

Gespreksverslag Hans Mooij

Datum gesprek: 2 juni 2016

Akkoord geïnterviewde: 5 juli 2016

Korte biografie

Prof.dr.ir. J.E. (Hans) Mooij [1941] werkte na zijn promotie als fysicus bij Shell, maar keerde na anderhalf jaar terug naar de TU. Van 1980 tot zijn pensioen in 2006 was hij hoogleraar theoretische en toegepaste natuurkunde, van 1996 tot 1997 was hij de laatste decaan van de faculteit technische natuurkunde voordat deze werd samengevoegd met scheikundige technologie. In de jaren '90 stond Mooij aan de wieg van het inmiddels zeer succesvolle vakgebied van de nanotechnologie. Hij was lid van de Raad van Bestuur van FOM en is sinds 1993 lid van de KNAW. Als emeritus hoogleraar is Mooij nog steeds verbonden aan het Kavli Institute of Nanoscience.

Bestuurlijke veranderingen na de MUB

Een sterk beleid is altijd een probleem geweest, zowel voor als na de MUB, maar de TU had wel verandering nodig in de jaren '90. Ik heb nooit in de Universiteitsraad gezeten, maar ik had het gevoel dat die nogal in zichzelf gekeerd was. Zelfs al gingen de scherpe kantjes er op den duur wat af, op mij maakte het de indruk dat die mensen erg bezig waren met elkaar en met het systeem en te weinig toekwamen aan verstandige beslissingen over de universiteit. Daar waren ze ook veel te divers voor; je kon er geen consistent beleid uit halen. Het was een tijdrovend vergadercircuit en nodigde nu ook niet de mensen uit die geschikt waren om beleid te maken. De mensen die zich daarvoor opofferden of die daar zelfs plezier in hadden, waren nou niet de mensen die je daar graag in wilde hebben: de echt goede onderzoekers, onderwijzers en bestuurders. Dus die universiteitsraad zag ik met plezier gaan.

Het CvB heeft nou ook niet altijd geweldig gefunctioneerd in die begintijd. Ze waren niet met z'n drieën eensgezind het beste voor de TU aan het doen.

De medezeggenschap in de faculteiten werkte wél, voor de MUB. In dat stadium ging het in redelijke harmonie, ook het faculteitsbestuur werkte wel. Het idee om dat te vervangen door één decaan die alles voor het zeggen heeft, vind ik helemaal niet zo gezond. De decaan kan wel het voortouw hebben, maar een beetje tegenwicht in de vorm van twee andere bestuursleden vind ik helemaal niet slecht. Maar dit werkt ook hoor, het maakt niet zo heel veel uit. De decanen die we hadden, daar kon je mee praten.

Vorbereiding van de strategienota

Over de eerste strategienota *Naar een nieuw engagement*¹ zijn veel lange gesprekken gevoerd en er is veel papier geproduceerd. Er waren veel mensen bij betrokken. Ik deed er ook aan mee, al kan ik me die gesprekken niet heel scherp voor de geest halen. Er was een bijeenkomst in Wassenaar meen ik waar van alles besproken werd. Nico de Voogd praatte zelf met mensen. Hij wilde echt weten wat je vond. Strategienota's zijn prachtig en je moet ze hebben, maar het beleid erna is zelden precies

¹ Strategienota *Naar een nieuw engagement* (1994). Beschikbaar bij de bibliotheek van de TU Delft.

zoals in de strategienota is aangekondigd. De belangrijkste functie van een strategienota is dat je erover nadenkt. Meer dan wat je besluit, want dat wordt toch door de omstandigheden weer ingehaald.

De clustering van faculteiten

De clustering van faculteiten heeft wetenschappelijk niet veel uitgemaakt, dat is mijn conclusie. Kruisbestuiving, met chemische technologie bijvoorbeeld, dat was er een beetje.

Ik was decaan toen de clustering werd voorbereid. Wij hebben toen bereikt dat het reactorinstituut niet bij onze faculteit kwam. Later is dat alsnog gebeurd, maar toen was er daar ook wat veranderd. Vóór de clustering was het nog een club met zo'n 100 wetenschappers, die niet heel erg veel publiceerden en weinig onderwijs verzorgden, dus als het aan ons vast was geplakt was dat ongunstig geweest: veel extra staf en weinig output. Dan weet je precies wat er op den duur gebeurt.

