wet stond dat ze 'de hoedanigheid van hoogleraar' moesten krijgen. In Delft hebben ze het begrip 'hoedanigheid van' uitgelegd als 'is'. Een jurist van het ministerie OCW heeft mij eens uitgelegd dat er een groot verschil tussen beide begrippen bestaat. Zo'n hoogleraar mocht bijvoorbeeld bij academische plechtigheden wel een toga aan hebben, maar hij had niet automatisch promotierecht. Dat nieuwe type decanen en vele andere managers begrepen de situatie vaak niet goed, namen na een aantal jaar weer afscheid en dan moest de opvolger weer rechtbreien wat fout was gegaan. Ze werden niet met de nadelen van hun eigen beslissingen geconfronteerd. Aan de andere kant: men paste zich aan. Daar kom ik weer met mijn stokpaard: het maakt niet zo veel uit.

Samenwerking met andere universiteiten

Internationalisering is een heel belangrijke ontwikkeling die in de jaren negentig op de rails is gezet. Men heeft luidop gezegd dat men de beste wilde zijn en er zijn netwerken met topuniversiteiten gesmeed. Bedacht door De Voogd, voor een belangrijk deel ingevuld door mij. Het zijn topnetwerken die nog steeds bestaan, maar die toen zijn opgezet. Er waren voordien ook internationale contacten, maar toen werd het meer gestructureerd. Er gingen grote bedragen in om. Buitenlandse studenten hiernaartoe halen, dat kostte veel geld. Wij stelden toen strenge eisen aan buitenlandse studenten. Inmiddels zijn die eisen wat naar beneden bijgesteld, in de hang naar veel buitenlandse studenten. Maar dat geldt voor alle universiteiten.

De samenwerking tussen Delft, Eindhoven en Twente heeft ook haar wortels in die tijd. De rectoren van alle Nederlandse universiteiten vergaderden toen eens per maand op zaterdagmorgen in Utrecht: het Rectoren College. Toen het bestuur met de MUB duidelijker geregeld werd, gingen de colleges van bestuur van de universiteiten met elkaar praten. Circa 1994 kwam hieruit het 3TU-overleg voort. In het begin was het nuttig, maar er waren altijd patstellingen omdat de collegevoorzitters het belang van hun universiteit voorop stelden. Als wij oud-rectoren elkaar tegenkomen, mopperen we nog steeds dat het daardoor nooit echt wat geworden is.

Meer fundamenteel onderzoek

We hebben in die periode 'gefundamenteeliseerd', daar ben ik trots op. We neigen sindsdien niet alleen meer naar de 'praktische' ingenieurswetenschappen, maar we doen ook meer fundamentele wetenschap, zoals nanotechnologie en fundamentele aerodynamica.

Fundamenteel onderzoek is de basis voor nieuwe ontwikkelingen. De computer van de toekomst is gebaseerd op fundamenteel nieuwe concepten. Je kan die ook aan de klassieke universiteiten overlaten. Delft zou dan meer gericht zijn op het maken van producten op basis van fundamentele inzichten die door anderen zijn veroverd. Dat was de positie van de TUD voor 1993. Daar zat een zeker logica achter. De Voogd en ik kwamen beiden uit de fundamentele hoek en hadden interesse in die richting. Toen zijn toppers als Mooij en Dekker (verder) opgekomen. Dat hebben ze zelf gedaan, maar in een klimaat dat hun gunstig gezind was. Ons inhoudelijk argument was dat de universiteiten waarmee we ons wilden meten, zoals MIT, ETH Zürich en Tsinghua in Beijing ook zo gestructureerd zijn. Die topuniversiteiten hebben een heel sterke fundamentele kant.

Werkrelatie met De Voogd

Ik heb De Voogd zo veel mogelijk gesteund omdat ik hem waardeerde en veel respect voor hem had. En ook omdat zijn ideeën voor negentig procent fantastisch waren. Maar twee punten waren voor ons beiden bijna onoverbrugbaar: hoe ziet een universiteit eruit en wat is de rol van de rector.

