

Gespreksverslag Karel Luyben

Datum eerste gesprek: 13 april 2016

Datum tweede gesprek: 22 juni 2016

Akkoord geïnterviewde: 21 september 2016

Korte biografie

Prof.ir. K.Ch.A.M. (Karel) Luyben (1951) studeerde scheikundige technologie aan de TU Eindhoven. Hij werkte als onderzoeker aan de Landbouwniversiteit Wageningen en een jaar lang in het bedrijfsleven: bij Bayer in Duitsland en Cehave in Nederland. In 1983 kwam hij naar Delft als hoogleraar bioprocestechnologie. Van 1998 tot 2009 was Luyben decaan van de Faculteit Technische Natuurwetenschappen. In 2010 werd hij gekozen tot rector magnificus van de Technische Universiteit Delft.

Relatie tussen WUB en MUB

De introductie van de WUB heb ik niet heel actief meegemaakt. Voor zover ik die mij herinner – uit mijn studententijd – vond ik de WUB wel nuttig. Daarvóór waren de hoogleraren “keizers in hun keizerrijkje”, en was er een hoge muur tussen hen en de studenten. Die cultuur is terecht afgebroken met de komst van de WUB, maar de wet is wat mij betreft doorgeschoten. Ik heb aan den lijve ondervonden dat de WUB niet zozeer een democratische maar veel meer een bureaucratische wet was. Ik vind de MUB een aanzienlijk betere wet dan de WUB, maar de WUB was een essentiële tussenstap om bij de MUB terecht te komen. Het is logisch dat je eerst doorschiet, want als je alleen maar een klein beetje bijbuigt, veert het weer terug. De WUB was daarvoor doeltreffend; die heeft die oude structuren grondig vernietigd. Het heeft hier en daar behoorlijk wat energie gekost en had geen 25 jaar hoeven te duren. De waarde van de WUB was dat de MUB een vooruitgang was ten opzichte van de WUB, de MUB hadden velen geen vooruitgang gevonden ten opzichte van de oorspronkelijke situatie waarin hoogleraren volledige vrijheid hadden. Daar had je met name de hoogleraren nooit van kunnen overtuigen. Hun macht was door de WUB volledig afgebroken; daarna is hun invloed onder de MUB meer gebalanceerd opgebouwd. Je moest door een dal om weer op een nieuw evenwicht terecht te komen.

Misschien is het ook wel goed dat de WUB was doorgeschoten, want daardoor hebben wij nu een voorsprong met de MUB, die in Denemarken “gekopieerd” wordt en waarnaar in Duitsland met belangstelling wordt gekeken. Van de Nederlandse universiteiten staan er 12 aan de top. Er is geen enkel land dat relatief zo veel universiteiten zo hoog heeft staan. Dat heeft denk ik iets met die MUB te maken.

Relatie tussen MUB en clustering

Drie of vier dagen na het invoeren van de MUB heeft het Delftse CvB het kordate besluit genomen om een aantal faculteiten te fuseren: van 13 kleine naar 7 (inmiddels 8) grotere, stevige faculteiten van vergelijkbare omvang.