Wij zijn bij de clustering van faculteiten eerst een afdeling technische natuurkunde binnen een grote faculteit Technische Wetenschappen geworden en pas later opgedeeld in kleinere afdelingen.² In het begin werkte dat niet zo gelukkig in ons geval. Dat lag niet aan de decaan, maar er was gewoon een laag bij gekomen. Voor de clustering viel de faculteit Technische Natuurkunde direct onder het College van Bestuur, daarna zat er een overkoepelende faculteit Technische Natuurwetenschappen tussen. Die afdeling technische natuurkunde was naar mijn idee te groot. Er was te weinig samenhang en de mensen wisten te weinig van elkaars onderzoek om verstandige beslissingen te kunnen nemen. Later hebben wij vanuit mijn club het initiatief genomen om die afdeling op te delen in kleinere secties. De uiteindelijke vorm, met overzichtelijke afdelingen en daaronder weer kleinere groepen van mensen die goed van elkaar weten wat ze doen, daar is goed mee te werken. Maar het is niet zo dat er toen meteen allerlei crossconnecties kwamen.

Investerings in nanotechnologie

Bij het opbouwen van nanoscience heeft het CvB ons echt gesteund. Zij zagen in dat het een *hot topic* aan het worden was en dat de universiteit daarmee kon scoren. Of ze zagen dat het een mooi onderwerp was. Wel waren de grenzen van het vakgebied vaag. Van de ene week op de andere was iedereen ermee bezig. Maar wij hadden onze eigen koers. We deden wat we wilden, we zijn blijven doen wat we wilden en we kregen de infrastructuur die daarvoor nodig was.

Ik mag De Voogd. Al was ik het soms niet met hem eens, daar viel altijd over te praten. Maar na afloop trok hij zijn eigen conclusies en die zette hij door. Ik herinner mij één situatie waarin we echt tegenover elkaar stonden. Dat was toen we bezig waren een landelijk programma voor nanotechnologie op te zetten. We kregen daar 100 miljoen voor. Toen kwam de vraag op hoe dat geld te verdelen. Wij waren voor gerichte investeringen in infrastructuur op een beperkt aantal plaatsen: in Delft, Groningen en Twente. In Delft hadden we een raming gemaakt voor een bepaalde som geld die we goed konden gebruiken. Twente vroeg ongeveer anderhalf keer zo veel als wij, eigenlijk vooral om dat bedrag van 100 miljoen vol te maken. Wij vonden dat niet erg, want het bedrag dat wij hadden aangevraagd was op de juiste schaal. We waren daar heel gelukkig mee, hebben er een prachtige clean room van gebouwd die goed gedraaid heeft. Maak je het groter, dan geeft dat een last voor de toekomst, want uiteindelijk moet je de exploitatiekosten zelf opbrengen. Bovendien moet de universiteit het bedrag dat je van buiten krijgt aanvullen met een eigen bijdrage. Omdat zij zo'n groot bedrag kregen werd Twente de penvoerder van het programma. Dat vonden wij eigenlijk best, want het is een hoop werk. Maar Nico de Voogd wilde daar niet in mee gaan. Hij wilde

² Zie ook het archief van de TU Delft: Faculteit Chemische Technologie, voorlopig inventarisnummer 93.

Twente niet met de eer laten strijken. Hij had mensen van McKinsey over de vloer die ook een plan gemaakt hadden. Ik herinner mij een situatie dat ik ontboden werd bij hem, met een paar collega's en met die McKinseymensen. Ik was al een jaar bezig met het nationale plan en wilde niet nu plotseling met een nieuw plan komen waarin Delft de hoofdprijs zou krijgen. De Voogd had op dat moment liever de hele zaak geschrapt; hij vroeg aan mijn collega's wie dan wel mee wilde gaan in een nieuw plan. Maar die deden het ook niet. Het landelijke plan is dus doorgedaan, maar daar was De Voogd echt heel boos over. Ik heb daarna nog tien jaar lang uit Twente verhalen gehoord over de verschrikkelijke last die het voor de universiteit was om die enorme investering te moeten *matchen*. Nano kwam in Twente goed uit de verf, maar dat ging ten koste van veel anderen en heeft een hoop kwaad bloed gezet. Ik ben blij dat wij het niet naar ons toe getrokken hebben. Wij hadden en hebben een gezonde infrastructuur en op termijn hebben we er geen schade van gehad.

