



Universiteit
Leiden

The Netherlands

‘Huwelijkse twisten’? Een persoonlijke beschouwing over het combinatiemodel rector-voorzitter in de context van het bestuur van een universiteit

Stolker, C.J.J.M.; Dorsman, L.; Flipse, A.; Slaman, P.

Citation

Stolker, C. J. J. M. (2024). ‘Huwelijkse twisten’?: Een persoonlijke beschouwing over het combinatiemodel rector-voorzitter in de context van het bestuur van een universiteit. In L. Dorsman, A. Flipse, & P. Slaman (Eds.), *De rector magnificus, Academicus in bestuur, bestuurder in de academie* (pp. 84-107). Nijmegen: Uitgeverij Verloren. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/4178393>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4178393>

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

De rector magnificus

*Academicus in
bestuur,
bestuurder in de
academie*

Redactie
Leen Dorsman,
Ab Flipse en
Pieter Slaman



‘Huwelijkse twisten’?

Een persoonlijke beschouwing over het combinatiemodel rector-voorzitter in de context van het bestuur van een universiteit

CAREL STOLKER*

Inleiding

Bij het honderdjarig bestaan van het Rectoren College in 1998 wijdde *Cursor*, het universiteitsblad van de TU Eindhoven, een geestig en tegelijkertijd inzichtelijk artikelje aan de onderlinge verhouding tussen de rectoren en de voorzitters van de colleges van bestuur en hun ‘huwelijkse twisten’. Het was een tijd waarin er regelmatig gedoe was tussen de rectoren en de voorzitters in Nederland – in Delft bijvoorbeeld – en waarin:

... het eerbiedwaardige ambt van rector ... onder druk [stond]. Meer en meer nemen de voorzitters van Colleges van Bestuur het heft in handen. Wie mag de koningin een hand geven? Wie is de baas van de universiteit? Hare Majesteit koningin Beatrix weet het niet. Voor haar nieuwjaarsreceptie nodigt zij daarom het ene jaar alle voorzitters van de Colleges van Bestuur uit, en het jaar daarop de rectores magnifici.

De verhouding tussen de voorzitter van het CvB en de rector ligt ‘gevoelig’, zoals dat heet. ‘Het is als in een huwelijk’, zegt prof. Leertouwer, voormalig rector aan de Universiteit Leiden. ‘Je kunt het in tien minuten kapot maken, maar verstandige mensen houden het vijftig jaar vol.’ Deze dreiging van ‘huwelijkse twisten’ zit ingebakken in de wet. De WHW schrijft voor dat het college van bestuur van een universiteit bestaat uit maximaal drie leden, waarvan één voorzitter. Daarnaast moet er een rector lid zijn. Die is hoogleraar en geldt daarom als de vertegenwoordiger van ‘de academische gemeenschap’. Meestal heeft hij onderwijs en onderzoek in zijn portefeuille.¹ Als het over academische kwesties gaat, is hij het boegbeeld van de universiteit.

De collegevoorzitter staat bij zulke gelegenheden buitenspel, en dat is voor sommigen nauwelijks te verkroppen. In Twente is het zelfs voorgekomen dat de voorzitter bij wijze van protest in ‘vrijetijdskleding’ naar de dies natalis-viering kwam. Ook elders leiden zulke kwesties tot wrijvingen. Want wie schudt als eerste een hoge gast de hand?²

* Auteur dankt de redacteurs van de bundel voor de uitnodiging om over het combinatiemodel te schrijven en voor hun waardevolle opmerkingen. Die dank gaat ook uit naar de externe meelezers: universiteitsbestuurders, maar op dit moment geen van allen meer actief in het dagelijks bestuur van universiteiten. Deze bijdrage is afgesloten op 5 januari 2024.

1 De eerste vrouw als rector of voorzitter moest nog aantreden.

2 Hanne Obbink, ‘Twee kapiteins op één schip’, *Cursor* (1998-1999).



‘Wie mag de koningin een hand geven?’ De Leidse rector A.E. Cohen begeleidt koningin Juliana tijdens het eeuwfeest van de universiteit in 1975. Cohen zette zich in voor een sterk rectoraat (Erfgoed Leiden en Omstreken, signatuur: PV_PV64195.21m)

‘Huwelijkse twisten’, ingebakken in de wet. Een mogelijke oplossing voor deze conflictueuze situatie werd destijds aangedragen door toenmalig voorzitter Rien Meijerink van de VSNU.³ Hij bepleitte een eenhoofdig leiderschap in de vorm van een ‘president’.

De kernvraag is: zijn de universiteiten slagvaardig genoeg om snel ingrijpende beslissingen te nemen? Zulke beslissingen zijn meer dan ooit nodig, omdat niet langer de overheid de universiteiten stuurt. Daarom is het van groot belang dat de decanen ‘in het bestuur betrokken worden’. Dat zijn als het ware de divisie-managers van de universiteit. Maar bij zo’n groot bestuur moet één persoon de knopen doorhakken.

De rector kan die persoon zijn, maar het hoeft niet, vond Meijerink.⁴ Toch is zo’n presidentieel model, dus zonder een ook formeel collegiaal universiteitsbestuur, er nooit gekomen. Er ontstonden in de praktijk wel andere, wettelijk toegestane oplossingen om een eventuele gespannen situatie tussen de twee rollen te vermijden. Het is dus zoeken naar een balans tussen de

³ Meijerink was onder meer secretaris-generaal van OCW onder minister Jo Ritzen. Na zijn voorzitterschap van de VSNU werd hij onder meer bestuursvoorzitter van het Erasmus Medisch Centrum.

⁴ Aldus het artikelje in *Cursor*.

rollen van voorzitter en rector binnen het format van een collegiaal bestuur. *Cursor* haalde de Groningse rector Prof. Folkert van der Woude aan die bij zijn afscheid als rector waarschuwde voor het oprukken van denken in twee ‘gezagslijnen’:

De universiteit heeft een ‘gezagspiramide’ van bestuurders met de collegevoorzitter als top, betoogde hij. Daarnaast vormt de wetenschappelijke staf een ‘kennispiramide’ met aan het hoofd de rector. ‘Die twee piramides zijn niet meer met elkaar in evenwicht’, zegt Van der Woude. ‘De bestuurlijke piramide heeft de overhand gekregen, en daarmee de opvatting dat de top van de universiteit kan uitmaken wat er in onderzoek en onderwijs gebeurt. Maar zo werkt de wetenschap niet. Die draait om creativiteit, en dat is niet af te dwingen via de gezagslijn.

Van der Woude pleit dan ook voor een sterke rector, mèt een college van decanen. ‘Dat is de aanvoertroute van de rector; het houdt hem op de hoogte van het onderwijs en onderzoek in de faculteiten. Zonder zo’n college gaat de rector na verloop van tijd vanzelf in het gareel lopen van de gezagsdragers.’

Een goed evenwicht tussen die ‘twee piramides’ binnen een college van bestuur en een goede aansluiting van het college op de decanen en hun faculteitsbesturen werd dus van groot belang geacht. Maar mogelijk wordt daarmee een te grote wissel getrokken op de karakters van de collegeleden, vond prof. Frans van Vught, destijds oud-voorzitter van het Rectoren College, in hetzelfde artikel: ‘Als die botsen, gaat het mis.’

‘Het Leidse model’: de aard van deze publicatie

Al wordt het combinatiemodel vaak ‘het Leidse model’ genoemd, Leiden was niet de eerste. Die eer gaat naar Tilburg, waar de invloedrijke bestuurder en socioloog prof. Ruud de Moor van 1985 tot 1988 de rollen van rector en voorzitter combineerde.⁵ Zijn dubbelbenoeming was een min of meer toevallige oplossing voor een ontstane bestuurlijke impasse. In 2001 zou aan de Universiteit Twente Frans van Vught, met instemming van de minister en bij wijze van experiment, zijn rectoraat gaan combineren met het voorzitterschap van het college van bestuur.

Voor de Universiteit Leiden hebben Douwe Breimer en Pieter Slaman beschreven hoe zij in 2005 aan dat model is gekomen – bijna als een vanzelfsprekendheid en zonder dat er veel overleg en inspraak aan vooraf is gegaan.⁶ Ruud Louw voegde daar in zijn proefschrift nog een anekdote aan toe. Toen de vertrekkende voorzitter, A.W. Kist, door het kabinet was benoemd tot lid van de raad van bestuur van de Autoriteit Financiële Markten, werd door het kabinet

⁵ Karel Veraghtert, Ad van den Oord en Arnoud-Jan Bijsterveld, *Universiteit van Tilburg, 75 jaar waardenvolle universiteit, Deel III 1977-2002* (Amsterdam 2003), 126 e.v.

⁶ Douwe D. Breimer, ‘Rector Magnificus, tevens Voorzitter College van Bestuur’, in: Mirjam Sombroek-Van Doorm e.a. (red.), *Cum Suis. Vriendenboek Carel Stolker* (Den Haag 2021), 309-314; Pieter Slaman, *De glazen toren. De Leidse universiteit 1970-2020* (Amsterdam 2021), 152, 153.

meteen aan de toenmalige minister van OCW gevraagd om in de vacature een politicus of oud-politicus te benoemen. Toen bleek dat de Leidse raad van toezicht inmiddels al de rector magnificus tot voorzitter van het college van bestuur had benoemd, zou de minister *not amused* zijn geweest. Het leidde tot een gesprek tussen de voorzitter van de raad van toezicht, Morris Tabaksblat,⁷ en de minister van OCW, Maria van der Hoeven, waarin hij aan haar zou hebben uitgelegd dat sinds de invoering van de Wet Modernisering Universitaire Bestuursorganisatie (MUB) in 1997 de raad van toezicht over de benoeming van de leden van het college van bestuur gaat, en niet meer de minister. En dat er in de wet geen bepaling meer te vinden is waaruit zou blijken dat bij vacatures in het college van bestuur de minister moet worden geconsulteerd (de wijze waarop Louw het gesprek beschrijft zou men tegenwoordig bijna *mansplaining* noemen...).⁸ Helemaal rimpelloos ging de introductie van het combinatiemodel in Leiden dus niet. De eerste die daar het rectoraat en het voorzitterschap combineerde was Breimer. Paul van der Heijden volgde hem in 2007 op; en in 2013 nam ik het stokje van hem over, tot 2021.

