

## ***'Die zorg droeg voor dit goede verloop'***

***De professionalisering en modernisering van de ondersteuning bij de Utrechtse universiteit in historisch perspectief (1876-2011)***



## **Bas Nugteren**



*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

Afbeeldingen op het voorblad:

*Medewerkers van de Kliniek voor Kleine huisdieren in 1934: achter de wetenschappelijke staf staat het personeel. V.l.n.r.: mej. K.C. Tap, mevr. Tusschenbroek, mevr. Moolenbeek, D.J. Peeterse, G.J. Zijlstra, L. van der Horst, H.T. Scharenburg, G.C. Leque, C. van der Pasch, A. Bosman, A.J. van der Horst (foto in Boor – Van der Putten, 75 Jaar geneeskunde van gezelschapsdieren in Nederland). (foto Collectie UMU (Universiteitsmuseum Utrecht), inv.nr. 085-143073).*

*Medewerkers bij het Laboratorium voor Vergelijkende Fysiologie in ca. 1972 (foto W.H.M. Uilenbroek, collectie HUA inv.nr. 854585).*

© 2024 Bas Nugteren

ISBN 9789039377369

Dit proefschrift is bewerkt tot een publiëksuitgave verschenen bij uitgeverij Verloren te Hilversum (2024):

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'. De ontwikkeling en organisatie van het ondersteunend personeel bij de Utrechtse universiteit tussen 1876 en 2011.*

# **'Die zorg droeg voor dit goede verloop'**

De professionalisering en modernisering van de ondersteuning bij de Utrechtse universiteit in historisch perspectief (1876 – 2011)

## **'Who ensured this good progresss'.**

The professionalisation and organisation of the support staff and support services at the Utrecht University in a historical perspective (1876 – 2011)

## **Proefschrift**

ter verkrijging van de graad van doctor aan de  
Universiteit Utrecht  
op gezag van de  
rector magnificus, prof. dr. H.R.B.M. Kummeling,  
ingevolge het besluit van het College voor Promoties  
in het openbaar te verdedigen op

vrijdag 11 oktober 2024 des ochtends te 10.15 uur

door

## **Bastiaan Nugteren**

geboren op 11 mei 1953  
te Habbaniyah, Irak

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

## Promotoren:

Prof. dr. L.J. Dorsman

Prof. dr. M. Noordegraaf

## Beoordelingscommissie:

Prof. dr. K. van Berkel

Prof. dr. E.H. Hooge

Prof. dr. F. Miedema

Prof. mr. A.T. Ottow

Prof. dr. L.T.G. Theunissen (voorzitter)

<b>0.</b>	<b>Woord vooraf</b>	<b>7</b>
<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1	<i>Jan Raatgever: 'die zorg droeg voor dit goede verloop'</i>	10
1.2	<i>Relevant maar onbekend</i>	10
1.3	<i>Focus, tijdsafbakening, begripsomschrijving en vraagstelling</i>	15
1.4	<i>Opzet en methodiek</i>	17
1.5	<i>Ondersteunend personeel: een toelichting</i>	20
1.6	<i>Bronnen en verantwoording</i>	25
1.7	<i>Representativiteit</i>	27
<b>2.</b>	<b>Het kader met betrekking tot de historische context</b>	<b>28</b>
2.1	<i>Professor Vollgraff</i>	29
2.2	<i>Vermaatschappelijking en Etzkowitz' academic revolutions</i>	29
2.3	<i>Wetenschap en wetenschapsbeoefening</i>	38
2.4	<i>Invloed van technologie</i>	43
2.5	<i>De WUB als 'game changer'</i>	47
2.6	<i>De 'managerial revolution'</i>	54
2.7	<i>Overheid op afstand</i>	57
2.8	<i>Periodisering als kader</i>	59
<b>3.</b>	<b>Het kader met betrekking tot professionalisering en modernisering</b>	<b>61</b>
3.1	<i>Teus Vos en Gerard Koolschijn</i>	62
3.2	<i>Professionalisering van het personeel: concept en model</i>	64
3.3	<i>Modernisering van de organisatie: concept en model</i>	75
3.4	<i>Modernisering van de universitaire gemeenschap: concept en model</i>	83
3.5	<i>Overzicht karakteristieken professionalisering en modernisering</i>	88
<b>4.</b>	<b>Functies, vakbekwaamheid en professionals 1: beschrijving van ontwikkelingen</b>	<b>90</b>
4.1	<i>Bertha Grutterink</i>	91
4.2	<i>Functies en functieordening</i>	93
4.3	<i>'Krachtige expansie en schoonen bloei' in het interbellum</i>	99
4.4	<i>Groei, specialisatie en vernieuwing in de jaren 1950 en 1960</i>	111
4.5	<i>Overgang in de jaren 1970 en 1980, en groei en vernieuwing na 1990</i>	117
4.6	<i>Professionals en new professionals</i>	119
4.7	<i>Een algemeen groeiend niveau van kennis en vaardigheden</i>	132
4.8	<i>De opzet van scholing en cursus.</i>	141
4.9	<i>Het archief: niet iedereen 'kon mee'</i>	151
<b>5.</b>	<b>Functies, vakbekwaamheid en professionals 2: conclusies</b>	<b>153</b>
5.1	<i>Gegroeid in taken, kennis en kunde</i>	154
5.2	<i>Karakteristiek 1: de aanwezigheid van professionals</i>	154
5.3	<i>Karakteristiek 2: functieontwikkeling, vernieuwing en specialisatie</i>	155
5.4	<i>Karakteristiek 3: opleiding en scholing</i>	160

<b>6.</b>	<b>Organisatie en sturing 1: beschrijving van ontwikkelingen</b>	<b>162</b>
6.1	<i>Professor Went</i>	163
6.2	<i>De organisatie vóór 1970</i>	164
6.3	<i>'Tussentijd': de periode 1970-1982</i>	176
6.4	<i>Kentering en vernieuwing: de periode 1982-1997</i>	192
6.5	<i>De universiteit als programma: de periode 1997-2011</i>	212
6.6	<i>Blijvende ambitie: 'A world class university'</i>	224
<b>7.</b>	<b>Organisatie en sturing 2: conclusies</b>	<b>226</b>
7.1	<i>Schaalvergroting, sturing, beleid en normalisatie</i>	227
7.2	<i>Karakteristiek 4: structuren</i>	227
7.3	<i>Karakteristiek 5: opkomst en ontwikkeling management(filosofie)</i>	230
7.4	<i>Karakteristiek 6: de opkomst en ontwikkeling van beleid en planning</i>	232
<b>8.</b>	<b>Van civitas naar community 1: beschrijving van ontwikkelingen</b>	<b>236</b>
8.1	<i>Jan van Bennekom</i>	237
8.2	<i>Een standengemeenschap</i>	238
8.3	<i>'Door Eendracht Sterk'</i>	243
8.4	<i>De civitas academica vervaagt</i>	247
8.5	<i>Van Alma Mater naar werkgever</i>	258
8.6	<i>Medezeggenschap en emancipatie op de werkvloer</i>	266
8.7	<i>Van personeelsavonden naar MyUU</i>	274
<b>9.</b>	<b>Van civitas naar community 2: conclusies</b>	<b>282</b>
9.1	<i>Van civitas naar community</i>	283
9.2	<i>Karakteristiek 7: organizational socialization</i>	284
9.3	<i>Karakteristiek 8: medezeggenschap</i>	296
9.4	<i>Karakteristiek 9: ethiek, normen en waar den geëxpliciteerd</i>	288
<b>10</b>	<b>Algemene conclusies</b>	<b>290</b>
10.1	<i>Inleiding</i>	291
10.2	<i>Een wereld van verschil tussen 1876 en 2011</i>	291
10.3	<i>Conclusies</i>	292
10.4	<i>Verder onderzoek</i>	303
10.5	<i>'Die zorg droeg voor dit goede verloop'</i>	303
<b>Summary</b>	<b>'Who ensured this good progress'; the professionalisation and organisation of the support staff and support services at the Utrecht University in a historical perspective (1876-2011).</b>	<b>306</b>
<b>bijlage 1:</b>	<b><i>De Universiteit in Transitie: een commentaar</i></b>	<b>313</b>
<b>bijlage 2:</b>	<b>Berekeningsgrondslagen medewerkers</b>	<b>318</b>
<b>bijlage 3:</b>	<b>Bronnen en literatuur</b>	<b>326</b>
<b>Curriculum Vitae Bas Nugteren</b>		<b>347</b>

## **Woord vooraf**

De strekking van mijn betoog is dat het ondersteunend personeel (OP) bij de universiteit, vaak omschreven als niet-wetenschappelijk personeel, op hun wijze en vanuit hun kwaliteiten bijdragen aan het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, aan de universitaire dienstverlening aan de samenleving en het functioneren van de universiteit als organisatie. Ik mocht vele jaren daar ook een bescheiden bijdrage aan te leveren in verschillende staf en managementfuncties bij de Utrechtse universiteit, maar hoop met deze studie daar ook anderszins een bijdrage aan te hebben geleverd. Een studie die slechts mogelijk was door de steun en betrokkenheid van velen, waarvan ik er een aantal in dankbaarheid wil noemen.

Het idee voor dit onderzoek kwam ter tafel in gesprekken die ik al weer de nodige jaren geleden had met de toenmalige algemeen directeur van de universiteit, Joop Kessels. Er zou meer aandacht mogen zijn, was ons beider insteek altijd al geweest, voor de betekenis van het ondersteunend personeel. Hij stimuleerde mij te gaan werken aan een publicatie over de geschiedenis van het (Utrechtse) OP. Dit idee werd positief ontvangen door Leen Dorsman, hoogleraar Universiteitsgeschiedenis, i.h.b. die van de Utrechtse Universiteit aan de Universiteit Utrecht en vond gehoor bij de toenmalige rector, Bert van der Zwaan. Ook de opvolgers van Kessels en die van de rector, Leon van de Zande en Henk Kummeling gaven blijk van hun enthousiasme voor een dergelijk onderzoek. Op voorstel van Kessels werd mij door hen de gelegenheid geboden om naast mijn reguliere werk als directeur van Sonnenborgh - Museum & Sterrenwacht, waartoe ik vanuit de universiteit gedetacheerd was, tijd aan dit onderzoek te besteden.

Naarmate het onderzoek vorderde werd mijn eigen enthousiasme groter door wat ik in bronnen en archief vond en door reacties in gesprekken en bij lezingen. Het bracht mij ertoe te gaan streven naar een promotieonderzoek. Deels uit nieuwsgierigheid en vanwege de uitdaging, en omdat dit mogelijk het beeld van het ondersteunend personeel en de ondersteuning zelve ten goede kon komen. Daarbij kwam het perspectief op om de historische ontwikkelingen te beschrijven vanuit datgene wat de ondersteuning het meest kenmerkt: hun werkzaamheden en de organisatie van hun dienstverlening. Daarmee betrad ik een boeiende wereld aan theorieën en discussies waar het vakbekwaamheid en modernisering van organisaties betrof. Terugblikkend meen ik dat deze invalshoek 'het verhaal van het OP' sterker heeft gemaakt en dichterbij gebracht. Ik dank zeer graag Leen Dorsman en Mirko Noordegraaf, hoogleraar Publiek Management aan de Utrechtse universiteit, voor hun geduldige en overtuigende begeleiding tijdens deze zoektocht en het schrijven.

Lex Heerma van Voss dank ik er graag voor dat hij de eerste versie kritisch van verhelderend commentaar heeft voorzien en Armand Heijnen die datzelfde gedaan heeft bij de te verschijnen publieksversie (die overigens anders van opzet zal zijn). Inspirerend waren de interviews die ik met een aantal mensen mocht hebben die werkzaam waren geweest bij de universiteit in eerdere perioden, of invloed op de ontwikkelingen hadden gehad. Zij zijn afzonderlijk vermeld in bijlage 3. Mijn dank geldt eveneens de medewerkers in het archief: die bij Het Utrechts Archief en bij het Centraal Archief van de Universiteit. Zonder inzicht in het archief en de opbouw ervan, begint de onderzoeker eigenlijk slechts weinig, maar Stef van der Lelie en Maarten Tromp bleken het archief ongeveer in hun hoofd te hebben. Ik dank ook graag Ries Agterberg, Niels Bongers, Maarten Hartman, Eveline Jacq, het Universiteitsmuseum Utrecht en Koninklijke Philips N.V./Philips Company Archives die bijdroegen aan het beeldwerk. Velen anderen hebben evengoed bijgedragen aan deze studie door gesprek, commentaar en vragen; ik laat hen ongenoemd maar dank hen wel. Soms waren het ook concrete werksituaties die aanleiding gaven tot reflectie.

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

Het onderzoek omvat voor een deel de periode dat ikzelf betrokken was bij de universiteit: als student in de jaren 1970 en als medewerker vanaf 1990 tot ik overstapte naar Sonnenborgh in 2011 (tot 2022). In zekere zin was de studie een 'thuiskomen' in mijn eigen geschiedenis en die van een aantal van mijn vrienden. Tal van collega's passeerden hierbij, waarvan ik er een wil noemen die ook in de studie voorkomt: Wim Kardux. Dit omdat hij ons toonde dat leiderschap gaat om gezag, niet om macht. Ik had hem graag deelgenoot laten zijn van het uiteindelijke resultaat van mijn studie.

Deelgenoot kan ik in ieder geval anderen laten zijn; allereerst hen die ik hiervoor heb genoemd. Deelgenoten waren feitelijk al, omdat het onderwerp er steeds was, Diana en onze kinderen Han, Alex en Lea. Onze kinderen hebben, sinds ik met dit onderzoek begon, hun studies afgerond en hun eerste stappen gezet in de wereld van werk en organisaties, van arbeidsverhoudingen en processen, van verantwoordelijkheid en ontmoeten, van strategieën en al dan niet behaalde resultaten. Dat geldt evenzeer hun partners: Christin, Max en Tom. Ik wens hen hetzelfde plezier toe bij deze tocht die voor hen ligt, als ik zelf heb mogen ervaren.

Bas Nugteren

Utrecht, januari 2024



## **Hoofdstuk 1. Inleiding**

### **1.1 Jan Raatgever: ‘die zorg droeg voor dit goede verloop’**

### **1.2 Relevant maar onbekend**

*1.2.1 Relevant*

*1.2.2 Onbekend*

### **1.3 Focus, tijdsafbakening, begripsomschrijving en vraagstelling**

*1.3.1 Focus op arbeid en dienstverlening*

*1.3.2 1876-2011*

*1.3.3 Vraagstelling*

### **1.4 Opzet en methodiek**

*1.4.1 Kadern, periodisering en karakteristieken*

*1.4.2 Begripsomschrijving professionaliseren en moderniseren*

*1.4.3 Functie als uitdrukking van arbeid en organisatie*

### **1.5 Ondersteunend personeel: een toelichting**

*1.5.1 Benaming door de tijd*

*1.5.2 Wanneer is men personeel*

*1.5.3 Een permeabel onderscheid tussen OP en WP*

*1.5.4 Het begrip kwaliteit*

### **1.6 Bronnen en verantwoording**

### **1.7 Representativiteit**

### **1.1 Jan Raatgever: 'die zorg droeg voor dit goede verloop'**

Op vrijdag 1 april 1955 sprak Adriaan de Vooy, hoogleraar-directeur van het Utrechtse Geografisch Instituut aan de Drift, Jan Raatgever toe. Staande in de grote en statige neoclassicistische hal, sprak hij in aanwezigheid van collega's tot de jubilerende amanuensis van het instituut en zijn echtgenote. Hij bekende daarbij dat hi j en zijn wetenschappelijke staf:

Zich nimmer verwonderden over de regelmatige gang van zaken in het Instituut. Het verheugde de spreker thans eens te kunnen zeggen dat dit zijn oorzaak vond in de voortdurende actie van deze jubilerende ambtenaar, die op alle mogelijke en onmogelijke tijden zorg droeg voor dit goede verloop.<sup>1</sup>

Raatgever was een van de zeer velen die bij de Utrechtse universiteit door de tijd heen waren aangesteld in een niet-wetenschappelijke functie. Een zeer grove schatting levert op dat in de orde van grootte van 20.000 mannen en vrouwen bij de Utrechtse universiteit werkten in een ondersteunende functie tussen 1986 en 2011.<sup>2</sup> Zij droegen bij aan het onderwijs en onderzoek, de maatschappelijke dienstverlening en aan het functioneren van de universiteit, zoals Raatgever bij het Geografisch Instituut dat gedurende veertig jaar zou doen samen met een aantal collega's. Over hen, hun werk en dienstverlening, en de wijze waarop deze ondersteuning was georganiseerd en zich ontwikkelde, gaat deze studie. In het bijzonder heeft deze studie betrekking op de professionalisering en modernisering die zich hierbij voordeed in de periode tussen 1876 en 2011 bij de Utrechtse universiteit, die tot 1992 Rijksuniversiteit Utrecht (RUU) heette en zich daarna Universiteit Utrecht (UU) ging noemen.<sup>3</sup>

De opzet van dit hoofdstuk is dat er allereerst ingegaan wordt op relevantie van dit onderzoek, de focus en de vraagstelling. Daarna op de methodiek en opzet van deze studie. In het laatste deel zal ter verduidelijking ingegaan worden op wat en wie verstaan worden onder ondersteunend personeel. Tot slot enkele opmerkingen met betrekking tot de bronnen en de representativiteit van deze studie.

### **1.2 Relevant maar onbekend**

Schrijvend over de Groningse universiteit in het *interbellum* constateerde de Groningse historicus en specialist op het terrein van de universiteitsgeschiedenis, Klaas van Berkel, dat we 'heel weinig weten over het technisch personeel; we weten alleen dat het er was en dat het belangrijk was'.<sup>4</sup> Voor de Utrechtse universiteit is dat niet anders en dit geldt eigenlijk alle Nederlandse universiteiten. Het geldt niet alleen technici, maar al het ondersteunend personeel, dat wil zeggen het personeel dat was aangesteld in een niet-wetenschappelijke functie, en het geldt ook de organisatie van hun dienstverlening in voorbije tijden en de ontwikkelingen die zich hierbij voor hebben gedaan.

De ontwikkelingen die personeel en organisatie doormaakten waren enorm, neem de Utrechtse universiteitsbibliotheek: in 1876 bestond deze wat betreft personeel uit de bibliothecaris, een custos (beheerder), een bediende en mogelijk nog een stoker/bediende, in 2011 telde de universiteitsbibliotheek zo'n 150 medewerkers, naast de bibliothecaris. Zij waren verdeeld over drie diensten: publieksdienst, academische dienst en collectiedienst (metadata & acquisitie, collectiebeheer) en een aantal ondersteunende staftaken: IT-ondersteuning, communicatie, faciliteiten, projectmanagement en managementondersteuning. De periode tussen 1876 en 2011 was de periode

---

<sup>1</sup> *Solaire Reflexen*, april 1955. Raatgever was in 1930 bij het instituut in dienst getreden. Zie ook par. 8.4.1.

<sup>2</sup> Zie bijlage 2, berekeningsgrondslagen.

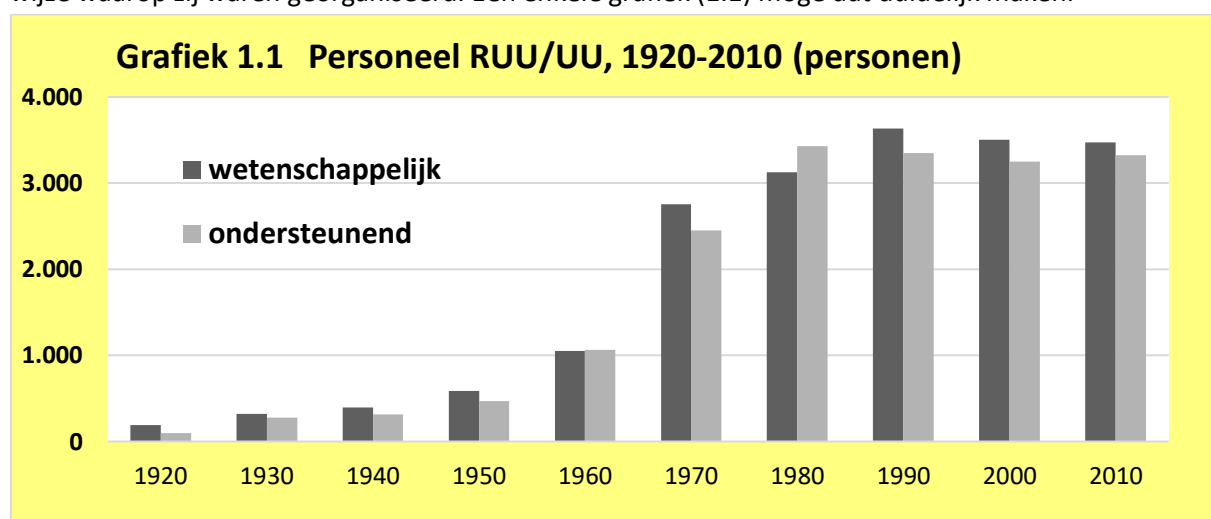
<sup>3</sup> Al bleef de UU grotendeels gefinancierd door de overheid: 60 tot 65 % in 2011 (*Jaarrekening UU 2011*, 88-89).

<sup>4</sup> Van Berkel, *Universiteit van het Noorden*, deel 2, 266.

waarin de klassieke, kleinschalige hooglerarenuniversiteit zich ontwikkelde tot een grootschalig en internationaal wetenschapsbedrijf met alle effecten van dien op en voor de ondersteuning.

De relevantie van onderzoek naar het niet-wetenschappelijk personeel en de organisatie van de ondersteuning, is allereerst gelegen in de relevantie van de werkzaamheden en diensten die dit personeel daadwerkelijk biedt bij onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening, én ten behoeve van het functioneren van de universitaire organisatie. De Utrechtse rector Van Leeuwen drukte de relevantie in 1939 bij de rectoraatsoverdracht als volgt uit: ‘In vele faculteiten zou zonder deze medewerkers noch het onderwijs noch het wetenschappelijk werk ook maar enigszins tot zijn recht kunnen komen’.<sup>5</sup> Voor het goede begrip mag hierbij worden opgemerkt dat het onderscheid tussen wetenschappelijke en ondersteunende functies gebaseerd is op de werkzaamheden en op taakverdeling binnen de universiteit. Het maakt dat er in de arbeidsdeling binnen de universiteit niet onveranderlijk was en is. In 1.5.3 wordt hier op teruggekomen.

Ook de aantallen zijn op zich al een reden om aandacht te besteden aan dit personeel en de wijze waarop zij waren georganiseerd. Een enkele grafiek (1.1) moge dat duidelijk maken.<sup>6</sup>



Bron: Begrotingen en jaarverslagen RUU/UU, incl. assistenten en leerling bedienden, excl. schoonmaak.

### Een voortgaande discussie

Relevant is onderzoek naar de ondersteuning evenzeer omdat deze aansluit op een voortgaande discussie over betekenis, omvang en functioneren van de ondersteuning. Onder ondersteuning wordt in deze studie verstaan het geheel aan ondersteunend personeel, hun werkzaamheden en dienstverlening en de organisatie daarvan ten behoeve van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en het functioneren van de universitaire organisatie. Het is een discussie die even relevant als legitiem en noodzakelijk is. Dit aangezien de universiteit een organisatie is waar maatschappelijke en wetenschappelijke vragen onderzocht worden met inzet van maatschappelijke middelen. Universiteiten die zelf sinds de jaren 1960 regelmatig onderwerp van debat waren en zijn, vooral waar het maatschappelijke relevantie van de wetenschapsbeoefening betrof. Het was en is een

<sup>5</sup> *Jaarboek RUU 1938-1939*, 34. Zijn Groningse collega had eerder in 1928 de retorische vraag gesteld: ‘Wat zouden de hoogleraren der laboratoria zijn zonder hun instrumentenmakers, wat zou een rector magnificus zijn zonder de pedellen.’ (*School- en Kerknieuws*, *Utrechts Nieuwsblad*, 10 april 1928).

<sup>6</sup> De grafiek omvat het aantal personen, niet aantal arbeidsplaatsen of fte. Er is geen rekening gehouden met de deeltijdfactor. Deze lijkt gestegen te zijn na 1970: daarvoor zijn de gegevens daarover minimaal en mag er van uitgegaan worden dat het aantal personen in hoge mate gelijk was aan het aantal fte (0,9-1). In 1980 was deze 0,82, in 1990: 0,82, in 2000: 0,77, in 2010: 0,76. Deze min of meer 50-50 verhouding gold ook andere universiteiten; zie bijvoorbeeld voor 1982-1986: *HOOP 1986*, bijlage 2.

omgeving waar kwaliteit doorslaggevend is en waar onderzoek, onderwijs, onderzoekers en docenten vanaf de jaren 1980 onderhevig zijn aan visitatiestelsels, beoordelingen en aan financieringssystemen. Van de ondersteuning mag dan verwacht worden dat deze daartoe optimaal functioneert. Daarin ligt tevens een relatie met de toekomstige ontwikkeling van de universiteit, die, ongeacht de richting waarin deze zich zal en kan ontwikkelen, toch altijd een ondersteuning zal kennen en nodig hebben. De voortgaande discussie over het functioneren van de ondersteuning is tegelijkertijd verbonden met een breder maatschappelijk debat dat evenzeer de zorg, het onderwijs in het algemeen, de dienstverlening door de overheid en tal van andere instituties en diensten raakt. Het gaat om te veel of juist verkeerde regelgeving, te veel mensen achter een bureau en 'te weinig handen aan bed' of 'blauw op straat'. Het gaat om de 'grijpbaarheid' van de dienstverlening, de verhouding individu en macro-doelmatigheid, en om de vraag of 'de burger' nog invloed kan uitoefenen op de richting en kosten van deze dienstverlening.

Binnen de Utrechts universiteit kwam deze discussie op midden jaren 1970 tussen universiteitsraad en college van bestuur. Tot dan was de inrichting van de ondersteuning bovenal een aangelegenheid van de veelal kleinschalige instituten zelf geweest. De discussie richtte zich in eerste instantie op het functioneren van het bureau van de universiteit. Was het niet te groot geworden, waren al deze werkzaamheden en medewerkers wel noodzakelijk, had het niet teveel macht, had het college er nog wel greep op? Het waren vragen die de universiteitsraad steeds scherper stelde. Het waren reële vragen want het bureau onder leiding van de secretaris telde zo'n zeshonderd medewerkers verdeeld over enkele tientallen afdelingen en gehuisvest op circa vijftien locaties. Dat na 1970 de financiële middelen waren gaan teruglopen, zal zeker de discussie hebben geprikkeld.

Het debat zou niet meer verstommen. Wat betreft de universiteiten hadden bedrijfsmatig denken en doelmatigheid rond 1970 hun intrede gedaan. Dit werd niet in de laatste plaats gestimuleerd door het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, verder te noemen het ministerie van OCW, en de politiek in het algemeen.<sup>7</sup> Nieuwe maatschappelijke vragen en behoeften dienden opgepakt te worden door de universiteiten en de kosten beheerst. Een blijvend debat waar academici zich (terecht) mee gingen bemoeien. Deze vreesden met name beperkt te worden in hun wetenschappelijke mogelijkheden en vrijheden. Zo bracht In 1988 de VAWO, de vereniging van academici in het wetenschappelijk onderwijs, een speciale bundel uit ter gelegenheid van haar 25-jarig bestaan onder de titel 'Wetenschap en Bureaucratie'. De titels van de diverse essays waren veelzeggend: *Over het kwantitatieve denken en de neerwaartse spiraal* en *De nieuwe hoogleraar is een gladgeschoren meneer*.<sup>8</sup>

Rond 2000 leek het scherpste van de discussie er wel vanaf te zijn; het bedrijfsmatig denken was gebleven, zeker waar het de universitaire ondersteuning betrof. Het bracht in ieder geval in 2004 de toenmalige voorzitter van het college van bestuur, Yvonne van Rooy ertoe te stellen dat de universiteit geen bedrijf is waar het onderwijs en onderzoek betreft, maar dat ze wat betreft de ondersteuning en de organisatie ervan 'weinig verschil met het bedrijfsleven' zag.<sup>9</sup> Dat betekende in haar optiek dat de 'ondersteuning efficiënt en goedkoop georganiseerd moest zijn, maar vooral zo dat

---

<sup>7</sup> Afhankelijk van de samenstelling van het ministerie, wel of geen cultuur, kende deze verschillende titels. In 1918 was het ministerie verzelfstandigd vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en omvatte Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen. In 1965 werd Cultuur overgebracht naar het ministerie van Recreatie en Maatschappelijk werk (CRM) - een duidelijk tijdsbeeld - en ging het ministerie verder als ministerie van Onderwijs en Wetenschappen. In 1994 werd het weer Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Dat laatste werd in 2003 Wetenschap. In deze studie spreken we van het ministerie van OCW.

<sup>8</sup> Veringa (red.), *Wetenschap en bureaucratie*, 1988.

<sup>9</sup> 'Liever de beste universiteit dan de grootste', *Universiteitsblad*, 16 september 2004.

ze bijdraagt aan onderwijs en onderzoek. Met een minimum aan kosten een maximum aan rendement’. Door de tijd heen waren er meer van dergelijke uitspraken die op brede sympathie konden rekenen, doch wel steeds de vraag opriepen of de ondersteuning daar aan voldeed. En vervolgens de vraag hoe dat te bereiken indien de conclusie was dat dit niet het geval mocht zijn.

### **De Universiteit in Transitie**

De discussie gaat voort, ook in de recente publicatie *De Universiteit in Transitie* van de hand van Henk Kummeling, Manon Kluijtmans en Frank Miedema.<sup>10</sup> Zij richten zich op hoe de universiteit over pakweg een jaar of tien zou kunnen functioneren. Zij zijn niet de enigen die daarover schrijven, maar hun studie is wel een van de weinige die specifiek ingaat op de rol en betekenis van het ondersteunend personeel in de door hen voorziene en gewenste universiteit. Dat maakt hun publicatie daarmee van meer waarde bezien vanuit de studie naar de ontwikkeling van de ondersteuning. Omdat het proefschrift al in die fase was dat het lastig was commentaar nog te verwerken in de studie zelf, is er gekozen voor een commentaar dat de lezer in bijlage 1 aantreft.

#### **1.2.1 Onbekend**

De geschiedenis van de ondersteuning maakt echter slecht beperkt deel uit van de universitaire geschiedschrijving: ‘we weten er heel weinig van’. Universitaire geschiedschrijving is vooral geschiedschrijving over kennis, ideeën, resultaten, wetenschappers en studenten. Het zij hier wel gezegd dat studie daarnaar op zich volledig terecht is en van betekenis, gezien de grote maatschappelijke impact van wetenschap en universiteiten. Maar:

Ach, wie denkt er aan het administratief personeel, de analisten, de diervverzorgers, de organisatoren achter de goede gang van zaken in laboratoria en de technische krachten, die in eigen beheer apparaten voor de onderzoekers en docenten maken. Daarbij timmeren zij niet aan de weg.

Aldus verzuchtte A. Kerksen, de toenmalige bedrijfschef van het Utrechtse Hygiënisch Laboratorium in 1956.<sup>11</sup> Hij vergeleek de universiteit met:

De spoorwegen. Een ieder weet, dat er in de hoofdgebouwen in Utrecht voor gezorgd wordt, dat er treinen rijden en dat men kan reizen. Wat er echter in deze gebouwen leeft en omgaat kan men niet weten, slechts de insider is op de hoogte.

Het was een uitdrukking die, wat dramatisch getoonzet, wellicht voor alle tijden kan gelden. Op de werkvloer was de technicus, secretaresse of administrateur wel bekend, maar in het publieke beeld van de universiteit en in de geschiedschrijving van wetenschap en universiteit, is dit personeel grotendeels buiten beeld. Men kan spreken van een ‘grijze vlek’ in de universitaire geschiedschrijving.<sup>12</sup> Slechts weinig onderzoek is er verricht naar de backstage van het universitaire toneel, de

---

<sup>10</sup> Respectievelijk rector van de Utrechtse universiteit, vicerector Teaching and Learning en vicerector Onderzoek.

<sup>11</sup> ‘Wij spraken met: A. Kerksen’, *Utrechts Nieuwsblad*, 10 april 1956.

<sup>12</sup> Onder wetenschapshistorici zijn er een aantal die hier op wijzen zoals de Harvard hoogleraar Steven Shapin in zijn artikel uit 1987 over het laboratorium van de scheikundige Robert Boyle (1627-1691) onder de veelzeggende titel *The Invisible Technician*. Daarin gaat hij in op het onderzoek van Boyle en de betekenis van zijn ‘onzichtbare’ medewerkers hierbij: ‘Historians of science have shown little inclination to study the roles of technicians and other support personnel involved in making and recording scientific knowledge.’ (Shapin, *The Invisible technician*, 554). ‘Vanzelfsprekend’ was de reactie hierop een artikel onder de titel *George Graham, Visible Technician* van de onderzoeker en universiteitsbestuurder Richard

‘achterkant’ van het universitaire bedrijf, ‘het vergeten personeel’ zoals de vakorganisaties het eens stelden, het ‘ondergeschikt personeel’ zoals de begroting van de Utrechtse universiteit in 1920 vermeldde, de ‘waterdragers’ zoals het Utrechtse *Universiteitsblad* hen eens betitelde, of ‘het achterland van het wetenschappelijke front’.<sup>13</sup>

De aandacht is beperkt, zij het niet geheel afwezig. Over Dirk Kagenaar (1842-1924), technicus bij de Utrechtse geleerden Fransiscus (Frans) Donders en Hermanus (Herman) Snellen, zijn enkele kleinere studies bekend over hemzelf en tevens over de door hem gemaakte instrumenten die hem internationale waardering bezorgden.<sup>14</sup> Er is een boeiende studie over Piet Swillens, amanuensis, tekenaar en verzamelaar bij het Kunsthistorisch Instituut in de eerste helft van de twintigste eeuw.<sup>15</sup> Fascinerend mag een klein artikel genoemd worden, geschreven door Andries Foreest over zijn grootvader Andries Veensma, die tussen 1911 en 1932 diervorzorger was bij Diergeneeskunde.<sup>16</sup> Er zijn een aantal studies met betrekking tot specifieke instituten of faculteiten waarin stilgestaan wordt, zij het veelal terzijde, bij het ondersteunend personeel. Zoals in *25 jaar Inwendige Ziekten in de Uithof* (faculteit Diergeneeskunde), een verzameling artikelen over *tweehonderd jaar Utrechtse neerlandistiek*, of in *Een tempel der kaarten* (Geografisch Instituut en faculteit Ruimtelijke Wetenschappen).<sup>17</sup> Meer analyserend was het artikel van de Utrechtse onderzoekster Judith Thissen in 2010 over vijftig jaar Utrechts beleid ten aanzien van pers- en publieksvoorlichting, onder de veelzeggende titel: *Informatie of reputatie?*<sup>18</sup> In dezelfde bundel *Het universitair bedrijf; over professionalisering van onderzoek, bestuur en beheer*, schreef de Utrechtse historicus en hoogleraar Leen Dorsman een analyse over de val van het Utrechtse college van bestuur in 1982. Een val die zijdelings raakte aan de ontwikkeling, of beter het gebrek aan ontwikkeling, in de ondersteuning.<sup>19</sup>

Bij andere Nederlandse universiteiten is de aandacht evenzeer beperkt, zij het niet geheel afwezig. Genoemd moet in dit verband zeker worden de studie van de Leidse hoogleraar Dirk van Delft over de opleiding tot instrumentmaker in Leiden in de eerste helft van de twintigste eeuw, verbonden met het Leids universitair natuurkundig laboratorium.<sup>20</sup> In het gedenkboek van de Delftse technische universiteit uit 1992 zijn een paar hoofdstukken opgenomen over het Delftse facilitaire bedrijf.<sup>21</sup> In een lustrumbundel van de Groningse universiteit in 1999 is een uitstekend artikel opgenomen over de ontwikkeling van en in het bureau van de Groningse universiteit. De titel van het heldere artikel dat geschreven werd door de toenmalige hoofdredacteur van het Groningse Universiteitskrant, Guus Termeer, gaf aan wat hierbij de centrale optiek was: *De macht van de tikmachine; over de bureaucrativering van de universiteit*.<sup>22</sup> Eveneens uit Groningen is er uit 2012 een studie naar de computerisering van de Rijksuniversiteit Groningen, die, zij het technisch ingevuld, toch een bijdrage genoemd mag worden aan het onderzoek naar de ondersteuning binnen de Groningse universiteit.<sup>23</sup>

---

Sorrenson. Hoe representatief deze achttiende eeuwse George Graham genoemd kan worden is wel de vraag aangezien hij zelf een archief heeft nagelaten bij de Royal Society (Sorrenson, *George Graham, Visible Technician*, 205).

<sup>13</sup> Respectievelijk begrippen die door geïnterviewden werden gebruikt, een brochure uit 1917 opgesteld door Luberti namens de verenigde vakorganisaties (toelichting op *Begroting RUU 1920*, 4), een serie artikelen in het Utrechts *Universiteitsblad* 1988-1989 (‘Waterdragers’) en ‘Wij spraken met A. Kerksen’, *Utrechtsch Nieuwsblad*, 10 april 1956,

<sup>14</sup> Tonkelaar et al., *D.B. Kagenaar and the ophthalmometer by Javal-Schiotz*, 167-171. Zie ook:

<https://vlp.mpiwgberlin.mpg.de/people/data?id=per355>

<sup>15</sup> Prudon en Van Giersbergen, *Swillens*.

<sup>16</sup> Van Foreest, *Andries Veensma*.

<sup>17</sup> Binkhorst en Van Nieuwstadt, *Interne*; Van Lieshout, *200 jaar Utrechtse neerlandistiek*; De Pater, *Een tempel der kaarten*.

<sup>18</sup> Thissen, *Informatie of reputatie?*

<sup>19</sup> Dorsman, *Professionalisering als probleem. De val van een college van bestuur*.

<sup>20</sup> Van Delft, *De blauwe jongens: de opleiding tot instrumentmaker*.

<sup>21</sup> Van der Waa, *Het Facilitair bedrijf*.

<sup>22</sup> Termeer, *De macht van de tikmachine*.

<sup>23</sup> Van Helvoort, *Een verborgen revolutie*.



Afb. 1.1 Werkplaats sterrenkunde in 1968 (foto H. Nieuwenhuijzen, Sonnenborgh)

### 1.3 Focus, tijdsafbakening en vraagstelling

De bestaande geschiedschrijving biedt weinig houvast voor een geschiedschrijving van de ondersteuning. Er worden tal van invalshoeken gehanteerd en de Nijmeegse historicus J.A. Bornewasser stelde dat er een overvloed was aan geschiedtheoretische inzichten die de universiteitshistoricus zou kunnen betrekken bij zijn studie. Hij omschreef de universiteitshistoricus vanwege deze vele mogelijkheden waaruit gekozen kan worden, als 'een beklagenswaardig mens'.<sup>24</sup> De Amsterdamse historicus Willem Frijhoff zag zelfs elf mogelijke invalshoeken als leidraad.<sup>25</sup>

#### 1.3.1 Focus op arbeid en dienstverlening

Voor het beschrijven en analyseren van de ontwikkeling van het ondersteunend personeel en de universitaire ondersteuning, ligt het voor de hand uit te gaan van wat deze het meest kenmerkt binnen de universiteit: hun arbeid en dienstverlening ten behoeve van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en het functioneren van de universitaire organisatie. Of zoals in 2015 werd geformuleerd in het overleg binnen de Utrechtse universiteit van de directeurs van diensten en faculteiten:

De Universiteit Utrecht wil een niveau van ondersteuning en bedrijfsvoering realiseren dat past bij en recht doet aan het hoge niveau van haar onderwijs en onderzoek en haar bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. [...] Het zijn de mensen die in de ondersteuning en bedrijfsvoering van de universiteit werken die dit hoge niveau vorm en

---

<sup>24</sup> Brabers en Schreuders, *Proeven van eigen cultuur, de geschiedschrijving van de Nijmeegse universiteit*.

<sup>25</sup> Frijhoff, *Hoezo universiteitsgeschiedenis?* 13.

inhoud geven en de organisatie het vermogen geven om zich permanent te blijven vernieuwen, verbeteren en aan te passen aan veranderende omgevingseisen.<sup>26</sup>

De ontwikkeling van de arbeid en de dienstverlening van en door het ondersteunend personeel en de ontwikkeling van de organisatie daarvan, kunnen beschreven en geanalyseerd worden als processen van professionalisering en modernisering. Professionalisering wordt hierbij, het wordt nog toegelicht, gezien als kenmerkend onderdeel van een bredere ontwikkeling van groeiende vakbekwaamheid, arbeidsspecialisatie en scholing van het personeel; modernisering betreft de voortgaande verzakelijking van de organisatie en werkwijzen. Daarbij wordt er zowel gekeken naar de ontwikkeling van de 'directe' werkomgeving, die van de werkorganisatie, als die van de universitaire gemeenschap welke gezien wordt als de bedrijfsomgeving van het personeel. Op deze begrippen zal hierna nader worden ingegaan.

Waar deze studie niet op ingaat, zijn de arbeidsrechtelijke en arbeidsvoorwaardelijke aspecten die verbonden zijn met het werknemerschap, uitgezonderd de ontwikkeling van medezeggenschap, omdat deze niet of slechts in indirecte zin, een rol speelden in de ontwikkeling van vakbekwaamheid en modernisering van de organisatie. Dit impliceert ook dat kwesties hieromtrent en discussies en acties die onder andere door de vakbeweging werden gevoerd voor betere arbeidsvoorwaarden, slechts terzijde aandacht zullen krijgen; als al.

### **1.3.2. 1876-2011**

De ontwikkeling van de ondersteuning zal worden beschreven voor de periode tussen 1876 en 2011. Met deze afbakening wordt de eerste 240 jaar van de Utrechtse universiteit 'overgeslagen'. Waar het professionalisering en modernisering betreft van de ondersteuning, is dit een te verwaarlozen periode. Niet dat zich geen ontwikkelingen voordeden in de wetenschapsbeoefening en dat de ondersteuning onveranderlijk was, maar wat er überhaupt aan ondersteunend personeel was als bedienden, knechten en wat losse functies, was in aantal zeer beperkt en amper specifiek geschoold. In de periode 1876 en 2011 zien we daarentegen ondersteunend personeel op steeds grotere schaal werkzaam en zich ook als zodanig steeds verder ontwikkelen wat betreft werkzaamheden, diensten en organisatie. Als startmoment is gekozen voor 1876. In dat jaar werd de Wet op het Hoger Onderwijs van kracht waarmee modern wetenschappelijk onderzoek formeel een taak van de universiteit werd. De wet sloot aan op ontwikkelingen die al gaande waren in de wetenschapsbeoefening; een ontwikkeling die vaak getypeerd wordt met de modernisering van de wetenschapsbeoefening in de tweede helft van de negentiende eeuw. Het waren met name de instituten en laboratoria zijn waar deze modernisering van de wetenschap zich voltrok. Deze vroeg om technici en laboratoriumpersoneel. Zij waren zowel het gevolg van deze modernisering van de wetenschap als voorwaarde voor verdere modernisering. 2011 is als eindpunt voor deze studie genomen, al was het zeker niet een eindpunt van ontwikkelingen. In dat jaar werd het kenniscentrum De Uithof hernoemd in Utrecht Science Park, symbolisch te noemen voor een nieuwe fase in de ontwikkeling die de universiteit was ingegaan.<sup>27</sup> Hierbij wordt uitgegaan van het concept van vermaatschappelijking van de universiteit zoals door Henry Etzkowitz ontwikkeld. Meer dan ooit was er sprake van vergaande samenwerkingen met andere, niet-universitaire kennisinstellingen en partijen, met bedrijven, non-profit organisaties en overheden en dit alles ten behoeve van wetenschappelijke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen.

---

<sup>26</sup> CA UU MO 15.041, 'Bedrijfsvoering en ondersteuning, 2015-2025', notitie t.b.v. het managementoverleg 18 mei 2015, 3.

<sup>27</sup> In het vervolg erop werd in 2012 de Stichting Utrecht Science Park opgericht.



### 1.3.3 Vraagstelling

De periode 1876-2011 'verbindt' twee universiteiten die slecht beperkt met elkaar vergelijkbaar zijn. De universiteit van 1876 was kleinschalig. Zij was een kleine, gesloten en haast patricische gemeenschap van enkele tientallen hoogleraren, enkele honderden studenten en misschien zo'n dertig bedienden, tuinknechten en een enkele instrumentmaker. De universiteit van 2011 was daarentegen een grootschalige en bedrijfsmatig ingerichte kennisorganisatie met enkele tienduizenden studenten, vele duizenden medewerkers en met geëxpliciteerde doelstellingen en werkwijzen. En bepaalde in 1876 de nationale staat de horizon van de universiteit, in 2011 was Europa de wenkende horizon.<sup>28</sup>

Tussen 1876 en 2011 ontwikkelde zich eveneens de ondersteuning in personeel en in organisatie. Deze groeide mee en de professionalisering en modernisering die daarmee gepaard ging, was vaak op zich weer de voorwaarde voor de verdere ontwikkeling van de universiteit en wetenschap. Hoe de ontwikkeling van de ondersteuning zich heeft voltrokken en onder welke condities, is het onderwerp van deze studie:

**Onder welke omstandigheden en invloeden en op welke wijze ontwikkelde de ondersteuning bij de Utrechtse universiteit zich, zowel wat betreft personeel als organisatie, tussen 1876 en 2011?**

## 1.4 Opzet en methodiek

Als aangegeven ontbrak het aan vergelijkbare studies die als voorbeeld konden gelden voor het opzetten van deze studie. Om die reden is een opzet en methodiek ontwikkeld die als kern heeft dat deze studie zowel een historische invalshoek kent als een (thematische) invalshoek met betrekking tot professionalisering en modernisering. Zoals zal worden uiteengezet vertaalt de historische invalshoek zich in een periodisering en de thematische in een (negental) karakteristieken waarlangs ontwikkelingen worden geanalyseerd.

### 1.4.1 Kaders, periodisering en karakteristieken

#### **De historische achtergrond en een periodisering (hoofdstuk 2)**

In hoofdstuk 2 zal allereerst de historische achtergrond worden beschreven en het historisch kader worden geformuleerd welke zal worden gehanteerd om de ontwikkeling van personeel en organisatie te beschrijven en te analyseren. Dit kader is niet zozeer gebaseerd op ontwikkelingen als die van professionalisering en modernisering zelf, maar op in de literatuur beschreven historische ontwikkelingen op het vlak van economische en sociale ontwikkelingen, ontwikkelingen op het vlak van de wetenschapsbeoefening: het veranderende takenpakket van de universiteit in relatie tot de

---

<sup>28</sup> Deze ontwikkeling was terug te zien in een vergelijk van de lustra in 1876 en 2011. In 1876 was het motto van het door het Utrechtse Studenten Corps georganiseerde 48<sup>e</sup> lustrum: 'de intocht van Karel de Stoute in Zutphen in 1473'. Dit paste in een reeks van lustra in die periode met nationalistische motto's. Tot de vermelde hoogtepunten van de viering in 1876 werd gerekend dat de 'directies van Rhijn- en Staatsspoorwegen de grote liberaliteit [hadden] alle corpsleden in heerlijke coupé's een vrije reis naar Zutphen en terug aan te bieden. In de wachtkamer aldaar heette de Zutphense burgemeester de Utrechters met een Middelnederlandse rede welkom' (*Het Utrechts Studentenleven 1636-1936*, 177). In 2011 was het motto van het door de universiteit georganiseerde 75<sup>e</sup> lustrum: 'Kennis voor de toekomst'. In 2011 keek men over de landsgrenzen, zo was er een gezamenlijk congres met het eveneens in 1636 opgerichte Harvard en werd De Uithof omgedoopt in 'Utrecht Science Park'. Het was een internationaal kenniscentrum geworden en de Utrechtse universiteit streefde er nadrukkelijk naar en niet zonder succes, te behoren tot de betere Europese universiteiten.

maatschappelijke vraag naar wetenschap en de ontwikkeling van technologie. Dit kader wordt geoperationaliseerd door het formuleren van een periodisering.

### **Professionaliseren en moderniseren: karakteristieken (hoofdstuk 3)**

In hoofdstuk 3 wordt het kader geformuleerd dat betrekking heeft op professionaliseren en moderniseren. Deze worden opgedeeld naar een drietal thema's: de professionalisering van het personeel, de modernisering van de formele (werk)organisatie en de modernisering van de universitaire gemeenschap. Dit kader leidt tezamen tot een negental 'karakteristieken' waarlangs ontwikkelingen kunnen worden beschreven en geanalyseerd voor de beschrijving van professionalisering en modernisering.

### **Opzet**

In een aantal hoofdstukken worden de ontwikkelingen en situaties verder onderzocht en gelegd naast de geformuleerde kaders. De opzet daarbij is dat er drie hoofdstukken zijn waarin de historische ontwikkelingen per thema worden beschreven (professionaliseren, moderniseren werkomgeving, moderniseren universitaire gemeenschap), elk gevolgd door een kort, afzonderlijk hoofdstuk waarbij conclusies getrokken worden met betrekking tot de beschreven ontwikkelingen aan de hand van de geformuleerde karakteristieken bij betreffende thema. Het idee is dat deze opdeling in 'beschrijving algemene ontwikkelingen' en 'conclusies per thema', de leesbaarheid ten goede komt. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 10, zullen algemene en overkoepelende verbanden tussen ontwikkelingen worden gelegd en conclusies worden getrokken (tabel 1.1).

**Tabel 1.1 opzet studie**

hfst. 1:	inleiding	
<i>kaders:</i>		
hfst. 2:	historisch kader  (vermaatschappelijking, wetenschap en wetenschapsbeoefening, invloed van technologie, Game Changer, <i>managerial revolution</i> , periodisering)	
hfst. 3:	kader professionalisering en modernisering  (professionalisering personeel, modernisering organisatie, modernisering universitaire gemeenschap, karakteristieken van de ontwikkelingen)	
<i>beschrijven en analyseren:</i>		
hfst. 4:	professionalisering personeel	1: de ontwikkelingen beschreven
hfst. 5:	„	2: conclusies a.d.h.v. betreffende karakteristieken
hfst. 6:	organisatie en sturing	1: de ontwikkelingen beschreven
hfst. 7:	„	2: conclusies a.d.h.v. betreffende karakteristieken
hfst. 8:	universitaire gemeenschap	1: de ontwikkelingen beschreven
hfst. 9:	„	2: conclusies a.d.h.v. betreffende karakteristieken
hfst. 10:	algemene conclusies	

### **1.4.2 Begripsomschrijving: professionalisering en modernisering**

- (1) Professionalisering wordt in deze studie gekoppeld aan de algehele ontwikkeling van het ondersteunend personeel waar het zijn vakbekwaamheid betref. Professionalisering is hier het proces van de opkomst en groei in aantal van professionals, ingebed in een bredere ontwikkeling

- waarbij functies in de ondersteuning zich vernieuwden, de functiestructuur voortgaand specialiseerde en het vakmanschap groeide, evenals dat het niveau van opleiding en scholing steeg.
- (2) Modernisering wordt in deze studie gezien als de ontwikkeling van de organisatie naar meer zakelijkheid en rationaliteit in doelstelling, vormgeving en aansturing en waarbij er twee vormen van organisatie worden onderscheiden:
    - (a) de ‘formele’ organisatie met zijn structuren, aansturing, management, procedures, werkprocessen en dergelijke en
    - (b) de organisatie in ruimere zin als de verzameling van allen die bij de universiteit werkten (en studeerden), de sociale context van de werkomgeving, te benoemen als de universitaire gemeenschap.<sup>29</sup>
  - (3) Professionalisering en modernisering vormen samen het adaptief vermogen van het personeel en de organisatie aan veranderende behoeften en omstandigheden. Ondersteuning is haast per definitie volgend op de veranderende behoeften en de eigen bewegingsruimte is beperkt tot die welke de universiteit en de omstandigheden hen geeft. Daarbinnen kan er evenwel sprake zijn van een eigen inbreng. Professionalisering en modernisering zijn ook processen die op elkaar inwerken, soms op afstand, soms heel direct.

### 1.4.3 Functie als kruispunt van arbeid en organisatie

Functies worden, algemeen gesteld, door twee factoren gedefinieerd: de werkzaamheden zelf en de plaats in de organisatie. Omdat zowel de ontwikkeling van ‘het werk’ als die van de organisatie ervan in deze studie centraal staan, ligt de focus vaak bij de functie en functieontwikkeling. Functie stond centraal in de verschillende ordeningssystemen waarmee eveneens bepaald werd of een functie wetenschappelijk of ondersteunend was. Vanaf 1880 gold het *Reglement van de werkkring en de verplichtingen der beambten bij de Rijksuniversiteiten* als basis voor de functieordering. In de loop van de tijd evolueerde het functiestelsel. Bijna de gehele twintigste eeuw golden het BBRA (Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren, 1918) en het ARAR (Algemeen Rijksambtenarenreglement, 1929). Daarna (2003) kwam er de Universitaire Functie Ordening (UFO). In het ARAR lag de nadruk op een beschrijving van de werkzaamheden; in de UFO juist meer op de plaats in de organisatie.

Met de groei van taken en specialisaties nam het aantal functies toe zoals aan de orde zal komen. Rond 1920 waren dat er zo’n 25, in de jaren 1960 waren dat er tegen de tweehonderd. Er was dan ook een voortdurend pogen om de functieordering niet alleen actueel te houden waar het de komst van nieuwe functies betrof, en om deze telkens weer zo te ordenen dat de ordening overzichtelijk bleef. Opgemerkt dient te worden dat het gros van de functiebeschrijvingen ondersteunende functies betrof; het aantal functies van wetenschappers was beperkt tot ‘het niveau’ van de functie: hoogleraar, onderzoekers, et cetera, terwijl de indeling bij het ondersteunend personeel gebaseerd was op inhoudelijke vak- en vaardigheidsspecificaties.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> In het algemeen wordt onder organisatie verstaan het geheel aan structuren, werkwijzen en aansturing waarlangs werk en activiteiten wordt georganiseerd en doelen nagestreefd. Dat is in deze studie niet anders. De organisatie van de ondersteuning en van de universiteit zal zo worden benaderd. Deze vormt de werkomgeving van de medewerkers. Het is echter niet alleen deze omgeving waarbinnen medewerkers functioneren of betrokken zijn bij hun werk en de organisatie. Bedoeld wordt de bredere, sociale context van de (bedrijfs)gemeenschap van mensen die bij de universiteit werken en in sommige opvattingen, ook van hen die er studeren.

<sup>30</sup> Hoogleraar kon men bijvoorbeeld zijn in de Franse taal en letterkunde of in theoretische natuurkunde; in beide gevallen was men hoogleraar. Het aantal ‘niveaus’ of rangen was verder beperkt tot lector, wetenschappelijk medewerker, et cetera. Het tegenover gestelde was het geval bij het ondersteunend personeel waar het inhoudelijk vakgebied juist van belang was in de functiebeschrijving.

In deze studie zullen wat betreft de gehele functieopbouw, vooral met sectoren of groepen van functies gewerkt worden omdat het bronnenmateriaal veelal te weinig gedetailleerd of gedefinieerd was, om specifieke functieontwikkelingen door de tijd te kunnen volgen.

## **1.5 Ondersteunend personeel: een toelichting**

Ondersteunend personeel is dat personeel dat is aangesteld op een niet-wetenschappelijke functie zoals vastgelegd in de functieordening van de universiteit. Aldus kan het ondersteunend personeel worden omschreven. In de praktijk evenwel is 'ondersteunend personeel' geen eenduidig begrip zoals hier zal worden toegelicht.

### **1.5.1 Benamingen door de tijd**

Door de tijd kende het ondersteunend personeel verschillende benamingen, wat op zich iets weergaf van de ontwikkelingsgang van dit personeel. In de negentiende eeuw komen we vaak het begrip bediende tegen, soms zelfs het begrip knecht. De Hoger Onderwijswet uit 1876 op zijn beurt 'kwalificeerde alle leden van het universiteitspersoneel beneden de rang van hoogleraar en lector als beambten'.<sup>31</sup> Bediende werd een van de rangen daarbinnen, een categorie van veelal weinig geschoold personeel. Naast bedienden kende de functiestructuur de categorie amanuensis voor de geschoolde functies, vaak ambachtsschool als het technische werk betrof.

In de eerste decennia van de twintigste eeuw werd vaak gesproken van: niet-docerend personeel, of: niet-docerend hoger onderwijs personeel. We zien de naam terug in de in 1920 ingestelde (landelijke) 'Bijzondere Commissie voor het Georganiseerd Overleg over Niet-docerend Hooger Onderwijs Personeel'. Rond de Eerste Wereldoorlog komt op het begrip Hoger Onderwijs Personeel op, zoals in de in 1917 opgerichte 'Vereeniging Hooger Onderwijs Personeel te Utrecht: Door Eendracht Sterk'. Hoger had hier, het moge duidelijk zijn, betrekking op het woord onderwijs, niet op het woord personeel. Na 1945 kwam het begrip 'Technisch en Administratief Personeel' (TAP). In 1949 bijvoorbeeld hanteerde de Staatscommissie Reinink dit begrip en enkele jaren later bracht de universiteit het blad *Solaire Reflexen* uit als 'Orgaan voor het technisch, administratief en overig personeel'. Het weerspiegelde de veranderende samenstelling van de ondersteuning waar een herkenbare categorie administratief personeel deel van was gaan uitmaken. Met de invoering van de Wet Universitaire Bestuurshervorming (WUB) in 1971 deed de 'geleding niet-wetenschappelijk personeel' zijn intrede (NWP). De term was overigens al eerder gebruikt onder andere door rector Rümke in 1954.<sup>32</sup> Tegen 1990 werd dit begrip vervangen, in onder andere de universiteitsgids, door 'geleding Ondersteunend en Beheersmatig Personeel' (OBP). In deze studie zal, ongeacht de te beschrijven periode, meestal de term ondersteunend personeel (OP) gehanteerd worden.

### **1.5.2 Wanneer is men personeel**

Het overgrote deel van het OP is aangesteld bij en in dienst van de universiteit. Maar er zijn verschillende groepen waar kort bij stilgestaan dient te worden ter verheldering:

#### **(1) Personeel in de academische klinieken**

Het verplegend personeel en ander personeel in de academische klinieken was niet in dienst van de universiteit en om die reden worden zij niet bij deze studie betrokken. Want hoewel er een nauwe

---

<sup>31</sup> Ariëns, *Universitaire bestuursorganisatie*, 127.

<sup>32</sup> Formeel werd de wet in 1970 van kracht en op 9 december gepubliceerd in het *Staatsblad* (601); de invoering ving in 1971 aan: *Jaarboek RUU 1953-1954*, 36.

band was met de faculteit Geneeskunde en ondanks dat hoogleraren vaak ook de directeur van een kliniek waren, was het verplegend en het meeste andere niet-wetenschappelijk personeel in de klinieken en ziekenhuizen in dienst van andere rechtspersonen dan de universiteit: de Rijksklinieken, het Algemeene Ziekenhuis en na 1925 de Stichting Stads- en Academisch Ziekenhuis.<sup>33</sup> Uiteindelijk werd dit het UMCU: het Universitair Medisch Centrum Utrecht.

## (2) Detacheringen en inhuur

Wie nader kijkt op de werkvloeren binnen de universiteit, ziet al gauw allerlei medewerkers in ondersteunende functies die niet in dienst zijn van de universiteit, evenwel daar wel voor werken.<sup>34</sup> Allereerst gold dit medewerkers die waren gedetacheerd bij de universiteit, die werden ingehuurd of die bij de universiteit werkten zonder een reguliere aanstelling als bijvoorbeeld leerling of als vrijwilliger. Het zijn veelal incidentele gegevens die enig inzicht geven in de omvang van ‘buitenformatie’ ondersteuning. Het kon behoorlijke aantallen betreffen: zo waren er in 1988 zo’n 110 medewerkers gedetacheerd vanuit de (gemeentelijke) sociale werkplaats.<sup>35</sup> En naast 476 fte aan wetenschappelijk en ondersteunend personeel die in 1998 in de personeelsadministratie van Sociale Wetenschappen waren opgenomen, was er ruim zeventig fte oftewel 15%, op enigerlei wijze werkzaam bij de faculteit. Dit waren gedetacheerden vanuit NWO, EU-fellows, vrijwilligers, payroll aanstellingen, inhuurkrachten en bijzonder hoogleraren.<sup>36</sup> In 2010 vormde de inhuur van met name catering, schoonmaak en ICT diensten, een aanzienlijk deel van de kosten van de ondersteuning namelijk zo’n 15 tot 20%.<sup>37</sup>

Detachering behoeft zeker geen afbreuk te doen aan of men zich betrokken voelde bij zijn werk en collega’s bij de universiteit. Neem Sandra, ‘receptioniste en beveiligingsagente’ bij de faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie (REBO) in 2011: ‘Wij worden als extern beveiligingsbedrijf door de universiteit ingehuurd. Ik draag kleding van ASI Security, maar voel me wel bij de UU betrokken. De OBP’ers van de universiteit zijn mijn collega’s’.<sup>38</sup> Op haar beurt zal Sandra, haar achternaam werd niet vermeld in het interview, als collega zijn beschouwd. Hier komt wel subjectiviteit om de hoek kijken zoals bijvoorbeeld bleek in 1978 toen een aantal schoonmaaksters dreigde te worden ontslagen. Door tientallen medewerkers en studenten van het instituut Franse taal- en

---

<sup>33</sup> Ook de in par. 1.5.3 nog te bepreken commissie uit 1916, rekende om deze redenen het personeel in de klinieken niet tot het universitair personeel (*Rapport ‘commissie salarisregeling 1916’*, 33). Wel was de leiding van de klinieken vaak in handen van hoogleraren van de universiteit (inclusief bijdragen aan onderwijs en onderzoek) en hadden i.i.g. tot de Tweede Wereldoorlog de president-curator en de secretaris van curatoren zitting in het stichtingsbestuur van het ziekenhuis. De aantallen personeelsleden liepen in het interbellum al in de honderden en overstegen die van de ondersteuning bij de instituten en laboratoria ruimschoots; dat was inclusief leerling-verpleegsters (*Jaarverslagen Stichting Stads- en Academisch Ziekenhuis Utrecht*).

<sup>34</sup> Niet ingegaan wordt op de financieringsgrondslagen voor de aanstellingen waarbij er meerdere stromen zijn. In financieel opzicht was er sprake van een 1<sup>e</sup> geldstroom, de financiering die de universiteiten direct ontvingen van het Rijk. Dit aandeel liep in Utrecht in de beschreven periode terug van 100% naar zo’n 65% in 2011. Daarnaast was er (2011) sprake van de 2<sup>e</sup> geldstroom (7%), financiering door de landelijke wetenschapsorganisaties als NWO en KNAW en een 3<sup>e</sup> geldstroom (14%), alle overige inkomsten uit bedrijfsleven, non-profit en overheden. De collegegelden (7%) maakten aan het eind van de beschreven periode eveneens afzonderlijk deel uit van de inkomsten. Na 1980 werd er soms in de jaarverslagen aangegeven wanneer het personeel (zowel wetenschappelijk als ondersteunend) op basis van derde geldstroom projecten was aangesteld, maar veelal werd deze meegenomen in de totale opgave van personeel in dienst. Zo vermeldden de jaarverslagen van 1981 tot en met 1987 dat er alleen 1<sup>e</sup> geldstroom gegevens worden vermeld. In die van 1988, 1989 en 1990 worden weer de totalen van 1<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom vermeld.

<sup>35</sup> RUU, *Statistisch overzicht personeel 1988*, 50. De universiteit telde toen tegen de 7.000 medewerkers (WP en OP).

<sup>36</sup> *Verslaglegging 1998, Faculteit Sociale Wetenschappen, Utrecht*, 1999, 15-16.

<sup>37</sup> *Benchmark Berenschot*, 2011, bijlage 3. Kosten inhuur diensten bedroegen 17,5 mln. en salarislasten eigen personeel 106,5 mln. Dit is los van de kosten van de (uitbestede) automatisering (circa 6 mln.).

<sup>38</sup> ‘De panden van Sandra’, *DUB*, 9 mei 2011.

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

letterkunde werd actie gevoerd voor Ada Claassen, voor wie ontslag dreigde. Toen kort erop op universitair niveau echter de inhuur van schoonmaaksters via het schoonmaakbedrijf Cemsto met 25% werd verminderd, trok dat amper aandacht: Ada hoorde er duidelijk bij, zij mocht blijven.<sup>39</sup>

### (3) Vrijwilligers

Een bijzondere groep was die van de vrijwilligers die bij sommige onderdelen een substantiële bijdrage leverden, al lijkt hun aantal op het totaal beperkt te zijn waar het ondersteunende functies betreft.<sup>40</sup>

### (4) Verdwenen functies

Een categorie van geheel andere aard zijn de 'verdwenen functies'. Niet alleen kwamen er functies bij, er verdwenen er ook functies zoals stoker of ponstypist en er werden onderdelen geoutsourcet en daarmee de functies. Te denken valt de schoonmaak en kantines, de koffiejuffrouwen of meer gespecialiseerd de medewerkers van de huisdrukkerij of het computercentrum (ACCU) die werden geoutsourcet in de jaren 1990. De lijn die hierbij is gehanteerd in deze studie is dat zolang zij bij de universiteit werkten, zij tot de ondersteuning gerekend werden.

## **1.5.3 Een permeabel onderscheid tussen OP en WP**

In 1916 werd door de minister een commissie ingesteld om te komen tot landelijke salarisregeling voor ambtenaren waartoe het universitair personeel toe behoorde. Reeds in haar eerste vergadering stelde deze zich 'de vraag, welk gedeelte van het Hoger-Onderwijspersoneel tot het bedienend personeel moest worden gerekend en derhalve in het onderzoek van de Commissie kon worden betrokken'.<sup>41</sup> Het onderscheid tussen wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke of ondersteunende functies is regelmatig onscherp. Voornamelijk komt dit voor bij hybride functies en bij verschuiving in het onderscheid in de tijd.

### (1) Hybride functies

In een onderzoek ten behoeve van een nieuw financieringsmodel in 1975 werd geconstateerd dat: 'Het onderscheid tussen wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke activiteiten lang niet zo scherp te trekken was als door de benamingen aangegeven werd'.<sup>42</sup> Vanaf 1923 had de technicus W. Jezeer een leeropdracht en verzorgde practica en de cursus 'instrument maken' voor kandidaatsstudenten Wis- en Natuurkunde.<sup>43</sup> Zo zijn er tal van functies die een combinatie kenden of waarvan, en dat kwam nogal eens voor, die in de loop van de tijd verschoof van wetenschappelijk naar ondersteunend.

### (2) Verschuiving arbeidsdeling in de tijd

---

<sup>39</sup> 'Ze zouden zo'n prof eens moeten zeggen: morgen hoeft u niet meer terug te komen', 'Werk van 25 mensen op de tocht', *Universiteitsblad*, 6 oktober 1978, resp. 2 november 1979.

<sup>40</sup> Bijvoorbeeld bij het Universiteitsmuseum of de Botanische Tuinen, waarbij zij onmisbaar zijn voor het onderhoud en tal van activiteiten. Bijvoorbeeld Hans van 't Erve die na zijn pensionering ruim tien jaar lang de telescopen van 'Sonnenborgh – Museum & Sterrenwacht' onder zijn hoede nam. Of Sies Jonkman die onafgebroken vanaf 1976 (tot 2020) de tuin in het Pandhof van het Academiegebouw op zondagochtend onderhield. Deze groep is een aparte studie waard.

<sup>41</sup> *Verslag 'Commissie salarisregeling, 1916'*, 4.

<sup>42</sup> 'In sommige faculteiten werden de niet-wetenschappelijke (vooral de secretariële en administratieve) taken door wetenschappelijk personeel uitgevoerd, in andere faculteiten bleek niet-wetenschappelijk personeel onderzoek te verrichten, soms met een hoge mate van zelfstandigheid leidend tot publicaties.' (Dijkman, *Verdeelmodellen. De werkelijkheid als norm of de norm als werkelijkheid?*, 94).

<sup>43</sup> HUA 59-1008, Brief hoogleraar-directeur, 17 juli 1923.

Bij het afscheid van mevrouw E. Nahuijsen bij het Instituut voor Culturele Antropologie werd opgemerkt dat ‘zij hoofd van de bibliotheek en administratie was [...] en van de omvangrijke volkenkundige documentatie, welke later door de drukke werkzaamheden van de staf, geheel aan haar werd overgelaten’.<sup>44</sup> Het laatste is een voorbeeld van een min of meer stille overdracht van werkzaamheden en taken. Wat vaak om praktische redenen geschiedde, kende historisch een patroon waarbij werkzaamheden ‘doorschoven’. Deze ‘overdracht’, of beter verschuiving in de arbeidsdeling, kon samenhangen met technologische ontwikkelingen en de behoefte aan nieuwe specialisaties om daar mee om te kunnen gaan. De bovengenoemde commissie koos uiteindelijk voor een pragmatische oplossing door uit te gaan van wie geen wetenschappelijke functie bekleedde.<sup>45</sup> Voor eenzelfde pragmatische oplossing is ook hier gekozen. Uitgegaan is van wat de universitaire documenten aangaven wie er werkzaam was als ondersteunend personeel: eigenlijk dus de opvatting van de tijdgenoten over wie wel of niet behoorde tot deze categorie.

### (3) Overhead of ondersteuning

Het onderscheid tussen wetenschappelijke en ondersteunende werkzaamheden en functies is uiteindelijk terug te voeren tot de arbeidsdeling binnen de universiteit. En daarmee vatbaar voor wijzingen en opvattingen. In het al gememoreerde debat over de ondersteuning wordt er vaak gesproken van overhead. Veelal wordt daarmee bedoeld dat deel van de ondersteuning dat zich niet direct met onderwijs en onderzoek bezighoudt, en soms de regelgeving en beslissingsmacht die wordt toegekend aan de niet-wetenschappelijke staf. In een onderzoek naar de ‘overhead’ bij de Nederlandse universiteiten in 2010, introduceerden onderzoekers van het adviesbureau Berenschot de relatie tot de primaire processen als criterium.<sup>46</sup> Hierbij maakten zij ‘een onderscheid tussen enerzijds primaire processen en anderzijds ondersteuning. Deze indeling komt niet overeen met het onderscheid in WP/OBP volgens de HAY-functieordening’ (waarop de Universitaire Functie Ordeningsmethodiek is gebaseerd).<sup>47</sup> Berenschot hanteerde drie categorieën bij het personeel: zij die werkzaam zijn in de primaire processen, werkzaam in de directe O&O-ondersteuning en werkzaam in de algemene of generieke dienstverlening. Primaire processen zijn bij Berenschot de corebusiness van de universiteit: het onderwijs, onderzoek en de maatschappelijke dienstverlening.

Tot werkzaam in de primaire processen rekende Berenschot niet alleen de wetenschappelijke staf, maar tevens een deel van de functies die in de UFO als ondersteunend waren betiteld, zoals practicum-ondersteuning, collectiespecialist of onderwijs-coördinator, of functies die ten dienste stonden van studenten of valorisatie.<sup>48</sup> Zij vormden pakweg een kwart van de ondersteunende functies (590 fte op de 2.460 fte). De overige driekwart was of direct werkzaam ten behoeve van de directe ondersteuning van de primaire processen, als specifieke overhead, of als generieke overhead. De specifieke maakte eveneens een kwart van het totaal uit, de generieke ongeveer de helft. De generieke ondersteuning omvatte het soort functies die elke grote organisatie kent zoals ten behoeve van de huisvesting, beveiliging, financiën, juridische zaken en ICT. In termen van bedrijfskundigen vaak samengevat met pofach.<sup>49</sup> De Nederlandse universiteiten en de minister namen in 2011 deze

---

<sup>44</sup> ‘Afscheid mej. Nahuijsen’, *Universitaire Reflexen*, 11 februari 1972.

<sup>45</sup> Tot wetenschappelijke functies werden toen gerekend hoogleraren en lectoren en een enkele assistent. Privaatdocenten en buitengewoon hoogleraren waren wel benoemd, maar kregen daar geen beloning voor. De structuur met wetenschappelijk personeel, hoofddocenten, universitaire docenten, onderzoekers en aio’s, is van latere tijden.

<sup>46</sup> *Benchmark Berenschot*, 2011, 16. Berenschot had een dergelijk onderzoek al uitgevoerd bij 25 andere sectoren en de uitkomsten van het universiteitsonderzoek daarmee vergeleken. De universiteiten kwamen er niet slecht af.

<sup>47</sup> Toelichting directie financiën, control en administratie van de UU dd. 19 mei 2020 (e-mail, bijlage Berekeningsgrondslagen).

<sup>48</sup> *Benchmark Berenschot*, 2011, bijlage, 1.

<sup>49</sup> Personeel (HR), informatie, organisatie, financiën, automatisering (tegenwoordig ook ICT), coördinatie, huisvesting.

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

benadering over ten behoeve van het beheersen van de omvang van de ondersteuning als deel van de totale personeelslasten.<sup>50</sup> Op dit onderzoek wordt nog ingegaan.

Hoewel deze benadering van Berenschot aantrekkelijk is als uitgangspunt om ondersteuning te definiëren, zal dit niet het uitgangspunt kunnen zijn in deze studie. De werkwijze die door de onderzoekers van Berenschot werd gehanteerd was zeer gedetailleerd en betrof hierbij alle faculteiten en diensten met vragenlijsten naast informatie uit de diverse administraties. Een dergelijke uitgebreide en gedetailleerde benadering is niet met terugwerkende kracht voor eerdere perioden te realiseren met dezelfde precisie, vanwege het ontbreken van vergelijkbare bronnen hiervoor. Wel zal er een grove indicatie worden opgesteld ten behoeve van de beschrijving van ontwikkelingen.

**Tabel 1.2 voorbeeld taken analist Farmacie, 1984**

**onderwijstaak**

- voorbereiden van onderwijs (klaarzetten apparatuur)
- voorbereiden van chemicaliën
- uitproberen van experimenten
- toepassen van routinematige (instrumentele) analyse methoden
- geven van aanwijzingen aan studenten en het begeleiden van studenten tijdens practica
- het zo nodig aanpassen van bestaande cursusproeven

**onderzoekstaak**

- aan de hand van instructie voorbereiden van research experimenten
- zelfstandig uitvoeren van technieken aan de hand van literatuur van bestaande methodieken
- eigen inbreng in ontwikkeling van bestaande methodieken en technieken
- inbreng bij totstandkoming van wetenschappelijke publicaties d.m.v. interpretatie en toepassing van wetenschappelijke literatuur
- zelfstandig doen van een deelproject
- zelfstandig voorschriften opstellen alsmede rapporteren d.m.v. publicaties
- het formuleren van alternatieven tijdens of na experimenten
- het leggen van contacten met externe laboratoria inzake voortgang eigen onderzoek
- het toepasbaar maken van andere onderzoekstechnieken
- interpretatie van opdrachten en/of resultaten

(Bron: CA UU, doos 216 TVC, 07.125 'samenwerkingsovereenkomst')

### 1.5.4 Het begrip kwaliteit

Professionalisering en modernisering diende in het algemeen twee doelen: die van verbeterde doelmatigheid en effectiviteit van werk en organisatie en die van handhaven of verbeteren van kwaliteit van werk en product. Beide doelen vonden elkaar vaak in de ontwikkeling naar grootschaligheid die specialisatie en betere bedrijfszekerheid mogelijk maakte, en tegelijk meer efficiency door het delen van een aantal taken. Zo speelde dit bijvoorbeeld eind jaren 1960 bij de vorming van de centrale of universitaire werkplaats waar er tot dan zo'n veertig instituutswerkplaatsen waren geweest. Geconstateerd was dat een steeds hoger technisch niveau en specialisatie nodig was ter ondersteuning van de wetenschapsbeoefening, terwijl ook 'steeds meer gespecialiseerde technologieën hun intrede zullen doen'.<sup>51</sup> De conclusie was dat de 'noodzaak voor meer specialisatie en deskundigheid heeft geleid tot het besluit om deze onder te brengen bij een centrale instantie, te weten de dienst Werkplaatswezen'. Hierbij was uit oogpunt van personeelsbeleid vaak het argument dat een grotere eenheid hiertoe meer mogelijkheid bood dan de kleine werkplaatsen met enkele

<sup>50</sup> Vastgelegd in het hoofdlijnenakkoord 2011 dat een vervolg was op het rapport Veerman en dat de basis vormde voor afzonderlijke prestatieafspraken per universiteit met doelen onder andere op het vlak van studierendement, onderwijskwaliteit en valorisatie, en met betrekking tot het beheersen van de financiële last van de overhead (generieke overhead en O&O ondersteuning). In 2012 werden de afspraken afgerond.