Benoemingsprocedure tot decaan Technische Natuurwetenschappen

Er waren twee zoekcommissies. Die hadden van het CvB de opdracht gekregen om zowel voor STM (Scheikundige Technologie en Materiaalkunde) als voor TN (Technische Natuurkunde) een decaan van buiten aan te trekken, hoewel deze beide faculteiten inmiddels gefuseerd waren. Nico de Voogd vond dat die twee decanen vier jaar lang met elkaar moesten optrekken en de beste van de twee kon dan overblijven om de gefuseerde faculteit Technische Natuurwetenschappen vorm te geven. Daarin was ik niet geïnteresseerd, want zo'n vechtmiddel gaat natuurlijk niet werken als je een faculteit wilt vormen. Ik werd gevraagd om decaan te worden voor STM, maar gaf aan alleen geïnteresseerd te zijn in een decanaat van een reeds gefuseerde faculteit TNW. De zoekcommissie voor TN had geen kandidaat gevonden over wie alle leden tevreden waren. Op mijn advies gingen de commissies met het CvB praten; dat gaf alsnog opdracht om één decaan te zoeken voor de gefuseerde faculteit TNW. Ik ben vervolgens bij de zoekcommissie voor TN op bezoek geweest en daar kwam ik ook uit op de eerste plaats. Beide commissies droegen mij dus voor. Het CvB was het in eerste instantie niet met die keuze eens, want het wilde een kandidaat van buiten de universiteit. Maar de zoekcommissies bestonden voor de helft uit mensen 'van buiten'. Die gaven aan dat als hun voordracht niet serieus werd genomen zij niets meer voor de universiteit zouden doen. Bovendien zouden ze hun ongenoegen openbaar kenbaar maken. Dat heeft de toenmalige voorzitter van de commissie letterlijk gezegd.

Vervolgens heeft het CvB mij gevraagd om mij terug te trekken uit de procedure. Zij zeiden: 'Een gefuseerde faculteit waarvan de decaan uit een van de twee te fuseren delen komt, dat kan niet goed gaan.' Maar ik had mij grondig voorbereid en ik noemde tien punten waarop die beide deelfaculteiten echt de bodem hadden bereikt: financiën, studentenaantallen en nog een heleboel meer. Ik zei: 'Nico, het kan niet slechter gaan met deze faculteit qua etc. Er is maar één route en die gaat bergopwaarts. Dit is de mooiste baan die er is, dus die wil ik wel.' Toen zei Nico: 'Dan heb ik een probleem.' Ik zei: 'Jij wel, ik niet.' Ik werd voor een jaar decaan, zonder dat ik het bijbehorende salaris kreeg, want er werd alsnog een decaan buiten de universiteit gezocht. Er was inderdaad een kandidaat van buiten. Ik ben vergeten wie, maar kende hem en meen dat hij inderdaad geschikt was, beter geëquipeerd zelfs dan ik. Maar hij verdiende twee keer zo veel als De Voogd, en De Voogd was niet bereid zo veel te betalen, als hij dat al mocht – de Balkenende-norm bestond toen nog niet –. Dit speelde tussen september 1997 en april 1998. Dit hele bureaucratische proces kwam nog voort uit de WUB en paste in die sfeer. De WUB denderde als het ware nog een tijdje door. Die twee zoekcommissies waren al voor de MUB begonnen en hoewel de MUB al was ingevoerd was het CvB toen nog niet adequaat genoeg om dat bureaucratische proces een halt toe te roepen. Ook was de stelregel: mensen van binnen de universiteit kunnen niet besturen. Er was inderdaad onder de WUB niet geïnvesteerd in het kweken van leiderschapskwaliteiten bij hoogleraren. Maar dat niemand kon besturen was te algemeen gesteld. Er waren ook uitzonderingen en ik ben van mening dat ik een van de mensen was die tot die categorie behoorde.

Opdeling van de nieuwe Faculteit TNW

Toen ik aantrad als decaan van een net geclusterde faculteit merkte ik dat cultuurverschillen ons dwars zaten. Ik ben vanaf dag één begonnen met het opsplitsen van de voormalige faculteit STM in drie afdelingen: Scheikundige Technologie, Materiaalkunde en Biotechnologie. Daar hoefde ik niet lang over na te denken, want ik kende de faculteit STM heel goed. De voormalige faculteit Technische Natuurkunde was veel te groot, maar heb ik eerst met rust gelaten want die kende ik niet goed genoeg.

