

Gespreksverslag Joris van Bergen

Datum gesprek: 2 juni 2016

Akkoord geïnterviewde: 11 juli 2016

Korte biografie

Ir. J.E.J. (Joris) van Bergen [1942] studeerde technische natuurkunde in Delft, maar ontwikkelde zich tot een ervaren organisatiedeskundige en bestuurder. Zijn loopbaan omvat functies bij Philips, als systeemanalist en organisatie adviseur, directeur op het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, gemeentesecretaris in Delft en als partner van adviesbureau De Galan & Voigt. Van Bergen was collegelid van de Technische Universiteit Eindhoven van 1991 tot 1997 en van de Universiteit Leiden van 1997 tot 2005. Na zijn pensionering was hij betrokken bij de TUD als adviseur: in 2006-2007 voor de organisatie van de marketing en communicatieafdeling en in 2008-2009 bij de evaluatie van de reorganisatie van de ondersteunende diensten (OOD).

New public management en de MUB.

In de jaren negentig was er een wijd verbreide tendens om organisaties die geen bedrijf waren toch meer als een bedrijf te gaan zien. Bij de universiteiten zijn de studentenaantallen en de budgetten enorm gegroeid en de roep vanuit de politiek om meer efficiency nam navenant toe; ook daar vond het idee van new public management ingang. Ik heb zelf zowel bij een bedrijf als bij overheden gewerkt. Ik merkte dat bepaalde benaderingswijzen uit het bedrijfsleven behulpzaam kunnen zijn om overheidstaken goed uit te voeren. Maar je moet daar ontzettend mee oppassen en niet de manier van denken bij bedrijven domweg overhevelen. Overigens laat 'het bedrijfsleven' zich ook niet zo makkelijk over één kam scheren. Een koekjesfabriek wordt anders gerund dan een researchlaboratorium. De professionaliteit van de medewerkers, de aard van het product en van de markt hebben invloed op de manier waarop een bedrijf georganiseerd en geleid moet worden. En het is niet automatisch zo dat als je een organisatie meer op een bedrijf laat lijken, dat deze dan efficiënter en effectiever werkt. Want veel bedrijven werken ook niet efficiënt en effectief. Ik vind dat politici en ambtenaren die zelf geen ervaring hadden in het bedrijfsleven te gemakkelijk daarvan termen en concepten hebben overgenomen.

Toen er rond 1997 raden van toezicht werden benoemd, moesten de voorzitters en ook veel leden per se uit het bedrijfsleven komen, zo leek het wel. Daarin lijkt de geschiedenis zich te herhalen want bij de invoering van de WUB rond 1972 was er sprake van een analoge ontwikkeling ten aanzien van de benoeming van collegevoorzitters bij ongeveer de helft van de universiteiten. Dan zou het allemaal beter worden. Nou geef ik toe dat er veel aan te merken viel aan het toezicht houden op de universiteiten door het ministerie, maar dat heilige geloof in mensen met een bedrijfsachtergrond was veel te simplistisch. In de eerste ronde waren Eindhoven en Leiden de enige universiteiten waar een vooraanstaande wetenschapper/bestuurder in haar Raad van Toezicht werden aangesteld op voorstel van de betreffende colleges van bestuur. Voor Eindhoven haalden we die uit België, want mensen die in de Nederlandse wetenschap actief waren, mochten niet in de RvT benoemd worden. Een hele categorie werd en wordt dus a priori uitgesloten. Leiden trok een oud-hoogleraar, tevens oud-minister aan als voorzitter van de RvT.