<sup>51</sup> Rapport inzake de organisatie van het werkplaatswezen, 1973, 3.



medewerkers: ‘Voor de technische medewerkers [moest] een goed werkklimaat en maximale opleidings- en ontplooiingskansen mogelijk zijn’.<sup>52</sup>

Daar kwamen afwijzende reacties op, onder andere vanuit het Organisch Chemisch Laboratorium: ‘Als Organisch Chemisch Laboratorium hechten wij grote waarde aan een eigen instrumentenmaker, alwaar het prototype in directe samenwerking tussen researchwerker en instrumentmaker tot stand kan komen’.<sup>53</sup> Voor hen was een deel van de kwaliteit van de ondersteuning gelegen in de directe aanwezigheid van en communicatie met de instrumentenmaker. In deze studie zullen meerdere van dergelijke voorbeelden volgen. Het idee van ‘afstand’ tussen opdrachtgever en uitvoerder en daarmee de organisatie van de ondersteuning, was en bleef een issue in de discussie over de kwaliteit ervan. Neem een interview uit 2004 met enkele wetenschappers:

“Het is en blijft opmerkelijk”, valt onderwijskundige Braster hem bij, “dat ongeveer de helft van het universitair personeel zich bezig houdt met het ondersteunen van de andere helft, die zich bezighoudt met onderwijs en onderzoek. De irritatie zit hem met name in het verzelfstandigen van die ondersteuning. Met als gevolg dat als je ondersteuning wilt, je die niet kunt krijgen omdat het niet binnen de regels past, er geen tijd voor is, of omdat je er voor moet betalen”.<sup>54</sup>

Specialisatie en afstand behoeven geen tegenstelling te zijn. Door middel van adequate organisatie kan daar een evenwicht in gevonden worden. En tegenover de subjectiviteit van de ervaring en opvatting zijn er sinds de jaren 1980 instrumenten gekomen om doelmatigheid en kwaliteit te meten. Hierbij dient niet aan cijfers te worden gedacht of aan jury’s, maar aan vergelijkingen met min of meer vergelijkbare situaties door audits of het verwerven van een ISO-certificaat.

In deze studie zal er geen definitie gegeven worden van kwaliteit van de ondersteuning of van doelmatigheid en deze zal ook niet beoordeeld worden. Of een dienst op ‘afstand’ komt te staan en tegelijk meer en andere diensten kan bieden, zal niet beoordeeld worden maar beschreven. Als de scheikundige Ernst Cohen midden jaren 1920 stelde dat de Utrechtse laboratoria op internationaal niveau zijn, dan is dat een weergave van zijn mening.<sup>55</sup> Als bij het facilitair bedrijf rond 2000 diverse onderdelen een ISO-certificaat krijgen, dan is dat een feit en geen oordeel over de kwaliteit of het functioneren van die onderdelen.

## **1.6 Bronnen en verantwoording**

De inhoudelijke basis van dit onderzoek wordt gevormd door concreet historisch onderzoek op basis van archiefbronnen, nota’s, papieren en gedigitaliseerde media, literatuur en interviews. Het centraal archief van de universiteit, het Utrechts Archief en de Universiteitsbibliotheek herbergen veel materiaal waar dankbaar gebruik van gemaakt is.<sup>56</sup> In bijlage 3, het overzicht van de gebruikte bronnen en literatuur (onder 7), zal ook ingegaan worden op dat het fysieke deel van het centrale archief van

---

<sup>52</sup> *Verslag cursusjaar RUU 1971-1972*, 415.

<sup>53</sup> Burken, van, *Honderd jaar organische chemie in Utrecht*, 79.

<sup>54</sup> ‘De universiteit zou veel professioneler bestuurd moeten worden’, *Universiteitsblad*, 1 juli 2004.

<sup>55</sup> Cohen, *Levensherinneringen*, 243.

<sup>56</sup> Zo waren de meeste relevante beleidsdocumenten van de universiteit terug te vinden in de universiteitsbibliotheek. Personeelsdossiers uit het verleden ontbreken gezien de regelgeving die vernietiging van personeelsdossiers voorschrijft. Een rijke bron bleken de TVC en SKG dossiers uit de jaren 1980. ‘Verpakt’ in tal van andere documenten bleek dit een rijke bron, maar omwille van de omvang van zo’n 200 goed gevulde archiefdozen, was een selectieve benadering gericht op enkele faculteiten voor de hand liggend.

de universiteit in de periode 2023/2024 is overgebracht naar Het Utrechts Archief. Een deel van het universitaire archief was daar al ondergebracht.

Wat betreft archiefbronnen en documenten zelf was er, zoals vaak, tegelijkertijd sprake van te veel en te weinig materiaal. Waar op gehoopt werd was er niet altijd, daartegenover stond dat wat men niet verwachtte soms weer wel aanwezig was. Zeker het vermelden waard is dat sinds enkele jaren alle jaargangen vanaf 1957 van *Fylakra* digitaal beschikbaar zijn; ruim een halve eeuw instituutleven te beginnen met dat van het Fysisch Laboratorium.<sup>57</sup> Veel is echter weer niet bewaard, soms om begrijpelijke redenen. Zo zijn er amper verslagen van de 'werkvloer' zelf, van vakgroepsvergaderingen, werkoverleggen of management-overleggen. Het zou anderzijds tot vele tienduizenden documenten hebben geleid die, niet digitaal, amper te doorzoeken zouden zijn geweest. Dit gemis kon na 1945 in behoorlijke mate worden gecompenseerd door de aanwezigheid van universitaire bladen met een brede berichtgeving over alle onderdelen van de universiteit. Dat werd beter na 1974 wanneer er een onafhankelijk universiteitsblad verscheen. Toch hadden dergelijke verslagen bij bepaalde kwesties en vragen meer verdieping kunnen bieden. Een gemis is zeker het vrijwel ontbreken van verslagen en documentatie van de vakorganisaties, met name van de vereniging van het Hoger Onderwijs Personeel (H.O.P.) die tussen 1917 en midden jaren 1960 de voornaamste zelforganisatie was van het ondersteunend personeel; later zou de sociaaldemocratische ABVA (algemene bond van ambtenaren) en vanaf 1982 de Abvakabo, de voornaamste worden; dat was een fusie van de ABVA en de KABO (katholieke bond van overheidspersoneel). Zij hebben weinig gearchiveerd, op enkele notulenboeken en overzichten van ledentallen na. Maar ook dan hielp het regelmatig voorkomende toeval weer, want zo iets interessants als de staking van de medewerkers van het bureau van de universiteit in 1988, is goed gedocumenteerd doordat een medewerker van het archief, uit persoonlijke interesse, dit in een map had bijgehouden.<sup>58</sup>

Een belangrijke bron werd gevormd door de vrijwel onafgebroken reeksen van jaarverslagen en universiteitsgidsen. Zeker de laatste gaven veel inzicht in de zich ontwikkelende structuren en organisatie. Dat deze na 2002 niet meer verschenen en vervangen zijn door informatie op de universitaire website, was voor deze studie niet direct een probleem. Dit omdat er bij de auteur van deze studie nog voldoende kennis was van de organisatie, voor toekomstige onderzoekers is het echter zonder meer wenselijk als er jaarlijks een gedetailleerd en toegelicht organogram wordt opgenomen in het jaarverslag of anderszins. Bij een regelmatig geactualiseerde website dreigt namelijk veel kennis over de organisatorische ontwikkelingen verloren te gaan.

### **Taal en rekenen**

Ten behoeve van de leesbaarheid zijn citaten en begrippen in moderne spelling weergegeven, tenzij daarmee het specifieke karakter van het citaat of begrip verloren kan gaan. Voor namen van organisaties wordt de oorspronkelijke benaming gehanteerd, tenzij anders aangegeven. In bijlage 2 zijn de voornaamste berekeningswijzen beschreven waar het de berekening van aantallen medewerkers en de ontwikkelingen ervan betreft. De berekening zoals door Berenschot opgevoerd, is daarin eveneens toegelicht.

---

<sup>57</sup> *Fylakra* was eerst het personeelsblad, later het mededelingenblad van het Fysisch Laboratorium (Fysisch Laboratorium Krant): <https://fylakra.sites.uu.nl/archief/>

<sup>58</sup> Maarten Tromp, medewerker archief UU.

## **1.7 Representativiteit**

Deze studie betreft de Utrechtse universiteit. Dat is een keuze gebaseerd op de betrokkenheid van de auteur bij deze universiteit. Het is een bewuste keuze geweest het onderzoek niet uit te breiden naar andere universiteiten. Niet dat er geen enkele aandacht is voor andere universiteiten, maar deze ligt steeds in het verlengde van een Utrechtse 'situatie' en is op basis van bestaande literatuur. Deels spelen daarbij praktische overwegingen een rol als zijnde de te verwachten omvang van een dergelijk onderzoek dat een grotendeels onontgonnen terrein betreft. Maar los van praktische overwegingen die vergelijkbaar onderzoek bij andere universiteiten met zich meebrengt, is er de meer principiële vraag of een vergelijkbare aanpak bij andere universiteiten tot andere inzichten zou leiden.

Natuurlijk zijn er specifieke omstandigheden denkbaar die de ontwikkeling van een universiteit en van de ondersteuning kunnen beïnvloeden. Gedacht kan worden aan zoiets als het disciplinaire profiel van een universiteit of de bestuurscrisis in 1982 in Utrecht. Disciplines kennen verschillen in de ondersteuning en de bestuurscrisis had zeker effect op de Utrechtse ontwikkelingen. Het effect ervan is evenwel moeilijk te meten in een vergelijk met de algemene ontwikkelingen. Tegenover dergelijke verschillen stond en staat steeds in hoge mate, een overweldigende uniformiteit binnen het Nederlands universitair bestel. Dat de Nederlandse universiteiten verschillend van aard zijn neemt niet weg dat het Nederlands universitair bestel zich kenmerkte door een grote uniformiteit en bijbehorende wet- en regelgeving, en plannings- en financieringsmodellen. Het zelfde kan feitelijk gezegd worden van het stelsel van kwaliteitszorg met visitaties en auditssystemen dat vanaf de jaren 1980 werd geïntroduceerd. En als de universiteiten eind jaren 1990 zelf volledig het werkgeverschap kunnen gaan invullen, is het eerste wat zij doen een gezamenlijke werkgeversvereniging oprichten om CAO's en verwante zaken gezamenlijk af te sluiten met de vakorganisaties. Vanaf eind jaren 1990 is de uniformiteit enigszins losgelaten en met het rapport Veerman uit 2011 is onderscheidende profilering tussen universiteiten een van de landelijke beleidsdoelen geworden. Een onderzoek uit datzelfde jaar gaf echter aan dat de verschillen in omvang en samenstelling van het ondersteunend personeel, zeer beperkt waren.<sup>59</sup>

Niet alleen vond de ontwikkeling van de ondersteuning plaats binnen een sterk uniform stelsel, er was tevens sprake van algemene, externe invloeden daarop, zoals de ontwikkeling van de wetenschapsbeoefening, de economische en sociale ontwikkelingen of zoiets als een groei van het aantal studenten. Ontwikkelingen die alle universiteiten in min of meer gelijke mate beïnvloedden. Dit blijkt ook daaruit dat in tal van activiteiten er op zijn minst sprake is van gelijktijdigheid en vergelijkbaarheid. Zo ondernamen de drie Rijksuniversiteiten en die van Amsterdam in de tweede helft van de jaren 1960 gezamenlijk activiteiten om de doelmatigheid van de eigen organisaties te bevorderen. Of neem als voorbeeld de internationalisering waarbij na 1990 de Nederlandse universiteiten zich eerst verbonden met verschillende netwerken voor studentenuitwisseling, of deze oprichtten. Dit werd gevolgd door lidmaatschappen van meer inhoudelijke netwerken. Tussen de universiteiten en netwerken waren er verschillen, maar de ontwikkeling ervan voltrok zich in eenzelfde periode en het effect op de ondersteuning bij de verschillende universiteiten was vergelijkbaar, namelijk het ontstaan van afdelingen die zich specifiek bezighielden met deze internationalisering.

Al met al mag derhalve verwacht worden dat de ontwikkelingen die in deze studie beschreven worden in Utrecht, zich eveneens elders hebben voltrokken op specifieke plaatselijke situaties na. Verder onderzoek naar de ontwikkeling van het ondersteunend personeel en de organisatie van de ondersteuning, kan echter vanzelfsprekend alleen maar worden toegejuicht.

---

<sup>59</sup> *Benchmark Berenschot*, 2011, bijlage 3. Op het rapport wordt nog uitvoerig teruggekomen.

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

## **Hoofdstuk 2. Het kader met betrekking tot de historische context**

### **2.1 Professor Vollgraff**

### **2.2 Vermaatschappelijking en Etzkowitz' academic revolutions**

*2.2.1 Groei*

*2.2.2 Etzkowitz' academic revolutions*

### **2.3 Wetenschap en wetenschapsbeoefening**

*2.3.1 Homogeen en monodisciplinair: Mode 1*

*2.3.2 Heterogeen: Mode 2*

*2.3.3 Onderwijs*

### **2.4 Invloed van technologie**

### **2.5 De WUB als 'game changer'**

*2.5.1 Duplex Ordo*

*2.5.2 Wet Modernisering Universitair Bestuur*

### **2.6 De 'managerial revolution'**

### **2.7 Overheid op afstand**

### **2.8 Periodisering als kader**

## **2.1 Professor Vollgraff**

In 1936 vierde de universiteit haar derde eeuwfeest. Bij die gelegenheid stelde Carl Vollgraff, aftredend rector en hoogleraar Griekse taal en letterkunde, sprekend over de Utrechtse universiteit, dat:

Omtrent hare toekomst kunnen wij niets voorspellen, al dringt de gedachte zich aan ons op, dat de universiteit van 2036 wellicht zeer veel meer zal verschillen van die van 1936, dan de tegenwoordige van die van een eeuw geleden.<sup>1</sup>

Nog voor het 2036 is geworden, kan zijn veronderstelling al volmondig beaamd worden. De universiteit aan het begin van de eenentwintigste eeuw verschilt van die in 1936 en doet dat in sterkere mate dan die van 1936 verschilde van die van 1836. Het is onder andere zichtbaar bij de studenteninstroom, in de functiespecialisaties bij het personeel, herkenbaar in technologische ontwikkelingen of in de toenemende snelheid waarmee de omvang en organisatie van de ondersteuning veranderde. Natuurlijk veranderde niet alles, zo is de hoogleraar nog steeds drager van en waarborg voor kwaliteit in onderwijs en onderzoek, al is hij niet de meer enige partij daarbij. De (Nederlandse) universiteit is nog steeds een publieke instelling, al is de relatie met de samenleving veranderd. De universiteit en dan zeker de masteropleidingen, vormen de top van de publieke onderwijspiramide en de universiteit is nog altijd het onderzoekscentrum par excellence in de samenleving. Daar ook is het monopolie van het jus promovendi gelegen.

Dit hoofdstuk gaat nader in op de historische context waarbinnen de ontwikkeling van de ondersteuning zich voltrok en er tegelijk door gestimuleerd werd. Een drietal processen waren hierbij met name van invloed: de vermaatschappelijking van de universiteit, de ontwikkeling van de wetenschap en die van de technologie. Andere invloeden als bijvoorbeeld wetgeving op het vlak van arbeidsvoorwaarden, loonbeleid of een Tweede Wereldoorlog, zijn hiermee vergeleken incidenteel of marginaal. In de navolgende paragrafen wordt hier nader op ingegaan:

- 2.2 Vermaatschappelijking
- 2.3 Wetenschap en wetenschapsbeoefening
- 2.4 Invloed van technologie

Daarna volgen drie paragrafen die met name ingaan op de periode waarin de universiteit grote veranderingen doormaakte en tot slot een kader voor de historische beschrijving in de vorm van een periodisering:

- 2.5 De WUB als ‘game changer’
- 2.6 De ‘managerial revolution’
- 2.7 Overheid op afstand
- 2.8 Periodisering als kader

## **2.2 Vermaatschappelijking en de academic revolutions van Etzkowitz**

In 1956 vervaardigde de universiteit ter gelegenheid van haar 64<sup>e</sup> lustrum een anderhalf uur durende speelfilm onder de titel *Hora Est*. Deze was bedoeld om het brede publiek kennis te laten maken met de moderne universiteit.<sup>2</sup> Deze film werd vertoond in de toenmalige Utrechtse bioscoop Studio aan de Oudegracht en trok het nodige publiek, zowel vanuit de universitaire gemeenschap als van ‘buiten’.

---

<sup>1</sup> ‘Universiteit in 1936’, *Utrechts Nieuwsblad*, 21 september 1936.

<sup>2</sup> ‘Hora Est Acte 1’ (1956), YouTube: beschreven scene vanaf min. 7.30.

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

Zoveel zelfs dat de film langer vertoond werd in Studio dan oorspronkelijk gepland.<sup>3</sup> De hoofdpersoon in deze film was een alumnus uit 1926, althans dat was zijn rol, die nog eens komt kijken bij zijn *alma mater*. Zo bezocht hij een oude studievriend die werkte bij het Sterrenkundig Instituut aan de Maliesingel, Sonnenborgh en die hem, gekleed in een witte stofjas, ontving in de kleine bibliotheek. Hierna volgde een voor de film kenmerkende dialoog, want nadat de koffie was ingeschonken vroeg zijn oude studievriend hem of hij vond dat de universiteit veranderd was sinds vroeger:

Alumnus: Als ik zo eens rondkijk, vind ik dat er nog niet veel veranderd is.

Studievriend: Kan ik me voorstellen, de sterrenwacht ziet er ook nog net zo uit als honderd jaar geleden. Toch, als je weet wat we doen op het ogenblik, is er een enorme ommekeer. Er is op het ogenblik, naast al het wetenschappelijk werk dat natuurlijk doorgaat, voortdurend contact met de maatschappij; helemaal ingeschakeld in de maatschappij.

Waarna de studievriend en medewerker hem en daarmee het publiek, uitlegde dat er nauw werd samengewerkt met de PTT (Staatsbedrijf der Posterijen, Telegrafie en Telefonie, zoals deze Rijksdienst tot 1986 heette). Daarbij onderzocht de sterrenwacht de effecten van zonnevlammen en uitbarstingen op het telefoon- en telegrafieverkeer dat daardoor gestoord kon worden.<sup>4</sup> De dialoog vatte samen wat de universiteit wenste te communiceren, namelijk dat de naoorlogse universiteit aanzienlijk veranderd was en gemoderniseerd en dat onderwijs en onderzoek van directe betekenis was voor de samenleving; de universiteit was in 1956 'helemaal ingeschakeld in de maatschappij'.

De universiteit is vanouds een maatschappelijke instelling: zij komt voort uit die samenleving en draagt daar aan bij. Dat is een relatie die zich ontwikkelde en zal blijven ontwikkelen, en die we kunnen vatten onder de term vermaatschappelijking naarmate de interactie tussen beide intenser wordt. Enerzijds was er sprake van dat de universiteit steeds meer betrokken raakte bij de samenleving in onderwijs, onderzoek en dienstverlening en met de daar levende opvattingen, vragen en behoeften. Anderzijds stelde de samenleving explicieter verwachtingen ten aanzien van wat de universiteit zou moeten 'leveren', hoe deze zou moeten functioneren en zich zou moeten ontwikkelen. Vermaatschappelijking is een historisch proces waarbij er niet duidelijk van een begin sprake is, maar als uitgegaan wordt van het criterium dat het gaat om expliciet beoogde ontwikkelingen op universitair niveau, dan zijn de jaren 1950 te benoemen als het moment dat de vermaatschappelijking een aanvang nam.<sup>5</sup>

De film *Hora Est* laat zien dat de universiteit over de gehele breedte moderniseerde en zich meer richtte op de ontwikkelingen in de samenleving en behoeften van de samenleving. Dat sloot aan op dat er na de Tweede Wereldoorlog een groeiend 'geloof' was in technologie en wetenschap als drijvende kracht in economische en maatschappelijke ontwikkelingen. De film *Hora Est* liet de maatschappelijke betekenis van wetenschap zien en hoe de universiteit er toen vorm aan gaf. De boodschap 'helemaal ingeschakeld in de maatschappij' werd tijdens het lustrum ook op andere wijzen

---

<sup>3</sup> De film trok volle zalen en werd met een week verlengd (*Utrechts Nieuwsblad*, 13 april 1956, onder agenda en advertenties).

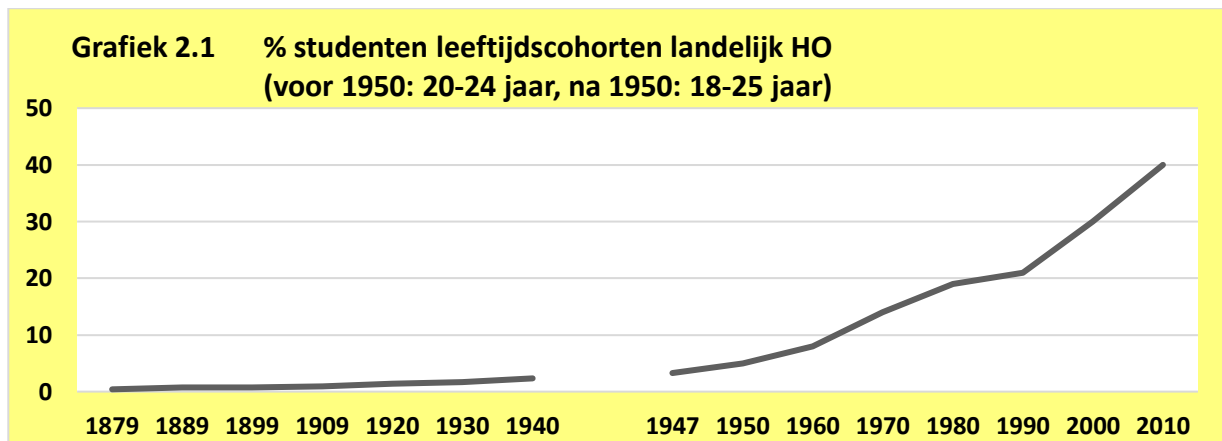
<sup>4</sup> Dit werd met voor die tijd opzienbarende zwart-wit beelden van zonnevlammen geïllustreerd, terwijl dreigende geluiden op de achtergrond een veldslag deden vermoeden tussen sterrenkundigen en protuberanties, de immense gasuitstotingen van de zon.

<sup>5</sup> Er was in beperkte mate altijd wel sprake geweest van samenwerking tussen onderzoekers en de samenleving (bedrijven, instellingen), deze was evenwel sporadisch en op basis van keuzen van afzonderlijke hoogleraren. Iemand als de hoogleraar-directeur van het Fysisch Laboratorium, Leonard Ornstein (1920-1941), was een van de weinigen geweest die de banden had aangehaald met het bedrijfsleven. Ook de opleiding van studenten voorzag hij van een maatschappelijke dimensie door bijvoorbeeld te regelen dat zij stage konden lopen op een middelbare school ter voorbereiding op een mogelijk leraarschap (*L.S. Ornstein, a survey of his work*, p 11-14).

verkondigd.<sup>6</sup> Zo richtte het Universiteitsmuseum een tentoonstelling in met als titel ‘Universiteit en Maatschappij’. Zo werden er diverse discussies georganiseerd door faculteiten rond de vraag naar de relatie met de samenleving.

Terugblikkend en in vergelijking met wat er daarna zou komen aan publieksvoorlichting en wetenschapscommunicatie, was Hora Est een schuchtere en amateuristisch overkomende poging. Door de tijdgenoten werd deze terecht als vernieuwend ervaren vanwege de opzet, boodschap en omvang. Niet eerder was er zo’n communicatie-project ingezet waarbij universiteit en wetenschap de samenleving uitlegde hoe belangrijk wetenschap en universiteit wel niet waren voor die samenleving. En gezien de reacties was het een schot in de roos. In 1957 werd hier een vervolg aangegeven met de inrichting van een ‘Contactbureau Universiteit en Maatschappij’.<sup>7</sup>

Ook elders werd er nagedacht over die relatie en hoe het goede van universiteit en wetenschap te communiceren. In 1958 verscheen het door de universiteiten opgestelde ‘Rapport inzake de voorlichting door de Nederlandse universiteiten en hogescholen’, wat als een eerste stap hierbij gezien kan worden.<sup>8</sup> Het leidde onder andere tot de oprichting begin jaren 1960 van de (landelijke) Raad van Voorlichtingsambtenaren bij het Wetenschappelijk Onderwijs.<sup>9</sup> De universiteiten waren zich bewust aan het worden van hun maatschappelijke betekenis en beseften dat inzichtelijkheid moest bijdragen aan de legitimiteit en zekerstelling van de (publieke) financiering.



Bron: Jensma en De Vries, *Veranderingen*, 18-19, Ministerie van OCW, *Kennis in kaart*, 2009, 34.

### 2.2.1 Groei in studentenaantallen en economie

Vermaatschappelijking drukte zich onder andere uit in de groei van het aantal opgeleide studenten en in het verlengde daarvan, van medewerkers. Met afgestudeerde studenten levert de universiteit

<sup>6</sup> ‘Wetenschappelijk onderzoek en maatschappij’, *Utrechts Nieuwsblad*, 16 april 1956. Ook op minder serieuze wijze werd ‘de Maatschappij wat dichter bij de Universiteit gebracht’, namelijk door het organiseren van een kunstmarkt van ‘al hetgeen, dat Hoogleraren, Stafleden, Studenten, reünisten en Personeelsleden van de Utrechtse Universitaire Gemeenschap op het gebied der Schone Kunsten hebben voortgebracht.’ (‘Universiteitslustrum’, *Sol Iustitiae*, 3 februari 1956). Waar de president-curator jhr. mr. M.L. van Holthe tot Echten aan bijdroeg met een aantal schilderijtjes van eigen hand, waaronder een Zwitsers berglandschap. (‘Kunstmarkt achter de Dom’, *Utrechts Nieuwsblad*, 12 april 1956).

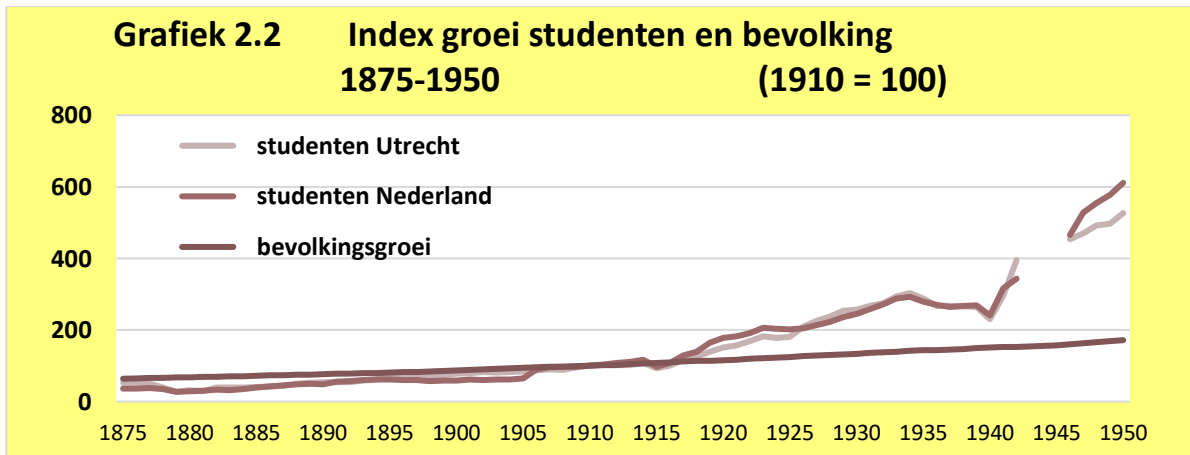
<sup>7</sup> Doel was het ‘onderhouden van contacten tussen universiteit en maatschappij, het verwerven van inzichten in de eisen en verlangens, welke in de maatschappij bestaan met betrekking tot aan te stellen academici, het geven van voorlichting hierover aan universitaire instanties, studenten en afgestudeerden en het bemiddelen bij plaatsing van afgestudeerden.’ (*Jaarverslag RUU*, 1957-1958, 42; ‘Contactbureau’, *Sol Iustitiae*, 29 november 1957). Dit bleek te ambitieus en in 1960 zou het de ambitie ‘zich voortaan beperken tot het adviseren van studerende en afgestudeerden aan onze universiteit en het leggen van contacten tussen afgestudeerden en werkgevers.’ (‘Contactbureau’, *Sol Iustitiae*, 29 april 1960).

<sup>8</sup> *Rapport inzake de Voorlichting door Nederlandse Universiteiten en Hogescholen*, 1957-1958.

<sup>9</sup> Thissen, *Informatie of reputatie?*, 90.

immers direct een bijdrage aan de samenleving. De groei was fenomenaal. Het was een van de uitingen van het kennisintensiever worden van die samenleving. Het deed het aandeel hoger opgeleiden per jaarcohort stijgen zoals in grafiek 2.1 is te zien.<sup>10</sup> In 1876 was het aandeel per jaarcohort 0,4%, maar door de tijd heen steeg deze naar zo'n 40% in 2010. Dat omvatte in 2010 zowel WO-opgeleiden als die van het hbo dat in de jaren 1950 was gestart.

De groeiende aantallen studenten droegen bij aan de groei van de universiteiten. Telde Nederland in 1876 vier universiteiten met krap drieduizend studenten tezamen, in 2011 waren dit er veertien met een kwart miljoen studenten; de gemiddelde grootte groeide naar 18.000 per universiteit. In de groei van het aantal studenten was een drietal golven te herkennen: perioden waarin de groei sterker was dan daarvoor. De eerste liep van circa 1920 tot 1935, de tweede zette in de jaren 1950 in tot rond 1980 en de derde is gesitueerd vanaf 2000. Een groei die dermate groot werd dat deze moeilijk meer in een grafiek is onder te brengen. Want verdrievoudigde de algehele bevolking tussen 1900 en 2010 van ruim vijf naar ruim zestien miljoen, het aantal universitaire studenten in Nederland groeide met een factor van ruim tachtig: van minder dan drieduizend naar ruim 240.000. De groei van het aantal universitaire studenten is vanwege de spronggrootte in twee grafieken weergegeven. In grafiek 2.2 zien we de groei tot 1950, in grafiek 2.3 de groei erna. In grafiek 2.2 zien we de eerste golf: vanaf 1916 wordt de groei in studentenaantallen sterker dan de bevolkingsgroei.<sup>11</sup>



Bron: Jensma en De Vries, *Veranderingen*, 190-210; CBS *Bevolking Nederland*.

Deze groei kende een sterk economische achtergrond en behoefte, i.c. de vraag naar hoger opgeleiden en wetenschap en de mogelijkheid om te studeren steeg. Tegen het eind van de Eerste Wereldoorlog begon de economie te groeien wat zich onder andere symboliseerde in de start van de Staatsmijnen en de Hoogovens (1917), de Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie (1918) en de KLM (1919). In Utrecht startte in 1917 de Jaarbeurs en vestigde zich grote staalindustrie als Demka en Werkspoor. Tegelijkertijd stegen de mogelijkheden om te gaan studeren. Al voor de Eerste Wereldoorlog was er sprake van enige welvaartsstijging; een 'algemene verhoging van levensstandaard en lonen', zoals een medewerker van Binnenlandse Zaken in 1918 de minister voorhield.<sup>12</sup> En in 1931

<sup>10</sup> Hoger onderwijs was tot in de jaren 1950 alleen universitair onderwijs. Voor de periode t/m 1947: Jensma en De Vries, *Veranderingen*, 18-19. Voor na 1950: Ministerie van O, C en W, *Kennis in kaart*, 34.

<sup>11</sup> Deze cijfers zijn op basis van de jaarlijkse opgave in de Utrechtse Jaarboeken; Jensma en De Vries hanteren iets andere cijfers maar bij hen is de 'knik' in 1916 eveneens herkenbaar.

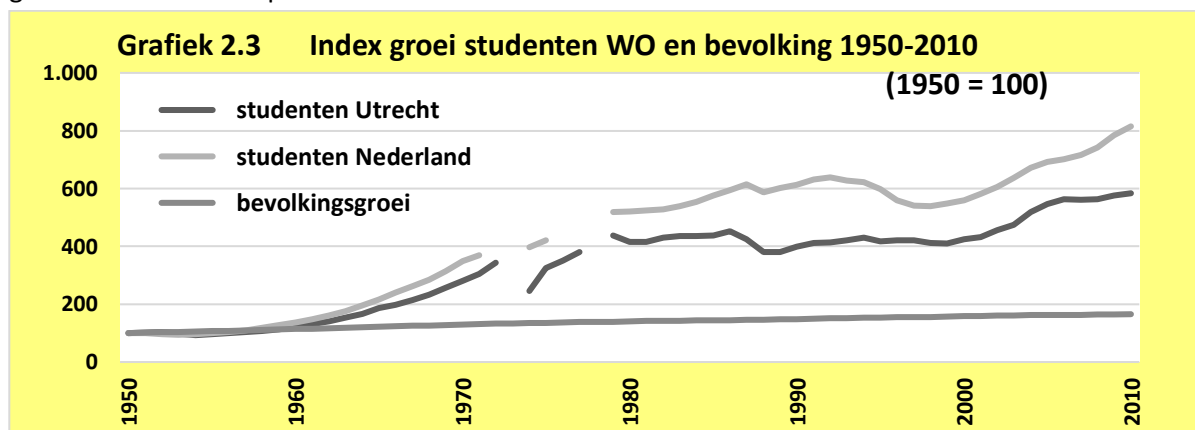
<sup>12</sup> NA 2.14.54-1, Ambtelijke notitie t.b.v. minister 23 november 1918 m.b.t. loonontwikkeling.



stelde het CBS dat ‘door de verheffing van het welvaarspeil der minder welgestelden, het ook voor hen mogelijk was geworden hun kinderen de universiteit te laten doorlopen’.<sup>13</sup>

Bedoeld werd met name de middenklasse wier aandeel op het totaal van de bevolking groeide tussen 1916 en 1931 van 32 naar 55%.<sup>14</sup> Tegelijkertijd werd de instroom naar de universiteit gestimuleerd met de Wet Limburg (1917) waarbij de toegang tot de universiteit makkelijker werd. Tot dan was toegang tot de universiteit alleen mogelijk geweest na het voltooien van het gymnasium.<sup>15</sup> Na het aannemen van de Wet Limburg werd het voor abiturienten van de Hogere Burger School (HBS) mogelijk zich in te schrijven bij de faculteiten geneeskunde en wis- en natuurkunde, wat direct bijdroeg aan een groei van deze disciplines.<sup>16</sup> Deze ontwikkeling werd door velen toegejuicht. Zo sprak in 1918 de Utrechtse rector Romborgh: ‘Hoeveel malen hebben wij niet uitgeroepen ‘Zuster Anna, ziet gij nog niets komen?’<sup>17</sup> Het resultaat van beide was een groeigolf in het interbellum waarbij het aantal studenten tussen 1915 en 1935 verdrievoudigde (grafiek 2.2).

Vanaf midden jaren 1950 zet de studentengroei voort, zoals in grafiek 2.3 te zien.<sup>18</sup> Tussen 1950 en 1980 vervijfvoudigde het aantal studenten aan de Nederlandse universiteiten in totaal van zo’n 30.000 naar ruim 150.000.<sup>19</sup> Deze groei was mede mogelijk doordat geheel nieuwe groepen uit de samenleving konden gaan studeren door de gestegen welvaart en door een groeiend stelsel van beurzen en studiefinanciering. En de arbeidsmarkt leek onverzadigbaar. De groei werd, naast door groei van de al bestaande universiteiten, vooral opgevangen door de stichting van nieuwe universiteiten.<sup>20</sup> De opkomst van het Hoger Beroeps Onderwijs, ving eveneens een deel van de groeiende behoefte op.



Bron: CBS *Bevolking Nederland*, aantal studenten.

Het waren de jaren van de *wederopbouw* die na de Tweede Wereldoorlog werd ingezet en door sommigen soms zijn getypeerd met *gouden jaren* vanwege de ongekend groeiende economie en

<sup>13</sup> CBS, *Statistiek van het Hooger Onderwijs 1930-1931*, Den Haag, 1932, 20.

<sup>14</sup> *De toekomst der academisch gegradueerden*, 1936, 18.

<sup>15</sup> Uitgezonderd een ‘sluiproute’ vanaf 1878 voor abiturienten van de in 1864 ingestelde Hogere Burger School (HBS) die na het afleggen van een aanvullend staatsexamen Grieks en Latijn toegelaten konden worden.

<sup>16</sup> Met de wetwijziging werd in 1917 ‘het monopolie der klassiek-humanistisch gevormden ten aanzien van de universitaire examens’ gebroken (*De toekomst der academisch gegradueerden*, 1936, 18). Later volgden er nog meer studies die met een HBS-diploma toegankelijk werden.

<sup>17</sup> *Jaarboek RUU 1917-1918*, 168.

<sup>18</sup> De cijfers in de jaren 1970 zijn niet compleet. Dit heeft met name te maken met een inschrijvingsboycot vanaf 1973 gericht tegen de voorgenomen verhoging van collegegeld (naar 1.000 gulden), waarbij een deel van de studenten zich niet inschreef.

<sup>19</sup> CBS, statline *Leerlingen, deelnemers en studenten; onderwijssoort vanaf 1900*.

<sup>20</sup> Eindhoven (1956), Twente (1961), Tilburg (1963), Open Universiteit (1984) en Maastricht (1986).

welvaart.<sup>21</sup> Het was gelijk de periode van de opbouw van de *verzorgingsstaat*. De economie groeide jaarlijks met zo'n 4% à 5% (gemiddeld) en ook het individuele inkomen; tussen 1950 en 1960 kende het gemiddelde jaarlijkse nettoloon een stijging van 3,7% en tussen 1960 en 1970 van 3,5%.<sup>22</sup> In het kielzog hiervan groeide de Utrechtse universiteit, niet alleen in studentenaantallen, maar over de gehele linie. Geld leek geen beperkende factor te zijn, al ging volgens rector Julius in 1955: 'Als een schok de mededeling door onze gelederen, dat van departementswege de noodzakelijke personeelsuitbreidingen scherp werden gelimiteerd en wel op 6% van de huidige sterkte'.<sup>23</sup>

De erop volgende jaren 1970 bleken, terugblikkend, overgangsjaren te zijn tussen deze langdurige groei, naar een crisis begin jaren 1980 vergelijkbaar met die van de jaren 1930. Lange tijd nog leefden na 1970 de jaren 1960 door, gesymboliseerd met de komst van het kabinet Den Uyl in 1973 dat spreiding van kennis, macht en inkomen centraal in zijn beleid stelde ('de verbeelding aan de macht').<sup>24</sup> In 1977 kwam dit kabinet echter ten val en werd opgevolgd door het behoudende eerste kabinet Van Agt (CDA, VVD) dat een programma van stevige bezuinigingen inzette. Demonstranten tegen het bezuinigingsbeleid waarmee de regering in deze jaren poogde de financiën en economie op orde te krijgen, verweten deze nogal eens een 'handreiking aan het kapitalisme' te doen. De onvermijdelijkheid viel evenwel moeilijk te ontkennen. Opeenvolgende kabinetten van verschillende signatuur grepen hard in de rijksfinanciën om het tij te keren.

Met name de overheidssector, waaronder het onderwijs, werd 'aangepakt'. De crisis had direct effect op jongeren; de werkloosheid onder jongeren tussen de 15 en 25 jaar bedroeg begin jaren 1980 17%. De vanzelfsprekendheid van een baan was verdwenen en we zien in de jaren 1980 de studentengroei afvlakken, al waren de aantallen indrukwekkend veel groter dan een kwart eeuw eerder. Deze afvlakking werd bevorderd door tal van overheidsmaatregelen, waaronder maatregelen om de studieduur te beperken. De economische kentering zette pas in nadat in november 1982 vakbondsvoorman Wim Kok en werkgeversvoorzitter Chris van Veen, de vroegere minister van Onderwijs en Wetenschappen, het 'Akkoord van Wassenaar' hadden gesloten. Hiermee werd loonmatiging op lange termijn ingezet voor werkgelegenheid.<sup>25</sup>

De derde golf in de groei van het aantal studenten, zette aan rond 2000 (grafiek 2.3); de universiteiten telden toen tezamen zo'n 165.000 studenten, weinig meer dan er in 1980 waren geweest. In 2010 waren er evenwel al bijna 250.000 studenten.<sup>26</sup> Op de achtergrond speelde dat de economie in de jaren 1990 weer was 'opgekrabbeld', wat gepaard ging met structurele veranderingen. De automatisering en digitalisering hadden grootschalig hun intrede gedaan en de kennissamenleving ontwikkelden zich in hoog tempo verder. Het zou de bedrijfsvoering van alle organisaties en ook die van universiteiten sterk gaan beïnvloeden en een wetenschappelijke of hogere beroepsopleiding werd, in geheel West-Europa en Noord-Amerika, voor steeds meer banen een vereiste. De enorme studentengroei deed de universiteiten veranderen in Nederland en West-Europa, ook waar het de structuur van het onderwijs betrof. Op Europees niveau werd de Bachelor Master structuur ingevoerd wat door de nu ontstane Europese uniformiteit, studentenuitwisseling aanzienlijk beter mogelijk maakte.

---

<sup>21</sup> Prak en Van Zanden, *Nederland en het poldermodel*, 248.

<sup>22</sup> De Vries, *De Nederlandse economie tijdens de twintigste eeuw*, 108.

<sup>23</sup> *Jaarverslag RUU, 1954-1955*, 143.

<sup>24</sup> Bestaande uit PvdA, PPR (Politieke Partij Radicalen), D66 en individuele politici uit AR (Antirevolutionaire Partij) en KVP (Katholieke VolksPartij). In 1976 vormden de AR en KVP samen met de oppositiepartij CHU (Christelijk-Historische Unie) het CDA (Christen Democratisch Appel). Dat droeg bij aan de val van het kabinet.

<sup>25</sup> Prak en Van Zanden, *Nederland en het poldermodel*, 211.

<sup>26</sup> CBS, statline *Leerlingen, deelnemers en studenten naar onderwijssoort vanaf 1900*.

### **2.2.2 Etzkowitz’ academic revolutions**

De ontwikkeling in de vermaatschappelijking is onder andere door de Noord-Amerikaanse innovatie-wetenschaper Henry Etzkowitz beschreven. Hij zelf spreekt van een drietal ‘academische revoluties’ tussen midden negentiende eeuw en begin eenentwintigste. Met het begrip revolutie wil hij de impact benadrukken ten opzichte van het bestaande. In de kern gaat hij hierbij uit van een zich ontwikkelende maatschappelijke vraag en een groeiende oriëntatie van met name het onderzoek op deze vraag: ‘It is also realized that it is necessary to start from the standpoint of problems in society [...] and see how knowledge can be used to address them’.<sup>27</sup> Deze revoluties hadden een groot effect op de organisatie van de universiteit en derhalve op de ondersteuning. Etzkowitz is overigens niet de enige die een dergelijke ontwikkelingsgang beschrijft, zo is er een duidelijke parallelliteit met het nog te bespreken gedachtegoed van de Engelsman Michael Gibbons en Nederlander Arie Rip.

#### **De eerste academic revolution**

De eerste revolutie (van de drie) voltrok zich volgens Etzkowitz in de tweede helft van de negentiende eeuw, waarbij onderzoek een taak werd van de universiteit die zich tot dan vooral gefocust had op opleiden en vormen van studenten’.<sup>28</sup> In Nederland vond de toevoeging van onderzoek als taak van de universiteit zijn formele neerslag in 1876 in de ‘Wet op het Hooger Onderwijs’. Deze uitbreiding van het universitair takenpakket was mede ingegeven door het gedachtegoed van Von Humboldt dat uitging van ‘Einheit von Lehre und Forschung’.<sup>28</sup> De wet had onmiskenbaar invloed op ‘het type hoogleraar’, zoals de Amsterdamse historicus Peter Knegtmans het noemde. ‘In korte tijd werd wetenschappelijkheid de norm. Hoogleraren werden voortaan geselecteerd op grond van de kwaliteit van hun wetenschappelijk onderzoek’.<sup>29</sup> Onderzoek werd op experimentele leest geschoeid in de natuurwetenschappen, naast al bestaande methoden als verzamelen en classificeren. In de humaniora kwam bronnenkritiek op en werd het archief een werkplaats voor historici. In juridische studies kwam er aandacht voor de onderliggende (subjectieve) normen en waarden. Verdieping in onderzoeksvelden leidde eveneens tot groeiende (mono)disciplinaire specialisatie. Tezamen leidde het tot meer en nieuwe laboratoria en instituten en uitbreiding en diversificatie van het ondersteunend personeel. Technologische ontwikkelingen bevorderden evengoed zowel de ontwikkeling van de wetenschaps-beoefening als de diversificatie van het ondersteunend personeel, met name de technici en laboratoriummedewerkers.

#### **De tweede academic revolution**

De tweede revolutie die hij herkende in de ontwikkeling van de universiteit, is die waarbij economische ontwikkeling een doel wordt van onderzoek en onderwijs: ‘We are undergoing a second transformation in which economic development is added to research and teaching as a legitimate function of the university’.<sup>30</sup> Een proces dat al langer gaande was, maar: ‘Now these three functions will be integrated’. In latere analyses voegde hij er het sociaal domein aan toe en koppelde hij de ontwikkelingen nog nadrukkelijker aan de maatschappelijke ‘vraag’: ‘The first and second academic revolutions integrated research and then economic and social development as academic missions,

---

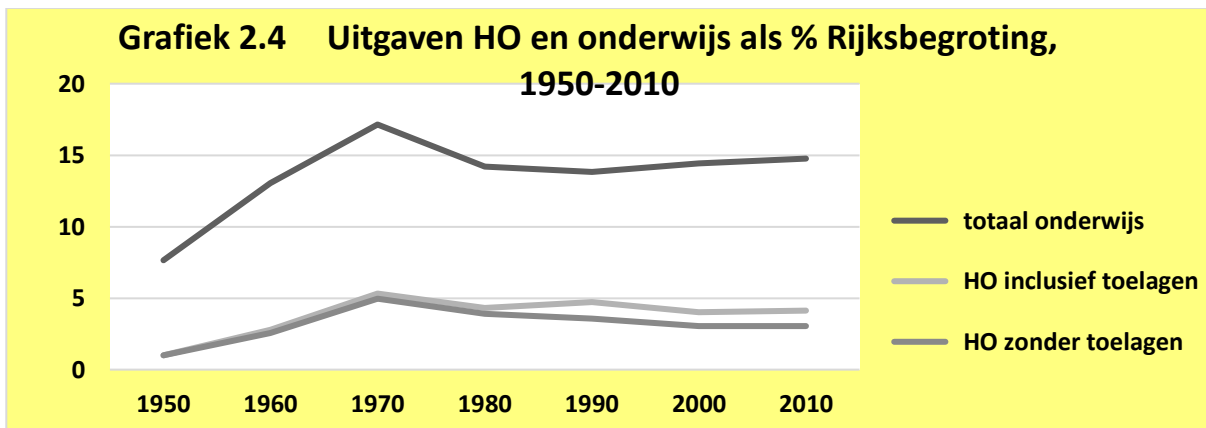
<sup>27</sup> Etzkowitz, *Creative construction: innovation as a triple helix*, 287; Etzkowitz, *The second academic revolution*, 122.

<sup>28</sup> Hier wordt bewust gesteld ‘mede ingegeven door’ want de mate waarin het gedachtegoed van Von Humboldt doorwerkte, is voor discussie vatbaar zoals Joseph Wachelder in zijn proefschrift over de modernisering van de Nederlandse universiteiten in de negentiende eeuw aantoonde. Voor de onderhavige studie is dit van minder belang aangezien het gaat om het effect van de wet Wachelder, *Universiteit tussen vorming en opleiding*, 27-33.

<sup>29</sup> Knegtmans, *Liefde voor de wetenschap*, 18.

<sup>30</sup> Etzkowitz, *The second academic revolution*, 122.

changing the nature of university'.<sup>31</sup> Etzkowitz situeert het begin van deze tweede academische revolutie in de Verenigde Staten in de jaren 1970, in Nederland en andere West-Europese landen in de jaren 1980.<sup>32</sup> Een kleinschalig symbool van deze vermaatschappelijking was de opkomst eind jaren 1970 van wetenschapswinkels waarlangs onderzoek en wetenschappelijke kennis ter beschikking gesteld kon worden aan groepen en individuen die daar normaliter geen toegang toe hadden en nu om een onderzoek konden vragen.<sup>33</sup> Veelal begonnen als studenteninitiatief, werden deze al spoedig gesteund en ondersteund door de universiteit: wetenschap in de etalage. De maatschappelijke oriëntatie groeide over de gehele breedte van het onderzoek. Midden jaren 1980 richtte de universiteit het Universitair Transferbureau Utrecht (UTU) in. De opdracht daaraan was het 'stimuleren van kennisoverdracht in de breedste zin, resp. het werven van middelen in het kader van de derde geldstroom'.<sup>34</sup>



Bron: CBS-statline, *Kosten hoger onderwijs vanaf 1900* gewijzigd 19 december 2019; CBS-statline, *Rijksfinanciën 1900-2018*, gewijzigd 28 juni 2019.

De vermaatschappelijking bestond ook daaruit dat de universiteit in toenemende mate rekening moest gaan houden met financiële restricties zoals in grafiek 2.4 weergegeven.<sup>35</sup> De gouden jaren waren voorbij en zoals onderwijsjournalist Ton Elias in 1971 schertsenderwijs schreef: 'Dat als het zo zou doorgaan, we in Nederland in het jaar 2000 zouden kunnen volstaan met een minister – die van O en W die dan in zijn eentje de hele rijksbegroting nodig (zou) hebben'.<sup>36</sup> In deze periode ging de samenleving en dan met name de politiek, zich steeds meer afvragen waar het geld aan besteed werd en of het onderzoek en onderwijs niet doelmatiger georganiseerd konden worden. Deze vraag naar kostenbeheersing kon paradoxaal overkomen aangezien tegelijkertijd de vraag naar universitair onderwijs (studenten) en naar resultaten van wetenschap zoals gezondheidszorg of energie, bleef toenemen. Het ging leiden tot inhoudelijke keuzen voor te ontwikkelen onderzoeksterreinen, in een herstructurering van het gehele onderwijsaanbod, in het vergroten van doelmatigheid door de introductie van grootschalig management en het ontwikkelen van planning en beleid als sturingsinstrumenten. Met dit laatste kreeg de ondersteuning er in feite een geheel nieuw takenpakket bij naast de al bestaande op het vlak van technische ondersteuning en administratief-beheersmatige bezigheden. Tal van functies gericht op organisatie en coördinatie, management, beleid en het

<sup>31</sup> Etzkowitz en Viale, *A Third Academic Revolution?*, 1.

<sup>32</sup> Etzkowitz and Leydesdorff, *The dynamics of innovation*, 110.

<sup>33</sup> Pennings en Van der Valk, *Wetenschapswinkels aan de RUU*; Pennings en Weerdenburg, *Tien jaar Wetenschapswinkels*.

<sup>34</sup> 'Universitair Transferbureau Utrecht', *Fylakra*, 1985/4. Rond 1993 werd dit opgenomen in het bureau internationalisering.

<sup>35</sup> Grafiek op basis gegevens CBS Statline; het zijn de kosten inclusief hbo.

<sup>36</sup> Knippenberg en Van der Ham, *75 jaar ministerie van O, K en W*, 503.

begeleiden van de grote aantallen studenten en personeelsleden, kwamen op. Deze ontwikkelingen waren mede mogelijk door een fundamentele wijziging van de bestuursstructuur en -cultuur van de universiteiten na 1970. Dit wordt uitgewerkt in een volgende paragraaf, maar de betekenis van de Wet Universitaire Bestuurshervorming (WUB) kan wat dit betreft moeilijk overschat worden.

### De derde academic revolution

De derde academische revolutie die Etzkowitz signaleerde kwam rond 2000 op en hield in een nog verdergaande samenwerking tussen universiteiten, bedrijfsleven en overheden. Een samenwerking waarbij er naar de mening van Etzkowitz tevens sprake is van gezamenlijke verantwoordelijkheden voor de ontwikkeling en toepassing van wetenschap en technologie. In wezen is deze ontwikkeling van toenemende verwevenheid tussen overheid, bedrijfsleven en wetenschap nog volop gaande. Hij hanteerde hiervoor passend in de tijdgeest met de opkomst van moderne biowetenschappen, het DNA begrip *triple helix*; drie (nucleotiden) strengen die om elkaar gedrapeerd zijn namelijk overheid, wetenschap en bedrijfsleven en samen vormen ze het DNA van de samenwerking. De innovatieplatforms die in 2003 en daarna werden ingesteld passen perfect in dit beeld. Deze fase voltrekt zich vanaf het begin van de huidige eeuw en is volgens Etzkowitz:

Based upon the creation of entrepreneurial universities embedded in triple helix relations. The academy will become ever more central to the innovation process and it will supersede many functions of the industrial enterprise.<sup>37</sup>

Twee Twentse onderzoekers, Arend Zomer en Paul Benneworth, typeerden de tweede en derde fase van Etzkowitz met de opkomst van de *Third Mission* naast onderwijs en onderzoek. Zij vergeleken deze met de Nederlandse ontwikkeling na 1980: ‘Dutch policy-makers have been concerned with increasing universities’ societal contributions. Instead of talking about third mission activities, they used the word valorisation to discuss societal enterprising and innovation activities’.<sup>38</sup> Zomer en Benneworth spraken van een *Valorisation Journey*. De ontwikkeling werd sterk gestimuleerd door de Rijksoverheid met tal van specifieke programma’s. Uit hun studie bleek dat alle Nederlandse universiteiten een vergelijkbare ontwikkeling doorgemaakt hebben waar het de *Third Mission* betrof. Deze ontwikkeling en meer in het bijzonder die van de *triple helix* van Etzkowitz, vertaalde zich onder andere in de opkomst van science centra bij alle universiteiten na 2000.<sup>39</sup> Alle Nederlandse universiteiten maakten aan het eind van de hier beschreven periode deel uit van een science park.<sup>40</sup> En net als in Utrecht in 2011, was er een moment waarop de ontwikkelingen de naam science park kregen.<sup>41</sup> Lag in de ‘tweede revolutie’

---

<sup>37</sup> Etzkowitz en Viale, *A Third Academic Revolution?*, 1.

<sup>38</sup> Zomer en Benneworth, *The Rise of the University’s Third Mission*, 88, 91.

<sup>39</sup> Het begrip Science Park komt uit het Angelsaksische taalgebied. Al in de jaren 1980 was er sprake van het idee science park, ook in Utrecht. Daar werd in die periode echter nog vooral een centrum onder verstaan dat informatie en voorlichting gaf over wetenschap en universiteit. Een dergelijk science park formule past in Etzkowitz’ tweede revolutie. De science parken die eind jaren 1990, begin jaren 2000 ontstonden, passen in Etzkowitz derde revolutie vanwege de concrete, brede samenwerkingen.

<sup>40</sup> Utrecht met het Utrecht Science Park (in De Uithof), het Biopartner Center in Maastricht, het Mercator Technology & Science Park te Nijmegen, het Eindhoven Science Park (Brainport), de Rotterdam Science Tower, de Medical Delta te Rotterdam waar de TU Delft en de RU Leiden eveneens aan verbonden zijn, TU Delft Science Park (Technopolis), het Amsterdam Science Park en het Groningse Zernike Science Park.

<sup>41</sup> In Utrecht was er in de laatste halve eeuw al sprake van een ontwikkeling in de benaming. Daarin werd wel de ontwikkeling in De Uithof weerspiegelt. De Uithof ligt in de voormalige Johannapolder en werd de stadswijk De Uithof nadat de universiteit zich vestigde (en het gebied eveneens onder de gemeente Utrecht was gebracht), een vernoeming naar een van de boerderijen in het gebied. Zo bleven de meeste mensen De Uithof als zodanig benoemen, ook na 2011. Het centrum zelf heette in de jaren 1950 en 1960 het Universiteitscentrum en waren er vrijwel alleen faculteiten en diensten van de universiteit

de nadruk op het vraaggericht leveren van wetenschap aan het bedrijfsleven en andere organisaties, bij de derde ligt de nadruk op de gezamenlijke agenda en het gezamenlijk ontwikkelen van activiteiten. Van de universiteiten wordt een actieve rol in economische ontwikkelingen verwacht (innovatie) en tot op zekere hoogte tevens bij sociale ontwikkelingen. Zij raken hierbij steeds meer verweven met economische en maatschappelijke partners.

## **2.3 Wetenschap en wetenschapsbeoefening**

Laboratoria en werkplaatsen waren halverwege de negentiende eeuw nog een zeldzaamheid geweest. De groeiende technologische mogelijkheden en behoeften van het onderzoek maakten echter dat er laboratoria kwamen en werkplaatsen bij de paar universiteiten die Nederland toen telde.<sup>42</sup> In het kielzog van die ontwikkeling van de wetenschap vanaf de negentiende eeuw, ontwikkelde de ondersteuning zich. In beperkte mate gold dit tevens het onderwijs, waarover aan het eind van deze paragraaf een paar opmerkingen. De ontwikkeling van de wetenschapsbeoefening behoeft hier slechts in grove penningen geschetst te worden. Dat zal zijn aan de hand van het onderzoek van de Engelsman Michael Gibbons en Nederlander Arie Rip. Grosso modo zijn er twee perioden tussen 1876 en 2011. Over het karakter van de eerste periode (tot eind jaren 1960) zijn de onderzoekers het wel eens, bij de tweede zijn er nuances.

### **2.3.1 Homogeen en monodisciplinair: Mode 1**

Eenstemmigheid is er onder onderzoekers dat de wetenschap in de tweede helft van de negentiende eeuw moderniseerde in werkwijze en thematiek en er een ontwikkeling op gang kwam van monodisciplinaire specialisatie en disciplinevorming. De opkomst en ontwikkeling van de discipline was de dominante ontwikkeling in de organisatie van de wetenschap in deze fase.<sup>43</sup> In en rond de jaren 1970 veranderde het karakter van de wetenschapsbeoefening. De onderzoeker Michael Gibbons, de latere secretaris-generaal van de organisatie van Commonwealth Universities, noemde deze fase ‘Mode 1’:

Mode 1 refers to a form of knowledge production – a complex of ideas, methods, values, norms- that has grown up to control the diffusion of the Newtonian model to more and more fields of enquiry and ensure its compliance with what is considered sound scientific practice.<sup>44</sup>

Samen met een vijftal andere auteurs uit verschillende landen introduceerde hij in 1994 dit begrip in relatie tot het begrip ‘Mode 2’. Hiermee typeerden zij een door hen gesignaleerde fundamentele

---

gevestigd. In de jaren 1980 en 1990 was er sprake van het Kenniscentrum Utrecht sinds er tal van andere kennisinstellingen naar De Uithof waren gekomen zoals KNAW instituten, de Hogeschool en de academische ziekenhuizen. Na 2000 werd steeds vaker gesproken van science park, tot dit de naam werd. In 2018 wordt Utrecht Science Park ook de formele naam van de (stads)wijk, waarmee de bewegwijzering kon worden aangepast. In 2024 wordt een voorstel in de Utrechtse gemeenteraad om het gebied weer De Uithof te noemen, verworpen (*‘De Uithof blijft Utrecht Science Park heten’*, DUB, 19 januari 2024).

<sup>42</sup> In 1850 waren dat naast de Rijksuniversiteit Utrecht (1636), de Rijksuniversiteiten te Leiden (1575) en Groningen (1614). Alle drie kenden sinds hun oprichting het promotierecht. Vaak werden zij aangeduid met Hogeschool. In Amsterdam was er het Atheneum (1632) dat in 1877 werd tot gemeentelijke universiteit. In Delft was in 1842 opgericht de Academie voor de opleiding van ingenieurs, dat in 1864 de status van Polytechnische School kreeg en vervolgens in 1905, de Technische Hogeschool, waarbij het tevens het promotierecht verkreeg.

<sup>43</sup> De opkomst van disciplines ging overigens niet zonder discussie: het idee van eenheid van wetenschap bleef velen toch aantrekken. Boven de ingang van het in 1894 geopende academiegebouw was in die opvatting nog de spreuk aangebracht: *‘Artibus ex variis unica fax radiat’* (Uit de verschillende (vak)wetenschappen straalt één enkele fakkel op).

<sup>44</sup> Gibbons (red), *The new production of knowledge*, 2.

verandering in de wetenschapsbeoefening na 1970. De ontwikkeling van de wetenschap voltrok zich tot dan langs de lijnen van disciplines. Dat is ook de mening van Twentse innovatiewetenschapper Arie Rip. De specialisatie binnen disciplines, een dominant kenmerk van de wetenschapsonwikkeling in deze periode, is herkenbaar in Nederland. Met de wet van 1876 was de leerstoel geïntroduceerd, waarbij de hoogleraar was aangesteld voor een specifiek vakgebied. Privaatdocenten werden eveneens aangesteld op een leerstoel of een leeropdracht.<sup>45</sup> De groei van het aantal hoogleraren in Utrecht van 44 in 1915 naar 64 in 1940 gaf een proces van specialisatie aan. Het aantal privatdocenten groeide tussen 1915 en 1940 van twintig naar 56 en het aantal buitengewoon hoogleraren groeide in die periode van veertien naar 49. Tijdgenoten zagen dit ook zo: ‘De gestadige uitbreiding van het aantal privatdocenten hangt nauw samen met een steeds toenemende specialisatie in de wetenschappen’, stelde de Utrechtse rector bij de rectoraatsoverdracht in 1922.<sup>46</sup> En in het onderwijs zelf was er eveneens sprake van steeds meer gespecialiseerde opleidingen. In 1876 waren er vijftien doctoraten vastgesteld die golden als einddiploma van een universitaire opleiding. In 1921 werd het Academisch Statuut ingevoerd waarbij niet het doctoraat, de huidige promotie, maar het doctoraal als einddiploma ging gelden en dat in principe na 5 jaar te behalen was. En men stelde zo’n vijftig doctoralen in, wat ten opzichte van de vijftien doctoraten eerder, een groeiende specialisatie tot uitdrukking.<sup>47</sup>



*Afb. 2.1 1960, het Analytisch Chemisch Laboratorium RUU aan de Croesestraat (foto HUA, 55597).*

De specialisatie voltrok zich zowel in de natuurwetenschappen als in andere vakgebieden. Als voorbeeld moge gelden het Kunsthistorisch Instituut in Utrecht. In 1907 werd Willem Vogelsang benoemd tot (de eerste) hoogleraar kunstgeschiedenis. De eerste jaren verzorgde hij onderwijs vanuit zijn privéwoning waar zijn bibliotheek ten dienste stond van de studenten. In 1910 kreeg hij een kamer in het Aardrijkskundig Instituut en in 1913 enkele kamers in het voormalig Tandheelkundig Instituut. Doch het vakgebied groeide verder en als er vijftien jaar later, in 1923, een eigen pand komt voor het Kunsthistorisch Instituut aan de Drift, omvat deze een studiezaal, een bibliotheek, een kamer voor de

---

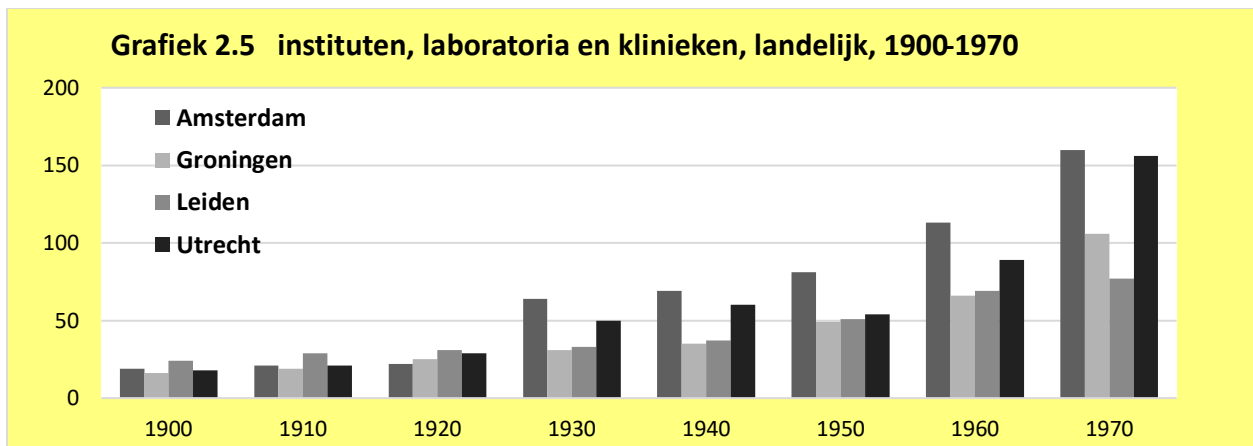
<sup>45</sup> Privaatdocenten werden door de minister aangesteld. (Jensma en De Vries, *Veranderingen in het hoger onderwijs*, 272). Voor 1876 werden hoogleraren per faculteit aangesteld.

<sup>46</sup> *Jaarboek RUU 1921-1922*, 117.

<sup>47</sup> In Utrecht was de specialisatie mede te zien in een stijging van het aantal cursussen dat werd aangeboden: van 195 in 1900 naar 437 in 1949, en dit nog exclusief het diergeneeskundeonderwijs dat vanaf 1926 binnen de universiteit werd verzorgd (*Series Lctionum*, resp. *Jaarboeken RUU*).

hoogleraar, een voor zijn assistent en een werkplaats voor de amanuensis-tekenaar alsmede kamers voor klassieke archeologie, voor christelijke iconografie en kerkelijke bouwkunst, alsmede voor 'het onderwijs in Egyptische en Voor-Aziatische kunst der oudheid'. Deze specialisaties werden verzorgd door buitengewoon hoogleraren en privaatdocenten.<sup>48</sup>

De specialisatie leidde in veel gevallen tot instituutsvorming. Dat was de dominante ontwikkeling in de periode tot 1970: in Utrecht en elders zoals in grafiek 2.5 te zien is. Het liep parallel aan de groei in personeel. Deze instituten waren in hoge mate autonoom: dit wat betreft de wetenschappelijke ontwikkeling, en ook wat betreft bedrijfsvoering. Het ondersteunend personeel was vrijwel geheel georganiseerd binnen deze instituten. In 1970 verdween, met de invoering van een nieuw stelsel voor de universiteiten in de vorm van de Wet Universitaire Bestuurshervorming, het instituut als autonome eenheid binnen de universiteit.



Bron: Universiteitsgidsen van de vier universiteiten.

Binnen deze periode was er na 1945 sprake van schaalvergroting en intensivering. De monodisciplinaire benadering bleef centraal staan, maar de schaal waarop wetenschap werd beoefend groeide, met name bij het natuurwetenschappelijk onderzoek. Rip typeerde de ontwikkeling na 1945 met: *Science: the Endless Frontier*, waarmee hij doelde op het feit dat in deze periode de grondslag werd gelegd voor een zeer activerend wetenschapsbeleid in de westerse landen in deze periode.<sup>49</sup> Gibbons c.s. voorzagen deze decennia met het predicaat: *Policy for Science*. Omschreven werd de haast onbeperkte investering door de overheid in wetenschap in de verwachting dat dit zou gaan renderen.<sup>50</sup> Het was het begin van *Big Science*, een ontwikkeling die zich in Nederland (en Europa) evengoed voltrok. Het waren de glorie-dagen van het monodisciplinair, grootschalig en sterk fundamenteel gerichte onderzoek dat met name de natuurwetenschappen en geneeskunde domineerde. Het liep min of meer gelijk op met de grote industriële ontplooiing in de periode van de wederopbouw van de jaren 1950 en 1960.

<sup>48</sup> Kernkamp, *De Utrechtse Universiteit 1636-1936*, deel 2, 358; Vogelsang, *Veertig jaren kunstgeschiedenis*, 12.

<sup>49</sup> Rip, *The future of research universities*, 444. Hiermee bekleemtoonde Rip de wetenschappelijke dynamiek en de drang nieuwe kennis te verwerven door een associatie te leggen met de 'cowboys van de wetenschap'. Hij verwees hiermee naar het in 1945 uitgebrachte rapport onder dezelfde titel door Vannevar Bush, toenmalig hoofd van de 'Office of Scientific Research and Development', een instelling van de overheid van de Verenigde Staten, waarmee de grondslag werd gelegd voor dat activerende onderzoeksbeleid. Bush had dit rapport geschreven op verzoek van Franklin Roosevelt (1944). Deze was onder indruk geraakt van de mogelijkheden en betekenis van wetenschap voor de samenleving in de Tweede Wereldoorlog en wou dit bestendigen ten behoeve van vreedzame doeleinden.

<sup>50</sup> Gibbons, *The new production of knowledge*, 158.



### 2.3.2 Heteroog: 'Mode 2'

Gibbons en zijn medeonderzoekers kenden aan de ontwikkeling van de wetenschap na circa 1970, een ander karakter toe en typeerden deze met 'Mode 2':

Knowledge production carried out in the *context of application* and marked by its transdisciplinarity; heterogeneity; organisational heterarchy and transcience; social accountability and reflexivity; and quality control which emphasises context- and usedependence.<sup>51</sup>

Rip typeerde de periode na 1970 met *heterogeniteit* in de wetenschapsbeoefening waarbij er sprake was van een *robust knowledge production*. Om te beginnen vervaagde hierbij het onderscheid tussen fundamenteel en toegepast onderzoek:

The old division of labour between fundamental and applied or problem-oriented research has almost disappeared, and with it, the functional distinctions between universities, public labs and industrial and other private research.<sup>52</sup>

Het hield in een toename van multi-, inter- en transdisciplinariteit in het onderzoek en nieuwe samenwerkingsverbanden. Twee Utrechtse wetenschappers typeerden later de ontwikkeling met: 'Van denken in disciplines naar denken vanuit disciplines'.<sup>53</sup> De nieuwe benadering die in de jaren 1970 opkwam, was in Utrecht herkenbaar. Zo omschreef Theo Overbeek, fysisch-chemicus en lid van het college van bestuur, op 6 juni 1974 bij de opening van het complex Trans III in De Uithof, wat de Utrechtse moleculaire biologie inhield:

Het is een samenwerkingsverband op de grensgebieden van Geneeskunde, Biologie, Scheikunde, Natuurkunde, Diergeneeskunde en Tandheelkunde. Het omvat biochemie, fysiologische chemie en biofysica maar ook microbiologie, moleculaire genetica [...] chemische dierfysiologie en anderzijds stukken van de fysische chemie die bij ons van ouds een open oog voor biologische aspecten heeft gehad en dat is nog niet alles. Het samenbindende aspect is het onderzoek van de moleculaire processen die aan het leven ten grondslag liggen.<sup>54</sup>

Naast wetenschappelijke drijfveren, werden maatschappelijke en economische overwegingen van steeds grotere betekenis in de ontwikkeling van de wetenschap. Gibbons c.s. herkenden in de jaren 1970 en begin jaren 1980 een fase die zij noemden: *Science for Policy*. Had de politiek in de jaren 1950 en 1960 zich ten dienste gesteld van de wetenschap, in deze periode die tot in de jaren 1980 liep, was volgens hen het omgekeerde het geval. Wetenschap werd ondergeschikt geacht aan beleidsdoelen: 'The intention was that science and technology should play a key role in achieving the diverse policy objectives of a modern industrial state rather than aiming at the development of science itself'. Hoewel anders geformuleerd, is er een gelijkenis met de tweede academische revolutie zoals Etzkowitz deze omschreef en een fase in de vermaatschappelijking van wetenschap en universiteit. De *Science for*

---

<sup>51</sup> In een artikel in 2000 vatte Gibbons de verschillen nog eens kort samen: 'Briefly: in Mode 1, problems are set and solved in a context governed by the, largely academic, interests of a specific community. By contrast, in Mode 2, knowledge is produced in a context of application involving a much broader range of perspectives; Mode 2 is transdisciplinary, not only drawing on disciplinary contributions but can set up new frameworks beyond them; it is characterised by heterogeneity of skills, by a preference for flatter hierarchies and organisational structures which are transient. It is more socially accountable and reflexive than Mode 1.' Mode 1 and Mode 2 each employ a different type of quality control. Peer review still exists in Mode 2 but it includes a wider, more temporary and heterogeneous set of practitioners, collaborating on a problem defined in a specific and localised context. Thus, in comparison with Mode 1, Mode 2 involves a much expanded system of quality control.' (Gibbons, *Mode 2 and the emergence of context-sensitive science*).

<sup>52</sup> Rip, *Strategic Research, Post-Modern Universities and Research Training*, 153.

<sup>53</sup> Hooimeijer en Van der Zwaan, *125 jaar geowetenschappen aan de universiteit Utrecht*, 199.

<sup>54</sup> Aangehaald in: Van Helvoort, *Overbeek en een hervonden traditie*, 46.

*Policy* werd in de loop van de jaren 1980 gevolgd door *Policy for Technological Innovation* waarbij technologie ingezet werd om de economische terugval in deze periode om te buigen naar groei. Dat kan gezien worden als deel van het herstel na de heftige economische crisis die begin jaren 1980 had gewoed. Ook deze ontwikkeling is te verbinden met de analyse van Etzkowitz, met name met de door hem gesignaleerde derde revolutie.

Bij deze analyses wordt hier stilgestaan met name omdat het duidelijk moge zijn dat de veranderingen in de wetenschapsbeoefening vanaf de jaren 1970, tevens effect zouden hebben op de ondersteuning. Dat werkte in de kern op twee wijzen uit: allereerst veranderde de organisatiestructuur van de wetenschap waarbij de monodisciplinaire instituten als zodanig verdwenen en werden opgevolgd door onderzoek georganiseerd in samenwerkingsverbanden en netwerken. Er was volgens Rip sprake van: 'Creation of alliances and mergers of universities, but also between universities and public research organizations'.<sup>55</sup> Het stelsel van onderzoeksscholen zoals dat in de jaren 1990 in Nederland (landelijk) tot stand kwam, was daar een uiting van.<sup>56</sup>

Ten tweede werd het onderzoek steeds meer gericht op ten eerste gebieden 'waar vernieuwingen te verwachten zijn'.<sup>57</sup> Innovatie werd een steeds belangrijker criterium vanwege het economische potentieel van wetenschap en na 2000 kwam de regering met een beleid waarbij 'innovatieplatforms' werden ingesteld.<sup>58</sup> Hiernaast werd onderzoek meer en meer gericht op brede maatschappelijke vraagstukken en thema's. Arie Rip en anderen spreken van de opkomst van *strategic research*, thematisch gericht onderzoek dat wordt uitgevoerd in de verwachting dat het kennis zal opleveren, welke bestaande of toekomstige maatschappelijke problemen kan helpen oplossen. Het bracht een nieuw en wisselend scala aan samenwerking met andere kennisinstellingen en organisaties met zich mee. De opkomst van science parken was daar een uiting van.