De ideale afdeling is zo groot mogelijk. Waarom dan niet van de hele universiteit een afdeling gemaakt? Die zou ten eerste te divers zijn en ten tweede kun je geen vertrouwen kweken. Een

afdeling moet zo groot zijn dat je elkaar allemaal van gezicht kent en dat de hoogleraren elkaar vertrouwen. Dat wil zeggen: zes tot tien hoogleraren per afdeling en in totaal ongeveer 100 tot 150 medewerkers. Dat was mijn streven. Op 19 mei 1999 kreeg ik een brief van 19 hoogleraren Technische Natuurkunde. Ze hadden een enquête gehouden waaruit bleek dat iedereen vond dat TN één geheel moest blijven. Als je het zou opsplitsen kon het alleen maar slechter worden. Die brief werd mij overhandigd door Ted Young. Hij was de bewaker van het 'fort Technische Natuurkunde'. Ik zei: 'Ted, mooi, bedankt. Ik ben het niet met je eens, dus ik ga door met onderzoeken hoe we van TN overzichtelijke afdelingen kunnen maken.'

Ik wilde *bottom up* onderzoeken wat de beste indeling zou zijn. Ik ben met vrijwel alle hoogleraren en U(H)D's in gesprek gegaan. Ik gaf daarbij ook te kennen dat ik de hoogleraren het jaar daarop zou gaan beoordelen. Dat was ook nieuw. Zelf was ik in de vijftien jaar dat ik hoogleraar was nog nooit beoordeeld. In twee, drie jaar heb ik langzamerhand een systematiek van beoordelingsgesprekken ingevoerd.

Toen kwam ik een clubje Nanoscience tegen onder leiding van Hans Mooij. Die zaten klem in dat fort Technische Natuurkunde. Het was een zich ontwikkelend vakgebied, maar de hoogleraren werden door de anderen kort gehouden dus die konden hun vleugels niet uitslaan. Ik vroeg Mooij of hij bereid was met enkele collega-hoogleraren een nieuwe afdeling te vormen. Daar ging een jaar of anderhalf overheen van praten en overleggen en toen was Hans Mooij daar inderdaad toe bereid. Toen Mooij eruit stapte, kwam een dag later Ted Young bij mij om te zeggen dat hij ook een eigen afdeling Optica had gevormd. Dat bleef er nog één afdeling over: Multiscale Physics onder leiding van Harry van den Akker. Die afdeling heeft het op den duur niet gered.

Organisatiecultuur bij de Faculteit TNW

In de afdeling biotechnologie waaraan ik leiding gaf heerste een sfeer van vertrouwen en openheid. Dat heb ik heel langzaam in die hele faculteit voor elkaar gekregen. Er is een tenure track systeem ingevoerd, en resultaat- en ontwikkelingsgesprekken. Er is een systeem van *appraisal* opgezet waarbij je in een faculteit alle hoogleraren met elkaar vergelijkt en in een afdeling alle UD's en UHD's. Er is voor gezorgd dat dit soort gesprekken altijd met twee leidinggevenden gevoerd wordt, dus ze zijn geharmoniseerd. Dat zijn cruciale instrumenten geweest om de cultuur goed te krijgen en kwaliteitsbewustzijn te versterken. Mijn opvolger als decaan Tim van der Hagen heeft dat nog verder gebracht: bij TNW heerst een uitermate open en transparante cultuur waar mensen op een goede manier beoordeeld worden. Sindsdien heeft de faculteit het ook niet slecht gedaan.

Hoogleraren beter managers onder de MUB

Toen de MUB werd ingevoerd, was de algemene gedachte: hoogleraren zijn geen goede managers. Daar is een goede verklaring voor. Ten tijde van de WUB werden hoogleraren met *managerial ambitions* bij voorkeur niet benoemd. Je kon immers op je vingers natellen dat ze gefrustreerd zouden raken. Als benoemingsadviescommissie koos je dus liever een hoogleraar zonder managementambitie. Ook zelf was ik behoorlijk gefrustreerd. Geen wonder dus dat onder de MUB in eerste instantie bleek dat de hoogleraren niet konden organiseren en geen leiders waren. Ik ben bij TNW als eerste begonnen daar iets aan te doen, ook mensen te benoemen die op organisatorisch vlak ambities hadden. Kijk nu: praktisch alle afdelingsvoorzitters bij TNW komen van binnen. Wij kunnen nu makkelijk mensen selecteren uit ons eigen bestand die en kunnen organiseren en kunnen leiding geven en inhoud hebben. Die cultuur is dus bij TNW gegroeid en krijgt geleidelijk aan grip op de andere faculteiten binnen de TUD, maar dat geldt niet per definitie voor alle universiteiten.