Andere publicatiecultuur

Ik ben begonnen in een tijd dat er amper gepubliceerd werd. Ik vond het wel heel gezond dat je gedwongen werd om te laten zien wat je publiceerde, de outputrapportage. Dat citaties worden bijgehouden vind ik tot op zekere hoogte goed, als je er maar niet in doorschiet. Voordat er citaties geteld werden was er geen duidelijk systeem om te bepalen hoe elke onderzoeksgroep presteerde. Ik heb daar met Karel Luyben wel eens over in de clinch gelegen, omdat onze groep ten onrechte werd weggezet als een groep die benedengemiddeld presteerde. Later is dat toen rechtgezet, omdat ik kon aantonen dat we het juist heel goed deden. Citaties tellen geeft dus wel een indicatie. Als de ene club drie keer zo veel publiceert als de andere, dan is er wel verschil. Maar als de één 10 procent meer heeft dan de ander, dat betekent niets. Op het moment dat het een zogenaamd objectieve maatstaf geeft schiet je je doel helemaal voorbij. Ik heb zo'n hekel aan die rekensommetjes. Als je je best doet, kun je het manipuleren: of je publiceert één goed artikel, of een serie artikelen. Dan heb je drie publicaties, geweldig. Maar je hebt wel je tijd verknoeid vind ik.

Protest tegen doorgeslagen bedrijfscultuur

In 2005 schreef ik samen met anderen een brief aan de minister van OCW waarin we alarm sloegen omdat verhoudingsgewijs te veel bestuurders van de universiteit uit het bedrijfsleven afkomstig waren en bijna niemand uit de academische wereld. De situatie was extreem op dat moment. We hadden een CvB, daar zat een rector in maar de andere twee hadden geen ervaring in onderzoek, noch ervaring in onderwijs, noch op een universiteit. Bij de decanen van alle faculteiten zaten er slechts 1 of 2 die een achtergrond als hoogleraar hadden. Ze werden allemaal hoogleraar gemaakt. Maar ze kwamen niet bij de Raad van Hoogleraren. Ik was toen lid van die Raad; wij moesten elke hoogleraarbenoeming beoordelen. Die decanen zouden in negen van de tien gevallen een negatieve beoordeling hebben gekregen wanneer ze zouden worden voorgedragen als hoogleraar. Dat was niet bedoeling. In de wet staat: een van de hoogleraren wordt decaan. Je kunt het omdraaien en elke decaan hoogleraar maken, maar zo was de wet niet bedoeld.

In de Raad van Toezicht zaten nul hoogleraren. De Raad van Toezicht beoordeelde ons als een bedrijf. Die vergelijking gaat lang niet voor alle aspecten op, dat was ongezond. Die mensen hadden geen idee waar ze 't over hadden. Ze namen helemaal niet zulke domme beslissingen en als het over bedrijfsvoering ging wisten ze het wel. Maar ze hadden geen inzicht in onderzoek of onderwijs, terwijl dat de twee hoofdpoten van de universiteit zijn. Dat er mensen uit het bedrijfsleven bij zitten om te kijken of het goed gerund wordt hier, dat is prima. Maar als de zeer ruime meerderheid uit het bedrijfsleven komt, dat was echt niet goed. Dat merkte je echt. Ik weet niet meer precies waar het om ging, maar het was niet iets wat wij verzonnen, er waren aanleidingen genoeg. Daarom hebben wij met een aantal hoogleraren op persoonlijke titel die brief geschreven. We stuurden die brief aan

de minister omdat er op dat moment nieuwe benoemingen in de Raad van Toezicht werden verwacht. We hebben overigens nooit enige reactie gekregen, die brief is in een zwart gat verdwenen. Maar ik ben heel tevreden als ik zie hoe de decanen nu functioneren. Als je nu kijkt wie er decaan zijn, zijn de verhoudingen tussen mensen uit het bedrijfsleven en uit de academische wereld veel gezonder.