### **2.3.3. Onderwijs**

Ook onderwijs maakte een ontwikkeling door. Onderwijs maakte geen deel uit van de analyses van Etzkowitz en anderen; zij richtten zich met name op de ontwikkeling van de wetenschap zelf en de relatie ervan met de samenleving. Eerder is al kort aangegeven dat de disciplinaire specialisatie zich in het onderwijs vertaalde. Met de opkomst van brede, interdisciplinaire wetenschapsgebieden en maatschappelijke thema's als basis voor onderzoek, veranderde het onderwijsaanbod. Door de tijd heen breidde de betrokkenheid van het ondersteunend personeel bij het onderwijs zich uit. In oorsprong bestond deze uit het voorbereiden van demonstraties, het begeleiden van studenten bij practica (soms als instructeur) en het assisteren bij het onderwijs zoals hondenverzorger Andries Veensma bij diergeneeskunde (afbeelding 2.2). Vanaf de jaren 1950 breidde het takenpakket zich geleidelijk uit en kreeg het ondersteunend personeel taken erbij in het begeleiden en organiseren van het onderwijs. Dat kon variëren van studieadviseurs tot en met onderwijsadministratie. Zeker in de

---

<sup>55</sup> Rip, *The future of research universities*, 445.

<sup>56</sup> In 1992 startte het stelsel van onderzoeksscholen waarbij selectie en samenwerking tussen universitaire onderzoeksgroepen, waarvan de meeste ook interdisciplinair van karakter waren, moesten leiden tot een hoger en internationaal niveau van onderzoek. Het aantal onderzoeksscholen groeide flink uit tot meer dan honderd in Nederland, zodat de volgende stap niet onverwacht kwam, namelijk een nog meer selectief stelsel van toponderzoeksscholen (1998).

<sup>57</sup> '75 Miljoen voor vernieuwend onderzoek', *Universiteitsblad* 1 juli 1999

<sup>58</sup> In 2003 werd er ter verdere versterking, een landelijk innovatieplatform ingesteld onder voorzitterschap van minister-president Balkenende, waarin bedrijfsleven, universiteiten en overheid met elkaar overlegden. Op regionaal niveau verschenen er vergelijkbare platforms. Tien jaar later introduceerde het nationale beleid een volgende fase, namelijk het concentreren van innovatief toponderzoek in een aantal topsectoren. (Brief minister van economische zaken, landbouw en innovatie en de staatssecretarissen van financiën en van O, C & W., dd. 15 september 2011, kamerstuk 32.637, Bedrijvenbeleid).

onderwijsorganisatie en begeleiding hebben zich in het laatste kwart van de twintigste eeuw en het eerste decennium van de eenentwintigste eeuw, grote veranderingen voltrokken. In de jaren 1970 en daarna ontwikkelde de overheid een stringent beleid om studieduur en studierendement te verbeteren, wat onder andere inhield de introductie van de tweefasenstructuur (1981) en diverse maatregelen om de studieduur te beperken. In de jaren 1980 en 1990 ontstond er een organisatorische scheiding tussen onderwijs en onderzoek met onderzoeksscholen en onderwijsinstututen. Dit was bewust Haags beleid, en ook binnen universiteiten ontwikkelde zich dit.

Het leverde een andere onderwijsorganisatie op, een die onderhevig werd aan modularisering van het onderwijsaanbod, visitaties en audits en daarmee specifieke ondersteuning behoefde. Van grote invloed was de introductie in 2003 van de Bachelor-Master structuur in geheel Europa waarmee de internationalisering die al in de jaren 1980-1990 was opgekomen, een sterke impuls kreeg. Studenten kregen enorm veel meer mogelijkheden om van universiteit (nationaal en internationaal) te wisselen, wat weer nieuwe administratie met zich meebracht. Bij dit laatste maakte de automatisering en ICT natuurlijk wel veel mogelijk. Veel onderwijs werd ondertussen steeds meer audiovisueel ondersteund, werden computers vanaf de jaren 1990 standaard gebruikt wat weer digitalisering van het onderwijs met zich meebracht.



*Afb. 2.2 Demonstratie diergeneeskunde 1912, links in grijsbruine jas de hondenverzorger Andries Veensma (HUA 53808, Argos 2015, nr. 52).*

## **2.4 Invloed van technologie**

De ontwikkeling van de technologie heeft altijd een grote invloed gehad op de wetenschapsbeoefening. De in de inleiding al aangehaalde hoofdtechnicus bij het Hygiënisch Laboratorium Kerksen zei het in 1954 als volgt: 'De geweldige ommekeer, veroorzaakt door het aan

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

de markt komen van kunststoffen (plastics) welke bereids al menige toepassing gevonden hebben bij apparaten voor onderzoek'.<sup>59</sup> Het gold ook instrumenten, waarbij er vaak sprake was van een interactie tussen wetenschap en technologie zoals bij apparatuur en meetinstrumenten voor endoscopisch onderzoek, MRI-scans of datasystemen. Projectoren en glasplaten werden vervangen door beamers en software; de lijst van vernieuwingen is onuitputtelijk. Dit alles beïnvloedde de ondersteuning vanzelfsprekend. Waar deze belast was met het maken of onderhouden van apparatuur was dat duidelijk, maar het gold evenzeer dat er allerlei apparatuur ten dienste kwam te staan van de ondersteuning en daarmee hun werk en werkprocessen zou gaan beïnvloeden. Een derde invloed was van algemene aard, de technologie in de werkomgeving.

### Elektriciteit

Evengoed waren de infrastructurele ontwikkelingen van belang waarbij door de tijd heen de komst van elektriciteit en de automatisering het meest in het oog springen. Natuurlijk kenden deze eveneens een 'instrumentenkant', denk aan de ontwikkeling van stencilmachines en kopieerapparaten in de kantoor- omgeving. Deze boden geheel nieuwe mogelijkheden voor de administratie (en voor studenten en wetenschappers). Het eerste fotokopieerapparaat in Utrecht dateert uit 1964 en stond bij de universiteitsbibliotheek; het duurde dertig seconden per kopie.<sup>60</sup> In de kern betrof het een ontwikkeling van het gehele systeem van infrastructuur, netwerken, voorzieningen en technische mogelijkheden. Hier zal kort worden stilgestaan bij deze twee 'grote' ontwikkelingen. De komst van elektriciteit en zoets als een elektromotor maakten geheel nieuwe instrumenten mogelijk. Energie en kunstlicht stroomden de laboratoria en werkplaatsen binnen. Nu kunnen we elektriciteit niet meer wegdenken, wellicht op enkele dagen kamperen na, maar dat was rond 1900 anders. Elektriciteit was revolutionair en de invoering ging niet onopgemerkt voorbij. Het Fysisch Laboratorium liep in 1901 voorop:

Een accumulatorenbatterij [maakte] het mogelijk elk ogenblik den nodige elektrische stroom te verkrijgen niet alleen in de collegezaal maar ook in de verschillende werkkamers van het Laboratorium. Deze gehele elektrische installatie is een grote aanwinst die uitstekend voldoet.<sup>61</sup>

Winst was tevens dat de plaatsing ervan beter doordacht was:

Terwijl vroeger de gasmotor en dynamo onmiddellijk naast de collegezaal gevonden werden, wat zowel voor den Hoogleraar als voor de studenten zeer hinderlijk was, zijn deze nu in een der nieuwe lokalen geplaatst, waardoor thans de stem van den Hoogleraar niet meer op zo zware proef gesteld en van de studenten minder inspanning gevorderd wordt.<sup>62</sup>

### Computers en ICT

Ruim driekwart eeuw later ging de samenleving een nieuwe (technologische) fase in met de komst van de eerste personal computers en computernetwerken. De technologische revolutie raakte de

---

<sup>59</sup> *Solaire Reflexen*, juli 1954.

<sup>60</sup> 'Na 30 seconden wit op zwart', *Utrechts Nieuwsblad*, 10 juni 1964. Het apparaat werd door Des Tombe in bedrijf gesteld; het was toen nog een bericht in de krant waard.

<sup>61</sup> *Jaarboek RUU 1900-1901*, 49.

<sup>62</sup> *Ibidem*. De universiteit behoorde overigens tot de voorlopers in Utrecht. Elektriciteit was al in gebruik sinds midden negentiende eeuw, evenwel sporadisch omdat lichtgas en steenkolen goedkoper waren. Rond 1900 veranderde dit en in 1905 kreeg Utrecht zijn eerste elektriciteitscentrale.

Utrechtse universiteit op dezelfde wijze als de andere Nederlandse universiteiten. Het veranderde de ondersteuning onomkeerbaar waar het de dagelijkse werkzaamheden van het personeel betrof en de organisatie van hun werk. In enkele stappen zal de ontwikkeling van de nieuwe technologie en zijn toepassingsmogelijkheden worden beschreven. Vanaf de jaren 1950 waren de eerste computers in gebruik gekomen voor onderzoek en administratieve doeleinden.

Eind jaren 1950 schafte het bureau een ponskaartensorteermachine aan<sup>63</sup> Hiermee konden 40.000 kaarten per uur gesorteerd worden en waren er tal van toepassingsmogelijkheden, voor zowel onderzoek als administratie. Aangeschaft werd er de eerste computer, de door de PTT ontwikkelde 'ZEBRA' (Zeer Eenvoudig Binaire Reken Apparaat) dat de ponskaarten kon verwerken. Het apparaat werkte met magnetische trommels met achtduizend geheugenposities.<sup>64</sup> Deze werd ingezet bij onder andere de studentenadministratie en werd al spoedig intensief gebruikt (twintig uur per dag of meer).<sup>65</sup> Enkele jaren later, 1963, werd de 'Electrologica X8' aangeschaft, die honderden malen sneller was dan de Zebra. In 1967 werden vervolgens de eerste minicomputers in gebruik genomen naast de grote centrale computerfaciliteit die ondertussen was ingericht bij het ACCU.<sup>66</sup> Onderzoek naar de introductie van computers en automatisering in Groningen, laat een zelfde beeld zien.<sup>67</sup> Niet verwonderlijk, want de universiteiten trokken grotendeels gezamenlijk op in dit proces en dergelijke inkoop liepen toen nog via het Rijks Inkoop Bureau.



*Afb. 2.3 De ZEBRA met rechts het bedieningspaneel RUG (Bron: Van Helvoort, Een verborgen revolutie, 26).*

<sup>63</sup> Ponskaarten waren kaarten waarin ponsjes (gaatjes) konden worden aangebracht en door de locatie op de kaart en het aantal ponsjes, kon de kaart gegevens vastleggen die mechanisch konden worden uitgelezen. Later werden deze nog gebruikt als invoer voor computers, totdat er werd overgegaan op (magnetische) banden en trommels.

<sup>64</sup> CA UU 07, doos 1, 'Dossier organisatie 1968-1969/1971-1972/197'.

<sup>65</sup> *Solaire Reflexen*, juli 1963.

<sup>66</sup> *ACCU Magazine* september 1984, 4.

<sup>67</sup> Van Helvoort, *Een verborgen revolutie*.

## *‘Die zorg droeg voor dit goede verloop’*

Vervolgens nam in 1965 het bureau een ‘computercentrum’ in gebruik, gevestigd in een nieuwbouw in de tuin van Kromme Nieuwe Gracht 46. En geklimatiseerd want: ‘Behalve dat het efficiënt is ingericht, is het bijzondere er aan, dat het geheel ‘airconditioned’ is’.<sup>68</sup> Deze computer was een ‘nieuw administratief fenomeen – een computer van het type IBM 1401’. Het ‘fenomeen’ werd in eerste instantie ingezet voor de afdeling Financiën en Comptabiliteit; de werking was echter groter en in de praktijk verzorgde het de studentenadministratie, de personeelsadministratie, de financiële administratie en de bouwadministratie. De administratieve capaciteit werd hiermee ongekend uitgebreid want de computer werkte met tapes die aanzienlijk meer gegevens konden bevatten (circa twintig miljoen tekens per tape). ‘In een normale archiefkast kan men honderd tapes opbergen, het equivalent van 25 miljoen ponskaarten’.<sup>69</sup> In 1965 werden de administraties van de instituten overgebracht wat nogal wat wijzigingen in de werkwijzen met zich meebracht: ‘De eigenlijke oorzaak van alle veranderingen is de overgang van de registratie van bestellingen en factuurs naar de computer van het bureau van de Universiteit’, meldde de administratie van het Fysisch Laboratorium.<sup>70</sup> Stapsgewijs breidde dit zich uit naar een systeem zonder welk nog maar weinig gedaan kon worden. Het werd een digitale revolutie dat het werk van de individuele medewerker grondig veranderde, de organisatie en werkwijzen en steeds nieuwe mogelijkheden bleek te bieden, ook ten behoeve van ondersteunende dienstverlening. Zo werd ‘in 1985 begonnen met de geautomatiseerde opslag van laboratorium gegevens uit de laboratoria van Interne en Gezelschapsdieren’.<sup>71</sup>

In de jaren 1960 hadden alle universiteiten een eigen rekencentrum opgezet. In Utrecht werd dat het Academische Computer Centrum Utrecht (ACCU). Al gauw ontstond er een netwerk tussen de centra, het EARN netwerk (European Academic Research Network). Dit door IBM opgezette netwerk verbond de universiteiten met netwerken in andere Europese landen, de Verenigde Staten en Canada.<sup>72</sup> Midden jaren 1980 zetten de universiteiten een landelijk centrum op, dat het EARN opvolgde het SURF (Samenwerking Universitaire Reken Faciliteiten). Deze zag zijn activiteiten niet beperkt tot rekenfaciliteiten, want zag voor zich een bredere taak weggelegd om bij te dragen aan de: ‘ontwikkeling van de ‘informatiemaatschappij’ door het ontwikkelen en verbinden van netwerken en systemen’.<sup>73</sup> Veel van deze ontwikkelingen hingen samen met de opkomst van het internet vanaf de jaren 1980. Het maakte de ‘informatiemaatschappij’ mogelijk, een ontwikkeling die een ieder zou raken al was de intensiteit in het begin beperkt. In 1990 meldde het ACCU nog: ‘Vrijwel iedereen werkt tegenwoordig weleens op een PC’.<sup>74</sup> Daarna ging het snel en sneller. In 1990 waren er landelijk circa 40.000 werkstations aangesloten, in 1995 waren er tussen de 130.000 en 150.000 gebruikers. In 1991 stuurden studenten vrijwel geen e-mail, de enkele gebruiker die er toen was, mailde enkele malen per jaar. Bijna een kwart van de gebruikers: ‘Onder de WO-studenten en een vijfde onder de hbo-studenten mailt nu dagelijks’ meldde het ACCU in september 1995.<sup>75</sup>

Het EARN-netwerk en het eerste SURF-netwerk hadden via de reguliere (PTT) telefoonlijnen gelopen, pas tegen 1990 kwamen glasvezelnetwerken in gebruik, onder andere in De Uithof. Dat was het begin van het SURFnet 2. Via deze netwerken waren (inter)nationale en lokale ontwikkelingen met elkaar verbonden. Landelijk speelde onder meer dat vanaf midden jaren 1980 het Amsterdamse

---

<sup>68</sup> *Solaire Reflexen*, oktober 1965.

<sup>69</sup> *Jaarverslag RUU 1965-1966*, 140.

<sup>70</sup> ‘Nieuws van de administratie’, *Fylakra*, 1966/2.

<sup>71</sup> Binkhorst en Van Nieuwstadt, *Interne in de Uithof*, 32.

<sup>72</sup> *SURF-net Bulletin*, juni 1987, 13.

<sup>73</sup> *Idem*, 4.

<sup>74</sup> *ACCU Nieuws*, februari 1990, 10.

<sup>75</sup> *SURF-net Bulletin* september 1995, 5.

rekencentrum SARA (Stichting Academisch Rekencentrum Amsterdam) een nationale functie kreeg als rekenfaciliteit. Tegelijkertijd was men in Utrecht (en elders) vanaf eind jaren 1980 druk bezig met het aanleggen van een lokale infrastructuur, het RUU-net 2 ter vervanging van het reguliere telefoonnetwerk. Gebouw na gebouw in De Uithof werd hier op aangesloten zodat er binnen deze gebouwen werkplekken aangesloten raakten op elkaar en op de nationale netwerken. Ook landelijk gingen de ontwikkelingen voort: in 1997 was er al sprake van SURFnet 4 en in 1999 keek men al vooruit naar de volgende opschaling die 2002 gereed moest zijn: ‘SURFnet5: snelweg naar de toekomst’. De ontwikkelingen waren niet alleen structureel van aard. In de computer software en breder, de applicatiesfeer was er eveneens sprake van revolutionaire ontwikkelingen. En vanaf de jaren 1990 zien we de ‘informatiemaatschappij’ terug in de opkomst van de ICT en weer later in die van de kunstmatige intelligentie en algoritmes. De effecten waren enorm en fundamenteel van aard.

## 2.5 De WUB als ‘game changer’

Van geheel andere aard, echter niet minder ingrijpend, was de wijziging van de wettelijke structuur in 1970 met de invoering van de Wet Universitaire Bestuurshervorming (WUB).<sup>76</sup> Het eilandenrijk dat de universiteiten tot dan waren geweest met hun talrijke, vrijwel autonome instituten en laboratoria, met een universitair bestuur waar de verantwoordelijkheden voor beheer en voor onderwijs en onderzoek gescheiden waren tussen curatoren en senaat, de *duplex ordo*, en waar naast de curatoren alleen hoogleraren invloed op het bestuur hadden. Wat kwam was een piramidale structuur en andere werkwijzen waarmee de universiteit top down aangestuurd kon worden. Tegelijkertijd werd er draagvlak, invloed en controle georganiseerd in de vorm van gekozen raden voor al het personeel en de studenten. Hiernaast kregen enkele ‘vertegenwoordigers’ vanuit de samenleving (Buiten Universitaire Leden) een plaats in de universiteitsraad. Onmiskenbaar bracht de WUB een breuk in de ontwikkeling van de universiteit met zich mee. De meeste tijdgenoten zagen dat als een ontwikkeling ten goede: uit de officiële evaluatie van de invoering van de WUB die in 1978 werd gehouden, bleek dat (landelijk) zo’n 80% van het ondersteunend personeel en 75% van het wetenschappelijk personeel vond dat de WUB positief had uitgewerkt op de eigen werksituatie.<sup>77</sup>

### 2.5.1 De Duplex Ordo

Tot de WUB was de universiteit (wettelijk) gestructureerd op basis van de duplex ordo. De wortels hiervan lagen ver terug in de geschiedenis van de universiteiten. Van oudsher beschouwde men de universiteit als een gemeenschap, de *civitas academica*, die zich zelf bestuurde. Het begrip voert terug tot Plato’s Akademeia, de tuin waarin hij en zijn leerlingen in de vierde eeuw voor Christus al discussiërend werkelijkheid en waarheid onderzochten. Het was persoonlijke vorming en scholing, vergelijkbaar met het latere idee van de meester-gezel relatie van de gilden; deze gemeenschap van docenten en leerlingen was kleinschalig en sociaal coherent. En zo kwamen de universiteiten de Middeleeuwen uit en bleven deze kleine coherente gemeenschap in feite tot in de negentiende eeuw. Hierbij waren de hoogleraren verenigd in de senaat en de studenten in het studentencorps dat het overgrote deel van de studenten verenigde tot aan de Eerste Wereldoorlog.

In de negentiende eeuw ontwikkelde de West-Europese, continentale universiteit zich aan de hand van het (humanistische) concept geformuleerd door Wilhelm von Humboldt (1767-1835) die in feite het idee van de autonome, universitaire gemeenschap uitbouwde. De universiteit diende in zijn

---

<sup>76</sup> Formeel werd de wet in 1970 van kracht en 9 december gepubliceerd in het Staatsblad (601); invoering ving daarna aan.

<sup>77</sup> *Gewubd en gewogen*, 92.

visie een vrijplaats te zijn voor wetenschappelijk onderzoek en vorming. Daartoe werden wetenschap en het beheer van de universiteit gescheiden: de duplex ordo. Op deze wijze kon de wetenschap gevrijwaard worden van al te bemoeizuchtige overheden, Duitse vorsten en de kerk. In die zin was dit te zien als onderdeel van de liberale emancipatie van de moderne burger en de nationale staat en het was dit gedachtegoed dat ten grondslag lag aan de Wet op het Hoger Onderwijs van 1876.

De duplex ordo werd het bestuursmodel van de universiteit.<sup>78</sup> In de duplex ordo had de senaat, de verzameling van de gewone hoogleraren, de zeggenschap over onderwijs en onderzoek; de materiele zaken werden namens de minister door het college van curatoren bedaan.<sup>79</sup> Het curatorschap was een nevenfunctie en de curatoren vergaderden eenmaal per maand, dit bleef zo tot 1970 toen dit college werd opgeheven. Dit college werd ondersteund door de secretaris van het college van curatoren en deze was in feite de enige dagelijkse bestuurder van de universiteit. Wetenschap en onderwijs was georganiseerd rond de hoogleraren, die in veel gevallen, daartoe over een instituut beschikten of laboratorium. De universiteit kende rond 1900 verder nog de universiteitsbibliotheek; het bureau van de universiteit kwam pas na de Eerste Wereldoorlog tot stand. En pas in de jaren 1950 ging dit bureau een substantiële omvang krijgen.

De senaat was het centraal orgaan van de *civitas academica* waartoe gerekend werden de hoogleraren, lectores en (oud-)studenten. In 1900 waren er in Utrecht circa veertig hoogleraren die elkaar met regelmaat tegenkwamen: in de senaat, bij promoties en bij tal van informele gelegenheden als diners.<sup>80</sup> Oud-hoogleraren bleven voor altijd lid en mochten aanschuiven bij de senaat. Overig wetenschappelijk personeel was in 1900 beperkt in tal: enkele lectoren en circa 25 assistenten, veelal kandidaats studenten.<sup>81</sup> Privaatdocenten en het ondersteunend personeel maakten geen deel uit van de *civitas*.<sup>82</sup>

Al in het interbellum was er kritiek gekomen op deze wijze van bestuur en werd er door een aantal hoogleraren gepleit voor een meer Amerikaans en bedrijfsmatig opgezette structuur. De universiteit was niet meer dat kleine gezelschap van een beperkt aantal hoogleraren. Het was de Leidse historicus Johan Huizinga die als een van de eersten pleitte voor vernieuwing van deze gestolde organisatievorm. In 1922 publiceerde hij daartoe een artikel in *De Gids* waarin hij stelde dat: 'De techniek van het universiteitsbestuur is gebrekkig'.<sup>83</sup> In de kern pleitte hij voor meer zelfstandigheid van de universiteiten en een meer eenduidig bestuur. Hij kreeg bijval van de Utrechtse historicus

---

<sup>78</sup> Zie voor ontstaansgeschiedenis Dorsman, *Over het bestuur van een universiteit in de negentiende eeuw*.

<sup>79</sup> Vaak zaten de burgemeester en de commissaris van de koning/koningin qq. in het curatorium, de overige leden vullden vooraanstaande maatschappelijke functies zoals voorzitter van de eerste kamer, lid tweede kamer of lid van de Raad van State.

<sup>80</sup> Cohen vermeldde in zijn biografie: 'In de jaren vóór de Wereldoorlog 1914 zag men elkaar vaak, niet in het minst op kleine diners, waar men dan collega's van verschillende faculteiten met hun betere helften ontmoette. (...) al brachten zij uiteraard het nadeel dat zij door hun veelvuldigheid, menige avond in beslag namen.' Maar na 1918 waren 'zij zeldzaam geworden' (Cohen, *Na driekwart eeuw; levensherinneringen*, 83).

<sup>81</sup> Zij waren georganiseerd in de vereniging *Natura*, voluit: 'Natura dux nobis et auspex; vereniging van Assistenten, Hoofdassistenten, Conservatoren en Lectoren aan de Rijksuniversiteit te Utrecht' ('De natuur is onze leidsvrouw en beschermster). Waarschijnlijk voortkomend uit de gelijknamige studentenvereniging die in 1853 'ten huize van den hoogleraar P. Harting' was opgericht 'ter opwekking tot, en bevordering van de studie der natuurwetenschappen.' Later, toen er sprake was van meer assistenten en overig wetenschappelijk personeel, werd het de 'vereniging van assistenten, conservatoren, wetenschappelijk ambtenaren en lectoren aan de Rijksuniversiteit Utrecht'. Omstraaks 1925 werd deze omgezet in een vereniging van assistenten aan de Rijksuniversiteit, na 1950 in de 'Vereniging van de Wetenschappelijke Staf'.

<sup>82</sup> Van Berkel stelt dat het ondersteunend personeel in het interbellum tot de *civitas* ging behoren: 'Wel werden inmiddels de leden van het niet-wetenschappelijk personeel tot de academische gemeenschap gerekend, als we tenminste mogen afgaan op het feit dat ook hun onderscheidingen en jubilea en soms afscheid in de annalen van de universiteit werden vermeld.' (Van Berkel, *Universiteit van het noorden*, deel 2, 656). Dit lijkt evenwel een te optimistische benadering zoals nog verduidelijkt zal worden in de hoofdstukken 8 en 9.

<sup>83</sup> Huizinga, *Het Bestuur der Rijksuniversiteiten*, 10.



Willem Kernkamp in het weekblad *De Amsterdammer*, waarvan Kernkamp hoofdredacteur was naast zijn hoogleraarschap in Utrecht. Beging jaren 1930 wierp de Utrechtse chemicus Hugo Kruyt zich in het debat. Hij was geïnspireerd door een reis door de Verenigde Staten en had in 1931 een brochure uitgebracht onder de titel *Hooge School en Maatschappij*. Hij bepleitte het achterlaten van de: ‘Republiek der geleerden’ en de komst een modern georganiseerde en op de maatschappij gerichte universiteit.<sup>84</sup> Tot iets leidde het al met al niet.

### De commissie Reinink

Nadat Nederland was bevrijd in mei 1945 werd de discussie snel hervat. Geconstateerd werd dat de universiteit veel te los had gestaan van de samenleving en te weinig aandacht had gehad voor de ontwikkelingen in die samenleving. Met name van studentenzijde was er zware kritiek op de houding van de senaat, rector en curatoren die, toen het erop aankwam, de studenten aan hun lot hadden overgelaten; dit op enkele uitzonderingen na. De *civitas academica* bleek in hun ervaring vooral een begrip, niet een praktijk. Terwijl vele studenten (en enkele medewerkers en hoogleraren) in verzet waren, poogde het bestuur van de universiteit om hen daarvan af te houden. De bestuurders waren vooral bezig geweest de universiteit zoveel als mogelijk in werking te houden.

Twee, uiteindelijk onverenigbare krachten kwamen na de oorlog naar voren. Enerzijds was er de algemeen maatschappelijke tendens om het oude verzuilde Nederland achter zich te laten en voort te bouwen op de eenheid die er in de oorlogsjaren ontstaan was. Het was de ‘Doorbraakgedachte’ die leidde tot de vorming van onder andere de Partij van de Arbeid en de Volkspartij voor Vrijheid en Democratie. Binnen de universiteit vertaalde dit zich in nieuwe organisaties ten behoeve van studenten, los van de traditionele, die ook studenten die geen lid waren van een vereniging een thuis te geven. In Amsterdam werd in 1945 de Algemene Studenten Vereniging Amsterdam (ASVA) opgericht, later gevolgd door de Stichting *Civitas Academica Amstelodamensis*.<sup>85</sup> In Utrecht werd in 1946 een Utrechts Studenten Koor en Orkest opgericht, een Studium Generale opgezet en kwamen er nieuwe studentenvoorzieningen zoals een Universiteitshuis op het Lepelenburg met een mensa.

Anderzijds was er binnen met name het hooglerarencorps en bij delen van de studentenpopulatie, het idee dat de *civitas academica* hersteld diende te worden. Het leidde er in Utrecht toe dat in januari 1946 het eerste nummer van een universitair blad werd uitgebracht: *Sol Iustitiae, Orgaan der Utrechtse Universitaire Gemeenschap*, onder redactie van studenten en wetenschappelijk medewerkers. *Sol Iustitiae* verwees naar de zinspreuk van de universiteit -*Sol Iustitiae, Illustra Nos-*, maar ook en nogal pretentius, naar het blad dat het studentenverzet in 1943–1944 had uitgegeven in Utrecht.<sup>86</sup> In het eerste nummer werd het blad omschreven door rector Boeke als ‘het eerste reële teken van de werkelijkheid van onze *Civitas Academica*, onze Universitaire Gemeenschap [...] onze Universiteit wordt daardoor tot een eenheid, zoals zij dit in vroeger eeuwen was’.<sup>87</sup> Het ondersteunend personeel werd hier niet bij betrokken.<sup>88</sup>

---

<sup>84</sup> Zie ook Knechtmans, *Universiteit en samenleving*, 12. De volledige omschrijving van de universiteit door Kruyt was: ‘Een republiek der geleerden; zij werd gevormd door allen die studeerden en die gestudeerd hadden.’ Zijns inziens moest het idee vaarwel gezegd worden dat de universiteit er alleen zou zijn voor het allerhoogste en de geleerden, verwijzend naar de opbouw in de Verenigde Staten van ‘colleges’ en ‘graduate schools’ waarvoor in Nederland toen geen enkele belangstelling was.

<sup>85</sup> Dohmen en Steens, *De ideale gemeenschap*.

<sup>86</sup> Ze zinspreuk betekent: ‘rechtvaardige zon, verlicht ons’. *Sol Iustitiae* werd gepresenteerd als een opvolger van het *Utrechtsch Faculteitenblad* dat tussen 1933 en 1942 werd verzorgd door het Utrechts Studenten Corps, en vervolgens als verzetskrant tot september 1944.

<sup>87</sup> ‘Inleiding’, *Sol Iustitiae*, 19 januari 1946. De inleiding was van rector Boeke.

<sup>88</sup> De redactie bestond uit: ‘Een vertegenwoordiger der professoren, een der overige docenten, een der assistenten, en een van elk der 5 studentenverenigingen (...)’ (‘Inleiding’, *Sol Iustitiae*, 19 januari 1946).

## *‘Die zorg droeg voor dit goede verloop’*

Beide ‘krachten’ en het nog steeds levende idee dat het bestuur van de universiteit gemoderniseerd moest worden, leidden tot het instellen op 1 mei 1946 van een staatscommissie die, zoals gebruikelijk, werd vernoemd naar zijn voorzitter de secretaris-generaal van het ministerie Hendrik Jan Reinink. Minister Van der Leeuw had haast: universiteit en wetenschap waren noodzakelijk voor het herstel van Nederland.<sup>89</sup> De commissie was breed samengesteld met ruim 90 leden waarvan 55 hoogleraren en vijf studenten.<sup>90</sup> De samenleving werd met ruim dertig leden gerepresenteerd uit bedrijfsleven, kerk, ambtenaren, deskundigen en het middelbaar onderwijs. Leden uit de sector ondersteunend personeel maakten er geen deel van uit. Het rapport van de commissie kwam pas in 1949. Veel van de ideeën van Kruyt kwamen in het rapport terecht, waaronder een herstructurering van het onderwijsaanbod vergelijkbaar met het Angelsaksische model. Het rapport telde vijfhonderd bladzijden en bood een uitgebreide agenda voor de toekomst. Het tij was echter gekeerd en de politiek trok zich terug op oude stellingen. Nadat het rapport was aangeboden werd er een tweede commissie ingesteld, de ‘commissie Pot’, om de voorstellen van Reinink in een wetsvoorstel om te zetten. In 1952 werd het wetsvoorstel ingediend, waarbij een aantal zaken waren ‘teruggedraaid’. Uiteindelijk werd in 1960 de wetgeving gewijzigd in de Wet Wetenschappelijk Onderwijs 1960, maar van de voorstellen van Reinink was weinig meer overgebleven en de duplex ordo werd in stand gehouden.

## **‘De zestiger jaren’**

Na 1960 zetten de gunstige economische ontwikkelingen zich voort en groeide de welvaart verder. In de loop van dit decennium werd het evenwel langzaam duidelijk dat de groei niet onbeperkt kon zijn en dat er rekening gehouden moest gaan worden met minder middelen. Doelmatigheid om met (relatief) minder middelen hetzelfde of eventueel meer te kunnen doen, werd een thema in de politiek en binnen de universiteiten. Tegelijkertijd kwam een nieuwe generatie in beeld, die van de babyboomers, die hun plek in de samenleving opeisten onder andere door zeggenschap te beogen in het politieke leven en, binnen de universiteit, in het universitair bestuur. Hierin stonden zij bij de universiteit niet alleen, grote delen van het (overig) wetenschappelijk personeel streefde eveneens zeggenschap na.<sup>91</sup>

Van het naoorlogse idealisme uit het rapport Reinink was niets overgebleven. In feite was de universiteit een probleem geworden, uit zijn voegen gebarsten en amper bestuurbaar. Aan de ene kant was er een brede, publieke roep om een meer toegankelijke universiteit en een universiteit die meer ten dienste van de samenleving stond. Daarbij werd het begrip ‘Ivoren Toren’ vaak gebruikt om de bestaande en ervaren afstand tussen universiteit en samenleving te benadrukken. De universiteit diende te democratiseren door meer toegankelijkheid en door een andersoortig en breed gedragen bestuursvorm, in plaats van een klein gezelschap van curatoren en hoogleraren.

---

<sup>89</sup> *Rapport Reinink*, XVI.

<sup>90</sup> De commissie werd in een aantal secties opgedeeld, waaronder secties met betrekking tot de ‘bestuursinrichting en interne organisatie’, de ‘verhouding hoger onderwijs – maatschappij en wetenschap’ en de ‘faculteiten indeling’. Vanuit Utrecht namen een aantal vooraanstaande wetenschappers deel aan het werk van de commissie zoals Kruyt, die voorzitter werd van de sectie die zich richtte op de verhouding universiteit en samenleving. Tot de leden behoorden de Utrechtse hoogleraren S.F.H.J. Berkelbach-van der Sprenkel, F.J.J. Buytendijk, Ph. Kohnstamm, W.P.J. Pompe, H.C. Rümke, F.A. Venig Meinesz, H. Wagenvoort en J. Westerdijk. P.J. Kipp, conservator bij het Zoölogisch Laboratorium, maakte deel uit van het secretariaat van de commissie. De commissie werd in een aantal secties opgedeeld, waaronder secties met betrekking tot de ‘bestuursinrichting en interne organisatie’, de ‘verhouding hoger onderwijs – maatschappij en wetenschap’ en de ‘faculteiten indeling’.

<sup>91</sup> Zo steunde een vergadering van het Utrechtse wetenschappelijk personeel in juni 1969, waar zo’n driehonderd (van de 1.400) leden aanwezig waren, een bezetting van de studenten van het Academiegebouw met de eis dat de vergaderingen van de senaat en curatoren openbaar zouden worden (*‘Stafconvent’*, *Universitaire Reflexen*, 5 september 1969).

Aan de andere kant stond de universiteit voor de geweldige opgave om, na tientallen jaren financiële groei, de tering naar de nering te zetten. In grafiek 2.4 was een overzicht gegeven van de financiële ontwikkelingen. Met doelmatigheid was het evenwel zeer matig gesteld. Wie bijvoorbeeld keek naar de in 1967 door de universiteiten Groningen, Leiden en Utrecht ingestelde Interuniversitaire Efficiency Commissie en de erop volgende commissie Unidoel, moet constateren dat het verbeteren van efficiency in de kinderschoenen stond.<sup>92</sup> Dat was inclusief de universitaire structuur met de talrijke instituten en laboratoria waardoor er volgens latere onderzoekers sprake was van een 'versplinterde basisstructuur' en dat de universitaire 'organisatie niet veel meer is dan een losse bundeling van segmenten'.<sup>93</sup>



Afb. 2.4 De curatoren van de RUU in 1960 in de Curatorenkamer Kromme Nieuwegracht 29. Pochetten zijn nog gebruikelijk om zich als oud-lid van het Utrechts Studenten Corps te onderscheiden. (HUA 827051)

### **Posthumus**

In 1968, het jaar waarin in mei de Parijse studenten de straat opgingen, verkondigde de oud-rector van de Eindhovense universiteit Kees Posthumus: 'De profeten der doelmatigheid kloppen aan de poort van de universiteit'.<sup>94</sup> De roep om zeggenschap en de roep om doelmatigheid vonden elkaar. Posthumus was in 1967 aangesteld door minister Veringa als Regeringscommissaris voor het Hoger Onderwijs en in 1968 kwam hij met wat later de Nota Posthumus is gaan heten: *De universiteit, doelstellingen, functies, structuren*. Hij formuleerde drastische voorstellen om te komen tot beheersing van de alsmaar uitdijende kosten van het hoger en wetenschappelijk onderwijs. De 'profeten'

<sup>92</sup> CA UU 07.58, doos 112, notitie 14 juni 1967.

<sup>93</sup> Marx, *De universiteit als organisatie in verandering*, 11.

<sup>94</sup> Posthumus, *De Academische Renaissance*, 13.

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

beperkten zich hier echter niet toe; in wezen kwam er een beleidsprogramma op gang van herstructurering en bezuinigingen dat tot in de jaren 1980 het landelijk beleid zou bepalen.<sup>95</sup>

Het andersoortig bestuur kwam er, zij het met de voor Nederland toch wel gebruikelijke omwegen. In 1965 werd er door de Academische Raad een commissie ingesteld werd onder voorzitterschap van ir. A.G. Maris, oud directeur-generaal van O, K & W en oud-voorzitter van de Academische Raad. In 1967 kwam deze met een serie voorstellen om de bestuurskracht op vooral centraal en facultair niveau te versterken: 'In haar rapport stelde de commissie een hiërarchisch bestuursmodel voor met professionele bestuurders aan de top en een marginale inspraak van universitaire personeelsleden en studenten'.<sup>96</sup> Het rapport Maris verdween echter in de lade van de Academische Raad. Een paar jaar later, de bestuurlijke nood was ondertussen verder gestegen, kwam de minister met nieuwe voorstellen opdat de: 'Uitvoering van het vastgestelde beleid - met behulp van de middelen die de nationale gemeenschap ter beschikking stelt - deskundig, doelmatig en slagvaardig dient te geschieden'.<sup>97</sup> Het werd een nieuwe bestuursstructuur die de breed gedragen roep om betrokkenheid bij het bestuur vanuit alle groepering binnen de universiteit, honoreerde. En zoals het in de geschiedenis wel vaker is voorgekomen werd uiteindelijk meer macht bij de 'top' gelegitimeerd met meer zeggenschap van degenen over wie macht werd uitgeoefend.



Afb. 2.5 Naar aanleiding van het rapport Maris, 1967 (Utrechts Nieuwsblad, 23 november 1967).

<sup>95</sup> Er kwamen voorstellen om wachtlijsten voor studenten in te voeren (studentenstops) en in 1969 kwam minister Veringa met een nota om te komen tot een andere bestuursstructuur. Deze laatste leidde tot de Wet Universitaire Bestuurshervorming. 'Posthumus' werd gepresenteerd als discussienota, maar bleek in de jaren erna de basis voor wetgeving als de Wet Herstructurering Wetenschappelijk Onderwijs (1975), Hoger Onderwijs voor Velen (1978) en uiteindelijk de Wet op de Tweefasenstructuur (1981).

<sup>96</sup> Knippenberg en Van der Ham, *75 jaar ministerie van O, K en W*, 503.

<sup>97</sup> *Memorie van Toelichting Wet Universitaire Bestuurshervorming*, Handelingen 2e kamer 1969-1970 10636, 25.

### 2.5.2 Wet Modernisering Universitair bestuur

Midden jaren 1990 had de WUB naar de mening van veel politici en universitaire bestuurders, zijn beste tijd wel gehad en dat betrof met name het medebestuur van de raden. De groeiende vraag naar flexibel en snel kunnen reageren op de 'buitenwereld', om keuzen te kunnen maken en beleid te ontwikkelen en uit te voeren, om bezuinigingen en reorganisaties zonder al te lange procedures te kunnen realiseren, vroeg om meer bestuurskracht en handelingsnelheid dan de WUB mogelijk maakte. Om aan deze en andere bezwaren tegemoet te komen, werd in 1997 de wet Modernisering Universitair Bestuur ingevoerd.<sup>98</sup> Een stap die paste in de normalisatie ten opzichte van de publieke sector waar het directiemodel, het werken op output en resultaatgericht, standaard was.

**Tabel 2.1 Wet Modernisering Universitair Bestuur, 1997**

- vakgroepen worden opgeheven
- versterken bestuur en management door reduceren bevoegdheden (gekozen) raden: medebestuur werd medezeggenschap
- versterken integraal bestuur en beheer op facultair niveau
- raden van toezicht nemen taak minister over (toezicht, benoemingen en instemmingen)
- wijziging van de samenstelling van de universiteitsraad en faculteitsraden: ook geen onderscheid meer tussen wetenschappelijk en ondersteunend personeel (personeelsgeleding)

(Bron: Datema, *De kanteling in het universitaire bestuur*)

Wat betreft structuur bleef de piramidale opzet, de vakgroepen werden evenwel opgeheven zodat er nog maar twee 'lagen' waren wat de communicatie en besluitvorming bespoedigde. Het facultair niveau werd hierdoor van aanzienlijk meer belang en kreeg meer armslag. Er bleven opdelingen binnen de faculteiten zoals departementen, maar de faculteit was 'het' sturend en behorend orgaan geworden. In bijzonder was het de decaan die daartoe bevoegdheden kreeg.<sup>99</sup> Dat maakte hem of haar tot de centrale speler en daarmee werd het belang van de faculteit als drager van onderwijs en onderzoek onderstreept. De positie van het college van bestuur werd eveneens versterkt en het CvB kreeg meer bevoegdheden. Dit alles ging ten koste van de (gekozen) raden waar het medebestuur veranderde in medezeggenschap.<sup>100</sup> Het was in feite de introductie van een directiemodel, zij het met enkele behoorlijke garanties dat er serieus overleg diende plaats te vinden en consensus beoogd werd. Tegelijk ging de minister 'op afstand' staan en droeg zijn bevoegdheden over aan een raad van toezicht per universiteit. Deze benoemden voortaan de collegeleden, konden hen ontslaan en stelden begroting en andere kerndocumenten vast.<sup>101</sup> De komst van raden van toezicht betekende wel een scherpere controle op het handelen van de colleges, meer dan waar de minister toe in staat was.

<sup>98</sup> Het werd als een grote ingreep ervaren op de werkvloer; typerend was een kop bij een van de artikelen hierover in het Universiteitsblad: 'De MUB luidt einde van veilige thuishaven in'. ('Faculteiten worstelen met het afschaffen van de vakgroepen', *Universiteitsblad*, 6 maart 1997).

<sup>99</sup> Ook kon zijn aanstellingstermijn van lange duur zijn; de MUB liet de aanstellingsduur over aan het college van bestuur.

<sup>100</sup> In een (landelijke) evaluatie van de MUB in 2001 werd geconcludeerd dat drie van de vier doelstellingen behaald waren: 1) er was integraal management gekomen op universitair en facultair niveau, 2) er zijn gedefinieerde en werkzame verantwoordingslijnen, en 3) de besluitvorming is effectief (*Jaarverslag UU*, 2001, 6). De medezeggenschap bleek evenwel daarna nog onvoldoende te functioneren en er werden in Utrecht spoedig twee projecten gestart om het intern overleg en de medezeggenschap te bevorderen (*Jaarverslag UU*, 2002, 25).

<sup>101</sup> Een van de leden werd geacht het in het bijzonder het vertrouwen van de universiteitsraad te genieten.

## 2.6 De 'managerial revolution'

De WUB had de universiteit tot op de werkvloer en in al haar vezels veranderd; geen wet in de twintigste eeuw greep zo in de universiteit in. De WUB paste in de internationale ontwikkeling naar (meer) aansturing van de universiteiten. Of zoals Geoff Lockwood het stelde, voormalig 'head of administration' ('Registrar') van de University of Sussex en 'senior advisor' van de UNESCO en de Europese Commissie, de universiteit was tot dan toe 'governed and administered but not managed' (beheerd, maar niet bestuurd).<sup>102</sup> En dit laatste ging nu gebeuren. Met de WUB deed ook het professioneel management zijn intrede. Er wordt ook wel gesproken van een *managerial revolution*, die zich voltrok vanaf de jaren 1970.<sup>103</sup> Een begrip dat door sommige historici gehanteerd wordt om ontwikkelingen binnen de West-Europese universiteiten te typeren in deze fase van ontwikkeling van de universiteit.<sup>104</sup> Management was een relatief nieuw begrip in de universitaire wereld: 'Management began to feature in the literature and conference papers in the 1960s', aldus nogmaals Lockwood.<sup>105</sup> De verbinding met internationale ontwikkelingen was onmiskenbaar. Zo organiseerde begin jaren 1970 de OECD, de Organisation for Economic Cooperation and Development al een 'Programme on Institutional Management in Higher Education' (IMHE) voor universiteiten. De *managerial revolution* kwam neer op:

- (1) Dat bedrijfsvoering expliciet een voorwaarde werd voor activiteiten en organisatie om te komen tot een optimale inzet van beschikbare middelen gemeten naar de doelstellingen.
- (2) Waarbij planning en beleid opkwamen als centrale sturingsinstrumenten: eerst als beheersinstrument, vervolgens ten behoeve van ontwikkelingsstrategieën; later werden deze aangevuld met controle en accountability.
- (3) De komst van professionele, fulltime managers en beleidsmakers.

In de groei en activiteiten van het ministerie van OCW weerspiegelde zich de *managerial revolution*. Er was ambitie gekomen, de universiteiten zouden zich meer op de samenleving gaan richten en er was de noodzaak om het bestel en de universiteiten meer doelmatig te laten functioneren. Er was een sterke politieke wens gekomen om richting te geven aan ontwikkelingen om economische en sociale redenen. De beleidsontwikkeling die daarbij nodig was vroeg om een sterker ministerie. Het is in de cijfers terug te zien. In 1949 had de afdeling van het ministerie dat zich met het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek bezighield, 21 medewerkers geteld. In 1956 waren dit er nog 29.<sup>106</sup> Een tiental jaren later (1968) telde zij al negentig medewerkers; deze groei hing vooral samen met de groei van het universitair bestel en studentenaantallen. Deze laatste waren sinds 1960 gestegen van zo'n 40.000

---

<sup>102</sup> Lockwood, *Management and resources*, 124.

<sup>103</sup> De *managerial revolution* is een begrip dat ooit ontstond bij het onderzoek naar de opkomst rond 1900 in de Verenigde Staten van door professionele managers geleide bedrijven, die de traditionele, nog door de familie zelf geleide familiebedrijven verdrongen. In een studie naar het voorkomen hiervan in Nederland, in vergelijking met de Verenigde Staten, onderscheidde de onderzoekers drie elementen: scheiding van eigendom en bestuur, de opkomst van het professionele management en het ontstaan van een professioneel middenkader in de onderneming (Van Gerwen et al., *De managerial revolution in de VS en Nederland in de twintigste eeuw*, 30-58).

<sup>104</sup> Lockwood, *Management and resources*, 125; Rourke en Brooks, *The Managerial Revolution in Higher Education*, laten zien dat de *managerial revolution* in de Verenigde Staten eerder begon. Het is niet hetzelfde begrip *managerial revolution* dat bestuurs- en organisatiekundigen hanteren; die plaatsen deze meer in de jaren 1980 als uiting van het opkomende *New Public Management*. De er aan voorafgaande ontwikkeling in de jaren 1970 worden hierbij eerder gezien als 'administrative revolution', het wijzigen van structuren en administratieve processen. Het lijkt een kwestie van naamgeving.

<sup>105</sup> Lockwood, *Management and resources*, 124.

<sup>106</sup> Knippenberg en Van der Ham, *75 jaar ministerie van O, K en W*, 379; 1956: 423, 1968: 532, 1978: 574. Vanaf 1951 was er een afzonderlijke afdeling gekomen voor de Rijksstudietoelagen, ook voor het hoger onderwijs. Deze afdeling groeide van zestien medewerkers in 1951, naar 172 in 1976 (381).

naar zo'n 100.000 landelijk. Beleid was tot dan maar een beperkte taak bij het ministerie; dat veranderde daarna snel. In 1978 was dit aantal gegroeid tot 354 en was het directoraat zoals het onderdeel was gaan heten, opgedeeld in een Directoraat-generaal Hoger Onderwijs en Onderzoek en een Coördinatie Wetenschapsbeleid. Dit laatste omdat er in 1971 een afzonderlijke minister voor wetenschapsbeleid was gekomen, wat de betekenis van beleid voor de universitaire ontwikkeling onderstreepte.

### **Beleid en planning**

Naast de veranderende structuur droeg de opkomst van beleid en planning sterk bij aan de verzakelijking die zich in deze jaren voltrok. De aandacht voor beleid zal hier in het bijzonder uitgaan naar specifiek beleid gericht op universiteiten en hoger onderwijs, maar het moge duidelijk zijn dat ook beleid op andere terreinen van invloed kon zijn op de ontwikkeling van de universiteiten en hun ondersteuning zoals de Arbo wet- en regelgeving.<sup>107</sup> Planning als eigenstandige activiteit was al eerder voorgesteld bij de universiteiten. De gedachte werd echter weinig positief onthaald. De eerste ideeën hieromtrent kwamen in 1932 van de Staatscommissie voor de Verlaging van de Rijksuitgaven, de commissie Welter.<sup>108</sup> Deze beval aan een 'centraal curatorium' dat de 'concurrentiegeest' tussen de universiteiten zou temperen; een heden ten dage nog maar moeilijk voorstelbaar beleidsdoel van de overheid. De commissie Reinink beval evengoed planning aan, doch dit strandde eveneens. Vanaf de tweede helft van de jaren 1960 evenwel komt er meer aandacht voor de wenselijkheid en noodzakelijkheid van beleid en planning. Beleid en planning werden steeds noodzakelijker door de wens tot kostenbeheersing.<sup>109</sup> Het paste in de groeiende gedachte van de 'maakbare samenleving'.

De overheid formuleerde in deze periode ambities voor de universiteiten op vier terreinen: (1) meer toegankelijkheid van het wetenschappelijk onderwijs, (2) een betere aansluiting hiervan op de arbeidsmarkt, (3) duidelijke economische en maatschappelijke betekenis van onderzoek, én dit alles in combinatie met (4) de wens naar doelmatigheid en kostenbeheersing. Uitgaven aan wetenschap en universiteiten werden niet meer als vanzelfsprekend aanvaard; de gegroeide verwachtingen gingen gepaard met de eis om meer doelmatigheid en maatschappelijkheid. Het leidde tot een vloed aan beleid zoals in tabel 2.2. is weergegeven. Het meeste beleid was gericht op generieke bezuinigingen, 'stroomlijning' van het bestel en het bevorderen van de doelmatigheid. Het was in de ogen van de overheid niet voldoende. De directeur-generaal Hoger Onderwijs, Roel in 't Veld, wond er geen doekjes om. Naar zijn opvatting was er 'sprake van een diepgaande vervreemding tussen de prestaties van deze onderwijsinstellingen enerzijds en het eisenpakket van de nationale overheid anderzijds'.<sup>110</sup> Bovendien ontwikkelde zich vanaf eind jaren 1970 een economische crisis, versterkt door de tweede

---

<sup>107</sup> De ARBO-regelgeving, die algemeen gold en niet specifiek voor universiteiten, is een fraai voorbeeld van andere en algemene invloeden. Er had sinds 1934 al wetgeving bestaan met betrekking tot de veiligheid op de werkvloer. De eerste wet was de Veiligheidswet voor Fabrieken en Werkplaatsen die ook voor universitaire instituten en laboratoria gold. In 1974 kwam de eerste Europese richtlijn, gevolgd door de Arbowet die in de jaren 1980 gefaseerd werd ingevoerd. Hierbij werd de verantwoordelijkheid voor veiligheid bij de werkgever gelegd. In 1993 kwam er de Wet Milieubeheer, van belang mede voor het beheer van milieugevaarlijke stoffen. Het leidde tot activiteiten, regels, afdelingen en specialisten.

<sup>108</sup> In de negentiende eeuw was er al eens gedacht aan een nationale universiteit, de *Universitas Neerlandica*, al dan niet bestaande uit verschillende vestigingen (De Ranitz, *De rechtspositie van de Rijksuniversiteit*, 195). Dit om kosten te besparen en te komen tot een meer effectieve aanpak. Welter dacht ook in die richting en presenteerde zelfs 'Concept-statuten Universitas Neerlandica' (NA, archief Reinink 2.2.13/30). Na 1945 dook het idee weer op, maar daar bleef het bij.

<sup>109</sup> Planning en beleid kent een zekere traditie in ons land waarbij met name aan de ruimtelijke ordening gedacht moet worden. In 1941 werd ingesteld de Rijksdienst voor het Nationale Plan; later (1966) omgezet in de Rijksplanologische Dienst. De 'maakbare samenleving' kreeg de wind in de zeilen in de jaren 1960 en dat uitte zich in de oprichting van wetenschappelijke instituten als de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (1972) en het Sociaal Cultureel Planbureau (1973) (WRR, *Uit zicht; toekomstverkenningen met beleid*, 2010, 23 e.v.).

<sup>110</sup> Knippenberg en Van der Ham, *75 jaar ministerie van O, K en W*, 647.

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

oliecrisis in 1979. De operatie TaakVerdeling en Concentratie (TVC) uit 1982 was daar een gevolg van.<sup>111</sup> Dit naast een aantal maatregelen om het onderwijs te 'stroomlijnen' zoals met betrekking tot de studieduur en het studiefinancieringsstelsel.

**Tabel 2.2 De 'beleidsmachine' 1967 - 1982**

1967	<i>Rapport Commissie Maris (advies aan Academische Raad; niet uitgevoerd)</i>
1968	<i>Nota Posthumus</i>
1969	<i>Nota Herstructurering</i>
1970	<i>McKinsey rapport voor de universitaire planning</i> <i>Wet Universitaire Bestuurshervorming</i>
1971	<i>Voorbereiding samenhang HBOVO</i> <i>Ontwerpwet Herstructurering Wetenschappelijk Onderwijs</i> <i>Nota verbetering Planning Wetenschappelijk Onderwijs (Onderwijs Planbureau)</i> <i>Bezuinigingen DeBrauw (bouwstop, personeelstop)</i>
1972	<i>Verhoging College en Inschrijvingsgeld</i> <i>Machtigingswet Inschrijving Studenten (studentenstops)</i> <i>Nota 'Op weg naar het hoger onderwijs nieuwe stijl'</i>
1975	<i>Nota Wetenschapsbeleid</i> <i>Wet Herstructurering Wetenschappelijk Onderwijs (geen uitvoering door protesten)</i> <i>Nota planning HO</i>
1977	<i>Voorlopige voorziening met betrekking tot wederzijdse doorstroming HBOVO</i> <i>Nota Sectorraden Wetenschapsbeleid</i>
1978	<i>Intentionele Taakstelling en Toewijzing (nieuw financieringsmodel, verving ATOOM)</i> <i>Nota Hoger Onderwijs voor Velen</i>
1979	<i>'Gewubt en gewogen', evaluatie WUB</i>
1980	<i>Wijziging Wet op het Wetenschappelijk Onderwijs</i> <i>Wijziging Wet Universitaire Bestuurshervorming</i> <i>Beleidsnota Universitair Onderzoek</i>
1981	<i>Kernnota BUWP (Beleidsnota Universitair Wetenschappelijk Personeel)</i> <i>Wet Tweefasen Structuur</i>
1982	<i>Nota TVC (Taakverdeling en Concentratie in het wo.)</i>

### Taakverdeling en concentratie

De TVC greep direct in de ontwikkeling van afzonderlijke universiteiten in. Dat miste zijn uitwerking op de universitaire werkvloer niet. De TVC is bij velen in het geheugen blijven hangen, begrijpelijk want er was zonder meer sprake van een schok:

Of het nu Farmacie betrof, Wiskunde en Informatica, Indische en Iraanse talen, Fysische of Sociale Geografie, God- of Rechtsgeleerdheid, bijna geen studierichting werd gespaard. Bij sommige universiteiten moesten studierichtingen worden opgeheven, andere faculteiten moesten fuseren, weer andere moesten worden afgeslankt.<sup>112</sup>

De TVC veroorzaakte een cultuurschok die de universitaire gemoederen nog jaren bezighield, tot ver nadat de operatie in 1987 was afgerond. De sector wetenschappelijk onderwijs en onderzoek bleek

<sup>111</sup> Het begrip taakverdeling was niet geheel nieuw. Al in 1965 was er in de *Nota ontwikkelingsplannen universiteiten en hogescholen 1969-1972* door de toenmalige minister Veringa gepleit voor afspraken bij een aantal 'kleinere' vakgebieden: Portugees taal en cultuur, Slavische Talen, Culturele Antropologie en Aardrijkskunde.

<sup>112</sup> Knippenberg en Van der Ham, *75 jaar ministerie van O, K en W*, 1993, 647.



immers in de praktijk van de Haagse politiek niet zoveel anders meer te zijn dan die andere bedrijfstakken die in de jaren daarvoor faillissementen en massaontslagen hadden gekend.<sup>113</sup> Landelijk betrof het bij de TVC 2.500 à 3.000 arbeidsplaatsen die op de tocht kwamen te staan. Equivalent met circa 8% van de exploitatiebegrotingen voor de universiteiten tezamen van circa 3,3 miljard (1986).<sup>114</sup> Het was veel en bovendien bleef ‘de kaasschaaf’ die tot dan gebruikelijk was gehanteerd bij bezuinigingen, in de la liggen want de bezuinigingen waren specifiek gericht op onderdelen binnen de universiteiten.<sup>115</sup>

**Tabel 2.3 Landelijke TVC bezuinigingen 1982 - 1986 (totaal 260 mln. gulden)**

- inkrimpen van aantal vestigingen: tandheelkunde, sterrenkunde, geologie, farmacie en sociale en fysische geografie (30 mln. opleveren).
- herverdeling en concentratie specialismen: letteren en sociale wetenschappen (45 mln.)
- takenruil: natuurkunde, biologie, scheikunde en wijsbegeerte (30 mln.)
- technische universiteiten: een taakverdelingsopdracht van 28 mln.
- medische faculteiten en academische ziekenhuizen: effect beperken instroom studenten (17 mln.)
- taakverdeling en concentratie op facultair niveau (34 mln.) en taakverdeling academische ziekenhuizen (38 mln.)
- afronden al lopende reorganisaties en bezuinigingen: 60 mln.

(Bron: TVC eindrapport, 1983)

## 2.7 Overheid op afstand

Zoals met veel ontwikkelingen, droeg dit directe overheidsingrijpen gelijktijdig een tegenover gestelde ontwikkeling in zich omdat het Rijk niet in staat was om op deze gedetailleerde wijze te blijven sturen. Het bracht in 1986 de HOAK-nota (hoger onderwijs, autonomie en kwaliteit) waarmee de universiteiten meer autonomie kregen en hun ‘eigen meesterschap’ konden versterken zoals het ministerie ging verkondigen.<sup>116</sup> Het paste in de opkomst van het neoliberalisme waarbij marktdenken het denken in termen van de verzorgingsstaat verdrong. De ‘overheid op afstand’ werd een ontwikkeling die zich door de gehele samenleving zou gaan voltrekken en veel publieke instellingen verzelfstandigden in dit proces.

De overheid ging sturen op de ontwikkeling van het (landelijk) universitair bestel en minder op universiteiten. Het werd meer kaderstelling, strategisch plannen en toezicht, dan instructie. Zo organiseerde het Centrum voor Studies van het Hoger Onderwijsbeleid (CSHOB) in 1986 een conferentie over ‘Strategische planning in het wetenschappelijk onderwijs’. Het CSHOB werd, passend in de tijdgeest, veelal als CHEPS genoemd. Bij deze conferentie werd geconstateerd dat (in 1986) strategische planning in Nederland in de kinderschoenen stond aangezien systematische omgevings-

<sup>113</sup> Begin jaren 1980 deden massaontslagen zich onder andere voor in de scheepvaartsector en bij bedrijven als Remington en Fokker.

<sup>114</sup> HOOP 1987, bijlage Feiten en Cijfers, 249.

<sup>115</sup> TVC eindrapport, 7.

<sup>116</sup> Een uitdrukking van de toenmalige directeur-generaal van het hoger onderwijs, Roel In 't Veld (1982-1988). Zie o.a. TH@MA 2009, nr. 3; R. In 't Veld, *Een berustende blik op HOAK achteraf*.

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

verkenningen bij Nederlandse universiteiten nog van de grond moesten komen.<sup>117</sup> Dit ontwikkelde zich echter snel en in 1987 verscheen het (eerste) Hoger Onderwijs en Onderzoeksplan (HOOP). Hierbij werd uitgegaan van een 'macroniveau', landelijk en internationale ontwikkelingen en omstandigheden en het 'mesoniveau' (sectorniveau) dat een aantal subsystemen kende zoals het wetenschappelijk onderwijs, de academische ziekenhuizen, het hoger beroepsonderwijs en de onderzoeksinstellingen (tabel 2.4).<sup>118</sup>

### **Tabel 2.4 Inhoudsopgave Hoger Onderwijs en Onderzoeksplan (HOOP), 1987**

- *verkenningen op macroniveau:*
  - *ontwikkelingen in de samenleving*
  - *gewenste ontwikkeling van het stelsel van hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek*
  - *sturing en kwaliteitsbewaking*
  - *overige aspecten: internationalisering, emancipatie, [personeel, huisvesting, kennistransfer*
- *analyses op mesoniveau*
  - *sectoren: taal en cultuur, natuur, gezondheidszorg, recht, economie, gedrag en maatschappij, techniek,*
  - *onderwijs, landbouw*
  - *subsystemen: wetenschappelijk onderwijs, academische ziekenhuizen, hoger beroepsonderwijs, onderzoeksinstellingen, aangewezen en internationaal onderwijs*
- *financiële schema's*
- *acties: overzicht van onderwerpen voor bestuurlijke agenda*

(Bron: HOOP 1987)

Het HOOP moest resulteren in een serie afspraken met de universiteiten. Procesmatig betekende het dat het HOOP, dat eens in de twee jaar zou moeten verschijnen, de basis vormde voor het overleg tussen minister en universiteiten:

Het HOOP is bedoeld als voorstel voor de bestuurlijke agenda van de dialoog tussen instellingen, overheid en derden. [...] Deze dialoog wordt gevoerd op basis van doelstellingen, toekomstverwachtingen en gedocumenteerde analyses'.<sup>119</sup>

Deze iteratieve benadering verrijkte en passant het ambtelijk taalgebruik met het begrip 'zwaluwstaarten', waarbij de verschillende plannen in elkaar geschoven werden.<sup>120</sup> Utrecht en andere universiteiten sloten aan op deze planning en control (P&C) cyclus door het eigen ontwikkelingsplan in de jaren ertussen te laten verschijnen (iteratief) zodat er sprake kon zijn van een doorgaande dialoog met het ministerie.<sup>121</sup>

Het HOOP luidde een nieuwe fase in beleid in en dat zich richtte op verder liggende doelen en hoe daar te komen, strategisch beleid kwam op. Het ging gepaard met meer 'eigen meesterschap' van de universiteiten. De begrotingsafspraken tussen universiteiten en minister werden gevat in een Hoofdlijnenakkoord waarvan het eerste in 1991 werd gesloten. Een aantal jaren later werden

<sup>117</sup> Maassen, *Strategische planning in het wetenschappelijk onderwijs*, 8.

<sup>118</sup> HOOP 1987, 145.

<sup>119</sup> Idem, *samenvatting*, 5.

<sup>120</sup> Een houtverbinding waarbij twee stukken onlosmakelijk met elkaar verbonden worden door in elkaar te grijpen, heet zwaluwstaart.

<sup>121</sup> 'Het HOOP is bedoeld als voorstel voor de bestuurlijke agenda van de dialoog tussen instellingen, overheid en derden. (...) Deze dialoog wordt gevoerd op basis van doelstellingen, toekomstverwachtingen en gedocumenteerde analyses.' ('Samenvatting HOOP en commentaar', *Universiteitsblad*, 18 september 1987).

meerjarenafspraken geïntroduceerd om de universiteiten meer financiële stabiliteit te geven en de Rijksbegroting rust. In algemene zin zette de trend naar versterking van de autonomie binnen (landelijke) kaders ook na 2000 door. Planning en beleid werden steeds meer richtinggevend en kaderstellend met als duidelijke uitdrukking van de veranderende verhoudingen de prestatieafspraken die in 2011 werden gesloten door de minister met de afzonderlijke universiteiten.

De veranderende verhouding tussen overheid en universiteiten vond zijn weerslag eveneens in de opeenvolgende landelijke verdeelmodellen voor de financiering van de universiteiten. In de beschreven periode was er sprake van zes verschillende modellen. Oorspronkelijk was het een verdeelmodel op basis van door de universiteiten aangegeven behoeften, al was een probleem hoe de werkelijke kosten daarbij te berekenen. Steeds meer ging het ministerie uit van de beschikbare middelen en vanaf midden jaren 1980 was er geen sprake meer van vraagbegrotingen. De modellen gingen steeds meer dienen om specifieke landelijke doelstellingen te bevorderen zoals verbeteren van het studierendement.<sup>122</sup>

## **2.8 Periodisering als kader**

Een van de kenmerken van historische studies is het bezien van de tijdsvolgordelijkheid van gebeurtenissen en ontwikkelingen. Periodisering biedt een raamwerk om deze al dan niet met elkaar in verband te brengen, om samenhang en in zekere zin ook oorzaak en gevolg te analyseren.<sup>123</sup> In de geschiedenis van het Nederlandse hoger onderwijs en de Utrechtse universiteit zijn, sinds de invoering van de Wet op het Hoger Onderwijs in 1876, diverse perioden te typeren. Dat kan natuurlijk op verschillende gronden en wie de gepubliceerde geschiedenissen van Nederlandse universiteiten raadpleegt, ziet dat er daarvoor verschillende criteria worden gehanteerd en dientengevolge, verschillende periode indelingen. Uit de hiervoor aangehaalde inzichten met betrekking tot de ontwikkeling van universiteiten en wetenschap, valt in ieder geval een periode vóór 1970 en een periode ná 1970 te onderscheiden, het jaar waarin de universitaire organisatie drastisch gewijzigd werd met de invoering van de WUB. Deze valt in de tijd min of meer samen met het begin van de tweede academische revolutie (Etzkowitz) en de periode waarin de dominantie van het monodisciplinaire karakter van de wetenschapsbeoefening ten einde kwam. Nieuwe wegen werden ingeslagen en de disciplinaire benadering verbreedde zich naar inter-, multi en transdisciplinaire benaderingen.

Hiermee is de periode 1876-2011 in tweeën opgedeeld, maar een periodisering kan en moet meer verfijnd worden opgezet om de professionalisering en modernisering van de ondersteuning te kunnen analyseren naar de onderlinge samenhang en de invloeden van ‘buiten af’. Ook hierbij kan uitgegaan worden van het proces van vermaatschappelijking, gesteund door de economische ontwikkelingen en zich uitend in studentengroei en wetgeving. Economische ontwikkeling en groei voltrok zich met name in het interbellum en de periode van de wederopbouw. Als tweede invloed was er die van de ontwikkeling van de wetenschapsbeoefening die met name in het interbellum en zich eveneens in de periode van de wederopbouw zich intens ontwikkelde. Het leidt voor wat betreft de

---

<sup>122</sup> Tot 1960 maakte de universitaire begroting deel uit van die van het ministerie; na de juridische verzelfstandiging in 1960 kwam er het ATOOM (ambtelijk technisch overleg over middelenverdeling). In 1978 werd dit opgevolgd door het ITT (intentionele taakstelling en toewijzing) en in 1983 het PGM (Plaatsen Geld Model). Dat weer werd in 1993 vervangen door het HOBEEK (hoger onderwijs bekostiging) en in 1997 kwam er het STABEK (stabiele bekostiging). Dat weer werd vervangen in 2000 door het PBM (prestatie bekostigingsmodel), wat in 2003 werd aangepast in verband met de invoering van het BaMa stelsel. Een goed overzicht van de opeenvolgende financieringsstelsels is te vinden in: Jongbloed en Salerno, *De bekostiging van het Universitair Onderwijs en Onderzoek*; Vossensteyn et al., *Chronologisch overzicht van ontwikkelingen in de bekostigingssystematiek*.

<sup>123</sup> Zie ook Dorsman, *Periodisering als integrale benadering*.

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

periode voor 1970 ertoe dat er na 1876 drie perioden te herkennen zijn: periode tot Eerste Wereldoorlog, interbellum en de jaren 1950-1960.

De periode na 1970 kenmerkte zich door meer complexe en door elkaar heen lopende ontwikkelingen al was er in ieder geval sprake van verdergaande vermaatschappelijking van de universiteit en verandering in de wetenschapsbeoefening. De veertig jaren die deze periode bestrijkt wordt op basis van met name rijksbeleid en wetgeving opgedeeld als een vertaling van de onderliggende ontwikkelingen. De effecten van dit landelijk beleid en wetgeving grepen diep in de universitaire organisatie en werkwijzen in. Het leidt tot een drietal te onderscheiden perioden: 1970-1982, 1982-1997 en 1997-2011.

**Tabel 2.5 Periodisering**

1876	wet Hoger Onderwijs waarbij onderzoek als taak werd toegevoegd. Eerste Academische Revolutie: Etzkowitz 1. begin monodisciplinaire modernisering wetenschap
1916	begin groei studenten en financiën, begin ontplooiing moderne wetenschap.
1950	begin <i>wederopbouw</i> en <i>verzorgingsstaat</i> , 'explosie' studentenaantallen en wetenschap, big science, nieuwe technologieën en komst computers.
1970	WUB: volledige herstructurering universiteiten, deel managerial revolution. Rond 1970 intro heterogene wetenschapsbeoefening. Omslag economie van ongeremde groei naar stagnatie.
1982	economie op dieptepunt; TVC. Etzkowitz 2 rond 1980. Bestuurscrisis Utrecht. Na 1990 economie groeiende
1997	MUB, nieuwe (meer afstandelijke) verhouding met overheid. Introductie ICT (1995/2000), begin Etzkowitz 3
2011	Etzkowitz 3 in volle gang: oa. Science Park Utrecht; rapport Veerman (profilering universiteiten)

## **Hoofdstuk 3. Het kader met betrekking tot professionalisering en modernisering**

### **3.1 Teus Vos en Gerard Koolschijn**

*Opzet hoofdstuk, kader en karakteristieken*

### **3.2 Professionalisering van het personeel: concept en model**

*3.1.1 Inleiding: het begrip professional*

*3.2.2 Het te hanteren concept*

*3.2.3 Karakteristiek 1: de aanwezigheid van professionals*

*3.2.4 Karakteristiek 2: functieontwikkeling, vernieuwing en specialisatie*

*3.2.5 Karakteristiek 3: opleiding en scholing*

### **3.3 Modernisering van de organisatie: concept en model**

*3.3.3 Inleiding: het begrip organisatie*

*3.3.2 Het begrip modernisering en de operationalisering ervan: 'the state of the art'*

*3.3.3 Karakteristiek 4: ontwikkeling structuren*

*3.3.4 Karakteristiek 5: opkomst en ontwikkeling management*

*3.3.5 Karakteristiek 6: opkomst en ontwikkeling beleid en planning*

### **3.4 Modernisering van de universitaire gemeenschap: concept en model**

*3.4.1 Inleiding: het begrip en de operationalisering ervan*

*3.4.2 Karakteristiek 7: organizational socialization*

*3.4.3 Karakteristiek 8: medezeggenschap*

*3.4.4 Karakteristiek 9: ethiek, normen en waarden geëxpliciteerd*

### **3.5 Overzicht karakteristieken professionalisering en modernisering**

### 3.1 Teus Vos en Gerard Koolschijn

Iemand als Edison gebruikte in feite apparatuur die mensen konden bedenken met alleen lagere school. Het ging toen puur om het idee dat de wetenschapper wilde uitwerken. Tegenwoordig ligt dat veel ingewikkelder. Wij maken soms apparatuur waarin duizend manuren zitten.<sup>1</sup>

Aan het woord is Teus (Teunis) Vos, technicus bij de centrale werkplaats. Edison leefde van 1847 tot 1931 en wat Vos zei symboliseerde de ontwikkeling van de vakbekwaamheid bij de ondersteuning sinds de tijd van Edison.<sup>2</sup> De technicus in 1989, het jaar waarin Vos werd geïnterviewd, was minimaal op het niveau van middelbaar beroepsonderwijs opgeleid en volgde regelmatig cursussen. Zo werden sommige medewerkers van de werkplaats naar de Technische Universiteit Eindhoven gestuurd om zich verder bij te scholen in het programmeren van de computergestuurde apparatuur.<sup>3</sup> Precies honderd jaar eerder was Gerard Koolschijn in dienst gekomen als eerste instrumentmaker bij het Fysisch Laboratorium dat een bescheiden werkplaats voor hem inrichtte. Hier kwam uiteindelijk de centrale (universitaire) werkplaats uit voort waar Vos werkte.<sup>4</sup> Koolschijn was daarvoor 'fysisch monteur' geweest bij de instrumentenmakerij Kipp en Zonen te Delft waar hij het vak in de praktijk geleerd had na mogelijk de ambachtsschool gevolgd te hebben.<sup>5</sup> De vanuit het heden gezien beperkte vooropleiding deed overigens niets af aan zijn bekwaamheid, waarover de rector bij zijn overlijden in 1927 ('plotseling aan den arbeid ontvallen') meldde: 'Hij was een artiest in zijn vak, die werkstukken heeft afgeleverd, welke zelfs in het buitenland aandacht trokken'.<sup>6</sup> Het is zelfs voorstelbaar dat Teunis Vos eerst duchtig bijgeschoold had moeten worden om de instrumenten te kunnen bouwen als Koolschijn een eeuw eerder deed. Bekwaamheden groeiden weliswaar, maar gelijktijdig veranderden deze en niet alle vaardigheden en kennis 'gingen mee'.

Er was sprake van een steeds complexere organisatie van en rond het werk. Koolschijn kende in 1913 twee collega's in de ondersteuning bij het Fysisch Laboratorium: een amanuensis en een bediende tevens stoker (afbeelding 3.1).<sup>7</sup> Hij kreeg zijn opdrachten van de hoogleraar. Vos was honderd jaar later deel van een team: 'Het is tegenwoordig niet meer mogelijk een groot toestel in je eentje te maken, zulke moeilijke dingen kan een instrumentmaker niet meer zelf verzinnen en berekenen'. Er was sprake van een afdeling ontwerp en ontwikkeling, van een analyse van benodigde tijd, vaardigheden en kosten en indien nodig werd hierbij 'de hulp (ingeroepen) van een constructeur, een ingenieur of een adviesbureau'.<sup>8</sup> Dit voorbeeld is er een van de vele ontwikkelingen die beschreven kunnen worden waarbij het vakmanschap toenam en veranderde. Waarbij de organisatie om dat werk heen zich ontwikkelde en complexer werd. Het is een voorbeeld van het samengaan van individuele arbeid en organisatie, een verwevenheid die steeds sterker zou gaan worden en als deel van het grotere moderniseringsproces gezien kan worden.

---

<sup>1</sup> 'Precisiewerk laat zich niet haasten', *Universiteitsblad*, 25 mei 1989.

<sup>2</sup> Vos werd beschreven in 1994: 'Teus Vos 25 Jaar bij de werkplaats', *Fylakra*, 1994/2. Zie ook 'Teus Vos gaat van zijn rust genieten', *Fylakra*, 1998/2.

<sup>3</sup> Interview Jaap Verkerk.

