



Universiteit
Leiden

The Netherlands

Carel Stolker: Rector Magnificus, tevens Voorzitter College van Bestuur

Breimer, D.D.; Sombroek-van Doorm, M.; Leun, J. van der; Ellian, A.; Boom, W. van

Citation

Breimer, D. D. (2021). Carel Stolker: Rector Magnificus, tevens Voorzitter College van Bestuur. In M. Sombroek-van Doorm, J. van der Leun, A. Ellian, & W. van Boom (Eds.), *Cum Suis: Vriendenboek Carel Stolker* (pp. 309-314). Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3464005>

Version: Publisher's Version
License: [Leiden University Non-exclusive license](#)
Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3464005>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

CAREL STOLKER: RECTOR MAGNIFICUS, TEVENS VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR

Douwe D. Breimer¹

Op een avond in mei 2005 kwam de toenmalige voorzitter van het college van bestuur A.W. Kist onverwachts bij mij thuis. Hij viel ook meteen met de deur in huis door te zeggen dat hij besloten had zijn functie neer te leggen. Hij vond dat hij als voorzitter te weinig toegevoegde waarde leverde aan het besturen van de universiteit en dat Joris van Bergen, de toenmalige vicevoorzitter, en ik het prima samen konden doen. Daarbij zou ik dan tevens de rol van voorzitter van het college op mij moeten nemen. Hij bleek dat al afgestemd te hebben met de voorzitter van de raad van toezicht, Morris Tabaksblat, die natuurlijk vervolgens met mij en Joris nog wel een gesprek wilde. Ik was bereid dit nieuwe bestuurlijke model te accepteren onder twee voorwaarden. De eerste was dat er wel een door mijzelf te kiezen vice-rector magnificus als lid van het college van bestuur zou worden benoemd die de zware onderwijsportefeuille op zich zou nemen. We zaten toen immers nog midden in de overgang naar het bachelor-mastersysteem. En de tweede voorwaarde was dat ik niet langer dan mijn oorspronkelijk afgesproken termijn van zes jaar als universitair bestuurder zou dienen. Ik had voor mijzelf steeds het gevoel gehad gedurende zes jaar goed te kunnen functioneren (vrijwel dag en nacht betrokken en beschikbaar te zijn) en veronderstelde dat ik daarna aan bestuurlijke scherpste zou inboeten. Mijn favoriete kandidaat voor het vicerectoraat was Ton van Haaften, die toen decaan was van de Faculteit der Letteren. En zo geschiedde dat het nieuwe bestuursmodel op 1 september 2005 werd ingevoerd, waarbij Joris van Bergen de dag tevoren met pensioen was gegaan en Willem te Beest als vicevoorzitter was benoemd.

Met opzet beschrijf ik in dit *Liber Amicorum* voor Carel in het kort het ontstaan van het bestuursmodel waarin Carel acht jaar heeft gefungeerd: Rector Magnificus, tevens voorzitter van het college van bestuur. Dat model heeft een zekere logica: onderwijs en onderzoek zijn immers de inhoudelijke gebieden waar het bij een universiteit primair om draait. Al het andere is ondersteunend en faciliterend. De Rector Magnificus vertegenwoordigt de inhoud en is daarmee het boegbeeld van een universiteit en logischerwijs tevens de eindverantwoordelijke bestuurder, dus tevens voorzitter.

1 Rector Magnificus 2001-2007, tevens voorzitter college van bestuur 2005-2007.

“IS ER NOG LEVEN NA HET DECANAAT?”

In mei 2012 hadden Ton van Haaften en ik op zijn verzoek een eetafspraak met Carel; hij was tot 2011 decaan geweest van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid en bezig met zijn sabbatical. Zijn vraag aan ons was “is er nog leven na het decanaat”? Hij bleek te aarzelen om gewoon terug te keren naar zijn faculteit en vroeg aan ons of wij ook alternatieven konden bedenken. Interessant was dat hij na enig heen en weer gepraat zelf in de richting van “rector van een vwo of gymnasium” bleek te denken. Wij hebben hem toen met enige nadruk gewezen op de komende opvolging van Paul van der Heijden, die het jaar daarop afscheid zou nemen als Rector Magnificus, tevens voorzitter van het college van bestuur. Ton en ik vonden Carel daarvoor zeer geschikt, hij had zijn decanaat op voortreffelijke wijze vervuld en werd zowel binnen als buiten de universiteit zeer gewaardeerd. Na afloop van het etentje hadden wij de indruk dat Carel nog steeds minder overtuigd was dan wij over zijn mogelijke geschiktheid, maar hij bleek wel bereid om “erover na te denken...”