In de loop van de tijd zijn de TU Delft (met prof. Tim van der Hagen) en (opnieuw) Tilburg University (met prof. Wim van de Donk) gevolgd op Twente en Leiden, maar daar is het tot nog toe bij gebleven (enkele meer kleinschalige universiteiten daargelaten).⁹ Andere universiteiten hebben bij ontstane vacatures in het college van bestuur het combinatiemodel wel overwogen. Met enige regelmaat werden (worden?) rector-voorzitters daarover geconsulteerd, over die voordelen en de nadelen. Maar geen andere universiteit is er tot op dit moment toe overgegaan.

De redactie van deze bundel heeft me gevraagd om persoonlijke ervaringen te delen, als (oud-) rechtendecaan (die ‘onder’ beide CvB-modellen heeft gefunctioneerd) en als (emeritus) rector-voorzitter. Over de combinatirol is, behalve door Breimer en Van Vught, vrijwel niets geschreven. Er is sowieso, schandelijk genoeg, nauwelijks wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het dagelijkse functioneren van colleges van bestuur.¹⁰

Deze bundel is daarom zo’n mooie plek voor dit (persoonlijke) verhaal omdat twee andere hoofdstukken laten zien hoe met name de rectoren van de Nederlandse universiteiten over de afgelopen decaden hebben moeten strijden voor hun positie. Het ging er in de eerste periode vooral om de senaat (de academische staf) en de curatoren (die het bestuurlijk voor het zeggen hadden en het contact met het ministerie verzorgden) dichter bij elkaar te brengen. Maar de bestuur-

7 Tabaksblat was voorzitter van de eerste commissie ‘corporate governance’ voor beursgenoteerde bedrijven. Op 9 december 2003 publiceerde deze commissie de Nederlandse gedragscode, die op 31 december 2004 wettelijk verankerd werd.

8 R.G. Louw, *Het Nederlands hoger onderwijsrecht: een thematisch commentaar op de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek* (Dissertatie Leiden 2011), 7, voetnoot 48.

9 Denk aan de Universiteit voor Humanistiek (het college telt daar overigens slechts twee leden) en ook de ‘particuliere’ Nyenrode Business Universiteit kent in de persoon van Koen Becking een rector die ook voorzitter is van het college van bestuur, met een vicerector en een vicevoorzitter.

10 Frans A. van Vught, *De Academische Reputatierece*, rede bij gelegenheid van het afscheid van het ambt van Rector Magnificus en Voorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Twente, 26 november 2004, vooral over ‘universitair besturen’ en ‘bestuurlijke carrières’.

lijke uitdaging van een meer ‘collegiaal’ bestuur speelde aan iedere universiteit. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de notulen van het Rectoren College een belangrijke bron zijn van de bestuurlijke emancipatie van de rector. De bijdragen van Leen Dorsman en Harry de Boer aan deze bundel geven een fraai overzicht over de ontwikkelingen aan de top van de universitaire *governance*.¹¹

Na de oorlog was er het pleidooi om het tot dan toe eenjarige rectoraat op basis van anciënniteit te vervangen door een rector die uit het midden van de senaat van hoogleraren zou worden gekozen en waarbij er met een drie- tot vijfjarige ambtsperiode ook een grotere continuïteit zou zijn.¹² Zo werd aan sommige universiteiten een oplossing bedacht in de vorm van een meer collegiaal bestuur van rector, senaat en curatoren of een meerjarig rectoraat.¹³ Maar de verhouding tussen curatoren en de senaat bleef in die tijd vaak gespannen en er was onderling wantrouwen.

De invoering van de Wet Universitaire Bestuurs hervorming in 1970 (de WUB) leidde voor de rectoren tot zo’n grote ommezwaai dat zij, aldus Dorsman, in grote verwarring raakten. Ze werden bij wet vanuit hun functie lid van het college van bestuur en voorzitter van het college van decanen. De instelling van dat laatste college was de bevestiging van de over de jaren toegenomen invloed van de faculteiten. Maar het bracht de rectoren in een lastige positie. Want wát was dan precies de plaats van de rector tussen het college van decanen en het college van bestuur? Vertegenwoordigde de rector de decanen in het universiteitsbestuur, of was de rector slechts vóórzitter van het college van decanen?¹⁴

En dan was er ook nog de nieuwe universiteitsraad, waarvan de voorzitters in de beleving van de rectoren een steeds grotere rol opeisten. Sommige rectoren hadden het gevoel dat zij door de universiteitsraad werden weggedrukt. Dat alles leidde tot een steeds grimmiger relatie tussen de voorzitters van die raden en de rectoren. Bovendien voelden de rectoren zich binnen hun colleges steeds eenzamer worden met als een van de gevolgen dat er maar weinig belangstelling voor de functie was. Een externe commissie stelde vast dat de relatie tussen voorzitter en rector ‘nooit openlijk, maar wel onderhuids’ problemen opleverde.¹⁵ De commissie gaf ook aan dat er was geprobeerd de rector in de wet meer te profileren, maar dat dat lastig was omdat de rector geen formeel bestuursorgaan was. Uit de bijdrage van Harry de Boer in deze bundel blijkt dat de verhoudingen tussen het college van bestuur en de medezeggenschap in de jaren tachtig en negentig beter werden, waarmee ook de positie van de rector duidelijker werd. De Wet Modernisering Universitaire Bestuursorganisatie in 1997 (de MUB) heeft daaraan zeker bijgedragen.

11 Leen Dorsman, ‘Het Rectoren College 1898-2023: “nutteloze vergadering” of “kamer van revisie”?’ en Harry de Boer, ‘Vijftig jaar redetwisten over de universitaire bestuursorganisatie’. Zie voorts Louw a.w.

12 Dorsman a.w.

13 Dorsman a.w.

14 Het college van decanen staat niet langer in de WHW genoemd en is vervangen door een college voor promoties (art. 9.10 WHW). Leden zijn hoogleraar – en kunnen dus decaan zijn; of dat het geval is staat in het eigen Bestuurs- en beheersreglement.

15 De commissie-Polak, zie Dorsman a.w.

Het in Nederland dominante model

De Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (de WHW, 1993) schrijft voor dat een college van bestuur maximaal drie leden telt, met ten minste een man en een vrouw.¹⁶ De wetgever benoemt twee rollen: die van de rector en van de voorzitter, maar sluit een combinatie niet uit.¹⁷ De voorzitter zit de vergaderingen voor, maar binnen het college bestaat er geen rangorde.¹⁸ De leden vormen een collegiaal werkend bestuur. Aan het college van bestuur kan nog een student-assessor worden toegevoegd, maar die maakt formeel geen deel uit van het college.¹⁹

Het college van bestuur is belast met het bestuur van de universiteit in haar geheel en met het beheer daarvan, onverminderd de bevoegdheden van de raad van toezicht.²⁰ In de praktijk is een groot deel van de taken van het college van bestuur te voorkomen dat docenten en onderzoekers te veel voor de voeten worden gelopen. Dat niet voor de voeten lopen doe je door te luisteren naar de faculteiten, naar de wetenschappers en de studenten, de medezeggenschap en de ondersteunende diensten, om waar mogelijk tegengestelde opvattingen te verbinden, een gezamenlijke strategie te helpen uitzetten, de universiteit naar buiten te vertegenwoordigen en, ja dat ook: knopen door te hakken. Knopen die vaak gaan over het verdelen van geld binnen de universiteit, maar die ook kunnen gaan over strategische keuzes. Want strategie is ook kiezen.²¹

Maar de precieze taken van de rector en van de voorzitter worden in de WHW niet omschreven (voor de rector is zelfs niet bepaald dat hij of zij een hoogle-raar moet zijn), behalve dan dat de voorzitter van het college van bestuur de universiteit in en buiten rechte vertegenwoordigt.²² De rollen van de vicevoorzitter en van de vicerector worden in de wet niet genoemd.

Principieel anders ligt dat voor de decaan van een faculteit. Waar in de WHW de rector viermaal wordt genoemd (en vrijwel steeds zijdelings) en de collegevoorzitter driemaal, ligt dat voor de decaan anders.²³ De decaan komt in de

16 De reductie van vijf naar drie leden van het college van bestuur zou, zo werd in de memorie van antwoord bij het ontwerp van de wvo 1986 gezegd, 'de grondslag leggen voor een klein maar hecht en daadkrachtig team van bestuurders, die geroepen zijn tot het nemen van principale beslissingen van beleid en beheer maar daarentegen de specifieke detailbeslissingen overlaten aan de onder hen fungerende hoofden van dienst', aangehaald door Louw a.w., 379.

17 Ook de Code goed bestuur van de Nederlandse universiteiten (2019) zegt niets over het te kiezen model.

18 Louw a.w., 381. Zie art. 9.2 en 9.3 WHW. De wonderlijke opdracht om bij een college van drie leden te komen tot een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen, laat ik rusten.

19 Deze assessor neemt deel aan de wekelijkse vergaderingen van het college en aan andere vergaderingen die relevant zijn bij de beleidsontwikkeling op universitair niveau, zoals de bilaterale overleggen met de faculteitsbesturen, en het overleg van het college met decanen. De focus van zo'n assessor ligt op onderwijs- en studentzaken. De Rijksuniversiteit Groningen en de Universiteit Utrecht zijn een voorbeeld. Er is ooit overwogen om de positie van student-assessor in de WHW op te nemen, maar dat is uiteindelijk niet gebeurd, zie Louw a.w., 382.

20 Zie over de positie van de raad van toezicht uitvoerig Louw a.w., hoofdstuk 9.6.

21 Harry Commandeur en Marco de Bruijn, *Bouwstenen voor universiteitsbestuurders. Zeven tijdloze en actuele principes* (Amsterdam 2020).

22 Anders dan bij de decaan, art. 9.14 e.v. WHW.

23 Het is zelfs niet per definitie zo dat de rector deel uitmaakt van het (wettelijke) college voor promo-

WHW *vijftigmaal* voor: tot in detail worden de taken en bevoegdheden van deze functionaris beschreven. De decaan heeft dan ook een integrale verantwoordelijkheid voor het bestuur en beheer van de faculteit, ofschoon deze integrale verantwoordelijkheid aan vrijwel alle universiteiten tegenwoordig ‘collegiaal’ wordt ingevuld. De WHW geeft immers aan dat het bestuur van de faculteit in handen kan worden gelegd van een faculteitsbestuur, waarvan de decaan dan weer de voorzitter is (WHW art. 9.12 lid 2).

Op het centrale niveau is in ons land het dominante model dat van drie separate rollen: die van de rector magnificus, van de voorzitter en die van het derde lid van het college van bestuur, veelal tevens met de rol van vicevoorzitter.²⁴ Portefeuilles worden onderling verdeeld. Bij die verdeling zijn er een paar constanten: de rector heeft vrijwel altijd onderzoek en onderwijs (inclusief studentzaken) onder zijn of haar hoede en profileert zich daarmee intern naar de academische gemeenschap.²⁵ Maar ook de voorzitter of de vicevoorzitter zou die portefeuilles op zich kunnen nemen.