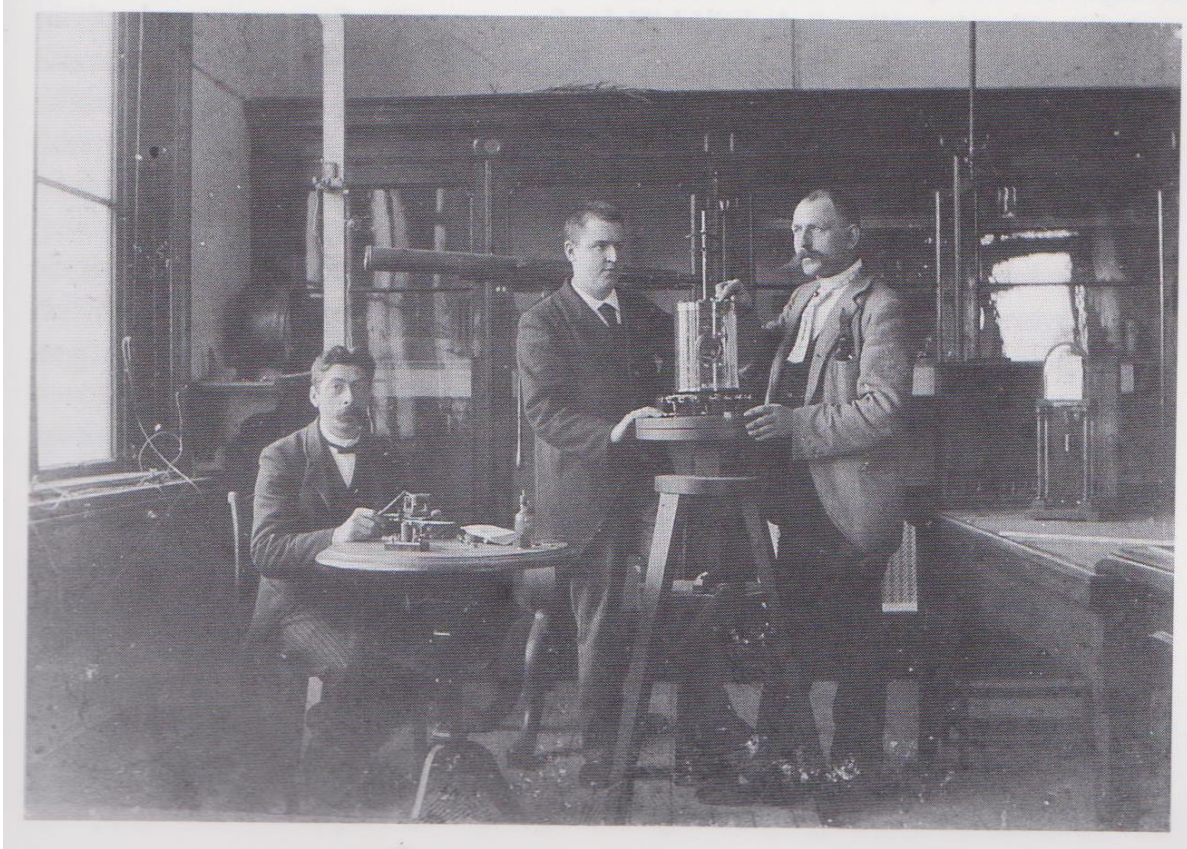
<sup>4</sup> Tot 1889 werden bij het Fysisch Laboratorium instrumenten ingekocht of gemaakt door de inwonende amanuensis die ook voor particulieren werkte (Van Dyck-Huffnagel, *Het natuurkundig laboratorium*, 10).

<sup>5</sup> Rubriek: 'onderwijs en kerk', *Haagse Courant*, 10 maart 1893.

<sup>6</sup> *Jaarboek RUU 1926-1927*, 277.

<sup>7</sup> *Begroting RUU 1913*.

<sup>8</sup> 'Precisiewerk laat zich niet haasten', *Universiteitsblad*, 25 mei 1989.



Afb. 3.1 De werkplaats in het Fysisch Laboratorium RUU in 1896; v.l.n.r. G. Koolschijn, instrumentmaker; N.G. van Huffel, assistent; M.P. Filbri, amanuensis. (Universiteitsmuseum 0285-103).

### Opzet hoofdstuk, kader en karakteristieken

In de inleiding is aangegeven dat deze studie twee invalshoeken kent en dat daartoe ook twee kaders worden geformuleerd. Een met betrekking tot de historische ontwikkeling en een met betrekking tot professionalisering en modernisering as such. De eerste is in het vorige hoofdstuk uitgewerkt. De begrippen professionalisering en modernisering en het daarbij te hanteren kader, staan centraal in dit hoofdstuk. Het zijn beide 'ruime' begrippen want niet eenduidig gedefinieerd. Voor de ogen van wie zich in het begrip professional en professionalisering verdiept, ontrolt zich een rijk landschap aan literatuur, theorieën en definities. Het is een uitdrukking van een voortgaande discussie, wat geen bezwaar mag heten want wetenschap is immers nooit af.<sup>9</sup> Vergelijkbaar is het begrip modernisering. De ene auteur spreekt over de 'modernisering van West-Europa sinds de vijftiende eeuw' en de ander spreekt over de 'modernisering van onze strafrechtpleging'.<sup>10</sup> In deze studie is, als gemeld, het begrip professionalisering voorbehouden aan de ontwikkeling van het personeel in zijn vakbekwaamheid; het begrip modernisering is gekoppeld aan de verzakelijking van de organisatie in het streven naar optimalisatie.

Hierbij zal 'organisatie', waar modernisering betrekking op heeft, op twee wijzen worden benaderd als eerder betoogd: allereerst als de werkorganisatie met zijn (formele) structuren, processen, werkwijzen en aansturing. De tweede benadering is de organisatie als sociale eenheid, de universitaire gemeenschap of anders, de bedrijfsgemeenschap. Ook hier kan er van modernisering

<sup>9</sup> 'Wetenschap is nooit af' was de slogan die de Utrechtse universiteit geruime tijd hanteerde in het decennium na 2000.

<sup>10</sup> Ondertitel bij Diederiks H.A. et al., *Van agrarische samenleving naar verzorgingsstaat*, Groningen 1987; 'Verhelderend boek over de criminele psychopaat', *Utrechts Nieuwsblad*, 23 augustus 1967.

sprake zijn zoals een samenleving kan moderniseren. Nadere analyse van de ontwikkeling ervan biedt de mogelijkheid om een verandering van positie van het ondersteunend personeel te onderzoeken, wat het gevolg kon zijn van de professionalisering naast dat andere invloeden denkbaar zijn. Het leidt in feite tot een drietal thema's of onderzoeklijnen die al eerder kort werden genoemd: 'professionalisering van het personeel', 'modernisering van de organisatie' en 'modernisering van de universitaire gemeenschap'. Bij elk van deze drie zullen in navolgende paragrafen een drietal karakteristieken worden geformuleerd waaronder verstaan wordt die onderwerpen die kenmerkend of karakteristiek genoemd mogen worden bij de ontwikkeling van deze subthema's. De opzet van dit hoofdstuk volgt dit (tabel 3.1).

**Tabel 3.1 Opzet hoofdstuk3: kader en karakteristieken**

<b>Paragraaf:</b>	
<b>3.2</b>	<b>professionalisering van het personeel:</b>
3.2.1	inleiding: het begrip professional
3.2.2	het te hanteren concept
3.2.3	de aanwezigheid van professionals
3.2.4	functieontwikkeling vernieuwing en specialisatie
3.2.5	het niveau van vakmanschappen scholing
<b>3.3</b>	<b>modernisering van de organisatie :</b>
3.3.1	inleiding: het begrip en de operationalisering ervan
3.3.2	ontwikkelingstructuren
3.3.3	opkomst en ontwikkeling management(filosofie)
3.3.4	opkomst en ontwikkeling beleid en planning
<b>3.4</b>	<b>modernisering van 'de' universitaire gemeenschap</b>
3.4.1	inleiding: het begrip en de operationalisering ervan
3.4.2	organizational socialization
3.4.3	medezeggenschap
3.4.4	ethiek, normen en waarden
<b>3.5</b>	<b>overzicht karakteristieken van professionalisering en modernisering</b>

## **3.2 Professionalisering van het personeel: concept en model**

### **3.2.1 Inleiding: het begrip professional**

Dat professional geen eenduidig gedefinieerd begrip is geldt zowel het algemeen taalgebruik, als de wetenschappelijke terminologie. Een professional is allereerst de beoefenaar van een specifieke profession, een beroep dat voldoet aan de criteria voor professionaliteit. In het algemeen spraakgebruik is er veelal sprake van een koppeling in algemene termen aan opleiding, dienstverlening, zelfstandigheid en dat de beroepsgroep een beroepsorganisatie kent. Vaak lopen de begrippen professional en specialist in het dagelijks spraakgebruik, in elkaar over. De Utrechtse onderzoeker Ed de Jonge benaderde in 2015 in zijn proefschrift het begrip professional vanuit de beelden die daarover kunnen bestaan. Hij kwam tot een negental typeringen die gebaseerd waren op wat er in de sfeer van maatschappelijk werk aan 'beelden' bestaan van professionals.<sup>11</sup> In de wereld van wetenschap is het

<sup>11</sup> De entrepreneur, de frontliniewerker, de kenniswerker, de lerende professional, de presentiebeoefenaar, de reflectieve praktijkwerker, de onderzoekende professional, de normatieve professional en de zelfsturende professional (De Jonge, *Beelden van de professional*, het aangehaalde is onder andere te vinden op 12).



begrip profession en daarmee professional zeker niet zo vrijblijvend als in het algemeen spraakgebruik, en evenmin eenduidig gedefinieerd. In 1973 schreef de socioloog en hoogleraar Albert Mok in een rapport van de Subgroep Professionals bij het SISWO (Stichting Interuniversitair Instituut voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek) dat er sprake was van: 'Een verwarrende hoeveelheid literatuur met een verwarrend aantal definities, criteria en 'modellen', met weinig methodische eenheid. De verwarring is zo groot dat er zelfs verwarring is over het bestaan van de verwarring.'<sup>12</sup> Hij kwam tot (eveneens) negen verschillende omschrijvingen van het begrip professionalisering. De 'verwarring' die hij beschreef was blijvend. In haar proefschrift in 1999 merkte organisatiesociologe Petra Biemans op dat:

Het aantal kenmerken verschilt per auteur en kan sterk oplopen. Harries-Jenkins [...] maakt bijvoorbeeld onderscheidt tussen zes hoofdkenmerken (structurele, contextuele, activiteits-, opleidings-, ideologische en gedragselementen), die weer opgedeeld zijn in 21 subkenmerken'.<sup>13</sup>

De Groningse hoogleraar Anne Ruth Mackor poogde in 2011 de 'verwarring' te beperken door te spreken van een smalle en een brede definitie van het begrip professional:

In de brede betekenis verwijst de term naar iedereen die bepaalde vaardigheden heeft en daarvoor meestal ook een opleiding heeft genoten. Kappers, metselaars en vrachtwagenchauffeurs kunnen - om slechts enkele voorbeelden te noemen - professionals in de brede betekenis van het woord zijn. In de smalle betekenis van het woord hebben professionals enkele meer specifieke kenmerken.<sup>14</sup>

Tot deze kenmerken rekt zij opleiding, kennisniveau en vaardigheden en de mate van autonomie waarbinnen wordt gewerkt. Volgens Amanda Stewart, werkzaam bij de University of North Carolina en onderzoeker op het terrein van 'nonprofit management and leadership', is de 'inconsistent use of the concept of professionalization [...] a shortcoming of the existing professionalization research'.<sup>15</sup> Zij kwam op basis van een literatuurstudie in 2014 tot de conclusie dat er in de literatuur sprake was van een zevental criteria ('common elements') waar het het omschrijven van professionalisering betrof. In datzelfde jaar beschreven de Utrechtse onderzoeker en hoogleraar Public Management, Mirko Noordegraaf en enkele van zijn collega's, de situatie rond het definiëren van het begrip professional nog als: 'A fuzzy state of affairs'.<sup>16</sup> Het is overigens verklaarbaar dat het ontbreekt aan eenduidigheid en dat het begrip zich in de loop van de tijd ontwikkelde. Professional en professionalisering zijn in de kern begrippen die worden afgeleid van de ontwikkeling van de beroepsstructuur in de samenleving en van opvattingen over werk en arbeidsrelaties. Noordegraaf:

Professionalism is about content or substance (knowledge, skills, experiences, ethics, and acts) invoked to treat cases, and it is about institutional control and discipline (associations, jurisdictions, knowledge transfer, codes of conduct, and supervision) used to shield occupational practices.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Mok, *Professie en Professional*, III.1.

<sup>13</sup> Biemans, *Professionalisering van de personeelsfunctie*, 27.

<sup>14</sup> Mackor, *Grenzen aan professionele autonomie*, 4.

<sup>15</sup> Stewart, *Understanding nonprofit professionalization*, 4.

<sup>16</sup> Noordegraaf et al., *Fragmented or connective professionalism?*, 21.

<sup>17</sup> Noordegraaf, *From 'pure' to 'hybrid' professionalism*, 768.

### **Het begrip professional historisch gezien**

Vanuit historisch perspectief is er zeker een lijn te zien in de ontwikkeling van het begrip professional. De New Yorkse (medisch-)socioloog en hoogleraar Eliot Freidson, een van de meer bekende onderzoekers op dit terrein, stelde in 1994 al dat het begrip professional: 'Has always been a changing historical concept, rather than a generic one'.<sup>18</sup> Er is een gezegde dat 'onder druk alles vloeibaar wordt'. Een gezegde dat terug te voeren is op de algemene gaswet van de scheikundigen Robert Boyle en Gay-Lussac. Dit lijkt evengoed te gelden voor de definities met betrekking tot professional als resultante van de zich ontwikkelende beroepenstructuur. De ontwikkeling van die beroepenstructuur bracht tal van nieuwe dienstverlenende functies met zich mee: functies die in behoorlijke mate konden voldoen aan de omschrijving zoals door de Amerikaanse socioloog en Berkeley hoogleraar Harold Wilensky in 1964 gehanteerd. Op zijn omschrijving wordt zo dadelijk ingegaan. Van enige afstand bezien zijn in de ontwikkeling van de begrippen professional en professionalisering drie fasen herkenbaar, al zijn deze fasen in de tijd niet scherp onderscheiden (tabel 3.2). Deze zijn niet los te zien van de economische en sociale ontwikkelingen in de samenleving.

De eerste fase liep tot in de jaren 1960 toen de op industriële productie gebaseerde economie tot volle ontplooiing kwam. De professional zoals deze toen werd omschreven, paste goed bij de industriële samenleving met haar heldere (piramidale) structuur en (autoritaire) gezagsverhoudingen, juist door daar vrij van te zijn. Dat gold evenzeer de overheid. Professionals stonden aan de 'buitenkant' van deze structuren. Of zoals Julia Evetts, hoogleraar sociologie, het stelde:

The sociological analysis of professional work has differentiated professionalism as a special means of organizing work and controlling workers and in contrast to the hierarchical, bureaucratic and managerial controls of industrial and commercial organizations.<sup>19</sup>

Het waren vooral hoogopgeleide 'vrije beroepers' met artsen en advocaten als herkenbaar voorbeeld, en het gold tevens beroepen als architecten, psychologen, geestelijk raadsliden, et cetera. Deze beroepen kenden veelal een dienstverlenend karakter en het werk had dan ook vaak een maatschappelijke dimensie. Deze beroepen kenden (meestal) een eigen beroepsvereniging waarin het zelfbestuur van de beroepsgroep was georganiseerd, met vaak vergaande invloed op de uitoefening van het beroep, soms tot en met tuchtrecht. Deze verenigingen erkenden de beroepsbeoefenaar als such. Zij stonden verre van de industriële productiewijze en zijn hiërarchieën. Kenmerkend was de onafhankelijkheid van de professional: hij diende geen ander belang dan dat van zijn client. Een academische opleiding en een wetenschappelijk onderbouwde kennisgrondslag werden mede als criterium gezien, reden waarom wel werd gesproken van 'learned professions'.<sup>20</sup> In de theorievorming lag oorspronkelijk de nadruk op de specifieke, elitaire positie in de beroepenstructuur: 'The professions, conceived as a select body of superior occupations' schreef de Londense socioloog Thomas Marshall in 1939, die de professional zag als de 'werkende variant' van de Engelse gentleman.<sup>21</sup>

De tweede fase kwam met de explosieve economische groei van eind jaren 1950 en de jaren 1960. Dit was deel van een internationale ontwikkeling. De wederopbouw in Nederland bracht de verzorgingsstaat met zich mee en een groeiende quartaire sector van non-profitorganisaties en (overheids)dienstverlening die in de jaren 1960 zichtbaar werd met grote uitvoeringsorganisaties zoals

---

<sup>18</sup> Aangehaald in Exworthy en Halford, *Professionals and the New Managerialism*, 15.

<sup>19</sup> Evetts, *Professionalism: Values and Ideology*, 779.

<sup>20</sup> Mackor, *Te meten, of niet te meten*, 35.

<sup>21</sup> Marshall, *The recent history of professionalism*, 325.

voor de AOW, de Bijstandswet of het ziekenfondsstelsel. Er was vervolgens sprake van beroepen die hier uit voortkwamen: 'Directly from the expansion of the state's functions and attributions [...] in the service of the public'; aldus Magali Larson, socioloog en hoogleraar in Berkeley University.<sup>22</sup> In deze ontwikkeling probeerden verschillende nieuwe beroepsgroepen de status van professional te verwerven: eveneens hoogopgeleid, dienstverlenend en buiten de mainstream aan beroepen en arbeidsverhoudingen. Wat de al kort aangehaalde Wilensky in 1964 bracht tot een artikel met de veelzeggende titel: *The Professionalization of Everyone?* Wilensky stelde hierin dat: 'Many occupations engage in heroic struggles for professional identification'. Maar voegde hij eraan toe: 'Few make the grade'. Hij pleitte voor een strakke definitie in reactie op wat hij signaleerde: 'A recurrent idea among students of occupations that the labor force as a whole is in one way or another becoming professionalized'.<sup>23</sup> Hij ging uit van een gesloten omschrijving: 'The job of the professional is 'technical'-based on systematic knowledge or doctrine acquired only through long prescribed training. (2) The professional man adheres to a set of 'professional norms'.<sup>24</sup>

Deze 'professional norms' omvatten begrippen als dienstbaarheid ('service ideal'), onbaatzuchtigheid ('selflessness'), onpartijdigheid ('impartial'), beroepsnormen ('professional standards') én besef van 'beperkte' ('be aware of the limited competences of your own speciality within the profession'). Daarbij stelde hij dat professionele groepen een bepaalde ontwikkelingsgang volgen die kenmerkend is met een aantal criteria: 'became fulltime occupation', 'training-school', 'university', 'local professional association', 'national professional association', 'license law' en 'formal code of ethics'. Met de groeiende diversiteit van de beroepenstructuur, verbreedde het begrip professional zich niettegenstaande het pleidooi van Wilensky voor een strakke omschrijving. In 1970 stelde John A. Jackson, hoogleraar theoretische sociologie te Belfast, dat er sprake was van een: 'rapid growth in the range and number of 'professions' and the intellectual disciplines and the pratique linked to them'.<sup>25</sup> Kenmerkte de eerste fase zich door dit redelijk eenduidig begrip waar het professionals betrof, de tweede fase kenmerkte zich door een uitbreiding van het aantal beroepsgroepen dat daar voor in aanmerking kon komen. Dat was waar Jackson in feite naar verwees. Er werden tal van beroepsgroepen toegevoegd aan de 'lijst', die zouden (kunnen) voldoen aan de oorspronkelijke definitie van professional. Tot consensus kwam het evenwel niet.

In de derde fase, die in de jaren 1970 begint met wetenschappers als de Franse sociologen H. Jamous, B. Peloille en de al aangehaalde Larson, werd de min of meer gesloten definitie van professional zoals deze tot dan gehanteerd was, door velen losgelaten. Al bleven er vertegenwoordigers van een meer strakke omschrijving zoals Freidson die in 2001 kwam met vijf kenmerken om de ideale professional te typeren die sterk leken op die van Wilensky.<sup>26</sup> De beweging naar meer diversiteit was echter een blijvende. Jamous en Peloille introduceerden in 1970 een definitie los van concrete beroepsgroepen door de professionaliteit een afgeleide te laten zijn van: 'An

---

<sup>22</sup> Larson, *The Rise of Professionalism*, 179.

<sup>23</sup> Wilensky, *Professionalization of Everyone?*, 137 Hij rekende tevens beroepsgroepen als city-planners en hospital administrators tot professional.

<sup>24</sup> Idem, 138. Volgende citaten resp. 141 en 143.

<sup>25</sup> Jackson, *Professions and professionalization*, 3.

<sup>26</sup> '(1) specialized work in the officially recognized economy that is believed to be grounded in a body of theoretically based, discretionary knowledge and skill and that is accordingly given special status in the labor force; (2) exclusive jurisdiction (...); (3) a sheltered position [...] (4) a formal training program lying outside the labor market that produces the qualifying credentials, which is controlled by the occupation and associated with higher education; (5) an ideology that asserts greater commitment to work than to economic gain and to quality rather than the economic efficiency of work.' (Freidson, *Professionalism; the third logic*, 127).

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

Indetermination/Technicality (I/T) ratio which characterises the production proces'.<sup>27</sup> Het is het evenwicht tussen enerzijds de 'mate van onbepaaldheid van de problematiek in de praktijk' en waarbij er een beroep gedaan wordt op de kwaliteiten en competenties van de professional (I). Anderzijds 'weegt' de kennis en vaardigheden die de professional heeft (T).<sup>28</sup> Het was een poging te komen tot een nieuwe definitie die minder aan historische ontwikkelingen was gebonden en aan specifieke beroepen, maar die uitging van een soort te berekenen 'toegevoegde waarde'. Beroepen waren niet per definitie wel of niet professioneel: niveau en aard van het werk was bepalend. Biemans gaf als voorbeeld:

De functie van computerprogrammeur: aan het begin van het computertijdperk was voor het uitvoeren van deze functie veel creativiteit vereist. [...] In de jaren negentig is het programmerwerk veranderd in zijn aard: er zijn allerlei hulpmiddelen (automatisering van de automatisering) die het programmeren eenvoudiger hebben gemaakt.<sup>29</sup>

De veel geciteerde hoogleraar aan de University of Chicago en socioloog Andrew Abbott, wees in *The system of professions; an essay on the division of expert labor* (1988) de grondslagen af van de klassieke theorie die in de kern uit was blijven gaan van intrinsieke kenmerken:

The central problem with the current concept of professionalization is its focus on structure rather than work. It is the content of the professions' work that the case studies tell us is changing. [...] It is differentiation in types of work that often leads to serious differentiation within the professions.<sup>30</sup>

Op de achtergrond speelde dat het steeds duidelijker werd dat er economisch gezien sprake was van een sterke kennisintensivering van productie en werk, wat op zijn beurt weer vroeg om (nog) meer hoog opgeleid en gespecialiseerd personeel. De beroepenstructuur verbreedde en verdiepte zich verder en de kennisintensivering paste in het algemeen maatschappelijk beeld van een groeiend gemiddeld opleidingsniveau. In Nederland bijvoorbeeld was dit af te lezen aan een stijging van de leerplichtige leeftijd en een steeds grotere deelname aan het hoger onderwijs.<sup>31</sup> Tevens was er sprake van het ontstaan van grootschalige (maatschappelijke) organisaties in de dienstverlening en sectoren als gezondheidszorg en overheid, met eigen taken, specialismen en processen en dientengevolge met een groeiende complexiteit. Deze ontwikkelingen brachten tal van nieuwe dienstverlenende beroepen voort zoals in het maatschappelijk werk, gezondheidszorg of in de sfeer van de automatisering, computerisering en informatietechnologie.

---

<sup>27</sup> Biemans, *Professionalisering van de personeelsfunctie*, 35.

<sup>28</sup> Hierbij betoogden zij dat 'groups with low status or on the fringes of powerful professional groups were more likely to promote technically based reform, whereas elites were likely to resist with assertions of indeterminacy. Subsequent writers claimed that their notion of the indeterminacy/technicality ratio was more useful in analysis of professional ideology than in examinations of work content.' (Traynor, M., *Sociology of Health & Illness* Vol. 31 No. 4, 2009, 494–507).

<sup>29</sup> Biemans, *Professionalisering van de personeelsfunctie*, 36.

<sup>30</sup> Abbott, *The system of professions*, 19.

<sup>31</sup> Als in 1901 de leerplicht wordt ingevoerd, is dat tot en met twaalf jaar, oftewel zes jaar. In 1969 was deze al gestegen naar negen en in 1975 werd het tien, terwijl leerlingen in het verlengde hiervan, in ieder geval tot en met zijn of haar zeventiende levensjaar, nog partieel onderwijs dienen te volgen als men geen startkwalificatie heeft. De toenemende deelname aan hoger onderwijs is inclusief hbo en groeide bijvoorbeeld tussen 1970 van 15% naar 40% in 2010 (bron: grafiek 2.1).

**Tabel 3.2 Historische ontwikkeling typering professions (schematisch)**

typering	referenties
<b>fase 1</b> traditioneel begrip	'pure' professionals; 'established professions' & 'professions in process' (Wilensky); 'smalle definitie' (Mackor); 'bedreigde professional' (Freidson).
<b>fase 2</b> uitbreiding nieuwe professionals én professionals in organisaties	'semi-professions' (Carr-Saunders); 'new professions' (Wilensky); afwijzen klassieke grondslagen (Abbott); 'organizational professions' (Larson); 'controlled professionals and professionalism' (Noordegraaf).
<b>fase 3</b> verbreding en differentiatie van begrip professional	'organizational professions' (Larson); 'hybrid professionalisme' (Noordegraaf); 'brede definitie' (Mackor); 'organizational professionalism' (Evetts); 'deprofessionalisering' (Noordegraaf), 'protocollering' (Mackor), 'deprofessionalization' (Exworthy, Halford).

### Professionals en organisatie

In het definitiedebat over professionals speelde en speelt de vraag of een professional in dienst kon zijn van een organisatie (ongeacht welke) een belangrijke rol. Wilensky had voor een volledige autonomie van de professional gepleit, zij het binnen het kader van de beroepsorganisatie: zijn of haar peers dus. Een gemeenschap van gelijken en niet in dienst van een werkgever. Het waren de in de beroepsvereniging verenigde professionals die de professional norms ontwikkelden en handhaafden. De professional liet zich alleen leiden door het belang van de client en wat hem aan kennis en vaardigheden ter beschikking stond. En niemand anders dan zijn peers hadden daar invloed op na het voltooien van zijn opleiding. Alleen aan hen hoefde de professional verantwoording af te leggen voor de wijze waarop hij zijn beroep uitoefende, wat kon in de vorm van tuchtrechtspraak door de beroepsvereniging. Maar de discussie werd meer actueel naarmate grote, maatschappelijke instellingen tot stand kwamen in het kader van de *Welfare State* die zich in de jaren 1960 en 1970 begon te ontwikkelen in West-Europa en, in beperktere mate, in de Verenigde Staten. En breder gezien bevolkten steeds meer hoogopgeleide medewerkers en specialisten de burelen van grote bedrijven en de publieke sector en hadden daar eigenstandige verantwoordelijkheden bij.

Larson was een van de eerste onderzoekers die meende dat ook binnen organisaties professionals werkzaam konden zijn en had hierbij in 1977 het begrip *organizational professions* geïntroduceerd. Hiermee werd het criterium van autonomie verlaten dat door Marshall en Wilensky als voorwaardelijk had gegolden. De erkenning dat professionals binnen organisaties konden werken en hoe zij dan onafhankelijk hun expertise konden inzetten, kwam centraal te staan in de verdere discussies over professionalisering. Voor met name de meer klassiek gerichte theoretici, was dit aanleiding te spreken van een proces van deprofessionalisering. Er was sprake van het 'reduceren' van het 'pure professionalisme' door een sterke inkadering binnen regels, protocollen en verantwoordingsconstructies binnen de betreffende organisaties. Dan kon leiden tot het opsplitsing van taken en 'functiedegradatie': 'Regrading of jobs (varying, usually lowering, the skill-mix of staff), short-term contracts, local pay bargaining and performance-related pay'.<sup>32</sup> Sommigen zagen dit proces al in de jaren 1970 ontstaan: 'There have been long-running suggestions that deprofessionalization is taking place (Haug 1973, Starr 1982). In this scenario, professionals are losing their cultural authority in terms

<sup>32</sup> Exworthy en Halford, *Professionals and the New Managerialism*, 31.

of prestige and trust'.<sup>33</sup> Voor anderen daarentegen was 'protocollering' juist onderdeel van professionalisering, zoals Mackor stelde:

In de discussie over dit thema speelt de stelling dat professionalisering zich voltrekt langs de weg van de ontwikkeling, de toepassingen en de verbetering van protocollen en meetinstrumenten en zich ook langs die weg behoort te voltrekken, een centrale rol.<sup>34</sup>

Protocollen, 'professional standards' en dergelijke, kunnen in deze visie gerekend worden tot de set aan kennis en vaardigheden waar een professional mee werkt om de dienst te verlenen die gevraagd wordt. In die zin kan een professional gezien worden als een vertaler en 'toepasser' van wat er aan kennis beschikbaar is ongeacht de herkomst. De 'tegenstanders' van deze gedachtegang menen dat instructies anders dan vanuit de eigen beroepsorganisatie, zijn onafhankelijkheid kan beïnvloeden en dat er andere doelstellingen bij komen dan de 'pure' dienstverlening. Onder andere Larson had de bakens verzet en velen volgden haar, zoals Evetts die sprak van *organizational professionalism*, in onderscheid tot *occupational professionalism*. Het eerste heeft betrekking op professionals binnen een organisatie werkend voor die organisatie; *occupational professionalism* is meer de klassieke professional, solistisch werkend en ingebed niet in een organisatie, maar in de beroepsgroep.<sup>35</sup> Noordegraaf en anderen spraken van *organizational professionalism*, van de professional 'in dienst van'. Zij spraken van een gedeelde verantwoordelijkheid tussen professional en organisatie. Hierbij hanteerden zij het begrip *situated professionalism*.<sup>36</sup> Voor hen was de professional niet alleen professional vanwege de klassieke waarden als kennis, onbaatzuchtigheid, doch ook omdat deze in complexe omgevingen kon opereren als deel van die omgeving en met een eigen inbreng vanuit zijn vakgebied:

In public domains, fuelled by business-like and market-driven managerialism, professionals have become part of large-scale organizational systems, with cost control; targets; indicators; quality models; and market mechanisms, prices, and competition'.<sup>37</sup>

### **3.2.2: Het te hanteren concept**

Op deze wijze bezien kenden zij aan het verlenen van hoogwaardige diensten meer gewicht toe dan aan de door Wilensky als voorwaardelijk gestelde volledige autonomie. Dat past wellicht tevens in de meer filosofische ontwikkeling die de discussie over professionaliteit heeft doorgemaakt, namelijk dat een professional eerder wordt gedefinieerd door wat deze levert, dan hoe hij zijn tot zijn diensten komt. Noordegraaf pleitte er voor dat 'the idea of professionalism does not have to be purified'.<sup>38</sup> De klassieke definitie gaat naar zijn idee voorbij aan de ontwikkelingen in de samenleving en zeker aan de opkomst van complexe structuren en omstandigheden. Nieuwe inzichten en definities van

---

<sup>33</sup> Exworthy en Halford, *Professionals and the New Managerialism*, 15.

<sup>34</sup> Mackor, *Te meten, of niet te meten*, 7.

<sup>35</sup> Evetts speelde hiermee tevens in op andere vragen die een rol waren gaan spelen in de concrete werksituaties binnen organisaties zoals met betrekking tot macht en machtsdeling, databeheer, standaardisatie, het belang van besluitkracht, maatschappelijk effect van handelen en het beheersen van complexiteit: 'But professional work is changing and being changed as increasingly professionals (such as doctors, nurses, teachers, social workers) now work in employing organizations; lawyers and accountants in large professional service firms (PSFs) and sometimes in international and commercial organizations; pharmacists in national (retailing) companies; and engineers, journalists, performing artists, the armed forces and police find occupational control of their work and discretionary decision-making increasingly difficult to maintain and sustain.' (Evetts, *Professionalism*, 778).

<sup>36</sup> Noordegraaf, *From 'pure' to 'hybrid' professionalism*, 772.

<sup>37</sup> Idem, 763.

<sup>38</sup> Idem, 780; ook het volgende citaat.

professionalism zijn: 'Also or primarily about attempts to link work to organizational and outside realities and about establishing sociosymbolic legitimacy in changing times'.

Hij introduceerde in het verlengde van deze analyse een concept dat een vijftal categorieën professionals kent: (1) *liberal professions*, (2) *independent professions*, (3) *streetlevel professions*, (4) *welfare state professions* en (5) *organizational professions*.<sup>39</sup> Zie hierbij tabel 3.3. Eigenlijk is het een 'gestapeld concept' waarbij het begrip professional verbonden is met de context waar de functies of beroepen uit voortkomen. Hierbij speelt bij Noordegraaf de opkomst van een complexe samenleving met zijn complexe regelgeving en dat gold tevens de opkomst van grootschalige, complexe organisaties. Er komen nieuwe vormen van dienstverlening en het beheer en ontwikkeling van regelgeving en organisaties, vraagt goed opgeleide specialisten. Kijkend naar de Utrechtse situatie en de ontwikkeling van de ondersteuning, die in algemene zin vergeleken kan worden met de algemene ontwikkeling van de publieke sector, lijkt zijn benadering eveneens toepasbaar te zijn op de samenstelling van het ondersteunend personeel bij de Utrechtse universiteit, reden om hier dieper op in te gaan.

**Tabel 3.3 Categorieën professionals volgens Noordegraaf (verwoording auteur)**

typering	omschrijving	denkbaar equivalent ondersteuning
- liberal professions	de 'klassieke' of 'pure' professional en vrije beroeper; bijv. arts.	n.v.t. (wel wetenschapper)
- independent professions	onafhankelijk, maar binnen organisaties; bijv. rechter.	vertrouwenspersoon, stralingsdeskundige, jurist, controller.
- streetlevelprofessions	getraind, geschoold, maar werkend binnen bureaucratieën en met collectieve standaards; bijv. leraar en verpleegster.	hoger administratief en beheerspersoneel, bibliotheekmedewerker, medewerker aanbesteding.
- welfare state professions	beroepen voortvloeiend uit de verzorgingsstaat; bijv. sociaal werkers, arbeidsbemiddelaars.	studentendecaan, studieadviseur, Personeelsconsulent
- organizational professions	gericht op 'improving organizational processes and operations', bijv. manager, consultant.	voorlichter, manager, beleidsmedewerker

(Noordegraaf, *Public Management: Performance, Professionalism and Politics*, table 5.1, p. 126.)

De *liberal professional* gelijkt de klassieke professional zoals Marshall en Wilensky die voor ogen hadden (arts, accountant). Hier gelden vergelijkbare elementen als de aanwezigheid van beroepsverenigingen, veel autonomie, een stevige opleiding en training (met vaak een academische ondergrond), certificering en zelfregulering.

De tweede categorie, de *independent professional* heeft veel van de klassieke kenmerken, maar hij is geen vrije beroeper en werkt veelal binnen overheidsorganisaties (rechter, inspecteur). Noordegraaf werkte dit niet uit voor universitaire functies, maar gedacht kan worden aan een bedrijfsarts of -jurist, stralingsdeskundige, brandmeester (beide in Utrecht sinds 1968) of vertrouwenspersoon (idem sinds 1977).

Als derde categorie formuleerde hij de *streetlevel professions* waarbij hij verwees naar leraren of verpleegkundigen, beroepen die midden in de samenleving staan, goed opgeleid zijn en een duidelijke groep vormen en in dienst zijn van een organisatie. Overigens noemde Wilensky hen als

<sup>39</sup> Noordegraaf, *Public Management*, 126.

(potentiële) professionele groepen: nursing en school teaching.<sup>40</sup> Gespecialiseerd, goed opgeleid en getraind om kennis en vaardigheden in specifieke situaties te kunnen toepassen en wier werk sterk geleid wordt door protocollen en standaards die veelal door de organisatie waarbinnen zij werken, zijn opgesteld. Hoewel Noordegraaf deze categorie niet specifiek 'vertaalt' naar de universiteit, kan gedacht worden aan het hogere administratieve personeel of bibliothecarissen in instituutbibliotheken.

De vierde categorie is die van *welfare state professions*, een sector die in de jaren 1950 en 1960 opkwam als deel van de verzorgingsstaat. Hij rekent daartoe beroepen als sociaal werker en arbeidsbemiddelaar. Hoewel eveneens goed opgeleid en hoewel hun werk in het algemeen strak gereguleerd is, is volgens Noordegraaf hun professionele status vooral daaraan te danken dat zij 'symbolize welfare state arrangements and implement policies'.<sup>41</sup> Zij weten hoe de verzorgingsstaat, met al zijn regels en vragen, bij de mens (de cliënt) te brengen en tegelijkertijd zijn zij een concrete vertaling van de verzorgingsstaat. Hun werk is dienstverlening vanuit complexe regelgeving en organisaties. Ook de universiteit kende een dergelijke ontwikkeling en nieuwe vormen van dienstverlening. Hierbij kan gedacht worden aan studentendecanen en studieadviseurs, aan personeelsconsulenten of HRM-adviseurs. Zij hebben een 'bemiddelende' en adviserende rol tussen organisatie (overheid) en regelgeving en client, waarbij er sprake is van een zekere tot behoorlijke mate van zelfstandigheid in kunnen handelen ten opzichte van de organisatie. Hierbij geldt tevens een bepaalde beroepsethiek, al dan niet geformuleerd door een beroepsvereniging.

Tot de vijfde (en laatste) categorie rekent Noordegraaf de *organizational professions* zoals manager, executive consultants, controller et cetera, die vooral de organisaties en processen binnen die organisaties op gang houden en deze ontwikkelen.<sup>42</sup> Noordegraaf omschrijft de categorie managers wel als 'rather weak' in zijn definitie, want de groepen die het betreft zijn zeer divers en de mogelijke erkenning als professional betreft met name de 'bovenlaag' hierbinnen: 'Aspiring professionals responsible for improving organizational processes and operations'. Voor de hand liggend zijn bij de universiteit beleidsmakers en managers die zowel bijdragen aan de ontwikkeling van beleid, bestuur en bedrijfsvoering, als aan de uitvoering ervan. Opgemerkt zij hierbij dat Wilensky, op wie discussies met betrekking tot professionals vaak terugvallen, in 1964 zowel de beroepsgroep 'city management', als 'city planning' rekende tot de professionele groepen.<sup>43</sup> Communicatiemedewerkers en voorlichters konden eveneens hiertoe gerekend worden in een tijd waarin communicatie en 'de boodschap' voorwaarden zijn voor het functioneren en aanzien van organisaties. Er kan in deze categorie sprake zijn van uiteenlopende functies, zowel inhoudelijk als wat betreft invloed op ontwikkelingen.<sup>44</sup> Hoe bijvoorbeeld de professionaliteit te vergelijken van een beleidsmedewerker bij de taakgroep Veiligheid en milieu van de directie Vastgoed en campus bezig met het verbeteren van de energie-efficiency, met een O&O beleidsmedewerker betrokken bij het ontwikkelen van een nieuw

---

<sup>40</sup> Noordegraaf, *Professionalization of Everyone?*, 143.

<sup>41</sup> Noordegraaf, *Public Management*, 126.

<sup>42</sup> Ibidem.

<sup>43</sup> Wilensky, *Professionalization of Everyone?*, 143.

<sup>44</sup> In hoeverre zij hierbij als professional gezien kunnen worden in de terminologie van Noordegraaf, moet haast per functie gezien worden. Zo kent het functieprofiel beleidsdirecteur en beleidsmedewerker in het Universitair Functie Ordening systeem (UFO) respectievelijk als vereiste (onder andere) visie, kunnen sturen op resultaat, ondernemerschap, en voor de beleidsmedewerker: conceptueel vermogen en resultaat gerichtheid. Beide functies kunnen zowel passen in het profiel van een *organizational professional* als niet. De niveau indeling (1, 2, 3, 4) die gehanteerd wordt in de UFO, biedt enige verduidelijking want deze gradaties zijn afhankelijk van zaken als de reikwijdte van verantwoordelijkheid, niveau en aard van kennis en vaardigheden en de vereiste competenties.



masterprogramma.<sup>45</sup> Op vergelijkbare wijze kijkt hij naar de manager, daarvoor geldt 'rather weak', maar Noordegraaf is er van overtuigd dat, mocht deze nog niet het predicaat professional hebben, hij deze wel moet kunnen verwerven. Althans de 'public manager', de manager in publieke instellingen, gezien de complexiteit van zijn werk en omgeving.<sup>46</sup>

De door Noordegraaf opgevoerde *professions* komen alle in meer of mindere mate voor binnen de Utrechtse universiteit. Hun verschijnen is direct gekoppeld aan de ontwikkeling van de universiteit waarbij gedacht moet worden aan ontwikkelingen in de dienstverlening en takenpakket van de ondersteuning. Zijn concept zal derhalve gebruikt worden voor de omschrijving van de *professions* en *professionals* binnen de Utrechtse ondersteuning.

### **Karakteristieken**

In de inleiding (paragraaf 1.4) was aangegeven dat ten behoeve van de operationalisering van het onderzoek, gewerkt wordt met een aantal karakteristieken per subthema of onderzoekslijn. Deze worden verondersteld ontwikkelingen te kenmerken opdat deze ontwikkelingen geanalyseerd en mogelijk beoordeeld kunnen worden. De keuze voor de verschillende karakteristieken is enigszins voor de hand liggend en sluiten aan op wat er in de literatuur in het algemeen naar voren komt als kenmerken bij ontwikkelingen.

#### **3.2.3 Karakteristiek 1: de aanwezigheid van professionals**

In het beeld van professionalisering is het voor de hand liggend allereerst te bezien of er in de ondersteuning professionals werkzaam zijn en zo ja, in welke mate. De opkomst van professionals en hun aandeel op het totaal van het (ondersteunend) personeel is van meer betekenis dan alleen hun aanwezigheid. Allereerst mag het gelden als een teken van de algehele ontwikkeling van de ondersteuning en het ondersteunend personeel. Deze gedachte vindt een onderbouwing in de organisatieconcepten van de Canadese organisatie-onderzoeker Henry Mintzberg. Hij publiceerde in 1979 *The structuring of organizations*, waarin hij een aantal organisatietypen introduceerde. Een hiervan was de professionele organisatie, een concept waar tot op de dag van vandaag door velen op teruggegrepen wordt.<sup>47</sup> Nu betreft het hier de ontwikkeling van het personeel, niet de organisatie, maar de aanwezigheid van professionals is een van de criteria die Mintzberg hanteerde voor de professionaliteit van een organisatie. Het is goed voorstelbaar dat de opkomst van *professions* en *professionals* binnen een organisatie deel uitmaakt van een bredere ontwikkeling van taken, werkzaamheden en werkwijzen.

#### **Vijf 'new professions' in beeld**

Om de opkomst en het voorkomen van professionals binnen de ondersteuning te onderzoeken, is gekozen een vijftal functiegroepen nader te bestuderen die opkwamen sinds de jaren 1950 en welke passen binnen het concept van Noordegraaf. Het betreft dan met name *new professions*. De periode voor de jaren 1950 is uit het oogpunt van aanwezigheid van professionals binnen de ondersteuning minder interessant. Niet dat er niet enkele functies waren die daartoe gerekend konden worden zoals

---

<sup>45</sup> Jaarverslag UU 2010, 47.

<sup>46</sup> Noordegraaf, *Public Management*, 235-236.

<sup>47</sup> Mintzberg, *Mintzberg over management*, 180. Andere organisatievormen waren volgens Mintzberg: de ondernemende organisatie, de machine organisatie, de gediversifieerde organisatie en de innovatieorganisatie, de ideële organisatie en de politieke organisatie. De vraag is gerechtvaardigd of Mintzberg nu, bijna een halve eeuw later, tot dezelfde typologieën zou zijn gekomen aangezien er van geheel nieuwe economische sectoren en bedrijfsmodellen sprake is, onder andere door de toepassing van computer en informatietechnologie en door schaalvergroting.

de bibliothecaris of juristen, maar de omvang ervan was zeer beperkt. Dat ging veranderen na de jaren 1950 als we bij de universiteit ontwikkelingen zien vergelijkbaar met de algemene ontwikkeling van de publieke sector zoals de komst van de verzorgingsstaat, schaalvergroting in de dienstverlenende sector en toenemende complexiteit in regelgeving en publieke organisaties. Per *profession* betreft het enkele tientallen of meer, waarmee deze als een groep binnen het personeel herkenbaar zijn. Het betreft studentdecanen, studieadviseurs, voorlichters/communicatiemedewerkers, beleidsmedewerkers en managers.

Naast dat deze professions passen binnen het concept van Noordegraaf, zal hun ontwikkeling en status als *profession* ook gezien worden aan de hand van een aantal kenmerken die vrij algemeen in de literatuur als kenmerkend worden gezien en uiteindelijk zijn terug te voeren op Wilensky's concept.<sup>48</sup> Het zij benadrukt dat er naast deze vijf groepen, meer professions waren (en zijn), passend binnen het concept van Noordegraaf: juristen, bibliothecarissen, en functies als controllers en facility managers. Hun aantallen zijn evenwel geringer dan die van de vijf te onderzoeken professions.<sup>49</sup>

### **3.2.4 Karakteristiek 2: functieontwikkeling, vernieuwing en specialisatie**

Als uiteengezet omvat het onderzoek eveneens de algemeen gemiddelde groei van vakbekwaamheid, van specialisatie, van functievernieuwing et cetera., opdat er een goed beeld ontstaat van de ontwikkeling die het ondersteunend personeel doormaakte en waarvan de komst van professionals een onderdeel vormde. Rond 1920 telde de landelijk functieordening circa 25 functies bij universiteiten, dat waren er al meer dan rond 1900. Rond 1960 waren het er circa tweehonderd. Naarmate de universiteit in omvang en complexiteit groeide, het takenpakket uitbreidde, het onderwijs anders georganiseerd ging worden, de wetenschapsbeoefening nieuwe wegen insloeg en de technologie daarbij nieuwe mogelijkheden bood, groeide de behoefte aan gespecialiseerde ondersteuning en was er sprake van verdere arbeidsdeling en vooral van vernieuwing van functies.

Functies kwamen of voort uit bestaande functies door ontwikkeling of specialisatie (afsplitsing), of uit nieuwe taken en werkzaamheden. Rond 1920 had mejuffrouw Bos Janszen bij het Botanisch Laboratorium als taak: 'Het beheer van de bibliotheek, het voeren van correspondentie, het bijhouden van de boekhouding enz'.<sup>50</sup> Al deze taakdelen groeiden uit tot zelfstandige functies in de loop van de tijd. Het zal geen toelichting behoeven dat een dergelijke specialisatie nauw verbonden was met een groei in het niveau van werk en vakbekwaamheid. Nieuwe taken zoals de georganiseerde begeleiding van studenten, wat in de loop van de jaren 1950 vorm kreeg, brachten nieuwe functies met zich mee zoals studentdecanen en in de sfeer van beheer en administratie, personeelszaken. Na de jaren 1980 kwam er nog een scala aan functies bij in de sfeer van automatisering en ICT variërend van dataspecialisten tot en met communicatiemedewerkers.

De omvang van het ondersteunend personeel in Utrecht groeide tussen 1876 en 2011 met grofweg een factor honderd. Van de in 1876 bestaande functies bleven er slechts een paar over en die veranderden tevens van karakter. Deze karakteristiek gaat met name in op de vernieuwing van het bestaande samenstel van functies en de komst van nieuwe. Deze geven beide inzicht in de aanpassing van 'de' ondersteuning aan nieuwe vragen en behoeften en is aldus ook te zien als een uitdrukking van

---

<sup>48</sup> Wilensky, *Professionalization of Everyone?*, 143. Noordegraaf hanteert vergelijkbare begrippen als: fulltime, skills, norms, expertise, service ethics en beroepsorganisatie. Bij andere groepen professionals komen er andere kenmerken om de hoek kijken waaronder: 'accountability', samenwerking, communicatie, flexibiliteit en efficiency (Zie hiervoor ook Noordegraaf, *Hybrid professionalism and beyond*, 196).

<sup>49</sup> Bij bibliothecarissen speelt dat er vaak sprake was van gecombineerde functies, werkzaamheden die verricht werden zonder specifieke vooropleiding.

<sup>50</sup> HUA 59/2055, Brief Went aan curatoren, 31 maart 1918.

kwalitatieve ontwikkelingen van het ondersteunend personeel. Een en ander zal met name gezien worden op het niveau van groepen van functies (sectoren) omdat het veelal ontbreekt aan concrete functiebeschrijvingen uit het verleden.

### **3.2.5 Karakteristiek 3: opleiding en scholing**

Naast functieontwikkeling is de groeiende vakbekwaamheid uit te drukken in de groei van het niveau van opleiding en scholing nodig voor de functieervulling. Het statistisch beschrijven en analyseren van een verwacht groeiend niveau aan vakmanschap en scholing, door het analyseren van functie-eisen, is helaas niet mogelijk bij gebrek aan data en andere bronnen. Er zijn slechts beperkt functiebeschrijvingen beschikbaar uit het verleden (of vacatureteksten) en personeelsdossiers van vertrokken of overleden medewerkers zijn niet bewaard. Op twee wijzen evenwel, is een redelijk betrouwbaar beeld te schetsen van de ontwikkelingen.

Ten eerste wordt er uitgegaan van wat er nodig geacht werd aan vooropleiding, diploma's en (bij)scholing; althans voor zover dit na te gaan is gezien de net gedane constatering van een gebrek aan concreet bronnenmateriaal door de tijd heen. Voor een drietal beroepsgroepen, zijnde niet-professionals, is dit nader uitgewerkt: diervverzorgers, administratieve medewerkers en technici. Ten tweede wordt gezien wat de universiteit aanbood, cq. ging aanbieden aan bijscholing en cursussen aan de medewerkers opdat deze hun werk naar behoren konden blijven uitvoeren. Het is een indirecte analyse van wat de universiteit nodig achtte aan kennis en vaardigheden voor de functie-uitoefening van medewerkers. Dit zegt tevens iets over de professionaliteit waarmee de universiteit het vraagstuk van scholing en kwaliteit benaderde: zag de universiteit het als haar taak om de kwaliteit van het ondersteunend personeel te bevorderen naar behoefte, om de vakbekwaamheid en vaardigheden te verbeteren en 'fit for use' te laten zijn, of liet de universiteit dit over aan het personeel zelf om te zorgen dat men 'bij bleef'?

### **3.3 Modernisering van de organisatie: concept en model**

In 1960 merkte de Utrechtse rector Nuboer bij de rectoraatsoverdracht op 'dat onze universiteit niet alleen groter, maar ook anders is geworden'. Er was naar zijn mening sprake van 'een toenemende verzakelijking op menig gebied'.<sup>51</sup> De universiteit was in het decennium ervoor gegroeid van zo'n duizend medewerkers naar ruim tweeduizend en het aantal instituten en laboratoria was eveneens bijna verdubbeld van 37 naar 67 (exclusief klinieken). De samenleving veranderde met de wederopbouw en de komst van de verzorgingsstaat. Nuboer signaleerde een nieuwe ontwikkeling in de universiteit, al moeten we terugblikkend op de ontwikkelingen sindsdien vaststellen dat, in het huidige taalgebruik: 'he ain't seen nothing yet'. Nuboer doelde zeer waarschijnlijk op de ontwikkeling van de werkorganisatie, de organisatie bezig met de ontwikkeling van wetenschap, het verzorgen van onderwijs en maatschappelijke dienstverlening. De universitaire gemeenschap, het begrip organisatie in ruime betekenis, maakte evengoed een proces van verzakelijking door. In deze paragraaf ligt de focus op de organisatie van het ondersteunend personeel, hun diensten en werkzaamheden. De modernisering ervan kan, het zij ten overvloede gezegd, niet los gezien worden van de ontwikkeling van de universiteit en de universitaire organisatie.

---

<sup>51</sup> *Jaarboek RUU 1959-1960*, 63.

### 3.3.1 Inleiding: het begrip organisatie

Evenzeer als bij het begrip professionalisering, is het omschrijven van organisaties en organiseren een debat. Dat debat zelf is evenwel voor deze studie minder relevant omdat de organisatie hier goed te omschrijven is, ook waar het de ontwikkeling ervan betreft. In de verschillende literatuur is er een grootste gemene deler dat een organisatie in ieder geval gekenmerkt wordt doordat er sprake is van een gestructureerde samenhang (al kan deze 'losjes' zijn), dat er een bestaansreden is en/of een na te streven doel, dat er sprake is van leiderschap (formeel of informeel) en van sturing van de organisatie. Daarmee zijn andere kenmerken niet uitgesloten zoals bijvoorbeeld cultuur van een organisatie, machtsverhoudingen en relaties met de 'buitenwereld'. Voor het proces van modernisering hebben deze evenwel minder betekenis.

Binnen dit kader passen de concepten van Mintzberg goed, al stammen deze uit eind jaren 1970. Mintzberg stelde dat een organisatie zich in principe kenmerkt door de opbouw van een vijftal organisatieonderdelen (topmanagement, het middenkader, de technische staf, de ondersteunende en de uitvoerende 'laag'), en de ideologie of organisatiecultuur van de organisatie. Dit alles werd verbonden door coördinatiemechanismen waar met name het topkader leiding aan gaf. Deze twee, samen met strategie en beleid, kenmerken het meest een organisatie. Strategie en beleid zijn gericht op het realiseren van de doelstelling van de organisatie. De strategie kan op zich weer van invloed zijn op de organisatiestructuur en coördinatiemechanismen.

Mintzberg typeerde in 1979 de universitaire ondersteuning als een zelfstandige eenheid binnen de professionele organisatie die de universiteit is en vergeleek deze eenheid met een 'machine bureaucratie' waarbij routines overheersen, de aansturing sterk top-down is en geworteld in procedures. De vraag is vervolgens tweërlei: ten eerste of de veranderde samenstelling in functies waaronder de komst van professionals á la Noordegraaf, al niet een ander karakter gegeven heeft aan de ondersteunende organisatie. En ten tweede of de ondersteuning anno 2010 niet meer kenmerken kent van een professionele organisatie dan in 1979. In een latere publicatie van Mintzberg werkte hij de kenmerken uit van de *professional organization*.<sup>52</sup> In tabel 3.4 zijn de voornaamste hierbij vermeld. Het proces van modernisering zal in deze studie echter niet beschreven worden aan de hand van deze criteria omdat het proces van modernisering niet hetzelfde is als het al dan niet zijn van een professionele organisatie. Bovendien zijn de criteria die Mintzberg hanteert in zijn beschrijving lastig te operationaliseren.

**Tabel 3.4 Enkele kenmerken professionele organisaties naar Mintzberg (1991)**  
(verwoording auteur)

- hoog opleidingsniveau;
- mate van voorkomen specialisaties en vakbekwaamheid uitvoerend medewerkers;
- gestandaardiseerde diensten of producten (protocollering);
- complexe omgeving;
- complexe (interne) organisatie met al dan niet uitgesproken regels en procedures;
- strategie meestal bepaald op basis van professioneel oordeel en collectieve keuze;
- totale strategie bundelt sectorale strategieën, is stabiel, maar flexibel in uitvoering.

(Mintzberg, *Mintzberg over management*, p. 180 - 195)

<sup>52</sup> Mintzberg, *Mintzberg over management*, 180-195.

### **3.3.2 Het begrip modernisering en de operationalisering ervan: 'the state of the art'**

Het begrip modernisering is als gemeld, een weinig gedefinieerd begrip. Wie 'modernisering' intypt in de catalogus van de Utrechtse universiteitsbibliotheek, wordt 'geconfronteerd' met meer dan twaalf miljoen titels (wereldwijd) en met zeer uiteenlopende onderwerpen waar de modernisering op van toepassing is. Hier is het begrip gekoppeld aan de ontwikkeling van de organisatie van universiteit en ondersteuning. Het organisatiebegrip van Mintzberg kan ook hier als uitgangspunt gelden. Ervan uitgaande dat hij voor het functioneren van een organisatie kenmerkend acht de structuur, de coördinatiemechanismen en de strategie (als afgeleide van het doel), dan ligt het voor de hand een analyse van de modernisering hieraan te koppelen. Structuur, aansturing en strategie (beleid en planning) zullen de basis vormen voor de karakteristieken waarlangs de modernisering, het proces van verzakelijking gevoed door het streven naar optimalisatie, zal worden geanalyseerd.

In concepten over de ontwikkeling van organisaties worden de ontwikkelingen op het vlak van structuren, management (aansturing) en managementinstrumenten (als beleid) vaak samengevoegd onder de meer algemene titel van management. Wat te begrijpen is omdat er sprake is van nauwe relaties hiertussen en management niet kan zonder structuren en instrumenten. Daarbij komt tevens dat er een sterk 'ideologische' dimensie is bij management: opvattingen over hoe werk, procedures en organisaties te organiseren, hoe diensten te verlenen, hoe te besturen, over marktgerichtheid of niet. In deze studie is er evenwel voor gekozen om structuur, management en beleid afzonderlijk te bezien. Ten aanzien van de structuur is de overweging dat de ontwikkeling hiervan sowieso een groot effect had op het functioneren van de ondersteuning en veelvuldig tot stand kwam ongeacht de aard van het management. Zo was er herhaaldelijk sprake van ingrijpende structuurwijzigingen ten gevolge van wetswijzigingen of nationaal beleid. Beleid wordt hier als afzonderlijke karakteristiek bezien omdat het in deze studie vooral gaat over de opkomst en ontwikkeling van beleid en niet met name de inhoud ervan. Het relateert bovendien aan de opkomst van een specifieke groep professionals, die van beleidsmakers. Dit neemt niet weg dat de beschrijving van de ontwikkeling van het management zich zal uitstrekken naar de meer algemene ontwikkeling van het management.

#### **'State of the art'**

Waar mogelijk zal bezien worden of de ontwikkelingen in Utrecht waren conform 'the state of the art', dat zal gelden als het 'beoordelingskader'. Dat geldt alle drie de karakteristieken: die van de ontwikkeling van structuren, de managementfilosofie en de ontwikkeling van beleid en strategievorming.

### **3.3.3 Karakteristiek 4: ontwikkeling van structuren**

In oorsprong was de structuur van de universiteit simpel en daarmee die van de ondersteuning, maar bleef niet zo. Een organisatiestructuur is volgens Mintzberg de uitdrukking van op welke wijze arbeid is georganiseerd en werkzaamheden en activiteiten worden gecoördineerd.<sup>53</sup> Hetwelk dan impliceert dat als daar verandering in komt, dit effect moet hebben op de organisatiestructuur en 'omgekeerd'. En het impliceert het dat als de organisatiestructuur zich wijzigt, dit evenzogoed effect zal hebben op de organisatie van de arbeid en de coördinatie en aansturing. Het is een voor de hand liggende gedachte en geeft ook de relatie weer met de managementontwikkeling.

Bij het bestuderen van de ontwikkeling van de structuur is er veelal sprake van een samenhang tussen die van de universiteit in haar geheel en die van het ondersteunend personeel, hun werkzaamheden en diensten. De structuren van de universiteit zijn vaak door landelijke wetgeving

---

<sup>53</sup> Idem, 108.

beïnvloed waarmee de organisatiestructuren van de ondersteuning werden beïnvloed. In de loop van de tijd kreeg de universiteit meer mogelijkheden deze zelf in te richten en binnen diensten en instituten waren die mogelijkheden er al.

### **3.3.4 Karakteristiek 5: opkomst en ontwikkeling management**

In de opkomst en ontwikkeling van het management in de publieke sector, dat wil hier zeggen het geheel aan opvattingen over en inrichting van de aansturing van de organisatie door bestuurders en uitvoerend managers en de concretisering ervan in de praktijk, zijn een aantal algemene fasen te herkennen in de literatuur die als referentie zullen dienen voor een analyse van de modernisering van het universitair management.

#### **Interbellum: Scientific Management**

Rond 1900 was de industriële samenleving in opkomst en de industriële productiewijze bracht het vraagstuk van sturing en inrichting van grote organisaties met zich mee. De Noord-Amerikaanse werktuigbouwkundige Frederick Taylor hield zich bezig met organisatievraagstukken bij industriële productiewijzen. Hij was niet de enige die zich met deze vraagstukken bezighield, wel degene die we nu nog het best kennen. Hij is bekend geworden als de grondlegger van het *Scientific Management*; zijn standaardwerk hierover verscheen in 1911. *Scientific Management* was synoniem met de rationalisatie van de bedrijfsorganisatie gericht op een zo'n groot mogelijke productiviteit. Dit leidde tot een top down aansturing op basis van standaardisatie van de productieprocessen, waarbij 'meten is weten' leidt tot verhoging van de arbeidsproductiviteit.

Hoewel Taylor zich had gericht op het verbeteren van industriële productie, beroerde de golfslag van rationalisering ook ambtelijke organisaties en de publieke dienstensector. Het was de Duitse socioloog Max Weber die de theorievorming over bureaucratieën heeft beïnvloed. De wijze waarop hij deze benaderde in zijn standaardwerk uit 1922 (*Wirtschaft und Gesellschaft*), sluit aan op het denken van het *Scientific Management*. 'Weber trok een parallel tussen de mechanisatie in de industrie en de opkomst van de bureaucratische organisatievorm', stelde de Tilburgse hoogleraar Ton Wentink.<sup>54</sup> Er was sprake van 'doelrationeel handelen'. Volgens sommigen ontwierp hij de ideale bureauorganisatie als een machine. Op die wijze werd en passant de mogelijk bevoorrecht door ambtenaren, waar in tal van Duitse vorstendommen nogal eens sprake van was, ongedaan gemaakt. Iedere burger was gelijk in Webers visie; het ging hem om een neutrale toedeling van middelen. In ieder geval:

Beloofde het bureaucratieparadigma optimale efficiency op basis van een heldere verdeling van arbeid, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, een hiërarchische structuur met strikte regels waarin posities en rollen in nauwkeurige functiebeschrijvingen zijn vastgelegd.<sup>55</sup>

Webers ideeën werden pas na de Tweede Wereldoorlog bekend buiten Duitsland en speelden in Nederland in het interbellum dus geen rol.<sup>56</sup> De administratieve organisatie van de universiteit was overigens van een zodanig beperkte omvang, een tiental medewerkers (1940), dat 'gezond verstand'

---

<sup>54</sup> Wentink, *Perspectieven op management*, 35.

<sup>55</sup> Idem, 36.

<sup>56</sup> 'The actual writings on bureaucracy by Max Weber did not reach either social scientists or those concerned with business administration until the 1940s. The material was not translated, and there was not much social science interest in the matter.' (Perrow, *Complex Organizations*, 58).

ruim voldoende was. Toch zal er in hoofdstuk 4 nog wel een vergelijking getrokken worden, met name bij de inrichting van enkele grotere laboratoria en instituten.

### **Vanaf jaren 1950: Managerialism**

De tweede fase valt min of meer samen met de periode van de wederopbouw, de opbouw van de verzorgingsstaat en de ‘doorloop’ ervan in de jaren 1970; al met al ongeveer tussen 1950 tot 1980. Deze kenmerkt zich door groei en schaalvergroting en een hiermee samenhangende groei van centralistische bureaucratieën en (grote) dienstverlenende organisaties in het bedrijfsleven, de overheid en non-profitsector. Dat op zich leidde weer tot een groei van de coördinatie- en sturingsmechanismen in de vorm van management. De wijze van aansturen bleef in de kern echter dezelfde: namelijk top down. Sommigen typeren deze als de periode van de *Weberiaanse Bureaucratie of Managerialism*.<sup>57</sup> Het kende de eerste aanzetten tot systematische planning en het eerste gebruik van computers en geautomatiseerde dataverwerking.

### **Vanaf jaren 1980: New Public Management; naar voorbeeld van het bedrijfsleven**

Het top-down aansturen werd steeds lastiger door de schaalvergroting bij veel van de organisaties en door wisselingen in de behoeften aan dienstverlening. Het *Managerialisme* bood te weinig mogelijkheid tot flexibiliteit in de productie en het inspelen op ‘de vraag’. Deze werd opgevolgd in een derde ontwikkelingsfase, die in het algemeen bekend staat als het *New Managerialism* of *New Public Management*. ‘NPM was rapidly and extensively adopted from the 1980s onwards’.<sup>58</sup>

In societies in the west, citizens are demanding smaller, cheaper and more effective governments and yet they are also asking at the same time for better public services and more professional practitioners. To try to resolve this paradox, governments have experimented with different ways of being more productive, improving performance, minimising waste and reducing costs. New Public Management is one such initiative.<sup>59</sup>

Het *New Public Management* greep dieper in het denken in over organisatie en organiseren binnen de overheid en de publieke sector, dan de organisatieopvattingen in de eerdere perioden. Kon het *Managerialisme* gezien worden als een overtreffende trap van het Taylorisme, in het *New Public Management* was de aansturing gebaseerd op vraag en behoeften. Het was een algemene ontwikkeling:

Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn er diverse vernieuwingen zichtbaar in het management van overheids- en non-profit organisaties in Nederland. (...) Niet alleen in Nederland werden dergelijke vernieuwingen in het management van overheids- en non-profitorganisaties doorgevoerd, er lijkt veeleer sprake te zijn van een internationale trend die veelal wordt aangeduid met de term New Public Management.<sup>60</sup>

Aldus Tom Groot, hoogleraar management en accounting in Amsterdam in 2008. Het *New Public Management* sloot aan op het neoliberalisme dat vanaf de jaren 1980 de economie was gaan domineren. De verzorgingsstaat stagneerde en de efficiency van organisaties en diensten moest

---

<sup>57</sup> Het begrip *managerialism* wordt vaak toegeschreven aan de Amerikaanse filosoof en politieke wetenschapper James Burnham die in 1941 *The Managerial Revolution* publiceerde waarin hij de opkomst van een nieuwe ‘klasse’ van managers in de samenleving beschreef.

<sup>58</sup> Dunleavy et al., *Digital Era Governance*, 84.

<sup>59</sup> Evetts, *New Professionalism and New Public Management*, 249.

<sup>60</sup> Groot en Budding, *De ontwikkeling van New Public Management*, 152.

verbeterd: 'value for money' en meer vraaggerichtheid, meer flexibiliteit en meer efficiency. Versterken van de concurrentiepositie en winstmaximalisatie werd hierbij nagestreefd door optimalisatie van de bedrijfsprocessen en -organisatie en het meer vraaggericht inrichten van de bedrijfsprocessen. Activiteiten en onderdelen die niet behoorden tot de 'corebusiness' werden zo mogelijk uitbesteed. Volgens Noordegraaf was er geen sprake van een eenduidig geformuleerd concept, maar was het NPM: 'More a collection of ideas and theories'. Niettemin: 'It provided useful principles for redesigning public organizations in the face of changing (societal) conditions'.<sup>61</sup> Met het *New Public Management* werd het grootschalig bedrijfsmatige denken geïntroduceerd binnen de universiteiten: het denken in behoeften en vragen en het optimaliseren van de verhouding tussen kosten en baten.

**Tabel 3.5 Typeringen ontwikkeling non-profit en overheid**

Interbellum	<b>Scientific Management</b> (Taylor 1911, Van Waerden) <ul style="list-style-type: none"> <li>- arbeidsdeling en -specialisatie</li> <li>- standaardisatie</li> <li>- selectie personeel en opleiding</li> <li>- aansturing door managers</li> </ul>
vanaf jaren '50	<b>Managerialism</b> (soms ook Weberiaanse bureaucratie) <ul style="list-style-type: none"> <li>- schaalvergroting en na ca. 1960 intensivering</li> <li>- ontwikkeling management structuren en werkwijzen, planning</li> <li>- uitbreiding toezicht</li> <li>- automatisering en computerisering voor dataverwerking en administratie</li> </ul>
vanaf jaren '80	<b>New Public Management</b> (ook: New Managerialism, New Public Administration) <ul style="list-style-type: none"> <li>- naar voorbeeld van het bedrijfsleven: vraaggericht en optimalisatie</li> <li>- verzelfstandiging onderdelen, outsourcing</li> <li>- PC doet zijn intrede, vervolgens internet</li> </ul>
nà 2000	<b>New Public Governance</b> (ook: Digital Era Governance, soms Neo-Weberiaan) <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategische doelstellingen</li> <li>- herintegratie</li> <li>- agile: behendig, flexibel</li> <li>- nadruk op verantwoording (accountability)</li> <li>- automatisering en digitalisering met effect op organisatie en werkwijzen</li> </ul>

### Nà 2000: New Public Governance; de opkomst van strategisch management

Rond 2000 doemt vervolgens weer een nieuwe fase in de ontwikkeling van publieke organisaties op aan de horizon: de *New Public Governance*, soms genoemd de *Digital Era Governance* of het *Neo-Weberiaans* model. Het vraaggericht denken en het optimaliseren bleef, tegelijkertijd had evenwel grootschalig strategisch denken zijn intrede gedaan waarbij organisaties zich uitspreken over algemene lange termijn doelstellingen zonder een voorgeschreven organisatievorm; 'mission driven' kan men zeggen. Lange termijn perspectief kwam centraal te staan en de organisatievorm daar ondergeschikt aan. Organisaties werden geacht meer flexibel te zijn en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden: beheersbaarheid, stuurbaarheid en flexibiliteit werden van meer belang. Prestatieafspraken werden een instrument om de lange termijn doelen te implementeren. Dit betekende eveneens een vereenvoudiging van de organisatie en werkwijzen, en bundeling

<sup>61</sup> Noordegraaf, *Public Management: Performance, Professionalism and Politics*, 33.



(herintegratie) van organisatieonderdelen ten behoeve van aanstuurbaarheid en doelmatigheid. In tabel 3.5 zijn de verschillende fasen kort weergegeven.

De genoemde flexibiliteit waar organisaties aan onderhevig werden, vaak getypeerd met de noodzaak tot meer ‘wendbaarheid’ (‘agile’), paste in een meer algemene trend en betrof evengoed de arbeidsverhoudingen. Tijdelijke aanstellingen, tijdelijke werkzaamheden en de inhuur van tijdelijke arbeid was altijd al een verschijnsel op de arbeidsmarkt, maar tegen het eind van de twintigste eeuw, beginnend met de economische crisis van de jaren 1980, werd het aandeel werknemers zonder vaste aanstelling groter.<sup>62</sup>

### 3.3.5 Karakteristiek 6: opkomst en ontwikkeling van beleid en planning

Onlosmakelijk verbonden met de ontwikkeling van de organisatievorm en het management, was de opkomst van beleid en planning als beheers- en sturingsinstrumenten. In hoofdstuk 2 was zowel de opkomst van het management en van beleid en planning geplaatst tegen de achtergrond van de *managerial revolution* die in de jaren 1970 de Europese universiteiten stevig beroerde. In dit hoofdstuk zullen de aspecten van beleid en planning (en strategievorming) worden besproken die gerelateerd zijn aan de modernisering van de organisatie en de professionalisering van het ondersteunend personeel (o.a. beleidsmedewerkers), dat veel meer dan de wetenschappelijke staf, deze planning en beleid gingen verzorgen in de dagelijkse praktijk.

Van beleid en planning was er altijd al sprake geweest. Onvermijdelijk, want dit was inherent aan besturen en besluiten. Beleid is hierbij het expliciet bestendigen, veranderen of introduceren van doelstellingen, activiteiten of situaties om doelstellingen te realiseren met inzet van middelen. Beleid drukt zich uit in plannen en interventies. Het oprichten van een nieuw instituut bijvoorbeeld, kende een beleidsmatige overweging. Pas eind jaren 1960 werden evenwel de eerste, dan nog aarzelende stappen gezet naar systematische beleidsontwikkeling en naar professionalisering van beleid. De bestuurskundige Peter van Hoesel was een van de onderzoekers die erop wees dat na ‘1975 de ontwikkeling van de professionalisering van het vak pas goed op gang komt’.<sup>63</sup> Planning en beleid was in de jaren 1970 opgekomen in het kielzog van de ideeën rond de ‘maakbare samenleving’, zoals deze in de jaren 1960 wortel hadden geschoten. Het was het instrument daartoe, en gelijk het symbool ervan. Met name planning was in deze jaren sterk gericht op het beheersen van ontwikkelingen en kosten, en werd vaak capaciteitsplanning genoemd.

In deze periode kwam de professionalisering ervan op met de komst van specifieke beleidsmedewerkers en planners en met de verwetenschappelijking van beleid (*institutional research*). Het werd een vakgebied op zichzelf met eigen specialisaties en omschrijvingen.<sup>64</sup> Planning evolueerde echter en ging van ‘blauwdruk’ naar scenario ontwikkeling, richtte zich op analyses van mogelijke en gewenste ontwikkelingen. In die ontwikkeling werd planning meer inhoudelijk van aard, verbond zich met beleid, zoals omgekeerd beleid zich ontwikkelde van gedetailleerde ‘toekomstbeschrijvingen’ naar het aangeven van ontwikkelingsrichtingen gericht op het realiseren van missies en ambities. In

---

<sup>62</sup> Toen de economische crisis van 2008 inzette, groeide dit aandeel verder. Het Centraal Bureau voor de Statistiek meldde begin 2019 dat het aantal werknemers met een flexibel contract in de laatste vijftien jaar bijna verdubbeld was naar twee miljoen, terwijl er in 2018 nog eens een miljoen zzp’ers werkzaam waren. (CBS 14 februari 2019, cbs.nl-nl/nl-nieuws). Bij de universiteiten was er altijd al sprake geweest van relatief veel tijdelijke aanstellingen bij het wetenschappelijk personeel.

<sup>63</sup> Hoesel en Leeuw, *Geschiedenis van het beleidsonderzoek*, 2005, 5.

<sup>64</sup> Planning en beleid waren begrippen die nog al eens door elkaar liepen. In 1977 formuleerde de RUU Stafgroep Planning en Beleidsintegratie het verschil als volgt: ‘Beleid: een weloverwogen streven bepaalde doeleinden met bepaalde middelen in een bepaalde tijdsvolgorde te bereiken.’ Planning werd gedefinieerd als ‘het op basis van relevante informatie, anticiperend, planmatig, gestructureerd beslissingen nemen en voorstellen doen t.a.v. te onderscheiden activiteiten en de besturing daarvan.’ (*Planningslexicon*, 20, 65).

oorsprong waren planning en beleid gescheiden, beleid was het inhoudelijke perspectief en planning de uitvoering hoe er te komen, zeker vanaf de jaren 1980 vloeiden deze steeds meer in elkaar over en kwamen er begrippen als missie en strategie voor in de plaats.