Zelf had ik Carel vanaf 2001 meegemaakt als vicedecaan en vanaf 2005 als decaan van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid. In die periode had ik hem leren kennen als een uiterst bekwaam en professioneel bestuurder, die zich liet inspireren door de inhoud en het belang van zijn vakgebied, maar daarbij ook grote betrokkenheid toonde bij de universiteit als geheel. De decaan die een scharnierfunctie vervult door zowel de belangen van de eigen faculteit te dienen, maar tevens het belang van de universiteit als geheel meeweegt en daardoor als het ware als medebestuurder van de universiteit in volle omvang fungeert. In die periode viel ook zijn grote maatschappelijke betrokkenheid al op. Hij vervulde posities in de raad van toezicht van de Stichting Sanquin, van het Nationaal Museum voor Wereldculturen, van het bestuur van het Haagse Asser Instituut en hij was lid van visitatiecommissies van Nederlandse Gerechten. Hij bleek bovendien een kritisch wetenschapper te zijn, zeker ook jegens zijn eigen vakgebied, daarvan getuigde hij in een fascinerende diesoratie in de Pieterskerk in 2003 over de vraag in hoeverre die wel een wetenschap is of zou kunnen worden.

CAREL STOLKER: RECTOR MAGNIFICUS, TEVENS VOORZITTER VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

Het heeft denk ik menigeen binnen de universiteit dan ook niet verbaasd dat Carel bij het zoekproces naar de nieuwe Rector Magnificus/voorzitter in 2012, als geschiktste kandidaat werd geselecteerd. De raad van toezicht onder voorzitterschap van Nout Wellink benoemde hem met ingang van 8 februari 2013, in eerste instantie voor vier jaar en later nog eens voor een periode van vier jaar. De universiteit kreeg met Carel een zeer ervaren en collegiaal bestuurder, die de universiteit in z'n geheel goed kende, ook bekendstaand als zeer betrokken, toegankelijk en verbindend, met ambitie en visie voor de koers van de universi-

teit en met een groot netwerk in de wereld buiten de universiteit. En zo heeft hij zich naar mijn stellige overtuiging sinds zijn aantreden ook volop gemanifesteerd, namelijk als het onbetwiste boegbeeld van de Universiteit Leiden. Ik heb zelf zijn functioneren op gepaste afstand mogen volgen, mede omdat ik tijdens Carels rectoraat functies vervulde in raden van toezicht of besturen van andere universiteiten (TU Delft, KU Leuven, University College Cork, University Campus Fryslân).

De Universiteit Leiden heeft in de periode dat Carel Rector Magnificus en tevens voorzitter van het college van bestuur was, een sterke groei en bloei doorgemaakt. Natuurlijk is dat voor een deel te danken aan verschillende externe omstandigheden, zoals demografische en internationale trends. Maar dat laat onverlet dat de universiteit veel te danken heeft aan het beleid dat onder leiding van Carel werd gevoerd en waarbij wetenschappelijk onderwijs en onderzoek naast elkaar en vooral ook met elkaar verweven en over facultaire grenzen heen, de hoogste prioriteit kregen en succesvol werden gestimuleerd en gefaciliteerd. Bestuurlijk werd Carel daarbij sterk gesteund door de vicerectores Simone Buitendijk en later Hester Bijl en de vicevoorzitters Willem te Beest en later Martijn Ridderbos. Een goed universitair bestuur vergt een evenwichtige portefeuilleverdeling en collegialiteit, zodanig dat er altijd gedrieën aan de bestuurstafel over alle onderwerpen in de drie portefeuilles kan worden gesproken en besloten. Het Leidse model vergt bovendien dat er geen majeure besluiten worden genomen zonder dat de decanen daarover in het bestuursberaad hebben meegesproken. Dat zorgt voor draagvlak en een redelijke garantie voor effectieve implementatie van genomen besluiten.

