

**Rede ter gelegenheid van de opening van het  
academisch jaar 1994/1995**

**JE WEET WAARVOOR JE Kiest**



**uitgesproken op 5 september 1994  
door de leden van het college van bestuur:  
dr.ir. M.P.M. Vos, voorzitter  
prof.dr. C.M. Karssen, rector magnificus  
mr. H.M. van den Hoofdakker, vice-voorzitter**

## JE WEET WAARVOOR JE KIEST

DE REDE BIJ DE OPENING VAN HET ACADEMISCH JAAR 1994-1995 WERD IN COLLEGIAAL BERAAD DOOR DE LEDEN VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR OPGESTELD. ELK LID VAN HET COLLEGE SPRAK HET DEEL VAN DE REDE UIT DAT BETREKKING HAD OP ZIJN BELEIDSPORTEFEUILLE.

- Dr.ir. M.P.M. Vos,  
voorzitter van het college van bestuur

*Dames en heren,*

*graag geziene gasten van deze universiteit,  
vertegenwoordigers van overheden, bedrijven en  
organisaties,  
medewerkers en studenten van deze universiteit!*

Ik heet u van harte welkom bij de opening van weer een nieuw academisch jaar. Een jaar dat zeker bijzonder spannend zal worden vanwege de vele plannen tot herziening van de structuren waarbinnen wij werken en studeren.

Ook zonder de nieuwste ideeën van het pas-aangetreden kabinet bestond er reeds alle aanleiding om deze openingszitting te benutten voor het opmaken van een stand van zaken. Er komen zoveel veranderingen op ons af, dat het uitzicht dreigt te verdwijnen op de bedoeling die erachter zit.

Daarom hebben wij als college gedacht, dat het goed zou zijn vanmiddag een poging te doen dat uitzicht weer wat op te laten lichten. Onder het motto 'Je weet waarvoor je kiest', dat ook het motto is van de studentenwervingscampagne van dit najaar onder dat

motto hebben wij een aantal belangrijke uitgangspunten en doelstellingen van deze universiteit bijeengezet in deze openingsrede.

Wij leven in een spannende tijd. Onze hele maatschappij wordt in steeds hoger tempo turbulenter en complexer. Men zegt wel dat er in de laatste 10 jaar van deze eeuw meer verandert dan in de voorafgaande 90. Van die snel veranderende maatschappij vormen wij als universiteit een onderdeel; wij ondergaan veranderingen en wij veroorzaken ze. Misschien mag ik zeggen, dat dat voor ons als Landbouwuniversiteit wel in het bijzonder geldt. De landbouw verkeert in een crisis, een heilzame crisis- is mijn mening, en dat laat onze universiteit niet koud.

Herman Wijffels sprak in deze aula zelfs van een 'paradigma-wissel'. Dat was bij de opening van het Wageningse Landbouwdebat op 26 mei. Tot voor kort -aldus Wijffels- moest alle creativiteit en werkkraft worden ingezet om tot verhoging van de produktie te komen, maar in onze dagen is daar een nieuwe doelstelling overheen geschoven. Die nieuwe doelstelling laat zich kortweg omschrijven als duurzaamheidsontwikkeling.

Zelf hebben wij -zonder expliciet van een paradigma-wissel te spreken- datzelfde gezegd in ons Strategisch Plan voor de jaren negentig. De Landbouwuniversiteit heeft een belangrijke rol gespeeld in het succesverhaal van de Nederlandse landbouw, zo hebben wij daar gesteld. Nu heeft zij als opdracht voor die landbouw een nieuw concept te vinden, waarmee de schaduwzijden van het succes kunnen worden weggenomen en

nieuwe perspectieven worden opgelegd.

Tot mijn grote genoegen stel ik vast dat deze nieuwe uitdaging, deze nieuwe missie snel in onze universiteit is doorgedrongen. Daarom durf ik op voorhand te zeggen, dat onze universiteit het in zich heeft ook deze zware taak met succes op zich te nemen.

Maar laten we wel wezen: we staan pas aan het begin. Onze eerste opgave is het om het begrip duurzaamheid, dat nu nog vooral een beleidsmatig concept is, werkbaar te maken voor de wetenschap. Het moet zodanige inhouden krijgen, dat daaruit keuzes voor onderwijs en onderzoek kunnen worden gemaakt. Het woord duurzaamheid zal binnenkort als trendy term versleten zijn en als modewoord weer afgedaan. Maar wij zullen er dan -los van de mode- nog volop werk aan hebben. Wij zullen uit de vage notie duurzaamheid criteria moeten afleiden die we kunnen hanteren bij onze wetenschappelijke plannenmakerij.

Als college van bestuur willen wij dan ook in het bijzonder impulsen geven aan deze uitdieping en ontwikkeling van het begrip duurzaamheid tot leidraad voor wetenschappelijk handelen. Daarom hebben wij onder meer ons Studium Generale gevraagd een aantal mini-symposia over dit onderwerp te beleggen, en daar zullen we mee doorgaan. De belangstelling daarvoor is totnutoe verheugend groot gebleken.