De collegevoorzitter heeft een bijzondere verantwoordelijkheid voor het goed bestuur en de strategie van de universiteit, met speciale aandacht voor de samenwerking met de medezeggenschap en met de raad van toezicht, en hij of zij vertegenwoordigt de universiteit naar buiten toe, zoals naar de politiek, de gemeente, de provincie, en het bedrijfsleven. Vaak horen ook valorisatie, alumni-beleid en *fundraising* tot de portefeuilles van de voorzitter, net zoals crisis-beheer. Het derde lid van het college, meestal met de rol van vicevoorzitter, bestiert doorgaans de portefeuilles financiën, ICT, vastgoed, en veiligheid.

De portefeuilles HR, marketing en communicatie, sociale veiligheid, kennisveiligheid, diversiteit en inclusie en duurzaamheid zijn minder duidelijk gekoppeld aan een van de drie rollen en wisselen daarom per universiteit tussen de leden van het college van bestuur. Of ze worden door twee leden van het college gedeeld; zo ligt de portefeuille HR voor het wetenschappelijk personeel doorgaans bij de rector en voor de ondersteunende staf vaak bij de vicevoorzitter. Elke portefeuille kent bovendien een tweede lid dat als ‘achterwacht’ functioneert voor het geval de primaire portefeuillehouder niet beschikbaar is. Die structuur van *primus* en *secundus* draagt bij aan de collegiale samenwerking.

Het college van bestuur is dus vrij om, samen met de raad van toezicht, de taken onderling te verdelen. Wonderlijk is wel dat de wetgever het aantal leden van het college van bestuur maximeert op drie.²⁶ Dit was anders ten tijde van de invoering van de WUB; toen kon een college bestaan uit vijf leden. Het zou wellicht meer voor de hand liggen dat de universiteit samen met haar medezeggen-

ties. De wet stelt slechts dat in het bestuurs- en beheersreglement de taak, de samenstelling en de wijze van benoeming van het college voor promoties nader worden geregeld (art. 9.10 WHW).

²⁴ Soms vervult de rector tevens de rol van vicevoorzitter, zoals in Wageningen University & Research. Vanzelfsprekend is ook dan het ‘derde lid’ volwaardig lid van het (collegiale) college van bestuur.

²⁵ Louw spreekt van de ‘academische traditie’ om dat wel te doen a.w., 381.

²⁶ Mogelijk vindt die haar oorsprong in een breder publiekrechtelijk besturingsmodel. Zo bestaan besturen van gerechtsinstellingen uit drie leden en bestaat bijvoorbeeld ook de Algemene Rekenkamer uit drie collegeleden.

schap zélf bepaalt hoeveel leden het college van bestuur telt, net zoals dat het geval is in de faculteiten. Zo beperkt de wetgever ook niet de samenstelling van een faculteitsbestuur of het aantal faculteiten dat een universiteit mag hebben.

Maar hóe een college van bestuur er ook uitziet, cruciaal is dat alle portefeuilles binnen het college op een of meer plaatsen bij elkaar komen. Want alles hangt immers met alles samen. Zo vinden onderwijs en onderzoek plaats in fysieke omgevingen en infrastructures, betreft HR de gehele universitaire gemeenschap (en niet alleen docenten en onderzoekers), zijn alle activiteiten van de universiteit verbonden aan ICT, en omvat bijvoorbeeld veiligheid niet alleen de fysieke aanwezigheid van de portier bij de ingang van de faculteit, maar ook de afspraken die in het kader van kennisveiligheid met bijvoorbeeld Chinese samenwerkingspartners worden gemaakt. De lijst van onderlinge verwevenheden tussen de portefeuilles van de drie collegeleden is daarmee schier eindeloos. Zonder een goed samenwerkend college gaat het dus niet. En dat geldt niet alleen *horizontaal* tussen de leden van het college onderling, maar ook *verticaal* tussen het college en de raad van toezicht en het college en de faculteiten en diensten. En de uitoefening van al die portefeuilles moeten niet alleen onderling in harmonie zijn, maar ook in harmonie met de strategie van de universiteit.

Kent ons land dus een collegiaal functionerend universiteitsbestuur, de vorm waarin de universitaire governance elders in Europa is gegoten verschildt van land tot land. Vrijwel altijd is er sprake van een boegbeeld met een integrale verantwoordelijkheid: soms heet dat boegbeeld 'President', in het Verenigd Koninkrijk spreekt men veelal van 'Vice-Chancellor' en van 'Principal' en op het vasteland van Europa van de Rector/Recteur/Rector, enz. Deze benamingen hebben een historische lading die ook met het verschil tussen 'rector' en 'voorzitter' samenhangt. Een rector was al in de 12^e eeuw in de 'studentenuniversiteit' van Bologna de uit de interne gelederen voortkomende 'leider' van de universiteit. In de bijna even oude 'docentenuniversiteit' van Parijs dienden de docenten (en ook hun rector) te gehoorzamen aan de kanselier van de Notre Dame, die dus een extern gezag vertegenwoordigde.²⁷ Het Engelse 'Oxfordse bestuursmodel' is gebaseerd op dat van de universiteit van Parijs. Om dat boegbeeld heen is vervolgens een governance geboetseerd van academici (vicerectoren, decanen en vicedecanen van faculteiten), van niet-academische experts en, heel belangrijk, van medezeggenschap en toezichthouders.²⁸ Er wordt dan bijvoorbeeld gesproken van 'een rectoraat', met de rector als voorzitter. Er is 'dus' vaak een meer zichtbare hiërarchie – die in Nederland ontbreekt.

In de praktijk zal het functioneren wellicht niet zo sterk verschillen met de situatie in Nederland en zijn de bevoegdheden van 'de president' op een andere manier ingekaderd, bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk waar de toezichthouder veelal dichter op het bestuur zit, in een vorm die iets weg heeft van een *one-tier board*. Maar een collegiaal bestuur, verankerd in de wet, kent

²⁷ Zie nader Aleksander Gieysztor, in: H. De Ridder-Symoens (ed.), *A History of the University in Europe, Vol. I: Universities in the Middle Ages* (Cambridge 1992), 108 e.v.

²⁸ Åse Gornitzka, Peter Maassen, Harry de Boer, 'Change in university governance structures in continental Europe', *Higher Education Quarterly* 2017, 274-289.

men elders niet.²⁹ In een aantal Europese landen zijn het personeel en de studenten formeel betrokken bij het aanstellen van een rector. De vorm en de mate van betrokkenheid variëren sterk: van het uitbrengen van een stem tot aan het meebeslissen in tamelijk kleine kring.³⁰ Ook de vorm waarin het toezicht is geregeld, de samenstelling van de raad van toezicht, de wijze waarop toezichthouders worden benoemd en de bevoegdheden van het toezicht verschillen van land tot land.

Samenvattend, in Nederland werken colleges van bestuur altijd collegiaal, en niet integraal met één ‘president’. Doorgaans zijn in ons land de rollen van rector magnificus en voorzitter apart belegd, maar een universiteit kan kiezen voor een combinatiemodel van rector-voorzitter. Het is uiteindelijk aan de raad van toezicht (of aan het stichtingsbestuur) om daarover te besluiten: de raad benoemt immers de leden van het college van bestuur.

Waar gaat het ook alweer om in de universiteit?

Eerst wat saaie taal: universiteiten verzorgen wetenschappelijk onderwijs, verrichten wetenschappelijk onderzoek en ontwikkelen en delen hun kennis in nauwe interactie met de samenleving. Deze brede maatschappelijke opdracht vult elke universiteit zelf in, in lijn met het eigen karakter en de eigen identiteit. Universiteiten staan midden in de samenleving. Zij betrekken de maatschappij actief bij hun onderzoek en onderwijs en dragen bij aan het oplossen van wetenschappelijke en maatschappelijke vraagstukken. Het realiseren van de maatschappelijke opdracht van de universiteit staat centraal in het werk van bestuurders en toezichthouders van universiteiten en in hun omgang en overleg met de medezeggenschap. Bestuurders van de universiteiten tonen het leiderschap dat nodig is om deze maatschappelijke opdracht te realiseren.

Dat is de formele en abstracte taal van de Code goed bestuur van de Nederlandse universiteiten over hun maatschappelijke opdracht.³¹ Maar de code wordt gelukkig ook inhoudelijker: universiteiten staan voor vrijheid van geest, van denken en spreken, en voor een ongebonden ontwikkeling van onderwijs en onderzoek. Ze zijn vrijplaatsen waar iedere vraag gesteld kan worden en in vrijheid beantwoord. Aan de universiteit voeden en inspireren onderwijs en

²⁹ Ik heb geen breder onderzoek gedaan naar de governance-vormen in ons omringende landen; ik moet dus een slag om de arm houden.

³⁰ Zie voor een toegankelijk overzicht H. de Boer, R. Kolster, en H. Vossensteyn, ‘Bestuursbenoemingen over de grens: hoe is de procedure in andere landen geregeld?’, *TH&MA*, 2016-1, 81-85; uitvoeriger: R. Kolster, J.J. Vossensteyn, H.F. de Boer en B.W.A. Jongbloed, *Quick Scan: University governance structures, appointments, and student participation in Europe*, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS, 2016). Zie voor een uitvoerige beschrijving en kritische analyse van het Nederlandse governance stelsel: S. van Galen, ‘Shaping European universities’, in: T. Strike, J. Nicholls en R. John (eds.), *Governing Higher Education Today: International Perspectives* (New York/London 2019), 81-99. En voorts Peter Siebers, ‘Voorzitter en rector in één persoon, hoe vaak komt dat voor?’, *Univers* 22 januari 2020, bij gelegenheid van de benoeming van Wim van de Donk tot rector-voorzitter van Tilburg University.

³¹ Code goed bestuur universiteiten 2019.

onderzoek elkaar; want die zijn principieel met elkaar verbonden. De kern van de universiteit is dat de academische gemeenschap van onderzoekers, docenten en studenten, bijgestaan door tal van ondersteunende professionals, vormgeeft aan de inhoud en de inrichting van het onderwijs en het onderzoek. Dat allemaal in het vertrouwen dat universiteiten hun taken zo het beste kunnen uitvoeren.