CAREL ALS UNIVERSITAIR BESTUURDER

Mijn bijdrage aan dit *Liber Amicorum* is niet de plek om alle wapenfeiten van Carels bestuursjaren te memoreren, die zullen in andere bijdragen ongetwijfeld de revue passeren. Ik wil alleen refereren aan het Instellingsplan 2015-2020, waarin de belangrijkste strategische doelen waren vastgelegd. De voorbereiding en implementatie daarvan omvatten een belangrijk deel van Carels bestuursperiode en daarom wil ik enkele van de ambities noemen die veelzeggend zijn over de ingezette koers van de universiteit in deze tijd. Het gaat om het scheppen van een omgeving voor excellent onderzoek en onderwijs in een internationale omgeving, om het activeren van talent bij studenten, om innovatie van teaching en learning (o.a. online!) en het versterken van maatschappelijke impact van onderwijs en onderzoek. Deze ambities hebben een hoog abstractieniveau en concretisering daarvan vergt veel bestuurlijke aandacht. Die is er volop geweest van het voltallige college van bestuur, ja feitelijk van alle geledingen binnen de universiteit.

Ik wil daarnaast nog enkele opvallende onderwerpen noemen, die veel aandacht van Carel hebben gehad. Zoals de intensieve samenwerking met de gemeente Leiden. Carel, in hart en nieren Leidenaar, had geen stimulans nodig

om te beseffen dat stad en universiteit niet zonder elkaar kunnen en elkaar dienen te versterken. Zijn enthousiaste deelname aan de 3-Oktoberviering in de koets samen met de burgemeester, was daar jaarlijks een heel zichtbare feestelijke uiting van. Regionaal wil ik de structureel strategische samenwerking met de TU Delft en de Erasmus Universiteit noemen (LDE), met diverse unieke initiatieven op het gebied van onderwijs en onderzoek, waarbij Carel een drijvende kracht was. Diezelfde stimulerende werking is zeker ook van grote betekenis geweest bij de sterke groei die de campus Den Haag de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. En alumnibeleid heeft meer aandacht gekregen, waarbij een veel intensievere en constructievere samenwerking met het Leids Universiteits Fonds (LUF) tot stand kwam met Carel als lid van het dagelijks bestuur en inhuizing van het LUF in het Bestuursgebouw.

GEZAGHEBBEND EN TOONAANGEVEND

Zo zou ik Carel als bestuurder willen karakteriseren, zo is hij zowel binnen als buiten de universiteit ervaren en gewaardeerd. Bijzonder aan hem is dat hij in de uitoefening van zijn functie altijd heel zichtbaar was en tevens “heel gewoon” bleef, overigens wel met de nodige aandacht voor representatie en de handhaving van universitaire tradities en protocol. Maar niet overdreven en hij bleek ook bereid daarvan af te wijken door bijvoorbeeld toe te staan dat er op initiatief van Athena’s Angels tien geschilderde portretten van vrouwelijke hoogleraren in de Senaatskamer zijn komen te hangen. Symboliek van de inhaalslag die nodig was om veel meer vrouwelijke hoogleraren te benoemen. Carel is bijzonder assertief, begaafd en aansprekend in zijn toespraken, veelal met een milde relativiserende ondertoon en gevoel voor humor. Hij communiceerde sterk binnen en buiten de universiteit, ook via de sociale media, bijvoorbeeld Twitter. Voor mij is hij het toonbeeld gebleken van iemand die Twitter op een heel slimme manier weet te gebruiken om de aandacht in positieve zin op belangrijke zaken binnen of buiten de universiteit te vestigen. Hij is ook alom en terecht geprezen om zijn niet aflatende pleidooien voor radicale meningsvrijheid en debat binnen universiteiten (zie het bericht over hem in Elsevier in 2018),² waarmee hij zich heeft gepositioneerd als geheel onafhankelijk denker en doener. Zijn intrinsieke motivatie en overtuiging dat de universiteit een vrijplaats voor verschillende denkrichtingen moet zijn, is daarbij leidend en ik deel dat uitgangspunt. De relevantie van deze opvatting strekt zich ver over de grenzen van de universiteit alleen uit.