In dit verband wil ik ook graag melding maken van een rapport dat het college vorige week is aangeboden, en dat hier bijzonder goed past. Ik doel op het eindrapport van onze commissie voor de ethische en maatschappelijke aspecten van de

biotechnologie. Zij komt met het voorstel alle onderzoek aan onze universiteit te toetsen aan -wat zij noemt- het 'voorzorgprincipe'. In plaats van 'nazorg' wil de commissie dat wij bij al ons wetenschappelijk handelen de nodige 'voorzorg' in acht nemen. Ik citeer: 'Geen ingrepen in organismen of eco-systemen mogen worden gepleegd als we er niet redelijkerwijs zeker van zijn dat er geen schadelijke, oncorrigeerbare gevolgen optreden'. Daarvan uitgaande heeft de commissie een protocol opgesteld, waarmee het voorzorgprincipe voor wetenschappelijke plannen operationeel wordt gemaakt.

Ik wil nog een voorbeeld geven van hoe wij met dat begrip duurzaamheid aan de slag zijn. Ik doel op het totstandbrengen van een systeem voor veiligheid en milieuzorg aan de Landbouwuniversiteit. Vooral het aspect van de milieuzorg is in dit verband van betekenis. Want niet alleen de wet schrijft voor dat wij binnenkort over een bedrijfsintern milieuzorg-systeem moeten beschikken. Een landbouw- en milieufaculteit rekent het zich toch zeker tot een ereplicht werk te maken van een gezond leef- en werkmilieu in eigen huis. Daarom ondersteunen en bevorderen wij de initiatieven die tot zo'n systeem voor milieuzorg kunnen leiden. Ook dat is een vorm van concretisering van het 'containerbegrip' duurzaamheid.

Die term 'containerbegrip' komt uit een recent rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (de WRR). Voor dat rapport, getiteld 'Duurzame risico's, een blijvend gegeven', wil ik hier graag aandacht vragen. Het laat namelijk zien hoe ook buiten de wetenschap gezocht wordt naar de criteria

voor het handelen die uit de duurzaamheidsgedachte zijn af te leiden. In dit geval was de bedoeling onze politici in staat te stellen de keuzen te maken die nodig zijn voor een duurzame inrichting van de samenleving.

Ik denk dat we er wel blij mee mogen zijn dat dit rapport werd voorbereid door een projectgroep van de WRR, met als voorzitter professor Rabbinge en als de projectcoördinator professor Schooneboom, beiden hoogleraar aan onze instelling.

Zo worden langzaam maar zeker de fundamenten gelegd en de bouwstenen aangedragen die nodig zijn voor -wat wel genoemd wordt- het nieuwe ingenieursontwerp dat onze universiteit zal moeten leveren en dat waarborgen zal moeten geven voor een duurzame landbouw en een goed milieu.

Hoewel we van onze eigen minister en van vele belangrijke instanties begrepen hebben, dat onze nieuwe koers hun aanstaat, helpt vooral Den Haag met zijn aanhoudende bezuinigingen ons niet echt bij een snelle verwezenlijking daarvan.

Terwijl de scheidende minister van onderwijs nog meende dat de grens was bereikt en dat op de universiteiten niet verder kon worden bezuinigd, komt het nieuwe kabinet met bezuinigingsvoornemens van een nog niet vertoonde omvang. Ik ben benieuwd welk mysterie hierachter schuilt; ik ga er in elk geval vanuit dat ons daarover -ondanks de ruime berichtgeving in de media en ondanks de regeringsverklaring van afgelopen week- nog veel geopenbaard moet worden.

Wij willen niet luid beginnen te protesteren voor we weten waar we echt aan toe zijn. Maar een waarschuwing is op haar plaats. We hebben nu jarenlang grote creativiteit getoond bij het zoeken van oplossingen, maar het is net alsof we daar telkens weer voor gestraft worden in plaats van beloond.

Onze houding is altijd geweest dat we oplossingsgericht met de overheid willen meedenken. Dat geldt niet alleen voor de financiering van de universiteit zelf, maar ook voor de financiering van de studenten. Wat zou een universiteit zijn zonder studenten!

Ik vraag me af hoe dat straks moet gaan. Wat gebeurt er met studenten die zonder diploma de universiteit verlaten? Hoe komen die weer van hun schuld af? Zit de arbeidsmarkt op hen te wachten? Ik voorspel een aanzienlijke extra aanslag op de andere sociale voorzieningen. Is dat dan beter dan hun voldoende studiefinanciering te bieden? Met andere woorden: als de studiefinanciering onbetaalbaar is geworden, dan mag dat probleem niet eenzijdig op de studenten worden afgewenteld. Dan moeten we goed gaan nadenken als samenleving over een nieuw en integraal jongerenbeleid. Net als onze studenten willen wij daar graag creatief over meedenken.

Ik kom terug bij mijn uitgangspunt: de snel veranderende en complexer wordende werkelijkheid, waarbinnen wij proberen een houvast van duurzaamheid te vinden.

U begrijpt dat er daarom binnen onze universiteit veel te doen is, erg veel te doen zelfs. Ons treft nogal eens het verwijt dat wij alles tegelijk overhoop willen halen

en dat wij veranderen om te veranderen. U begrijpt dat ik dat verwijt niet terecht vind. Dat wij veel willen veranderen is juist. Dat wij die veranderingen graag zo snel mogelijk willen -ook dat is vaak juist.

Wij willen veranderen omdat de maatschappij verandert en er van een universiteit mag worden verwacht dat zij op haar terreinen een voortrekkerspositie inneemt. Ieder van ons en wij als instelling samen, wij zijn zelf deel van die maatschappij. Zo beschouwd kunnen de eisen tot verandering ons niet verrassen. Ze kunnen ons wel lastig voorkomen, maar daarmee nog niet onterecht.