Verschillende keuzes in Eindhoven, Leiden en Delft

In Eindhoven en Leiden zijn bij de uitvoering van de MUB andere keuzes gemaakt dan in Delft. Wat betreft de leiding van een faculteit heeft Delft gekozen voor de decaan als integrale manager, terwijl de andere twee vast bleven houden aan een meerhoofdig faculteitsbestuur met de toevoeging van een student als assessor. Ook voor de medezeggenschap continueerden zij de universiteitsraad, terwijl Delft koos voor een aparte studentenraad en ondernemingsraad. Bij de eerstgenoemde universiteiten was de filosofie: universiteiten kunnen effectiever bestuurd worden, maar het is essentieel om daarbij uit te gaan van de typische kenmerken van een universiteit. Wetenschappers, ondersteunend personeel en studenten vormen samen een academische gemeenschap en hebben elkaar nodig om de universiteit goed te laten functioneren. Dat was voor beide colleges waar ik destijds in zat een heel belangrijk uitgangspunt. Je kunt sommige processen meer bedrijfsmatig organiseren, maar je moet een universiteit niet als bedrijf willen runnen en vooral ook niet de terminologie uit het bedrijfsleven overnemen. Dat leidt alleen maar tot weerstand en helpt helemaal niets. Op grond van dat inzicht hebben we bij beide universiteiten de keuze gemaakt om geen twee raden te maken maar één ongedeelde universiteitsraad-nieuwe stijl, waarin de geledingen samen die universiteit mee besturen. Een gevolg van deze keuze is dat noch de studenten noch de medewerkers in een positie komen om te eenzijdig het eigen belang na te jagen. Ze zitten immers samen in de raad en praten over elkaars belangen en het gemeenschappelijke belang, samen met het College van Bestuur. Er zijn *checks* en *balances* ingebouwd. De keuze voor de leiding van de faculteiten door een meerhoofdig bestuur in plaats van een decaan als integraal manager sloot in onze ogen beter aan bij hoe een organisatie van professionals bestuurd moet worden, namelijk door de professionals zelf in collegiaal verband. Tijdens de voorbereiding van de MUB zat ik in het CvB van Eindhoven, tijdens de uitvoering ervan in Leiden. De uitvoering van de MUB verliep in Leiden harmonieus. De keuzes die gemaakt waren sloten goed aan bij de tradities van daarvoor. Dat maakte het natuurlijk ook gemakkelijker.

Leiden had een paar jaar voor de MUB een bestuurscrisis, tussen decanen, de werkvloer en het college. Toen is voor het eerst een universiteit onder curatele gesteld van een soort Raad van Toezicht (voordat die officieel bestond). Er is toen een interim bestuurder gekomen die heel goed geluisterd heeft naar wat iedereen bezighield. Dat heeft meegespeeld bij de keuzes die in Leiden zijn gemaakt. Er was veel vertrouwen verloren. De invoering van de MUB gaf gelegenheid om het vertrouwen te herstellen, naast andere belangrijke maatregelen.

Op het moment dat er keuzes moesten worden gemaakt over de uitvoering van de MUB moet je als universiteit goed kijken in welk proces je zit. Je kunt er bewust voor kiezen om te breken met bestaande tradities. De vakbonden waren er overigens erg voor om een aparte ondernemingsraad in te stellen. Zelf ben ik ervoor om – tenzij er een crisis is – de vorm die geaccepteerd is op te pakken en door te trekken of geleidelijk aan bij te buigen.

Aan de keuze van Delft lag waarschijnlijk ten grondslag om zichzelf niet in de eerste plaats te definiëren als academische gemeenschap maar meer als een soort bedrijf. De wijze van besturen leek ook meer op hoe een bedrijf bestuurd wordt. Let wel, het gaat mij er meer om de argumenten voor onze keuze toe te lichten dan om aan te geven wat de beste oplossing is. Bij de keuze spelen altijd vele motieven een rol. Behalve de TUD hebben ook de UvA en de EUR voor hetzelfde model gekozen; zij waren de enige drie universiteiten die dat deden. Ik weet niet precies welke motieven in Amsterdam en Rotterdam de doorslag hebben gegeven.

Bestuursstijl in Delft

Om te beoordelen hoe bepaalde keuzes hebben uitgepakt, kun je naar verschillende criteria kijken. Bijvoorbeeld naar de *rankings*. Naar kwaliteit, naar reputatie, naar de mate waarin de universiteit voor nieuwe bedrijvigheid zorgt, naar de relatie tussen de universiteit en maatschappelijke vraagstukken. Dat zijn allemaal manieren om de prestaties van een universiteit te beoordelen. Die prestaties worden door heel veel factoren bepaald. De inrichting van de universitaire organisatie vormt een van die factoren. Maar personen aan de top zijn ook belangrijk. Je kunt een gloeiend betoog houden dat het er niet toe doet hoe een universiteit wordt bestuurd, want het proces van wetenschap en onderwijs gaat toch wel door. Evengoed kun je een gloeiend betoog houden dat bestuurders op cruciale momenten net de doorslag geven. Het is allebei in bepaalde opzichten waar. Hoe het er in een bepaalde organisatie werkelijk aan toe gaat is voor een buitenstaander overigens moeilijk te beoordelen en vaak ook voor veel leden in die organisatie. Het gedrag van sleutelfiguren en het effect daarvan op de mensen in een organisatie is doorgaans niet terug te vinden in de archieven. Dat maakt het voor historici ook lastig. Mijn observaties over de ontwikkelingen in Delft zijn dan ook niet meer dan indrukken en gebaseerd op beperkte informatie.