Ik waardeerde zijn extraverte manier van besturen. Je kon hem bij elke bijeenkomst neerzetten en hij hield gelijk een perfect betoog, precies geschikt voor die doelgroep. Hij heeft de TU op de kaart gezet in de politiek en bij directeuren van bedrijven, met wie hij perfect overweg kon. Dat heeft hij voortreffelijk gedaan. We vulden elkaar tot op zekere hoogte ook aan. Hij was een generalist en visionair, ik was beter in staat om die ideeën in de praktijk inhoud te geven. Internationaliseren bijvoorbeeld: betere contacten met andere universiteiten. Buitenlandse studenten hiernaartoe halen. In essentie kwam dat idee van hem. Hij zag als geen ander dat dat moest: wij moeten samenwerken met de topuniversiteiten. Maar wat dan die topuniversiteiten waren, dat wist hij niet precies. Dat er grote verschillen zijn tussen hoe goede universiteiten de ingenieursopleiding inrichten en dat studenten dus niet zomaar uitwisselbaar zijn, dat verbaasde hem oprecht. Het interesseerde hem ook niet zo. Dat was ook zijn kracht. We vulden elkaar in dat opzicht aan. Waar het ging om internationalisering liet ik de leiding aan De Voogd, maar vulde zelf de details in.

Ik vond en vind dat hij een heel goede voorzitter was in de tijd waarin we toen leefden: de overgang van een wat naar binnen gekeerde universiteit naar het soort universiteit dat we nu nog steeds zijn. Van alle mensen die ik heb meegemaakt op het bestuurlijke vlak binnen de TU, gaat mijn grootste bewondering uit naar De Voogd. Maar hij wilde teveel de representant van alles zijn. Janneke Kromhout en Magda Veenendaal verlieten het college omdat ze niet tegen de stijl van De Voogd konden. Ik kon wel goed met hem overweg en ik begreep zijn stijl. Als je ruzie had in het CvB, dan kon hij behoorlijk harde dingen zeggen. Maar soms kwam hij dan aan het eind van de dag 'jongensachtig' naar mij toe met een blikje bier en zei zoiets als: 'Hier, ik heb bier voor je meegebracht.' Dat is de stijl van de grote jongens uit het bedrijfsleven. Daar kon ik mee omgaan. Maar tegen mevrouw Kromhout was hij erg fel en die kon daar niet mee overweg. Ik had het gevoel dat hij bij mij meer op z'n hoede was.

Bestuurscrisis 1997

In januari 1997 ben ik bij de diesviering als rector afgetreden. Ik ging terug naar mijn faculteit, maar ik bleef betrokken bij internationalisering. Ik werd door De Voogd wel gekescherend 'de minister van buitenlandse zaken' genoemd. Dus toen De Voogd met een delegatie op reis ging naar Indonesië nodigde hij mij uit om mee te gaan, ook al was ik toen geen rector meer. Daaruit blijkt wel zijn waardering. Ik zal nooit vergeten dat we in een hotel in Jakarta zaten, ik geloof op een zondag. Er was iets in Delft gebeurd, waardoor mijn opvolger als rector, Blaauwendraad, zich tot de Raad van Toezicht heeft gewend. Blaauwendraad is in zijn vakgebied op het geniale af. Hij is ook een buitengewoon goed en integer bestuurder. Maar hij was als bestuurder wat minder flexibel dan ik

kan zijn. Er is iets gebeurd waardoor de RvT in paniek is geraakt.² Toen werd De Voogd gebeld door de voorzitter van de RvT Jan Slechte. Wat er precies gezegd werd, weet ik niet maar het gezicht van De Voogd betrok. Slechte wilde mij ook aan de lijn. Hij toeterde door de telefoon dat het zo niet kon en dat de rector en voorzitter niet meer door één deur konden. Hij vroeg: 'Ben jij bereid om terug te keren?' Ik moest daar even over denken en ik kreeg tot de volgende ochtend de tijd. Toen heb ik ja gezegd. Omdat ik het wel leuk vond, omdat ik het met De Voogd goed kon vinden. Dus in januari 1998 ben ik weer terug gekomen. Het was wel een pijnlijk moment omdat daarmee een collega-hoogleraar in een vervelende positie kwam. Ik was me er toen niet van bewust hoeveel anti-De Voogd gevoelens er speelden bij de OR.