Daar komt bij -en dat weten we ook allemaal- dat alles met alles samenhangt. En daarom is zoveel tegelijk aan verandering onderhevig. Op ons zelf toegepast: het zou geen zin hebben om het ene jaar te gaan sleutelen aan de vakgroepstructuur, het jaar daarna aan de studierichtingen en weer een jaar later aan het leerstoelenplan. Deze zaken zijn zodanig met elkaar vervlochten dat een gelijktijdige aanpak het meest effectief is. En bij 'effectief' heb ik dan in laatste instantie toch weer op het oog datgene waarom het allemaal te doen is: de best mogelijke inzet van onze talenten ten behoeve van de taakvervulling die we op ons hebben genomen.

Wij zullen daarover nog veel met elkaar moeten spreken. Er valt nog heel wat te 'communiceren', zoals dat tegenwoordig heet, binnen de universiteit en naar buiten toe. Als college willen wij ons daar ook sterk voor maken. De nieuwe opdracht die onze universiteit zich heeft gesteld moet worden uitgedragen om de mensen voor onze missie te winnen.



Binnen onze eigen instelling moet het nieuwe beleid iedereen bereiken en op medewerking en inzet van liefst iedereen kunnen rekenen. Onze universiteit heeft nooit over gebrek aan 'wij-gevoel' te klagen gehad. Integendeel, 'ons kent ons' en zeker in de ogen van de buitenwacht zijn wij Wageningers één grote familie. Dat moet zo blijven, want alleen samen kunnen wij onze opdracht waar maken.

Maar ook naar buiten toe moet ons beleid, onze filosofie de mensen trekken. Wij hebben de beste studenten nodig met hart voor de wereld. Wij hebben de instemming en ondersteuning nodig van overheid, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven. Zonder hen kunnen wij evenmin onze taak vervullen. Gelukkig kunnen we ook daarvan zeggen dat wij een goede reputatie hebben opgebouwd in het verleden. Die zullen we moeten zien vast te houden en uit te bouwen nu we voor nieuwe opdrachten staan. Met behoud van onze historische achterban zullen we nieuwe doelgroepen aan ons moeten binden. Daarom ben ik zo blij dat wij juist ook vandaag zovelen uit die vertrouwde landbouwwereld, maar nu met name ook uit die voor ons nog tamelijk nieuwe wereld van natuur en milieu te gast hebben.

Dat vraagt een nieuwe, frisse en gedurfde aanpak op alle terreinen van de communicatie. De afgelopen jaren zijn we begonnen met een meer offensieve stijl van studentenwerving. U zag al bij binnenkomst hoe dat eruit kan zien: 'Wageningen werelduniversiteit'. Ook potentiële opdrachtgevers voor onderzoek en deelnemers aan niet-reguliere onderwijsvormen proberen wij met nieuw aanbod en langs nieuwe wegen te vinden. En niet zonder resultaat, want van

alle universiteiten in dit land zijn wij het die proportioneel het grootste deel van onze middelen bij derden verdienen.

*Dames en heren,*

zo zijn wij doende mensen aan te spreken en aan te trekken, die zich laten inspireren door dezelfde uitdaging die ook wij voor ogen hebben: de nationale en mondiale samenleving op weg te helpen naar het hervinden van het evenwicht tussen landbouw en milieu, tussen natuur en cultuur, tussen nu leven en duurzaam leven. En gelukkig, ondanks veel dat somber maakt, mogen wij constateren dat deze uitdaging veel energie losmaakt. Dat geeft veel hoop voor de toekomst en toch zeker voor het academisch jaar dat nu voor ons ligt.

Ik dank u voor uw aandacht.

■ **Prof.dr. C.M. Karszen,**  
**rector magnificus**

*Dames en heren,*

De Landbouwuniversiteit werkt jaar in jaar uit, gestaag, aan het versterken van haar unieke positie binnen de nationale en internationale universitaire wereld. Een positie die gekenmerkt wordt door enerzijds een sterke gerichtheid op onze taakvelden landbouw en voeding, natuur en milieu en anderzijds door de sterke internationale oriëntatie van ons onderwijs en onderzoek.

Ook het afgelopen jaar werkten we aan die taak. Het is mijn bedoeling vanmiddag in te gaan op enkele centrale aspecten daarvan.

Sinds het verschijnen van het recente regeerakkoord van de nieuwe, 'paarse' regering ontkom ik er echter niet aan deze bespreking allereerst en grotendeels te richten op de mogelijke gevolgen van dat akkoord voor onderwijs en onderzoek. Het zal u zonder meer duidelijk zijn dat bij de omvang van de aangekondigde bezuinigingen die gevolgen zeer ernstig zullen zijn. Ik doel in het bijzonder op de gevolgen van de direct aan die bezuinigingen gekoppelde stelselwijziging.

Laat ik voorop stellen dat het natuurlijk uiterst curieus is dat op een moment dat de nieuwe wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (de WHW) nog maar nauwelijks ingevoerd is, een nieuwe regering het stelsel opnieuw en ingrijpend wil wijzigen. En het sterke vermoeden dat die wijziging vooral door budgettaire overwegingen is ingegeven maakt het oordeel over deze plannen nog negatiever.

'Ingrijpend' lijkt geen te sterke typering wanneer men bedenkt dat het akkoord spreekt over een tweedeling van de eerste fase van het onderwijssysteem in enerzijds een vrij toegankelijke eerste subfase van 3 jaar met daaraan gekoppeld 3 jaar prestatiebeurs, en anderzijds een tweede, selectief toegankelijke subfase van variabele lengte en zonder studiefinanciering.