Nu is papier geduldig en codes zijn dat ook. Op de *werkvloer* – en niet alleen daar – wordt de gezamenlijkheid van de opdracht vaak niet of te weinig ervaren.³² In 2020 publiceerden drie hoogleraren van naam, geesteswetenschappers Rens Bod (UvA), Remco Breuker (Leiden) en Ingrid Robeyns (Utrecht) het pamflet *40 stellingen over de wetenschap*.³³ De Nederlandse universiteiten zouden op de schop moeten. Het pamflet gaat over wat de fundamenteën van de universiteit zouden moeten zijn: de universiteit als gemeenschap, met vertrouwen in wetenschappers, genoeg geld voor onafhankelijk onderzoek en onderwijs, en vrijheid van spreken en denken. Allemaal zaken overigens die ook in de Code goed bestuur staan. Maar het pamflet gaat ook over de mensen, die moeten werken in een ‘extreem hiërarchische structuur’, onder een ‘extreme werkdruk’ waarin bovendien ‘de waardigheid van de leden van de academische gemeenschap wordt miskend’.

Het pamflet hekelt het thans dominante universiteitsbestuur. De auteurs spreken van ‘hiërarchie, machtsconcentratie en machtsmisbruik’ op de werkvloer en van de universiteit als ‘feodale institutie’ waar de mensen ‘leven op de rand van een burn-out’. De universiteit, kortom, als een beproeving. De auteurs van het pamflet voegen zich in een groter koor van serieuze critici op de ‘neoliberale-’ of ‘managers-universiteit’.³⁴ Zij willen de academische senaat terug, maar dan inclusiever. Niet meer zoals vroeger met alleen witte, mannelijke hoogleraren. Alle medewerkers van de universiteit en ook studenten zouden moeten worden gerepresenteerd. Decanen en collegevoorzitters worden vervolgens gekozen door de senaat. Anderen, zoals de wetenschapshistoricus prof. Floris Cohen, gaan nog verder, met: schaf NWO en de NVAO af, krimp de VSNU/UNL in, hef de functies van alle beleidsmedewerkers aan de universi-

32 Ilja Leonard Pfeijffer, *Over de aard en het nut van creativiteit*, 52^e Huizingalezing, Leiden 8 december 2023 (Diemen 2023).

33 Rens Bod, Remco Breuker en Ingrid Robeyns, *40 stellingen over de wetenschap* (Amsterdam 2020). Breuker lichtte de stellingen uitvoerig toe in *de Volkskrant*, 21 augustus 2020, ‘De universiteit moet op de schop’. Mijn reactie, waaruit ik voor deze paragraaf put, verscheen in *de Volkskrant* van 27 augustus 2020, ‘Opinie: werken bij de universiteit hoeft geen beproeving te zijn’.

34 Zie bijvoorbeeld de publicaties van Floris Cohen, zoals zijn *De ideale universiteit: Ontwerp van een uitvoerbaar alternatief* (Amsterdam 2020) en publicaties als van C. F. G. Lorenz (red.), *If you're so smart why aren't you rich? Universiteit, markt & management* (Amsterdam 2008). Het eerder aangehaalde boek van Commandeur en De Bruijn met bouwstenen voor universiteitsbestuurders is praktisch van aard. Zij stellen een zevental tijdloze en actuele principes bij het besturen van universiteiten centraal, en een daarvan is het ‘koesteren van academische vrijheid, serendipiteit en waarheidsvinding’, a.w., 67 e.v. Het boek geeft ook nuttige inzichten in de relatie tussen bestuur en management in de universiteit, a.w. Deel II (‘Goed bestuur en beheer’). Zie voorts Leen Dorsman bij zijn afscheid als hoogleraar Universiteitsgeschiedenis over de ontwikkeling die zijn Universiteit Utrecht heeft doorgemaakt, *Universiteit in Crisis? De Universiteit Utrecht 1986-2021*, Afscheidscollege 17 februari 2023, met name 33 e.v. Internationaal is Stefan Collini een belangrijke stem in het debat: Stefan Collini, *What are universities for?* (Londen 2012).

teit op, schaf het bureau voorlichting af, geen postdocs meer ... enzovoort.³⁵

Het gaat er niet om hoevelen in de universiteit deze observaties precies delen. Belangrijker is om aandacht te hebben voor waar dat gevoel van ‘verlies van eigenaarschap’ vandaan komt. Welnu, wereldwijd zijn universiteiten in de loop van de afgelopen halve eeuw getransformeerd van tamelijk overzichtelijke en losjes georganiseerde argumentatiegemeenschappen zonder al te veel interne en externe verantwoording, in uiterst complexe en steeds bureaucratischer organisaties met duizenden medewerkers en tienduizenden studenten en waar al gauw een bedrag van een miljard per jaar per universiteit in omgaat.

Belangrijke oorzaken van deze transitie zijn de toegenomen bereikbaarheid van het hoger onderwijs voor nieuwe groepen studenten, de sterke groei van het aantal opleidingen, de internationalisering van het onderwijs en het onderzoek, de explosie van kennisontwikkeling, de groeiende aandacht voor ‘valorisatie’ en ‘maatschappelijke outreach’, en de toegenomen afhankelijkheid van onvoorspelbare geldstromen. Ook de toenemende flexibilisering van het onderwijs draagt bij aan de complexiteit: met name in *liberal arts*-achtige opleidingen krijgen studenten steeds meer vrijheid hun eigen curriculum vorm te geven.

Daar komt bij de groeiende afhankelijkheid van technologie met haar veiligheids- en privacy-issues, peperdure gebouwen, collecties, wetenschappelijke apparatuur en laboratoria, het toegenomen toezicht van accountants en inspecties, en het groeiende besef van het belang van goed werkgeverschap met aanzienlijk meer aandacht dan voorheen voor integriteit, voor diversiteit en inclusie, en voor sociale en psychologische veiligheid van medewerkers en studenten.

Ook de sterk toegenomen aandacht voor interne en externe kwaliteitszorg draagt bij aan de complexiteit en de bureaucratie. Die aandacht, vooral in het onderwijs, heeft zonder twijfel bijgedragen aan een hogere kwaliteit; maar het moet ook gaan om de afnemende meeropbrengst van interne en externe kwaliteitszorg. Al enige tijd wordt geprobeerd te zoeken naar een betere balans tussen het geven van meer vertrouwen en eigenaarschap aan de instellingen en hun medewerkers, het bieden van meer ruimte voor vernieuwing, meer balans tussen de ervaren baten en lasten – met tegelijkertijd behoud van een robuuste kwaliteitsborging.³⁶ Het beslag dat organisatie en kwaliteitszorg op een faculteit legt kan enorm zijn. Zo moest in 2018 de Leidse faculteit Geesteswetenschappen 109 wettelijk voorgeschreven commissies en raden bemensen. Daarvoor waren 291 stafleden en 136 studentleden nodig. Voor één faculteit!³⁷

Dit alles heeft bijgedragen aan een groeiend centralisme, aan een groeiende bureaucratie, aan een afnemend vertrouwen in de professionaliteit van medewerkers en aan een afnemend gevoel van eigenaarschap bij vooral de docent.

35 Cohen, a.w., 112 e.v.

36 Zie de *Stelselrapportage hoger onderwijs 2016-2023*, oktober 2023, met name hoofdstukken 4 en 5. Zie voorts M. Beerkens en S.L. Groeneweg, *Kwaliteit en verantwoording in het hoger onderwijs: indicatoren, processen en beleidsalternatieven: eindrapport* (Den Haag 2022).

37 De telling werd destijds op mijn verzoek door het bureau van de faculteit gedaan.

Een andersbestuurde en andersgeorganiseerde universiteit dus, maar niet noodzakelijkerwijs een *bedrijfsmatig* geleide universiteit. Wel een organisatie die heel lastig te veranderen is. Bert van der Zwaan, voormalig rector van de Universiteit Utrecht, verzucht in zijn boek *Haalt de universiteit 2040?*:

Er zijn al veel oplossingen geboden voor de problemen waarmee de universiteit nu worstelt. (...) De vraag is aan welke knoppen we precies moeten draaien om de oplossingen echt te realiseren. Daarbij is ook een andere vraag relevant: helpt het überhaupt wel als we aan knoppen draaien, of is de universiteit simpelweg een product van maatschappelijke processen?³⁸

Zijn verzuchting valt te snappen: universitaire processen rond kwaliteitsafspraken, erkennen & waarderen, open science, diversiteit en inclusiviteit, kennisveiligheid, internationalisering, ondernemerschap, of een leven lang ontwikkelen laten zien hoe lastig het kan zijn om in beweging te komen en te blijven, al heeft de reactie op COVID laten zien hoe wendbaar de universiteit óók kan zijn.

Leren dansen

Over wendbaarheid gesproken. Willem Otterspeer sloot zijn magnum opus over de Leidse universiteit af met de mooie zinnen: ‘Men wense elke universiteit de plicht op haar tenen te lopen. Het zou wel eens op dansen kunnen lijken.’³⁹ Maar juist dat dansen lijken we nog (of weer) te moeten leren. Want al die verklaringen voor de universiteit zoals ze nu is, mogen nooit het laatste woord zijn. Zeker niet voor universiteiten met hun kernwaarden als academische vrijheid, institutionele autonomie en verwevenheid van onderwijs en onderzoek, kernwaarden waarvan de gehele organisatie doordeesemd hoort te zijn.

Ik lees het pamflet van Bod, Breuker en Robeyns daarom vooral als een waarschuwing dat de noodzakelijke professionalisering niet mag doorslaan in een bedrijfsmatige cultuur *waarin de universitaire waarden uit het zicht raken*. Inderdaad: de universiteit is geen bedrijf. De kernwaarden van de academie omvatten immers zowel de vrijheid van medewerkers om hun eigen koers uit te zetten als de vrijheid van medewerkers om hun mening te geven over de instelling waarbinnen zij werken en het bestuur ervan te kritiseren – zowel in als buiten de medezeggenschap.⁴⁰ Meer dan in vele andere sectoren van de samenleving worden daarom universitaire medewerkers – inclusief de niet-

³⁸ Bert van der Zwaan, *Haalt de universiteit 2040? – Een Europees perspectief op wereldwijde kansen en bedreigingen* (Amsterdam 2017).

³⁹ Willem Otterspeer, *Groepsportret met Dame – De strategie van de aanpassing. De Leidse universiteit 1876-1975* (Amsterdam 2021), 503.