Tweede periode als rector en rol RvT

Achteraf is de vraag of ik er verstandig aan heb gedaan. Als ik nee had gezegd, was misschien De Voogd blijven zitten met een andere rector. Als die een beetje een communicatief en slim polderend type was geweest, had het misschien beter uitgepakt. Als er een derde lid was gekomen zonder hoogleraarsachtergrond was het ook beter geweest. De kracht die ik in mijn positie had, was gedeeltelijk verantwoordelijk voor de toenemende agressiviteit van De Voogd. Misschien is agressief niet het juiste woord. Maar hij had iets teleurgesteld. Mijn stijl was altijd om bij polarisatie in het CvB iets slims te verzinnen waardoor het toch weer goed kwam. Dat werd wat moeilijker toen er een man bij kwam met een heel duidelijke mening: Berkhout. Een zeer goed hoogleraar met vele industriële contacten.

Toen ik als rector terugkwam, kwam Guus Berkhout het college versterken als derde lid. Hij was niet tevreden met alleen financiën, gebouwen e.d. in zijn portefeuille. Toen is voor het eerst de portefeuille onderwijs en onderzoek opgesplitst. Onderzoek ging naar Berkhout. Maar Berkhout was ook heel rechtlijnig. Die kreeg steeds meer problemen met De Voogd. Hij stond op zijn strepen en had voorzitter-achtige ambities. De spanning nam toe. Berkhout en ik waren het vaak inhoudelijk eens. Het is aan de secretaris van de universiteit Bronneman te danken dat het koppeltje nog een tijd bij elkaar bleef. We kregen toen iemand toegevoegd die geloof ik van KPMG kwam, die was een soort procesbewaker. Hij zat bij de CvB vergaderingen. We hebben ook nog een tijdje Jan Oele, oud-directeur van de NAM, als vierde lid van het CvB gehad. Maar uiteindelijk werden de spanningen ook voor de buitenwereld steeds duidelijker en bleek het onverkoopt. Ik werd voor een gesprek uitgenodigd door de voorzitter van de RvT. Dat gesprek heeft, waarbij nog een lid van de RvT aanwezig was, op mijn kamer plaatsgevonden. Ik heb ze toen uitgelegd wat de spanningen waren en ook voorstellen gedaan voor wat ze moesten doen om het in juiste banen te leiden. Maar dat hebben ze niet begrepen. Ze zijn in paniek geraakt. Volgens mij was Slechte een heel goede captain of industry, maar begreep hij niets van de universiteit. Ze hebben gezegd: het moet stoppen. Dat was in dubbel opzicht dom. Het was kwetsend voor De Voogd, wat hij niet heeft verdiend. Het was een verkeerd signaal naar de interne gemeenschap. De OR dacht: zie je wel, we hadden nooit verder moeten gaan met De Voogd. Dat was niet nodig. De Voogd had keurig afscheid kunnen nemen en de universiteit had hem kunnen zeggen dat hij een geweldige prestatie had geleverd. Iedereen had met opgeheven hoofd weg kunnen gaan.

De RvT heeft in mijn ogen een aantal domme beslissingen genomen: zowel bij de samenstelling van het tweede bestuurscollege onder De Voogd in 1997, als het naar huis sturen van het college in 2001.

² Het archief van de TU Delft: Raad van Toezicht biedt helaas geen aanvullende informatie over deze kwestie. De archiefbescheiden van het College van Bestuur zelf bieden helaas ook geen informatie: de vergaderverslagen van 1997 zijn niet beschikbaar.

Ik heb gelukkig mijn normale termijn van vier jaar kunnen afmaken en ben tijdens de lustrumviering in januari 2002 afgetreden.

Terugblik en balans

Er zijn belangrijke opbrengsten uit die periode waar de TUD nu nog van profiteert. De nieuwe bibliotheek, de onderzoeksinstituten waarin onderzoek uit verschillende faculteiten bij elkaar is gebracht, de allocatiemodellen, die zijn allemaal terug te voeren op deze CvB's. De clustering van faculteiten is nog steeds verdedigbaar. Het heeft goede dingen opgeleverd.