Zijn we dus opnieuw zonder meer tegen, zoals zo vaak het geval is bij nieuwe plannen uit Zoetermeer of Den Haag? Zeker niet. De Landbouwuniversiteit is bereid -maar wel los van bezuinigingen- constructief

te helpen nadenken over een stelselwijziging. Die bereidheid groeit wanneer er een perspectief ontstaat op de oplossing van een aantal nijpende en nogal verwaarloosde problemen binnen het hoger onderwijs.

Ik denk in het bijzonder aan drie problemen:

- (1) het gebrek aan financiering en regelgeving voor de toenemende internationalisering van het onderwijs;
- (2) de relatie van het wetenschappelijk onderwijs en het hoger beroepsonderwijs, waarbij met name de ongecontroleerde groei in de master-opleidingen ons zorgen baart; en
- (3) het knellende keurslijf van de cursusduur.

De Landbouwniversiteit worstelt al langer met deze problemen en daarom heeft ze wellicht het voordeel dat ze al een eind gevorderd is met de discussie. Ik wijs daarbij op het rapport van de commissie-Bouma uit 1993, dat een methode beschreef om de drie hoofdstromen binnen ons onderwijssysteem te integreren. Die stromen zijn respectievelijk:

- (1) de reguliere instroom van VWO-leerlingen via de propaedeuse,
- (2) de houders van een HBO-diploma, die thans zogenaamde doorstroomprogramma's volgen, en
- (3) de houders van bachelor of science-diploma's, die zich inschrijven in een van onze internationale MSc-cursussen.

De gedachte aan integratie werd destijds primair ingegeven door een poging tot een betere stroomlijning van het onderwijs te komen en door een streven naar hogere efficiency. Maar ook de nieuwe WHW dwong ons tot die integratie, omdat die immers wil dat alle instromende studenten op de een of andere manier passen binnen de reguliere vierjarige programma's. Dit kan slechts worden bereikt door

zowel instromende HBO'ers als buitenlandse studenten op individuele basis vrijstelling te verlenen van zeer grote delen van ons curriculum. Let wel: vrijstelling per afzonderlijk examenvak! Slechts dan tellen deze studenten mee voor bekostiging door de overheid. Zeker ten opzichte van onze internationale studenten is de WHW dus eigenlijk een tamelijk provinciale wet, die strijdig is met het grote belang dat ook het ministerie zegt te hechten aan internationalisering.

De commissie-Bouma stelde voor binnen onze programma's een BSc-fase te definiëren om daardoor het goede instroompunt te kunnen bepalen voor de andere groepen studenten. Immers het HBO-diploma wordt door de wet gelijkgesteld aan een BSc-grad en de MSc-studenten hebben allen zo'n grad behaald. De commissie wilde het tweede deel van de opleiding zeer sterk richten op de thesis (het afstudeervak) zoals dat in onze internationale MSc-opleidingen reeds was geïntroduceerd.

Ten aanzien van de kopstudie van de HBO-afgestudeerden stelde de commissie voor daaraan het karakter van een Professional Master te geven, dat wil zeggen een sterk op de beroepsuitoefening gerichte, afrondende opleiding die zich nadrukkelijk zou moeten onderscheiden van de op onderzoektraining gerichte Master of Science. Het unieke van het voorstel was dat men deze Professional Master-opleiding door de Landbouwniversiteit en het HAO samen wilde laten verzorgen.

Wanneer u deze plannen, die intussen door de Universiteitsraad zijn geaccepteerd als uitgangspunt voor verder beleid, op u laat inwerken zal het u niet verbazen dat sommige kranten in de afgelopen weken

berichten, dat de in het regeerakkoord zeer summier omschreven voornemens van het kabinet gebaseerd zouden zijn op onze plannen. Het is zeker niet uit te sluiten dat hier een kern van waarheid in schuilt. Als dat zo is dring ik er echter op aan, dat de minister onze plannen ook ècht als uitgangspunt neemt. Een zeer ingrijpend verschil is dat wij nergens hebben voorgesteld binnen onze reguliere programma's een afsluitend BSc-diploma uit te reiken met civiel effect. De hoofdstroom van universitaire afgestudeerden behoort onzes inziens een opleiding te doorlopen die op een internationaal aanvaard Master-niveau ligt. Het beperken van de tweede subgroep tot een geselecteerde groep zonder ordentelijke studiefinanciering is zeker niet bij ons opgekomen.

In vele commentaren op het nieuwe stelsel wordt het gebruik van de Angelsaksische graden van de hand gewezen. Het Angelsaksische systeem zou verre van perfect zijn en het zou ons bovendien losweken uit het Europese universitaire stelsel. Er zijn in de wereld inderdaad hoog en laag aangeschreven Master-graden. Daarbij bepaalt de kwaliteit van de universiteit de waarde van de graad. Daarom zullen wij ervoor zorgen dat onze kwaliteit goed is en blijft. Voor een universiteit als de onze, met een grote internationale naam en faam, is internationale herkenning en erkenning van onze graden van essentieel belang. Wij hechten daarom aan het BSc-MSc-systeem. Het is inderdaad Angelsaksisch, maar op de stroom van het Engels als belangrijkste voertaal in de wetenschap is het wijd verspreid in de wereld.