Beleid en planning ontwikkelden zich van een beheersinstrument erop gericht hoe in de toekomst middelen te verdelen, naar beleidsmatig en strategisch denken. Een kader waarmee de ontwikkelingen in Utrecht vergeleken kunnen worden, is te vinden in een artikel van twee Noord-Amerikaanse onderzoekers bij de Pennsylvania State University. Michael Dooris en Gregory Lozier waren op enig moment hoofd planning en analyses aan deze universiteit en wetenschappelijk medewerker. Hun studie uit 1990 is niet een theoretisch model, eerder een onderbouwde observatie van de ontwikkeling van planning en beleid bij de Pennsylvania State University in vergelijking met de algemene ontwikkeling van de universiteiten in de Verenigde Staten. Maar daarom is hun gefaseerde benadering niet minder geschikt als referentie voor een beschrijving van de ontwikkelingen bij de Utrechtse universiteit.<sup>65</sup> De door hen beschreven fasen waren herkenbaar in de algemene ontwikkelingen in Nederland in het hoger onderwijs domein en wat de waarde van hun fasering onderbouwt. Centraal in hun benadering staat de opkomst en ontwikkeling van strategisch denken. Zij onderscheidden een viertal fasen:<sup>66</sup>

- (1) De eerste fase die zij herkenden in het universitaire landschap in de Verenigde Staten is die van *horizontal reduction* waarbij de groei van de jaren 1950 en '60 vrij scherp gevolgd werd door een omslag naar 'at best, stability'. *Horizontal reduction* heeft in hun studie betrekking op de periode begin jaren 1970 waarbij er sprake was van bezuinigingen over de gehele breedte die generiek werden toegepast. Het 'management of decline' stond centraal.
- (2) De tweede fase die zij identificeerden begint rond 1975 en kreeg de typering *vertical reallocation*. Beleid was gericht op het enerzijds beperken van de uitgaven en anderzijds selectief prioriteren en financieren van programma's en activiteiten van de universiteit. Deze fase voltrok zich in het bijzonder in de jaren rond 1980 ('late 1970s and early 1980s').
- (3) *Strategic planning* kwam halverwege de jaren 1980 op en 'marks the transition from an internally focused, closed system (the traditional long-range plan) to an externally oriented open system'. Strategische planning is in hun visie 'a systematic effort to define and possibly alter the organization's identity'. Het is de omslag van 'hoe pakken we het aan', naar 'waar willen we heen', van een reactieve naar een proactieve instelling.
- (4) De vierde fase die zij herkenden in het Noord-Amerikaanse universitair landschap en welke rond 1990 begon, is die van *strategic management*. Een concept dat voortkwam uit het bedrijfsleven en strategic management definieerde als 'management process or system that links strategic planning and decision-making with the day-to-day business of operational management'.<sup>67</sup>

### **Institutional Research: de verwetenschappelijking van beleid**

Een tweede belangrijk element in de ontwikkeling van beleid en planning was de waardevermeerdering ervan door de ontwikkeling van de wetenschappelijke basis hiervan. Dit droeg er aan bij dat

---

<sup>65</sup> Een beperking van hun concept wat betreft toepassing in deze studie is dat zij deze in 1990 opstelden. Dat betekent dat zij de ontwikkeling van de vierde fase, waarvan zij het begin leggen rond 1990, niet ten volle hebben kunnen beschrijven. Het betekent ook dat bij het beschouwen van de ontwikkelingen in Utrecht na 1990 het raamwerk van Dooris en Lozier maar beperkt van kracht kan zijn, al speelt wel dat de ontwikkelingen op het vlak van planning en beleid in de Verenigde Staten in tijd voorliep. Een vergelijking met Dooris en Lozier is dan zeker goed mogelijk en zal ook getrokken worden.

<sup>66</sup> Dooris en Lozier, *Adapting Formal Planning Approaches*, 7-8. Citaten ook van 7-8.

<sup>67</sup> Michael Shattock, onderzoeker bij het Center for Global Higher Education definieert strategic management als: 'the art and science of formulating, implementing and evaluating cross functional decisions that enable an organisation to fulfil its objectives.' (Shattock, *Managing Successful Universities*, 24).

beleidsmedewerkers als professionals te boek kwamen te staan. Volgens een adviseur van de UNESCO en de Europese Commissie, Geoff Lockwood kenmerkten de jaren 1970 zich met dat:

In place of the loose, unstructured and some-what casual methods of management practiced in colleges and universities in the past, there was a growing commitment to data-gathering and research as a basis for policymaking.<sup>68</sup>

Het was de opkomst van *institutional research* (IR). Deze streefde naar trendanalyses die konden bijdragen aan beleid en bestuur, op basis van data en wetenschappelijk verantwoorde methodieken. De wortels hiervan zijn in de Verenigde Staten al in de jaren 1950 te vinden en volgens sommigen nog verder terug.<sup>69</sup> Het was een gevolg van de sterk groeiende overheidsinvesteringen in het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek in die jaren waarin ‘big science’ domineerde en veel overheidssturing met zich meebracht. Volgens Joseph Wycoff, een Noord-Amerikaans onderwijs-onderzoeker, was de opkomst van *institutional research*, wat niet los te zien was van het streven het studierendement te verbeteren.<sup>70</sup> En met de groei van de universiteiten kregen:

During the early 1960s, college and university leaders ‘the message’. Faculty members and administrators in various areas were beginning to engage in institutional research activities, and IR offices (under various names) were being established.<sup>71</sup>

Institutional Research (IR) had zich al werkenderwijs een belangrijke positie binnen het universitair bestel verworven en in 1966 werd de Association for Institutional Research (AIR) opgericht, waarin de beoefenaren zich verenigden en het vak bediscussieerden. De opkomst van IR in Utrecht, kan aanvullend op de vier fasen van Dooris en Lozier, een indicatie zijn van de ontwikkeling en professionalisering van beleid en planning. Beleid en planning omvat zowel de vakbekwaamheid van medewerkers, als de inbedding in de organisatie en de aansturing ervan. Derhalve zal er zowel in hoofdstuk 4 (professionalisering) als in hoofdstuk 6 (organisatie en sturing) aandacht voor zijn.

### 3.4 Modernisering universitaire gemeenschap: concept en model

Tijdens de Universiteitsdag is er dit jaar speciale aandacht voor de jongere garde. De aan de verjaardag van de universiteit gekoppelde dag trekt traditiegetrouw de wat oudere garde afgestudeerden, maar dit jaar moet het een feest worden voor de hele universitaire gemeenschap: voor oudere én jongere afgestudeerden, maar ook voor studenten en personeelsleden.<sup>72</sup>

Aldus Helene Ruys, projectmedewerker bij het Universiteitsfonds dat de Universiteitsdag organiseerde in 1999. Het begrip universitaire gemeenschap heeft haast iets magisch over zich, al was het dat het refereert aan de gemeenschap van geleerden en studenten in de middeleeuwen waar de universiteit van vandaag uit is voortgekomen, de *civitas academica*. En de diverse rituelen en symbolieken zoals de Diesviering, het cortège, het Latijn bij de erepromoties of de pedelstaf, zijn

---

<sup>68</sup> Lockwood, *Management and resources*, 125.

<sup>69</sup> Rice, *The Association for Institutional Research: The First 50 Years*, 14 e.v. Het zou het gevolg zijn geweest van de groeiende overheidsinvesteringen en daarbij komende coördinatie in het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek in die jaren waarin big ‘science’ en ‘science without frontiers’ domineerden en veel overheidssturing met zich meebrachten.

<sup>70</sup> Wycoff, *Outsourcing Student Success*, 5: ‘State system heads relied on statewide institutional research studies to measure higher education capacity and productivity in order to envision their policies and campus plans [...]’.

<sup>71</sup> Rice, *The Association for Institutional Research*, 18.

<sup>72</sup> ‘Universiteitsdag’, *Universiteitsblad*, 25 maart 1999.

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

reflecties van dit beeld. Die gemeenschap telde in het verre verleden enkele honderden studenten en enkele tientallen hoogleraren. De universitaire gemeenschap die Ruys omschreef stamde daar van af, maar is anders van aard, samenstelling en omvang dan de oude civitas. In die verandering zal een deel van de modernisering gelegen blijken te zijn; echter alvorens hier verder op in te gaan in hoofdstukken 8 en 9, is een omschrijving van de begrippen 'universitaire gemeenschap' en 'modernisering' nodig. En waarbij het hier met name gaat, is de vraag of en hoe de positie van het ondersteunend personeel veranderde en dus de vraag in hoeverre deze deel uitmaakte van die gemeenschap of ging maken.

'Universitaire gemeenschap' is een diffuus begrip. Dit omdat deze gemeenschap op zich weer bestaat uit tal van 'kleinere' gemeenschappen die bij vakgroepen, faculteiten of in specifieke netwerken en ten tweede in historische zin, omdat de omschrijving zich wijzigde. Voor het gros van de studenten en medewerkers, is de universiteit vooral de eigen studierichting of het laboratorium en bij gelegenheden als een lustrum, kan het de gehele universiteit zijn. Zoals dat bijvoorbeeld Theo van Geffen gold, administrateur bij de faculteit Diergeneeskunde in 2007:

Mijn betrokkenheid (en ik neem aan die van het gros van mijn collega's) ligt allereerst bij het organisatieonderdeel waarvoor ik werkzaam ben, dan bij 'mijn' faculteit en pas daarna bij de universiteit.<sup>73</sup>

Van Geffens opmerking kwam niet voort uit onbekendheid met de universiteit, hij was twaalf jaar lid van de universiteitsraad en ook anderszins actief op universitair niveau. Hij verwoorde een houding die zich niet beperkte tot medewerkers bij de faculteit Diergeneeskunde en een universeel karakter toegemeten kan worden. Aangezien het in deze studie gaat om de positie van het gehele ondersteunende personeel, zal naar de gehele universitaire gemeenschap gekeken worden. Al zullen specifieke situaties als die bij een instituut, aan bod komen als deel van een bredere ontwikkeling. Dit geldt vergelijkbaar voor het personeel dat op zich weer is samengesteld uit tal van categorieën en groepen.<sup>74</sup>

Wat een gemeenschap bepaalt, is wat de leden gemeen hebben. Het 'wat' bepaalt de gemeenschap. Dat gold evengoed de historische ontwikkeling: die van civitas academica naar de universitaire gemeenschap die Ruys benoemde. In de civitas academica was dat de universiteit als onderwijsinstelling, waar studenten en docenten zich verenigden. Zij het dat dit was in de negentiende-eeuwse vorm waarbij de docerende staf eigenlijk alleen uit hoogleraren bestond en omsloten en gevoed door de toenmalige standensamenleving. Bij de universitaire gemeenschap zoals door Ruys omschreven was de gemeenschap breder met nu, naast hoogleraren, studenten en alumni, al het personeel zowel wetenschappelijk als niet, naast de studenten en alumni. Naast de universiteit als onderwijsinstelling, is de universiteit de gemeenschappelijke werkgever. Deze verbreding kunnen we zien als een van de elementen van modernisering, op welk begrip nu nader wordt ingegaan.

### **3.4.1 Inleiding: het begrip en de operationalisering ervan**

Sociologen meten de moderniteit van de veel grotere gemeenschap die we samenleving noemen, af aan de mate waarin deze rationeel is georganiseerd uitgaande van een aantal normatieve criteria als gelijkheid en individualiteit en in interactie met de economische ontwikkelingen. Het is het maatschappelijk en historisch proces waarbij rationaliteit traditie vervangt, om in sommige omstandig-

---

<sup>73</sup> 'Centralisatie is hopeloos uit de tijd', Universiteitsblad, 15 november 2007.

<sup>74</sup> Binnen het grote gezelschap van conciërges, technici, tuinmannen, administrateurs, et cetera, zijn er immers verschillen in de mate waarin zij al dan direct betrokken zijn bij de primaire processen, zijn er verschillen in opleidings- en werkniveau, in verantwoordelijkheid en in zichtbaarheid. Het verklaart waarom technici in de eerste decennia van de twintigste eeuw meer dan andere groepen waardering krijgen, gezien hun soms directe bijdrage aan onderzoeksactiviteiten.

heden overigens weer tot (nieuwe) tradities te komen. Het is het proces van individualisering en groeiende keuzevrijheid, maar tevens het zoeken naar nieuwe sociale samenhang. Zeker sinds de opkomst van de digitale wereld, is de democratisering van kennis en informatie hierbij van groot, zo niet, cruciaal belang geworden.

Rond 1900 en diverse decennia erna, was de universitaire gemeenschap traditioneel gelijk aan de *civitas academica*. Dat was ‘nu eenmaal zo’ en riep pas na de tweede wereld oorlog discussie op. Deze *civitas* was verbonden met het bestuursmodel van de duplex ordo waarbij in de senaat alle hoogleraren zitting hadden en waarmee de senaat, naast als uitvoerder van de wettelijk vastgelegde verantwoordelijkheden voor onderwijs en onderzoek, ook gezien kan worden als het bestuur van deze *civitas*. De latere universitaire gemeenschap ontstond als een bewust proces allereerst gericht op het invullen van het werkgeverschap en de universiteit als werkgemeenschap. Mogelijk onder druk van een algemeen in de samenleving veranderende opvatting over arbeidsverhoudingen, zouden er binnen de universiteit bewust stappen gezet worden om te komen tot een ‘nieuw’ begrip. Deze verbreding kan gezien worden als modernisering en rationalisering van de universitaire gemeenschap omdat het als zakelijk belang gezien kan worden (alle) werknemers te betrekken bij het functioneren van de organisatie en de sociale cohesie te versterken, zoals dit ook de studenten betreft. Dit kan positief bijdragen aan het functioneren van die organisatie en de medewerkers afzonderlijk. Dat is in de kern de gedachte die aan de concepten van *organizational socialization* ten grondslag liggen. Er zijn meer elementen die de modernisering inhouden, denk bijvoorbeeld aan wijze en niveau van communicatie, maar het bewust betrekken van alle medewerkers bij de organisatie, naast de arbeidsrechtelijke verhouding, staat daar centraal in. Deze ontwikkeling zal in het algemeen beschreven worden in hoofdstuk 8 en meer specifiek geanalyseerd worden in hoofdstuk 9 aan de hand van een drietal karakteristieken die nu besproken zullen worden:

- (1) Organizational socialization.
- (2) Medezeggenschap.
- (3) Ethiek: normen en waarden organisatie geëxpliceerd.

### 3.4.2 Karakteristiek 7: organizational socialization

*Organizational socialization* is het bewust bevorderen van sociale cohesie binnen de organisatie ten behoeve van het functioneren van individuen en groepen binnen die organisatie, en daarmee van de organisatie zelf.

Social cohesion bridges the individual through to organizational levels, and is focused on having shared pivotal attitudes, values, norms, and behaviors that support collegial relations and promote a common understanding of organizational goals.<sup>75</sup>

Onderzoek en theorievorming op dit vlak bestaat al vanaf de jaren 1970, doch ontwikkelde zich eerst vanaf medio jaren 1990 sterk.<sup>76</sup> Hierbij was er ook sprake van geïnstitutionaliseerde betrokkenheid door bijvoorbeeld medezeggenschap. Het is verklaarbaar: aan het eind van de twintigste eeuw begonnen de arbeidsverhoudingen te flexibiliseren en nam tijdelijke arbeid toe. Het vraagstuk hoe nieuwe medewerkers te incorporeren in een (veranderende) organisatie en hun betrokkenheid bij hun werk en organisatie te versterken, werd hiermee met name voor het HRM beleid van groeiend belang.

---

<sup>75</sup> Cooper-Thomas en Anderson, *Organizational socialization*, 500.

<sup>76</sup> Lacaze en Bauer, *A positive motivational perspective*, 58; Saks en Ashforth, *Organizational Socialization*, 234.

Veel nadruk ligt er hierbij in de literatuur op het vraagstuk hoe nieuwkomers deel te laten worden van de organisatie. *Organizational socialization* wordt door sommigen daarom gedefinieerd als het 'proces by which newcomers make the transition from being organizational outsiders being insiders'; er was sprake van 'newcomer adjustment'.<sup>77</sup> In de verte refereert dit aan de 'insider' van Kerssen.

Dat socialisatie van belang is voor nieuwe medewerkers behoeft geen toelichting. Dat geldt eveneens voor wie binnen een organisatie naar een ander onderdeel gaat of een andere functie gaat vervullen en daarbij weer met andere groepen en werkwijzen te maken krijgt. Onderzoekers als Helena Cooper-Thomas en Neil Anderson, respectievelijk hoogleraar management en organisatie psycholoog, stellen dat er sprake is van *organizational socialization* 'whenever the employee crosses an organizational boundary, whether this is external [...] or internal'.<sup>78</sup> *Organizational socialization* wordt in deze studie benut in het kader van het beschrijven van de modernisering en professionalisering van de ondersteuning; het vanuit de organisatie bewust verbeteren van de cohesie binnen de organisatie. Het op adequate wijze de medewerkers betrekken bij de organisatie, kan gezien worden als een vorm van rationalisatie van die organisatie met als doel het functioneren van de organisatie en de medewerkers te bevorderen. *Organizational socialization* kent in feite twee actoren: de werknemer en de organisatie. Het is de (nieuwe) werknemer die aansluiting en inbedding zoekt en de organisatie die deze probeert te bevorderen en probeert de werknemer deel te laten zijn van de organisatie.

### **Afhankelijkheid**

*Organizational socialization* kent zijn beperkingen als verklaringsgrond voor al dan niet groeiende sociale cohesie en onderlinge betrokkenheid, ook die tussen werkgever en werknemer. *Organizational socialization* wordt veelal in een 'neutrale' omgeving gesitueerd. In het algemeen gaat de bestaande literatuur vooral uit van stabiele situaties, de organisatie verandert niet, de functies veranderen niet, het is de werknemer die binnenkomt of van plek verandert. Historische ontwikkelingen maken er geen deel van uit, evenmin als ontwikkelingen waarbij er sprake is van reorganisaties, functieveranderingen en veranderende sociaal-culturele omgevingen. Aandacht is er echter zelden voor de onderlinge afhankelijkheid van werkgever en werknemer of anders gezegd, de respectievelijke marktposities.

In de balans tussen enerzijds 'opnemen' in de organisatie, in de cultuur van het werk en anderzijds wat de werknemer kan inbrengen, speelt tevens het element dat de organisatie in meer of mindere mate afhankelijk is van de werknemer. Naarmate de medewerker minder uitwisselbaar is, als hij over kennis en vaardigheden beschikt die niet (snel) vervangbaar zijn, of tegen een bepaalde prijs, wordt de positie van de werknemer in het socialiseringsproces sterker. In de negentiende eeuw waren de hoogleraren die categorie van medewerkers waar de universiteit geheel van afhankelijk was en die amper of niet inwisselbaar waren. Dit in tegenstelling tot de bedienden en de meeste assistenten en amanuensis, die over weinig specifieke kennis en vaardigheden beschikten en hun werk veelal 'on the spot' leerden, een handjevol instrumentmakers daargelaten. Zonder de suggestie te willen wekken dat tegenwoordig hoogleraren vervangbaar zijn, kan gesteld worden dat hun onvervangbaarheid minder is geworden en die van delen van het ondersteunend personeel groter. Denk aan specialisaties en professionals binnen de ondersteuning als in de ICT of het financieel beheer.

### **Wijzen van *organizational socialization***

Door de tijd heen ontwikkelde de *civitas academica* zich naar de moderne universitaire gemeenschap. Hierbij veranderde de positie van het ondersteunend personeel. De vraag die daarbij rijst is op welke

---

<sup>77</sup> Bauer geciteerd in: Lacaze en Bauer, *A positive motivational perspective*, 58.

<sup>78</sup> Cooper-Thomas en Anderson, 2006, *Organizational socialization*, 492.

wijze de universiteit socialisatie van het ondersteunend personeel stimuleerde en hoe zij dit deed. In de literatuur zijn beschrijvingen van daadwerkelijke acties van *organizational socialization* spaarzaam. Toch zijn er voorbeelden: zo noemen Alan Saks, hoogleraar human resource management in Toronto en Blake Ashforth, hoogleraar organizational socialization in Arizona, in 1997 onder andere: training en opleiding, mentoren, sociale ondersteuning en beleid.<sup>79</sup> Voor Cooper-Thomas en Anderson kan *organizational socialization* inhouden ‘[...] changes in or the development of new skills, knowledge, abilities, attitudes, values, and relationships, and the development of appropriate sense-making frameworks’.<sup>80</sup> Een aantal aspecten kan een indicatie geven van de ontwikkeling van *organizational socialization*:

- (1) Initiatieven vanuit de universiteit gericht op het betrekken van het ondersteunende personeel bij de universiteit. Dit kan variëren van introductieprogramma’s of websites, tot personeelsfeesten.
- (2) Organisatie en zelforganisatie vanuit de medewerkers met of zonder steun van de universiteit kan gezien worden als onderdeel van de integratie in het grotere geheel van de universitaire gemeenschap.
- (3) De beschikbaarheid van scholing en opleiding gericht op participatie in de organisatie.
- (4) Socialisatie is ook het delen van normen en waarden. Diverse auteurs wijzen hier op. Het gaat dan primair om normen en waarden in verbinding met de organisatie en zijn doelstellingen. Zowel in de literatuur over professionals als in de kringen van onderzoekers van *organizational socialization*, is ethiek van belang. De vraag is in hoeverre de organisatie, i.c. de universiteit, de ethiek expliciteerde als leidraad voor handelen.
- (5) De institutioneel ingebede structuur van medezeggenschap met zijn werkoverleggen, raden, werkoverleggen, et cetera. kan gezien worden als deel van de *organizational socialization*.

### 3.4.3 Karakteristiek 8: medezeggenschap

Geformaliseerde en gestructureerde medezeggenschap zal door onderzoekers al gauw gezien worden als deel van de ontwikkeling van de formele organisatie aangezien medezeggenschap bijdraagt aan het functioneren van de organisatie. Dat is zonder meer het geval waar het het werk en beleid bij de organisatie betreft. Tegelijkertijd kan medezeggenschap gezien worden als deel van de universitaire gemeenschap omdat de reikwijdte ervan meer kan zijn dan alleen wat het werk betreft. Het is een van de weefsels die de gemeenschap kent.

Gestructureerde medezeggenschap draagt bij aan *organizational socialization* doordat er sprake is van gerichte en georganiseerde betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en omgekeerd. Langs formele structuren en procedures kan invloed worden uitgeoefend op het werk en tot op zekere hoogte het beleid van de organisatie of onderdelen ervan. Dit brengt met zich mee dat medewerkers betrokken worden bij de opvattingen van de universiteit, de normen en waarden, de doelstellingen en dat dit mede hun verantwoordelijkheid wordt, enigszins afhankelijk van het gremium in de medezeggenschapsstructuur. Dat de medezeggenschap een landelijke, wettelijke structuur kent, is hierbij op zich van geen betekenis. Het gaat om de betrokkenheid en het functioneren ervan. De opkomst en ontwikkeling van de medezeggenschap, een landelijke ontwikkeling, kende een brede

---

<sup>79</sup> Saks en Ashforth, *Organizational Socialization*, 239.

<sup>80</sup> Cooper-Thomas en Anderson, *Organizational socialization*, 492. Hierbij onderkennen ze vijf, overigens nogal voor de hand liggende ‘bronnen’ voor het verwerven van kennis: collega’s, leidinggevend, mentor, (formele) inwerk- of introductieprogramma’s en literatuur geschreven informatie. Wat dit betreft wezen in 2004 twee onderzoekers erop dat: ‘as technology becomes more sophisticated, the processes of socialization are changing. Communication technologies affect information seeking by increasing the range of communication channels available (...)’ (Flanagin en Waldeck, *Technology use and organizational newcomer socialization*, 138).

achtergrond in de samenleving, namelijk de opgekomen mondigheid in de jaren 1960 en 1970 tezamen met de democratisering van de samenleving. En deze hield niet stil bij de deur van het Academiegebouw. Er zijn twee vormen van medezeggenschap te onderkennen. De ene is die van de bestuurlijke gremia met raden, besturen en commissies, waar verkiezingen voor waren en men verkozen kon worden. Dat was de bestuursstructuur die met de Wet Universitaire bestuurs Hervorming uit 1970, zijn intrede deed. De tweede is medezeggenschap waar een directe link is met het dagelijkse werk en het organisatieonderdeel waar men werkzaam was.

Medezeggenschap op de werkvloer en een dienstraad per diensteenheid werden een belangrijk thema in de jaren 1980. Deze vorm van medezeggenschap was toen al een bestaand begrip en kende een wettelijke grondslag sinds het begrip dienst- of medezeggenschapscommissie opgenomen was in het ARAR van 1956.<sup>81</sup> Deze kende overigens slecht weinig bevoegdheden. De groeiende maatschappelijke mondigheid leidde in 1971 onder andere tot de wet op de ondernemingsraden, wat een extra stimulans gaf aan voorstanders van meer medezeggenschap in organisaties in de publieke sector. Medezeggenschap op de werkvloer ging bestaan uit werkoverleg en dienstraden per organisatieonderdeel of directie. Werkoverleg bestond altijd al, maar de ontwikkeling was dat het werkoverleg standaard verplicht werd in de basis eenheden waarin het werk was georganiseerd. De agenda omvatte naast de dagelijkse werkzaamheden, zaken die deze eenheid aangingen als begroting, ontwikkeling en functioneren. Dienstraden of dienstcommissies, de terminologie veranderde, betrof de gehele dienst. Zij waren relatief nieuw en daar werd het beleid, bedrijfsvoering en functioneren van het betreffende onderdeel besproken tussen een delegatie van de medewerkers en het diensthoofd. Dienstraden waren voor 1982 nog geen verplichting. In dat jaar, tien jaar na de wet op de ondernemingsraden, werd in het ARAR opgenomen dat de medezeggenschap bij de overheid vergelijkbaar diende te zijn met ondernemingsraden (regeling dienstcommissie).

#### **3.4.4 Karakteristiek 9: ethiek; normen en waarden organisatie geëxplicieerd**

In de professionaliseringsdiscussie speelt de aanwezigheid van een georganiseerde of geïnstitutionaliseerde beroepsethiek een rol. Wilensky (1964) sprak over professionele normen en waarden als dienstbaarheid, onpartijdigheid en zag hij bij beroepsorganisaties het kennen van een *formal code of ethics* als een kenmerk.<sup>82</sup> Organisaties zijn ook waardengemeenschappen, zeker waar het gaat om publieke dienstverlening. In het kader van *organizational socialization* spreken Delphine Lacaze, HRM-onderzoeker in Marseille en Talya Bauer, hoogleraar management in Portland, ervan dat: 'When socialization is effective, newcomers understand and adopt the organization's central values and norms'<sup>83</sup> In deze studie zal, zij het kort, stilgestaan worden bij de eventuele introductie van geëxpliceerde normen en waarden. Niet de ethiek van het academisch onderwijs en onderzoek, maar of de universiteit als geheel en voor de ondersteuning in het bijzonder, normen en waarden had geformuleerd met betrekking tot het functioneren van de organisatie en de medewerkers.

### **3.5 Overzicht karakteristieken professionalisering en modernisering**

De professionalisering van het personeel en modernisering van de organisatie zal worden beschreven aan de hand van een negental karakteristieken zoals deze hiervoor zijn uitgewerkt. De verschillende

---

<sup>81</sup> Sikkes, *Medezeggenschap in overheidsdienst*, 12. In 1956 werd in de ARAR het begrip dienst- of medezeggenschapscommissie geïntroduceerd, al bestonden dergelijke commissies al eerder. (15). In de ARAR van 1982 werden de algemene bepalingen opgenomen waarmee medezeggenschap bij de overheid vergelijkbaar met ondernemingsraden, verplicht werd gesteld (regeling dienstcommissies).

<sup>82</sup> Wilensky, *Professionalization of Everyone?*, 143.

<sup>83</sup> Lacaze and Bauer, *A positive motivational perspective*, 61.



ontwikkelingen zullen aan de hand van deze karakteristieken worden 'afgemeten'. Hoewel een dergelijke benadering altijd het risico in zich draagt dat nuances gemist worden en ontwikkelingen als te stellig overkomen, is het wel een mogelijkheid om, in combinatie met tekst en andere informatie, te komen tot een geheel overzicht van de ontwikkelingen en deze met elkaar te vergelijken. Voor de volledigheid in tabel 3.6 een recapitulatie van de karakteristieken.

**Tabel 3.6 Kader professionalisering en modernisering ondersteuning**

**professionalisering personeel:**

- (1) *functieontwikkeling: vernieuwing en specialisatie*
- (2) *het niveau van vakmanschap en scholing*
- (3) *de aanwezigheid van professionals*

**modernisering van de organisatie:**

- (4) *ontwikkeling structuren*
- (5) *opkomst en ontwikkeling management(filosofie)*
- (6) *opkomst en ontwikkeling beleid en planning*

**modernisering universitaire gemeenschap: naar een professionele community?:**

- (7) *organizational socialization*
- (8) *medezeggenschap*
- (9) *ethiek: normen en waarden organisatie geëxpliciteerd*

## **Hfst. 4. Functies, vakbekwaamheid en professionals 1: beschrijving van ontwikkelingen**

### **4.1 Bertha Grutterink**

### **4.2 Functies en functieordening**

*4.2.1 Functieordening en groei functies*

*4.2.2 Hoe het uitdijend functiestelsel te beheren*

*4.2.3 Denken vanuit de organisatie; een andere definitie*

### **4.3 'Krachtige expansie en schoonen bloei' in het interbellum**

*4.3.1 Arbeidsdeling en specialisatie*

*4.3.2 Een kleine revolutie in de coulissen*

*4.3.3 De eerste vrouwelijke collega's*

### **4.4 Groei, specialisatie en vernieuwing in de jaren 1950 en 1960**

*4.4.1 Functieontwikkeling*

*4.4.2 Enkele 'snapshots'*

### **4.5 Overgang in de jaren 1970 en 1980 en groei en vernieuwing na 1990**

### **4.6 Professionals**

*4.6.1 Vijf (new) professions gezien: voorlichters, studentendecanen, studieadviseurs, beleidsmedewerkers en managers*

*4.6.2 Opkomst en omvang van professionals in de ondersteuning*

### **4.7 Een algemeen groeiend niveau van kennis en vaardigheden**

*4.7.1 Drie functies gezien*

*4.7.2 Standaardisatie en certificering*

### **4.8 De opzet van scholing en cursus**

*4.8.1 Opleiding en scholing*

*4.8.2 Een moderne organisatie: aandacht voor automatisering, dienstverlening en leidinggeven*

### **4.9 Het archief: niet iedereen 'kon mee'**

#### 4.1 Bertha Grutterink

De eerste gediplomeerde analist bij de Utrechtse universiteit was hoogstwaarschijnlijk Bertha Grutterink die in 1921 in dienst trad bij het Laboratorium voor Fysiologische Chemie.<sup>1</sup> Het werk in het laboratorium was volgens hoogleraar-directeur Willem Ringer namelijk zodanig gegroeid dat er: 'iemand nodig is, die met de uitvoering van eenvoudige chemische analyses en de bereiding van fysiologisch-chemische preparaten kan worden belast'.<sup>2</sup> Tot dan had men gewerkt binnen de universitaire laboratoria met personeel 'zonder enige bijzondere opleiding' of die apothekassistent waren geweest, zoals hij in 1925 nog eens benadrukte in een brief aan de curatoren.<sup>3</sup> Haar komst was het gevolg van de modernisering van de wetenschap met een groeiend belang van het laboratoriumonderzoek en nieuwe werkwijzen daarbij. De komst van specifiek opgeleide laboratoriummedewerkers was evengoed een voorwaarde daarbij. Want, zoals Ringer in zijn brief vervolgde, ontbrak het bij de groei hierbij: 'Den Leiders der klinieken en hunne Assistenten (...) niet alleen den tijd, maar ongetwijfeld ook in de meeste gevallen de hoognodige laboratorium ervaring'. Grutterink had de sinds 1917 bestaande opleiding van de Nederlandse Chemische Vereniging gevolgd en haar diploma in september 1920 behaald.<sup>4</sup>

De komst van Grutterink kan als symbolisch gelden als de eerste stap in het proces van systematische verbetering van vakbekwaamheid van het ondersteunend personeel dat in het interbellum op gang kwam. Het was een interactie van enerzijds een nieuwe vraag en anderzijds een aanbod dat daar in kon voorzien. Dat was landelijk eveneens het geval en het feit dat de NCV deze opleiding startte en het diploma als keurmerk introduceerde, maakte analist tot een zelfstandig en erkend beroep.<sup>5</sup> Of zoals Ringer in zijn brief opmerkte dat: 'Bij de grote uitbreiding, die het laboratoriumwerk bij tal van diensten kent (...) hebben analisten een zeer belangrijke rol te vervullen'.

Dit hoofdstuk gaat over de ontwikkeling naar meer vakbekwaamheid, specialisatie, functievernieuwing en professionaliteit; een ontwikkeling die zich na 1920 sterk zou gaan voordoen en eigenlijk steeds sterker. De analistenfunctie kan hierbij als voorbeeldig gelden die een groei in aantallen kende. In 1940 waren er al zo'n 25 analisten werkzaam en na de periode van oorlog en bezetting, zette de groei door. 'Bekend is over het algemeen, dat de naam analist een goede klank heeft, dat het een aantrekkelijk beroep is en de vraag naar goede analisten eer toe- dan afneemt', was een commentaar in 1954.<sup>6</sup> In 1965 waren het er al tegen de driehonderd en in 1970 telde de universiteit 440 analisten, vooral bij diergeneeskunde, geneeskunde, biologie en scheikunde.<sup>7</sup> En nog was de groei niet voorbij; in 1988 telde de universiteit circa zeshonderd analisten (530 fte).<sup>8</sup> Wat betreft het werk zelf, ontwikkelde de inhoud van de functie zich doorlopend ten gevolge van ontwikkelingen in het onderzoek en nieuwe technologische mogelijkheden. De wetenschapshistoricus Peter Morris beschreef deze ontwikkeling met:

---

<sup>1</sup> *Begroting RUU 1925*, nominatieve bijlage. Zij trad in 1921 in dienst als bediende (tijdelijke aanstelling), maar werd per 1 januari 1922 aangesteld als analist.

<sup>2</sup> *Begroting RUU 1921*, toelichting nr. 25.

<sup>3</sup> HUA 59/1446, brief aan curatoren 18 december 1925

<sup>4</sup> 'Examen analyst', *Utrechts Nieuwsblad*, 22 september 1920. Zij was in 1891 geboren in Winterswijk en was eerder waarschijnlijk werkzaam als apothekersassistente in Harderwijk. In 1956 was zij (nog) werkzaam in het Fysiologisch Laboratorium. In dat jaar werd ze, vermoedelijk ter gelegenheid van haar pensionering, koninklijk onderscheiden met de gouden eremedaille horende bij de Orde van Oranje Nassau (*Utrechts Nieuwsblad*, 28 april 1956.) In 1960 overleed zij.

<sup>5</sup> Matthijssen, *De geschiedenis van de analistenfunctie*, 9; Galema, *De analist maakt school*, 13.

<sup>6</sup> *Solaire Reflexen*, oktober 1954.

<sup>7</sup> *Begroting RUU 1925; Jaarverslag RUU 1965-1966 en begroting RUU 1971*.

<sup>8</sup> RUU, *Statistisch overzicht personeel 1988*. Van deze zeshonderd waren er zo'n 130 extern gefinancierd (3<sup>e</sup> geldstroom).

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

The 1950s and '60s the practice of chemistry changed and the laboratories were modified to meet the needs of this changing practice. However, some aspects of organic chemistry, specifically the operation of electronic instrumentation, were taken away from the chemists and placed in the hands of specialized technicians.<sup>9</sup>



Afb. 4.1 *Mej. Wolhuis, collega van Grutterink in het Laboratorium voor Fysiologische Chemie RUU, 1925-1930 (HUA 63177).*

De analist werd steeds 'bekwamer' en steeds meer een specialist met een eigen inbreng, terwijl de laboratoria ontwikkeld bleven worden. Dat is onder meer terug te zien in een onderzoek uit 1992, uitgevoerd door de Leidse universiteit in het kader van een salarisdiscussie. Deze inventariseerde welke bijdragen de analisten gaven aan onderwijs en onderzoek:

De lijst bevat in totaal zo'n 35 taken, zoals 'meedenken over methoden en theorievorming', presentatie tijdens een voordracht', 'begeleiding van AIO's', het 'mee beoordelen van practicumverslagen' en 'budgetbeheer'.<sup>10</sup>

Het artikel vermeldde voorts dat het grootste deel een hbo-diploma had. Drijvende kracht was zowel de ontwikkeling van de wetenschap wat tot nieuwe specialisaties kon leiden zoals (begin eenentwintigste eeuw) analist klinische chemie, biotechnologisch analist of microbiologisch analist. En het was de ontwikkeling van de technologie die de functie deed veranderen. Zo kwamen er in de jaren 1990: 'geminiaturiseerde, computergestuurde labtafels' waarbij de 'chemisch analist is vervangen

<sup>9</sup> Morris, *The Matter Factory*, 299.

<sup>10</sup> 'Even honkvast als onderbetaald', *Universiteitsblad*, 22 oktober 1992. Het onderzoek zelf was niet meer te achterhalen.

door elektronisch gestuurde pipetjes en kleine roermagneetjes’.<sup>11</sup> De ‘moderne’ analist diende om te kunnen gaan met geautomatiseerde analysesystemen waarvan het bestaan enkele decennia eerder ondenkbaar was geweest. Mies van Steenberg, analist bij Farmacie verwoordde het in 2007 als volgt:

Het werk van de analisten is om dat onderzoek te faciliteren door middel van technieken als thermische analyse, vloeistofchromatografie en spectroscopie. Er draaien onder mijn beheer heel wat systemen en daar ben ik best trots op.<sup>12</sup>

De hier beschreven opkomst, specialisatie en vakmatige ontwikkeling van de analistenfunctie, eens een bediende die de spullen klaarzette en opruimde, staat voor de ontwikkeling van veel functies. In dit hoofdstuk zullen de concrete ontwikkelingen beschreven worden in historisch perspectief. In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 5) zullen deze vervolgens geanalyseerd worden aan de hand van de drie karakteristieken die deel uitmaken van het kader dat in hoofdstuk 3 was geformuleerd wat betreft de ontwikkeling van het personeel.

## **4.2 Functies en functieordening**

Voor een onderzoek naar de ontwikkeling van het personeel waar het betreft werkzaamheden, vakbekwaamheid, opleidingsniveau, professionalisering en dergelijke, biedt de ontwikkeling van functies en functieordening een goed uitgangspunt. Functies zijn gebaseerd op een omschrijving van de taak, de daarbij horende werkzaamheden en de plaats in de organisatie die door een werknemer worden uitgeoefend inclusief de hiërarchische inbedding. Het totaal en samenstel aan functies wordt beschreven in de functieordening van een organisatie, in dit geval van de universiteiten. Deze functieordening biedt het kader voor zaken als beloning en promotie.

De ontwikkeling van de functieordening verdient om meerdere redenen aandacht. Ten eerste vormt deze de inbedding van functies in de universiteit en biedt inzicht in de veranderingen in de aanwezigheid en samenstel van functies. Functieordening en functiebeschrijvingen zijn een weergave van de ontwikkelingen in het takenpakket en de werkzaamheden. Zo was de opkomst van werkzaamheden op het vlak van computers en allerlei hiermee verbonden functies in eind jaren 1970, aanleiding voor een wijziging van de functieordening in 1983. Ten tweede maakt de ontwikkeling van de functieordening en het daarmee verbonden denken over functies, deel uit van de modernisering van de organisatie. Als rond 2000 het dan bestaande functieordeningssysteem vervangen wordt door een veel globaler en meer op flexibiliteit ingesteld model, sluit dat aan op de modernisering die de organisatie doormaakte waarbij er steeds minder sprake is van specifieke functies.

### **4.2.1. Functieordening en groei functies**

Over de ontwikkeling van functies en functieordening bij de universiteiten en elders, kan gesteld worden dat deze steeds complexer werd naarmate de arbeidsmarkt en organisatie groeiden en zich ontwikkelden. Slechts weinig functies herinnerden in 2011 nog aan die van een eeuw eerder. Van de oorspronkelijke functies is weinig terug te vinden; slechts een enkele functie bleef zoals pedel, bibliothecaris of hortulanus. Opvallend genoeg waren dit functies die al eeuwen oud waren en dus kennelijk iets van het karakter van de universiteit uitdrukken. Het begin was echter ‘simpel’ geweest. De dan bestaande twintig tot dertig functies waren specifiek omschreven in het (landelijk) *Reglement*

---

<sup>11</sup> *Trouw*, 24 juni 1998.

<sup>12</sup> ‘Mies van Steenberg’, *Universiteitsblad*, 1 februari 2007.

op de werkring en de verplichtingen der beambten bij de Rijksuniversiteiten (30 december 1880).<sup>13</sup> Het betrof medewerkers als bediende, tuinknecht, amanuensis of schrijver. Dit reglement was een uitvoering van de wet uit 1876 en de beschrijvingen waren gedetailleerd. Zo dienden de amanuensis en bediende 'behulpzaam (te zijn) bij de academische lessen, de praktische oefeningen, het gereedmaken en rangschikken der preparaten, het samenstellen en bijhouden der catalogi [...]'. Voor de 'hortulanus en arbeiders' in de 'kruidtuin' gold onder andere dat zij bezoekers 'dienen te begeleiden' en er voor dienden te zorgen dat deze 'geen tabak roken (en) dat de gewassen door dezen niet worden beschadigd'.

Deze functieordening vormde tot de Eerste Wereldoorlog de basis voor de indeling van het personeel, bijvoorbeeld ten behoeve van de begrotingen. Het geeft in feite weer dat er weinig tot niets veranderde op de werkvloer. In 1912 kwam een Staatscommissie met een actualisatie die inhield dat een 25 functies werden opgevoerd die het functiehuis bij de universiteiten moesten vormen. Deze sloot nauw aan op die uit 1880 en werd met een Koninklijk Besluit ingevoerd.<sup>14</sup> Het was een belangrijke stap in het verder uniformeren van functies en vooral de beloningen van ambtenaren wat gelijk de status van het universitair personeel weergaf, de hoogleraar en enkele wetenschappelijke functies daargelaten. Hun rechtspositie was afzonderlijk geregeld. De ambtenaren bij de universiteit behoorden tot de sector (burgerlijke) rijksambtenaar omdat de universiteiten tot 1960 juridisch en financieel deel uitmaakten van het ministerie: tot 1918 van Binnenlandse Zaken, daarna van Onderwijs, Kunst en Wetenschappen.

Na 1912 volgden er nog meerdere commissies en wet- en regelgeving, waarbij er, zeker in het interbellum, steeds meer uniformering van functieordening en salariëring werd beoogd. In 1917 al kwam de volgende Staatscommissie met nieuwe voorstellen voor een meer gestandaardiseerde functieordening.<sup>15</sup> Was het uitgangspunt in 1912 geweest een opsomming van functies, in 1917 was het idee om te werken met groepjes van functies op basis van een viertal standaardfuncties. Dit werd in 1918 ingepast in het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA) waarbij functies bij uiteenlopende overheidsdiensten op elkaar werden afgestemd wat betreft rangen en salarisindeling. Een uniform stelsel betekende echter niet direct een uniforme praktijk en in 1920 constateerde weer een volgende Staatscommissie nog een 'volslagen anarchie in de titulatuur' binnen de universiteiten.<sup>16</sup> Een volgende commissie in 1928 constateerde dat er bij de verschillende Rijksuniversiteiten (nog steeds) verschillende functie-typeringen gehanteerd werden bij medewerkers in de botanische tuinen en daarmee verschillende beloningen.<sup>17</sup> Deze commissie was deel geweest van een Staatscommissie

---

<sup>13</sup> Conservator, assistent, observator, praeparateur, custos, hortulanus, pedel, portier, administrateurs, schrijvers, amanuensis, (hulp)custode, bewaarder, bediende, helper, prosector, knecht en arbeider. Dat was, overigens naar schatting, een verdubbeling in aantal ten opzichte van 1815. In 1815 bestond de ondersteuning bij de universiteit volgens Van Kalveen uit: 'De bibliothecaris, de pedel, een custos en een knecht bij de bibliotheek, een prosector en een hulpknecht bij fysica, de custos van het observatorium, een bediende voor de chemie en voor het kabinet van natuurlijke historie, de hortulanus, een meesterknecht en twee hulpknechten in de hortus botanicus en de rijdermeester (rijmeester van de manege, tevens schermmeester) (Van Kalveen, *Inleiding bij de inventaris*, XII; zie ook Kernkamp, *De Utrechtsche Academie*, deel 2, 47). Het kan overigens niet worden uitgesloten dat hoogleraren 'eigen' bedienden of andere hulp inzetten, zoals Buys Ballot die bij het KNMI mede enkele marinemensen in dienst had op kosten van de marine.

<sup>14</sup> HUA 59/1360, KB 1912 nr. 40. Het aantal functies bij de Rijksklinieken en Psychiatrische klinieken bedroeg bijna zestig respectievelijk 25 functies.

<sup>15</sup> *Rapport der commissie ingesteld (...) 26 september 1916*. De commissie kwam tot een twintig- tot dertigtal ondersteunende functies op basis van een viertal standaardfuncties, wat een stap betekende in de uniformering en onderlinge vergelijkbaarheid van functies: (1) 'bedienden en gelijkgesteld daaraan', (2) 'amanuensis en gelijkgesteld daaraan' en (3) 'hoofdamanuensis'. Hiernaast was er nog een categorie voor (4) 'wetenschappelijke en administratieve hoofdamttenaren'.

<sup>16</sup> *Rapport der subcommissie ingesteld door (...) de Salariscommissie voor Burgerlijke Rijksambtenaren*, 1920, 6.

<sup>17</sup> HUA 59/1464, Verslag 1 november 1928 van de 'subcommissie van de bijzondere commissie voor het georganiseerd overleg voor het niet-doceerend personeel, hortuspersoneel'.

die een functieordening presenteerde die aansloot op de in 1927 door het Parlement vastgestelde Wet op de Collectieve Arbeidsovereenkomsten. In 1929 werd de Ambtenaren-wet vastgesteld en in 1931 werd deze verder geconcretiseerd in het Algemeen Rijksambtenaren Reglement (ARAR) en in 1934 in een nieuwe versie van het BBRA. Dit bezoldigingsbesluit zou verschillende malen (1948, 1984) drastisch gewijzigd worden wat betreft de functiesystematiek en ordening, maar niet vervangen door een ander model. Dat kwam pas rond 2000.

**Tabel 4.1 1913: Ondersteunend personeel instituten en laboratoria RUU (exclusief geneeskunde)**

<b>bibliotheek</b>	10	6 amanuenses, 3 bedienden, 1 stoker
<b>natuurkunde</b>	3	1 amanuensis, 1 instrumentmaker, 1 bediende/stoker
<b>sterrenkunde</b>	2	1 amanuensis, 1 bediende
<b>botanie</b>	7	1 amanuensis, 1 bediende, 1 hortulanus, 4 tuinknechten
<b>natuurlijke historie</b>	3	1 custos, 1 tekenaar, 1 bediende
<b>mineralogie</b>	2	1 amanuensis, 1 bediende
<b>scheikunde</b>	4	4 bedienden
<b>pharmacie</b>	3	1 amanuensis, 2 bedienden
<b>aardrijkskunde</b>	2	1 tekenaar, 1 conciërge
<b>universiteitsgebouw</b>	5	2 pedellen, 2 schoonmaaksters, 1 bediende

(Bron: *Begroting RUU 1913*) nb. 1913 was laatste 'normale' jaar voor de eerste wereldoorlog

Deze ordeningsdrang die de overheid tentoonspreidde in het interbellum, was ingegeven door het streven om de beloning van medewerkers meer te rationaliseren op basis van een vergelijking tussen functies en wat er voor de uitoefening ervan vereist was. De overheid vond hierbij steun bij de sterk opgekomen vakbeweging die pleitte voor gelijk loon voor gelijke arbeid, en eveneens een rationele grondslag voor de beloning wenste in plaats van het beleid van afzonderlijke werkgevers.

Na de Tweede Wereldoorlog en dan met name in de periode van wederopbouw, zette de specialisatie en vernieuwing van functies zich voort vooral onder invloed van groeiende technologische mogelijkheden en andere onderzoekswerkwijzen, en door taakuitbreiding van de universiteit. Het bracht een spanning met zich mee tussen algemene functiebeschrijvingen en de specifieke takenpakketten met specifiek vakmatige eisen. Het zoeken naar algemene functiebeschrijvingen versus specifieke beschrijving voor specifieke situaties, was een rode draad door de tijd en hoewel er in het algemeen vaak gepleit werd voor veralgemenisering, smoorde dat pleidooi vaak in concrete omstandigheden. Zo benadrukte in 1955 het hoofd personeelszaken, mejuffrouw A.F. Kingma, in reactie op vragen vanuit de vakorganisaties om meer eenduidigheid, dat functies per instituut konden verschillen:

Van enige eenvormigheid zoals bij andere diensten, b.v. P.T.T., girodienst, Spoorwegen enz. of zoals bij particuliere bedrijven, is geen sprake, omdat er bij iedere afdeling van de Universiteit andere omstandigheden zijn en daardoor aan personeelsleden zowel als aan de staf andere eisen gesteld moeten worden. (...) De verschillende onderwijsvakken en onderzoekingen vragen van de personeelsbezetting zeer uiteenlopende eigenschappen. De enige die bij een eventuele vacature dan ook kan uitmaken aan welke eisen een kandidaat moet voldoen, is de Hoogleraar-Directeur van het Instituut (...).<sup>18</sup>

<sup>18</sup> *Solaire Reflexen*, augustus 1955.

#### **4.2.2 Hoe het uitdijend functiestelsel te beheren**

Als de universiteiten in 1960 met de Wet Hoger Onderwijs formeel een eigen rechtspersoon worden, is het personeel niet langer rijksambtenaar. Als 'universitair ambtenaar' veranderde er echter niets in de volgende decennia want de minister bleef de (algemene) arbeidsvoorwaarden en de hierbij geldende functieordening bepalen. Hij voerde hierover het overleg met de vakbonden.<sup>19</sup> Eind 1960 werd er wederom een aanvang gemaakt met de (hernieuwde) classificatie van de ambtenaren waar toen het universitair personeel nog toe behoorde. Begrijpelijk, want op de werkvloer was er ondertussen veel veranderd. Überhaupt was het beschrijven, indelen en beheren van de personeelsformatie in de jaren 1950 en 1960, een taak op zich voor de universiteiten geworden. Zo waardeerde het onderdeel van het bureau van de RUU belast met functiewaarderingen, het bureau Functiezaken, later de afdeling Functies en werkorganisatie (HP/FUWO), begin jaren 1970 ieder jaar tussen de vijfhonderd en zeshonderd ondersteunende functies opdat deze ingepast konden worden in het (landelijke) functiehuis en de bijbehorende beloning kon worden vastgesteld.<sup>20</sup>

#### **De universiteiten nemen over**

Ongetwijfeld vanwege de groei in de personeelssamenstelling, de functievernieuwing en specialisatie, ging de universiteit zich ermee 'bemoeien': 'Ook in dit cursusjaar werd gewerkt aan het verder uitbouwen van functiewaarderingskarakteristieken'.<sup>21</sup> Bedoeld werd het cursusjaar 1974-1975. In die periode was er sprake van al bijna tweehonderd verschillende functietyperingen bij de universiteit, waarvan verreweg het grootste deel ondersteunende functies (174).<sup>22</sup> Alle universiteiten waren hiermee bezig en hun inspanningen leidden tot een voorstel voor een nieuwe functieordening die zij in 1979 voorlegden aan de vakorganisaties in het plaatselijk personeelsoverleg, in Utrecht het OPRU.<sup>23</sup> Meer dan tot dan toe het geval was geweest, werd de functieclassificatie en daarmee de salarisschalen, gekoppeld aan het opleidingsniveau. Dit kan evengoed gezien worden als een uiting van de groeiende betekenis van kennis voor het vervullen van de diverse functies.<sup>24</sup> Het stelsel zelf ging uit van een tiental hoofdgroepen die tal van verfijningen kenden. Na het opstellen ervan in 1979 duurde het enkele jaren eer de nieuwe regeling werkelijk werd vastgesteld door het college van bestuur, namelijk pas in januari 1983.<sup>25</sup> Dit gaf wel de complexiteit en verwevenheid aan van een dergelijk systeem waar tal van partijen mee moesten instemmen en dat met het BBRA diende te worden afgestemd. Door deze traagheid was het echter mogelijk dat op een laat moment nog een hoofdgroep werd toegevoegd, namelijk die van 'komputerpersoneel'. Dat computerpersoneel in 1979 niet was ingedeeld, maar in 1983 wel, geeft iets weer van de dynamiek in de functieontwikkeling en de opkomende invloed van computers en automatisering in die jaren.

---

<sup>19</sup> Louw, *Het Nederlands hoger onderwijsrecht*, 273.

<sup>20</sup> CA UU 08.741, Inpassing op basis van de 'circulaire van Binnenlandse Zaken van 8 juni 1971'.

<sup>21</sup> *Jaarboek RUU 1974-1975*, 39.

<sup>22</sup> CA UU 08.741, Rangcodes financiële administratie 1 april 1972 en 1 juli 1981.

<sup>23</sup> Idem, Brief college van bestuur aan OPRU 3 juli 1979.

<sup>24</sup> De hoofdgroepen omvatten werksoorten als administratief of dierverzorging en vervolgens een onderverdeling in waarderingsniveaus en inschalingen. Per groep werden de verschillende vooropleidingseisen nader gedefinieerd waarbij standaard werd uitgegaan van mogelijke functies op het niveau van: L.O., L.B.O., L.B.O. 'plus', M.B.O., M.B.O. 'plus', H.B.O. en H.B.O. 'plus'. Vermeld werd ook welke opleidingen hierbij per niveau erkend werden (CA UU 08.741, Brief college van bestuur aan OPRU 3 juli 1979, bijlage).

<sup>25</sup> CA UU 08 doos 197, 'Personeel algemeen 1981/1984', Definitieve inpassingsrichtlijnen voor technisch-administratieve medewerkers bij de RUU' en besluit college van bestuur 31 januari 1983.



### Universitaire functie ordening

Midden jaren 1990 werd uiteindelijk in enkele stappen het werkgeverschap door de minister geheel aan de universiteiten overgedragen.<sup>26</sup> In 1995 verenigden deze zich in een eigen werkgeversorganisatie om daarlangs te overleggen met de vakorganisaties over de arbeidsvoorwaarden (CAO).<sup>27</sup> In dat kader stelden zij een nieuw functiestelsel op dat niet langer gebaseerd was op de BBRA, echter op de zogeheten Hay-methodiek. Het leidde tot de Universitaire Functie Ordening (UFO). Bij de UFO die kort na 2000 werd ingevoerd, bestond het ‘functiehuis’ uit tien functie-families met in totaal ruim honderd functieprofielen. Hiervan was er een voor wetenschappers en waren er negen voor ondersteunend personeel. Opvallend in de vergelijking tussen 1983 en 2003 (tabel 4.2) is dat in 1983 de verschillende direct onderwijs en onderzoek ondersteunende functiegroepen als tuinbouwkundig medewerker en technisch medewerker, nu waren samengevoegd in een functiefamilie en dat tegelijkertijd de functiegroep administratief medewerker, in 2003 was uitgesplitst in diverse functie-families. Deze bundeling enerzijds en differentiatie anderzijds, was gebaseerd op de verschuivingen in het samenstel van de ondersteuning, zoals verderop in dit hoofdstuk aan bod zal komen.

**Tabel 4.2 Functieindeling ondersteuning RUU/UFO, 1983/2003**

functiegroepen (1983)	functiefamilies cf. UFO (2003)
- laboratorium medewerker	- onderwijs- en onderzoeksondersteuning
- technisch medewerker	
- fotografisch medewerker/tekenaar	
- tuinbouwkundig medewerker	
- diervverzorgend medewerker	
- bibliotheek medewerker	
- administratief medewerker	- administratieve en secretariële ondersteuning
	- personeel en organisatie
	- studentgerichte ondersteuning
	- PR voorlichting en communicatie
	- management en bestuursondersteuning
- komputerpersoneel	- ICT
- huishoudelijk medewerker	- facilitaire zaken
	- arbo en milieu

(Bron: Besluit College van Bestuur 31 januari 1983, CA UU 08, doos 196; [https://vsnu.nl/functie\\_ordeningsysteem\\_ufo.html](https://vsnu.nl/functie_ordeningsysteem_ufo.html))

De UFO ging niet alleen uit van de taken en rollen binnen de organisatie, maar voorzag de functieprofielen tevens van competenties en introduceerde daartoe in 2005 een ‘competentie instrument’:

32 unieke competenties die nodig zijn om succesvol te functioneren binnen de context van de Nederlandse universiteiten. Het competentie instrument kan gebruikt worden bij werving- en selectieprocedures, functioneringsgesprekken of Resultaat- & Ontwikkelingsgesprekken, bij het zoeken naar passende vervolgfuncties en bij loopbaan- en coachingstrajecten.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Louw, *Het Nederlands hoger onderwijsrecht*, 276.

<sup>27</sup> Deze werkgeversorganisatie was (en is) een op een gekoppeld aan de VSNU (Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten), kort na de eeuwwisseling vernoemd in Vereniging Universiteiten van Nederland al bleef de afkorting VSNU gehandhaafd. In 2021 werd de naam omgezet in Universiteiten van Nederland.

<sup>28</sup> Website VSNU als werkgever <https://www.universiteitenvannederland.nl/functie-ordeningsysteem-ufo>, onder ‘Competentie-Instrument voor de Nederlandse Universiteiten’ (laatst geraadpleegd januari 2024).

## *‘Die zorg droeg voor dit goede verloop’*

Zo gold voor de functie ‘medewerker groenvoorziening, wegen en terreinen’ dat de medewerker moest kunnen samenwerken en accuraat en resultaatgericht werken. Voor ‘P&O adviseur’ diende men te beschikken over: analytisch vermogen, inlevingsvermogen, organisatie-sensitiviteit en overtuigingskracht. Over het geheel werden er vijf clusters van competenties geïntroduceerd, ter aanvulling op de vakinhoudelijke vereisten: analyseren en bedenken, persoonlijke effectiviteit, communiceren en beïnvloeden, sturen en begeleiden en realiseren en evalueren. Alle beschreven competenties werden voorzien van ‘competentiegerichte vragen’ en ‘ontwikkeltips per competentie’.

### **Van werk naar taak**

De overgang naar UFO was een grote stap geweest, zoals Chris Peels, de projectleider voor de invoering van de UFO in Utrecht, stelde in 2001:

In de oude methode stond de taak van de individuele medewerker centraal, de organisatie paste zich eigenlijk aan de medewerker aan door hem of haar een bijna unieke functiebeschrijving te geven.<sup>29</sup>

Er waren volgens hem twee tot drieduizend functiebeschrijvingen in omloop geweest, ongeveer een per twee tot drie medewerkers. Dit was inclusief het wetenschappelijk personeel. Elders sprak hij over ruim duizend, nog steeds een aanzienlijk aantal. De overgang naar de Hay-systematiek en de UFO was evenwel meer dan een ‘vereenvoudiging’ in het beschrijven en indelen van functies. De benadering was in de kern een andere geworden, namelijk dat functies werden omschreven vanuit taak en plaats in de organisatie en niet (meer) vanuit de concrete werkzaamheden wat dan optelde tot een functieordening. UFO bracht de omslag van een stelsel met zich mee dat eerst was uitgegaan van werkbeschrijvingen en specifieke functies als tuinman of instrumentmaker, naar een systematiek die uitging van de taken van de organisatie met functieprofielen waar functies binnen dienden te passen zoals die van ‘ICT proces-coördinator’ of ‘O&O ondersteunend technicus’.

### **4.2.3 Denken vanuit de organisatie; een andere definitie**

Er veranderde meer: functie-indelingen waren altijd uitgegaan van een onderscheid tussen ondersteunend en wetenschappelijk personeel. Dat veranderde niet met de UFO. Toch zou er rond 2010 een andere gezichtshoek opkomen waarbij niet primair uitgegaan werd van dit onderscheid, maar van de mate van betrokkenheid bij de primaire en andere processen. Naar aanleiding van de voortgaande discussie over de omvang van de ‘overhead’ had het adviesbureau Berenschot op verzoek van de Nederlandse universiteiten een onderzoek hiernaar opgezet zoals deze dit al bij zo’n 25 bedrijfstakken en publieke sectoren gedaan had.<sup>30</sup>

Berenschot ging hierbij uit van wat de primaire processen waren bij de universiteit (of andere bedrijfstakken). Het onderzoek werd over 2010 verricht en was op basis van de administratieve data aangevuld met vragenlijst bij faculteiten en diensten. Meegerekend werd ook het personeel dat was ingehuurd of op andere basis bij de universiteit werkte zonder daarbij tot het universitaire personeel te behoren: dat betrof circa 15%.<sup>31</sup> Vanzelfsprekend viel het wetenschappelijke personeel onder de

---

<sup>29</sup> CA UU 08.741.2/01/007, Voordracht Peels in een bijeenkomst met UU-decanen 17 mei 2001. Ruim 1.000 functieomschrijvingen werd door hem genoemd in: ‘Universiteit vernieuwt functieordening’, *Universiteitsblad*, 11 januari 2001.

<sup>30</sup> *Benchmark Berenschot*, 2011, 11.

<sup>31</sup> Op een totaal van 123 miljoen euro aan kosten ondersteuning in 2011, betrof het uitbesteden van diensten tegen de 15%: 17,5 mln. (*Jaarrekening UU 2011*, 53). Het overgrote deel hiervan betrof facilitaire activiteiten zoals catering, schoonmaak en beveiliging. Een klein deel, circa 1,5 miljoen, betrof ICT activiteiten.

primaire processen, en dat gold tegelijk voor een deel van hen die op een ondersteunende functie waren aangesteld zoals collectiespecialisten, onderzoeksassistenten en studentenassistenten.<sup>32</sup> De groep omvatte ongeveer een kwart van het niet-wetenschappelijke personeel, ongeveer zeshonderd personen (tabel 4.3). De tweede categorie werd omschreven als 'specifieke ondersteuning O&O' of de 'specifieke overhead', wat stond voor de directe ondersteuning voor de O&O processen. Op het totaal was dat ongeveer een kwart. De derde categorie was de 'generieke overhead', de verzameling van al die taken en functies die elke organisatie of bedrijf kent zoals de financiële administratie, het personeelswerk en de algemene ICT-ondersteuning. Op het totaal van het personeelsbestand (in fte) omvatte de gehele overhead (specifiek en generiek) zo'n derde en in geld uitgedrukt betekende dit 20% van de gehele begroting. Daarmee bevonden de universiteiten zich landelijk in de middenmoot van onderzochte bedrijven en organisaties wat betreft aandeel overhead.

**Tabel 4.3 Verdeling ondersteunende functies UU volgens Berenschot 2010 (fte)**

in primaire proces	591	
in 'overhead':		
a. specifiek ondersteuning O&O	666	
b. generieke overhead	1.199	
totaal	2.456	
<b>In percentages formatie en begroting:</b>	<b>formatie</b>	<b>begroting</b>
totaal	32,2 %	20 % (= incl. inhuur)
w.v. specifiek ondersteuning O&O	11,8 %	6 %
w.v. generieke overhead	21,3 %	14 %

(Bron: *Benchmark Berenschot, 2011, bijlage3*)

Op basis van dit onderzoek en de uitkomsten ervan, zijn er tussen universiteiten en minister 'prestatieafspraken' gemaakt om de overhead niet boven dat percentage te laten uitkomen. In Utrecht dus niet boven de 20% van de begroting en dat is inclusief inhuur van diensten; in andere plaatsen lagen de percentages fracties anders. Er is hierbij sprake van communicerende vaten tussen de faculteiten en het centraal niveau: de 20% is een begrenzing van het totaal, groei daarbinnen moet daarbinnen worden opgevangen. Binnen die 20% moet een verschuiving worden nagestreefd van generieke ondersteuning (nu 14%) naar direct onderwijs en onderzoek gerelateerd ondersteuning (nu 6%).<sup>33</sup> Of dat een reële verhouding is in de toekomst, valt niet te zeggen. Het opvallende is dat de universiteiten en de minister met deze omschrijving hebben ingestemd en dus een andere definitie van ondersteuning hebben geaccepteerd.

#### 4.3 'Krachtige expansie en schoonen bloei' in het interbellum

De ontwikkeling naar meer vakbekwaamheid, meer specialisatie, nieuwe functies en de komst van professionals, was een proces met perioden met meer intensiteit en minder, een proces met

<sup>32</sup> Genoemd werd door Berenschot (2): 'dat hierin ook functies zitten die niet ten dienste staan van de medewerkers, maar wel ten dienste van studenten, onderzoek en valorisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een bureau studentzaken, de technici op het laboratorium of de valorisatiemedewerkers.' Zie ook bijlage berekeningsgrondslagen.

<sup>33</sup> *Jaarverslag UU 2012*, 14.

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

versnellingen. In de gehele ontwikkelingsgang zijn er drie perioden te herkennen waarin er sprake was van een versnelling in de ontwikkeling: het interbellum, de periode 1950–1975 en na 1990. Eerst nu de ontwikkelingen in het interbellum.



Afb. 4.2 *Botanisch Laboratorium RUU 1913; v.l.n.r. D.P. Löbel, bediende, Van Raalte, assistent en Pietje Dietz, werkvrouw (fotodienst GUA, HUA 86334).*

Op bovenstaande foto uit 1913 zien we een drietal medewerkers van het Botanisch Laboratorium aan de Lange Nieuwstraat afgebeeld (afbeelding 4.2). Twee ervan behoorden tot het ondersteunend personeel: een bediende en een werkvrouw voor de schoonmaak. De derde was een assistent, waarschijnlijk een (kandidaats)student. Het is een beeld zoals er meer gemaakt hadden kunnen zijn en hun kleding weerspiegelde hun sociale status. Naast hen was er voor zover na te gaan, nog een amanuensis voor het laboratorium en in de aanliggende Hortus Botanicus werkten onder leiding van hortulanus Budde nog enkele tuinlieden: Van Putten, Van den Brink, Visser en Hoitingh.<sup>34</sup> Het was een moment dat, terugblikkend, gezien kan worden als het eind van een periode van tientallen jaren zonder noemenswaardige veranderingen en als de vooravond van nieuwe ontwikkelingen. 'Een periode van krachtige expansie en schone bloei', zou in 1936 president-curator J.P. Fockema Andreae deze periode na de Eerste Wereldoorlog beschrijven.<sup>35</sup>

Dat begrip kon ook van toepassing zijn op de ondersteuning, zowel wat betreft de ontwikkeling van functies als wat betreft de omvang van de ondersteuning die groeide naar zo'n driehonderd medewerkers (exclusief schoonmaak). In pakweg vijftien jaar werd de universiteit driemaal groter en

---

<sup>34</sup> *Begroting RUU 1913*, nominatieve bijlage.

<sup>35</sup> Kernkamp, *De Utrechtsche Academie*, deel 2, 1936, 144.

zette de modernisering van de wetenschap die in de negentiende eeuw een aanvang had gemaakt, in breedte en diepte, sterk door. Het bracht nieuwe instituten met werkplaat-sen en laboratoria met zich mede. Het was een versnelling zoals de universiteit niet eerder had meegemaakt. In het laatste kwart van de negentiende eeuw was er amper sprake geweest van ontwikkeling binnen de ondersteuning in de vorm van nieuwe functies of specialisaties en de omvang nam amper toe.

Het later zo grote Fysisch Laboratorium aan de Bijlhouwerstraat, in 1875 door Christophorus Buys Ballot (1817-1890) opgericht, kende pas vanaf 1892 een eigen instrumentmaker, Koolschijn. Pas dan wordt er een kleine instituutswerkplaats ingericht. Tot dan werden instrumenten door de inwonend amanuensis voor eigen rekening gemaakt en onderhouden als ware hij een zelfstandig instrumentmaker. En veel instrumenten werden besteld bij instrumentmakerijen buiten de universiteit. Dit lijkt ook het geval te zijn geweest bij het Fysiologisch Laboratorium onder leiding van F.C. Donders. Daar werkte Dirk Kagenaar tussen 1860 en 1903, waarschijnlijk vanuit een eigen, nabij gelegen, werkplaats.<sup>36</sup> Koolschijn kende in 1892 als collega's een amanuensis en een bediende en dat was in 1913 nog steeds de situatie.<sup>37</sup> Hij was de enige 'echte' (fulltime en gespecialiseerde) instrumentmaker bij de universiteit, elders vervulden amanuenses deze taak. Doch een ontwikkeling kwam op gang zoals moge blijken uit een opmerking van een van de personeelsleden in 1916:

Naarmate de wetenschap vorderingen maakte en zich ontwikkelde zijn aan den amanuensis hogere eisen gesteld. Van jaar tot jaar is het terrein zijner werkzaamheden breder geworden. Met het groter worden der laboratoria enz. namen zijn zorgen en werkzaamheden toe (....) evenwel hield zijn bezoldiging hiermee geen gelijken tred.<sup>38</sup>

Zowel kwantitatief als kwalitatief veranderde de ondersteuning in het interbellum sterk. Dit als gevolg van de algemene groei, de ontwikkeling in de wetenschapsbeoefening waarbij het aantal medewerkers per hoogleraar ging stijgen, en door andere werkwijzen en technieken. Eerder was al aangegeven dat vanaf 1915 de groei in het aantal studenten sterker werd dan de bevolkingsgroei (grafiek 2.2). Door de oorlog vertraagd leidde dit vervolgens tot een groei in personeel en zou de Rijksbijdrage gaan stijgen. In grafiek 4.1. is de netto stijging weergegeven van de Rijksbijdrage aan personeel; netto staat hier voor de ontwikkeling van de bijdrage na verrekening met de prijsontwikkeling.<sup>39</sup> De groei bestond voor het overgrote deel uit stijgende uitgaven voor het personeel; huisvesting en materieel bleven vrijwel op hetzelfde niveau.<sup>40</sup> De groei van het personeel was sterker dan die van de studenten: in 1910 werd er per student 408 gulden per student aan personeel besteed, in 1922 was dat 530 gulden (na verrekening prijsontwikkeling). Deze groei kwam met name het onderzoek ten goede, want het onderwijs bleef op dezelfde wijze verzorgd worden. Hooguit was er bij een aantal opleidingen sprake van schaalvergroting en daarmee een relatief lagere begeleidingsintensiteit.

---

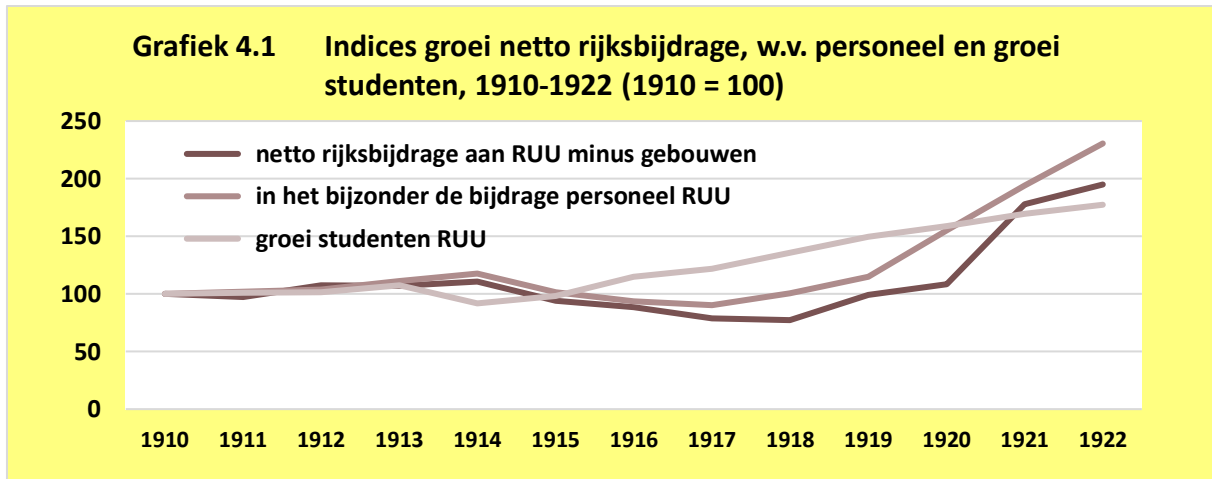
<sup>36</sup> D.H. Kagenaar, website Max Planck Institute for History of Science, Berlin; The Virtual Laboratory (<https://vlp.mpiwg-berlin.mpg.de/index.html>); 'Gouden jubileum', *Utrechts Nieuwsblad*, 19 april 1910; 'Begravenis D.B. Kagenaar', *Utrechts Nieuwsblad*, 14 maart 1924. Het instituut was vanaf 1867 gevestigd aan de Van van Wijckskade, zijn eigen instrumenten werkplaats aan de Begijnkade 20, zo'n honderd meter verder.

<sup>37</sup> *Begroting RUU 1915*; instrumentmaker, amanuensis, bediende tevens stoker, werkvrouw.

<sup>38</sup> *Verslag Commissie salarisregeling 1916*, 75.

<sup>39</sup> De financiële gegevens zijn op basis van *Verslag Staatscommissie voor het Hooger Onderwijs 1923*. Hierin zijn de bijdragen aan de universiteiten uitgesplitst tot 1923. Er is geen andere, dermate gedetailleerde bron voorhanden, zodat de grafiek niet kan worden doorgetrokken voor de jaren erna. De ontwikkeling van de prijsindex is op basis van CBS, statline: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/71905NED/line?ts=1654290673456&fromstatweb=true>

<sup>40</sup> Na verrekening prijsontwikkeling en x 1.000 gulden: totaal 1910: 1.158, 1922: 1.861; personeel 1910: 441, 1922: 1.017, materieel en gebouwen 1910: 717, 1922: 840 (*Verslag Staatscommissie voor het Hooger Onderwijs 1923*).



Bron: *Verslag Staatscommissie voor het Hooger Onderwijs*, 1923.

De snelle groei van studenten en personeel brachten ook zorgen en problemen met zich mee; het waren 'groeistuipe' waar de universiteit mee te maken kreeg. Onder andere was dit het geval bij de huisvesting die achterbleef bij de schaalvergroting. Deze leidde er bijvoorbeeld toe, dat bij sommige colleges de studenten 'verpakt als sardinen' college moesten volgen, klaagde rector Visscher in 1920.<sup>41</sup> Maar de groei bleek onomkeerbaar. Zo groeide het Botanisch Laboratorium in de twee decennia na de foto uit 1913 naar circa vijftien medewerkers, terwijl er tevens een afsplitsing plaats vond in het Botanisch Museum en Herbarium. Bij het Fysisch Laboratorium dat zo'n vijfhonderd meter verderop was gelegen aan de Bijlhouwerstraat, was het niet anders. We zagen al dat Koolschijn in 1913 twee collega's had gekend, maar dat zou snel veranderen. Het was het begin van een langdurig proces van groei, arbeidsdeling en specialisatie zoals vaker was waar te nemen. Ter gelegenheid van de opening in 1926 van het verbouwde en uitgebreide laboratorium werd een brochure uitgebracht die een goed inzicht gaf in de achterliggende gedachten van rationalisatie en arbeidsdeling welke onmiskenbaar waren binnengedrongen.<sup>42</sup> Later zou het laboratorium als een van de betere worden omschreven: 'It was a laboratory which could compete with the best in the world!'<sup>43</sup> Er is dan sprake van een ondersteuning van zo'n vijftien medewerkers die een vergelijkbaar aantal wetenschappelijke medewerkers en assistenten en de diverse practica voor studenten ondersteunden.<sup>44</sup>

Dat er bewust nagedacht werd over het personeelsbeleid, had de hoogleraar-directeur al eerder aan de curatoren uitgelegd: 'Het personeel is zoo gekozen als met de plannen der onderzoeksrichting voor de toekomst het meest wenselijk is'.<sup>45</sup> Er was sprake van nauw omschreven arbeidsdeling en specialisatie. De hoogleraar-directeur bleef wel 'in charge' van alle bezigheden. Bijvoorbeeld bij aanvragen voor nieuwe apparatuur of aanpassingen:

[Gaf hij] persoonlijk schriftelijke orders aan de werkplaats uit, waarop vermeld staat, welke werkman het instrument dient uit te voeren en met wie naast den chef-instrumentenmaker overleg moet gepleegd worden. Tevens wordt de datum van uitgifte en later die van inlevering

<sup>41</sup> *Jaarboek RUU 1919-1920*, 151.

<sup>42</sup> Van Dyck-Huffnagel, *Het natuurkundig laboratorium te Utrecht*.

<sup>43</sup> L.S. Ornstein, *a survey of his work*, 9.

<sup>44</sup> Totaal 350 studenten want naast de eigen studenten wis- en natuurkunde (85) volgden eveneens studenten chemie, biologie, medicijnen en diergeneeskunde hier practica. 'Overdracht rectoraat', *Utrechts Nieuwsblad*, 15 september 1930).