⁴⁰ De gezaghebbende UNESCO-definitie, UNESCO 1997, par. 27 verwoordt de academische vrijheid aldus: ‘Academische vrijheid is [i] het recht van docenten in het hoger onderwijs om zonder inperking door een voorgeschreven doctrine te genieten van de vrijheid om te onderwijzen, te discussiëren, onderzoek te verrichten, de resultaten daarvan te verspreiden en te publiceren, [en ii] hun mening over de instelling of het systeem waarbinnen zij werken kenbaar te maken, van institutionele censuur gevrijwaard te blijven, en aan professionele en representatieve academische organen deel te nemen.’

academische staf – en de studenten betrokken in de medezeggenschap van de universiteit, in de inrichting van het onderwijs en het onderzoek, in de besteding van financiële middelen, en in de strategische koers van de universiteit. Maar het zijn geen geluiden die alleen in publieke organisaties klinken. Zo schrijft de befaamde organisatiedeskundige Frederic Laloux in zijn boek *Reinventing Organizations*:

When year after year things boil down to targets and numbers, milestones and deadlines, and yet another change program and cross-functional initiative, some people can't help but wonder about the meaning of it all and yearn for something more.⁴¹

De artikelen van Dorsman en De Boer in deze bundel, en eerder al het proefschrift van Louw, laten bovendien zien dat er sinds de MUB sprake is van een aanzienlijk grotere rol voor *academische* bestuurders.⁴² Dat was in het geval van de Universiteit Twente destijds (2000/2001) het argument van de raad van toezicht om de functies van rector en voorzitter te combineren in de persoon van de rector.⁴³ Want laten we ons niet vergissen: in de tijden van vóór de bestuurshervorming van 1997 waren het in hoge mate 'de ambtenaren' die de universiteit 'bestuurden'. Zij kenden de organisatie als geen ander en konden veelal bogen op een brede ervaring van hoe om te gaan met al die komende en weer snel gaande academische bestuurders. En de reden dat een voorzitter vaak van buiten kwam, was omdat hij of zij de enige was met bestuurlijke ervaring.

Dat is inmiddels anders. Universiteits- en faculteitsbestuurders zijn in hoog tempo 'geprofessionaliseerd'. Er wordt tegenwoordig geen rector, voorzitter of decaan meer benoemd zonder een aantoonbare bestuurlijke expertise. Rectoren en voorzitters zijn vaak zelf decaan geweest en decanen op hun beurt hebben ervaring opgedaan als vicedecaan of als wetenschappelijk directeur van een instituut. Bovendien zijn de zittingstermijnen verlengd van de veelal een of twee jaren van vroeger, naar rond de acht jaar van nu. Deze professionalisering van het academische deel van het bestuur is belangrijk geweest en is nog lang niet af.⁴⁴

Voor mij zou het (nog) verder uitbreiden van de formele medezeggenschap, gegeven wat er al aan medezeggenschap is, gegeven de sterk toegenomen complexiteit, omvang en verantwoordelijkheden waarmee de moderne universiteit

41 Frederic Laloux, *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness* (Brussel 2014), 29. Zie nader Jaap Winter, 'Ontmenselijking van de grote onderneming', *Ondernemingsrecht* 2019/2. Winter liet zich in zijn tijd als bestuursvoorzitter van de Vrije Universiteit Amsterdam sterk inspireren door de inzichten van Laloux. Zie ook het boek van Commandeur en De Bruijn, a.w.

42 Zie voorts het proefschrift van J.R. Groen, *Academische vrijheid. Een juridische verkenning* (Dissertatie Rotterdam 2017).

43 Aldus Frans van Vught in een schriftelijk commentaar op een concept van deze bijdrage.

44 Want of het voldoende is, is wel de vraag. De European University Association besteedt aan dit onderwerp veel aandacht, zie: Simon Mercado, Ken Chan en Margot Drancourt-de Lasteyrie, 'WORKBOOK 4 HE Transformation Leadership – an analysis of emergent and high potential leadership styles', EUA 2023; en Luisa Bunesco, Thomas Estermann, Karen Decancq, Friðrika Harðardóttir en Koen Verlaeckt, 'Implementing leadership development programmes for university leaders – An inspirational guide', EUA, June 2023.

gepaard gaat, en gegeven de onzekere politieke en maatschappelijke omgeving waarin zij opereert, geen prioriteit hebben. Zo kent bijvoorbeeld de Universiteit Leiden één (ongedeelde) universiteitsraad met medewerkers en studenten, zeven faculteitsraden, negen dienstraden, een Lokaal Overleg waar het college spreekt met de vakbonden over arbeidsvoorwaarden, en opleidingscommissies voor iedere opleiding. Bovendien hebben faculteiten, instituten en afdelingen ook weer hun eigen besturen. Voor een college van bestuur is het al een hele kunst om die horizontale en verticale diversiteit op elkaar af te stemmen, in balans te brengen, en ondertussen ook een beetje koers en tempo te houden.

Toch is duidelijk dat aan het gevoel van ‘eigenaarschap’ (met als de kernwaarden: academische vrijheid en persoonlijke autonomie) nog het nodige te winnen is. Landelijke initiatieven als Erkennen & Waarderen en Open Science, met een groeiende relativering van het competitieve element (zoals dat bijvoorbeeld tot uitdrukking komt in rankings) geven hoop op wat meer ‘dansen’. Het betekent ook dat bestuurders voor de leden van de universitaire gemeenschap zichtbaar en vooral *aanspreekbaar* moeten zijn. Op die manier kan meer eigenaarschap vorm krijgen. Deze formele en vaak ook informele zichtbaarheid vraagt van universiteitsbestuurders tijd en een persoonlijke houding van aandacht voor de mensen in de universiteit, zowel in de academische als in de ondersteunende functies. Louise Richardson, tot december 2022 Vice-Chancellor van de University of Oxford, wenste iedere universiteitsbestuurder ‘a protective’ en ‘a proactive’ rol toe:

University leaders must be Janus-faced: always looking to the past and to the future and ready to perform simultaneously a protective and a proactive role – so soften changes for institutions with long and noble histories of continuity and to advocate change that will allow those institutions to grow and meet the challenges of the modern world.⁴⁵

Wat pleit er vóór het combinatiemodel?

We hebben gezien dat in de universiteit onderwijs, onderzoek en kennisoverdracht naar de stad, de regio, het land en de wereld centraal staan. Al het overige is ondersteunend aan die opdracht. Het is vrijwel altijd de rector die de portefeuilles onderwijs en onderzoek onder zijn of haar hoede heeft. De rector is verantwoordelijk voor de kwaliteit en integriteit van dat onderzoek en onderwijs, treedt op bij de diesvieringen, is aanwezig bij de oraties, zit het college voor promoties voor en draagt een bijzondere verantwoordelijkheid voor het academisch personeelsbeleid, van promovendus tot hoogleraar. Het is daarom niet verwonderlijk dat de rector al snel als *het* boegbeeld van de universiteit wordt gezien; in elk geval door de interne universitaire gemeenschap, maar vaak ook daarbuiten.

⁴⁵ Louise Richardson, ‘University leaders must be Janus-faced’, Keynote Times Higher Education Academic Summit, New York, *Times Higher Education*, 20 oktober 2022.

Belangrijk is het te beseffen dat de meest bewerkelijke en daarmee zwaarste portefeuille in het college van bestuur die van het onderwijs is, en die portefeuille bevindt zich in het combinatiemodel doorgaans bij de vicerector, en niet bij de rector. En daar heeft men een van de voordelen van een model van een rector en een vicerector te pakken: de portefeuille onderwijs kan bij de vicerector meer aandacht krijgen dan bij een rector die ook het onderzoek behartigt, naast de overige rectorale taken. In het combinatiemodel kan binnen het college mogelijk meer evenwicht worden bereikt in de zwaarte van de portefeuilles. In Leiden was dat voor de studenten in de universiteitsraad een argument om voor een 'eigen' vicerector te gaan. Maar men kan dit argument ook omdraaien: als het gaat om de zwaarste portefeuille, zou men haar ook kunnen beleggen bij de rector. Maar het onderbrengen van de portefeuille onderwijs bij de rector in het gedeelde model is weer lastig in de afstemming van de portefeuilles tussen het college van bestuur en de faculteitsbesturen, waar onderwijs doorgaans is belegd bij de *vicedecaan* en onderzoek bij de *decaan*. Dit voorbeeld laat (hoe dan ook) zien hoe belangrijk de onderlinge afstemming van portefeuilles is.

Ook de positie van het 'derde lid' (veelal tevens de vicevoorzitter) is herkenbaar: financiën, ICT, veiligheid en vastgoed. Daarentegen is de positie van de voorzitter meer diffuus en wordt hij of zij ook minder gemakkelijk herkend. Wettelijk is het de voorzitter die de universiteit in en buiten rechte vertegenwoordigt en de gedachte is dat de buitenwereld zich primair richt tot de voorzitter, maar de *core business* van de universiteit (onderwijs en onderzoek) ligt nu juist bij de rector. Dat maakt die rol inherent diffuus.

Aan dat meer diffuse beeld van de voorzitter draagt bij dat er de afgelopen vijftien jaren een 'academisering' heeft plaatsgevonden van de colleges van bestuur. Men ziet nog maar weinig een voorzitter die rechtstreeks uit die 'buitenwereld' (politiek, openbaar bestuur, industrie) afkomstig is. Dat is niet zonder reden. Een college van bestuur met twee niet-hoogleraren zal binnen de academische gemeenschap in de regel te weinig gezag hebben. Het is voor een voorzitter zonder stevige ankers in onderwijs en onderzoek bovendien nauwelijks te doen om in de nationale overleggen op te kunnen tegen collega's die die expertise en ervaring van binnenuit wél hebben. Dat geldt ook internationaal. Zeker daar staat vrijwel altijd onderzoek en onderwijs centraal. De eerste vraag die men, op bezoek in het buitenland, krijgt is: 'Pleasure to meet you, what's your field?'

Het is in Nederland daarom inmiddels vrij gebruikelijk om in het college van bestuur ten minste twee hoogleraren te benoemen. Vrijwel altijd zijn dat de rector en de voorzitter (en in Leiden (destijds) en Delft (nog steeds) dus de rector en de vicerector). Maar dat laat wel de ingewikkeldheid zien van het model met een aparte rector en een aparte voorzitter. Als niet alleen de rector maar ook de voorzitter hoogleraar is, lijken zij qua bestuurlijke uitstraling sterk op elkaar, en kan er gemakkelijk twijfel ontstaan over wie er nou eigenlijk wát doet (de accenten zijn hier onmisbaar!). Om die reden kiezen sommige voorzitters ervoor om op de diesvieringen of bij de opening van het academisch jaar

zonder academische toga te verschijnen, om zo de rector meer zichtbaarheid te geven.⁴⁶

Maar deze academisering van het college van bestuur kent ook nadelen. Was de oorspronkelijke gedachte vooral dat de voorzitter het perspectief van de buitenwereld zou inbrengen (de politiek, alumni, het overheidsbestuur, de industrie, internationale organisaties), tegenwoordig is dat externe perspectief (wat) minder vertegenwoordigd in de colleges van bestuur. Behalve de leden van de raad van toezicht, die immers geheel uit externen bestaat, zal soms alleen de vicevoorzitter nog een externe achtergrond meebrengen.