Wij spreken overigens consequent van een BSc-MSc-PhD-model. De opleiding tot doctor hoort er

onlosmakelijk bij. Zeker aan onze universiteit waar het doctoraat zo'n grote vlucht neemt. Ik noem met gepaste trots de 155 promoties, waaronder 25 van buitenlanders, van het laatste academisch jaar. Door de PhD-opleiding nadrukkelijk in het systeem te betrekken worden de onderzoekscholen een vanzelfsprekend onderdeel van het opleidingspatroon, wellicht op de duur ook van de Master-opleiding.

Sommige kranten meldden dat in het nieuwe stelsel ook het HBO Master-graden zou kunnen verlenen: Professional Masters. Sommigen vrezen dat daardoor onze groeiende samenwerking met het HAO in gevaar zou komen en in het slechtste geval zou verworden tot concurrentie. Ik zou dat zeer betreuren. In een krimpende markt met slinkende middelen lijkt samenwerking een beter recept dan concurrentie. We rekenen erop dat het HAO en de Landbouwniversiteit hun goede samenwerking zullen weten voort te zetten.

Het regeerakkoord biedt mogelijk ook perspectieven op een verbeterde regeling van de cursusduur. Er is sprake van een variabele duur van de tweede subfase. In dit opzicht sluit het akkoord aan bij het standpunt van de vereniging van samenwerkende universiteiten (de VSNU) ten aanzien van de cursusduur. Het lot van het wetsontwerp dat een vijfjarige cursusduur wil toestaan aan een groot aantal opleidingen van de technische universiteiten en de Landbouwniversiteit is door het regeerakkoord onduidelijk geworden. Wij gaan er vooralsnog van uit dat het binnenkort in het parlement wordt behandeld, in de vorm die voor de verkiezingen op advies van de centrale van werkgeversorganisaties was ingediend.

Een vijfjarige cursusduur zal het ons mogelijk maken beter vorm te geven aan het eigen karakter van de ingenieursopleiding, dat gekenmerkt wordt door het werken in en met de wetenschap, dus eigenlijk Master of Science en Professional Master tegelijk. Bij een strikte toepassing van 4 jaar cursusduur wordt dat karakter bedreigd, bij 5 jaar ontstaan er betere kansen.

De plannen van de nieuwe regering zullen ons zeker niet kunnen afbrengen van onze reeds geformuleerde plannen voor verbetering van het onderwijs aan de Landbouwniversiteit. Die plannen staan beschreven in de recente ontwerp-nota Onderwijs 2000. Daarin worden de zojuist geschetste lijnen verder uitgewerkt. Voorts geeft de nota antwoord op de kritiek van enkele visitatiecommissies van de VSNU op een aantal van onze opleidingen. Ten slotte geeft de nota Onderwijs 2000 de beloofde uitwerking aan de onderwijsparagraaf uit het Strategisch Plan van 1992.

Ik sprak nog niet over het onderzoek. Toch is er zeker aanleiding voor, want voor het onderzoek hebben we de stelselwijziging net achter de rug. Een versnipperd onderzoeklandschap werd succesvol omgezet in een veel strakkere organisatie met zeven onderzoekscholen waarin we het grootste deel van ons onderzoek hebben samengebracht. Gelukkig kondigt het kabinet voor het onderzoek geen stelselwijziging aan, al kunnen de bezuinigingen helaas ook hier zeer bedreigend uitpakken. We rekenen erop dat de nieuwe structuur van de onderzoekscholen robuust genoeg zal blijken om die stormen te doorstaan.



Ons onderzoek staat immers goed aangeschreven. De unieke combinatie tussen fundamentele en strategische oriëntatie, tussen technologische en sociaal-economische wetenschappen en tussen mondiale en regionale belangstelling slaat goed aan, zowel bij tweede- als bij derde-geldstroom-instanties. Het enthousiasme straalt ervan af, daarom verdienen de onderzoekscholen het om verder te kunnen uitgroeien tot kwalitatief hoogwaardige centra van onderzoek, die nationaal en internationaal topposities innemen.

De onderzoekscholen vormen bovendien een uitstekend middel om de groeiende samenwerking met DLO gestalte te geven binnen het 'Kenniscentrum Wageningen'. Die samenwerking groeit de laatste maanden in versneld tempo en neemt veelbelovende contouren aan.

Ten slotte nog een enkel woord over onze internationale positie, die voor velen spreekwoordelijk is. Het gaat inderdaad nog steeds goed met de uitbouw van onze internationale contacten.

We zijn uiteraard zeer verheugd, dat onze positie in het internationale onderwijs ook erkend werd in het jongste hoger onderwijs- en onderzoeksplan (het zogenaamde HOOP). De daarin voorgestelde samenwerking tussen de Landbouwwuniversiteit en de vijf Nederlandse instellingen voor internationaal onderwijs is na intensieve onderhandelingen nu gerealiseerd. Er is ook een goed perspectief geschapen voor een bevredigende regeling van de graadverlening voor promovendi van deze instellingen.

Verder constateer ik dat ook het NATURA-netwerk zich goed ontwikkelt - dat is het samenwerkingsverband van een groeiend aantal uitstekende

landbouwuniversiteiten en -faculteiten in Europa. Ik mag wel zeggen dat wij daarin een voortrekkersrol vervullen.

En dan wil ik ook nog graag wijzen op het begin dat gemaakt is met 'UniverCities', een organisatie die universiteiten en universiteitssteden bij elkaar brengt en waarvoor het initiatief in Wageningen is genomen.