<sup>45</sup> HUA 59/1448, Brief Ornstein aan curatoren, 28 februari 1921.

vermeld. De hoogleraar-directeur regelt de volgorde der werkzaamheden en houdt zo persoonlijk controle op den gang van zaken en de efficiency van de werkplaats.<sup>46</sup>

Nu was het Fysiologisch Laboratorium een van de grootste instituten en laboratoria met de nodige ondersteuning. In hoofdstuk 2 was al beschreven dat in het interbellum het aantal instituten zich verdubbelde, maar vele ervan bleven klein en dat gold eveneens de leeszaal die in gebruik kwamen in deze periode. Deze treffen wij met name aan bij de faculteit Letteren en Wijsbegeerte opdat de studenten '(overeenkomstig den geest van het nieuwe acad. statuut) meer dan tot nu toe de gelegenheid zou geboden worden om zich door praktische oefeningen in hun vak te bekwamen'.<sup>47</sup> Dat betekende tegelijk een andersoortige ondersteuning zoals leeszaalbedienden; althans voor zover er al sprake was van ondersteunend personeel. Bij het Instituut voor Middeleeuwse Geschiedenis bestond de hulp voornamelijk uit een bediende om te helpen bij het versturen en ontvangen van de boeken. In feite stond de hoogleraar-directeur Otto Opperman er alleen voor met een paar (kandidaats)-assistenten.

**Tabel 4.4 Ondersteunend personeel Fysisch Laboratorium RUU, 1926**

**werkplaats:** 1 chef-instrumentenmaker, 2 instrumentenmakers, 1 meubelmaker, 1 glasblazer, volontairs (leerjongens);

**huishoudelijke en technische dienst:** 1 amanuensis-custos (*gaf ook practicum instrumentmaken, en was tevens belast met het toezicht op het gebouw, de verzamelingen en op het personeel van de huishoudelijke en technische dienst*), 1 amanuensis tevens rekenaar (*en speciaal belast met de zorg voor de magazijnen, de chemicaliën en de fotografielkamers*)

1 monteur-schakelbordwachter, 3 werkvrouwen en 1 bediende-stoker;

**administratief:** 1 stenotypiste

(Bron: Van Dyck-Huffnagel, *Het natuurkundig laboratorium*)

#### 4.3.1 Arbeidsdeling en specialisatie

Het universitair personeel verdrievoudigde ruim in omvang tussen 1915 en 1940 van iets meer dan tweehonderd naar rond de zevenhonderd medewerkers (OP + WP); ook het aantal instituten groeide fors.<sup>48</sup> Binnen het personeel veranderden de getalsmatige verhoudingen; in 1915 maakten het wetenschappelijk personeel (met name hoogleraren en lectoren), de assistenten (veelal vierde en vijfdejaars studenten en zij die promotie onderzoek verrichtten) en het ondersteunend personeel, elk een derde deel uit van het totale personeel. In 1940 was de verdeling grofweg een vijfde, een derde en de helft. In grafiek 4.2 zien we dit grafisch weergegeven.

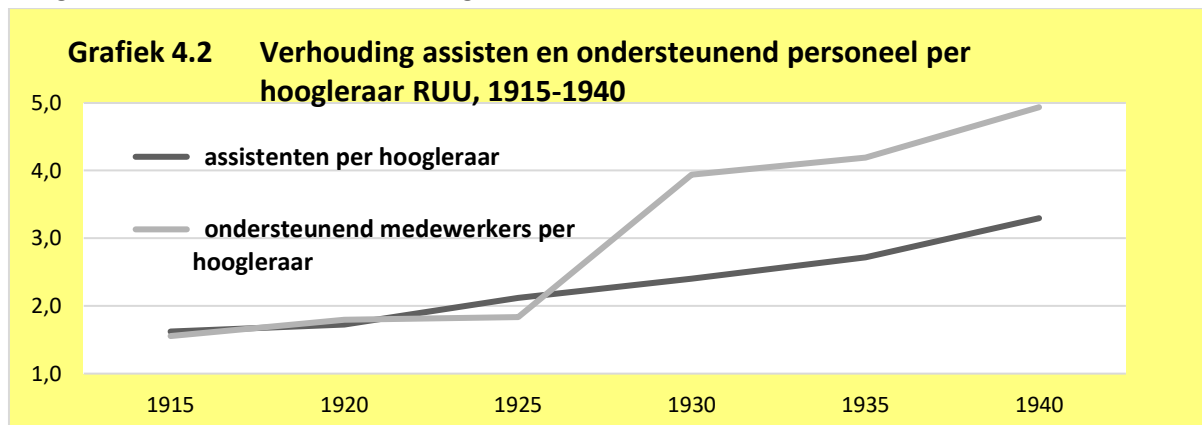
In deze cijfers zien we weerspiegeld een rationalisatie door een verandering in de verhouding tussen aantal hoogleraren en ondersteunend personeel en assistenten (grafiek 4.2). Steeds meer van het onderzoek en delen van het onderwijs werden niet meer verzorgd door de hoogleraar. In toenemende mate werden bij assistenten, waarvan de omvang ruim verdubbelde tussen 1920 en 1940

<sup>46</sup> Van Dyck-Huffnagel, *Het natuurkundig laboratorium te Utrecht*, 23.

<sup>47</sup> HUA 59/2118, Brief faculteit Letteren aan college van curatoren, 26 januari 1924.

<sup>48</sup> Op basis van begrotingen RUU. De groei is wat vertekend door de komst in 1926 van de Faculteit Diergeneeskunde. In de aantallen zijn meegerekend de bijzonder hoogleraren, de privaattochters, de (hoofd)assistenten en leerling bedienden.

van honderd naar ruim tweehonderd, taken ondergebracht zoals de toelichting op de begroting van 1921 al vermeldde: 'In verband met het stijgend aantal studenten worden op verzoek van de betrokken hoogleraren deze nieuwe assistent plaatsen aangevraagd'.<sup>49</sup> We zagen in hoofdstuk 2 al dat er naast hoogleraren sprake was van een sterke groei van het aantal privatdocenten en buitengewoon hoogleraren.<sup>50</sup> Deels kwamen taken en werkzaamheden terecht bij het in omvang groeiend ondersteunend personeel zoals we in feite al zagen bij Grutterink en haar analisten-collega's.<sup>51</sup> Deze ontwikkeling waarbij de hoogleraar steeds meer in zijn werkzaamheden werd bijgestaan door ander wetenschappelijk personeel, assistenten en ondersteunend personeel, zette na de Tweede Wereldoorlog door. Om enkele momenten te nemen: het aantal ondersteunend personeelsleden per gewoon hoogleraar was in 1950 ruim vijf, in 1980 tegen de tien en in 2010 ruim acht. Het aantal overig wetenschappelijk personeel per hoogleraar ontwikkelde zich vergelijkbaar: in 1950 bijna zes per hoogleraar, in 1980 acht en in 2010 tegen de acht.<sup>52</sup>



Bron: Begrotingen RUU.

#### 4.3.2 Een kleine revolutie in de coulissen

In het interbellum zien we een ontwikkeling die we daarna zullen blijven zien in de ondersteuning: nieuwe functies doen hun intrede of komen uit bestaande voort en bestaande functies veranderen van aard of verdwijnen.<sup>53</sup> Dat veranderen kon evengoed betrekking hebben op de meer 'eenvoudige' functies waar in oorsprong alleen geoefendheid voor nodig was geweest, zoals stoker. Tot 1914 waren er enkele 'fulltime' stokers geweest, met name bij de Universiteitsbibliotheek. Elders deden bedienden of conciërges het stoken erbij of de kasknecht bij het Botanisch Laboratorium.<sup>54</sup> Dat kon zo blijven, maar vanaf 1920 zien we de zelfstandige functie stoker een aantal malen voorkomen: in het Universiteitsgebouw (1919), Botanisch Laboratorium (1919), Scheikundig Laboratorium (1923), Fysisch Laboratorium en Kunsthistorisch Instituut (1924). Dat duidde op een groeiend aantal gebouwen dat

<sup>49</sup> *Begroting 1921*, toelichting 4.

<sup>50</sup> Hfst. 3.3.1. Tussen 1915 en 1940 groeide het aantal privatdocenten en buitengewoon hoogleraren van 35 naar 105.

<sup>51</sup> Na 1925 groeide het ondersteunend personeel nog extra (van 120 in 1925 naar 275 in 1930) wat deels het effect was van de aansluiting van de faculteit Diergeneeskunde in 1926. Dat betrof zo'n zestig medewerkers, met name stalknechten en laboratoriumbedienden en het is voor de hand liggend dat de (overige) groei van de ondersteuning (circa honderd) terug te voeren is op de groei en modernisering van het onderzoek in laboratoria en werkplaatsen.

<sup>52</sup> *Jaarverslagen* RUU/UU.

<sup>53</sup> Elementen van het onderzoek naar de veranderende samenstelling van het ondersteunend personeel in het interbellum zijn bewerkt voor het hoofdstuk 'Of Growing Significance' in de bundel *The Laboratory Revolution and the Creation of the Modern University, 1830-1940*, onder redactie van Klaas van Berkel en Ernst Homburg.

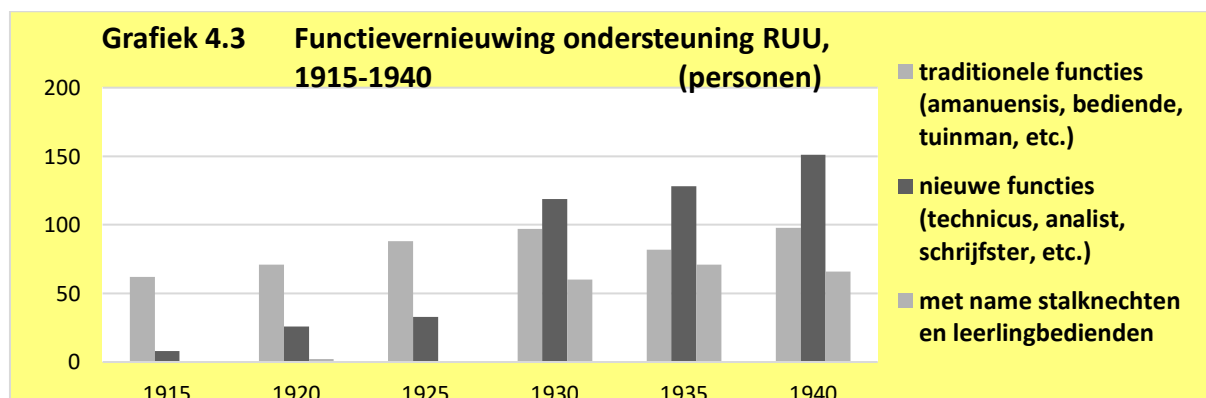
<sup>54</sup> HUA 59/1464, Verslag 1 november 1928: het betrof de 'subcommissie van de bijzondere commissie voor het georganiseerd overleg voor het niet-docerend personeel, hortuspersoneel'.



verwarmd moest worden, en op het feit dat de verwarmingsinstallaties technisch complexer werden en het niet alleen bleef bij kolenscheppen en stoken. Het zal niet voor niets geweest zijn dat F.A.F.C. (Friedrich) Went, hoogleraar botanie en directeur van het Botanisch Laboratorium, in 1919 een stoker aannam (uit circa vijftig sollicitanten) die elders al ‘als stoker, bankwerker, machinist en elektricien’ werkzaam was geweest.<sup>55</sup> Toch was de groei van een functie als stoker niet kenmerkend voor de ‘wisseling van de wacht’. Dat was wel die van analisten, technici en die van een in omvang beperkte groep tekenaars en administratieve medewerkers.

De ‘wisseling van de wacht’ was noodzakelijk om het moderniseringsproces van de wetenschap te faciliteren en om de administratieve lasten die groei en toenemende regelgeving met zich mee brachten, op te vangen. Deze modernisering vroeg om meer specialisatie en opleiding van het perso-neel in de werkplaats en laboratorium en relatief nieuwe functies. De Utrechtse scheikundige Ernst Cohen blikte bij gelegenheid van zijn afscheid in 1939 terug met een rede *Vijftig jaren revolutie*. Cohen beschreef hoe sterk de wetenschap zich sindsdien verder ontwikkelde. Als voorbeeld beschreef hij de technische vooruitgang die hierbij een rol speelde en die ‘uiteraard een innige wisselwerking met de revolutie in de wetenschap vertoont’.<sup>56</sup> Hij ging voort met:

Ik volsta met het noemen der nieuwe hulpmiddelen: hoge en lage temperatuur, hoge en lage druk, vloeibare gassen, elektrische energie, Röntgen-techniek, ultra-mikroskoop, elektronenmikroskoop, mikro- en semi-mikroanalyse, polarigraphie, photographie, kinematographie, chromatographie, e tutti quanti.



Bron: Begrotingen RUU.

Aan de ‘achterkant’ had dit nieuwe vakbekwaamheden vereist en geleid tot andere functies in de ondersteuning. Onder de ‘traditionele’ functies treffen we vooral bedienden en amanuenses aan; de groei in het interbellum omvatte vooral ‘nieuwe’ functies als technicus (inclusief instrumentmaker en glasblazer), analist, laboratorium bediende en administratieve en secretariële functies; de paar tekenaars mogen er toe tevens gerekend worden. Nieuw is in dit verband niet volledig origineel. De meeste functies kenden voorlopers zoals bijvoorbeeld de laboratoriumbediende ‘voortkwam’ uit de bediende functie en de technicus uit de amanuensis.<sup>57</sup> Nieuw heeft de betekenis dat het als eigenstandige functie nieuw was en als zodanig werd aangeduid. In grafiek 4.3 is de verschuiving van

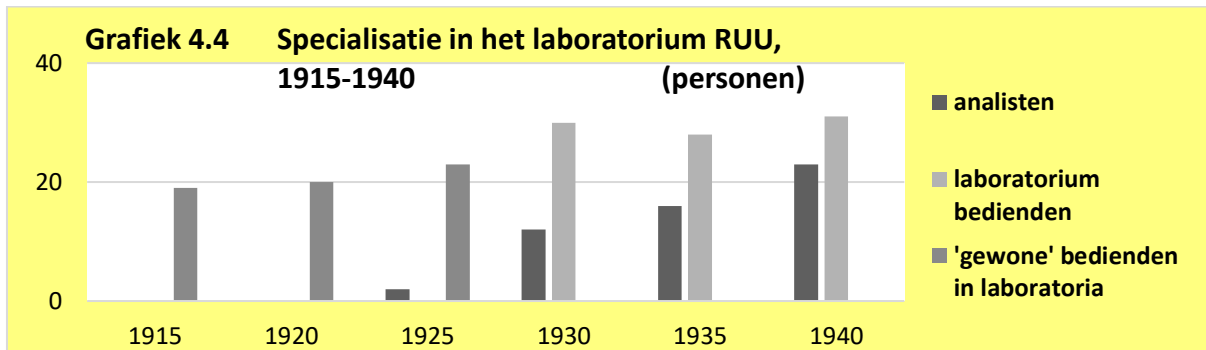
<sup>55</sup> HUA 59/1464, Brief Went aan curatoren, 3 september 1919.

<sup>56</sup> Cohen, *Vijftig jaren revolutie*, 14.

<sup>57</sup> Overigens was amanuensis een functie die niet aan technici voorbehouden was. Zo kwam de functie voor bij de universiteitsbibliotheek en rekenaarster bij de sterrenwacht in 1926, had ook deze functie. Zij diende ‘een vrij uitgebreide wiskundige kennis bezitten’ (Toelichting bij *Begroting RUU 1926*).

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

traditionele naar nieuwe functies te zien.<sup>58</sup> De 'overige functies' die vanaf 1930 zichtbaar zijn in de laatste kolom, zijn stalknechten en leerlingbedienden die daarvoor niet in de administratie waren opgenomen.<sup>59</sup>



Bron: Begrotingen RUU.

De modernisering in het personeelsbestand zien we in het laboratorium terug waarbij de analist opkomt en de laboratorium-bedienden (grafiek 4.4). Ergens tussen 1925 en 1930 maakten deze laatste hun intrede en volgden de 'gewone' bediende' op in het laboratoriumwerk. Details zijn er amper, maar uit een taakbeschrijving uit 1932 valt af te leiden dat bij een laboratoriumbediende, begrijpelijkerwijs, specifiek het kunnen omgaan met chemicaliën en glaswerk tot de vereisten behoorde: 'uitgeven van chemicaliën & glaswerk, lab. benodigdheden, schoonmaak van glaswerk. Stoken van centrale verwarming. Bodediensten, portiersdiensten, zorgen voor de collegezaal'.<sup>60</sup> In salariering was er, voor zover na te gaan, geen verschil.



Afb. 4.3 De glasblazerscursus in 1927 in Utrecht (Woord en Beeld 1926/1927, nr. 52, HUA 871108).

<sup>58</sup> Tot de traditionele functies worden gerekend: amanuensis, bediende, bibliotheekbeambte en tuinman, tot 'nieuwe' functies: administratief en secretariael, analist, laboratoriumbediende, technicus en functies als bedrijfschef en tekenaar. Het bestaande rangverschil tussen bediende I en bediende II, amanuensis I en II, wordt niet weergegeven.

<sup>59</sup> De voormalige Rijksveeartsenijschool ging in 1926 als faculteit deel uitmaken van de universiteit. Leerling bedienden kwamen voor 1930 niet voor in de personeelsadministratie want kregen geen vergoeding.

<sup>60</sup> HUA 59/1453, Aantekening bij ontslaaanvraag Verheul, laboratoriumbediende, per 1 januari 1933, onderstreping cf.

De groei en modernisering van de laboratoria bleek tevens uit de behoefte aan meer glasblazers. Glasblazers werden gerekend tot de groep technici en instrumentmakers. Hoe groot de vraag was moge daaruit blijken dat in 1926 een van de vakbonden, de H.O.P., hierbij gesteund door de universiteit, een cursus startte waarbij amanuenses, technici en mogelijk bedienden, zich konden bij- of omscholen tot glasblazer. De belangstelling ervoor was groot. Het eerste jaar meldden zich tien deelnemers uit de universiteit en een aantal van daarbuiten.<sup>61</sup> Tot in de jaren 1930 bleef de cursus populair, niet verwonderlijk volgens de organisatoren in 1931: 'Wanneer men bedenkt, dat op de meeste laboratoria meer en meer kennis van glasblazen als eisch wordt gesteld'.<sup>62</sup> In de werkplaatsen zien we een verschuiving in het interbellum, met name naar gespecialiseerde technici in plaats van de meer algemeen gerichte amanuenses. Een proces dat voor de Eerste Wereldoorlog al enigszins op gang was gekomen.

De functie technicus of instrumentmaker kwam voort uit die van amanuensis. Soms zien we dat in personen terug. In 1922 schreef de al eerder aangehaalde Went, directeur van het Botanisch Laboratorium, dat: 'De heer De Bouter een zeer bekwaam werkmans en eersterangs instrumentmaker is aan wie het Laboratorium zeer veel te danken heeft'. En hij voegde eraan toe: 'Iets wat mede er toe heeft bijgedragen om aan het Botanisch Laboratorium te Utrecht in Binnen- en Buitenlandsche wetenschappelijke kringen een goede naam te bezorgen'.<sup>63</sup> Hij verzocht om De Bouter, de amanuensis in het laboratorium, te benoemen tot (chef) instrumentmaker. Daarmee drukte hij een erkenning van zijn werkzaamheden uit en zou deze een hoger salaris kunnen krijgen. Een paar jaar later werd De Bouter inderdaad als technicus vermeld.<sup>64</sup>

Hij was niet de enige. In de werkplaatsen zoals die van het Fysisch Laboratorium werd steeds meer technische vaardigheid gevraagd om instrumenten te bouwen, want daar bouwde men zoveel mogelijk zelf: 'Een aanzienlijk deel van de in 1926 aanwezige instrumenten (werd) in eigen bedrijf vervaardigd'.<sup>65</sup> Wat men niet zelf kon maken, kocht men bij een instrumentmakerij, maar ook dan moesten de instrumenten onderhouden worden en wellicht aangepast. Toch werd hier en bij andere instituten en laboratoria voor instrumenten vaak een beroep gedaan op bedrijven (instrumentmakerijen) buiten de universiteit.<sup>66</sup>

---

<sup>61</sup> 'Glasblaascursus', *Utrechts Nieuwsblad*, 1 oktober 1927.

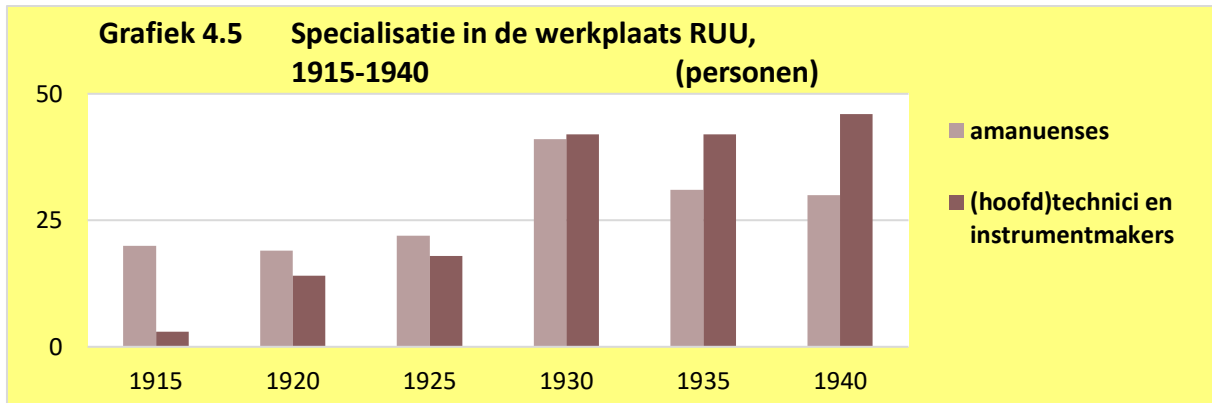
<sup>62</sup> 'Glasblaascursus', *Utrechts Nieuwsblad*, 22 september 1931.

<sup>63</sup> HUA 59/1465, Brief Went aan curatoren, 22 maart 1922.

<sup>64</sup> Zijn faam was niet voor niets: hij ontwikkelde samen met de latere Utrechtse hoogleraar Koningsberger tijdens diens promotieonderzoek begin jaren 1920 een 'zeer nauwkeurige groeimeter (auxanometer)' (Görts, *Victor Jacob Koningsberger 1895-1966*, 45). Dit was een voor die tijd geavanceerd instrument waarbij de invloed van licht op de groeisnelheid van planten onderzocht werd door continu de groei van plantjes te meten. De auxanometer werd uitvoerig beschreven in het proefschrift van Koningsberger (Koningsberger, *Tropismus und Wachstum*, 9). Een ander instrument waar De Bouter naam mee maakte, was een verbeterde klinostaat waarmee de effecten van zwaartekracht op plantengroei onderzocht konden worden door Went en zijn medewerkers. Deze klinostaat beviel Went zo goed dat hij er in 1922 een artikel over publiceerde in de verslagen van de KNAW onder de titel 'Over een nieuwen klinostaat volgens het stelsel De Bouter'.

<sup>65</sup> De Clercq, *Instrumenten en universitaire laboratoria*, 199.

<sup>66</sup> In Utrecht gevestigd waren onder meer 'Olland' (1853), 'J.C.Th. Marius, wetenschappelijke instrumenten' (1866/1984), 'Lameris' (1907) en vanaf 1918 'J.P. Kipp & Zonen' (De Clercq, *Instrumenten en universitaire laboratoria*, 196). 'Marius' was begonnen als handelaar in buitenlandse instrumenten, en startte in 1894 een glasblazerij en –slijperij in Utrecht). Deze laatste was eerst in Delft gevestigd geweest, maar vestigde zich in Utrecht vanwege de nauwe samenwerking met het Fysisch laboratorium (De Clercq, *Instrumenten en universitaire laboratoria*, 199). Tal van instrumenten werden in het laboratorium ontwikkeld en vervolgens door Kipp in productie gebracht. Een bekende in Utrecht was het bedrijf van Utrechts alumna Caroline Bleeker, in 1926 nog hoofdassistent bij het Fysisch Laboratorium en in 1928 gepromoveerd bij de Utrechtse hoogleraar Ornstein. Zij richtte in 1930 een eigen 'Fysisch Adviesbureau' op, kort erop (1932) breidde zij dit uit met de 'Instrumentenfabriek Dr. C.E. Bleeker', eerst thuis, later op verschillende plekken in de stad en weer later een fabriek in Zeist (Nedoptifa) en tot zo'n 150 werknemers in de jaren 1950 (1933: 1, 1937: 18). Zij maakte serieproducten als weerstandsbanken en compensatoren, en eveneens specifieke instrumenten tbv. het Fysisch Laboratorium. Veel van de instrumenten bij de



Bron: Begrotingen RUU; er waren ook enkele amanuenses werkzaam bij de universiteitsbibliotheek.

### Tekenaars

De modernisering voltrok zich 'aan de randen' van de werkplaatsen en laboratoria, waar functies opkwamen; al dan niet nieuw. Kort aandacht voor twee: de tekenaars en de administratieve krachten. Getekend was er altijd al wel, vooral door de hoogleraar als hij daar tenminste het talent voor had. De eerste professionele tekenaar kwam in 1906 in dienst: de heer Prijs bij Natuurlijke Historie. In 1910 trad Auke van der Zweep aan als tekenaar bij de toen nieuwe studierichting 'Aardrijkskunde'. Zijn broer Douwe van der Zweep werd een paar jaar later tekenaar bij de Rijksveeartsenijschool (Veterinaire Anatomie); de Rijksveeartsenijschool maakte toen echter nog geen deel uit van de universiteit. Douwe werkte later bij het Laboratorium voor Fytopathologie van Johanna Westerdijk en tevens bij het Anatomisch Kabinet.<sup>67</sup> De overige tekenaars kwamen na 1916. Hun aantal was niet zo groot, een tiental in 1950, maar hun komst toonde een vernieuwing in het onderwijs en onderzoek. Later zou hun werk door dat van fotografen worden verdrongen.

**Tabel 4.5 Tekenaars RUU, 1951**

P.C. Houttuin	Geografisch Instituut
H. van Kooten	Zoölogisch Laboratorium
O. Kerssen	Anatomisch Instituut Geneeskunde
C.W.A. Kreyfelt	Pathologisch Instituut Geneeskunde
W. Scheepmaker	Botanisch Laboratorium
J.C. Stekelenburg	Fysiologisch Laboratorium Diergeneeskunde
P.T.A. Swillens	Kunsthistorisch Instituut
H. van der Veer	Chirurgisch Instituut Geneeskunde
D.J. van der Zweep	Anatomisch Instituut Diergeneeskunde

(Bron: Universiteitsgidsen RUU)

universitaire werkplaatsen werden door haar (bedrijf) gebouwd en omgekeerd, bij de universiteit ontwikkeld en uitgetest. In 1998 werd de universitaire werkplaats in De Uithof naar haar vernoemd (Van Ginkel, *Dr. Carolina Emilie Bleeker*).

<sup>67</sup> Auke en Douwe Jan van der Zweep combineerden hun werk bij de universiteit met een eigen 'vrije' praktijk als kunstenaar. Douwe van der Zweep was de bekendste; naast zijn werk was hij aangesloten bij de kunstenaarsgroep De Stijl, waar Gerrit Rietveld ook deel van uitmaakte. Zijn zeven jaar oudere broer Auke was naast zijn werk bij de universiteit werkzaam als wapentekenaar voor de Hoge Raad van Adel en Ridderlijke Duitse Orde. Een andere bekende kunstenaar was Peter Swillens. In 1918 werd hij eerst als amanuensis, later als tekenaar aangesteld bij het Kunst Historisch Instituut. Hij bleef hier tot 1955. Hij was echter veel meer dan een tekenaar, zo publiceerde hij veelvuldig onder andere over Pieter Janszoon Saenredam en een *Encyclopedie van de Schilderkunst*. In zijn werk bij het Kunsthistorisch Instituut bouwde hij een uitgebreide collectie objecten, voorwerpen, prenten en documentatie, op.' (Prudon, *Swillens*, 13).

### **Schrijvers en schrijfsters**

Een functie die eveneens opkwam en zich ontwikkelde in de jaren 1920 was die van de administratieve en secretariële ondersteuning. Voor 1920 waren er al enkele schrijfsters en schrijvers en administrateurs. Zo verzorgde mejuffrouw Van Schaik vanaf 1901 de patiëntenadministratie bij de ‘Inrichting voor tandheelkunde’. Maar hun tal was beperkt. In 1921 trad mejuffrouw Osinga aan als schrijfster bij het bureau om de groeiende regelgeving te kunnen verwerken ‘welke zeer veel administratieve werkzaamheden medebrengen’.<sup>68</sup> De administratie en correspondentie werd tot in de jaren 1920 voornamelijk handgeschreven bijgehouden, daarna gaat er langzaam gebruik gemaakt worden van typemachines en stencil-apparatuur. Toen het typewerk verder toenam trad in 1929 mejuffrouw Van Schaik in dienst bij het bureau, speciaal voor al het typewerk (machineschrijven). Bij de verschillende instituten nam de administratie en correspondentie eveneens toe. In 1920 werden enkele schrijfsters aangesteld; bij het Instituut voor Farmacie trad mejuffrouw Warnecke aan en hoogleraar-directeur Rudolf Magnus had zich in 1921 ‘genoodzaakt’ gevoeld een medewerkster aan te trekken vanwege de sterk toegenomen administratieve bezigheden. Mevrouw Van de Sande Bakhuizen beheerste haar talen om de correspondentie te kunnen voeren met de vakgenoten van Magnus in Amerika en Duitsland.<sup>69</sup> Dit gold evengoed zaken als het beheer van de bibliotheek, zoals bij mejuffrouw Bos Janszen bij het Botanisch Laboratorium die als taak had: ‘het beheer van de bibliotheek, het voeren van correspondentie, het bijhouden van de boekhouding enz’.<sup>70</sup> De groei van de administratieve ondersteuning was deels te herleiden tot de groei van de universiteit, maar ook tot:

De voortdurend moeilijker wordende administratie der Instituten. Nieuwe knellende banden worden aangelegd, oude strakker aangehaald. De directeuren worden overstroomd met voorschriften, die hun dwingen, steeds meer tijd aan de administratie te gaan geven.<sup>71</sup>

Aldus klaagde rector Pulle in 1930 de universitaire nood. Eind jaren 1930 hadden vrijwel alle instituten en laboratoria een schrijver of schrijfster in dienst, zij het vaak in deeltijd. Johanna Westerdijk, directeur van het Fytopathologisch Instituut, was genoodzaakt de administratie zelf te voeren omdat haar instituut te klein was, wat betekende dat zij ‘vele uren moet hebben doorgebracht met het lezen, begrijpen en reageren op formulieren, regels en regelingen’ van overheid en curatoren.<sup>72</sup> Later kwam er een administratrice bij. Bij enkele instituten omvatte de beheersmatige en administratieve ondersteuning meer: bij diergeneeskunde werd bij de kliniek gezelschapsdieren mijnheer Van der Horst aangesteld (‘mijnheer’ ter onderscheid van de stalknecht Van der Horst die met Van der Horst werd aangesproken), die een centrale figuur werd in de kliniek: ‘Een vitaal onderdeel in het mechanisme van het instituut. Bij hem berustten alle technische zaken, de administratie t.b.v. studenten, patiënten, personeel en huishoudelijke aangelegenheden’.<sup>73</sup>

---

<sup>68</sup> HUA 59/1376, brief curatoren aan minister, 26 november 1919

<sup>69</sup> *Begroting RUU 1922*, toelichting onder nummer 25.

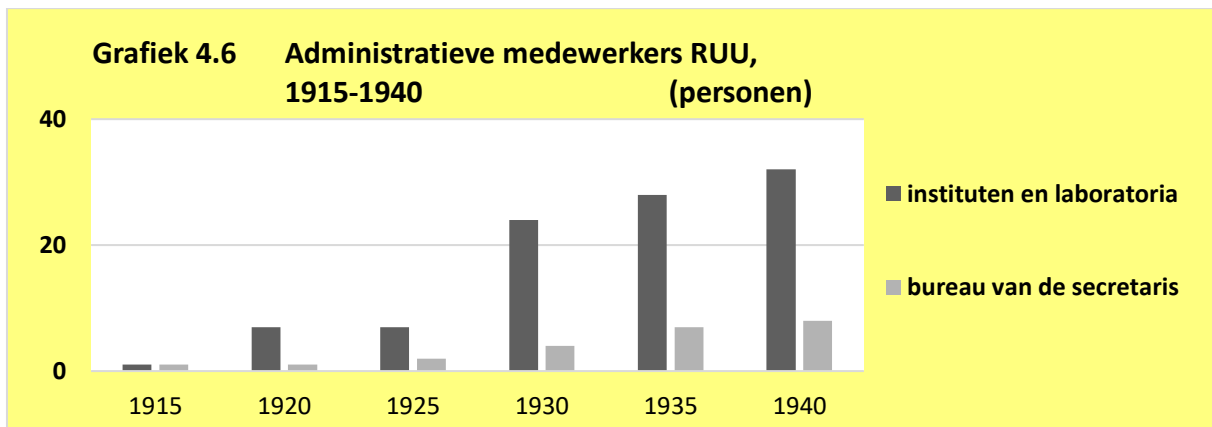
<sup>70</sup> HUA 59/2055, Brief Went aan curatoren 31 maart 1918.

<sup>71</sup> *Jaarboek RUU 1929-1930*, 187.

<sup>72</sup> Faasse, *Een beetje opstandigheid*, 239-240. Zoals ‘gedrukte circulaires van de Rijksuniversiteit Utrecht ‘betreffende Regelingen inzake brandstofgebruik’ en procedurevoorschriften voor de correcte wijze van terugzending van overcomplete goederen. (...) voorschotlijsten en kwitantiebonnen, rentekaarten waarop zegels geplakt moeten worden, instructies met verlofregelingen en -kaarten voor rijksambtenaren en verzoeken om opgaves van de aard en het aantal verzonden poststukken, gelieve te verstrekken per kwartaal en gerubriceerd naar lokale dienstbrieven, overige dienstbrieven, lokale briefkaarten en overige dienstbriefkaarten.’

<sup>73</sup> Boor – Van der Putten, *75 Jaar geneeskunde van gezelschapsdieren*, 71. Het aanvangsjaar is niet vermeld, maar uit de context valt op te maken dat dit in het interbellum is geweest.

Het was echter niet alleen administratie, het waren evengoed de financiën. Met de invoering van de Comptabiliteitswet van 1927 dienden de financiën van de instituten en laboratoria via het college van curatoren te gaan verlopen.<sup>74</sup> In 1930 was hiervoor een comptabele (controller) in dienst gekomen bij het bureau van de secretaris en een financiële administrateur. Tegelijk bleef de financiële taak op het instituutsniveau ongewijzigd. We zien deze groei in administratie en regelgeving terug op landelijk niveau; nadat er na de Eerste Wereldoorlog een afzonderlijk ministerie van OCW was gevormd, nam de administratieve druk toe. Beide waren het gevolg van een sterke groei van het onderwijs en het aantal instellingen waardoor er meer te regelen viel. Voor het gehele onderwijsveld steeg het aantal koninklijke en ministeriële besluiten aanzienlijk. In de periode 1905-1920 waren dat er 145 geweest, circa tien per jaar, voor de periode 1920-1935 waren dat er 1.403, bijna honderd per jaar gemiddeld.<sup>75</sup>



Bron: Begrotingen RUU.

#### 4.3.3 De eerste vrouwelijke collega's

Vóór 1900 waren er vrouwen werkzaam bij de universiteit als werkvrouw (en als verpleegster). Wellicht dat er nog een enkele vrouw gewerkt heeft in een ondersteunende functie, we weten het niet. Bekend is wel dat mejuffrouw Van Schaik vanaf 1901 de patiëntenadministratie bij de 'Inrichting voor tandheelkunde' verzorgde. Misschien was daar elders ook sprake van, maar in 1915 was het aantal vrouwen in ondersteunende functies nog beperkt tot een handvol, minder dan 10%, werkvrouwen daargelaten. Onder hen waren twee amanuenses bij de universiteitsbibliotheek en de rekenaarster bij sterrenkunde.

Van de groei in het interbellum maakten vrouwen slechts beperkt deel uit: hun aandeel bleef nogal mager. Dit gold eveneens de wetenschappelijke staf. Hierbij speelde een rol dat tussen 1924 en 1956 getrouwde vrouwen niet in overheidsdienst konden worden aangesteld.<sup>76</sup> Toch groeide hun aantal enigszins, met name bij het administratieve werk en de analisten in de laboratoria. In 1940 was hun aantal gegroeid naar zo'n 25, wat nog steeds onder de 10% op het totaal was. Het betrof in het bijzonder schrijfsters (10) en analisten (8).<sup>77</sup> Vooral schrijfsters waren vaak een middelpunt in de

<sup>74</sup> Van Kalveen, *Inventaris*, XVII; zie ook Antheunissen, W., *De Comptabiliteitswet 1927*, Den Haag. De minister stelde dit vanaf 1929 verplicht.

<sup>75</sup> Knippenberg en Van der Ham, *75 jaar ministerie van Onderwijs (Kunsten) en Wetenschappen*, 103.

<sup>76</sup> In 1924 had een wetsvoorstel van het kabinet Ruijs de Beerenbrouck de arbeid door gehuwde vrouwen bij de overheid verboden; dit om principiële redenen en als maatregel om meer mannen aan het werk te krijgen. In 1956 maakte de Tweede Kamer hier op initiatief van het PvdA kamerlid Corrie Tendeloo met een motie een eind aan; met 46 tegen 44 stemmen (sic).

<sup>77</sup> *Begroting RUU 1915; Begroting RUU 1940*; in 1940 waren er circa 65 schoonmaaksters.

instituuorganisatie en niet zelden groeide hun functie in betekenis, zoals bij mejuffrouw K.C. Tap. Zij kwam in 1932 in dienst bij Diergeneeskunde:

[Zij] beheerde bij de afd. kleine huisdieren de patiëntenadministratie en ook de administratie van de polikliniek. Zij typte de rapporten, die door de hoogleraar en de staf werden opgesteld en zo raakte zij vertrouwd met de wetenschappelijke terminologie (...).<sup>78</sup>

Later werd zij aanvullend ingezet bij het opstellen van de roosters van de staldiensten, bij recepten (voor medicijnen) en bij buitenlandse correspondentie. Weer later kwam tevens de bibliotheek onder haar beheer en de studentenadministratie, waarschijnlijk wel nadat zij een aantal eerdere taken kon overdragen. We zien haar afgebeeld op afbeelding 3.2. In de jaren 1950 verbeterde de situatie in feite niet, al is dit een oordeel gebaseerd op een beperkt aantal gegevens. Daar speelde het verbod op arbeid door gehuwde vrouwen een rol bij. Zo ‘besprak’ de chemicus Heldeweg in 1950 in zijn brochure *Vrouwelijk personeel in het laboratorium* de vraag of de vrouw in het laboratorium wel op haar plaats was. Een van zijn conclusies was dat:

Hun geschiktheid voor inventief werk en werk met distributieve aandachtseisen [zal] minder groot zijn. Zij zijn dus bij het ‘fundamentele’ researchwerk niet zo zeer op hun plaats en zullen in het algemeen ook minder goed voldoen bij het werken met grotere apparatuur of het gelijktijdig behandelen van diverse kleinere apparaten’.<sup>79</sup>

Uit een enquête onder 31 afdelingschefs van laboratoria, waaronder een vrouw, kwam echter een heel ander beeld op: ‘Vrouwelijk personeel is voor veel laboratoriumwerk geschikt’.<sup>80</sup> Gelukkig maar, want het grootste deel van de analisten was van het vrouwelijk geslacht.<sup>81</sup> Rond 1950 waren de verschillende functies (nog) in hoge mate ‘sekspecifiek’. Technici waren alleen mannen en dat gold eveneens de amanuenses op de uitzondering na van mej. P.H. Dey die amanuensis was bij tandheelkunde. De eerste vrouwelijke instrumentmakers in de werkplaats van het Fysisch Laboratorium, later de centrale werkplaats, kwamen echter pas in 1991.<sup>82</sup> Stalknechten, tuinmannen en tekenaars waren functies die door mannen vervuld werden. Anders lag het bij de ‘nieuwe’ functies in de laboratoria en administratie. Daar was er sprake van een tegenovergesteld beeld: van de circa 85 laboratorium medewerkers begin jaren 1950, waren er 55 van het vrouwelijk geslacht en van de administratieve medewerkers, zijnde niet-boekhouder of administrateur, is het merendeel vrouw.<sup>83</sup>

#### 4.4 Groei, specialisatie en nieuwe taken 1950-1975

Het tempo van de ontwikkelingen in het interbellum nam af in de tweede helft van de jaren 1930 ten gevolge van de economische crisis en stagneerde in de periode van oorlog en bezetting. En hoe stevig de groei gegrondvest was in economische en wetenschappelijke ontwikkelingen, bleek na 1945. In feite hervatte de vooroorlogse groei zich. In het kielzog van de wederopbouw, verdubbelde het aantal instituten en laboratoria tussen 1950 en 1970 naar ruim honderd. Daarnaast waren er in 1970 zo’n vijftig academische klinieken. De disciplinaire wetenschap was in deze periode tot ‘volle wasdom’

<sup>78</sup> ‘Veertig jarig ambtsjubileum mej. Tap’, *Universitaire Reflexen*, 24 maart 1972.

<sup>79</sup> Heldeweg, *Vrouwelijk personeel in het laboratorium*, 32.

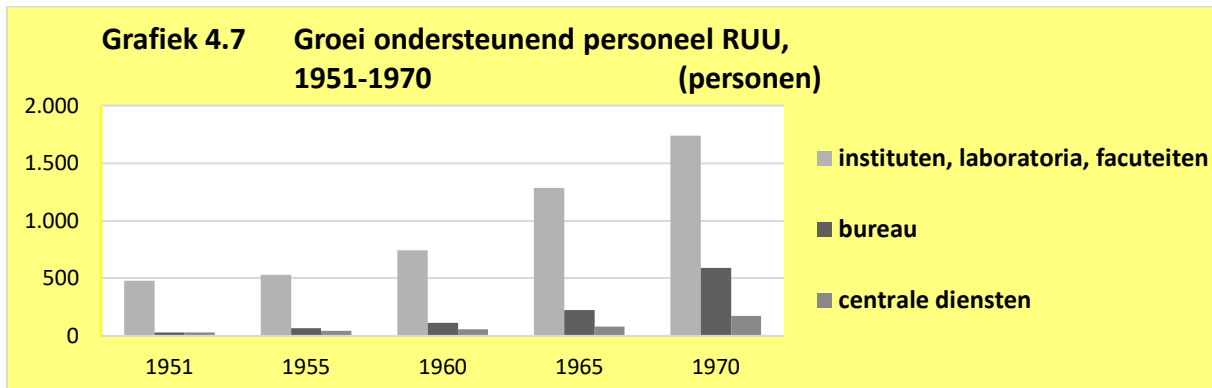
<sup>80</sup> Idem, 39.

<sup>81</sup> Dit zou overigens later weer wijzigen waarbij er van een meer gelijke verhouding sprake was (‘Even honkvast als onderbetaald’, *Universiteitsblad*, 22 oktober 1992)

<sup>82</sup> ‘Aangenaam met Marja Nusseler en Heleen Schoutens’, *Fylakra*, 1991/6.

<sup>83</sup> *Gids der Rijksuniversiteit 1951-1952*. De begroting geeft een groter aantal analisten aan dan de gids, namelijk zo’n 85.

gekomen, de periode van *science, the endless frontier*.<sup>84</sup> Hierbij groeide het ondersteunend personeel sterk zoals in grafiek 4.7 weergegeven. Het overgrote deel bij de instituten, maar de groei van het bureau van een tiental medewerkers in 1940 naar tegen de zeshonderd, dertig jaar later, valt op.



Bron: Universiteitsgidsen RUU 1951, 1955 en 1960, Begrotingen RUU 1965, 1970.

#### 4.4.1 Functieontwikkeling

Het was deze groei van wetenschapsbeoefening, vermaatschappelijking en de groeiende aantallen studenten die nieuwe taken en werkzaamheden met zich meebrachten zoals in hoofdstuk 2 beschreven. Het 'vertaalde' zich in nieuwe functies. Het aantal ondersteunende medewerkers vervijfvoudigde in dezelfde periode. In de periode van de jaren 1950 en 1960 enigszins doorlopend in de jaren 1970, voltrok zich al met al een tweede fase van verandering bij de ondersteuning, na die in het interbellum. De eerste *new professions* maakten hun intrede ten behoeve van de 'begeleiding' van medewerkers en studenten én ter ondersteuning van de groeiende organisatie; hun aantal is dan nog verwaarloosbaar op het totaal. In deze periode (grafiek 4.8) zien we een verschuiving tussen de (globale) functiegroepen bij het ondersteunend personeel. Tussen technici en laboratorium medewerkers, administratieve medewerkers en overig personeel (tuinlieden, bedienden, diervverzorgers, huishoudelijk personeel). Voor deze indeling is zoveel als mogelijk uitgegaan van de door de universiteit zelf gehanteerde indeling en aantallen door de jaren heen. Wat niet wegneemt dat er wellicht sprake kan zijn van enige 'overloop' tussen met name de administratieve en overige functies. Desondanks is een globale ontwikkeling onmiskenbaar.<sup>85</sup>

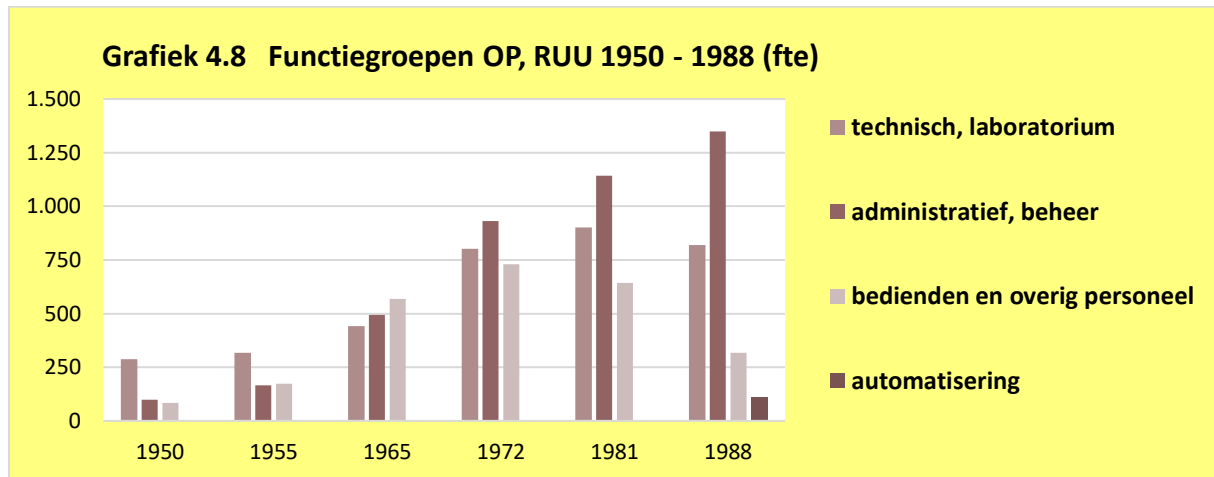
De sector van de technische en laboratoriummedewerkers groeide in eerste instantie nog duidelijk in absolute aantallen. Eind jaren 1970 werd hun relatieve aandeel minder. Dit gold tevens het overige personeel. In zowel absolute als relatieve zin groeit de administratieve sector, die, dit ten overvloede, niet alleen bestaat uit administratief personeel, en ook uit kantoorfuncties als boekhouding, planning, management, archief, studentzaken en bibliotheek. Vooruitlopend op hoofdstuk 6 (paragraaf 6.3.2) is in grafiek 6.3 aangegeven dat het bureau dat grotendeels gerekend werd tot de administratieve sector, bestond uit medewerkers personeelszaken, huisvesting, facilitair, studentzaken, financiën en juridische zaken. Binnen deze sectoren zien we zowel nieuwe functies (en

<sup>84</sup> Dit was een begrip van Vannevar Bush (1945) waar Rip naar verwijst: *The future of research universities*, 2011, 444. Dit gold ook in Utrecht zoals bij het onderzoek naar kristalstructuren of (letterlijk) de lancering van de eerste Nederlandse satelliet in 1965 in Suriname, mede door actieve medewerking van de Utrechtse wetenschappers en technici of de radiotelescoop van Westerbork waar Utrecht een bijdrage aan leverde; Faasse, *de Utrechtse bètawetenschappen*, 125-127.

<sup>85</sup> Met name de omschrijving van de categorie 'overig personeel' lijkt door de jaren heen te verschillen. Omdat deze groep maar beperkt wordt omschreven is dat niet precies te duiden. De cijfers zijn behoorlijk 'grof'; zo is het vóór 1988 onduidelijk of bij het 'overig personeel' ook het huishoudelijk personeel gerekend wordt (100 fte). Waar echter geen twijfel over kan bestaan, is dat deze groep 'overig' omvangrijk was doordat er nog veel lager geschoolde arbeid was; vaak is er sprake van 'bedienden en overig personeel'. Als voorbeeld moge gelden dat er nog in 1988 sprake was van 139 diervverzorgers.



nieuwe taken) opkomen, als nieuwe specialisaties van bestaande en wijziging van bestaande functies. Zo kwamen er studentpsychologen en andere medewerkers studentzaken en werd het aandeel van de traditionele functies (amanuensis, bediende) steeds geringer op het totaal.<sup>86</sup>



Bron: Begrotingen RUU 1950 en 1955 en Ontwikkelingsplannen RUU 1965-1988. De begrotingen werkten met persoon per functie en de plannen met fte. Aangezien tot de jaren 1960 parttime beperkt was, is een vergelijking om de ontwikkelingsgang te duiden, mogelijk.

Dat er sprake was van voortgaande vakspecialisatie en bijscholing bij bestaande functies, bleek onder meer uit de groeiende aandacht van de universiteit voor scholing van het aanwezige personeel. Wat betreft het 'middelbare' technische en administratieve personeel, constateerde het college van curatoren in 1969 dat: 'Op vele plaatsen met succes aanzienlijk hoger gekwalificeerd personeel werkzaam zou kunnen zijn dan thans het geval is'.<sup>87</sup> Dit om enerzijds het wetenschappelijk personeel te ontlasten van taken die niet typisch wetenschappelijk waren zowel wat betreft beheer-, onderwijs- en onderzoeksorganisatie, anderzijds om te komen tot een technische ondersteuning op het juiste niveau. Automatisering en computertechnologie waren, hoewel in opkomst, nog maar weinig een aangelegenheid van het ondersteunend personeel; dat kwam pas in de jaren 1980.

#### 4.4.2 Enkele 'snapshots'

Om het beeld van de ontwikkeling van het ondersteunend personeel in deze periode te verduidelijken, hier enkele 'snapshots' van een aantal werkomgevingen: werkplaatsen, groei van de administratieve functiestructuur, bibliotheekmedewerkers en de opkomst van de automatisering.

##### Werkplaatsen

Met de technologie namen de werkplaatsen een grote vlucht, naast dat er sprake was van kwantitatieve groei. Als er in 1971 een tentoonstelling georganiseerd wordt bij het (universitaire) 'Symposium en Glastechnische Dag' bij de Technische Hogeschool in Eindhoven, sturen Utrechtse technici een aantal van door hen zelf vervaardigde instrumenten in zoals een bacterie-groeiapparaat, een olie- en kwikdiffusie pomp, een aantal glas-metaal en glas-keramische verbindingen, ingesmolten metaalkogels, een manostaat, een cryostaat, kookpuntbepalingsapparatuur en een toestel voor de

<sup>86</sup> Het is overigens niet uit te sluiten dat dit beeld beïnvloed is doordat het functiestelsel ongewijzigd bleef in deze periode en nieuwe functies in oude 'namen' werden ingepast.

<sup>87</sup> *Ontwikkelingsplan 1969/70-1972/73*, 13.

bepaling van vloeistofdamp evenwichten van mengsels.<sup>88</sup> In een groot deel van de behoefte aan instrumenten werd door de centrale werkplaats voorzien. Deze kwam voort uit de werkplaats van het Fysisch Laboratorium dat eind jaren 1960 naar De Uithof verhuisde en waar een deel van de kleinere werkplaatsen bijgevoegd waren. Door de verkregen schaalgrootte was verdere specialisatie en rationalisatie mogelijk. In 1969, wanneer de centrale werkplaats vorm begon te krijgen, telde deze zo'n 150 medewerkers in ondersteunende functies waarvan bijna honderd technici. De administratieve sector omvatte dertig medewerkers en dan waren er onderhouds- en beheersfuncties.<sup>89</sup> Dat was meer dan een verdubbeling ten opzichte van 1960 waarvan de samenstelling is weergegeven in tabel 4.6.

**Tabel 4.6 Ondersteunend personeel Fysisch Laboratorium RUU, 1960**

2 techn.ambt. 1<sup>e</sup> klasse, 2 constructeurs, 1 adj. techn. ambt., 3 hoofdtechnici,  
4 technici A, 6 technici B, 8 technici C, 7 leerling technici;

1 fotograaf B 1<sup>e</sup> klasse, 1 laborant, 1 adj.analyste, 1 bediende C ( techn.bediende ),  
2 bedienden D, 2 leerling bedienden;

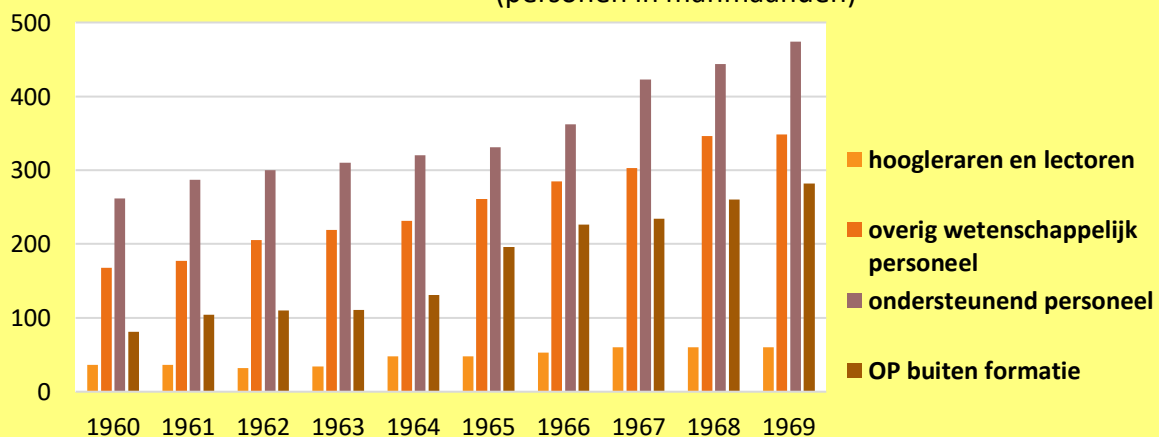
2 bedrijfschefs, 1 werkmeester, 1 magazijnmeester;

1 adm.ambt. A 1, 1 adm.ambt. B 2, 1 adm.ambt. C 2, 5 adm.ambt. C 3, 2 schrijfsters A,  
4 schrijfsters, 1 telefoniste, 1 portier A, 1 nachtwaker, 8 schoonmakers

(Bron: *Instituutsverslag RUU 1959/1960*)

Een vergelijkbaar beeld wat betreft groei van de ondersteuning in de jaren 1960, kan evengoed gegeven worden van een ander groot laboratorium: het Zoölogisch Laboratorium. De sterkste groei was bij het Zoölogisch Laboratorium binnen de ondersteuning te vinden bij de administratie, de fotografie en het beheer van de aquaria.<sup>90</sup> Dit bracht tevens een groei in de huisvesting met zich mee waarbij Janskerkhof 2, het museum aan de Rijnkade en een deel van Plompetorengracht 9-11 in

**Grafiek 4.9 Zoölogisch lab. diergeneeskunde RUU, 1960-1970**  
(personen in manmaanden)



Bron: Boomgaard, Tien jaren Zoölogisch Laboratorium 1960-1970.

<sup>88</sup> CA UU 07.58, doos 191, CTR verslag der werkzaamheden 1971.

<sup>89</sup> *Instituutsverslag RUU 1959/1960*; Fylakra, januari 1969.

<sup>90</sup> Boomgaard, *Tien jaren Zoölogisch Laboratorium*, 7. In grafiek (4.9) is de groei uitgedrukt in manmaanden conform de bron. Omrekening naar formatieplaatsen kan, gezien de wisselende bezettingsgraad, een vertekend beeld geven.

gebruik werden genomen. De ondersteuning bij dit laboratorium kende uiteenlopende functies: beheer, administratie, huishoudelijke dienst, instrumentmaker en technische dienst, fotografie en tekenaars, het beheer van het glaswerk en chemicaliën, dierv verzorging, museum en analisten.<sup>91</sup> Hun aantal liep van ongeveer twintig naar zo'n veertig; hiernaast waren er leerlingen: leerling analisten, - fotografen of leerling technici, Bemetel-leerlingen geheten.<sup>92</sup> De schoonmaaksters en medewerkers gedetacheerd vanuit de sociale werkplaats van de gemeente, zijn in grafiek 4.9 vermeld als 'OP buiten formatie'.

Het waren overwegend de bèta en medische vakgebieden die werkplaatsen kenden en technici, maar niet uitsluitend. Zo telde het Psychologische Laboratorium technici onder haar personeel en dit gold bijvoorbeeld ook het Instituut voor het Instituut voor Elektronische muziek bij het Instituut Muziekwetenschappen, het latere Instituut voor Sonologie, dat in 1960 was opgericht. Dit bleven toch uitzonderingen. Het gros van de ondersteuning in de alfa en gammahoek bestond uit bibliotheekmedewerkers en een grote variëteit aan administratieve ondersteuning zoals voor de onderzoeksactiviteiten zoals mejuffrouw Van der Hoog, schrijfster, die in beginjaren 1960 ook ondersteuning bood aan het onderzoek bij de afdeling Economische Geschiedenis.<sup>93</sup>



Afb. 4.4 Er bleef kennelijk toch behoefte aan 'generalisten' (Utrechts Nieuwsblad, 14 december 1966)

### Bibliotheekmedewerkers

De opkomst van functies als die van bibliothecaresse droegen bij aan de kwantitatieve en kwalitatieve groei van de ondersteuning. Voor zover er sprake was van bibliotheekmedewerkers bij instituten en laboratoria voor de Tweede Wereldoorlog, was dat veelal een gecombineerde functie geweest met administratieve taken zoals Bos Janszen in het Botanisch Laboratorium in de jaren 1920. Na 1950 groeide het aantal fulltime bibliotheekmedewerkers bij de instituten en laboratoria tot zo'n twintig in 1960.<sup>94</sup> Het betrof veelal solitaire posities. In dezelfde tijd groeide het aantal medewerkers bij de Universiteitsbibliotheek van zo'n dertig naar 45. In het opdelen van een functie en functiedifferentiatie

<sup>91</sup> Boomgaard, *Tien jaren Zoölogisch Laboratorium; 1960-1970*, 1969, 3.

<sup>92</sup> Bemetel is de afkorting van BEdrijfsopleiding METAal- en EElectrotechnische industrie, welke werd verzorgd door een stichting waarin werkgevers en werknemers samenwerkten.

<sup>93</sup> *Universiteitsgids RUU* 1960.

<sup>94</sup> *Universiteitsgidsen RUU* 1950 en 1960.

### *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

kan een begin van professionalisering gezien worden. Of zoals de Utrechtse pedagoog Langeveld in 1949 in het jaarverslag van het Pedagogisch Instituut de groei beschreef:

Administratie van tijdschriften, zichtzendingen, bestellingen, uitlening, financieel beheer, catalogisering van aanwinsten, controle op binderswerk en surveillance in de leeszaal – dit alles vormt langzamerhand een dagtaak. Het lijkt mij onverantwoord dit door een wetenschappelijke kracht te laten verrichten. Een bibliotheek assistent ware de beste oplossing. In afwachting daarvan schijnt ons de goedkoopste en toch verantwoorde oplossing, het beheer van bibliotheek en leeszaal op te dragen aan Mej. J. van Vollenhoven, thans administratrice. Daar haar arbeidsbelasting echter reeds zeer groot is, zal zij ten dele ontlast moeten worden door de aanstelling van een stenotypiste'.<sup>95</sup>

### **'Administration'**

Hiervoor zagen we al een groei van de administratieve sector in het interbellum en van het financieel beheer. In 1920 deed de secretaris van curatoren de gehele administratie nog zelf, ondersteund door een medewerker. Voor de oorlog zou dit groeien naar tien waarvan vier belast met financiële administratie en beheer. Het bureau telde in 1970 zo'n vijfhonderd medewerkers. Daarvan waren er driehonderd belast met administratieve taken.<sup>96</sup> De overige waren onder andere studentendecanen, personeelswerk, voorlichters, technici, huishoudelijke dienst, sportinstructeurs en huisvesting.

Op het niveau van instituten en laboratoria groeide deze sector zowel doordat het aantal instituten groeide en doordat de omvang ervan bij de instituten ging groeien. Zo telde het Fysisch Laboratorium dat we al enkele malen voorbij zagen komen, in 1960 zo'n vijftien administratief medewerkers verdeeld over een zestal rangen (tabel 4.6). Tien jaar later was dit aantal gegroeid naar circa dertig administratieve medewerkers.<sup>97</sup> Bij de faculteit Rechtsgeleerdheid steeg het aantal administratieve medewerkers van twee in 1951 naar vijf in 1960, echter tegelijkertijd was het aantal instituten gestegen van een naar vijf. Bij de faculteit Wis- en Natuurwetenschappen groeide het aantal administratieve medewerkers van 26 naar zeventig tussen 1951 en 1960, terwijl het aantal instituten en laboratoria steeg van veertien naar tweeëntwintig: een stijging van twee naar drie administratieve medewerkers per instituut (gemiddeld). Dit waren, het zij nadrukkelijk gemeld, niet alleen medewerkers ten behoeve van administratieve taken. Zo nam het net al genoemde Pedagogisch Instituut in 1950 een stenotypiste aan om de verslagen uit te werken die werden opgenomen van de clientgesprekken op de 'Wirerecorder (...) voor diagnostische en didactische doeleinden'.<sup>98</sup>

### **'Een juweeltje van moderne boekhouding'**

De technologische ontwikkelingen in deze periode hadden niet alleen betekenis voor de wetenschap en de werkplaatsen, de groeiende administratieve sector had er evengoed direct mee te maken. In de eerste jaargang (1954) van *Solaire Reflexen, het blad voor het 'Technisch, Administratief en overig Personeel der Rijksuniversiteit te Utrecht*, werd stilgestaan bij de ontwikkelingen in de administratie:

Vooraf in deze tijd wordt het gehele begrip administratie beheerst door techniek en methode ten behoeve van controle en doelmatigheid. Dat ook hier de machine een grote rol speelt, ligt

---

<sup>95</sup> HUA 59/2139, 'Globaal verslag der werkzaamheden van het Paedagogisch Instituut in het cursusjaar 1948-1949'.

<sup>96</sup> *Begroting RUU 1971*. De vijfhonderd is exclusief bibliotheek, OMI, ACCU, museum en centrale werkplaats.

<sup>97</sup> *Instituutsverslag RUU 1959-1960; Fylakra*, januari 1969.

<sup>98</sup> HUA 59/2139, Globaal verslag der werkzaamheden van het Paedagogisch Instituut in het cursusjaar 1949-1950.

voor de hand. Alleen het tempo waarin het machinale doordringt in de administratieve handelingen is opmerkelijk.<sup>99</sup>

Al eerder waren er mechanische hulpmiddelen geïntroduceerd, vervolgde het artikel, maar dat was: ‘een hulpmiddel, dat door de oude rotten in het vak met minachting werd aangezien. Er waren er meerdere die het in hoofdwerk tegen dit technisch monster opnamen en nog met succes ook’. Toch zette de mechanisatie door. En niet alleen het werk veranderde hierdoor, dat gold tevens het ‘uiterlijk’ van de administratie. Want:

[Wie] de financiële afdeling van het Bureau van Curatoren binnentreedt, voelt zich al direct opgenomen in de sfeer van deze nieuwe bedrijfsadministratie. Geen lijvige boeken, zoals vroeger, maar stalen kasten met losse bladen, weinig schrijfbehoeften en veel machines.

In hetzelfde nummer werd uitgelegd, als ware het een instructie, hoe met het administratieve systeem om te gaan. Dit was in de vorm van een interview met de functionaris verantwoordelijk voor de financiële administratie, de comptabele Van der Wal. Deze begon met te verzekeren dat alles netjes werd bijgehouden om vervolgens de verschillende kolommen op de slips toe te lichten:

De slips bevatten 13 kolommen. We zullen ze in de gewone volgorde van links naar rechts onder de loupe nemen. Wanneer U zich de moeite geeft op een van Uw slips deze nummers boven de kolommen te plaatsen, kunt U ons op de voet volgen. De afrekeningslips, waarop al de verrichtingen ten laste van de materiële credieten terug te vinden zijn, zijn een juweeltje van moderne boekhouding.<sup>100</sup>

#### 4.5 Overgang in de jaren 1970 en 1980 en vernieuwing na 1990

Na 1970 gingen deze ontwikkelingen nog een aantal jaren door: het aantal medewerkers groeide verder richting 3.500 medewerkers in ondersteunende functies eind jaren 1970. Specialisaties bleven zich ontwikkelen terwijl er nieuwe functies bijkwamen zoals beleidsmedewerker. Toch kunnen de jaren 1970 en een deel van de jaren 1980, beschouwd worden als een uitloop van de periode ervoor. In grafiek 4.8 was te zien dat rond 1980 een omslag plaats vond wat betreft het aandeel van de technische en laboratorium ondersteuning.

Het bezien van de functieontwikkeling na de jaren 1980 (grafiek 4.10) is in grove lijnen mogelijk door een vergelijk tussen twee bronnen: het *Statistisch overzicht personeel 1988* en de *Benchmark Berenschot* dat gebaseerd is op 2010. Doordat echter functies en samenstel van functies tussen 1988 en 2010 sterk zijn veranderd, én doordat Berenschot een andere berekeningswijze toepaste dan de universiteit in 1988, is hierbij de benchmark uit 2010 gecorrigeerd om deze vergelijking te kunnen maken.<sup>101</sup> Door de gehanteerde systematiek bij het overzicht van 2010, zijn er een paar onzekerheden in de cijfermatige weergave, zo is het begrip ‘overig O&O ondersteuning’ slechts globaal is omschreven: ‘Voorbeelden hiervan zijn instrumentenbouwers, medewerkers van de studenten-administratie, studentpsychologen, proefdierversorgers en laboratoriummedewerkers’.<sup>102</sup> Voor het algemeen beeld lijkt een en ander toch in voldoende mate de ontwikkelingen te kunnen weergeven.

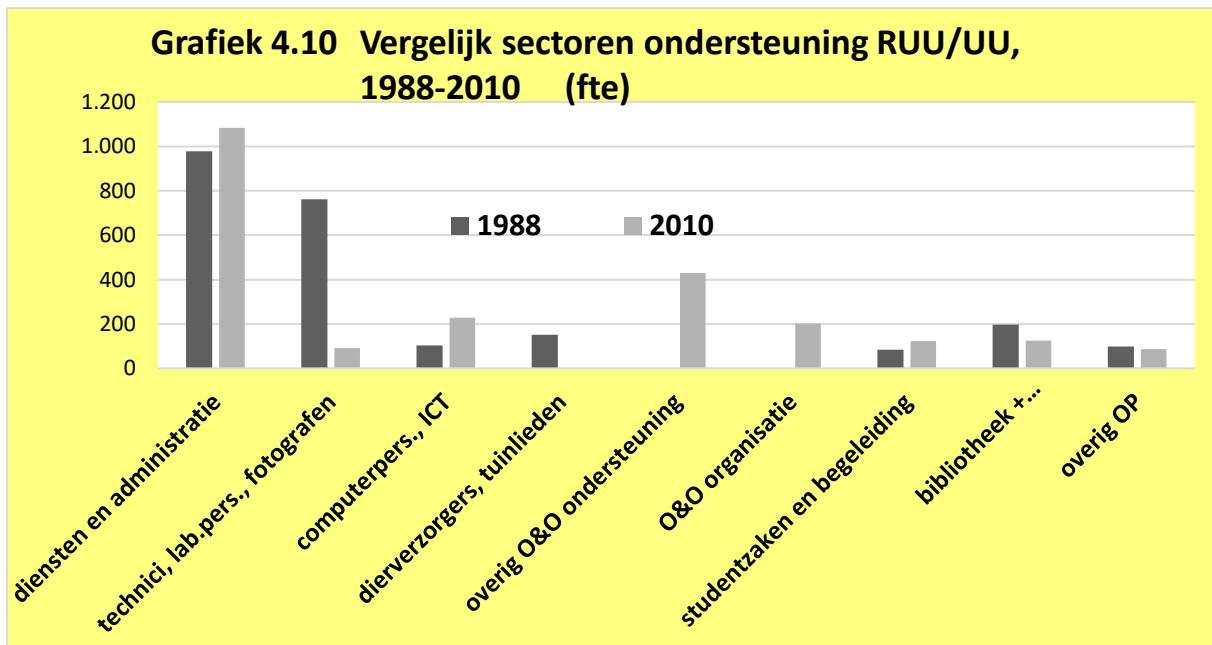
---

<sup>99</sup> *Solaire Reflexen*, november 1954.

<sup>100</sup> *Ibidem*.

<sup>101</sup> Het overzicht van 1988 is direct invoerbaar in de grafiek. Aangezien de opgave van Berenschot vrij gedetailleerd was, is het tot op zekere hoogte mogelijk om het OP (600 fte) dat Berenschot rekende tot de primaire processen, als OP in de tabellen in te voeren zodat een vergelijk met 1988 mogelijk is.

<sup>102</sup> *Benchmark Berenschot*, 2011, bijlage 3, 2.



Bron: RUU, *Statistisch overzicht personeel 1988*, 14, Berenschot, *Benchmark 2011*, bijlage 3.

Het aandeel van de 'traditionele en technisch gerichte' ondersteuning van onderwijs en onderzoek, liep sterk terug. Er verdwenen functies, niet in de laatste plaats ten gevolge van outsourcing van activiteiten zoals catering, huisdrukkerij, het infrastructurele deel van de ICT-ondersteuning en delen van de AV-ondersteuning. Tegelijkertijd zien we eind van de jaren 1980 de 'entree' van medewerkers in de ICT sector (Informatie en Computer Technologie). In 1988 waren er nog zo'n vierhonderd fte laboratorium medewerkers en driehonderd fte technici werkzaam. In 2010 was hun aantal bij lange na niet daarmee vergelijkbaar. Een deel ervan is opgevolgd door ICT medewerkers. Ook als tot laboratoriumpersoneel, technici en aanverwante functies gerekend zouden worden tot de categorie 'overig O&O ondersteuning', dan nog is er sprake van een sterke terugval. Wat de precieze samenstelling is van de groep 'overig O&O ondersteuning', is onbekend, maar bedacht dient te worden dat deze waren opgevoerd door faculteiten en diensten en dus mag geacht worden dat deze ondersteunend personeel omvatten met uiteenlopende taken, die of werkzaam zijn in de primaire processen, dan wel direct ondersteunend voor onderwijs en onderzoek.

De terugval in het aandeel analisten en technici, hing vooral samen met nieuwe technologieën. De computertechnologie is daar een duidelijk voorbeeld van, die zich ontwikkelde en verbreedde naar informatietechnologie. Het past in de trend die we al in de jaren 1980 zagen ontstaan. Er kwamen steeds nieuwere en meer omvattende administratieve systemen. Het 'juweeltje' van moderne boekhouding dat in de jaren 1950 nog gewerkt had met tabbladen en ponskaarten, was al lang in de mist van de geschiedenis verdwenen. Administratieve systemen kwamen steeds meer centraal te staan in de administratieve processen en de technologische mogelijkheden gingen de ontwikkeling meer en meer beïnvloeden. In 2008 werd bijvoorbeeld een van de centrale administratieve systemen, het SAP: 'Geheel nieuw ingericht cf. nieuwe facultaire inrichting. De boekhouding is gestandaardiseerd. Er wordt gewerkt aan nieuwe wijze van projectadministratie'.<sup>103</sup> Dit leidde wat betreft functies tot een verdere 'opsplitsing' in specialisaties langs de keten van de opeenvolgende administratieve handelingen in het administratieve proces. Wat vervolgens weer kon leiden tot andere organisatievormen waarbij administratieve functies werden samengebracht om nieuwe specialisaties mogelijk te maken.

<sup>103</sup> *Jaarverslag UU 2008*, 41. SAP was een boekhoudsysteem: Systems, Applications and Products for data processing.

Niet iedereen werd ‘blij’ van specialiseren: ‘Ik heb nu heel gevarieerd werk in een onderdeel waar ik met iedereen goed contact heb, ben ik straks [...] alleen nog maar de hele dag bezig met het invoeren van facturen?’<sup>104</sup> Het was een van de opmerkingen tijdens een van de bijeenkomsten die voor de betrokken medewerkers werden georganiseerd bij een van de vele reorganisaties na 2000 om de financiële administratie anders in te richten. De ‘geruststelling’ van financieel directeur Jan Willem Meinsma dat haar werkzaamheden meer zouden gaan inhouden dan alleen facturen inkloppen, maar tevens ‘een stuk procesbegeleiding waardoor u straks weer contact krijgt met wetenschappers’, zal niet direct overtuigd hebben: ‘Ik zal niet ontkennen dat u in de breedte wat verliest, maar wat u ervoor terugkrijgt is een inhoudelijke verdieping en dat lijkt me toch niet onaantrekkelijk’.

Waar het administratie, communicatie, informatievoorziening betrof, steeds meer kwam er een nieuwe werkelijkheid in de werkomgeving van de medewerkers. Een werkomgeving die organisatorisch sterk ging veranderen. Zo werd een deel van het beheer en ontwikkelen van de infrastructuur en ontwikkeling van de ICT sinds de jaren 1990 uitbesteed aan externe partijen als Cap Gemini. Procesmatig werken kwam op en er kwamen functies als die van procescoördinator, consultant, service levelmanager en operator. En een relatief nieuwe groep binnen de ondersteuning ging groeien: dat waren met name *welfare professionals* en *organizational professionals*.

#### 4.6 Professionals

Een groeiend deel van het ondersteunend personeel kon aan het eind van de twintigste en begin eenentwintigste eeuw gerekend worden tot professionals in de zin van de omschrijving door Noordegraaf zoals in hoofdstuk 3 betoogd (3.2.2). Zoals eerder betoogd kan dit gezien worden als een indicator voor de professionaliteit van het ondersteunend personeel als geheel en voor de mate waarin een organisatie als professioneel beschreven kan worden. Tot 1950 was het aandeel professionals marginaal want beperkt tot enkelen zoals de secretaris van curatoren of de comptabele, de interne accountant en enkele managers, hoofden van afdelingen zoals het hoofd personeelszaken of algemene zaken. Accountants konden er evenzogoed toe gerekend worden. Zij zullen zichzelf overigens niet als zodanig gezien hebben want de toedeling van de omschrijving professional kwam pas later in gebruik.

Relatief nieuw was de groep bibliotheekmedewerkers, die in Noordegraafs indeling te rekenen zijn tot de *streetlevel professionals*. We zagen de opkomst van de instituutbibliotheken en bibliotheekmedewerkers na 1950 en de groei van de universiteitsbibliotheek.<sup>105</sup> Dat deze groep door de tijd heen professionaliseerde staat buiten kijf, rond de laatste eeuwende begonnen zij zichzelf als informatie-manager te beschouwen.<sup>106</sup> Nu kende de bibliotheek een diversiteit aan medewerkers, het aantal ‘echte’ bibliothecarissen was beperkt. Dit gold eveneens voor een andere groep binnen de universiteit, die van het documentatie en archiefbeheer. Zij kunnen evengoed als professionals worden gezien, gegeven het bestaan van eigen opleidingen (en examens) en organisatie.<sup>107</sup> Tot de nieuwe professionele groepen (*new professions*) die hun intrede deden, kunnen we rekenen studieadviseurs, beleidsmedewerkers, managers en vergelijkbaar, groepen die in Noordegraafs terminologie gerekend kunnen worden tot de *welfare* en *organizational professionals*.