Dat draagt eraan bij dat de academie intern vaak een onduidelijk beeld heeft van 'de voorzitter'. Daarom is er voor een combinatie van rollen iets te zeggen. De rector-voorzitter neemt de externe taken erbij, maar moet als vanzelfsprekend ook een of meer portefeuilles overlaten aan de vicerector, die immers een derde deel van het college van bestuur uitmaakt. In Leiden en in Delft werd dat, als gezegd, de belangrijke, bewerkelijke en complexe onderwijsportefeuille.

Een voordeel van het combinatiemodel lijkt daarmee te zijn dat decanen en de rest van de universiteit meer helderheid krijgen over hun primaire aanspreekpunt binnen het college van bestuur. Waar er elders geregeld onduidelijkheid bestond over de vraag 'bij wie men moest zijn' is er binnen het combinatiemodel meer duidelijkheid. De rector-voorzittersrol, het vicerectoraat voor onderwijs en de vicevoorzittersrol maken het voor de binnen- en de buitenwacht overzichtelijker. Dat was, als rechtendecaan, in elk geval mijn eigen ervaring. De vicevoorzitter is het primaire aanspreekpunt voor alle ondersteunende functies, de vicerector is aanspreekpunt voor alles wat te maken heeft met het onderwijs en de rector-voorzitter 'doet de rest': onderzoek, strategie, externe betrekkingen/internationalisering en de relatie met de medezeggenschap en de raad van toezicht. Ook naar externe nationale stakeholders heeft het model rector-voorzitter een voordeel; denk aan de commissaris van de koning, de burgemeester, de minister, enz. Zij krijgen met de rector-voorzitter een duidelijker aanspreekpunt naar de inhoud van onderwijs en onderzoek in het college van bestuur.

Ook buitenlandse collega's herkennen de gescheiden rollen niet of minder goed. Zo vormen in het internationale LERU-verband de rectoren het hoogste orgaan (de Rectors' Assembly) en dat geldt ook voor vergelijkbare netwerken als The Guild en voor het programma van het 'European Universities initiative' (ik kom daarop terug).

Intern zorgt het combinatiemodel bovendien voor een natuurlijker verdeling in de universitaire *governance*. De rector-voorzitter voelt een speciale verantwoordelijkheid voor het wel en wee van de faculteitsdecanen, die immers ook voorzitter van hun faculteitsbestuur zijn en bovendien vrijwel altijd de portefeuille onderzoek en promotieaangelegenheden bestieren. De vicerector heeft als natuurlijk team de vicedecanen met hun bestuurlijke verantwoordelijkheid voor onderwijs. En de vicevoorzitter heeft een natuurlijke band met de bedrijfs-

⁴⁶ Dat gold voor de voorzitters van de UvA en van de VU, respectievelijk prof. Louise Gunning en prof. Jaap Winter.

voerders uit de faculteitsbesturen. Op die manier voelde elk van de collegeleden een persoonlijke verantwoordelijkheid voor zijn of haar team. In Twente en in Leiden, en nu nog in Delft, was de rector-voorzitter dus het eerste aanspreekpunt voor de decanen (onderzoek en bestuurlijke aangelegenheden), de vice-rector was dat voor de vicedecanen (onderwijs), en de vicevoorzitter voor de bedrijfsvoerders in de faculteitsbesturen. Elk van de drie voerde de functioneringsgesprekken met de leden van het eigen team, en waren daardoor zichtbaar en aanspreekbaar voor als er in een faculteit of een ondersteunende dienst problemen waren. De oplossingen voor die problemen binnen de faculteiten werden vervolgens gevonden in het collegiaal overleg van het college van bestuur.

Uit deze constellatie van overwegingen komt de gedachte voort dat de rol van voorzitter wellicht kan worden toegevoegd aan die van de rector magnificus. Zo is het in Leiden, in 2005, in elk geval gegaan. Daarmee krijgt de rector-voorzitter een positie die enigszins vergelijkbaar is met die van de decaan van een faculteit; ook die is immers (tevens) voorzitter van het faculteitsbestuur.

Wat pleit er tegen het combinatiemodel?

Maar aan het combinatiemodel kleven ook nadelen. Vaak zijn die nadelen de keerzijde van de voordelen. Het lijkt er daarom op dat de vraag van wel of geen combinatie van rollen ook een vraag naar de kwadratuur van de cirkel is.

De eerste kwestie is of in de combinatie van rector-voorzitter niet te veel macht en invloed in de handen van één persoon terechtkomt en of daarmee een gezonde *checks and balances* is gegarandeerd. Weliswaar is (of was) ook in Twente, Leiden, Delft en Tilburg het college van bestuur een collegiaal werkend orgaan (de wet schrijft dat immers voor), maar het kan zijn dat de uitoefening van de dubbelfunctie deze bestuurder zowel intern als extern op zijn minst naast extra zichtbaarheid ook te veel invloed geeft. Zo heeft de rector-voorzitter een sterke band met de decanen, waardoor het risico bestaat dat de twee andere collegeleden meer op afstand van de bestuurlijke ‘invloed’ in de faculteiten komen te staan.

Een tweede nadeel van het combinatiemodel is dat door de portefeuilles onderwijs en onderzoek over twee personen te verdelen, een van de kernwaarden van de universiteit in het gedrang kan komen, namelijk de verwevenheid van onderzoek en onderwijs.

Een derde nadeel van het combinatiemodel kan de zwaarte van de rol zijn, met name als het gaat om de steeds belangrijker wordende externe representatie van de universiteit naar zowel ‘binnen’ als ‘buiten’. Die externe gerichtheid zal ook in de toekomst alleen nog maar belangrijker worden. Denk aan de samenwerking tussen universiteiten en hun steden en regio's. Waar in het dominante model de interne en externe contacten verdeeld kunnen worden over de rector en de voorzitter, rust in het combinatiemodel bijna automatisch veel van de representatieve taken op de schouders van de rector-voorzitter. Voor de Leidse universiteit, die actief is in twee steden, met twee colleges van B&W, de

provincie, maar ook de steeds intensievere samenwerking in LDE-verband (het Leiden-Delft-Erasmus-partnerschap), kan die representatie op enig moment zwaar worden. Te denken valt ook aan bezoekende ministers en ambassadeurs, alumni en potentiële geldschietters, de dies natalis en de opening van het academisch jaar, openingen van conferenties, enz. enz. Waar andere universiteiten nu eens de rector en dan weer de voorzitter inzetten, is in het andere model de rector-voorzitter veelal de representant.

Een vierde nadeel is van praktisch-bestuurlijke aard. Het combinatiemodel is in Nederland nog steeds een buitenbeentje. We hebben gezien dat de meeste universiteiten bij het dominante model zijn gebleven. Daardoor sluiten de gecombineerde portefeuilles, in elk geval nationaal, minder goed aan op de landelijke VSNU/UNL-overleggen. In mijn voorzittersrol maakte ik deel uit van het overleg van de voorzitters (dat vergadert in het gebouw van de koepel UNL). In mijn rectorrol ging ik naar de vergaderingen van het Rectoren College (dat bijeenkomt in het Academiegebouw van de Universiteit Utrecht). Onoplosbaar is het niet, zolang men maar zorgt voor tijdige afstemming en goed overleg tussen rector en vicerector en tussen voorzitter en vicevoorzitter – overleg dat trouwens sowieso van belang is, ongeacht het model. Maar onpraktisch is het wel.

Men hoort, vaak onder voorzitters, nog wel een vijfde argument. Dat ligt in een mogelijke mediërende en daarmee doorslaggevende rol van de voorzitter van het college. Men zou kunnen zeggen dat dat bij uitstek de natuurlijke rol is van de voorzitter, namelijk wanneer verschillende academisch-inhoudelijke en facilitair-ondersteunende dilemma's en argumenten moeten worden afgewogen. In het driehoofdige bestuursmodel kan dat een belangrijke governance-waarde hebben. Die onafhankelijke rol kan moeilijk worden gespeeld door de vicerector en vicevoorzitter die net als de rector-voorzitter beiden ook een inhoudelijk belang inbrengen. Omgekeerd zou men kunnen zeggen dat juist in een collegiaal werkend bestuur zo'n mediërende rol niet (formeel) nodig zou moeten zijn: men praat door tot men eruit is. In elk geval zou zo'n rol niet bij één persoon moeten worden belegd – ik heb dan ook zelf (voortreffelijke) mediërende momenten door de vicerector en van de vicevoorzitter meegemaakt.

Is er überhaupt een superieur model?

Universiteitshistoricus Willem Otterspeer heeft eens geschreven: 'Het organogram van een universiteit mag een redelijk geheel lijken, het is natuurlijk een historisch gegroeide gekte'.⁴⁷ In al die gekte is er geen model dat superieur is, al lijkt mijzelf de collegiale setting ingevuld door de combinatie van rector-voorzitter (in die volgorde) voor de *governance* van een universiteit wel het meest voor de hand te liggen. Maar doorslaggevend hoeft dat niet te zijn. Zo is een belangrijke vraag in welke fase de universiteit zich bevindt en waaraan behoef-

47 Willem Otterspeer, *Het bolwerk van de vrijheid. De Leidse universiteit in heden en verleden* (Leiden 2008), 261.

te is qua inrichting van de governance en qua strategische ambities. Belangrijk zijn ook de persoonlijkheden in een college van bestuur en welk ‘bestuurlijk karakter’ zij hebben (van nature bereid tot overleg, luisterend en geneigd tot er samen uitkomen, of juist geneigd om snel tot eigen conclusies te komen en die door te willen zetten). Een rector-voorzitter van de tweede soort lijkt vrijwel altijd onwenselijk; dat geldt trouwens voor elke bestuurder binnen de universiteit. In de praktijk lijkt het daarom goed gebruik dat bij een wisseling van de wacht wordt stilgestaan bij het bestuursmodel.