Toch is er nog veel te doen op het vlak van de internationalisering. We zullen de komende tijd vooral veel aandacht moeten besteden aan een nadere formulering van ons Europa-beleid om op de duur uitzicht te krijgen op de een of andere vorm van een Europese Landbouw- en Milieu- Universiteit.

*Dames en heren,*

zo blijven we -ondanks alle mogelijke bedreigingen- doorgaan met het versterken van onze universiteit en met de uitbouw van haar unieke positie. De Landbouwuniversiteit is het waard. Het is ten slotte een werelduniversiteit.

Ik dank u voor uw aandacht.

■ **Mr. H.M. van den Hoofdakker,**  
vice-voorz. college van bestuur

Thans, *dames en heren*, is het aan mij om het bestuurlijk drieluik te completeren. Ik zal -vanuit mijn portefeuille- de financiële en personele problemen en oplossingen bespreken, die ons dezer dagen zo bezighouden. Die ons noodzaken veel van wat vertrouwd was te veranderen.

'Vanuit mijn portefeuille' zeg ik, want personeel, gebouwen en financiën moeten steeds gezien worden als onderdeel van de zorg voor onze universiteit. Die universiteit, hoe ook veranderd in de laatste jaren, en hoe ook onder druk van economische en maatschappelijke randvoorwaarden, moet blijven en wellicht nog meer worden: een instituut waar door middel van onderwijs en onderzoek kritisch en creatief de maatschappelijke ontwikkelingen worden gevolgd en gestuurd. De interne organisatie, de managementstructuur, het besturen- het moet altijd in die context worden gezien: voorwaarden scheppen. Dus het besturen is geen doel in zichzelf.

In de eerste plaats is het goed te beseffen, dat de universiteiten het laatste decennium ook van aard veranderd zijn als gevolg van het achterblijven van de overheidsbijdragen. Waar we indertijd konden rekenen op een gegarandeerde financiering, hebben wij de laatste jaren een omslag moeten maken naar een hoge mate van zelfvoorziening. We zijn op de markt dat geld gaan bijverdienen dat wij nodig hebben om onze reguliere taken volwaardig te kunnen blijven uitvoeren. Ruim een derde van onze financiering komt inmiddels uit de markt. Terecht dat er gesproken wordt van een sluipende privatisering van de universiteiten.

Deze gang naar de markt heeft een belangrijk gevolg waar ik op wil wijzen. De universiteiten zijn van 'zusterinstellingen' steeds meer elkaars concurrenten geworden. Het uitgangspunt van het kabinet, de zogenaamde plafondfinanciering, houdt in dat het totaal van de overheidsmiddelen ten behoeve van de universiteiten vastligt en dat als de één meer krijgt de

ander dus minder ontvangt. Dat uitgangspunt versterkt deze concurrentie nog extra.

Daar komt dan nog bij dat het potentiële aantal studenten achteruitloopt op puur demografische gronden, al hebben we gelukkig ons marktaandeel kunnen vasthouden. En omdat de financiering van de universiteit sterk gekoppeld is aan het aantal studenten en afgestudeerden, hebben we daar nog weer een reden om met elkaar te concurreren.

Zo zijn de universiteiten met elkaar in de slag geraakt om opdrachten voor onderwijs en onderzoek en om de werving van nieuwe studenten.

Willen we op de markt met succes kunnen concurreren, dan is het nodig dat we ons als Landbouwuniversiteit krachtig en duidelijk profileren. Er bestaat een onmiddellijke samenhang tussen die profilering en ons zakelijk succes.

Even een zakelijk praatje dus, en laten we daarbij wat moderne bedrijfstermen gebruiken. Ik weet dat het voor sommigen even griezelen is, maar 't went en het tast de grondslagen van onze universiteit niet aan. Het gaat om de voorwaarden, weet u nog.

Om de vele 'produkten' van onze universiteit aan de man te kunnen brengen is een samenhangend beeld van de Landbouwuniversiteit een absolute voorwaarde. Een krachtige profilering vraagt om een door iedereen gedeelde en uitgedragen instellingsvisie, een corporate identity, een wij-gevoel. Ik denk dat het in deze tijd een uitgesproken taak is van ons college om dat wij-gevoel, die instellingsvisie te versterken en om het alleengaan van onderdelen te voorkomen. Dat

vraagt om een sterk centraal beleid, gericht op interne samenhang van visie en externe samenhang van presentatie. In het bedrijfsleven wordt zoiets op z'n Amerikaans als 'corporate image management' aangeduid.

Hoe vreemd dit ook in de oren van sommigen wellicht mag klinken, maar dit 'corporate image management' begint al direct bij de vormgeving van de produkten onderwijs en onderzoek. En dus niet pas nadat onderwijs en onderzoek hun beslag al hebben gekregen. De intrinsieke kant van onderwijs en onderzoek is en blijft uiteraard de verantwoordelijkheid van de vakgroepen, maar de extrinsieke aspecten ervan, die in hoge mate de verkoopbaarheid uitmaken, zijn mede een zaak van 'image management'. Met dit oogmerk zal het college zich dus in de toekomst nadrukkelijk bij de vakgroepen aandienen als de vormgeving van onderwijs en onderzoek aan de orde is.

Naast dit centrale beleid van strategische plaatsbepaling, resulterend in een samenhangend geheel van externe betrekkingen, staat een tweede beleidslijn, gericht op decentralisatie. Daartussen behoeft geen tegenstelling te bestaan, als het goed is passen ze precies op elkaar.