Terugblik

Ik vind dat de veranderingen die in de jaren '90 zijn ingezet op langere termijn goed hebben uitgewerkt. Een aantal dingen zijn echt verbeterd. Een voorbeeld is de centralisatie van de ondersteunende diensten. Tijdens de MOD waren ondersteuners op lokaal niveau echt ontdaan. Wij zagen het ook allemaal nogal somber in, want eerder pogingen om dingen te centraliseren gaven vaak een puinhoop en dan werd het alsnog lokaal opgelost. Maar nu functioneren de diensten naar mijn gevoel behoorlijk goed. Ook beter dan vóór de centralisatie. Het is nu duidelijker wie je aan moet spreken en als je een wens uit, krijg je daar ook antwoord op.

Dat er hier nu een verbouwing gaande is, terwijl we over een beperkt aantal jaar gaan verhuizen, dat zou vroeger nooit gebeurd zijn. Men zou daar niet meer in geïnvesteerd hebben. Nu beseffen ze dat je niet vijf jaar lang kunt knoeien en dat het dus toch moet gebeuren. Er zijn mensen die duidelijk aanspreekbaar zijn en ook de verantwoordelijkheid durven nemen.

De keerzijde van die ruimere beslissingsbevoegdheid van het CvB is dat er ook groepen zijn die het wat minder goed treffen en die dan maar veel promoties moeten zien te draaien om aan geld te komen. Dat is een landelijke trend, die ik adembenemend slecht vind. Dat er geld wordt gegeven voor promoties, dat geeft misstanden. Je moet groepen niet aansturen via dat soort cijfertjes, maar ze blijven stimuleren om misschien net een andere weg in te slaan. Met name bij benoemingen heb je dat in de hand. Door goede benoemingen kun je het niveau verhogen. Je moet niet achter alle modes aanlopen, maar ook ruimte houden voor goed werk dat toevallig even niet zo in is. Daar moet je in durven te geloven.

Het onderwijs is ook verbeterd. Er wordt tegenwoordig hard over nagedacht, over nieuwe vormen. Er zijn royaal middelen beschikbaar: mensen die je helpen om een film te maken of een demonstratiemethode.

Ik vond de overgang niet altijd goed, maar zoals het nu op de rails staat gaat het goed. Die verbetering is een voortdurend proces geweest. Ik denk dat bij iedereen het besef is gegroeid van wat belangrijk is en wat niet.

Dingen veranderen ook autonoom, los van de hele bestuursstructuur. De mentaliteit is bijvoorbeeld veranderd, in positieve zin. Mensen zijn er nu op gericht om voor het grote geheel iets goeds te doen, meer dan twintig jaar geleden. Nu kan ik niet namens iedereen spreken. Wij hebben de afgelopen jaren heel veel steun gekregen; er zijn ook hoeken van de TU waar ze het moeilijk hebben. Maar om iets voor elkaar te krijgen op de schaal zoals we het nu hebben bij nanoscience, dat zou veel moeilijker geweest zijn in de oude structuur. Bestuurders hadden toen meer moeite om ingrijpende beslissingen te nemen: in te zetten op één groep en daarmee automatisch andere groepen te benadelen.

Nano is gesteund en omhoog gekomen, maar zo zijn er niet heel veel dingen die zo gesteund worden en zo zichtbaar zijn; die elke tien jaar een beetje verschuiven. Het zou gezond zijn als er nog een stuk of vier echt sterke gebieden waren bij de TUD. Het moet vanonder groeien en dat moet je herkennen en dan moet je 't helpen. Maar je moet de structuur wel zo maken dat je het kunt helpen. Twintig

jaar geleden was dat heel moeilijk; iedereen zat naar elkaar te loeren. Het systeem is nu zo dat het kan.