De breuk met het verleden was: klip en klaar vertellen dat je een topuniversiteit wilt zijn en dat je je wilt inzetten om dat te bereiken. Niet meer dat naar binnen gerichte bescheidenheid, maar zeggen waar je voor staat. Maar was die ambitie op zichzelf nou veel anders? Nee. Want daarvóór wilden we ook de beste zijn, maar het was niet netjes om dat te zeggen. Na de MUB zei je wat je wilde bereiken en ging je je ook bestuurlijk inzetten om dat te bereiken. Daar kwamen bestuurlijke processen bij, zoals hoogleraren 'afrekenen'. Voor het eerst werd in kaart gebracht wat je publiceerde. Dat was *not done* voor die tijd. Ik vind dit een goede ontwikkeling, mits zij niet te ver doorschiet. Besturen moet je met een knipoog doen. Naar jezelf, niet naar buiten. Niet teveel in jezelf gaan geloven. Op een gegeven moment werden de berekeningen in dat allocatiemodel zo pietluttig uitgevoerd dat ik dacht: ja, hou nou toch op!

Het is toch anders gelopen dan we toen dachten. De Voogd heeft gefocust op top down bestuur. Op dit moment ligt er weer vrij veel macht bij de hoogleraren. Ze halen contractgeld binnen van buiten. Ik was daar zelf een voorbeeld van. Op een gegeven moment werd 80 procent van mijn onderzoeksgroep gefinancierd uit externe contracten. Dan ben je tamelijk onkwetsbaar. Het besef dat het belangrijk is om soms voor de industrie te werken heeft hoogleraren aanzienlijke financiële middelen gegeven. Daarnaast is Brussel opgekomen. De grootste onderzoeksprojecten worden Europees gefinancierd. Kijk naar nanotechnologie. Dat is zeer succesvol, maar heeft zich niet top down ontwikkeld. In het concept dat De Voogd heeft van een universiteit geef je een hoogleraar opdrachten. In mijn opvatting hebben we het aan mensen als Mooij en Dekker te danken dat ze ervoor gekozen hebben om een bepaalde kant op te gaan: nanotechnologie en moleculaire biofysica. Dat succes hadden we nooit kunnen voorzien, maar we mogen geweldig blij zijn dat zij die keuzes hebben gemaakt. Die groepen zijn nu zo sterk dat ze zich wel heel slecht moeten gedragen wil je daar als CvB tegen optreden. Eigenlijk is de onafhankelijke positie van hoogleraren die we voor de WUB hadden, op een andere manier weer voor een deel terug gekomen. Bij mijn afscheidsdiner als rector had ik een grapje geleend van de voorzitter van een Amsterdams College van Bestuur. Dat ging als volgt. Een vader en moeder gingen met hun kinderen per auto op reis. Een van de kinderen zit op de achterbank met een plastic stuurtje in zijn hand en zegt: 'Pappa kijk eens hoe goed ik de auto bestuur'. Als rector kun je het relatieve van universitair bestuur wel inzien. We sturen een beetje bij, maar de wetenschappers staan echt aan het roer. Twee leden van de RvT kwamen na afloop naar mij toe. Ze spatten uit elkaar van woede. Ze snapten de humor niet. Ze verslikten zich in hun baas-zijn en hun belangrijk-zijn. Dat illustreerde voor mij de twee typen werelden.

Meer zichtbaarheid, internationalisering, 3TU, fundamentalisering, dat zijn allemaal positieve ontwikkelingen die uit die tijd stammen. Dat allocatiemodel en het kwantificeren van onderzoek heeft in elk geval geholpen de zaken wat scherper op het netvlies te krijgen. De onderzoeksinstituten daar ben ik nog steeds erg blij mee. Ook hier was De Voogd leidend. Het ging hem om het reduceren van overhead, maar ik vind die onderzoeksinstituten vooral interessant omdat zwakke kanten van verschillende groepen in die constructie elkaar kunnen opheffen en sterke kanten elkaar kunnen versterken. Zelf heb ik de aanzet kunnen geven tot het verbeteren van de onderwijsprocessen. We

hebben ons afgevraagd: wat is de kwaliteit van het onderwijs en wat is het verschil tussen kwaliteit en niveau? Wat weten de jongelui als ze aankomen en wat verwachten we dat ze kunnen als ze vertrekken? Dat soort dingen hebben we allemaal ontrafeld en de onderwijsprocessen er op aangepast.

Het was een leuke tijd. De spanning van de verbetering. Jezelf toetsen aan slimme mensen, ook studenten. Ook in de samenwerking met De Voogd heb ik veel geleerd. Als bestuurder moet je je best doen. Je leeft in een bepaalde tijd. Na jou breekt er weer een andere tijd aan, met andere normen en waarden.