Een instelling als de onze is zodanig complex geworden, dat een verantwoorde besturing alleen kan geschieden op basis van een maximale decentralisatie van taken en bevoegdheden.

Dat wil zeggen dat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd moeten worden. Niet alleen de verantwoordelijkheden overigens: ook de bevoegdheden om die verantwoordelijkheden daadwerkelijk aan te kunnen. Ook hiervoor hebben we

een begrip uit het bedrijfsleven geleend, namelijk 'integraal management'.

Twee bewegingen dus, die tegenstrijdig lijken maar niet zijn. Ze leiden tot een systeem, waarin het centrale bestuur, dat wil zeggen de universiteitsraad en het college, op hoofdlijnen bestuurt, aangeeft wat de richting, wat de strategie van onze instelling moet zijn en waarin de basis, dat zijn de clusters, de instituten en de vakgroepen, uitmaken hoe de aangegeven doelen moeten worden bereikt. Uit dit uitgangspunt komen de discussies voort, die we gevoerd hebben en nog voeren over onderwerpen als de middenstructuur en het budgetteringsmodel.

De structuur die we nu voorstaan ziet er globaal zo uit dat het centrale niveau zich beperkt tot het aangeven van de strategie, het stellen van algemene kaders voor onderwijs en onderzoek en het toekennen van budgetten. Het decentrale niveau krijgt als bevoegdheid het in concreto vaststellen van onderwijs- en onderzoekprogramma's. En uiteraard, gezien wat ik daarnet gezegd heb, zullen wij een bedrag reserveren ten behoeve van strategische sturing, gericht op de zo noodzakelijke profilering van de universiteit als geheel.

Een eerste voorwaarde voor een lenige toekomstplanning is echter wel dat we kunnen opereren binnen een financieel gezonde organisatie. Daaraan zitten twee kanten, een externe en een interne kant. De externe voorwaarden voor een financieel gezonde organisatie zijn niet erg gunstig. We hebben de afgelopen jaren zowel ingrijpende, veel besproken bezuinigingsoperaties moeten verwerken, alsook quasi

sluipende bezuinigingen, waarbij het ging om zulke 'kleinigheden' als het geheel danwel gedeeltelijk achterwege laten van de compensatie voor loon- en prijsstijgingen. Alleen al deze laatste soort heeft ons in drie jaar tijd zo'n 20 miljoen gekost. En ook het gesternte voor de komende periode lijkt niet zo vrolijk. Ik weet werkelijk niet wat de overheid met ons voor heeft indien daadwerkelijk nog weer honderden miljoenen guldens op het hoger onderwijs gekort zouden moeten worden.

De afgelopen jaren zijn we erin geslaagd -met veel inzet en vindingrijkheid- de schade te beperken, maar er komt op een zeker moment een einde aan de mogelijkheden. Dat moment lijkt zeer nabij. In dit verband moet het -normalerwijze vertrouwen- wekkende- begrip plafondfinanciering eerder cynisch worden verstaan: een plafond geeft een veilig gevoel van bescherming, maar als het naar beneden komt is stutten geen overdreven reactie.

Wat de interne kant van de zaak betreft hebben we ons gebogen over de vraag wat wèl en wat niet financieel gezond is en hebben we moeten constateren dat er in het verleden scheefgroei is ontstaan. Al langer wisten we dat we meer activiteiten ondernamen, dan we strikt genomen konden betalen. Wij hebben daar een tijd mee weten te leven, maar op de duur werd het een loden last, waarmee we bij bijna elke beslissing over nieuwe plannen werden geconfronteerd.

Dat dreigde ten leste zo verlamdend op de hele universiteit te werken, dat we het niet langer acceptabel vonden. Per saldo ging het om een probleem van circa 150 arbeidsplaatsen, ofte wel rond

de 15 miljoen gulden. Dat is veel geld, erg veel geld zelfs, maar een probleem van 15 miljoen mag niet het besteden van het overige budget van 200 miljoen blijven belemmeren. Dat zou pas ongezond zijn.

Wij hebben daarom besloten onderscheid te maken in een betaalbaar en een niet-betaalbaar deel van de Landbouwniversiteit. De uitwerking van dat pijnlijke besluit is nu gaande. Binnen de meeste sectoren wordt op dit moment een selectie gemaakt van de activiteiten die wel en die niet langer betaald kunnen worden.

Daardoor ontstaan vanzelfsprekend gevoelens van onrust en spanning. Wat wij daar tegenoverstellen is een sociaal vangnet, gekoppeld aan uitgebreid overleg met vakbonden en personeel. Wij streven nadrukkelijk naar een zorgvuldig personeelsbeleid bij deze moeilijke beslissingen. Hoe ons dat voor ogen staat hebben we samengevat in de brochure 'Werk in uitvoering', die we onlangs hebben gepubliceerd.

Alweer een aantal jaren geleden is het ons in Wageningen gelukt de bezuinigingsoperaties van de overheid -in de wandeling aangeduid als TVC en SKG- zonder uitbarstingen te laten verlopen. We hebben ons de vraag gesteld of de gezondmakingsoperatie, die we nu zelf hebben aangevat, op eenzelfde manier uitgevoerd zou kunnen worden. Een eerste verschil ten opzichte van de vorige operaties is wel dat de arbeidsmarkt intussen aanzienlijk minder 'willig' is dan een aantal jaren geleden.