Als relatieve buitenstaander had ik toentertijd de indruk dat Delft ten opzichte van Eindhoven en Twente vóór het aantreden van Nico de Voogd en gedurende de eerste jaren van zijn voorzitterschap een tijd lang niet meer voor iedereen vanzelfsprekend de meest flamboyante, actieve, enthousiaste, goed presterende technische universiteit was. Dus er moest wat gebeuren.

Nu was de manier van besturen in Delft in de periode rond de MUB geen schoolvoorbeeld van goed universiteitsbestuur. De directieve stijl van besturen was omstreden en regelmatig werkten collegeleden niet met elkaar samen. Dat laatste is sowieso slecht voor een universiteit, hoe je het ook verder organiseert. Nu is wel als verdediging van diverse conflicten aangevoerd dat er ook wel belangrijke veranderingen moesten worden doorgevoerd, zoals de samenvoeging van bepaalde faculteiten in grotere eenheden. Grote conflicten zijn echt niet onvermijdelijk als je als bestuurder wilt doorpakken. In Eindhoven hebben we zes jaar bezuinigd, in Leiden zijn we zeven van de acht jaar aan het bezuinigen geweest. Er waren ontzettend veel discussies en er waren pijnpunten, maar het heeft nooit tot grote interne conflicten geleid. Vaak zelfs tot nieuw elan. Hoe je 't aanpakt, hoe je de zaken benoemt, of je met een collegiaal team werkt. Dat zijn bepalende factoren. Het college onder Nico de Voogd had goede ideeën, maar joeg veel mensen in het harnas door de directieve stijl van besturen. Het kan zijn dat bijvoorbeeld de clustering van de faculteiten in Delft wel een goede basis heeft geschapen, terwijl het verder op zich een bestuurlijk moeizame periode was. De directieve bestuursstijl leidde er in ieder geval ook toe dat de opbloeiende samenwerking met de andere TU's abrupt werd afgebroken en de verhouding met de gemeente Delft moeizaam verliep. In 1995 trad overigens in Eindhoven een nieuwe voorzitter aan die met zijn collega's een duidelijke strategie ontwikkelde maar er uiteindelijk ook niet zo goed in slaagde het geheel mee te krijgen en de samenwerking met anderen te bevorderen.

Waarom eigengereidheid van topbestuurders zo hardnekkig is? Er is een correlatie tussen de neiging om invloed en macht te hebben, dingen voor elkaar te krijgen en een groot ego. Niet altijd en automatisch, maar toch wel vaak. Als je niet veel ambitie hebt om dingen voor elkaar te boksen, word je nooit een leider. Maar ook als bestuurder moet je verdraaid goed weten wat je zwakke punten zijn en zorgen dat die gecompenseerd worden, door collega's of op een andere manier.

Compenserende maatregelen

Voor elke keuze tussen alternatieve organisatievormen zijn voor- en nadelen te vinden. Maar wat je ook kiest, in dit geval qua bestuursvorm van faculteiten, je moet de potentieel negatieve gevolgen van je keuze proberen te compenseren. In Eindhoven en Leiden hebben we dat op vier manieren gedaan. Ten eerste zorgden we voor een goede selectie van teams van bestuurders, want niet iedere hoogleraar is ook geschikt om een faculteit te leiden. Ten tweede lieten we de academische bestuurders ondersteunen door een expert op het gebied van bedrijfsvoering. De faculteitsbesturen bestaan over het algemeen uit drie leden: een hoogleraar die de decaan is, een hoogleraar die zich vooral met het onderwijs bezighoudt en een derde lid dat bedrijfsvoerder is. En voorts wordt een student lid toegevoegd. In principe wordt er door deze drie bestuurd op basis van collegiaal overleg. Een derde maatregel was dat we aandacht besteedden aan een leergang voor hoogleraren op het gebied van besturen. Hoogleraren wekken vaak de indruk dat ze alles al weten omdat ze heel goed hun vak kennen, maar het is belangrijk dat ze zich elementaire kennis eigen maken over hoe je communiceert, hoe je mensen betreft bij planvorming en uitvoering van beleid etc. Dat geldt niet alleen voor het bestuurswerk van decanen, doorgaans bestuurt een hoogleraar een vakgroep en vaak ook een instituut of onderzoeksnetwerk. Het is ons gelukt zo'n leergang op te zetten; je moest het wel verstandig aanpakken om geen weerstand op te wekken. In Leiden hebben we zo'n training ontwikkeld in een pilotgroep met een paar hoogleraren die dat leuk vonden. Als collegeleden participeerden wij in delen van de leergang, want het ging ook over het bouwen aan een gemeenschappelijke strategie: wat wil je met je eigen clubje, hoe past het in de faculteit en hoe past het in de universiteit. Als ondersteunende maatregel in Leiden hebben we ten slotte ook de matrixcommunicatie goed georganiseerd. Degene die zich in het CvB bezighoudt met onderwijs moet goed overleggen met degenen die dat op de faculteiten doen, het collegelid dat zich bezighoudt met bedrijfsvoering moet goed overleggen met de faculteitsbestuurders bedrijfsvoering, etc. Omdat je niet van één hiërarchische lijn uitgaat, moet je zorgen dat iedereen met elkaar schakelt.