Daarbij komt dat de afgelopen jaren de integrale positie van de colleges van bestuur in zwaarte is toegenomen. Denk aan kwaliteitszorg en wetenschappelijke integriteit, academische vrijheid en institutionele autonomie, sociale veiligheid, ICT en kennisveiligheid, de breed gevoelde ambitie van interdisciplinaire samenwerking binnen de universiteit, studiesucces en studentenwelzijn, de wens van studenten om over de grenzen van faculteiten vakken en opleidingen te kunnen volgen, aansluiting op de arbeidsmarkt, duurzaamheid, levenlang ontwikkelen, programma’s als Erkennen en Waarderen en Open Science, strategische samenwerkingen met Nederlandse zusteruniversiteiten, met maatschappelijke partners en industrie (‘science parks’), samenwerking in Europees verband (zoals de European Universities Alliances) en wereldwijd, enzovoort.⁴⁸ Het zijn steeds onderwerpen waarop ook centraal beleid en centrale sturing nodig is.

Het gaat dus wel ergens over. In sommige universiteiten, met of zonder combinatiemodel, ziet men daarom een ontwikkeling naar *prorectoren* in aanvulling op het college van bestuur. Zo kent het college van bestuur van de Universiteit Utrecht al geruime tijd een prorector voor Onderzoek met een bijzondere opdracht op het gebied van Open Science en een tweede prorector voor Teaching & Learning. Samen met de rector vormen zij ‘het rectoraat’ van de universiteit. De TU Delft kent een aanvullende pro-vice-rector magnificus voor AI, Data en Digitalisering. Het aardige van deze discussie is dat zij zich toespitst op het onderscheid tussen bevoegdheidsverdeling en taakverdeling. Dit hoeft niet hand in hand te gaan: de bevoegdheid kan worden neergelegd in één hand en vervolgens kan een taakverdeling naar prorectoren worden doorgevoerd (delegeren of mandateren). Dat gebeurt nu ook al binnen faculteiten.

Ook de persoonlijkheden binnen het college zijn belangrijk; belangrijker misschien wel dan we geneigd zijn te denken. Het gaat dan om de elkaar aanvullende, versterkende of opheffende competenties en leiderschapstijlen van de leden van het samen te stellen bestuur, om vervolgens te kijken welk model daar het beste bijpast. In een nuttig rapport in opdracht van de European University Association (EUA) worden de uitdagingen voor universiteiten gekoppeld aan leiderschapstijlen van universiteitsbestuurders:

⁴⁸ Het European Universities initiative is aan het uitgroeien tot het vlaggenschip van de European Education Area. Alle Nederlandse universiteiten doen mee. Zie nader de website van de Europese Commissie, ‘European Education Area. Quality education and training for all’.

... being a good communicator, team leader, visionary, empathetic, assertive, strong networker, conflict solver, having the ability to work under immense pressure, and being an inspiring figure.⁴⁹

Omdat helemaal niemand dat allemaal in huis heeft, is het belangrijk om ook naar de mensen binnen het team en naar hun onderlinge karakters te kijken. Een al te dominante rector-voorzitter kan spanning opleveren in de wettelijk voorgeschreven collegialiteit in het universiteitsbestuur; een dominante voorzitter kan een meegaande rector in de weg zitten in zijn of haar interne zichtbaarheid; en een dominante rector naast een dominante voorzitter kan leiden tot de ‘huwelijkske twisten’ waarover bij het honderdjarig bestaan van het Rectoren College nog werd gesproken. En dan gaat het in dat laatste geval niet eens zozeer om wie de koning een hand geeft.⁵⁰ In een filmpje dat 25 jaar later werd gemaakt ter gelegenheid van 125 jaar Rectoren College valt op dat rectoren zichzelf zien als dragers van de ‘ziel van de universiteit’.⁵¹

Maar uiteindelijk zal het, ongeacht het model, altijd moeten gaan om een collegiaal werkend college van bestuur, waarbij het college met één mond spreekt.⁵² Bij de keuze voor het model moeten zittende collegeleden, de faculteitsbesturen, de ondersteunende diensten en de medezeggenschap in de afweging een adviserende rol hebben. Er zijn immers voor- en nadelen aan beide modellen en de keuze hangt af van wat de universiteit nodig heeft en de mensen en de persoonlijkheden waarover ze beschikt.

Het succes van het model dat men kiest – opnieuw: of dat nu het combinatie-model is of niet – is sterk afhankelijk van drie aspecten: interne zichtbaarheid van de verantwoordelijke voor onderwijs en onderzoek, de externe zichtbaarheid van de verantwoordelijke voor externe betrekkingen, en de collegiale samenwerking van de drie collegeleden in het bestuur. En hier komt nogmaals de vicevoorzitter in beeld. Ook voor wie die rol bekleedt, is kennis van en gevoel voor onderwijs en onderzoek en gevoel voor de werking van de academische cultuur essentieel. Vrijwel alle portefeuilles van de vicevoorzitter – in het bijzonder financiën, ICT, vastgoed en veiligheid – zijn rechtstreeks ondersteunend aan onderwijs, onderzoek en maatschappelijke kennisoverdracht. En daarmee heeft de vicevoorzitter ook een ‘relatief sterke positie’.⁵³ In het college van bestuur komen vervolgens alle portefeuilles bij elkaar en voor het college is een belangrijke factor voor het succes de kwaliteit die daar, *in gezamenlijkheid*, wordt bereikt.

Een laatste aspect betreft de samenwerking tussen het college van bestuur en de faculteiten. Want vanzelfsprekend moet ‘alles’ ook dáár bij elkaar komen.

49 Luisa Bunesco and Thomas Estermann, ‘Institutional transformation and leadership development at universities. A mapping exercise’, Report from the Innovative Leadership and Change Management in Higher Education project (NEWLEAD) EUA, October 2021 en EUA, Innovative Leadership and Change Management in Higher Education, NEWLEAD project key findings and recommendations, August 2023.

50 Obbink, a.w.

51 UNL, ‘125 jaar Rectoren College’, 25 mei 2023, te vinden op YouTube.

52 Slaman, a.w., 152.

53 Slaman merkt op dat de vicevoorzitter zowel van de universiteitsraad als van de raad van toezicht ‘veel speelruimte’ kreeg, Slaman a.w., 154 en 155.

Vandaar dat alle universiteiten, in verschillende benamingen, een overleg kennen tussen college en decanen. In Leiden gebeurt dat in het *Bestuursberaad*, het overleg van het voltallige college van bestuur met de zeven decanen.⁵⁴ Dat overleg heet niet voor niets ‘beraad’, het neemt geen besluiten. Het is immers geen bestuursorgaan; besluiten nemen is aan het college van bestuur, maar het komt vrijwel niet voor dat een besluit wordt genomen zonder overeenstemming in het Bestuursberaad.⁵⁵ Bovendien is er een, in belang toegenomen, wettelijke rol voor de medezeggenschap (universiteitsraden, faculteitsraden en dienstraden) en voor de onderwijscommissies.

Als de portefeuilles in het college van bestuur en in de faculteitsbesturen elkaar weerspiegelen, is het gemakkelijker om effectieve *linking pins* te vormen. Zo komen – als het goed is – alle bevindingen vanuit de gehele organisatie op tafel bij het college van bestuur en kunnen zij daar, na goed onderling overleg, hetzij tot concept-besluiten leiden dan wel tot hernieuwd overleg binnen de organisatie. Het model waarin een rector-voorzitter gespiegeld wordt met de decanen en de vicerector met de portefeuillehouders onderwijs, maakt het besturen van de universiteit eenvoudiger. Voor de portefeuillehouder bedrijfsvoering in het college van bestuur geldt dat hij of zij intensief overleg heeft met de portefeuillehouders bedrijfsvoering van de faculteiten. En deze portefeuillehouders hebben binnen hun faculteiten weer overleg met de bedrijfsvoerders van de wetenschappelijke instituten van de faculteit.

Goed en transparant overleg van college en decanen leidt tot een hogere kwaliteit van de besluitvorming, tot meer draagvlak en tot een betere uitvoerbaarheid. Daarmee is het succes van het universitaire bestuur, ongeacht het model, ook sterk afhankelijk van de positie en de kwaliteit van decanen en hun faculteitsbesturen: de mate waarin zij betrokken worden bij het universitaire bestuur en de ruimte die zij krijgen binnen hun faculteiten. Decanen worden, net als de rector, vaak uit de eigen gelederen gerekruteerd. Zo worden ze door de gemeenschap van docenten en onderzoekers en door de ondersteunende staven ook gezien: ‘mijn decaan’. Het is dan ook noodzakelijk, schrijft Louw in zijn standaardwerk over het Nederlands hogeronderwijsrecht, dat zij met voldoende gezag kunnen functioneren. Gezag en vertrouwen van de gemeenschap zijn belangrijk, net zoals de kwaliteiten die betrokkene als bestuurder heeft, omdat, zoals Louw zegt, de positie van decaan of rector nooit mag worden gezien als een lastige, ondankbare taak die door betrokkenen beurtelings voor één of hooguit twee jaar wordt waargenomen.⁵⁶

Hierboven hebben we gezien dat decanen op grond van de wet een integrale eindverantwoordelijkheid hebben voor wat er in hun faculteiten gebeurt. Een nauwe betrokkenheid van de faculteiten bij het centrale/universitaire bestuur is daarom cruciaal, maar daarmee kan voor een decaan wel een loyaliteits- of zelfs

⁵⁴ Zie voor een heldere uiteenzetting van de geschiedenis van het Leidse bestuursmodel, Slaman a.w., 148 e.v.

⁵⁵ Het is wel van belang om in deze praktijk (waar veel voor te zeggen is) de wettelijke rol van de universitaire medezeggenschap niet uit het oog te verliezen.

⁵⁶ Louw a.w., 369.

een identiteitsconflict ontstaan: ben ik er voor mijn faculteit of voor het college van bestuur? Daarmee is ook de relatie tussen decaan enerzijds en zijn of haar vicedecanen en bedrijfsvoerders in de faculteiten spannender. Want ook zij zullen zich soms afvragen: is mijn decaan er voor óns of voor het CvB? Een eenduidig antwoord is er niet. Decanen en hun faculteitsbesturen, en hetzelfde geldt mutatis mutandis voor de wetenschappelijke directeuren en de besturen van de instituten binnen de faculteit, zijn er zowel voor de faculteit als voor de universiteit. Allen dragen zowel een verantwoordelijkheid voor de faculteit of het instituut, als een verantwoordelijkheid voor de universiteit als geheel. Niet voor niets spreken we liefdevol over *de* ‘universitaire gemeenschap’.⁵⁷

Cruciaal is de balans in bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor uiteindelijk alle medewerkers binnen de universiteit. Dat betekent een goede en breed gedeelde universitaire strategie, waarin zowel het college, de faculteiten en de medezeggenschap tot hun recht kunnen komen, elkaar ruimte kunnen geven en vooral: elkaar veel zien en spreken. Naar mijn gevoel is een werkbare en open relatie tussen college van bestuur en de decanen met hun faculteitsbesturen een belangrijker vraagstuk dan het vraagstuk van wel of geen combinatiemodel.