In de tweede plaats konden we bij TVC en SKG terugvallen op een kader van sociale beleidsmaatregelen van de overheid, hetgeen nu niet het



geval is. Waar we toen konden werken met zaken als remplaçantenregelingen en wachtgelden, moeten we die regelingen nu missen. We moeten nu zelfs de wachtgelden zelf financieren.

Daarom hebben we ervoor gekozen zelf een vangnet te construeren voor de mensen die we niet meer kunnen betalen door uit eigen middelen een sociaal fonds van 25 miljoen gulden te creëren. En verder hanteren we als uitgangspunt dat een probleem, dat in de loop van vele jaren is ontstaan, niet per se in één jaar opgelost moet worden. We hebben daarvoor een periode van vier jaar genomen. In zo'n periode moet het lukken tot de gewenste personeelsreductie te komen, zeker als we daar alle instrumenten van een goed personeelsbeleid bij inzetten. In dit verband wil ik graag wijzen op het 'mobiliteitsbureau' dat we hebben opgericht speciaal om deze operatie te begeleiden.

Wat wij voor het slagen van deze operatie bovendien hard nodig hebben is de acceptatie vanuit onze organisatie. Allereerst is daarvoor van belang de samenwerking met ons medebestuurorgaan de universiteitsraad. Dan ook het overleg met het personeel, vertegenwoordigd in de vakbonden en de dienstcommissies. Ik waardeer het dat zowel de universiteitsraad als de vakbonden en de dienstcommissies de verantwoordelijkheid voor pijnlijke operaties niet uit de weg gaan.

Natuurlijk kost dit overleg veel tijd en energie, maar de opvatting van sommigen dat wij leven in een dolgedraaid overlegcircus deel ik zeker niet. Ik ben ervan overtuigd dat de tijd, besteed aan vroegtijdig en

open overleg een uiterst rendabele investering is, die het werkklimaat ten goede komt, die draagvlak kan scheppen voor moeilijke beslissingen en die mogelijke obstructie tegen zulke beslissingen kan kanaliseren.

Minstens even belangrijk is het daarnaast dat in de overleg-circuits alle aanwezige kennis en creativiteit kan worden gemobiliseerd, die nodig is om onze problemen op te lossen.

Maar dat alles is nog niet voldoende. Want universiteitsraad, vakbonden en dienstcommissies vertegenwoordigen wel het personeel, maar het spreekt voor zich dat we de bedoelingen en het verloop van deze operatie ook rechtstreeks aan het personeel duidelijk moeten maken. Als ik dat zeg voel ik wel aan, dat we nog heel wat uit te leggen hebben voordat de operatie waarmee we bezig zijn niet slechts als pijnlijke capaciteitsreductie wordt begrepen maar tevens ook als een noodzakelijke genezingsoperatie.

U zult vragen wat er van deze sanering terecht kan komen als het kabinet straks tot nieuwe, nog ingrijpender bezuinigingen besluit. Laten we het hoofd koel houden. Ik wil niet voorbarig reageren op cijfers die ons alleen uit de media bekend zijn. Onze houding richt zich op het vinden van oplossingen, het is deze middag al eerder gezegd. Dat geldt ook voor de problemen waar het kabinet zich voor gesteld ziet. Als het stelsel van het hoger onderwijs en het stelsel van de studiefinanciering door onbetaalbaarheid dreigen vast te lopen, dan willen wij met de overheid op creatieve wijze zoeken naar een goede uitweg uit de problemen.

Maar een discussie waarbij dure stelselherziening

verbonden wordt met verminderde financiering is bij voorbaat een verloren discussie. Zulke voeren wij natuurlijk niet.

Ik ben ervan overtuigd dat het kabinet ook wel inziet dat ingrijpende wijzigingen van de beide stelsels in eerste instantie geld kosten. 'De kost gaat voor de baat uit'. De regering weet als ieder ander dat het zinloos is iemand op te zadelen met een onuitvoerbare taak. Ik ga er dan ook van uit dat aan het verhaal dat wij uit de media kennen nog een andere kant vastzit. Wij zijn en blijven ten volle bereid om samen met Onderwijs en met Landbouw naar oplossingen te zoeken. Wij vinden het ook ónze verantwoordelijkheid. Onze vindingrijkheid kan hen daarbij een hele steun zijn.

We wisten al dat we spannende maanden tegemoet gaan, 'paars' heeft de spanning alleen nog maar opgevoerd.

*Dames en heren,*

ik ben aan het einde gekomen van mijn deel van de collegiale voordracht. Mij rest nog een passende formule uit te spreken ter opening van het academisch jaar 1994-1995.

De Landbouwniversiteit neemt haar wetenschappelijke en maatschappelijke missie hoog op. Zij zet in op zulke hoge idealen als een duurzame landbouw en een goed milieu voor mens, dier en plant. Daarbij vindt zij een teruglopende steun van de overheid op haar weg, gepaard aan een aarzelende houding in de samenleving ten aanzien van de wetenschap als zodanig. Daarom zoekt de Landbouwniversiteit naar

nieuwe wegen om haar opdracht te kunnen blijven uitvoeren. De wijze waarop wij die zoektocht uitvoeren, in kennelijk toenemende eendracht en vastbeslotenheid, geeft goede hoop op succes. Ik nodig u dan ook met vertrouwen in de toekomst uit om met z'n allen straks het glas te heffen op het hiermede geopende academisch jaar 1994-1995.

Ik dank u voor uw zeer gewaardeerde aandacht.