Bij de keuzes die de TUD in de jaren negentig heeft genomen horen ook compenserende maatregelen. Je moet er heel nadrukkelijk voor zorgen dat naast de communicatie tussen college en decanen er ook goed afgestemde, parallelle communicatiestromen lopen. Dat wat mensen weten niet uitsluitend afhangt van wat die decaan als integraal manager doorgeeft. Hij is immers ook maar een mens, los van het feit dat hij bewust selectief met informatie om gaat zoals iedere bestuurder doet. Ook moet je bij de benoeming van decanen als CvB afdelingshoofden en een faculteitsraad betrekken. Zo kun je laten zien dat – al zijn de bevoegdheden top down geregeld – je toch waarde hecht aan de deskundigheid en betrokkenheid van de medewerkers en studenten. Dat heeft gewoon met effectiviteit te maken. Mensen werken beter als er draagvlak is voor besluiten, dat is wetenschappelijk aangetoond. Dat inzicht leek niet altijd aanwezig in Delft bij belangrijke benoemingen. Bij de evaluatie van de OOD viel het mij op dat de reorganisatie op zichzelf weliswaar uitstekend verlopen is, maar dat er te weinig aandacht is besteed aan compenserende maatregelen voor de faculteiten die bij de centralisatie van ondersteunende functies een grotere afstand gingen ervaren ten aanzien van die functies.

Profilering van de TUD

Het verbeteren van de reputatie van de TUD is in mijn ogen vooral in de tijd van Hans van Luijk gebeurd. Naast het beter functioneren van het team van bestuurders was belangrijk de keuze van faculteit overstijgende thema's, focusgebieden of hoe je deze ook wil noemen. Zo'n themakeuze heeft drie positieve resultaten: een paraplu-effect waarbinnen je samenwerking tussen eenheden op

thema's kunt bevorderen, herkenbaarheid voor de buitenwereld en meer focus in wat je doet en niet doet. De clustering van faculteiten en het aanstellen van decanen als integraal manager zijn mogelijk goede voorwaarden geweest voor de keuze en invoering van thema's. De keuze van thema's is voor de TUD belangrijker geweest dan de hele MUB.

Zeker voor een technische universiteit is het cruciaal om thema's te kiezen. Je moet goed laten zien dat het onderzoek dat je doet – fundamenteel of toegepast – geïnspireerd wordt door maatschappelijke vragen. Het stimuleert je studenten, het is makkelijker om je te verbinden met bedrijven en het geeft politiek en samenleving duidelijker het gevoel dat ze iets aan je hebben. Bij een klassieke universiteit zoals die in Leiden is het onderzoek en onderwijs meer divers en dus moeilijker te vangen onder aanspreekbare maatschappelijke thema's, die ook voldoende herkenbaar zijn voor onderzoekers en studenten.

Het leek in de jaren negentig of Eindhoven Delft voorbij begon te streven. In Eindhoven waren al ruim voor de MUB duidelijke keuzes in het onderzoekprogramma gemaakt. Eindhoven zowel als Twente lagen ook voor op Delft waar het ging om startups, voortkomend uit de universiteit. Sinds het begin van deze eeuw begint Delft weer in te lopen. En dat gaat snel, want als je later met iets begint kun soms je meer tempo maken. Dat is de 'wet' van de stimulerende achterstand.