De afloop in Leiden en enige observaties tot slot

In 2005 is de Universiteit Twente en in 2021 de Universiteit Leiden teruggekeerd naar het in Nederland dominante model van een scheiding tussen de rollen van rector en voorzitter. In Twente was het argument dat het niet mogelijk bleek voor de gecombineerde functie van rector-voorzitter een geschikte kandidaat te vinden. Weliswaar werd het ‘bestuurlijke experiment’ als succesvol ervaren, maar de raad van toezicht concludeerde ook dat de als complex en zwaar aangemerkte functie van rector-voorzitter niet gemakkelijk opnieuw te vervullen zou zijn. Ook in Leiden legde de raad van toezicht in zijn externe communicatie dat uit en daarin zien we de afweging van de voor- en nadelen terug:

De universiteit kent sinds 2005 een besturingsmodel waarin de rol van rector en voorzitter zijn gecombineerd. Dat heeft goed gewerkt. De Raad van Toezicht heeft na uitvoerig overleg besloten om dit besturingsmodel te wijzigen omdat de rol van rector-voorzitter in de loop van de jaren steeds zwaarder is geworden. Dit komt onder meer door de toenemende complexiteit van het universitaire bestel en het belangrijker worden van strategische samenwerkingsverbanden.

Zo is de universiteit stevig gevestigd in twee steden, Leiden en Den Haag, en werkt zij nauw samen in de strategische alliantie Leiden-Delft-Erasmus Universities. De regionale samenwerking strekt zich ook uit tot de drie hogescholen in Leiden en Den Haag. Daarnaast is de universiteit actief in het Leiden Bio Science Park, werkt zij intensief samen met de talrijke nationale en internationale organisaties en instituten in Den Haag, met de vsnu in nationaal verband en internationaal met de

⁵⁷ Ik heb daarover uitvoeriger geschreven in Carel Stolker, *Rethinking the Law School, Education, Research, Outreach and Governance* (Cambridge 2014), met name in hoofdstuk 2 (‘Universities and their strategic challenges’) en hoofdstuk 11 (over ‘strategy, leadership and collegiality’).

partneruniversiteiten in de LERU. De samenwerking omvat nog vele andere nationale en internationale partners en stakeholders. Deze externe ontwikkeling maakt de combinatie van de rollen van rector en voorzitter voor de komende jaren een te veeleisende. De nieuwe samenstelling van het college van bestuur wordt daarom vanaf 8 februari 2021: voorzitter, rector magnificus en vicevoorzitter.⁵⁸

Het waren vooral enkele (belangrijke) *praktische* argumenten die de doorslag gaven. Toch verdient de inrichting van het universitaire bestuur fundamenteeler aandacht dan het nu krijgt. Men mag veronderstellen dat een suboptimaal functionerend college van bestuur voor een universiteit niet goed is. En toch is er maar weinig bestuurskundig en empirisch psychologisch onderzoek gedaan naar het functioneren van colleges van bestuur. Dat betreft ook de positie van de raad van toezicht, die vooral oog heeft voor de bedrijfsmatige kant van de universiteit.⁵⁹ Ik wil daarom pleiten voor meer wetenschappelijk onderzoek naar de inrichting en naar het reilen en zeilen van de universitaire bestuursorganen, inclusief de rol van de raad van toezicht. Dergelijk onderzoek is wel (enigszins) gedaan voor faculteitsdecanen.⁶⁰

De hoeveelheid taken en verantwoordelijkheden van het college als geheel en van de afzonderlijke collegeleden is het afgelopen decennium sterk toegenomen. Dat leidt tot de vraag van de toegenomen zwaarte van het lidmaatschap van een college van bestuur. Is het niet teveel gevraagd om het bestuurlijk hoogste gremium van de universiteit wettelijk tot drie bestuurders te beperken? De wetgever, zagen we, wenste de colleges van bestuur klein te houden. Maar sommige universiteiten kennen inmiddels ruim 40.000 studenten, tegen de 10.000 medewerkers, en een begroting van soms al tegen het miljard. Hiervoor zagen we hoe de zwaarte van de functie van collegeleden in de loop van de tijd is toegenomen.

Om de last enigszins te verlichten zie ik vier mogelijkheden. De eerste is meer delegatie. We hebben gezien dat sommige universiteiten kiezen voor een model met vice- of prorectoren die tegen het college van bestuur aanzitten en daarvan wel *de facto* maar niet *de iure* deel uitmaken. Maar ook zonder zo'n uitbreiding vindt er feitelijk delegatie plaats. In Leiden gaat dat vaak via decanen (bijvoorbeeld voor Open Science) maar in ieder geval in het ondersteunende bereik, aan directeuren van diensten door de vicevoorzitter, of aan een directeur academische zaken door de rector.

Twee, een uitbreiding van het college van bestuur met twee leden (zoals begin jaren zeventig met vijf leden). Maar dan wel met de aantekening dat het een

58 Universiteit Leiden, 'Hester Bijl nieuwe rector Universiteit Leiden', universiteitswebsite, 23 april 2020.

59 Slaman merkt op dat (althans in Leiden) de financiële controle vanuit de raad van toezicht de voornaamste beveiliging was geworden tegen financiële ongelukken, in plaats van controle namens en vanuit de gehele universitaire gemeenschap, Slaman a.w., 154, 155.

60 Zie voor de dimensie 'gedrag' in de samenwerking binnen het bestuur, binnen de raad van toezicht en in de relatie tussen bestuur en toezicht: Jan Stolker, *Het spel in de boardroom, Een introductie in Behavioral Governance* (Amsterdam 2023). Zie voorts Meta Gorup, *The Changing Face of Academic Middle Management, An Ethnographic Exploration of University Heads of Department's Identities* (Dissertatie Gent 2023). Met een andere insteek, over de cruciale positie die decanen binnen de universiteit innemen: Elizabeth Koier et al., *Chinese borden, Financiële stromen en prioriteringsbeleid in het Nederlandse universitaire onderzoek* (Rathenau Instituut 2016).

fenomeen is dat men niet alleen in universiteiten, maar in alle organisaties ziet: geef iemand een functie en die persoon zal zijn of haar functie ‘uitponden’. Wellicht is het toch zo dat met hoe minder mensen je dingen kunt doen, des te beter de afstemming is tussen onderwerpen en de aandachtverdeling daarover.

Drie: als dat zo is, dan is van belang kritischer te zijn op waar men zich als individueel lid van het college van bestuur wel of niet mee bezig houdt: kan een bepaalde taak niet beter op bijvoorbeeld faculteitsniveau worden belegd? Kan de ondersteuning van het college of van de faculteiten niet worden versterkt of slimmer worden ingericht? Bedenk daarbij dat de besturen van complexe internationale ondernemingen tegenwoordig ook vaak uit slechts drie leden bestaan, met daar weer onder een *executive committee*.

En vier: minder grote universiteiten zijn wellicht gemakkelijker te besturen – maar de tendens is juist omgekeerd. De meeste universiteiten groeien, enerzijds als gevolg van het groeiend aantal studenten maar ook door de wens naar meer interdisciplinaire samenwerking.⁶¹ Op dat punt zal een oplossing dus niet gauw gevonden worden.

Het besturen van een universiteit is een complexe aangelegenheid, waarin door de complexiteit voortdurend van alles fout kan gaan en waarin het kritiseren van bestuurders tot een van de kernwaarden hoort. Het blijft dus zoeken; maar zoeken hoort bij uitstek bij een universiteit. Ikzelf troostte me vaak met de observatie van Clark Kerr, de voormalige president van Berkeley University, die ooit deze inspirerende observatie deed. Van de 85 instituties die al in 1520 in de westerse wereld actief waren en die er anno 2020 nog steeds zijn, zoals de katholieke kerk, wat Zwitserse kantons en de Nederlandse waterschappen, zijn er zeventig (70!) universiteit. Dat komt, zo betoogde hij, omdat universiteiten al eeuwen trouw zijn aan hun missie: onderzoek, onderwijs en dienstverlening aan de samenleving. En aan hun bestuursmodel, gebouwd op vertrouwen in de professionaliteit van de docenten, onderzoekers en ondersteunende staf.⁶² De universiteit is niet alleen een producent van kennis en van talent, maar eerst en vooral een ideaal. Ze kan dus wel tegen een stootje.

Laten we ons daarom, bij gelegenheid van het 125-jarig bestaan van het Rectoren College, de woorden herinneren van die andere grote denker, George Steiner:

Universitas: what a proud word! An institution comprising the totality of knowledge. An organism aspiring to the dynamic concept of both abstract and empirical totality.⁶³

61 Zo heeft mijn eigen universiteit de afgelopen jaren juist om die reden belangrijke kennisinstituten geïntegreerd in de bredere universiteit, zoals het Afrika-Studie Centrum, of zijn er nauwe samenwerkingen tot stand gebracht zoals die tussen de Universiteit Leiden en het Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde (KITLV) en het Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten (NINO).

62 Clark Kerr, *The Uses of the University* (Cambridge MA 2001), 115.

63 George Steiner, *Universitas?* (Nexus Instituut, Tilburg 2013), 25; Steiner stelde zichzelf de vraag of onderwijsinstellingen die universiteit heten, nog wel aanspraak mogen maken op *universitas*, als het alomvattende kennisideaal dat het Westen heeft geërfd van Athene en Rome.

De functie van rector magnificus aan de Nederlandse universiteiten is een bijzondere. Want wat is dat eigenlijk: een rector? Waar gaat die over in het universitaire bestuur? In Nederland draagt een voorzitter van het college van bestuur de eindverantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van een universiteit. Voor het brede publiek is de rector het gezicht van de universiteit. De rector is altijd hoogleraar en draagt als symbool van het ambt de ambtsketen. In het universiteitsbestuur vertegenwoordigt de rector echter ook de academie en is verantwoordelijk voor onderwijs en onderzoek. Dat levert meer dan eens spanning op tussen het praktische dagelijkse besturen en academische inhoud. Soms leidt dat tot de vraag: aan welke kant staat de rector in het universitaire bestuur? In deze bundel wordt de positie van de rector magnificus geanalyseerd en van een historische voetnoot voorzien.

Universiteit & Samenleving 17