2 Beschikbaar via elsevierweekblad.nl/nederland/achtergrond/2018/06/carel-stolker-manbliksem-inslaan-140398w/.

TERUG NAAR HET BESTUURSMODEL VAN VÓÓR 2005

Bij mijn afscheid in 2007 in de Pieterskerk zei Morris Tabaksblat dat het ingevoerde nieuwe bestuursmodel na die eerste periode weliswaar werd voortgezet met de benoeming van Paul van der Heijden, maar dat het ook weer ter discussie kon komen te staan. Hij noemde twee factoren waar dat van af zou hangen. Ten eerste het kunnen vinden van een geschikte kandidaat en ten tweede veranderingen in de bestuurlijke context waarin de universiteit zou moeten opereren. We weten nu dat de huidige raad van toezicht onder voorzitterschap van Ab van der Touw in 2020 het tweede argument heeft aangevoerd om het oorspronkelijke bestuursmodel zoals dat voor 2005 bestond, weer in te voeren, dus een scheiding tussen de functies van Rector Magnificus en die van voorzitter. De functie van vice-rector magnificus vervalt daarmee weer. In haar communicatie naar de universitaire gemeenschap en de universiteitsraad heeft de raad dat uitgebreid en steekhoudend beargumenteerd. Het is vooral de toenemende complexiteit en omvang van bestuurlijke uitdagingen naar de toekomst toe die daarbij de doorslag hebben gegeven. Het is dus niet zo dat deze wijziging in het bestuursmodel zou zijn ingegeven door de opvatting dat Carel de "dubbelrol" niet goed zou hebben vervuld. Integendeel en ik vind het belangrijk om dat hier in dit *Liber Amicorum* te constateren. Veranderde tijden en omstandigheden vergen aanpassingen, ook in het besturen van universiteiten. De kunst zal zijn om een evenwichtige portefeuillevverdeling tussen de voorzitter en de Rector Magnificus te realiseren en om daar op een goed op elkaar afgestemde en collegiale manier mee om te gaan.

PERSOONLIJK

In mijn eigen afscheidsrede reflecteerde ik kort op mijn ervaring als universitair bestuurder onder het motto "doel te veel en middelen te weinig" in letterlijke en figuurlijke zin. "Besturen" van een universiteit doe je veelal "tussen de regels door" betoogde ik. Het is de kunst een strategie en procesgang te formuleren waarin medewerkers en studenten tussen de regels door begrijpen dat zij het *zelf* zijn die aangesproken worden, dat het alleen van henzelf kan komen en ook moet komen. Academische vrijheid ontsnapt aan vrijblijvendheid wanneer men elkaar weet te vinden in een gemeenschappelijk engagement. Dat voor te leven en uit te dragen is wat Carel als universitair bestuurder naar mijn mening bij uitstek heeft gedaan.

Uit bovenstaande teksten blijkt wel dat ik persoonlijk groot respect en waardering heb voor de wijze waarop Carel de functie van Rector Magnificus, tevens voorzitter van het college van bestuur, heeft uitgeoefend. Graag wil ik er nog aan toevoegen ook groot respect te hebben voor de mens Carel Stolker, aimabel en bescheiden, familiemens met zijn Anneke en hun drie dochters, fietser en kampeerder (wij wisselden in de zomer altijd even een appje over de mooie plekjes die we nu weer hadden ontdekt), op zondagen meezingend in het koor

van de Studenten Ekklesiadiensten in de Hooglandse Kerk, meeschrijvend aan het verkiezingsprogramma van het CDA...

Carel, heel veel dank voor je collegialiteit en vriendschap in al die jaren, de talloze appjes die we wisselden, de bijpraatsessies in Barrera en onze discussies over de meest uiteenlopende onderwerpen. En wellicht kunnen we die voortzetten, bijvoorbeeld over de vraag "is er nog leven na het rectoraat", ik heb daar inmiddels wel enige ervaring mee...