Interdisciplinair onderzoek

Je moet thema's aanpakken en daarnaast mensen binnen disciplines laten werken; in dat opzicht zijn Guus Berkhout en ik het met elkaar eens. De manier waarop we dat themagerichte onderzoek inbedden is in de loop der jaren veranderd.

In de jaren '90 waren er iets van 39 DIOC's (Delftse Interfacultaire Onderzoeks Centra). Vóór de clustering gingen ze over de grenzen van de faculteiten heen en dat was heel goed. Daarna gingen ze vaak niet meer over de grenzen van de geclusterde faculteiten heen en hebben we er interdisciplinaire onderzoeksinstituten van gemaakt. Maar in de praktijk kwam er van de interactie tussen promovendi vaak betrekkelijk weinig terecht. Het was *'take the money and run'* als ik het oneerbiedig mag zeggen.

Na de DIOC's zijn de DRC's gekomen; de afkorting staat voor Delft Research Center. De DRC's waren compacter en er waren er minder van, een stuk of 13. Daarna kwamen de DRI's; dat staat voor Delft Research Initiative, later omgedoopt tot Delft Research-based Initiatives. Dat waren vier grotere initiatieven. Het streven van Hans van Luijk (CvB-voorzitter in Delft van 2001-2008, MH) was dat je in enkele zinnen moest kunnen uitleggen op welke thema's deze universiteit actief is: energie, gezondheid, mobiliteit en infrastructuur. Milieu zat er toen ook nog bij; dat is nu Delft Global geworden.

Die vier DRI's bestaan nog steeds, maar we zijn er wel instrumenten naast gaan zetten, want zo compact hoeft het voor mij ook weer niet. We hebben de TUD-instituten toegevoegd, op gebieden als robotics, climate, process technology, sports engineering, safety and security, transport etc. Die krijgen betrekkelijk weinig geld: het CvB betaalt honderd duizend euro per jaar en de decanen van deelnemende faculteiten samen ook. Het interessante is dat de instituten betere resultaten opleveren dan de DIOC's van toen. Want de decanen krabben zich voortdurend achter het oor omdat ze zelf moeten investeren. Ze vragen zich af: is dit echt wat we willen? Ten tweede is er te weinig geld om onderzoek mee te doen, die instituutbijdrage is echt bedoeld om mensen bij elkaar te brengen, verbanden te smeden, voorstellen te schrijven, zichtbaarheid te creëren. Die elementen hebben ertoe bijgedragen dat onze instituten het heel erg goed doen.

Rankings

Delft staat op de zevende plaats in Europa als het gaat om vernieuwingskracht van universiteiten. Er staat geen Nederlandse universiteit boven. De meest gezaghebbende rankings zijn Times Higher Education, the QS en de Shanghai ranking die wij alle drie monitoren. Bij Times Higher Education staan we ergens op plaats 80 of 90 als je naar alle universiteiten kijkt. Vergeleken bij andere technische universiteiten staan we op plaats nummer 19 of zo. Dat is hartstikke goed. Als je door je oogharen naar die rankings kijkt, dan zie je dat we steeds verder stijgen. Dat wil zeggen, we komen op een lager getal te staan. Nu moet je die rankings wel een beetje relativiseren, maar als je hoog staat, doe je in elk geval iets goed. Sta je niet hoog, dan wil dat niet zeggen dat je het slecht doet. Sowieso kun je beter vakgebieden met elkaar vergelijken dan volledige universiteiten. De subject rankings van Times Higher Education vind ik een waardevollere benadering, want dan vergelijk je appels met appels en peren met peren.