---

<sup>104</sup> ‘Zit ik straks alleen nog maar facturen in te kloppen?’ *Universiteitsblad*, 22 november 2007.

<sup>105</sup> 1949: UB 29 medewerkers, IB 0; 1955: UB 38, IB 6; 1960: UB 45, IB 19.

<sup>106</sup> De in 1912 opgerichte Nederlandse Vereniging van Bibliothecarissen hernoemde zich in 2013 Koninklijke Nederlandse Vereniging van Informatieprofessionals [www.knvi.nl/over-knvi](http://www.knvi.nl/over-knvi) (laatst gezien januari 2024).

<sup>107</sup> Hoofden documentatie konden lid zijn van de in 1931 opgerichte Vereniging OverheidsDocumentatie, die vanaf 1975 opleidingen verzorgde in de Stichting Opleidingen en examens Documentaire Informatievoorziening en administratieve organisatie (SOD). In 2017 fuseerde deze vereniging met die van Koninklijke Nederlandse Vereniging van Informatieprofessionals (bibliothecarissen) en het Platform voor ICT-professionals, [knvi.nl/over-knvi](http://knvi.nl/over-knvi) (laatst gezien 2 februari 2023).

## **Verzorgingsstaat**

De opkomst van de *new professionals* is niet los te zien van de opkomst van de verzorgingsstaat en de moderne overheid. De universiteit was op haar beurt onderhevig aan deze ontwikkeling, zowel wat takenpakket betreft als wat betreft de bureaucrativering. Noordegraaf heeft hun opkomst en die van de *organizational professions* gekoppeld aan de opkomst van de verzorgingsstaat en het ontstaan van grote, complexe publieke organisaties en regelgevingsstructuren. Vanaf de jaren 1950 breidde het takenpakket van de universiteit zich langzaam uit, met name bij het bureau van de universiteit waar welfare-achtige taken werden ondergebracht ten behoeve van studenten en personeel. Het begon klein, en groeide al snel. Klein begon het bedrijfsmaatschappelijk werk dat in 1954 aan de universiteit startte met een maatschappelijk werkster, mej. Jonker, door Des Tombe geïntroduceerd:

Krachtens haar opleiding en ervaring is Mej. Jonker in staat waardevolle adviezen te geven en hulp te bieden bij persoonlijke gezinsmoeilijkheden bij het oplossen van financiële kwesties, het verlenen van hulp bij ziekte, moeilijkheden met en studie van kinderen enz.<sup>108</sup>

Zij zou deze functie de eerste jaren combineren met een dergelijke functie in Delft om daarna geheel in Utrecht werkzaam te gaan zijn.<sup>109</sup> In 1956 werd het Bedrijfsmaatschappelijk Werk (BMW) opgericht. In 1959 werd er tevens een administratieve medewerker aangetrokken en in 1964 een tweede maatschappelijk werker en ontwikkelde zich een samenwerking met de (Rijks) bedrijfsgeneeskundige dienst; hier werden de keuringen bij het in diensttreden uitgevoerd. In 1966 kwamen de taken over uit Den Haag waarbij er zo'n zesduizend dossiers op microfilm werden overgedragen.<sup>110</sup> De universitaire bedrijfsgeneeskundige dienst telde drie bedrijfsartsen. In 1972 waren er zes maatschappelijk werkers in dienst, deels parttime en drie administratieve krachten. Het was de 'universitaire personeelsvariant' van de verzorgingsstaat en met een duidelijk doel: 'Eén van de doelstellingen die de Rijksuniversiteit in haar beleid wil realiseren is om mensen in de werkgemeenschap optimaal te doen functioneren én zo goed mogelijk ontplooiingskansen te bieden'.<sup>111</sup> Het bedrijfsmaatschappelijk werk kon dit ondersteunen.

De zorg voor het personeel bleef zeker niet beperkt tot het bedrijfsmaatschappelijk werk. In de jaren 1960 kwamen de eerste personeelsfunctionarissen en kwam er enige decentralisatie op gang. Zo trad in 1965 een dergelijke functionaris aan bij het Fysisch Laboratorium; zijn takenpakket maakte een modern professionele indruk.<sup>112</sup> De arbeidsomstandigheden kregen in die periode meer aandacht. Een veiligheidsdienst werd in 1967 opgericht naar concrete aanleiding van het toenemend gebruik van radioactieve stoffen in laboratoria. Deze kwam onder leiding te staan van dr. H.J. van den Bold, stralings-deskundige.<sup>113</sup> De afdeling telde verder bij de start A. Licet als brandmeester en A.C van Hulst-van den Berg als secretaresse voor halve dagen. In 1970 kwamen daar bij J.H. Meijer als 'veiligheidsinspecteur mechanische zaken, brandpreventie en B.Z.B'. (BZB was de bedrijfszelfbescherming) en F. Hooft als veiligheidsinspecteur stralingszaken. De afdeling organiseerde ook oefeningen voor de

---

<sup>108</sup> *Solaire Reflexen*, oktober 1954.

<sup>109</sup> *Interim rapport werkgroep welzijnsorgaan*, 1973, bijlage 8 en 9.

<sup>110</sup> *Solaire Reflexen*, mei 1966. In 1953 was er begonnen met een Rijks Geneeskundige Dienst bij Binnenlandse Zaken ten behoeve van het gehele burgerlijk Rijkspersoneel. 'Universitaire gezondheidsdienst', *Fylakra*, 1967/5.

<sup>111</sup> 'Wisseling van bedrijfsmaatschappelijk werkster binnen het Fysisch Laboratorium', *Fylakra*, 1974/10.

<sup>112</sup> 'o. a. personeels-inventarisatie en planning introductie van nieuw personeel, interview met vertrekkenden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, menselijke verhoudingen, communicaties opleidingsproblemen, persoonlijke omstandigheden (...)' ('Personeelsfunctionaris', *Fylakra*, 1964/5).

<sup>113</sup> *Interim rapport werkgroep welzijnsorgaan*, 1973, bijlage 10.



bedrijfszelf-beschermingen en had daar een oefenterrein voor ter beschikking. Per jaar werden er verder zo’n 25 EHBO-ers opgeleid of bijgeschoold en twintig brandwachten.

Ten behoeve van de studenten werden de eerste stappen in de jaren 1950 gezet. Aan de wieg van de ontwikkeling van *student welfare* stond Wally van Lanschot, door de studenten liefkozend tante Wally genoemd.<sup>114</sup> Zij was begonnen in 1951 te werken bij de Utrechtse universiteit en begon met een enquête onder studenten naar eventuele financiële problemen. Die bleken er te zijn en dat leidde tot een bureautje studentenbelangen en een noodfonds voor studenten. Deze Utrechtse ontwikkeling sloot aan op de landelijke die min of meer in 1953 een aanvang nam met het uitkomen van een nota van de minister na een interdepartementaal advies dat steun bepleitte aan studenten.<sup>115</sup> Hiermee werd een verzorgingsstructuur geïntroduceerd.<sup>116</sup> Er bleek behoefte aan; gedurende het academisch jaar 1955-1956 wendden zich al zo’n 1.500 studenten (van de circa 5.000) tot het Utrechtse bureau waar ‘tante Wally’ zetelde met enige assistentie.<sup>117</sup> In 1961 waren er 24 medewerkers werkzaam ten behoeve van studentenvoorzieningen, waaronder zeven sportinstructeurs.<sup>118</sup> Er waren toen bijna zeventuizend studenten ingeschreven. Tien jaar later toen het aantal studenten verdubbeld was, waren dat er zo’n 65.<sup>119</sup>

**Tabel 4.7 Ontwikkeling studentenvoorzieningen RUU, 1951 - 1968**

1951	Bureau studenten belangen	
1953	Noodfonds studenten	
1953	Bureau Onderzoek en Documentatie	→ 1967 afdeling Onderzoek & Ontwikkeling van Onderwijs
1954	Voorlichtingscommissie	→ Bureau Voorlichting van Studentenzaken
1956	Stichting Studentenhuisvesting	→ 1964 Bureau Stichting Huisvesting
1957	Contact Bureau Universiteit & Maatschappij	→ 1960 Contactbureau tbv. Afgestudeerden
1960	Psychologisch AdviesBureau	
1965	project cursussen studievaardigheden	→ 1972 Bureau Studievaardigheden
1962	samenwerking met Studenten Gezondheidszorg (1940, landelijk)	
1963	Dienst Lichamelijke Vorming & Sport (incorporatie Utrechtse Studenten Sport Stichting 1950)	
1964	maatschappelijk werkster	→ 1968 Bureau Maatschappelijk Werk Studenten
1967	Bureau Vormingswerk (incl. Cantoraat)	
1967	Bureau Studentendecanen	
1968	herstructurering:	- afdeling collectieve voorzieningen, vormingswerk en culturele aangelegenheden. - afdeling individuele zorg.

(Bron: Historisch overzicht studentenzaken, 1973, bijlage 11)

#### 4.6.1 Vijf (new) professions bezien: voorlichters, studentendecanen, studieadviseurs, beleidsmedewerkers en managers

Bureau studentenbelangen en wat daar van werd vervolgens, was een van de omstandigheden waarbij er sprake was van de komst van *new professionals* ten gevolge van nieuwe taken. De ontwikkeling betrof evenwel de gehele breedte van de ondersteuning. Hier zullen vijf uitgesproken functies die zo

<sup>114</sup> Het meeste van de informatie over Van Lanschot (1911-2000) is uit Van Schaik, *Tante Wally op de barricaden*.

<sup>115</sup> ‘Ministeriële nota opent perspectief’, *Utrechts Nieuwsblad*, 12 mei 1953. Dit werd gevolgd door een landelijke commissie waarin Van Lanschot zitting had (HUA 59/23, verslag curatoren, 24 augustus 1953).

<sup>116</sup> De opkomst van studentenvoorzieningen wordt zelden met de opkomst van de verzorgingsstaat in verband gebracht, wel met een nieuw elan van het begrip *civitas academica* zoals in Dohmen en Steens, *De ideale gemeenschap, Civitas Academia Amstelodamensis*. Klaas van Berkel legt in zijn in 2022 verschenen derde deel van de geschiedenis van de Groningse universiteit, wel deze relatie (Van Berkel, *Universiteit van het noorden; deel 3*, 258-275).

<sup>117</sup> ‘Bouwstop universiteit dreigt bouwstrop te worden’, *Utrechts Nieuwsblad*, 17 september 1956.

<sup>118</sup> *Ontwikkelingsplan RUU 1963-1966*, deel II, 2.

<sup>119</sup> *Universiteitsgids RUU 1971*.

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

getypeerd kunnen worden, nader worden gezien: voorlichters en communicatiemedewerkers, studentdecanen, studieadviseurs, beleidsmedewerkers en managers. Dit omdat deze of typisch universitair waren dan wel van invloed op de ontwikkeling en aanzien van de universiteit. Het zij hier wel met nadruk herhaald dat er meer functies waren die tot de professions gerekend konden worden, zij het in geringere aantallen. Bijvoorbeeld de al genoemde stralingsdeskundige Van der Bold die in 1968 aantrad. Of de latere bibliothecaire vakreferent in de jaren 1980. Opgemerkt zij dat er ook binnen deze *new professions* ontwikkelingen waren naar verdere specialisatie. Zo deed ten gevolge van de toenemende internationalisering na de 2000 de functie 'admission officer' zijn intrede; deze beoordeelde of een buitenlandse student voldoende gekwalificeerd was voor specifieke opleidingen.<sup>120</sup> Dat was een taak die voorheen door de studieadviseur of onderwijscommissie kon worden vervuld aan de hand van landelijk opgestelde lijsten van vooropleidingen. De 'admission officer' kan gezien worden als een nieuwe loot (specialisatie) aan de boom van *welfare professionals* aangezien deze niet alleen opleidingen beoordeelt, en tegelijkertijd de student kan adviseren. Wat betreft *organizational professions* kunnen als voorbeeld voor de groeiende specialisatie gelden functies als 'inkoop- en aanbestedingscoördinator', of functies als 'business developer' en 'medewerker kennisvalorisatie'. De laatste twee functies werden in 2011 toegevoegd aan de functieprofielen in het UFO.

### » INKOOP- EN AANBESTEDINGSCOÖRDINATOR

De afdeling Inkoop- en Aanbestedingscentrum van het FBU is op zoek naar een inkoop- en aanbestedingscoördinator. Je takenpakket bestaat onder meer uit het beheer van een of meerdere inkoopsegmenten, intern relatiebeheer, het leiden van inkoop- en aanbestedingsprojecten en leveranciersmanagement. Daarnaast los je inkoopvraagstukken op en adviseer je over inkoop aan de universitaire onderdelen. Naast hbo+ /wo-niveau heb je ruime inkoop- en commerciële ervaring en kennis op tenminste niveau Nevi 2. Je beschikt over brede ervaring met vormen van Europees aanbesteden en relevant juridisch inzicht. Je bent in staat complexe projecten te leiden en hebt ervaring met multidisciplinaire teams. Bovendien ben je een integraal denker en een op resultaat en samenwerking gerichte onderhandelaar. Het salaris bedraagt maximaal € 3.678,- bruto per maand bij een volledige aanstelling. De functieomvang is 1,0 fte.

Afb. 4.5 Een 'new profession' (Universiteitsblad, 12 juni 2008)

De betekenis en de professionele vereisten ervan kunnen moeilijk worden overschat, neem de genoemde 'inkoop- en aanbestedingscoördinator'. In 2008 kocht de universiteit voor zo'n tweehonderd miljoen euro in bij zo'n 10.000 leveranciers (inclusief bouw en huisvesting).<sup>121</sup> Het vroeg om stevig opgeleide mensen met een hbo+/wo opleidingsniveau en ruime inkoop- en commerciële ervaring, dan

<sup>120</sup> Voorbeelden *Jaarverslag UU 2011* en advertenties *Universiteitsblad*.

<sup>121</sup> CA UU 07.51/04/017, 'Inkoop Beleidsplan 2009-2013'. Dit is min of meer gelijk aan de materiele en huisvestingslasten.

wel een afgeronde bedrijfskundige of technische opleiding. Goed kunnen onderhandelen was eveneens een vereiste, om de functie te kunnen vervullen als projectleider en ‘inkoopdeskundige [...] eindverantwoordelijk voor het gehele proces van de voorbereiding tot en met de realisatie en nazorg van (complexe) multidisciplinaire inkoop- en (Europese) aanbestedingsprojecten’.<sup>122</sup> Dat de universiteit haar inkoop centraliseerde vanaf 2007, had als reden gehad dat in de Europese wet- en regelgeving een universiteit als een rechtspersoon gezien ging worden. Dit betekende dat als er van bepaalde goederen meer dan een bepaald bedrag werd ingekocht (alle faculteiten en diensten opgeteld), dit aanbesteed moest worden op universitair niveau.<sup>123</sup>

De genoemde vijf *new professions* die hierna gezien zullen worden zullen worden geanalyseerd aan de hand van criteria die eerder in hoofdstuk 3 zijn besproken waarmee professionals gedefinieerd kunnen worden en professionalisering beschreven. In het bijzonder zullen hierbij de criteria gezien worden die door Wilensky gehanteerd zijn en die we in vele concepten terugzien<sup>124</sup>:

- Is er sprake van een full time beroep of functie,
- Is er sprake van specifieke opleidingen of trainingen,
- Is er een wetenschappelijke basis voor het vakgebied,
- Bestaat er een landelijke of internationale organisatie,
- Kan de beroepsgroep invloed uitoefenen op regel- en wetgeving en
- Kent men intern een ethische code waar men de leden aan kan houden?

### **Voorlichters en communicatiemedewerkers (organizational professionals)**

In 1918 had de universiteit een serie van vier ansichtkaarten uitgebracht met daarop alle circa vijftig hoogleraren voor de deur van het Academieggebouw. Wat het beoogde doel daarvan geweest mocht zijn, is onbekend.<sup>125</sup> Voorlichting was er in de een of andere vorm altijd zoals door universiteitsgidsen. In de jaren 1950, met de groei, kwam er enige ontwikkeling op gang. In Utrecht werd de voorlichting in 1955 een taak van het hoofd van het bureau Algemene zaken mr. O.E.A.D. van der Wilk.<sup>126</sup> Voorlichting was vooral feitelijke informatie geweest over wat men in Utrecht kon studeren. Met de lustrumfilm *Hora Est* uit 1956, al vermeld in hoofdstuk 2, werden nieuwe wegen ingeslagen. Het was een anderhalf uur durende speelfilm over de betekenis en de aard van wetenschap en universiteit waarbij aan een breder publiek de betekenis van wetenschap voor de samenleving werd ‘verhaald’ en dat de universiteit sterk was gemoderniseerd.

Utrecht was niet de enige universiteit die nadacht over hoe dit te communiceren met de samenleving. Voorlichting leefde ook bij andere universiteiten. In 1958 verscheen van een door het Interuniversitair Contactorgaan ingestelde commissie het *Rapport inzake de voorlichting door de Nederlandse universiteiten en hogescholen*.<sup>127</sup> Het constateerde: ‘Bij velen ontbreekt nog waardering voor en bekendheid met het wetenschappelijk onderzoek, dat immers van zo groot praktisch en maatschappelijk belang is gebleken’ en bepleitte om op systematische wijze voorlichting aan te pakken

---

<sup>122</sup> ‘advertentie’, *Universiteitsblad*, 9 oktober 2008.

<sup>123</sup> Dat gold bijvoorbeeld ook als de inkoop verspreid was over tientallen secretariaten. Dit was een voor velen lastig te accepteren situatie, want dit leidde er vaak toe dat men afscheid moest nemen van de eigen bekende leveranciers voor bijvoorbeeld de bloemen of catering. Maar het was een extern opgelegde en dus voor de universiteit onvermijdelijke ontwikkeling die bijdroeg aan de centralisatie van de niet primaire activiteiten bij de universiteit.

<sup>124</sup> Wilensky, *Professionalization of Everyone?*, 143.

<sup>125</sup> De kaarten zijn te vinden in HUA onder de nummers 106679, -80, -81 en -82.

<sup>126</sup> Van der Wilk schreef in 1989 een biografie over Ed de Nève, *schrijver, journalist en verzetsman 1889-1961*.

<sup>127</sup> *Rapport inzake de voorlichting, 1957-1958*; Het Interuniversitair Contact was, zoals de naam het al aangaf, een overleg tussen alle tien toenmalige universiteiten door per universiteit een curator en een senator.

vanwege 'de toenemende interdependentie van universiteit en maatschappij'.<sup>128</sup> Aanbevolen werd daarbij om hiertoe een speciale 'voorlichtingsambtenaar' aan te stellen. De praktijk was namelijk dat voorlichting aan de Nederlandse universiteiten was ondergebracht 'bij de administrateur, de pedel of het senaatsbureau, soms de president-curator of de secretaris van curatoren', of zoals in Utrecht, bij het hoofd van het bureau Algemene zaken.<sup>129</sup>

In haar onderzoek naar de geschiedenis van wetenschapscommunicatie in Utrecht, 'Informatie of reputatie?' beschrijft Judith Thissen de ontwikkeling van de voorlichting in Utrecht. Deze ontwikkeling kenmerkt zich volgens haar, door de worsteling naar professionaliteit. In 1962 kwam uit de afdeling algemene zaken een 'afdeling voorlichting en publiciteit' voort. Daarna zou de naam verschillende malen wijzigen, van een moderne voorlichtingsafdeling kon toen echter nog amper gesproken worden.<sup>130</sup> Onder voorlichting werd overigens toen tevens verstaan de interne voorlichting voor universitaire bestuurders over zaken die buiten de universiteit speelden. Met name knipselkranten vervulden hier een rol in. Het waren aarzelende stappen en de daadwerkelijke professionalisering van de voorlichting nam eerst eind jaren 1960 een aanvang. Keerpunt kan genoemd worden de aanstelling van Anne van der Meiden in 1968, die professionele voorlichter was geweest bij 'Kerk en Wereld'. In het voorjaar van 1969 werd er bovendien een specifiek perscentrum ingericht: 'Een primeur voor de universitaire wereld'.<sup>131</sup> Het centrum functioneerde al gauw op schaal.<sup>132</sup> Professionalisering was een doel zoals bleek uit de benoeming eind 1970 van A. Klavers als Public Relations assistente. Bij het bericht van haar benoeming werd, ongetwijfeld met enige trots, vermeld dat zij de enige vrouw in Nederland was met het basisdiploma public relations van het NIVE, een diploma erkend door het ministerie van Economische Zaken.<sup>133</sup>

Er kwam een interuniversitair netwerk dat zich in 1965 al aansloot bij het Nederlands Genootschap van Public Relations, de vakorganisatie van professionele voorlichters.<sup>134</sup> In 1986 werd EUPRIO opgericht: European Association of Communication Professionals in Higher Education. Dit gebeurde met steun van de Europese Commissie welke hoopte dat hierlangs het nieuwe Europese uitwisselingsprogramma Erasmus 'gepropageerd' kon worden. Maar de aanzet was vanuit de beroepsgroep zelf:

The roots of the future Euprio can be found in the launch (promoted by Grootaers) of the College of Information Officers of the Dutch speaking universities in Belgium (Covonu), which brought together colleagues operating in the field of information, communication and public relations and was joined by the same 'college' for the Dutch universities.<sup>135</sup>

---

<sup>128</sup> *Rapport inzake de voorlichting, 1957-1958*, 2.

<sup>129</sup> *Idem*, 3.

<sup>130</sup> De term voorlichting verdween. De afdeling heette nog zo in 1986, spoedig erna werd public relations toegevoegd en heette de afdeling 'Voorlichting en PR', als onderdeel van de grotere eenheid In- en Externe Betrekkingen (1994). Weer tien jaar later was het een combinatie geworden van het Strategisch Programma Communicatie en het Communicatie Service Centrum (2002). Daarna werd Marketing toegevoegd zodat het Communicatie en Marketing' werd.

<sup>131</sup> *Rapport 5 jaar functioneren van het perscentrum*, 6.

<sup>132</sup> Dit perscentrum ontving in 1971 ruim 1.500 bezoekers wat een aanzienlijke stijging was ten opzichte van de jaren ervoor. Men bracht 329 persberichten uit, die aan zo'n 250 adressen werd gestuurd en gaf 47 persconferenties veelal naar aanleiding van promoties. De Uithof stond eveneens in de belangstelling en daarvoor organiseerde men ontvangsten (17 met in totaal zo'n zeshonderd bezoekers, 1971) waarbij een 'diaserie' werd vertoond. Ook was men begonnen met het aanbieden van cursussen voor wetenschappers hoe om te gaan met publiciteit en pers ('Populariseren van Wetenschap'); de cursus werd verschillende jaren flink gevolgd (*Verslag cursusjaar RUU 1971-1972*, 394; Thissen, *Informatie of Reputatie?*, 95).

<sup>133</sup> NIVE is het Nederlandse Instituut voor Efficiency en de opleiding omvatte 'communicatieleer, public relations en maatschappijvakken als sociologie, sociale psychologie, staatsinrichting, marketing en economie. Eerder had zij een opleiding gevolgd bij het Nederlands Wetenschappelijk Instituut voor Toerisme (*Universitaire Reflexen*, 11 december 1970).

<sup>134</sup> Thissen, *Informatie of reputatie?*, 96.

<sup>135</sup> Brioschi, *The dawn of Euprio*, 3.

Samen met collega’s uit het Verenigd Koninkrijk, richtten zij de EUPRIO op. Hoewel geen beroepsvereniging in de klassieke betekenis, kan deze toch wel als een beroepsorganisatie gezien worden. Tot de doelstellingen van EUPRIO zoals in haar Charter vervat, behoren het bouwen van een Europees netwerk en ‘to promote the professional excellence of all members in their work’ en to ‘represent the interests of higher education communication in national and international policy making’.<sup>136</sup> Duidelijk kenmerken van een beroepsorganisatie die voor het overig het lidmaatschap niet baseerde op opleiding, maar op functies. In het nadrukkelijke streven bij te dragen aan de professionalisering van de leden (‘to promote the professional excellence of all members in their work’), kan tevens de ethiek van de organisatie gezien worden.

Eind jaren 1950 had men in Utrecht niet alleen *Hora Est* gemaakt en vertoond, men was tevens begonnen met het versturen van persberichten over promoties en het ‘een keer in de 2 à 3 jaar de pers ontvangen. Rector en President-Curator houden dan een inleiding, hierna discussie, lunch en bezoek aan enkele instituten’.<sup>137</sup> Het was een bescheiden begin en was niet zonder discussie over wat nu werkelijk voorlichting diende in te houden, in hoeverre er met algemene marketingconcepten gewerkt kon worden, of dat juist het specifiek universitaire voorop diende te blijven staan. Er waren meer uitingen dat ‘voorlichting’ de route van professionalisering was ingeslagen. Er kwamen (landelijk) opleidingen en onderzoek. Van der Meiden werd na zijn carrière als hoofd voorlichting in Utrecht, buitengewoon hoogleraar ‘massacommunicatie en public relations’ in 1979.

Later, rond 2000, kwamen er wetenschappelijke opleidingen (en onderzoek) op het specifieke vlak van wetenschaps-communicatie bij. We zullen de ontwikkeling van de voorlichting en later ook marketing, niet specifiek volgen. Wel zij opgemerkt dat het aantal voorlichters, vaak gespecialiseerd in specifieke onderwerpen als studievoorlichting, wetenschapsvoorlichting of met betrekking tot de reputatie van de universiteit, gestaag groeide. In 2010 waren er circa honderd medewerkers betrokken bij interne- en externe communicatie, het ‘vullen’ van websites en intranet, of marketing-activiteiten.<sup>138</sup> Volgens een in 2008 gehouden audit had een deel een specifieke (voor)opleiding genoten op het vlak van voorlichting, communicatie of PR. Het andere deel was academisch opgeleid in het ‘‘een of andere vakgebied’.<sup>139</sup> In vijftig jaar was communicatie in de brede betekenis een volwaardige ‘bedrijfstak’ geworden binnen de ondersteuning en onmisbaar bij de toegenomen profilering tussen universiteiten en de toegenomen externe belangstelling.

### **Studentendecanen (welfare professionals)**

Geschetst was hiervoor al de opkomst van studentenvoorzieningen in de jaren 1950 en 1960. De eerste medewerkers op dit terrein konden niet direct als professional getypeerd worden aangezien een aantal voorwaarden hiervoor ontbrak; het waren vooral enkele ‘eenlingen’ die aan de slag gingen, zonder specifieke opleiding, zonder een beroepsorganisatie en soms gecombineerd met andere werkzaamheden. Van Lanschot en de hare waren pioniers en er zouden er spoedig meer volgen. De achtergrond was divers, al was de studentendecaan vaak juridisch opgeleid zoals Van Lanschot was geweest. Ook in andere universiteitssteden kwam deze functie op. Een landelijke organisatie, het beroepsnetwerk van studentendecanen: Landelijk Beraad Studentendecanen (LBS), ontstond in 1975, al was er al vanaf de jaren 1960 een landelijk overleg van studentendecanen. De LBS profileerde zich

---

<sup>136</sup> Charter EUPRIO, art. 5 (euprio.eu/charter, laatst gezien 2 februari 2023).

<sup>137</sup> *Rapport inzake de voorlichting, 1957-1958*, bijlage.

<sup>138</sup> *Benchmark Berenschot, 2011*, bijlage 3.

<sup>139</sup> Thissen, *Informatie of reputatie?*, 96.

expliciet als beroepsvereniging en doet dit nog steeds (met zo’n vijftig tot zestig leden landelijk).<sup>140</sup> Nadrukkelijk betrokken zij zich en werden zij betrokken, bij de inhoudelijke onderwerpen en regelgeving waar zij (en de studenten) mee te maken hebben zoals bij studiefinanciering, rechtspositie, gezondheidszorg, (bindend) studieadvies en handicap. Hierbij was het LBS een partner in het overleg met partijen als het ministerie, parlement, NUFFIC of Handicap en Studie.

### Studieadviseurs (welfare professionals)

De functie studieadviseur kende een hybride ontwikkeling omdat het studieadviseurschap in het begin verzorgd werd door de wetenschappelijke staf naast hun onderwijs- en onderzoekstaken; langzaam werd het een eigenstandige, ondersteunende functie. De behoefte aan studieadvies steeg met de groei van de universiteit en de groeiende complexiteit van het onderwijsaanbod: ‘De organisatie en de structuur van de studie-eenheden (was) veel complexer en zowel voor de student als docent ondoorzichtiger geworden’, zoals een rapport van studenten-decanen en studieadviseurs in 1974 meldde.<sup>141</sup> Eerder al had een Utrechtse commissie de komst van speciale en onafhankelijke studievoorlichters per discipline bepleit. De eerste verschenen in 1968 ten tonele.<sup>142</sup> Hierbij speelde voor de commissie tevens het terugdringen van de uitval onder studenten dat toen 42% bedroeg.<sup>143</sup> Studieadviseurs hadden vooral een informerende en adviserende taak, waar studentendecanen zich ‘bekommerden’ om het welbevinden van de student in relatie tot zijn studie. Nog lange tijd bleven er verschillende ‘soorten’ studieadviseur bestaan (tabel 4.8).

**Tabel 4.8 Studietoelichting en -begeleiding faculteiten RUU, 1973**

**studieadviseurs, studiebegeleiding:**Rechtsgelerdheid, Geneeskunde, Tandheelkunde, Scheikunde, Franse taal en letterkunde, Spaanse taal en letterkunde, Nederlandse taal- en letterkunde, Sociologie, Psychologie, Pedagogiek en Andragogiek, Diergeneeskunde en Aardrijkskunde.

**studie inlichtingen (docenten):**Wiskunde, Farmacie, Klassieke talen, Portugese taal en letterkunde, Friese taal- en letterkunde, Scandinavische taal en letterkunde, talen en culturen Zuid- en Zuid-Oost Azië, Archeologie en Muziekwetenschap.

**mentoren (docenten):**Sterrenkunde, Natuurkunde

**andere modellen:**Godgeleerdheid (studiecoördinator), Biologie (secretaris onderwijs- en studentenzaken), Geschiedenis (drie personen t.b.v. studievoorlichting, studieorganisatie en studentenzaken), Wijsbegeerte (commissie studievoorlichting en publiciteit).

(Bron: *Discussienota studentendecanen – studieadviseur*, 1974, bijlage 1)

De verscheidenheid leidde in 1980 tot de nota ‘Studiebegeleiding op fakultair nivo’, waarmee werd gepoogd enige uniformiteit aan te brengen en de kwaliteit van de studietoelichting te vergroten onder andere door het als een volwaardige functie te presenteren. Dat was niet overbodig, want er was sprake van een ‘heterogene’ groep, waarbij de functies bijna per studierichting verschilden. Dat nam niet weg dat er onderling en landelijk veel overleg was over regels en de toepassing ervan. En in 1984 werd opgericht een Landelijke Vereniging Studie Adviseurs (LSVA) die heden ten dage zo’n 450 leden

<sup>140</sup> <https://studentendecanen.nl/over-ons> (laatst geraadpleegd 2 februari 2023).

<sup>141</sup> *Discussienota studentendecanen – studieadviseur*, 1974. De vraag wie studievoorlichting zou moeten en kunnen geven, werd voorafgegaan door de constatering dat de behoefte eraan groeide. Dat had niet in de laatste plaats als oorzaak dat er na de Tweede Wereldoorlog een nieuwe generatie studenten binnenkwam wier ouders vaak niet gestudeerd hadden en die vaak geen lid waren van studentenverenigingen. In 1954 was ongeveer de helft van de studenten al geen lid meer van een vereniging (‘Statistiek van het Utrechts studentenleven’, *Sol Iustitiae*, 18 februari 1954).

<sup>142</sup> *Idem*, 3.

<sup>143</sup> *Onderwijs en studiebegeleiding in het eerste studiejaar*, 1969, samenvatting.

telt.<sup>144</sup> Hierbij werd uitgegaan van een landelijke functiebeschrijving voor studieadviseurs: ‘Het bevorderen van een goede studievoortgang van studenten in de faculteit, alsmede bijdragen leveren ten aanzien van de doelmatigheid van het facultaire onderwijs’.<sup>145</sup> Evenals de LBS profileerde deze zich als beroepsvereniging.

De LSVA informeert haar leden omtrent ontwikkelingen op het gebied van studieadvisering en studie-loopbaanbegeleiding, stimuleert de professionalisering van haar leden door het aanbieden van cursussen en studiedagen, bevordert kennis- en informatiedeling via diverse platforms, investeert in haar (internationale) netwerk en behartigt de belangen van haar leden.<sup>146</sup>

In december 2001 stelde de LSVA een gedragscode die geldt voor de leden vast, met zaken als noodzakelijke deskundigheid, respect, zorgvuldigheid, integriteit, geheimhouding, dossierbeheer en een klachtenregeling.

### **Beleidsmedewerkers (organizational professionals)**

In hoofdstuk 2 was de link al gelegd met de opkomst van de *managerial revolution* in de jaren 1970 waarbij management en beleid een voorname plaats kregen in het beheer en de ontwikkeling van de universiteit. In hoofdstuk 6 zal ingegaan worden op de opkomst en ontwikkeling van beleid als (sturings)activiteit en de organisatorische dimensies hierbij. Hier wordt de opkomst en ontwikkeling van de functies zelf gezien.

In 1970 had de Rijksuniversiteit Utrecht, in de rimpels van de tijdgeest, een dienst Ontwikkelingsplan ingesteld met als doel de: ‘Coördinatie van de planningsactiviteiten op langere termijn binnen de universiteit’<sup>147</sup> Dit was een van de aanbevelingen geweest uit het onderzoek van Bosboom en Hegener in 1969 naar de doelmatigheid van het functioneren van de universiteit, eigenlijk naar de ondoelmatigheid. Gepleit werd onder andere voor de introductie van planning op langere termijn, ‘als wezenlijk element van bestuur’.<sup>148</sup> Het woord ‘dienst’ gaf vooral de ambitie weer, want zoals secretaris Schamhardt op 5 januari 1971 bij zijn nieuwjaarspeech voor het bureau meldde dat deze dienst: ‘Identiek (is) aan een persoon namelijk de heer Acherman’.<sup>149</sup> De teerling was evenwel geworpen. Hans Acherman was een van de eerste ‘nieuwe’ professionals en velen zouden volgen. Hij was alumnus scheikunde van de Utrechtse universiteit en had een jaar in de Verenigde Staten doorgebracht waar hij kennis gemaakt had met de ideeën van Igor Ansoff, een van de grondleggers van het strategisch management in de jaren 1960.<sup>150</sup>

Al spoedig breidde ‘zijn’ eenmansdienst zich uit; in 1973 telde de afdeling van Acherman al een viertal medewerkers en een secretariaat. Elders waren er eveneens enkele planfuncties gekomen, zoals bij het planbureau van de dienst Bouwzaken en huisvesting waar in 1970 Hans de Nie kwam werken. Planning was al bekend in de bouwsector, maar planning in de zin van behoefte analyse en capaciteitsplanning, was ook daar vrij onbekend, zoals bleek bij het aantreden van De Nie in 1970. De Nie, een Delftse ingenieur, werd belast met het berekenen van de toekomstige ruimtebehoefte van de universiteit in De Uithof; in feite kreeg hij de opdracht om ‘zelf iets te verzinnen’ want er was geen

---

<sup>144</sup> <https://www.lsva.nl> (laatst gezien januari 2024).

<sup>145</sup> CA UU 07.57, Brief LSVA 3 januari 1985.

<sup>146</sup> <https://www.lsva.nl> (laatst gezien januari 2024) Voor dit laatste stelde de LSVA een tuchtcollege in.

<sup>147</sup> *Universiteitsgids RUU 1971-1972*, 26.

<sup>148</sup> Bosboom en Hegener, *Onderzoek naar de doelmatigheid van het functioneren van de RUU*, 1969, 24.

<sup>149</sup> *Jaarverslag RUU 1971-1972*, 20.

<sup>150</sup> Interview Erwin Vermeulen.

ervaring mee.<sup>151</sup> Stapsgewijs ontwikkelde hij met behulp van de computers in het rekencentrum een rekenmodel, het TUSS (Total University Simulation System). Bij de hoofdafdeling personeelszaken begon men eveneens met modellen te werken bij het bureau Personeelsplanning, zij het dat men hier nog 'zelf met de hand rekende'.

Midden jaren 1970 werden de her en der opgekomen planningsactiviteiten zoveel mogelijk gebundeld in de club van Acherman, de 'Stafgroep Planning en Beleidsintegratie' (SPB) gevestigd aan Drift 8. Het waren 'jonge honden' die de planning handen en voeten moesten geven. De werkzaamheden omvatten overigens vooral planning en in het bijzonder capaciteitsplanning. Evenals de wetenschap zelf, had planning de neiging om uit te waaiëren, om zich steeds meer te specialiseren. Steeds meer factoren en detailleringen werden toegevoegd (aan TUSS) zoals bij het opstellen van de curriculum-profielen. De toen vrij breed in de samenleving heersende opvatting dat de samenleving maakbaar zou zijn, ging niet stilletjes aan de universiteit voorbij. Planning was hierbij het sleutelwoord. In 'het TUSS-model kunnen de consequenties van beslissingen tot ver in de toekomst worden gevolgd'.<sup>152</sup> Het was een nogal technisch model waar de 'gebruikers' zich niet al te zeer in hoefden te verdiepen want:

Zoals u voor het besturen van een auto niet precies hoeft te weten hoe de motor werkt, zo ook hoeft u, om met het TUSS-model te kunnen werken, ook niet direct inzicht te hebben in de ingewikkelde structuur van het computerprogramma.<sup>153</sup>

In 1977 kwam de Stafgroep Planning en Beleidsintegratie met een *Planningslexicon* van circa 90 bladzijden, bedoeld om begrippen en werkwijzen te verduidelijken. Het lijkt terugblikkend vooral te hebben willen benadrukken dat planning een eigenstandige professie was geworden, met eigen regels en standaards en dus, evenals bij wetenschap, met eigen specialisaties.<sup>154</sup> In specifieke sectoren kwam er veelal in de tweede helft van de jaren 1970 beleid op en daarmee beleidsmedewerkers voor sociaal beleid, huisvestingsbeleid, wetenschapsbeleid en zoets als bibliotheekbeleid in het streven deze meer efficiënt te organiseren en kwalitatief te verbeteren.<sup>155</sup> De eerste medewerker op centraal niveau die zich met dit laatste ging bezighouden was Marianne Pothoven, zelf afkomstig uit de bibliotheek Nederlands. Het college stelde in 1976 een deskundigencommissie in, de Beleidsadviesgroep Bibliotheekwezen', die onder het acroniem BAB door het leven zou gaan. Tussen 1976 en 1986 verschenen er vijf beleidsnota's zoals 'Op weg naar een Utrechts bibliotheekcircuit' (1979) en 'Het Utrechtse bibliotheeknetwerk' (1981).<sup>156</sup>

Op facultair niveau gingen de ontwikkelingen minder snel. Toch kwamen er ook daar specifieke medewerkers en vervolgens afdelingen voor planning en beleid. In 1988 was beleid en planning, dit als voorbeeld, als zelfstandige functie 'beperkt' tot de grote faculteiten zoals bij Letteren Peter Versluys en bij Geneeskunde Karin Plasman. Elders deed de faculteitssecretaris dat 'erbij' of was er een commissie van de faculteitsraad. Maar in 1997 zijn er bij alle faculteiten beleids- en planningsfuncties

---

<sup>151</sup> Interview Hans de Nie.

<sup>152</sup> *Universiteit en planning*, 1973, dia 1.10.

<sup>153</sup> Idem, dia 1.12.

<sup>154</sup> 'Ten aanzien van planning kan een onderscheid gemaakt worden naar soorten planning, economische-, ruimtelijke, sociale, onderwijsplannen, naar categorieën planning, bedrijfsplanning, stadsplanning, universitaire planning, naar nivo's van planning, normatieve, strategische en operationele planning. (...) Voorts wordt veelal een onderscheid gemaakt naar bereik van planning naar materiele omvang, temporele en ruimtelijke omvang. Een veel gemaakt onderscheid naar materiele omvang is die naar sector, bijv. ruimte-, financiële, personeelsplanning, facetplanning [...] en integrale planning.' (*Planningslexicon*, 62; onderstreping cf. tekst).

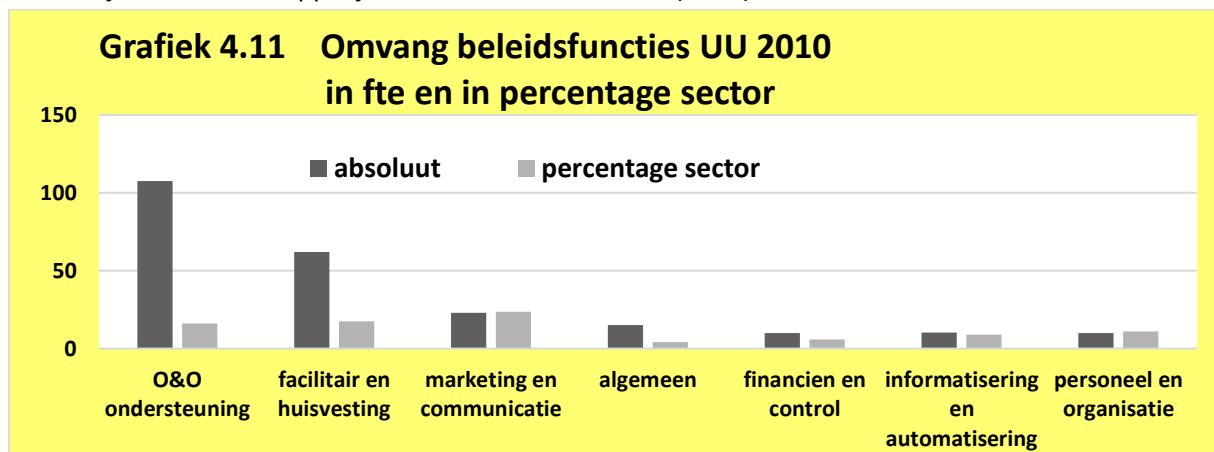
<sup>155</sup> Pothoven, *Hoe in tien jaar vijf nota's over het bibliotheekbeleid aan de RUU tot stand kwamen*.

<sup>156</sup> *Nota literatuurvoorziening*, 1985, 64.



en bij de grotere zijn er afdelingen die zich met beleid en planning bezighouden, veelal in combinatie met onderwijs- en onderzoekszaken. Uiteindelijk kregen Hans Acherman en Hans de Nie die aan de wieg gestaan hadden van planning en beleid in het begin van de jaren 1970, veel nazaten. In 2010 waren er in totaal volgens het Berenschot onderzoek rond de 235 fte aan beleidsmedewerkers, waarvan ongeveer de helft direct ten behoeve van onderwijs en onderzoek, en verder verdeeld over de diverse sectoren.<sup>157</sup> Dit betekende 10% van het totaal aan fte ondersteuning (grafiek 4.11).<sup>158</sup>

Beleid en planning kende in oorsprong niet een specifieke vooropleiding; zoals het geval was bij de meeste professions: eerst is er het werkveld, daarna komen de opleiding en de andere elementen die het maken tot een profession.<sup>159</sup> De meesten hadden wel een academische titel op zak, net zoals De Nie en Acherman. Later kwamen er eerst (bij)scholingstrajecten bij en vervolgens universitaire opleidingen. Wetenschappelijke onderbouwing kwam er in de jaren 1980 met het CHEPS (1986, center for higher education policy studies) en met de reeks ‘Beleidsgerichte studies hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek’ door OC&W (1984).



De linker staaf omvat het absoluut aantal fte in een sector, de rechterbalk geeft het percentage van beleidsfuncties weer in de betreffende sector (*Berenschot Benchmark, 2011, bijlage 3*)

Een ander kenmerk van professionalisering werd ingevuld met de komst van een beroepsvereniging, al werd het lidmaatschap nooit een verplichting. In 1979 was de Europese variant van de al in 1966 opgerichte Noord-Amerikaanse AIR opgericht (Association for Institutional Research).<sup>160</sup> Het lidmaatschap was toegankelijk voor een ieder die betrokken was bij instellingsbeleid:

EAIR has established itself since its inception in 1979 as an association of experts and professionals interested in the relationship between research, policy and practice in higher education. (...) The mission of EAIR is to support research and development in higher education research, policy and practice, to the general benefit of higher education.<sup>161</sup>

Uit de kring van Nederlandse EAIR-deelnemers kwam in 1997 het initiatief voor een Nederlandse vereniging. Deze werd opgericht in 2000: DAIR (Dutch Association for Institutional Research). DAIR hanteerde een gedragscode: ‘De onderhavige Code geeft IR-ers de normatieve richtlijnen om aan die

<sup>157</sup> *Benchmark Berenschot, 2011, bijlage 3.*

<sup>158</sup> Uitgaande van het totaal zoals vermeld in het *Jaarverslag van de UU, 2.400 (afgerond).*

<sup>159</sup> In feite is het niets nieuws dat een wetenschappelijke fundering later komt dan het beroep ontstond. Neem de bekende voorbeelden van arts en advocaat. Bij hen was de praktijk er in tijd ook voor de theorie en opleiding.

<sup>160</sup> Over het ontstaan van EAIR zie ook Begg, R. en Bélanger, Ch., *EAIR in the making.*

<sup>161</sup> [www.eairweb.org](http://www.eairweb.org); deels bij ‘history’, deels bij ‘about’ (laatst gezien jan. 2024); Wycoff, *Outsourcing Student Success*, 5.

## *‘Die zorg droeg voor dit goede verloop’*

eisen of verwachting recht te doen’.<sup>162</sup> Daarin werd onder andere bepaald dat de leden ‘opdrachten onbevooroordeeld uitvoeren’ en hierbij gebruik maken van ‘geldige en geaccepteerde technieken’. Wat er gedaan wordt moet door collega’s geverifieerd kunnen worden.

### **Managers (organizational professionals)**

De functie van manager is bij uitstek gekoppeld aan het beheer en ontwikkelen van een organisatie en om die reden kan deze tot de *organizational professions* gerekend worden, mits het een full time functie betreft en van voldoende werkniveau. Ontwikkelen van het management maakte eveneens deel uit van de *managerial revolution* die zich in de jaren 1970 manifesteerde, maar in de tijd daar niet toe beperkt bleef. Na 1970 was de universiteit zich gaan realiseren dat management en organisatieontwikkeling veel aandacht behoeften en groeide de behoefte aan interne en externe afstemming. Er was in het verleden al regelmatig gebruik gemaakt van externe adviseurs en dat zou het geval blijven. In de tweede helft van de jaren 1970 richtte het college evenwel binnen het bureau een afdeling OMAVO op (organisatie en managementvorming) die later overging in ORGA (organisatie). De aandacht was in eerste instantie vooral gericht op decentrale ontwikkelingen en men zette in op cursussen om managers en wie met management te maken kreeg, te scholen (tabel 4.9).

**Tabel 4.9 Cursussen OMAVO, RUU, 1978 - 1979**

- cursus medezeggenschap
- praktikum 2-gesprekken
- training werken in groepen
- training vergaderen en discussiëren
- cursus conflictsituaties
- cursus leidinggeven
- leergang universitaire organisatieverandering
- seminar besluitvorming en planning
- seminar werken in raden
- vrouwencursus

*In totaal waren er in 1978 – 1979 180 cursisten; OMAVO is ‘organisatie- en management vorming’*

(Bron: *Jaarverslag RUU 1978-1979*, 84)

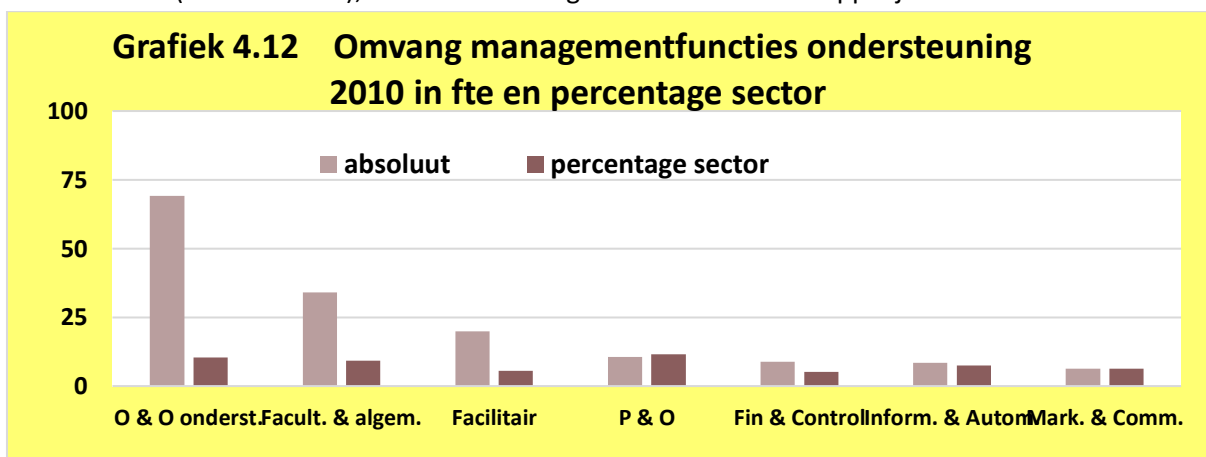
Nu was er vanzelfsprekend altijd management geweest, al heette dit vaak niet zo. Neem Went: hij deed het management van het Botanisch Laboratorium al was het een bijkomende activiteit. Bij Diergeneeskunde bijvoorbeeld, liepen er een aantal bedrijfsleiders rond en dat gold eveneens de grotere werkplaatsen en laboratoria. Het management was echter grotendeels een nevenfunctie en de kwaliteit ervan werd nog wel eens betwijfeld. Zo maakte het adviesbureau Bosboom en Hegener in 1976 gewag van een ‘‘amateuristische’ benadering van management’ op het niveau van faculteiten en vakgroepen.<sup>163</sup> Eind jaren 1960 kwamen op facultair niveau en schoorvoetend, de eerste algemene, full time managers binnen. In 1971 telden in ieder geval de grootste faculteiten een directeur, dat was al een behoorlijk andere situatie dan twintig jaar ervoor (1952) toen de grootste faculteiten niet eens de beschikking hadden gehad over een (facultaire) secretaresse zoals Des Tombe (1952) constateerde:

<sup>162</sup> Beroepscode DAIR, website DAIR: <https://dair.nl> (laatst gezien februari 2023)

<sup>163</sup> Bosboom en Hegener, *Plan sociaal beleid personeel Rijksuniversiteit te Utrecht*, 1976, 14.

Het tot dusverre gevolgde systeem, dat een hoogleraar met behulp van een schrijfster van zijn instituut de zaken bijhield, is niet meer vol te houden; alleen reeds de regeling van tentamens, examens, co-assistentenschappen e.d. vergt in de grote faculteiten een volledige kracht.<sup>164</sup>

In 2010 telde Berenschot zo’n 130 fte aan management binnen de ondersteuning, wat neer kwam op 5% van de totale ondersteuning (grafiek 4.12).<sup>165</sup> Niet alleen voltrok zich groei, er voltrok zich tevens een academisering in de leidinggevende functies. De secretaris van curatoren en de bibliothecaris waren altijd al academisch opgeleid geweest. De in 1951 aangetreden Wally van Lanschot, die twintig jaar lang de ‘baas’ van studentenzaken zou zijn, was meester in de rechten. Dit gold ook het in 1955 aangetreden hoofd Algemene Zaken mr. Van der Wilk. Naast hen waren er nog enkele academici in ondersteunende functies bij de universiteit en deels in de ‘wetenschappelijke tak’; de directeur van het Universiteitsmuseum was dr. Van Cittert en bij de Universiteitsbibliotheek waren er naast de bibliothecaris (dr. Grosheide), vier academisch geschoolde wetenschappelijk medewerkers in dienst.



De linker staaf omvat het absoluut aantal fte in een sector, de rechterbalk geeft het percentage van managementfuncties weer in de betreffende sector (*Berenschot Benchmark, 2011, bijlage 3*).

In de jaren 1960 begonnen academisch geschoolden hun entree te maken in de ondersteuning. Net als in de samenleving hield de ‘academisering’ daarna aan. Het is niet geregistreerd hoeveel mensen binnen de ondersteuning een academische of hbo-titel hadden, maar wie de diverse universiteitsgidsen doorbladert ziet een toename van het aantal academische titels. Van de ongeveer dertig hoofden in 1989 binnen het bureau van de universiteit, hadden er zo’n twintig een academische opleiding variërend van scheikunde tot filosofie en van bouwkunde tot sociale wetenschappen.<sup>166</sup> Het moge tot slot voor zich spreken dat managers als beroepsgroep invloed hadden en hebben op de regelgeving waarmee zij werken; dit is een van Wilensky’s criteria voor professionaliteit. Voor een deel is dat het doel van hun werk, iets wat tevens geldt voor beleidsmedewerkers. Interne regelgeving wel te verstaan, op externe regelgeving had men slechts beperkt tot geen invloed.

#### 4.6.2 Opkomst en omvang van professionals in de ondersteuning

In het concept van Noordegraaf konden de vijf besproken beroepsgroepen als professionals worden omschreven, met name als *welfare* en *organizational professions*. Ook vergeleken met de

<sup>164</sup> HUA 59/1446, Notitie secretaris Des Tombe aan president-curator Ter Pelkwijk, 10 mei 1952.

<sup>165</sup> Uitgaande van het totaal zoals vermeld in het *Jaarverslag van de UU* (afgerond 2.400).

<sup>166</sup> *Universiteitsgids RUU 1989*.

ontwikkelingscriteria voor professions zoals door Wilensky geformuleerd, kan gesteld worden dat zij daar in hoge mate of geheel aan voldoen. Studentendecanen en beleidsmedewerkers (mits specifiek als beleidsmedewerker werkzaam) voldeden er geheel aan. Studieadviseurs mogen er evengoed toe gerekend worden al is er geen sprake van opleidingsvoorwaarden. Voorlichters kunnen er ten dele toegerekend worden, zeker de traditionele voorlichters, maar het begrip communicatiemedewerker is moeilijker te omschrijven en te vergelijken. Managers, welke profession door Noordegraaf als 'rather weak' wordt omschreven gezien de grote differentiatie binnen deze groep, missen een aantal van Wilensky's criteria als landelijke beroepsorganisatie en een ethische code.<sup>167</sup> Binnen de Utrechtse universiteit zijn management functies vrijwel altijd ongedeelde en fulltime, heeft er eveneens een academisering en hbo-isering plaats gevonden en is er sprake van veel cursussen en trainingen.

Naast deze vijf waren er, het is al vaker aangehaald, meer professionals. Tezamen bezien is het mogelijk een grove schatting te maken van het deel van de ondersteuning dat tot de professionals gerekend kan worden. In tabel 4.10 is deze berekening weergegeven.<sup>168</sup> Het levert een aandeel op van tussen de 20 en 25% in 2010, zodat van een behoorlijke groei gesproken kan worden aangezien het grootste deel van deze functies in 1970 nog amper voorkwamen.

a. liberal professionals	n.v.t.	
b. independent en street-level professionals als controller, vertrouwenspersoon, stralingsdeskundige, jurist of collectiespecialist	105	
c. welfare state professionals P&O sector, studenten- en studiebegeleiding personeelsconsulent	65	
d. organizational professions management, beleid en diverse functies in sfeer O&O ondersteuning, financiën, informatisering, automatisering, communicatie, marketing en facilitair	355	als percentage ondersteuning totaal cf. jaarverslag UU 2010: 2.380 fte
<b>totaal:</b>	<b>525</b>	<b>22 %</b>

(Bron: *Benchmark Berenschot* 2011, bijlage 3, deel 1 en 5; Noordegraaf, *Public Management*, 126).  
In dit overzicht zijn independent en street-level professionals samengevoegd; bij Noordegraaf zijn dit twee gescheiden groepen.

#### 4.7 Een algemeen groeiend niveau van kennis en vaardigheden

Over de gehele breedte van de ondersteuning was er sprake van een groeiend niveau van kennis en vaardigheden. Althans dat is waarneembaar vanaf het interbellum. Het laatste kwart van de negentiende eeuw en de eerste jaren van de twintigste eeuw hadden amper ontwikkeling gekend bij de ondersteuning mede vanwege de kleinschaligheid van de laboratoria en instituten. Ambachtsschool was wel het hoogste wat medewerkers meebrachten, de meesten hadden lagere school en leerden het vak 'on the job' van meer ervaren collega's of de hoofdtechnicus. Wat niet wil zeggen dat een bediende zich niet verder kon scholen. Zo had bediende C. Tieland bij het Organisch chemisch Laboratorium eerst als loopjongen en laboratoriumjongen gewerkt voordat hij bediende werd, maar

<sup>167</sup> Noordegraaf, *Public Management*, 126.

<sup>168</sup> Hierbij twee opmerkingen: 1) de groepen *independent* en *streetlevel professionals* zijn samengevoegd omdat het onderscheid ervan in het Utrechtse functiestelsel niet scherp is. 2), De aantallen zijn gebaseerd op de benchmark van Berenschot 2011; omdat hierbij een deel van de ondersteuning gerekend werd tot de primaire processen, zijn, om tot een percentage te komen op het totaal van de ondersteuning, de aantallen vergeleken met de omvang van de ondersteuning zoals in het jaarverslag van de UU is vermeld voor 2010. Zie ook bijlage 'berekeningsgrondslag aantal medewerkers'.

hij had zich ook het glasblazen eigen gemaakt en was in staat tot eenvoudige metaalbewerking, schreef zijn leidinggevende in 1914.<sup>169</sup>

Het waren in de eerste helft van de twintigste eeuw met name de hoogleraren-directeur die dit als hun zorg zagen. In de archieven zijn een aantal brieven te vinden van hoogleraar-directeuren aan curatoren over de kwaliteit van (individuele) medewerkers. Went klaagde bij de curatoren over de tuinmannen in 1918 waar de zijns inziens te lage salariering er toe leidde dat 'het tuinpersoneel in den laatsten tijd veel te wensen overlaat'.<sup>170</sup> Hij vervolgde met dat hij de curatoren er niet op zou moeten hoeven te wijzen dat 'de verzameling levende planten daarvan een ongunstige invloed ondervindt'. Hoogleraar Hirsch, directeur van het Zoölogisch Laboratorium typeerde een van zijn medewerkers met 'oud en langzaam als een slak'.<sup>171</sup> Soms werd er gebruik gemaakt van een soort 'proefwerk'; zo moest een van de medewerkers begin jaren 1920 een gedetailleerde werktekening maken van een stelschroef voor een elektromagneet en enkele instrumenten en hulpstukken. Het viel niet mee en de man werd voor ontslag voorgedragen:

Het werk werd verkeerd opgezet (...) de nauwkeurigheid is gering, [...] het bleek noodzakelijk de schijf, nadat deze was aangebracht, te vervormen en daarna weder vlak te slaan (...). en de aanhechting werd veel te zwak aangebracht, etc.<sup>172</sup>

**Tabel 4.11 Landelijk geformuleerde vooropleidingseisen voor ondersteunend personeel, 1921**

- getuigschrift Lager Onderwijs	bediende, beambte voor huishoudelijke dienst, schrijver (plus diploma machineschrijver), bode.
- ambachtsschool (of avondschoon) - idem plus vakcursus	alle vaklieden instrumentenmaker, glasblazer, praeparateur, machinist
- 3-jarige HBS, MULO	pedel, ambtenaar van de administratie, amanuensis, klerk, boekhouder, rekenaar.
- 5-jarige HBS, gymnasium	administrateur
- universitaire opleiding	secretaris van curatoren, conservator, observator.

(Bron: NA 2.14.54-1, *Rapport der subcommissie van de Salariscommissie Rijksambtenaren*, 6.)

Na de Eerste Wereldoorlog werd de kwalificatie langzamerhand meer systematisch benaderd. Binnen de universiteit ontwikkelde de faculteit Wis- en Natuurkunde, waar naast bij Geneeskunde, vrijwel alle technici en analisten werkzaam waren, als beleid vanaf begin jaren 1920 dat technici in bezit moesten zijn van het 'Leids diploma' of gelijkwaardig.<sup>173</sup> Landelijk was er belangstelling ontstaan voor de gewenste opleiding in het kader van het de ontwikkeling van de functieordering. Daar paste het formuleren van opleidingseisen bij (tabel 4.11). Vijftig jaar later was een gedegen (voor)opleiding als vanzelfsprekend geworden of werd dat. Wiert Nieuman trad in 1968 in dienst bij de Botanische Tuin;

<sup>169</sup> HUA 59/1446, brief 17 maart 1914 aan curatoren

<sup>170</sup> HUA 59/2055, Brief Went aan curatoren 31 maart 1918.

<sup>171</sup> HUA 59/2071, Brief Hirsch aan curatoren 8 februari 1927.

<sup>172</sup> HUA 59/1448, Brief Ornstein aan curatoren, 23 oktober 1922.

<sup>173</sup> HUA 59/1446, brief voorzitter faculteit Wis- en Natuurkunde 24 november 1925. Het 'Leids diploma' was het diploma dat men kon verkrijgen bij de Leidse Instrumentenmakers School waarover later meer. Analisten dienden in bezit te zijn van het analisten diploma dat door de Nederlandsche Chemische Vereniging werd verzorgd.

hij had een middelbare tuinbouwopleiding gevolgd, wat meer was dan tot dan gebruikelijk. En dit gold eveneens twee andere, nieuw aan tredende collega's in de tuin.<sup>174</sup> De bediende bij de universiteitsbibliotheek die tot in de jaren 1980 een briefje kreeg met het nummer van het boek dat ergens uit een stelling gehaald moest worden, werd opgevolgd rond 2000 door een medewerker met minimaal MBO-niveau die kon omgaan met de verschillende automatiserings- en catalogus-systemen.<sup>175</sup> Of neem het wegbrengen van het afval dat aan meer eisen onderhevig werd in de laatste decennia van de twintigste eeuw:

Chauffeur Marnix van der Schilt vervoert een paar keer per week een vrachtauto vol naar Lage Weide (naar het depot gevaarlijk afval, bn.). Hij werkt al 22 jaar voor Afvalbeheer en heeft veel zien veranderen. 'Vroeger werd al het opgehaalde afval op een hoop gegooid, nu moet ik allerlei papieren bijhouden. Per klant wordt afval gewogen, gescheiden en geregistreerd. Het is supergeformaliseerd. 'Van der Schilt staat dan ook 'stijf' van de diploma's. Stralingshygiëne, milieutechniek, vervoer van gevaarlijke stoffen enzovoorts'.<sup>176</sup>

De lijst voorbeelden is haast eindeloos: voor de bedrijfsbeveiliging was in de jaren 1960 MULO en een cursus voldoende. Overigens was dit geen sinecure, training was essentieel en de beveiliging was nog deels op vrijwilligersbasis. Dat het Utrechtse team in 1965 deelnam aan landelijke brandweerwedstrijden waarbij onder andere een 'brandende patates-friteszaak' moest worden geblust, geeft iets van de sfeer weer. Men werd vierde (van de 14).<sup>177</sup> Rond 2000 daarentegen moest de 'specialist brandpreventie en BHV' over een hbo-werk- en denkniveau beschikken en beschikken over de nodige certificaten zoals 'sociale vaardigheden' en 'brandweerinstructeur'; certificaten die je kon verkrijgen bij de opleiding 'onderbrandmeester'.<sup>178</sup> Voor 'senior projectmanagers' bij de divisie Bouw & Techniek van het FBU werd een hbo/wo-werk- en denkniveau gevraagd in een bouwkundige- of technische opleiding en zeker tien jaar werkervaring. Bovendien diende deze ervaring te hebben met:

(Europese) aanbestedingsvormen, kennis van bouwrecht, duurzaam bouwen, lifecycle cost, risicomanagement en gevoel voor architectuur. Bovendien bent u stressbestendig, analytisch, vertrouwenwekkend en beschikt u over sturende en coachende kwaliteiten.<sup>179</sup>

#### **4.7.1 Drie functies nader bezien**

Aan voorbeelden geen gebrek, maar helaas ontbreekt het grotendeels aan doorlopende bronnen met betrekking tot de functieontwikkeling.<sup>180</sup> Drie functies of groepen van functies zullen worden bezien: stalknechten/dierverzorgers, technici en administratief medewerkers.

##### **Stalknechten en diervverzorgers**

In het begin van de vorige eeuw werden de meeste functies 'on the spot' geleerd ongeacht de vooropleiding. Dat gold ook voor die van diervverzorgers, toen nog bediende of stalknecht geheten en soms hondenvverzorgers. Stalknechten en bedienden waren meestal boerenzoons geweest die gewend waren

---

<sup>174</sup> Interview Wiert Nieuman.

<sup>175</sup> Interview Jan van Kooten Niekerk.

<sup>176</sup> 'De vuilnisboer van de universiteit', *Universiteitsblad*, 16 juni 2005.

<sup>177</sup> 'Brandweerwedstrijd', *Fylakra*, 1965/5.

<sup>178</sup> 'Specialist brandpreventie en BHV', *Universiteitsblad*, 11 december 2008.

<sup>179</sup> '2 (senior) projectmanagers', *Universiteitsblad*, 11 oktober 2007.

<sup>180</sup> Personeelsdossiers werden niet bewaard. Veelal zijn personeelsadvertenties een goede bron, doch maar een beperkt deel ervan werd in het *Universiteitsblad* geplaatst: er waren er te veel en de meeste lagen ter inzage bij de afdeling Personeelszaken of het Documentatiecentrum. Met de komst van facultaire en universitaire websites, verdwenen de 'papieren' advertenties en digitale advertenties werden zelden bewaard.

met koeien, paarden en andere beesten om te gaan, of zoals Andries Veensma die eerder 'marechaussee te paard' was geweest.<sup>181</sup> Dat bleef zo de eerste helft van de twintigste eeuw. Eind jaren 1950 kwam er voor diervverzorgers een cursus.<sup>182</sup> Deze kon later worden gecombineerd met de cursus zoölogisch laborant.

<b>Tabel 4.12 Opleidingsniveau diervverzorgersRUU, 1964- 2008 (steekproefadvertenties)</b>			
<b>Jaar</b>	<b>functieaanduiding</b>	<b>opleiding</b>	<b>mbt. werk</b>
1964	diervorzorger	geen eisen	mn. varkens en pluimvee
	nertsenzorger	geen eisen	geen woning aanwezig
	diervorzorger	voorkeur ervaring met dienzorgering	--
	bediende voor het verzorgen van dieren	voorkeur voor wie cursus dienzorgering heeft gevolgd	--
1965	zorger van proefdieren	opleiding tot diervorzorger strekt tot aanbeveling	--
1967	diervorzorger	diploma LLS of diervorzorger strekt tot aanbeveling	--
1969	diervorzorger	enige jaren ULO of LLS, (voorkeur diploma diervorzorger)	--
	chef-diervorzorger	diploma diervorzorger (voorkeur opl.biotechn.laborant)	leiding. ervaring, psychologisch onderzoek deel procedure
1970	diervorzorger	diploma LLS	nacht- en weekenddiensten
1973	diervorzorger	diploma LLS (voorkeur diploma diervorzorger)	ploegendienst
1974	diervorzorger	MAVO en diploma diervorzorger (of bereid te gaan halen)	continudienst
1978	imker/diervorzorger	gedegen imkerservaring	zorgering ca. 40 bijenvolken vermogen tot organiseren
1979	diervorzorger	LBO opleiding en voorkeur onregelmatige dienst diploma diervorzorger	
1984	diervorzorgend medewerker	MLS/diervorzorgering	ploegendienst
1990	dierenverzorger	MBO agrarische richting	mogelijk ook operatieassistentie
	diervorzorger	geen specifieke opleiding vereist	bundelen liesgras, tijdelijk
1996	diervorzorger	MAS-A diploma en ervaring met landbouwhuisdieren	nacht- en weekenddiensten
1999	oproepkracht diervorzorger	diploma proefdierverzorger	herintreders gevraagd
2001	assistent hoofd diervorzorgering	HAS of Hbo-diploma	ervaring met paarden, operatieass., communicatiefvaardig
2005	diervorzorger	diploma diervorzorger	weekenddiensten
2008	diervorzorger/biotechnicus	MBO-diploma + paraveterinair	verpleegkundige en biotechn. handelingen, proactieve en diervriendelijke houding, goed Engelse spreekvaardigheid

(Bron: *Utrechts Nieuwsblad*: 15 januari 1964, 10 juni 1964, 10 oktober 1964, 30 maart 1965, 20 juni 1967; *Universiteitsblad*: 19 september 1969, 10 april 1970, 19 oktober 1973, 22 februari 1974, 22 december 1978, 23 maart 1979, 22 juni 1984, 8 maart 1990, 10 mei 1990, 9 februari 1996, 21 oktober 1999, 8 februari 2001, 2 juni 2005, 23 oktober 2008).

ULO = Uitgebreid Lager Onderwijs, LLS = Lagere Landbouwschool, LBO Lagere Beroepsopleiding, MLS = Middel-bare Landbouwschool, MAS-A = Middelbaar Agrarische School (Barneveld), HAS = Hogere Agrarische School

<sup>181</sup> Van Foreest, *Andries Veensma*, 77.

<sup>182</sup> Boor-van der Putten, *75 Jaar geneeskunde van gezelschapsdieren in Nederland*, 123.

## Technici

De technische ondersteuning ontwikkelde zich voortdurend. Het later zo grote Fysisch Laboratorium telde in 1876 geen eigen werkplaats of instrumentmakers. Pas in 1892 kwam er een volledige instrumentmaker en een eigen werkplaats. Rond 1900 was er een technicus werkzaam, Gerard Koolschijn en de amanuensis Marinus Filbri, en mogelijk een enkele bediende. En dit was de situatie nog in 1913: een instrumentmaker en een amanuensis (afbeelding 2.1). Bij de andere, circa tien, instituten en laboratoria was het niet veel anders. In 1913 werkten er binnen de universiteit in totaal een instrumentmaker, vijf amanuenses waarvan enkelen instrumentmaker waren en elf bedienden. Eerder in dit hoofdstuk zagen we technici in aantallen sterk toenemen ten opzichte van de amanuenses. Dit was een vorm van specialisatie in de werkplaats. Deze groei zette door in de periode van de wederopbouw en het werk van de technici werd meer en meer gespecialiseerd en steeds meer werd ieders bijdrage onderdeel van een groter proces. Of zoals *Solaire Reflexen* in 1955 meldde: 'Het werk geschiedt voor het grootste deel aan de hand van genormaliseerde technische tekeningen zonder dat hij precies een voorstelling behoeft te maken van het gebruiksdoel van het instrument'.<sup>183</sup>



Afb. 4.6 *Techniek schreed voort; Studio voor Elektronische Muziek, later Instituut voor Sonologie, 1961 (HUA 128505, met dank aan: Koninklijke Philips N.V. / Philips Company Archives).*<sup>184</sup>

<sup>183</sup> *Solaire Reflexen*, juni 1955.

<sup>184</sup> Afgebeeld is de Studio voor Elektronische Muziek, later het Instituut voor Sonologie, in 1961; rechts Dick Raaijmaker, hoofd van de afdeling en links waarschijnlijk G.J.M. Boerboom, niet-wetenschappelijk medewerkster. De studio diende voor wetenschappelijk onderzoek, opleiding en productie van elektronische muziek en maakte deel uit van het Instituut voor Muziekwetenschappen. Daartoe werd samengewerkt met het Gaudeamus en het Holland Festival. Het was een samenwerkingsverband met Philips waar eerder vanaf 1956 een vergelijkbare studio gevestigd was geweest. Er was een



De eisen die gesteld waren, stegen met de jaren. Gemeld is al dat vanaf begin jaren 1920 van nieuw aan te stellen technici werd verwacht dat deze de (Leidse) opleiding tot instrumentmaker met goed gevolg hadden gevolgd.<sup>185</sup> In 1950 startte in Utrecht de amanuensis cursus terwijl velen daarnaast Bemetal cursussen lijken te hebben gevolgd. In 1963 startte er bij PARA, het opleidingscentrum van de universiteit dat hierna besproken zal worden, een nieuwe cursus die de instrumentmakers in staat moest stellen meer zelfstandig te werken met een beter begrip van materialen, instrumenten en werkwijzen. Zij kregen immers, was de toelichting op deze cursus, het verzoek een instrument te maken, maar de aanwijzingen ervoor waren meestal niet meer dan een 'krabbel op een stukje papier'.<sup>186</sup> Zij moesten in staat zijn zelf dit om te zetten in ontwerpen en werktekeningen voor 'dingen die meestentijds nooit eerder gemaakt zijn (...)'. Veel aandacht was er voor de kwaliteit van de technici, wat onder andere bleek uit de deelname van de werkplaats in 1966 aan de in de Utrechtse Jaarbeurs georganiseerde landelijke: 'Manifestatie van ambacht en persoonlijk vakmanschap 'bij de tijd'.<sup>187</sup> In 1967 startte PARA een (driejarige) cursus 'natuurkundig assistent', welke meer op het begeleiden bij onderwijs gericht leek te zijn.<sup>188</sup>

Het stijgend niveau bij technici weerspiegelde zich in de vorming van de centrale werkplaats. Naast doelmatigheid, was de kwaliteit van het werk, een overweging: 'dat een en ander zo georganiseerd moet worden, dat er voor de technische medewerkers een goed werkklimaat en maximale opleidings- en ontplooiingskansen mogelijk zijn'.<sup>189</sup> Uit 1973 bestaat een overzicht (tabel 4.13) van de diverse functies en bij de technici is er dan sprake van een tiental gespecialiseerde functies (bij zo'n honderd technici) waar er in het interbellum nog slechts een beperkt aantal functies waren. Specialisatie was een argument geweest bij de centrale werkplaats:

De voorbereidende fase zal in de toekomst steeds belangrijker worden en tevens een hoger niveau van specialistische kennis vragen, terwijl ook in de uitvoerende fase steeds meer gespecialiseerde technologieën hun intrede zullen doen. De noodzaak voor meer specialisatie en deskundigheid heeft geleid tot het besluit om deze onder te brengen bij een centrale instantie, te weten de dienst Werkplaatswezen.<sup>190</sup>

In 1981 werd Jaap Verkerk hoofd van deze werkplaats. Hij was een gepromoveerd Delfts ingenieur werktuigbouwkunde.<sup>191</sup> Dat was een haast onvergelykbare ontwikkeling met zijn verre voorganger, de heer Koolschijn die hooguit ambachtsschool had gedaan en het vak vooral in de praktijk had geleerd bij een instrumentenmakerij in Delft. Jaap Verkerk volgde als bijscholing een hbo-opleiding over kwaliteitszorg en stuurde een aantal van zijn medewerkers naar de Technische Universiteit Eindhoven om bijgeschoold te worden op het vlak van computer- en programmeer-technologie. Dat al die

---

gezamenlijke commissie 'waarin zitting hadden mr. J. H. des Tombe voor de Rijksuniversiteit, prof. dr. H. B. G. Casimir voor Philips en de heer E. Bomli als voorzitter van het Contactorgaan voor Elektronische Muziek'. (Philips Koerier 17 juni 1961).

<sup>185</sup> HUA 59/1446, Brief faculteit Wis- en Natuurkunde aan curatoren, 24 november 1925.

<sup>186</sup> 'Bedrijfsscholing Instrumentmakers Wetenschappelijk Onderzoek', *Fylakra*, 1964/7.

<sup>187</sup> 'Uit de werkplaats', *Fylakra*, 1966/7. Mogelijk bedoeld om technici te werven op de nogal krappe arbeidsmarkt.

<sup>188</sup> 'In deze drie jaar wordt een uitgebreid leerprogramma doorgewerkt: twee avonden per week eenzelfde natuurkunde- en wiskundeprogramma als van de middelbare school, daarnaast totaal honderd uren natuurkunde en practicum van nog eens vijftig uren werkplaatspraktijk. Wat de laatste vakken betreft, kunnen de docenten gebruik maken van de uitgebreide faciliteiten die het hoofdvakpracticum, het bijvakpracticum en de werkplaats in het Transitorium bieden.' ('De cursus natuurkundig assistent', *Fylakra*, 1967/4).

