

ScienceGuide

"We zijn in staat verder te kijken dan onze eigen belangen"

Interview | door [Sicco de Knecht](#)

30 oktober 2019 | Het zijn woelige tijden in het hoger onderwijs maar ondanks de spanningen veroorzaakt door Van Rijn hernieuwen Leiden, Delft en Erasmus hun samenwerking binnen de LDE-alliantie. "Het mooie is dat deze alliantie die storm heeft overleefd en nog steeds bestaat. Ik denk dat het belangrijkste is dat je elkaar goed kent en vertrouwt."

Zeven jaar geleden besloten de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), TU Delft en de Universiteit Leiden een [strategische alliantie aan te gaan](#). Recent hernieuwden zij hun geloften voor de LDE-alliantie, beklonken in [een nieuwe strategie](#). Wie de oude strategie er nog eens bij pakt, hoort de klanken van een andere tijd. Een tijd van prestatieafspraken, fusies en de ambitie om hoger in de rankings te komen.

"Er is in de tussentijd een hoop veranderd," zegt nestor van het gezelschap rector en voorzitter Carel Stolker van de Universiteit Leiden. "Het was een tijd waarin hogescholen en universiteiten grootse fusieplannen hadden." Maar dat was bij nader inzien niet de juiste aanpak om tot 'meer waarde' te komen zoals de strategie destijds beoogde. "Twee rechtenfaculteiten op elkaar stapelen heeft niet zo veel zin, net als dat het *an sich* weinig oplevert om heel veel bestuurskundigen op een afdeling te zetten."

Wat wel is behouden in de nieuwe strategie is het creëren van meerwaarde voor de regio vertelt collegevoorzitter Kristel Baele (EUR). "Het onderwijs en de maatschappelijke relevantie hebben een prominente rol gekregen in de

nieuwe strategie." Daarvoor voerden de drie universiteiten uit Zuid-Holland gesprekken met de beleidsmedewerkers en colleges van de grote steden, de Economic Development Board en de provincie.

"Daardoor zijn we ons nog meer gaan beseffen dat de grote maatschappelijke vragen alleen beantwoord kunnen worden met een multidisciplinaire aanpak." Volgens collegevoorzitter en rector Tim van der Hagen (TU Delft) zijn de universiteiten in zijn provincie alle drie 'onaf'. "Maar de samenwerking tussen een algemene, specialistische en een technische universiteit schept een perfect uitgeruste combinatie om de grote vragen het hoofd te bieden."

Jullie zijn er duidelijk over: er zijn vooralsnog geen plannen om tot een fusie van de drie instellingen te komen. Wat heeft jullie doen inzien dat dit niet de juiste route is?

Stolker: "Internationaal onderzoek laat ook zien dat fusies die niet binnen dezelfde stad plaatsvinden gewoon heel ingewikkeld zijn. De cultuurverschillen tussen instellingen zijn niet per definitie groter dan die tussen vakgebieden, maar dat maakt nog niet dat een fusie daarom gemakkelijk gaat. Ik herinner me nog uit die tijd dat de grootste discussies gingen over hoe die fusie-instelling dan zou gaan heten of – voor Leiden niet geheel onbelangrijk – wat dan de oprichtingsdatum zou worden. Dat zegt wel iets over hoe belangrijk mensen de identiteit van hun universiteit vinden. Ik ben blij dat we dat idee achter ons hebben gelaten."

Baele: "De eerste conclusie was dat een fusie voor lang niet alle vormen van samenwerking nodig is. Door samen op te trekken hebben we bijvoorbeeld wel een mooi Marie Curie programma voor postdocs binnen kunnen halen. Dat hadden we nooit alleen kunnen doen. Maar een fusie is een stap te ver."

Van der Hagen: "Zo'n samenwerking is onmisbaar voor grote projecten die een lange adem vergen. Als wij niet hadden samengewerkt dan was het binnenhalen van SRON niet gelukt. Dat hadden we niet naar onze regio kunnen halen als we niet een gezamenlijk bod hadden kunnen doen."

Het is interessant dat het woord vertrouwen valt, want dat vertrouwen is met de voorgestelde herverdeling van middelen, zoals voorgesteld door de commissie Van Rijn, wel op de proef gesteld.

Stolker: "Toegegeven, het was best even spannend. Maar het heeft er niet toe geleid dat de VSNU dit voorjaar uit elkaar is gevallen in drie aparte groepen."

Baele: "Het mooie is dat deze alliantie die storm heeft overleefd en nog steeds bestaat. Ik denk dat het belangrijkste is dat je elkaar goed kent en vertrouwt. Wij hebben er bijvoorbeeld voor gekozen om een groot deel van ons serverpark bij de TU Delft neer te zetten. Daarvoor moet je elkaar echt vertrouwen."

"Het mooie is dat deze alliantie die storm heeft overleefd en nog steeds bestaat. Ik denk dat het belangrijkste is dat je elkaar goed kent en vertrouwt."