Evaluatie van de MUB

Ik draai zo'n veertig jaar mee in de academische wereld. In die periode vind ik de overgang van WUB naar MUB het belangrijkste scharniermoment.

Alles wat in de hiërarchische structuur onder de decaan zit is niet beschreven in de MUB, terwijl het tot in detail was beschreven in de WUB. Onder de MUB heb je dus veel meer vrijheid om het management van de faculteiten op een moderne manier vorm te geven. De TUD heeft destijds

gekozen voor een eenhoofdige leiding van de faculteit (i.p.v. een meerhoofdig faculteitsbestuur met de decaan als eindverantwoordelijke, MH) en ik vind dat een goede keuze. Het betekent dat je vrij eenvoudig mensen van buiten kunt aantrekken voor de positie van decaan. Dat is voor een technische universiteit nuttig. Het heeft ertoe geleid dat we in de groep van acht decanen een goede spreiding hebben van mensen met een academische achtergrond en met een industriële achtergrond. We hebben een modernere bestuursstructuur gekregen, waarin het CvB weliswaar de baas is, maar de facto samen met decanen in de Groepsraad de universiteit runt. Een universiteit is echt iets anders dan een bedrijf, maar zij moet wel op een adequate manier bestuurd worden.

Sinds de invoering van de MUB is de snelheid waarmee de universiteit haar onderwijs en onderzoek kan aanpassen enorm verbeterd. Onder de WUB verliepen besluitvormingsprocessen zeer traag, door ellenlange discussies en mogelijkheden om spaken in het wiel te steken. Nu is er ook overleg en medezeggenschap, maar op een duidelijk andere manier. Er is nog steeds draagvlak, maar we kunnen ook redelijk snel schakelen. Dat is met name voor het onderzoek belangrijk. Onderwijs ontwikkelt zich ook, maar het aantal nieuwe opleidingen in twintig/dertig jaar is beperkt. Het aantal nieuwe onderzoekslijnen is echter groot. We kunnen hiermee makkelijker inspelen op vragen uit de samenleving en het bedrijfsleven. Dat laatste was vroeger 'vies', maar geldt nu als gewenst. Valorisatie is wat de maatschappij van een universiteit verlangt. In 2004 hebben we er als derde primaire taak valorisatie erbij gekregen.

De wereld is mondialer en sneller geworden, dat geldt ook voor de universiteit. Meer dan de helft van de publicaties aan deze universiteit komt tot stand door samen te werken met buitenlandse collega's, ongeveer de helft van de instromende *faculty members* komt niet meer uit Nederland. Het gaat niet om de concurrentie tussen Delft, Eindhoven en Twente, wij betrekken alle drie bachelorstudenten uit de regio. Concurreren moeten we met de ETH's (Eidgenössische Technische Hochschule, MH) van deze wereld: Aken, andere technische topuniversiteiten in Europa en daarbuiten. Met een WUB-se structuur zouden we die snelheid nooit kunnen realiseren. Op het moment dat we met elkaar aan het bakkeleien zijn over hoe we de dingetjes hier moeten doen, blijf je regionaal keuvelen.

Kijk naar hoe Duitsland het doet in de rankings. Kijk naar de governance-structuur van Duitse universiteiten en naar hoe ze zijn achtergebleven, ondanks het feit dat universiteiten daar aanzienlijk beter gefinancierd zijn dan in Nederland.

Doorgeschoten uitvloeisels van de MUB

Er was een periode rond 2005 dat de voltallige Raad van Toezicht bestond uit mensen die van buiten de academische wereld kwamen. In het CvB kwam alleen de rector magnificus voort uit de academische gemeenschap, onder de decanen was er behalve ik nog maar een halve andere decaan die een academische carrière had gehad. Dat was de club die de universiteit runde. Een doorgeschoten voorliefde voor bestuurders van buiten. Toen hebben drie universiteitshoogleraren: Hans Mooij, Cees Dekker en René de Borst een brief geschreven aan de minister, over het hoofd van CvB, RvT en de decanen heen maar met afschrift aan hen dus volledig transparant, waarin klip en klaar werd gesteld dat deze universiteit zo niet gerund moest worden. Zij adviseerden de minister om bij de eerstvolgende benoeming in de RvT iemand te kiezen die wél een academische achtergrond had. Dat werd Douwe Breimer.