Kristel Baele (EUR)

Van der Hagen: "Ons vertrouwen in elkaar is niet geschaad, het is het vertrouwen in de overheid dat onder druk staat. Wij hebben ervoor gepleit dat de overheid het probleem in de bètatechniek zou oplossen door extra geld in het systeem te pompen. Nu vullen ze het ene gat door een ander gat te creëren."

Maar dat zag eenieder aankomen, de eerdere analyse van OCW en het regeerakkoord stuurden namelijk aan op herverdeling...

Van der Hagen: "Ja, dat is misschien zo maar inmiddels is er geld over, en niet zo weinig ook. Het getuigt van visie als middelen daar worden geïnvesteerd waar het rendement hoog is. Inzetten in kennisontwikkeling is wat dat betreft een no-brainer; een herverdeling is echt onnodig en onverstandig. We verwachten dat het volgend kabinet zal zien dat onze samenwerking belangrijk is voor de toekomst van Nederland en dat die samenwerking ook bekostigd wordt."

Stolker: "We kunnen niet meer zonder elkaar. En dat geldt ook voor andere instellingen in den lande. Dat wij elkaar al hadden gevonden in de fase hiervoor heeft zeker geholpen, maar we zijn dus kennelijk in staat om verder te kijken dan onze eigen belangen."

"We verwachten dat het volgend kabinet zal zien dat onze samenwerking belangrijk is voor de toekomst van Nederland en dat die samenwerking ook bekostigd wordt."

Tim van der Hagen (TU Delft)

Jullie geven aan het bredere maatschappelijke belang te willen dienen. Niet alleen de commissie Van Rijn maar ook de AWTI stelt in hun advies dat dit gedaan dient te worden door duidelijker te profileren. Is het samenvoegen of afschaffen van opleidingen dan een automatisch gevolg?

Stolker: "Ik heb bij het AWTI-rapport echt gedacht: welk probleem hoort bij deze oplossing? Dat vind ik echt wel een vraag. Waarom hebben we niet één notariële opleiding, of Duits of Frans? Omdat we op verschillende plaatsen in het land notarissen of leraren Duits en Frans nodig hebben. Dat kun je wel allemaal op een plek concentreren maar dan maak je voor regio's dingen kapot. En dan die stelselautoriteit... Wat mij betreft is dat AWTI-rapport gewoon een ondoordacht rapport. Ze hadden ook veel dieper na moeten denken over wat er nu al aan regionale impact is ontstaan van profilering."

Baele: "Het is bovendien ook oud denken. Natuurlijk is het waar dat de techniek en digitalisering een steeds grotere rol in het dagelijks leven gaan spelen maar dat betekent niet per se dat je meer ingenieurs van de bekende soort moet opleiden. Er moet veel meer ruimte komen voor opleidingen waar je techniek combineert met alfa en gamma. Maar dat gesprek wordt eigenlijk nog niet gevoerd in Van Rijn of in het AWTI-rapport."

Stolker: "De oude opvatting, namelijk die van taakverdeling en concentratie, die werkt volgens mij niet meer. Dat is het idee dat je disciplines gaat uitruilen zoals de Erasmus de sociologie van Leiden en wij kregen de politicologie uit Rotterdam. Nu komen we erachter dat je in elke constellatie politicologen en sociologen nodig hebt voor je eigen palet, eigen profilering. Nu is de aanpak geweest om meer doelgericht te werken en voor elke opleiding een onderscheidend profiel te kiezen. Zo hebben Leiden en Delft een gezamenlijke scheikundeopleiding, maar hebben we in het onderzoek ieder een eigen insteek gekozen. Maar geen haar op ons hoofd om de scheikunde in te leveren."

Ook op de lange termijn is Van Rijn sturend, het maakt het alsnog aantrekkelijker om meer in te zetten op bètatechnische opleidingen. Krijgen we nu niet het gevolg dat alle instellingen op bèta in gaan zetten?

Stolker: "Je moet je afvragen of dit niet sowieso was gebeurd, ongeacht de bekostigingsdiscussie. Er is al veel in beweging. Voor Maastricht speelt dat zij een ziekenhuis hebben maar geen bèta, net als Erasmus. Die gaan dus op zoek. Groningen leidt al ingenieurs op en dat is logisch voor die regio. Nijmegen gaat ook ingenieurs opleiden, begrijp ik. Maar ook Noord-Holland heeft geen ingenieurs, evenmin als de Flevopolder.

Mijn verwachting is dat het meer 'blurry' gaat worden, maar wel sterker dan voorheen gekoppeld aan de maatschappelijke vragen en de mogelijkheden van de regio waar een universiteit zich bevindt. Dat geldt ook voor mijn eigen universiteit met haar campus in Den Haag, met een heel natuurlijke profilering op waar de stad Den Haag van is."

Een ander belangrijk voornemen is om meer samen te werken op het gebied van onderwijs. Nu wordt nog niet enorm veel gebruik gemaakt van elkaars onderwijs door studenten, wat moet er anders?

Baele: "Het gezamenlijke portfolio is de afgelopen jaren sterk gegroeid: gemeenschappelijke opleidingen, minoren, masterclasses. Zo ook de deelname. Studenten geven aan die meerwaarde te zien in het kunnen volgen van vakken aan andere instellingen. Maar we moeten er nog wel hard aan werken om dit beter mogelijk te maken. De student van vandaag zoekt die flexibiliteit."

Wanneer de vraag wordt gesteld of de instellingen momenteel al een gelijkgeschakelde roostering hebben beginnen de drie voorzitters te gniffelen. "Die slaan we liever over die vraag," grapt Van der Hagen. Stolker erkent dat het een ingewikkeld onderwerp is.

Stolker: "Zelfs binnen de universiteit is dit een issue. Dit is een van de weinige onderwerpen waarbij we niet naar OCW kunnen wijzen. Het ligt op het vlak van de opleidingen, die zijn daar toch vrij autonoom in. Maar we willen niets liever dan harmoniseren regelen zodat minoren bijvoorbeeld makkelijker bij elkaar te volgen zijn."

Nu jullie toch zo goed samenwerken zouden de drie instellingen wellicht ook hun rol kunnen pakken om het 'advies' in het bindend studieadvies serieuzer invulling te geven. Is dat ook onderdeel van deze samenwerking?

Stolker: "Ik herinner mij dit commentaar van de minister, die stelde dat we studenten aan het weggagen zijn naar andere steden in plaats van onze verantwoordelijkheid te nemen. Toch is het niet een onderwerp dat wij in onze LDE-samenwerking betrekken. Studenten maken hun eigen keuze. Soms ook zijn het de studiestakers – de studenten die per 1 februari al uitstromen – en die gaan hun eigen weg."

Baele: "Ik moet ook eerlijk zeggen dat ik deze klacht niet herken. Studenten die bij ons het bsa niet halen blijven veelal gewoon bij ons op campus of ze gaan een andere opleiding doen aan een andere universiteit."

"De oude opvatting, namelijk die van taakverdeling en concentratie, die werkt volgens mij niet meer."

Carel Stolker (Universiteit Leiden)

Wel investeren jullie meer in de gezamenlijke training voor onderwijsprofessionals die jullie nu al aanbieden. Waarom die aanpak?

Baele: "In de eerste fase van LDE deden we al aan talentontwikkeling. We hebben gezamenlijke LDE-trainees en daar gaan we mee door. Dat was eerst voor een deel experiment en nu kiezen we er ook voor om deze kant van de samenwerking groter te maken. Omdat de instellingen toch zo verschillend zijn leren ze heel veel van elkaar in die trainingen."

Stolker: "Dat geldt ook voor onze gezamenlijke opleiding voor ons onderwijsmanagement. Die opleidingsdirecteuren sturen enorme organisaties aan. Daar moet je ondersteuning en vooral training voor hebben om dat goed te kunnen. Mijn collega Martijn Ridderbos wijst ons ook steeds op de grote verwevenheid tussen onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering van de universiteit. Ook daar werken we steeds meer in samen en leren we van elkaar. En met ons Centre for Education and

Learning bestuderen we gezamenlijk onderwijsinnovaties. Grappig: je valoriseert dan eigenlijk richting jezelf, want je leert van dit soort processen en je kunt het meenemen in een betere organisatie."

Tot slot zie ik dat jullie op zoek zijn naar een 'Dean' voor deze samenwerking. Wat gaat die Dean doen en waar gaat deze kantoor houden?

Baele: "Het maakt ons niet zo veel uit waar die persoon komt te zitten, in Delft, Leiden of Rotterdam, als het maar op een plek is waar veel verkeer van studenten en staf is."

Van der Hagen: "Die persoon moet de doelstellingen van onze alliantie waar gaan maken. Het feit dat er al heel wat zwaargewichten hebben gereageerd op de vacature geeft ons het vertrouwen dat we met iets goeds bezig zijn."

Stolker: "We zijn deze alliantie destijds vrij neutraal ingegaan met de vraag wat werkt en wat niet werkt. Zo hadden we aanvankelijk acht centers van onderzoek, er zijn er nu vijf over, prima. Internationaal verbind je drie hele sterke merken en wij zien dat terug in de aantrekkingskracht van onze drie universiteiten. We zijn verschillend en juist daardoor heel sterk. Daar moet die Dean nóg meer van kunnen maken!"

Baele: "Ik denk inderdaad dat dit toont dat we lef hebben. Lef om ook te evalueren en daaruit conclusies te trekken. En levert het niet wat je hoopt, even goede vrienden."

Na twee jaar als voorzitter van de LDE-alliantie geeft Kristel Baele per 1 november het stokje over aan Tim van der Hagen. Zelf neemt ze per 1 december afscheid bij de Erasmus Universiteit.

Sicco de Knecht : Hoofdredacteur