Toen ik rector werd, heb ik het proces waarmee decanen worden benoemd fors veranderd. Voordat ik rector werd, heb ik twaalf decanen benoemd zien worden zonder zichtbare betrokkenheid van de faculteit. Als decaan was ik daarover uitermate geïrriteerd. Er werd dan iemand geparachteerd, meestal vanuit het bedrijfsleven, eigenlijk altijd van buiten. Ik heb ingevoerd dat decanen werden

geselecteerd door een benoemingsadviescommissie bestaande uit vier mensen van buiten de faculteit (twee collegeleden, een collega-decaan en de directeur HR), vier sleutelfiguren vanuit de faculteit. Ja, het college beslist, maar we kijken er eerst met elkaar naar en het zou onverstandig zijn als het college tegen de wens van de benoemingsadviescommissie in zou gaan. Zo kwamen er drie vrouwelijke decanen, is er een goede mix van mensen van binnen en buiten de universiteit en een goede mix van mensen met academische en andere achtergronden.

Mensen die denken dat een universiteit een bedrijf is en dat je haar als een bedrijf zou moeten runnen, hebben er niks van begrepen. Wij zijn geen profit center, maar een cost center. Wij zijn er niet om voor aandeelhouders waarde te creëren, wij zijn er om 'geld op te maken'. Wel moeten we met het geld dat ons is toebedeeld de beste dingen doen, het optimaal besteden, het goed verantwoorden etc. etc. Dit doorschieten was in zoverre een uitvloeisel van de MUB, dat het voortkwam uit het in één hand leggen van zowel inhoudelijke als bedrijfsmatige verantwoordelijkheid bij de decaan.

De laatste twee tot vier jaar heeft er een behoorlijke verschuiving plaatsgevonden aan de top van de Nederlandse universiteiten. De meeste universiteiten hebben nu twee 'academici' in de top zitten, dat was enkele jaren geleden bij vrijwel geen enkele universiteit het geval. Er begint dus nu pas meer balans te komen in de uitvoering van de MUB. Dat heeft lang geduurd, omdat ook vanuit het ministerie de druk op een bedrijfsmatige inrichting van de universiteiten groot geweest is.

Invloed van kanteling in de jaren '90 op huidige universiteit

Naar mijn mening – maar ik wil niet zeggen dat die de beste is – hebben de veranderingen in de jaren '90 een zeer grote invloed gehad. Ik denk dat die periode cruciaal was voor de route opwaarts die we vanaf toen hebben ingezet. Onder de WUB hadden we naar mijn idee nooit kunnen bereiken waar we nu staan. Autonomie en bevoegdheden van het bestuur zijn essentieel om goed te kunnen opereren en invloed te hebben op de cultuur van je universiteit. Natuurlijk moet je de medezeggenschap goed organiseren en moet het bestuur verantwoording afleggen.

Waarom doen wij het goed? Omdat we aandacht voor kwaliteit hebben en het goede bestuursmodel en aandacht voor cultuur. Mijn grootste ambitie als rector is om de cultuur zo te krijgen dat we door kunnen denderen ook als er een ander college zit. Continuïteit om te willen excelleren, over de volle breedte en niet alleen maar in de rankings. De goede dingen doen die ertoe doen voor de wereld en de mensheid en dat op hoog niveau. Ik ken bijvoorbeeld geen enkele universiteit met zo veel *dream teams*, die die cultuur voeden. Een open cultuur waarin men elkaar vertrouwt en elkaar wil, kan en durft aan te spreken, waar studenten en staf elkaar stimuleren om tot betere prestaties te komen. Dat is wat uiteindelijk leidt tot het beste resultaat.