<sup>189</sup> Verslag cursusjaar RUU 1971-1972, 415.

<sup>190</sup> *Rapport inzake de organisatie van het werkplaatswezen*, 1973, 3.

<sup>191</sup> Dit na HTS-werktuigbouwkunde te hebben gestudeerd in Utrecht (Dr. Ir. J. Verkerk hoofd S.C.W.F., *Fylakra*, 1980/5)

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

inspanningen niet voor niets waren, bleek in 2003 toen een internationale visitatie natuur- en sterrenkunde het onderzoek in Utrecht lovend beoordeeld: 'Eén van de beste onderzoeksinstituten van Europa'. Idem werd de ondersteuning geloofd: 'Vette pluim kreeg ook de onderzoeks-ondersteuning onder meer geleverd door de werkplaats'. Aldus deed het Universiteitsblad verslag.<sup>192</sup> De eisen bleven stijgen en vereisten steeds andere specialisaties en vaak tevens samenwerking met andere partijen. 'De 'subcentrale' werkplaats van veertig jaar geleden is veranderd in een expertise-centrum, waarbij zelfs bedrijven graag aankloppen'. Aldus het hoofd van de werkplaats in 2005:

Een microscoop die tot op de nanoseconde nauwkeurig meet, een detector met 1,6 miljoen sensoren, of een atoomlaser die Utrecht tot de koudste plek op aarde kan maken? Je kunt het als onderzoeker zo gek niet bedenken of de Instrumentele Groep Fysica maakt het voor je. (een van de ouderen, de heer Jansen, voegde hier aan toe): Ik ben ooit opgeleid tot gereedschapsslijper, maar nu ben ik lasser, instrumentmaker, vacuümspecialist en ga zo maar door. En het leuke is dat je hier nooit uitgeleerd raakt.<sup>193</sup>

**Tabel 4.13 Technische functies in de centrale werkplaats RUU, 1973**

- *mechanisch technicus*
- *elektrotechnicus*
- *onderhoudstechnicus bijzondere instrumenten en apparaten*
- *constructeur*
- *werkvoorbereider*
- *metaal-instrumentmaker*
- *glas-instrumentmaker*
- *magazijnmeester beheer van materialen en gereedschappen*
- *vakspecialist bijzondere technologieën*
- *ontwikkelaar nieuwe technologieën*

(Bron: *Rapport inzake de organisatie van het werkplaatswezen 1973*, 6)

### **Administratief personeel**

Tot de periode van de wederopbouw stelde de administratieve organisatie in onze moderne ogen weinig voor, al waren er al wel klachten over de regeldruk. De omvang van de administratie was beperkt in de beginjaren en werd tot begin twintigste eeuw zelfstandig gedaan door de secretaris van curatoren, vanaf circa 1910 bijgestaan door een administratieve medewerker. Vanaf 1929 werd de universiteit verplicht de eigen financiële administratie te voeren.<sup>194</sup> Dat leidde toen onder andere tot de komst van de eerste comptabele. Tot 1960 maakte de universiteit deel uit van de departementale structuur. Met de groei die in de periode van de wederopbouw inzette, kwam de specialisatie van tal van taken en functies, en daarnaast uitbreiding van het aantal taken zoals studentenzaken en personeelszaken. Dat de administratie zo sterk uitbreidde, maakt het moeilijk een beeld te krijgen van het stijgende werkniveau aangezien er steeds nieuwe functies bijkwamen. Het opleidingsniveau in de jaren 1950 en 1960 is niet goed meer te achterhalen. Gegevens over het vereiste opleidingsniveau voor specifieke functies zijn helaas slechts beperkt beschikbaar. Enkele advertenties geven aan dat naast MULO of vergelijkbaar, diploma's boekhouden gewenst waren.

<sup>192</sup> 'Utrechtse fysica van 'wereldniveau', *Universiteitsblad*, 27 november 2003.

<sup>193</sup> 'In feite is het hier één grote speeltuin', *Universiteitsblad*, 8 december 2005.

<sup>194</sup> Van Kalveen, *Inventaris*, XVII.

Op basis van de personeelsadvertenties die nog resteren uit de periode 2000-2010 valt voor de administratieve sector wel te lezen dat er steeds meer sprake is van specialisaties gekoppeld aan de geautomatiseerde administratieve systemen; met deze laatste moet men weten om te kunnen gaan. Een advertentie voor twee administratieve medewerkers bij Diergeneeskunde stelde kennis van geautomatiseerde systemen als SAP als noodzakelijk en het opleidingsniveau lag op HAVO plus een PD-diploma en een MBA dan wel een SPD-opleiding.<sup>195</sup> Bij een van de functies werd tevens vermeld: 'Assertiviteit in deze functie is van bijzonder belang. U heeft een vasthoudend karakter'. In hetzelfde *Universiteitsblad* werd geworven voor een 'allround financieel medewerker' bij de communicatieafdeling van de universiteit. Hij of zij diende een HEAO of SPD-opleiding genoten te hebben met relevante werkervaring. De financieel medewerker die in januari gezocht werd bij de faculteit Rechtsgeleerdheid diende kennis te hebben van de in gebruik zijnde geautomatiseerde systemen en minimaal een PD opleiding te hebben gehad. De functie bleek lastig te vervullen, want enkele maanden later werd deze nogmaals in het *Universiteitsblad* geplaatst.<sup>196</sup> Aanverwante functies als bijvoorbeeld liquiditeitsbeheerder, hadden als vereiste een MBA-opleiding en eveneens kennis van de geautomatiseerde systemen.



Afb. 4.7 Wat men 'werkelijk' zocht (Universitaire Reflexen, 12 september 1969).

Wie het overigens beperkte aantal personeelsadvertenties langsloopt die in 2007-2008 in het *Universiteitsblad* verschenen, krijgt daarop afgaand de indruk dat de ondersteunende functies minimaal MBO-niveau hebben, doch vaak hoger. En bij MBO telde aanvullend meestal een aantal jaren ervaring. Een 'hoofd projectadministrateurs' bij het ASC had minimaal een hbo-opleiding (HEAO-BE, SPD) en kennis van procesmanagement, procesbeschrijvingen en softwareapplicaties zoals SAP PS/SD.<sup>197</sup> En de opdracht die de (financiële) projectleider, die de faculteit Geowetenschappen zocht in 2008, meekreeg was om: 'mede vorm te geven aan kwaliteitsverbetering en professionalisering van de afdeling'. Hiervoor werd gevraagd minimaal hbo-bedrijfskunde en vijf jaar relevante ervaring.<sup>198</sup>

<sup>195</sup> Advertentie, *Universiteitsblad*, 2 november 2000. PD is praktijkdiploma, SPD is Staatspraktijk diploma.

<sup>196</sup> Idem, 11 januari 2001 en 8 maart 2001.

<sup>197</sup> Idem, 28 mei 2009.

<sup>198</sup> Idem, 30 oktober 2008.

#### **4.7.2 Standaardisatie en certificering**

Mintzberg typeerde standaardisatie als een van de regulerende mechanismen in organisaties.<sup>199</sup> Ook bij de Utrechtse universiteit was er sprake van standaardisatie ten behoeve van doelmatigheid en kwaliteit. Dat laatste mag niet uit het oog verloren worden en geldt zeker bij certificering waarbij de organisatieonderdeel in zijn werkwijzen en kwaliteiten getoetst wordt aan externe normen en standaards. Standaardisatie doet zich evenwel op een breed front voor, wat een gerichte beschrijving van de bestuurlijke inzet in Utrecht standaardisatie te bevorderen, bemoeilijkt. Zo mag het verplicht stellen van bepaalde opleidingseisen en diploma's, gezien worden als bewuste standaardisatie. Evengoed geldt dat bijvoorbeeld de nota BDB (bestuursondersteuning, beheer en dienstverlening en bestuursondersteuning) uit 1985 die leidde tot een uniformering van de facultaire organisaties, of de vernieuwing van het faculteitsreglement in 2005 waarmee 'de interne organisatie bij de faculteiten op dezelfde wijze opgezet' werd.<sup>200</sup> Centralisatie van bijvoorbeeld het financieel beheer, hield eveneens standaardisatie in. En kijken we nog verder, dan is standaardisatie bijvoorbeeld evenmin los te zien van de modularisering van het onderwijsaanbod. Neem het administratieve systeem dat hierbij nodig was en waarom de studenteninschrijving in de tweede helft van de jaren 1980 overging op het SIS (studenten informatie systeem) wat nieuwe gestandaardiseerde werkwijzen met zich meebracht. Standaardisatie is met andere woorden, alom aanwezig en door de tijd heen beoogd. Maar de intentie in tijd en de reikwijdte ervan, was groeiende.

De schaalgroei van de universiteit bevorderde standaardisatie en met de komst van management en beleid komt dit meer op de agenda te staan. Naarmate de universiteit als een organisatie werd aangestuurd, werd standaardisatie meer een bestuurlijk aandachtspunt. De automatisering en de mogelijkheden die ICT gingen bieden, waren daar een schoolvoorbeeld van. Het samenvoeging in het ACCU van de computervoorzieningen begin jaren 1970, droeg daar aan bij, en het cursusprogramma dat daarna werd opgezet in de jaren 1980 om alle medewerkers op dezelfde wijze gebruik te laten maken van de ICT, droeg minstens zo bij aan standaardisatie. En noodzakelijk, want velen werkten naar eigen inzicht, zodat bijvoorbeeld in 1988 tot de taken van het nieuwe hoofd automatisering bij de faculteit Diergeneeskunde gerekend werd: 'Het bevorderen van standaardisatie en kwaliteitsbewaking met betrekking tot programmeer- en systeemontwikkeling en tot documentatie'.<sup>201</sup> Waaraan werd toegevoegd dat deze standaardisatie vooral diende te gelden: 'In geval van solitair optredende vakgroepmedewerkers'. Het ACCU werd voor een groot deel overgedragen aan Cap Gemini omdat het anders niet mogelijk zou zijn om de internationale standaards voor voorzieningen en dienstverlening te kunnen blijven realiseren. Binnenshuis moest er evengoed het nodige gebeuren. Zo werd kort na 2000 de hele ICT infrastructuur (wederom) op de schop genomen. Ditmaal om te komen tot universitair brede systemen, want het probleem was wel dat een aantal faculteiten er een ander mailsysteem op nahield dan de universiteit en werkte met eigen servers en softwarepakketten.<sup>202</sup> Dat was lastig bij de communicatie, ook waar het het onderhoud en vernieuwing van software pakketten betrof en de infrastructuur.

---

<sup>199</sup> 'Five coordinating mechanisms seem to explain the fundamental ways in which organizations coordinate their work: mutual adjustment, direct supervision, standardization of work progress, standardization of work outputs, and standardization of worker skills.' (Mintzberg, *The structuring of organizations*, 3).

<sup>200</sup> *Jaarverslag UU 2006*, 35.

<sup>201</sup> 'Vacatures', *Universiteitsblad*, 11 december 1987.

<sup>202</sup> 'Nieuwe directeur haalt bezem door universitair computerland', *Universiteitsblad* 16 februari 2006.

Eind jaren 1980 kwam standaardisatie op universitair niveau meer in de belangstelling te staan. Dat drukte zich uit in tal van cursusprogramma's, waarover in de volgende paragraaf meer, maar tevens in het beleid om waar mogelijk met audits en certificering te gaan werken. In het onderwijs en onderzoek kwam het (landelijk) stelsel van audits en visitaties eind jaren 1980 op in het verlengde van de landelijke HOAK-nota uit 1986 (hoger onderwijs, autonomie en kwaliteit). Waar het de ondersteuning betref werden in Utrecht concrete voornemens gepresenteerd in 1997 in de strategienota *Perspectief 2010*. Aangekondigd werd dat audits ingezet zouden gaan worden ter verbetering van de 'efficiency en effectiviteit van de (...) ondersteunende diensten bij de facultaire en universitaire organisatie'. De ondersteuning bij de faculteit Letteren was een van de eerste waar een audit werd gehouden.

Naast audits kwam certificering op. Als eerste werden in 1999 een aantal diensten van het FBU ISO gecertificeerd en het Gemeenschappelijk Dierenlaboratorium.<sup>203</sup> Dit laatste was ongetwijfeld gestimuleerd door de wens om de buitenwacht duidelijk te maken dat er zo zorgvuldig mogelijk met de proefdieren omgedaan werd:

Een kwaliteitssystem - zoals een ISO-certificaat - is een middel om kwalitatief beter en doelmatiger te werken. Naast het GDL hebben de diensten FBU afvalbeheer, FBU Commerciële zaken en FBU-Schoonmaakmanagement een ISO- certificaat.<sup>204</sup>

Later werd het gehele FBU gecertificeerd, de universiteitsbibliotheek en de ICT sector. Om voor certificering in aanmerking te komen, diende de kwalificaties van het personeel aan criteria te voldoen, inclusief hun opleidings- en vaardigheidsniveau. Zo zagen we eerder in dit hoofdstuk dat Marnix van der Schilt, de chauffeur die het gevaarlijk afval afvoerde, in de loop van de jaren 'stijf van de diploma's' was komen te staan'.<sup>205</sup> Dit mede vanwege de certificering van het FBU.

#### **4.8 De opzet van scholing en cursus**

Scholing geeft inzicht in de ontwikkeling van medewerkers, maar ook in hoeverre de universiteit dit als haar taak zag. Hier zal de aandacht zich richten op scholing en cursussen tijdens het arbeidstraject. Dat is te zien als een vorm van professionalisering van de functie vervulling in de zin dat er sprake was van gerichte en beoogde ontwikkeling van kennis en vaardigheden om de functie beter te kunnen vervullen in al dan niet veranderende omstandigheden. We zagen er al een aantal voorbeelden van. In deze paragraaf zal de ontwikkeling van de bijscholing en cursusaanbod worden gezien, waarbij met name drie vragen aan de orde zijn: (1) was er sprake van groei in (bij)scholing, (2) was er sprake van betrokkenheid van de universiteit hierbij als werkgever en (3) veranderde de oriëntatie bij cursussen en bijscholing?

##### **4.8.1 Opleidingen en scholing**

We zagen al dat voor technici in de jaren 1920 het Leids diploma werd vereist. Utrecht kende geen eigen opleiding voor technici en tot dan, maar ook nog daarna, zal de praktijk veelal geweest zijn dat een nieuwe collega onder hoede kwam van een meer ervaren collega die hem in de werkplaats verder opleidde of wegwijs maakte. In de grotere werkplaatsen zal deze taak zijn toegefallen aan een hoofdmanuensis of hoofdtechnicus. In wezen bleef dit nog lang de structuur om nieuwe mensen in

---

<sup>203</sup> ISO staat voor Internationale Organisatie voor Standaardisatie, opgericht in 1947. In oorsprong certificering op het vlak van productie en (materiele) producten, later ook waar het dienstverlening betref ([www.iso.org/home.html](http://www.iso.org/home.html)).

<sup>204</sup> 'Door ISO-norm betere organisatie', *Universiteitsblad*, 16 september 1999.

<sup>205</sup> 'De vuilnisboer van de universiteit', *Universiteitsblad*, 16 juni 2005.

## *‘Die zorg droeg voor dit goede verloop’*

te werken en vakbekwaam te maken. Dat Utrecht geen eigen opleiding voor technici kende kan verschillende oorzaken hebben gehad, de voornaamste lijkt te zijn dat er in Leiden al een was. Daar had de latere Nobelprijswinnaar (1913), de natuurkundige Kamerlingh Onnes, in 1901 ‘zijn’ Natuurkundig Laboratorium cursussen opgezet voor technici, glasblazers en later tevens elektrotechnici, samen met de ‘Vereeniging tot bevordering van de opleiding tot instrumentmaker’.<sup>206</sup> De Leidse Instrumentenmakers School bestaat nog steeds. Het motief van Kamerlingh Onnes was gelegen in de behoeften die zijn eigen laboratorium had aan goed opgeleide instrumentenmakers, glasblazers en elektrotechnici.

Dat de Utrechtse universiteit zelf niet het initiatief nam, betekende niet dat technici in de verschillende werkplaatsen, die gewend waren collega’s te begeleiden, daartoe geen initiatief namen. Het gros ervan was verenigd in de in 1917 opgerichte vakbond: de Neutrale Bond voor Hoger Onderwijs Personeel, de H.O.P. En het was deze H.O.P. die het initiatief nam in 1926 om een glasblazerscursus op te zetten.<sup>207</sup> Glazen instrumenten waren met de opkomst van scheikunde en fysica steeds belangrijker geworden en er was een duidelijke behoefte aan glasblazers. Aan de cursus namen medewerkers van de universiteit deel, en medewerkers van andere organisaties en leer-ingen van de Nijverheidsschool. De belangstelling was de eerste jaren groot: tegen de dertig deelnemers, waarvan wat minder dan de helft werkzaam was bij de universiteit.<sup>208</sup> De cursus werd gegeven in een van de gebouwen van de universiteit, twee avonden in de week. Voor het examen en diploma moest men naar Leiden. De Utrechtse opleiding was er om: ‘Waar mogelijk de cursisten in de gelegenheid te stellen een diploma voor glasblaasleerling te behalen (welk in Leiden kan geschieden)’.<sup>209</sup> Voor zover te overzien op basis van aankondigingen in het *Utrechts Nieuwsblad*, is de cursus gegeven tot in 1939. Na de Tweede Wereldoorlog komt de cursus terug als deel van een groter programma.

### **‘De vakbekwaamheden van onze leden op een hoger peil brengen’**

Op 10 januari 1951 kopte het *Utrechts Nieuwsblad*: ‘Na Leiden heeft ook Utrecht nu zijn amanuensis-cursus’.<sup>210</sup> Dit had betrekking op de officiële start, want het initiatief was al begin 1950 door de H.O.P. genomen en de eerste cursus was al gestart. Met de cursus kon men amanuensis worden. In januari 1951 werd in het Academiegebouw de openingsplechtigheid verricht door rector magnificus Verzijl. De voorzitter van de H.O.P., de heer Jansen van ’t Laar wees erop dat het ‘snipperwerk’ achter gelaten werd en er nu een officieel programma was opgezet. Waarschijnlijk bedoelde hij met ‘snipperwerk’, dat elke werkplaats tot dan zijn eigen opleiding verzorgde. Het was een pittige opleiding, vier avonden in de week van begin oktober tot eind mei. De cursus werd voornamelijk verzorgd in de werkplaats van het Fysisch Laboratorium; later werd nog wel eens in *Fylakra* de suggestie gedaan dat het een cursus was van het laboratorium. Dat de cursus in een behoefte voorzag, blijkt uit het feit dat in 1953 reeds zo’n zeventig deelnemers waren in twee lesgroepen. Rijksgecommitteerden hielden toezicht op de examens.

Het ontstaan is niet geheel meer te reconstrueren. De opleiding was duidelijk een activiteit van de H.O.P. en dan met name van een aantal actieve technici, maar het initiatief was mogelijk afkomstig van de secretaris van curatoren. In april 1950 stelde een van de bestuursleden in het bestuur van de H.O.P. aan de orde dat secretaris des Tombe ‘via de penningmeester, aan het bestuur het verzoek

---

<sup>206</sup> Van Delft, *De blauwe jongens: de opleiding tot instrumentmaker*, 137. Over mogelijke opleidingen buiten de werkplaatsen in Groningen, Amsterdam en Delft, is niets bekend.

<sup>207</sup> ‘Neutrale Bond van hooger onderwijs personeel’, *Utrechts Nieuwsblad*, 30 september 1926.

<sup>208</sup> *Utrechts Nieuwsblad*, 4 februari 1927, 1 oktober 1927, 29 september 1928 en 17 september 1929.

<sup>209</sup> ‘Glasblaascursus’, *Utrechts Nieuwsblad*, 17 september 1929.

<sup>210</sup> ‘Na Leiden heeft ook Utrecht nu zijn amanuensis-cursus’, *Utrechts Nieuwsblad*, 10 januari 1951.

(heeft) gericht, om op korte termijn zich te beraden over een op te richten cursus voor de opleiding van amanuensis'.<sup>211</sup> Des Tombe werd in elk geval 25 jaar later, bij een terugblik, genoemd als 'de vader van' de amanuensiscursus.<sup>212</sup> Dat bovendien de rector in de senaatszaal de diploma's uitreikte, als ware het een academische aangelegenheid, gaf een meer dan plichtmatige belangstelling weer. Doch het aanbod werd door de technici zelf georganiseerd.

**Tabel 4.14 Amanuensiscursus, Utrecht, 1954**

(vier avonden per week, van begin oktober tot eind mei; cursisten met een MULO-diploma hoefden geen Nederlands en rekenen te volgen)

1<sup>e</sup> jaar *Nederlands, rekenkunde, natuurkunde, scheikunde, glasblazen*

2<sup>e</sup> jaar *Engels, praktische microscopie, natuurkunde, scheikunde en glasblazen*

3<sup>e</sup> jaar *Engels, tekenen, natuurkunde, scheikunde en glasblazen*

4<sup>e</sup> jaar *fotografie (praktisch en theoretisch), Engels, natuurkunde, scheikunde en glasblazen*

(Bron: *Solaire Reflexen*, juli 1954)

Althans tot 1960 wanneer de universiteit toch overgaat tot het zelf organiseren van een aanbod, waar de amanuensiscursus wel afzonderlijk deel van zou blijven uitmaken. Dit samen met de paar andere opleidingen die vanaf eind jaren 1950 door de H.O.P. werden aangeboden zoals de fotografencursus, die tot dierverzorger of de al lang bestaande glasblaascursus. Mogelijk omdat een verdere groei de organisatiekracht van de H.O.P. te boven ging. In ieder geval zag de universiteit hier nu een taak voor zich weggelegd. De universiteit besloot tot een 'Stichting PARA Universitair Onderwijs' waarin alle cursussen werden ondergebracht.<sup>213</sup> Wat geboden werd, was die (bij)scholing die niet elders voorhanden was. In een inleiding die Van Ganswijk, hoofd personeelsbeleid van de universiteit, hield in 1960, benadrukte hij dat deze:

Zowel in het belang van onze Universiteit (is) als in het belang van de personen, die opgeleid worden. De opleiding van personeel heeft evenwel een aanvullend karakter en dient alleen ter hand te worden genomen, indien er buiten de Universiteit geen goed gerichte opleidingen bestaan of er geen avondopleidingen zijn.<sup>214</sup>

PARA was een stichting waarvan het bestuur en de commissie van bijstand door het college van curatoren benoemd werden. Het ging een uitgebreid en regulier aanbod verzorgen. Voor de Bond van het Hoger Onderwijs Personeel was professionalisering en het daarbij behorende aanzien, eveneens van belang. 'Aangezien het bestuur alle mogelijkheden wil aangrijpen, die er toe kunnen leiden de vakbekwaamheden van onze leden op hoger peil te brengen'.<sup>215</sup>

Wat Van Ganswijk niet noemde, waarschijnlijk omdat de universiteit op dat vlak geen activiteiten ontwikkelde, was het in 1918 gestarte landelijke analistendiploma vanuit de Nederlandse

<sup>211</sup> Archief AC-HOP, doos Utrecht, Verslag vergadering bestuur H.O.P. 24 april 1950.

<sup>212</sup> *HOP-kontakt*, september 1975.

<sup>213</sup> CA UU 07.57 doos 283, Stichting PARA, Oprichtingsakte; de stichting werd ingesteld op 14 juli 1960. Para heeft de betekenis van: 'aanvullend, in samenhang met'. PARA, zoals deze werd afgekort, had als doelstelling 'Het organiseren en in stand houden van para-wetenschappelijke opleidingen, waarbij het gebruik van universitaire hulpmiddelen wenselijk is, dan wel om andere redenen nauw contact met de universiteit van bijzonder belang moet worden geacht.' (Oprichtingsakte, art. 2).

<sup>214</sup> *Solaire Reflexen*, mei 1960.

<sup>215</sup> Archief AC-HOP doos Utrecht, Verslag vergadering bestuur, 7 februari 1950.

Chemische Vereniging. De opleiding ertoe werd door werkgevers en laboratoria verzorgd. Dat diploma was al spoedig uitgebreid met een klinisch-analisten examen ten behoeve van medisch onderzoek (1925) en een examen 'analist in een wetenschappelijk laboratorium (1928) wat gelijk een uiting was van de groeiende vraag en specialisatie.<sup>216</sup> De vereiste vooropleiding werd zwaarder met een vijfjarige HBS-B of vergelijkbaar. Naast het landelijk examen, kwam er na de Tweede Wereldoorlog een vervolgcursus opgezet door de in 1945 opgerichte 'Nederlandse Analystenvereniging', de UTK-cursus: uitgebreid wiskunde, scheikunde en natuurkunde.<sup>217</sup> Het examenpakket volgde de ontwikkelingen in het beroep en zo kwam er een examen voor 'Materiaal Laborant' (1948) en een voor 'Klinisch Analytist' (1948), de voorloper van de specialisatie medisch analist.<sup>218</sup> In de decennia die volgden ontwikkelde het vakgebied zich steeds meer, zoals fraai blijkt uit een studie naar de opleiding in Groningen waar in 1948 een cursusaanbod startte (los van de universiteit), dat veertig jaar later was uitgegroeid tot een mbo- en hbo-school.<sup>219</sup> In de jaren 1980 zien we daarbij het werken met geautomatiseerde systemen een plaats in het onderwijs krijgen.

Technici, analisten, diervverzorgers en fotografen waren overigens niet de enigen die in de avonduren studeerden; dit gold eveneens de medewerkers in de administratieve sector. Aanbevolen werd onder andere een in 1954 gestarte (landelijke) cursus bij het Instituut voor Bestuurswetenschappen in Den Haag, een tweejarige avondcursus voor het 'middelbare rangen' van het administratief en beheerspersoneel. Deze cursus beoogde 'de algemene vorming van de ambtenaren op een hoger plan te brengen en hun inzicht te geven in de werking en de verantwoordelijkheden van het overheidsapparaat'.<sup>220</sup> Na deze cursus was er de mogelijkheid tot financiële specialisatie (met onder andere boekhouden, bedrijfseconomie, statistiek en controletechniek) waarbij men aan (nog eens) anderhalf jaar moest denken. Of en hoeveel medewerkers uit Utrecht hier aan deelnamen, is niet meer te achterhalen. Bij de universiteit bleef de aandacht voor het opleidingsniveau van het administratief personeel. Zo merkte in 1962 het hoofd personeelszaken Kingma in het overleg tussen bonden en universiteit (contactorgaan) op, dat 'er veel gesproken wordt over opleidingen voor technici, maar dat dit ook voor andere beroepsgroepen noodzakelijk is, met name voor bibliotheek en administratief personeel'.<sup>221</sup>

### **De Commissie Technische Referaten**

Een opvallende ontwikkeling bij de technici was de oprichting van de 'Commissie Technische Referaten' in 1958. Het is een ontwikkeling die niet alleen vakmatig van aard was en aldus gezien kan worden als een vorm van scholing en verbeteren vakbekwaamheid, maar evengoed gezien kan worden als een emancipatie van de hoofden van werkplaatsen. Het was geen beroepsgroep, eerder een vereniging van gelijke functies. Het begon op 19 maart 1958 toen de hoofdtechnicus bij het Fysisch Laboratorium, A.N. van Straten, twee collega's bij zich op de werkplaats uitnodigde, te weten D. den Daas, hoofdtechnicus van het Van't Hoff Laboratorium en J.S. van Bladel, hoofdtechnicus van het

---

<sup>216</sup> Galema, *De analist maakt school*, 14.

<sup>217</sup> Van der Linden, *Vijftig jaren Nederlandse Chemische Vereniging*, 1953, 535. Van de Analystenvereniging is weinig bekend; het ledenblad *De Analytist* bestond voornamelijk uit wetenschappelijke artikelen en een mededelingenkatern. In 1950 waren er naar schatting zo'n 750 leden (*De Analytist*, 1950, 29, 33). Het was een algemene vereniging zonder specifieke relaties of connecties met de universiteiten en van de leden is niet bekend waar men werkte.

<sup>218</sup> *De Analytist*, 1948, 82 en 117.

<sup>219</sup> Galema, *De analist maakt school*.

<sup>220</sup> *Solaire Reflexen*, november 1954.

<sup>221</sup> CA UU 07, doos 1, Verslag contactorgaan 15 maart 1962.

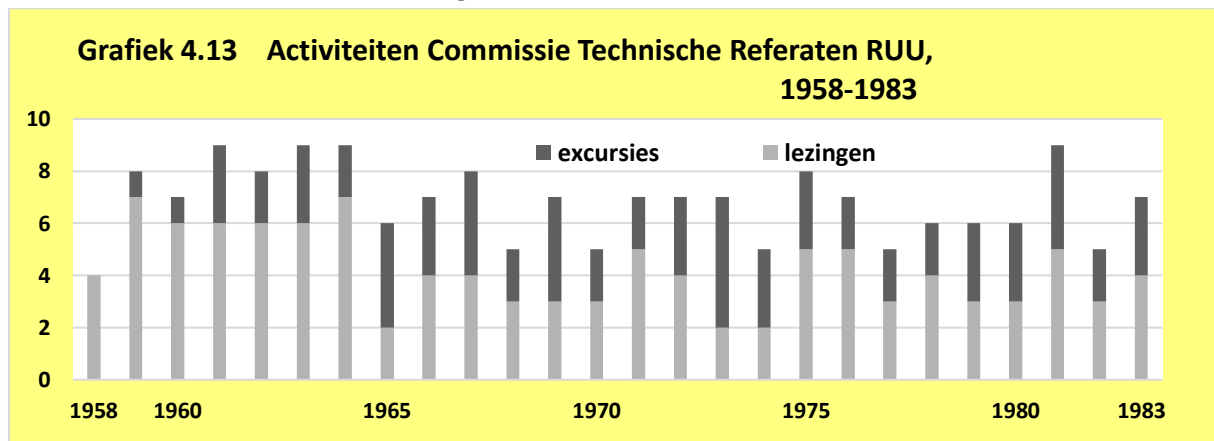


Farmaceutisch Laboratorium.<sup>222</sup> Met de commissie beoogde men activiteiten te organiseren als bedrijfsbezoeken en lezingen:

[Deze] hebben ten doel het peil van het technisch personeel omhoog te brengen. Eveneens werd gedacht door onderlinge uitwisseling van gedachten en ervaringen - hetgeen mogelijk zou worden door het beter contact op deze wijze ontstaan - hetzelfde te bereiken.<sup>223</sup>

Zij richtten zich aanvankelijk op hun gelijken, dit veranderde na 1971.<sup>224</sup> Bij de Commissie Fotografische Referaten, die enkele jaren later werd opgericht, was men eveneens selectief: voor deelname diende men minimaal de rang te hebben van fotograaf/tekenaar B 1<sup>e</sup> klasse en per werkplaats of laboratorium niet meer dan een deelnemer. Bij de commissie Technische Referaten zocht men naar een zo groot mogelijke vertegenwoordiging vanuit de verschillende specialisaties en een 'vertegenwoordiging' uit elke werkplaats of laboratorium. Van deze laatste waren er begin jaren 1960 zo'n 35. In achttien ervan was een hoofdtechnicus werkzaam.

Er was wel wat voor te zeggen dat de 'heren technici' onder elkaar wensten te blijven. Dat had te maken met de emancipatie van de beroepsgroep waarvan zij de vertegenwoordigers bij uitstek waren. Voor de chefs van de werkplaatsen was er een goede reden voor: zij waren de eerste gesprekspartner voor de wetenschappers. Zij moesten in feite de verzoeken om nieuwe apparatuur vertalen in ontwerpen en opdrachten voor de andere technici. 'Op de hoogte zijn' was hierbij vanzelfsprekend essentieel, terwijl het uitwisselen van ervaringen en inzichten met 'gelijken' zeker zal hebben bijgedragen aan het zelfbewustzijn en aan het formuleren van gedeelde opvattingen met betrekking tot het vakgebied en de uitoefening daarvan.<sup>225</sup> Bij de start in maart 1958 had men gezocht en verkregen, de steun van hoofd personeelsbeleid en de secretaris van curatoren. Deze laatste installeerde formeel de commissie begin zomer 1958.



Bron: CA UU 07.58, Commissie Technische Referaten.

Men begon gelijk met het organiseren van activiteiten waaronder bedrijfsbezoeken aan het Shell-laboratorium in Amsterdam en aan die van Philips in Eindhoven, en bezocht men elkaars laboratoria

<sup>222</sup> Des Tombe bedankte in aller aanwezigheid op 10 juni 1958 de Bond van het Hoger Onderwijs Personeel voor dit initiatief. Dit werd niet weerlegd (CA UU 07.58, doos 191, Verslag bespreking met Des Tombe, 10 juni 1958).

<sup>223</sup> CA UU 07.58, doos 191, CTR, *Verslag bespreking 19 maart 1958*.

<sup>224</sup> CA UU 07.58, doos 191, CTR, *Verslag der werkzaamheden 1977*.

<sup>225</sup> Gepensioneerden en gastleden waren eveneens welkom. De laatsten moest men zoeken bij verwante instellingen als TNO. Vooral de mogelijkheid dat gepensioneerden welkom bleven roept een lichte vergelijking op met de Senaat waar emeriti welkom bleven; het gaat echter te ver om de suggestie te doen van een *civitas technica*.

en werkplaatsen.<sup>226</sup> De besproken onderwerpen betroffen vaak nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld in de materiaalkunde. Zo besteedde men verschillende bijeenkomsten aan plastics of een excursie naar de 'electrische apparatenfabriek NV. Hazemeijer te Hengelo' waar kunststoffen in toenemende mate metaal verdrongen.<sup>227</sup> Op den duur werden er contacten gelegd met andere universiteiten. De commissie bleef zo'n kwart eeuw functioneren en voorzien in een behoefte, maar midden jaren 1980 verdween deze. In de praktijk was de betekenis ervan in de laatste jaren sterk teruggelopen; zoals het hoofd van de werkplaats Jaap Verkerk later stelde: 'Er zat geen vernieuwing meer in'.

### **Een bureau opleidingen**

Het opleidingsaanbod veranderde mee. Dat had zowel een externe achtergrond, als een interne. Wat betreft het eerste was er sprake van dat een groot aanbod aan opleidingen was ontstaan: de oude ambachtsschool uit 1865 was opgevolgd door een stelsel van beroepsopleidingen die alle op verschillend niveau opleidingen aanboden zowel in de technische hoek, als administratief. De ambachtsschool was in 1969 met de Mammoetwet vervangen door het Lager Beroeps Onderwijs. Hiernaast waren er tal van opleidingen bijgekomen die verzorgd werden door beroepsorganisaties en private aanbieders zoals: de 'Electronica opleidingen Dirksen', het 'Centrum voor Opleidingen van Assistent Laboratorium Personeel Utrecht', het (al genoemde) 'Instituut voor Bestuurswetenschappen', de 'Stichting Vakopleiding Procesindustrie', de 'Vereniging voor Organisatie en Arbeidskunde', de 'Nederlandse Vereniging voor Fijnmechanische Technieken' en de 'Leidse Onderwijs Instellingen'.<sup>228</sup> De specialisatie ontwikkelde zich zodanig dat ook opleidingen veel gespecialiseerder dienden te worden. Het was een volgende stap in het professionaliseren van de opleidingen.

De interne vraag veranderde en groeide evengoed. Toen in 1951 de rector in de senaatszaal het startsein gaf voor de amanuensis cursus waren er zo'n vierhonderd medewerkers in de ondersteuning waarvan een klein kwart technicus. In 1972 waren dat er zo'n 2.500 waarvan technici grofweg een achtste uitmaakten. Er waren tal van nieuwe functies bijgekomen, de organisatie veranderde en met de groei in tal en variëteit groeide de interne vraag naar cursus en opleiding zowel wat betreft individuen als groepen. Met de toename van een extern aanbod en tegelijkertijd een meer gedifferentieerde interne vraag, richtte de universiteit zich meer en meer op de bemiddeling tussen scholingsvraag en aanbod. Deze rol werd ingenomen door de hoofdafdeling personeel:

Eind 1972 [werd] op voorstel van de toenmalige commissie studiefaciliteiten besloten tot de oprichting van een bureau opleidingen. Het bureau wordt thans bemand door twee medewerkers die ieder voor 10/10 werkzaam zijn.<sup>229</sup>

'Thans' was 1972; in 1982 waren er drie medewerkers, de dames M. van Bart en J.J. Verweij-Molenaar en de heer P. Peters, die zich bezig hielden met: 'Coördinatie van activiteiten op het gebied van opleiding, training en vorming (OTV), informatie, advisering en bemiddeling bij opleidingsvraagstukken, organiseren van opleidingsprogramma's'.<sup>230</sup> Cursussen werden er zelf weinig georganiseerd en voor zover het geval, vooral ten behoeve van de administratieve sector zoals een 'instructiecursus voor kredietbeheerders' (1974-1975, 240 deelnemers), een cursus 'kritisch lezen en zelf schrijven' en 'mondelijke taalbeheersing' voor administratieve medewerkers (1975-1976, 28 deelnemers), een

---

<sup>226</sup> CA UU 07.58, doos 191, CTR, *Verslag der werkzaamheden 1958*.

<sup>227</sup> Idem, 1966.

<sup>228</sup> CA UU 08.741, Brief college van bestuur aan OPRU 3 juli 1979.

<sup>229</sup> *Jaarverslag RUU 1973-1974*, 255.

<sup>230</sup> *Universiteitsgids RUU 1982-1983*, 39.

'cursus notuleren' (1978-1979); 'in company training voor Control Data Cyber 70/170' (1978-1979).<sup>231</sup> Jaarlijks waren er zo'n vijfhonderd aanvragen voor (individuele) studiefaciliteiten, aldus Peter Peters die in 1981 als opleidingsadviseur in dienst kwam.<sup>232</sup> PARA ging een andere weg; in toenemende mate bood PARA geen eigen opleidingen meer aan, maar bemiddelde stages bij de universiteit voor leerlingen van andere opleidingen bij de eigen werkplaatsen.<sup>233</sup> Ook dit 'leerlingenstelsel' verdween als de klassieke, grote werkplaatsen verdwenen en in 1996 viel het doek en werd PARA opgeheven.

### **'Op cursus'**

In de loop van de jaren 1980 was de universiteit onderhevig aan tal van veranderingen in de organisatie onder druk van bezuinigingen en aan veranderingen in de wetenschapsbeoefening. 'De teruggang in middelen maakt reorganisatie onvermijdelijk', schreef het college van bestuur in februari 1982.<sup>234</sup> Het zou een periode van totale reorganisatie worden mede ten gevolge van de TVC-operatie die in 1983 startte. Betrek hierbij de computerisering en automatisering die langzaam het dagelijks werken fundamenteel deden veranderen: overal deden de PC's hun intrede en men kan zich voorstellen dat in de loop van de jaren 1980 er andersoortige behoeften kwamen aan opleidingen en cursussen. Er werd flink bijgeschoold en 'op cursus' gegaan. Tussen 1984 en 1988 steeg de deelname aanzienlijk en ruim de helft van het ondersteunend personeel ging in die jaren op cursus.

Cursussen en bijscholing waren vooral gericht op ondersteunende werkzaamheden. In 1988 volgden 1652 medewerkers in ondersteunende functies een opleiding of cursus tegen nog geen tweehonderd wetenschappers.<sup>235</sup> Soms waren het gespecialiseerde opleidingen, zo vermeldde het jaarverslag van het FBU in 1998 dat 'de beveiligingsmedewerkers meer dan de wettelijk vereiste vakopleidingen hebben, aangevuld met opleidingen voor bedrijfshulpverlening, adembescherming en EHBO'. En de leiding kent 'twee personen die in het bezit zijn van de hbo-opleiding 'Hoofd Bedrijfshulpverlening''.<sup>236</sup> Een derde had het diploma van de hbo-opleiding Security Management behaald. Hier was er evengoed sprake van professionalisering en arbeidsspecialisatie. 25 jaar eerder was het opleidingsniveau van de 'bewakingsambtenaar', vergelijkbaar met dat van portier, die enkele jaren mulo kende, een EHBO-diploma had en vanaf de jaren 1950 tevens het landelijke vakdiploma N.B.O.B.<sup>237</sup> Midden jaren 1970 had de 'centrale bewakingsdienst' vooral bestaan uit portiers en bewakingsambtenaren. De laatste waren tevens 'onbezoldigd ambtenaar van het korps Rijkspolitie'. Voor de veiligheid bij de nachtelijke rondgangen kon men gebruik maken van enkele 'gecertificeerde diensthonden'. Ook deze kenden een opleiding.<sup>238</sup>

Eind jaren 1980 werden er steeds meer algemene cursussen aangeboden. Hierbij was relatief de grootste groep die van de medewerkers van het bureau van de universiteit, daar werd vrijwel iedereen 'op cursus gestuurd'. In de diverse opleidingsplannen voor het bureau waren management en de automatisering een steeds terugkerende prioriteit.<sup>239</sup> Dat hier en elders bij de faculteiten, het

---

<sup>231</sup> *Jaarboek RUU 1978-1979*, 96.

<sup>232</sup> Interview Peter Peters.

<sup>233</sup> CA UU 07.57, doos 283.

<sup>234</sup> *Uitgangspunten voor het Ontwikkelingsplan 1983-1987*, 12.

<sup>235</sup> RUU, *Statistisch overzicht personeel 1988*, 78-79. Bij wetenschappers ging het om wetenschappelijke inhoud, die in allerlei verbanden werd opgedaan als bij conferenties, lezingen en symposia. Het toenmalige collegelid H. Rosenberg verklaarde dat hij ieder verzoek van een OP-lid om op een cursus te gaan honoreerbaar vond, maar dat wetenschappers zichzelf maar moesten bijscholen (mededeling L. Heerma van Voss).

<sup>236</sup> *Jaarverslag FBU 1988*.

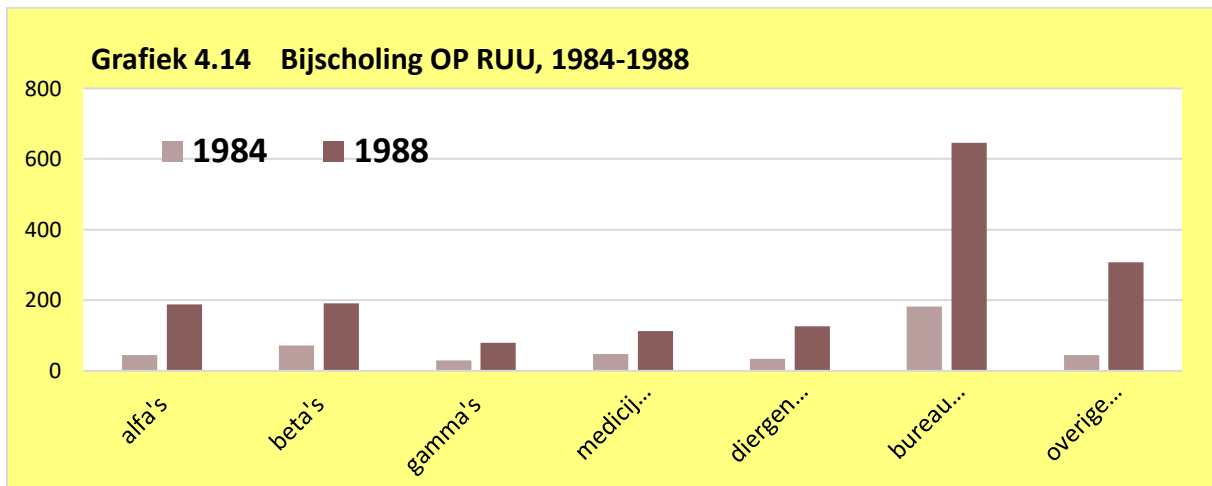
<sup>237</sup> Een N.B.O.B. diploma was het diploma van de vakopleiding die de beroepsorganisatie, de Nederlandse Bond van Onbezoldigd Opsporingsambtenaren en Bewakingspersoneel, opgericht in 1947, verzorgde.

<sup>238</sup> 'Onze bewakingsdienst', *Fylakra*, 1976/5.

<sup>239</sup> CA UU 08.86, 'opleidingsprioriteiten'.

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

volgen van cursussen of bijscholing vooral van belang geacht werd voor de organisatie, blijkt daaruit dat een ruime meerderheid (86%) van de cursussen voor 100% vergoed werd. Een opvallende loot in de cursusactiviteiten was de cursus Nederlandse les voor de Spaanse schoonmaaksters die gegeven werd in een zaaltje in het voorlichtingscentrum aan de Boothstraat.<sup>240</sup> Het beleid met betrekking tot het gewenste aanbod aan opleidingen werd steeds meer gekoppeld aan de ontwikkelingsdoelstellingen van de universiteit. Dat ging eveneens gelden voor de internationalisering en in 1995 kwam er nog een traject 'internationalisering OBP', bedoeld om leidinggevenden en stafmedewerkers uit de hoek van ondersteunend en beheersmatig personeel uit faculteiten en universitaire diensten meer vertrouwd te maken met de internationale dimensies waar de universiteit ondertussen binnen functioneerde.<sup>241</sup> Een studiereis naar Lund en Aarhus maakte daar deel van uit. In latere jaren gingen er enkele analisten naar buitenlandse laboratoria om daar ervaring op te doen.



Bron: *Statistisch overzicht personeel 1988 RUU*, 78-79.

Het opleidingspakket dat de universiteit aanbood in deze periode stond vooral in het teken van aanpassen aan de veranderende organisatie en omstandigheden. Duidelijk werd dit onder andere bij de opleiding die het Centrum voor Beleid en Management van de universiteit aanbood: 'strategisch management voor RUU-medewerkers'. De opleiding was bedoeld om hen 'beter in staat (te stellen) de veranderingsprocessen, beleids- en sturingsconcepten aan de eigen instelling te plaatsen en geeft tevens een breder perspectief op soortgelijke processen in andere maatschappelijke sectoren'.<sup>242</sup> Het was met name gericht op de opkomende groep van managers en beleidsmedewerkers en omvatte een vijftal thema's: 'strategisch management, veranderende maatschappelijke context, dynamiek in de organisatie, management- en interventietechnieken en management van innovatieve praktijken'. Naast cursussen waren er bij afdelingen en diensten presentaties en lezingen zoals bij de dienst Universitair beleid en planning (UBP) waar presentaties en discussies gehouden werden over nieuwe managementinzichten zoals die met betrekking tot Total Quality Management en Business Process Re-engineering.<sup>243</sup> Het functioneren binnen en van de organisatie was vaak het thema, dat gold ook de medezeggenschap: zo volgden vrijwel alle dienstcommissies workshops over hun functioneren en de

<sup>240</sup> 'Nederlandse les voor Spaanse werkneemsters', *Universiteitsblad*, 16 maart 1984.

<sup>241</sup> CA UU 08.86/01/004, het omvatte onder andere ontmoetingen in een aantal Deense en Zweedse universiteiten met gelijke functionarissen.

<sup>242</sup> Advertentie, *Universiteitsblad*, 27 juni 1991.

<sup>243</sup> Herinnering auteur. O.a. door Pieterjan van Delden (Van Delden, *Professionals; kwaliteit van het beroep*).

rolverdeling op vakgroepsniveau. Een geheel andere dimensie van het functioneren van de organisatie was te zien bij de faculteit Letteren waar directeur Peter Schelleman in 1998 een project startte om de secretariële ondersteuning te verbeteren:

[Waar toe] hij vorig jaar Schoevers bedrijfsopleidingen vroeg een zogeheten quickscan bij de secretariaten van de faculteit uit te voeren. Door de voortschrijdende professionalisering van de faculteit zijn de kwaliteitseisen voor secretariaten strenger geworden, volgens de directeur. Op sommige plaatsen hoorde ik hier nog steeds mensen de telefoon opnemen met een 'met Marie' of 'met Jannie'.<sup>244</sup>

Schoevers constateerde dat er tussen secretariaten (er werkten toen circa vijftig secretaresses bij de faculteit) en de leiding nog een 'duidelijk vacuüm' lag. Besloten werd tot een ontwikkelingstraject, want de 'secretariële ondersteuning (wordt) bij een professionele werkwijze nu eenmaal steeds belangrijker'. Makkelijk liep dit niet:

Iedereen wilde praktische cursussen gaan doen die voor hun eigen functie van pas kwamen. "Engels aan de telefoon" bijvoorbeeld", zegt Elise van Nederveen, secretaresse bij het Onderzoeksinstituut Geschiedenis en Cultuur. "De faculteit en Schoevers wilde echter in de eerste plaats eens op een rijtje hebben wat die functie zou moeten inhouden en welke kwaliteitseisen daarbij hoorden. Dat botste".

#### **4.8.2 Een moderne organisatie: aandacht voor automatisering, dienstverlening en leidinggeven.**

Automatisering bepaalde steeds meer het dagelijks werk en had groot effect. Neem de secretariële ondersteuning. Traditioneel verzorgden secretariaten het typewerk en als er veel typewerk was, dan was er vaak een typekamer. Daar werd meestal de eerste tekstverwerkersapparatuur geplaatst:

In 1983 arriveerde de eerste computer tekstverwerker met de naam 'Visietekst Systeem'. Opstartend vanuit een bijbehorende reuzenfloppy werd een Display Write-achtig programma geladen en verscheen het keuzemenu. (...) In het begin waren twee Visietekst Systemen voorbestemd om alleen door de secretariaatsmedewerkers gebruikt te worden.<sup>245</sup>

Dit raakte het werk van de andere medewerkers op de afdeling. Neem de afdeling Personeels-planning bij de hoofdafdeling SOZA. Rond 1986 kreeg de afdeling met ongeveer tien medewerkers, de beschikking over eerst een, later twee Olivetti's.<sup>246</sup> Daar moest men op intekenen wanneer men deze voor zijn rekenwerk en planningsschema's wou gebruiken; een brief werd door het secretariaat uitgetypt. Drie jaar later stond op vrijwel elk bureau een PC. Dat was toen nog vooral een veredelde typemachine waarbij men met de floppy disk naar het secretariaat moest om de brief in het juiste format te krijgen. Tien jaar later was de PC vooral een communicatiemiddel geworden, met haast eindeloos veel ICT mogelijkheden.

Met de komst van PC's en vervolgens internet en digitalisering veranderde het gehele concept van werken, dat steeds meer projectmatig van opzet werd. Er kwam een diversiteit aan kantoorprogramma's beschikbaar: behalve tekstverwerkingsprogramma's, een elektronische kaartenbak, programmatuur voor rekenmodellen (spreadsheets) en tekenprogrammatuur. Dit had zo zijn effecten

---

<sup>244</sup> 'Wie zijn hier de managers?', *Universiteitsblad*, 27 mei 1999. Ook volgend citaat.

<sup>245</sup> Van Helvoort, *Een verborgen revolutie*, 18.

<sup>246</sup> Herinnering auteur die toen op de afdeling Personeelsplanning werkte.

op de organisatie want: 'Typistes [kregen] minder te doen en de typekamers werden geleidelijk overbodig'. De productielijnen werden steeds korter en directer: de medewerker zorgde zelf voor zijn informatie, zijn teksten en uiteindelijk tevens de archivering ervan. Was het tot kort na 2000 gebruikelijk dat een secretariaat bij de Bestuursdienst bij de afdeling Post- en registratuur een nummer opvroeg waarmee een notitie of brief gekenmerkt werd en gevolgd kon worden in het proces: dit werd op een gegeven ogenblik gekoppeld aan een geautomatiseerd systeem.

Vanzelfsprekend volgde het cursusaanbod deze en andere ontwikkelingen. Deels in een aanbod hoe om te gaan met de diverse systemen en applicaties, deels met een cursus- en bijscholingsaanbod dat mede ten doel had om de organisatie 'as such' beter te laten functioneren en individuen daarbinnen. Uniform handelen van functiegroepen en uniform gebruik van de kantoorautomatisering: secretaresses moesten kunnen werken met MS Office programma's en administratief medewerkers met systemen als het SAP HR.<sup>247</sup> Zo diende het hoofd van het secretariaat van het ondersteuningsteam financieel beheer van het departement Pedagogische en Onderwijskundige Wetenschappen (in 2008) een actieve beheersing te hebben van o.a. Windows, Word, Excel, Powerpoint en HTML. De vakspecifieke trajecten van weleer, zoals eens de fotografencursus, waren vervangen door cursussen gericht op het werken binnen de universitaire organisatie. Projectmanagement was zo'n thema dat won aan belang waarbij het cursusaanbod zich met name concentreerde op Prince2 en beoogde het projectmatig werken, dat op grote schaal werd geïntroduceerd, te verbeteren. Hele afdelingen werden op cursus gestuurd.<sup>248</sup> De in 2005 gestarte leergang 'excellentie in planning en control' was meer selectief, en kwam voort uit het belang van de interne P&C cycli voor de bedrijfsvoering.<sup>249</sup>

### **Dienstverlening**

Dienstverlening as such kreeg eveneens aandacht. Zo werden er in 2011 twee nieuwe opleidings-trajecten gestart: een voor medewerkers van facultaire OSZ-afdelingen (Onderwijs- en Studentzaken), hoe studenten het best te begeleiden en een voor HR-adviseurs. Voor de laatsten, de leergang Zakelijk Advies, waarbij gestart werd met de modules Diagnose en HR-Accounting.<sup>250</sup> Het ging hierbij niet alleen om vakkennis, misschien wel amper. Eerder ging het erom te komen tot kwaliteitsverbetering en uniformering van werkwijzen binnen de universiteit. Het uitwisselen van 'good-practices' en ervaringen van deelnemers, maakte deel uit van deze 'informele' standaardisatie. Binnen een organisatie die steeds minder in 'zuilen' ging werken, waar processen van meer betekenis werden dan afdelingen en waar vraaggericht werken van betekenis werd, werd natuurlijk het management eveneens verder geschoold en getraind. Dat gold zowel de leidinggevende wetenschappers, als leidinggevendenden in ondersteunende diensten.

### **Leidinggeven**

In de tweede helft van de jaren 1990 had de universiteit een traject gestart voor het hogere wetenschappelijk personeel, dat bestuurs- en managementfuncties ging vervullen: het academisch leiderschap.<sup>251</sup> Na 2000 werden vergelijkbare trajecten ingezet voor groepen binnen het ondersteu-

---

<sup>247</sup> Op basis van personeelsadvertenties in het *Universiteitsblad* in 2007-2008.

<sup>248</sup> De schrijver dezes heeft er nog levendige herinneringen aan. Oorspronkelijk was het projectmatig werken afkomstig in de jaren 1990 in de ICT-hoek opgekomen, maar werd al spoedig geschikt (gemaakt) voor projectmanagement en -werken.

<sup>249</sup> CA UU G-2/04/005, Leergang 'excellentie in planning en control'.

<sup>250</sup> *Jaarverslag UU 2011*, 40.

<sup>251</sup> Geïntroduceerd bij de jaarlijkse onderwijsdag op 5 januari 1995: 'Volgens Van Ginkel is er sinds de democratisering golf van de jaren 1960 sprake van een 'vast stramien' om verantwoordelijkheden bij hoogleraren weg te halen. De Utrechtse

nend personeel dat leidinggevende functies vervulde of wellicht zou gaan vervullen. Het eerst was het ‘netwerk OBP-talent’ dat zich met name richtte op ‘horizonverbreding en inzetbaarheid buiten het eigen onderdeel’ en de potentie heeft zich te ontwikkelen tot leidinggevende.<sup>252</sup> Een groep van tien à twintig personen in de schalen negen tot en met twaalf en tussen de 25 en veertig jaar, voorgedragen door hun leidinggevend, voerden een project uit bij een ander onderdeel en werden hierbij gecoacht door andere leidinggevend dan de eigen.<sup>253</sup> In 2005 werd het aanbod uitgebreid met een ‘OBP netwerk’ speciaal voor leidinggevend talent (schalen twaalf en dertien).<sup>254</sup> Deze laatste ging in 2006 over in een ‘management-development programma’ voor alle leidinggevend in de salarisschalen veertien en hoger (directeuren van instituten en diensten). Persoonlijke ontwikkeling stond centraal.

### **Mobiliteit**

Het versterken van mobiliteit binnen en naar buiten de organisatie kreeg meer en meer aandacht. Naarmate het duidelijk werd dat de organisatie in beweging zou blijven, kwam er meer aandacht voor het begeleiden van de medewerkers hierbij. Reorganisaties waren niet meer zoals in de jaren 1980 een afwijking van het normaal, maar steeds meer een dagelijkse werkelijkheid. In 1992 kwam er een speciale organisatie ten behoeve van het faciliteren van personeelsmobiliteit: Topselect, eerst onder leiding van Coen Pouw en later Marjon Ham.<sup>255</sup> Samengewerkt werd er met het Universitair Medische Centrum Utrecht en de andere universiteiten. Gepoogd werd mobiliteit tot een ‘normaal’ onderdeel van een ieders loopbaan te laten zijn. Zo werd in 2002 begonnen met een nieuwe loot aan de loopbaanbegeleiding, het midcareerconsult. Deze gold voor medewerkers tussen de 35 en vijftig jaar ‘die willen stilstaan bij hun loopbaan’.<sup>256</sup> In 2003 waren dat 209 personeelsleden, waarbij 83 van hen een vervolgtraject insloegen. Een van hen was Siska van Gelderen, secretaresse bij rechtsgeleerdheid. Ze was twintig jaar secretaresse geweest en wou nadenken over de volgende twintig. Na een tijdje gespeeld te hebben met de gedachte om te werken bij een reisorganisatie, een oude wens van haar, kwam ze erachter dat ze toch liever bij een grote organisatie als de universiteit zou blijven werken: ‘Dat is gelukt. Ik ben van het Studie- en Informatiecentrum Mensenrechten naar het International Office van Rechtsgeleerdheid gegaan’.<sup>257</sup> Toch een beetje reisbureau.

### **4.9 Het archief: niet iedereen ‘kon mee’**

Tot de taken van mejuffrouw Osinga die in 1921 aantrad als een van de eerste medewerkers van het bureau, behoorde het registreren en archiveren van in- en uitgaande stukken. Dat werden er steeds meer: in 1880 waren er driehonderd tot vierhonderd in- en uitgaande stukken geweest, waarvan overigens slechts zo’n 45 op de vergadertafel van de curatoren kwamen; de rest werd door de secretaris bedaan, eventueel in overleg met de president-curator. In 1900 was er al van een dubbel aantal in- en uitgaande stukken sprake en in 1910 was er weer van de verdubbeling sprake.<sup>258</sup> In 1932

---

rector meent echter dat herstel van het academisch leiderschap van hoogleraren de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek ten goede kan komen.’ (persbericht UU, 5 januari 1995). Zie ook het Personeelskatern *Universiteitsblad*, 16 april 1998.

<sup>252</sup> *Jaarverslag UU 2003*, 24.

<sup>253</sup> CA UU G-2/04/005. Schaal 9-12 betreft beleidsmedewerkers, projectmanagers en beginnend leidinggevend; schaal 14 en hoger zijn ‘zware’ directeuren van bijvoorbeeld diensten of faculteiten.

<sup>254</sup> *Jaarverslag UU 2004*, 23; CA UU G-2/04/005 ‘OBP-netwerk’.

<sup>255</sup> Topselect had ‘als doel het voorkomen van ontslaguitkeringen door middel van een resultaatgerichte arbeidsbemiddeling.’ (*Jaarverslag UU*, 96).

<sup>256</sup> *Jaarverslag UU 2003*, 24.

<sup>257</sup> *Jaarverslag UU 2004*, 24.

<sup>258</sup> Inventaris HUA 59/123-124, 151-152, 171-172; Jensma en De Vries, *Veranderingen in het hoger onderwijs*, 102.

## *‘Die zorg droeg voor dit goede verloop’*

omvatte de ‘cartotheek zeven onderdelen en 180 hoofden’. Van dit archief is in dit onderzoek dankbaar gebruik gemaakt.

Deze taak ontwikkelde zich op den duur tot de universitaire archiefdienst. Archiveren werd in Utrecht en elders een specialisme. Er kwamen speciale archiefopleidingen en een (landelijke) beroepsvereniging. In die zin hing deze functie tegen het professionele aan. Een archief omvatte echter veel uitvoerend werk, vaak minder geschoold werk. Archiveren was gekoppeld aan registreren en dat laatste gold eveneens de post. Rond 1970 kwamen er per dag zo’n 1.200 poststukken binnen die volgens een bepaalde systematiek werden gesorteerd en verspreid en voor een deel geregistreerd. Waar dit het bureau betrof, kon met een ingenieus systeem van gekleurde flappen bijgehouden worden of de brief al beantwoord was en waar het stuk te vinden was. De hele routing werd geadministreerd. In het bestuursgebouw in De Uithof dat in 1986 in gebruik kwam was er op elk van de vijf verdiepingen een archief en registratiekamer en deze boven elkaar liggende kamers werden onderling door een liftje verbonden zodat medewerkers hun post of document op elke verdieping kon inleveren. Een deel van de medewerkers had een specifieke opleiding genoten, veelal bij de Stichting Opleiding Documentaire Informatieverzorging.

Dertig jaar later is er, op een (in omvang slinkend) archiefdepot in kamer 007 na, nog slechts een ruimte in gebruik; het is het ‘zenuwcentrum’ van het archief, maar dossierkasten staan er niet meer. Papieren post en documenten zijn er nog amper. Mail en digitale documenten daarentegen des te meer, maar daar is geen postdienst of liftje meer voor nodig, wel een digitaal archief systeem en een ICT-ondersteuning. Dus ook het archief veranderde.<sup>259</sup> De omvang liep terug van ruim twintig medewerkers eind twintigste eeuw naar enkelen en wat er aan werk is, vereiste meer en andere opleidingen. Niet iedereen kon mee.<sup>260</sup>

---

<sup>259</sup> In 1923/1924 werd het papieren archief dat in 007 had gestaan over gebracht naar Het Utrechts Archief en daarbij opgeschoond (van 600 meter naar 100). Bij de verantwoording is deze overgang nader beschreven. De UU kent sindsdien nog alleen een digitaal archief.

<sup>260</sup> Zoals Constant Dedel die visueel gehandicapt was. Hij hield vanaf 1967 de (vertrouwelijke) personeelsdossiers bij in het centrale archief. Hij had als bijzondere kwaliteit een haast fotografisch geheugen zodat hij van vrijwel alle personeelsleden zaken als aanstellingsdatum en werkplek uit het hoofd wist. Hij wist altijd waar de dossiers waren opgeborgen en wanneer hij dat voor het laats had gedaan. Volgens zijn collega’s in 1999 ‘hoorde hij bij het meubilair, hij doet dit werk al zo lang.’ Zij bedoelden dit liefkozend. Op den duur verdwenen de papieren personeelsdossiers en helaas ook Constant. Het was de keerzijde van meer kennis en vaardigheden in het werk (‘Waar ik loop, maakt me niets uit’, *Universiteitsblad*, 3 juni 1999).



## **Hoofdstuk 5. Functies, vakbekwaamheid en professionals 2: conclusies**

**5.1 Gegroeid in taken, kennis en kunde**

**5.2 Karakteristiek 1: de aanwezigheid professionals**

**5.3 Karakteristiek 2: functiegroei, vernieuwing en specialisatie**

**5.4 Karakteristiek 3: opleiding en scholing**

### 5.1 Gegroeid in taken, kennis en kunde

In het vorige hoofdstuk is de ontwikkeling van het personeel in termen van vakbekwaamheid en professionalisering door de periode heen beschreven. Het was geen verrassing te constateren dat dit personeel 1) gegroeid is in kunde en kennis, 2) in samenstelling (herhaaldelijk) vernieuwd is en 3) in de breedte en diepte sterk ontwikkeld. Het was niet een eenduidige, continue ontwikkeling in de periode 1876-2011. In dit hoofdstuk zal aan de hand van de in hoofdstuk 3 geformuleerde karakteristieken, de ontwikkeling naar meer vakbekwaamheid worden geanalyseerd. Het betreft dan in het bijzonder:

- (1) De groeiende aanwezigheid van professionals binnen de ondersteuning (5.2).
- (2) Taakuitbreiding, arbeidsdeling en specialisatie in combinatie met functievernieuwing (5.3).
- (3) Het bij functies horende niveau van opleiding en het universitair aanbod voor bijscholing (5.4).

De analyse zal gekoppeld zijn aan de periodisering zoals deze in hoofdstuk 2 was geformuleerd. De koppeling zal in tabellen schematisch weergegeven worden. Deze zijn als volgt te lezen: met een – , +/- of +, eventueel ++/+++ , wordt aangegeven of er sprake was van een ontwikkeling gedurende de periode. Het moge voor zich spreken dat – staat voor niet, +/- voor enigszins, + voor ontwikkeling en ++ voor een sterke ontwikkeling.

### 5.2 Karakteristiek 1: de aanwezigheid professionals

Uitgangspunt bij deze karakteristiek is dat een groeiend aandeel van professionals in het totaal van de ondersteuning een uiting is van professionalisering. De betekenis hiervan is in eerste instantie kwantitatief van aard, maar, met verwijzing naar Mintzberg, geeft het tevens een bredere professionalisering aan. De invloed van de aanwezigheid van professionals strekt verder dan hun aantal en hun aanwezigheid is tegelijk een uiting van de moderniteit van de organisatie. Bij de omschrijving van het begrip professional is uitgegaan van het door Noordegraaf ontwikkelde concept waarbij hij vijf categorieën introduceerde: de *liberal professionals*, de *independent professionals*, de *streetlevel professionals*, de *welfare state professionals* en de *organizational professionals*.

Deze benadering van het begrip professional bleek op twee wijzen goed aan te sluiten op de Utrechtse situatie. Allereerst doordat de nodige functies als bibliothecaris, personeelsfunctionaris, studieadviseur en beleidsmaker paste in de door hem gegeven omschrijvingen. Ten tweede sloot deze benadering goed aan omdat hun opkomst samenhangt met de achtergronden die naar het idee van Noordegraaf bijdroegen aan het ontstaan van de *new professions*: de komst van de verzorgingsstaat (*welfare professions*) en die van grote, complexe publieke instellingen (*organizational professions*). Vergelijkbaar daarmee was de opkomst vanaf de jaren 1950 van een begeleidings- en verzorgingsstructuur voor studenten en personeel: het betreft dan vergelijkbare functies als functies als studentendecaan en bedrijfsmaatschappelijk werk. Eveneens vergelijkbaar was vanaf de jaren 1980 de groei in omvang en complexiteit van de universitaire organisatie waarbij er tal van nieuwe functies verschenen als beleidsmakers en managers.

Dat deze *new professions* bij de universiteit gerekend mogen worden tot de professionals, blijkt uit een vergelijk van een vijftal van deze *new professions* met de criteria die Wilensky formuleerde in zijn bekende artikel *Professionalization of Everyone?* In tabel 5.1 is dit kortelings weergegeven. Het betrof voorlichters/communicatie, studiedecanen, studieadviseurs, beleidsmakers en managers. Zij waren niet de enige, maar in aantal zodanig aanwezig dat er van een groep sprake was.

**Tabel 5.1 'Welfare en organizational professions' (ontwikkelingscriteria Wilensky)**  
**ondersteuning RUU/UU**

	<i>communicatie</i>	<i>stud.decanen</i>	<i>studieadviseurs</i>	<i>beleidsmedewerkers</i>	<i>managers</i>
<i>full time occupation sinds</i>	<i>jaren '70</i>	<i>jaren '60</i>	<i>jaren '70</i>	<i>jaren '70</i>	<i>jaren '70</i>
<i>training-school (+ bijscholing)</i>	+	+	+	+	+
<i>University ( wetensch . basis)</i>	+	+	-	+	+
<i>landelijke organisatie</i>	+/-	+	+	+	-
<i>internationale organisatie</i>	+	-	-	+	-
<i>invloed op interne regelgeving</i>	-	+	+/-	+	+
<i>invloed op externe regelgeving</i>	-	+	+/-	-	+/-
<i>code of ethics (formeel)</i>	+/-	+/-	+	+	-

Als tabel 4.12

### Groei en aandeel professionals

De opkomst van professionals is in de tijd bezien, van na de Tweede Wereldoorlog. De eerste *welfare professionals* deden hun intrede in de jaren 1950 zoals Van Lanschot haar werkzaamheden als studentendecaan begon in 1953 (al heette dat toen nog niet zo). De eerste bedrijfsmaatschappelijk werker kwam in 1954. Het waren de eerste stappen op een lange weg. Met de *management revolution* van de jaren 1970 en deels 1980, kwamen er tal van functies binnen op het vlak van beleid en management: *organizational professions*. In 1980 zullen dit er enkele tientallen geweest zijn. Voor de jaren erna zijn er geen betrouwbare overzichten van het aantal *organizational professionals*, maar in 2010 waren dit er zo'n 350 (fte) als is berekend in paragraaf 4.6 en tabel 4.10. Dat betrof met name beleidsmedewerkers en managers en coördinerende functies. Daarmee was het de grootste groep professionals naast welfare (65) en andere, meer 'klassieke' professionals (100) in 2010. Tezamen is dat 20 tot 25% van het totaal aan ondersteunend personeel (fte) in 2010. Gezien het feit dat er in 1960 amper van een (kwantitatief) aandeel sprake was, kan geconcludeerd worden dat er sprake was van een sterke groei van professionals sindsdien, en dat deze in hoge mate samenhang met de ontwikkeling van de universitaire organisatie. In tabel 5.2 is de groei schematisch weergegeven.

**Tabel 5.2 Karakteristiek 1: mate van aanwezigheid van erkende professionals OP, RUU/UU, 1876 - 2011**

1876-1916	1916-1951	1951 -1971	1971 -1982	1982 -1997	1997 -2011
-	-	+/-	+	+	+++

### 5.3 Karakteristiek 2: functieontwikkeling, vernieuwing en specialisatie

De opkomst van professionals, het is al eerder gememoreerd, past in de veel bredere ontwikkeling van functievernieuwing en specialisatie. Onder functievernieuwing wordt hier verstaan de vernieuwing in functies en vernieuwing in het samenstel van functies. Een ontwikkeling die onlosmakelijk verbonden was met de groei in aantallen, functiedifferentiatie en het verdwijnen van bestaande functies en de

komst van nieuwe. Dit drukte zich ook uit in de ontwikkeling van de functieordening die verschillende malen opnieuw geordend werd om het stelsel overzichtelijk te houden en nieuwe functies op te nemen. Rond 1920 waren er zo'n 25 functies vastgesteld als tuinman of bediende, rond 1980 was er sprake van tegen de tweehonderd functies, en in 2010 waren er tien functiefamilies, waarvan negen voor ondersteunende functies, met ruim honderd functieprofielen (UFO: universitaire functieordening). Dat was niet alleen een vereenvoudiging ten opzichte van de praktijk, het was ook een andere benadering van functieordening. In de UFO werd uitgegaan van taken, rollen en functies in de organisatie en de concrete werkzaamheden werden in het overleg tussen medewerker en leidinggevende afgesproken. Het maakte het stelsel en daarmee organisatie en medewerkers, meer flexibel en mobieler nu de functiebeschrijving niet langer werd gebaseerd op concrete werkzaamheden.

In de specialisatie en vernieuwing van functies was een permanent proces van aanpassing aan veranderende omstandigheden en behoeften gelegen. Functies als die van tekenaar of ponstypiste verdwenen en functies kwamen zoals in de ICT sector. Vaak ontstonden functies door specialisatie en afsplitsing van bestaande. Een gedenkboek vermeldde terugblikkend in 1994, dat 'de taken van de amanuensis, het 'manusje van alles', waren veelomvattend' geweest, echter:

De kliniekondersteuning werd uitgebreid. Voor de apotheek en de sterilisatie, het op orde houden van de kliniekrumten, het coassistentlaboratorium, de practicumzalen en de Collegezaal werden 3 mensen aangesteld. Daarnaast verleenden zij assistentie bij meer specifieke patiënten onderzoek (ECG en corname/longfunctie) en zorgden voor het afnemen van bloedmonsters.<sup>1</sup>

### **Een groeiend takenpakket**

Dat het aantal functies zich uitbreidde, dat er meer specialisaties kwamen en meer professionals, hing ook samen met dat het takenpakket van de ondersteuning zich uitbreidde. Een vergelijking tussen de functies die er in 1876 waren en in 2011, is slechts zeer beperkt te trekken. Slechts een enkele functie is gebleven zoals de pedel, de tuinman en de instrumentmaker, maar inhoud en werkzaamheden zijn hierbij aanzienlijk veranderd. Er zijn echter vooral heel veel nieuwe functies en specialisaties bijgekomen. De oorspronkelijke behoefte aan ondersteuning (negentiende eeuw) betrof voornamelijk huishoudelijke steun en diensten als: 'uitgeven van chemicaliën & glaswerk, lab. Benodigheden, schoonmaak van glaswerk. Stoken van centrale verwarming. Bodediensten, portiersdiensten, zorgen voor de collegezaal'.<sup>2</sup> Met de groei van met name het moderne, natuurwetenschappelijk onderzoek, groeide de behoefte aan technici, laboranten en ander specifiek opgeleid personeel dat directe diensten kon leveren voor het onderzoek en onderwijs. Andere disciplines volgden.

In de loop van het interbellum begon de administratie in omvang en aard te groeien. Het was het directe gevolg van een (beginnende) groei van de universiteit en overheidsregulering. We zien de groeiende administratie terug in de komst van secretaresses en administratief medewerkers (schrijfters en schrijvers) bij de instituten vanaf midden jaren 1920 (grafiek 4.6).<sup>3</sup> In de jaren 1950 en 1960 kwam er, in het kielzog van algemeen landelijke ontwikkelingen, een voorzieningenstructuur op voor studenten (tabel 4.7) en medewerkerpersoneelszaken, bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsartsen, et cetera); men kan spreken van de universitaire variant op de verzorgingsstaat.

---

<sup>1</sup> Binkhorst en Van Nieuwstadt, *Interne in de Uithof*, 36.

<sup>2</sup> Par. 4.3.2; HUA 59/1453, Aantekening bij ontslag aanvraag Verheul per 1 januari 1933.

<sup>3</sup> In 1925 waren er nog 'slechts' 7, in 1930 waren het er al 25 (het aantal instituten groeide van 25 naar 40). Zij konden typen (machineschrijven) wat een vernieuwing was in de administratieve sector. In vergelijking met de ontwikkelingen na de Tweede Wereldoorlog, was dit natuurlijk slechts 'kinderspel', maar de behoefte aan administratieve ondersteuning was ontstaan.

Na 1970, als de universiteit meer bedrijfsmatig wordt ingericht en er vanuit de samenleving om meer doelmatigheid, verantwoording, organisatiekracht en professioneel bestuur wordt gevraagd, leidde dit tot nieuwe taken, functies en werkzaamheden. Deze overgang wordt wel de *managerial revolution* genoemd. Deze werden voor een groot deel ingevuld door wat Noordegraaf noemde *organizational professionals*: managers, beleidsmakers, communicatiemedewerkers en anderen die betrokken zijn en daar ook verantwoordelijkheden in dragen, bij het functioneren van de organisatie. Vanaf de jaren 1990 veranderde de directe O&O ondersteuning van karakter en komen er andere, ondersteunende functies en specialisaties in de sfeer van logistiek, coördinatie, beleid en ICT. Het droeg bij aan de differentiatie van het OP.

### Funcievernieuwing

Groei van het takenpakket van de ondersteuning, de ontwikkeling van de technologie en veranderingen in de wetenschapsbeoefening deden functies en het samenstel van functies doorlopend vernieuwen. En dit in combinatie met dat de omvang van de ondersteuning in deze periode met een factor honderd groeide. Veelal verliep het proces van vernieuwing zich langs de weg van specialisatie. Tot de Eerste Wereldoorlog waren de ontwikkelingen in het personeel beperkt hoewel de wetenschap wel in ontwikkeling was. In aantallen en soorten functies was er dan nog weinig beweging; dat ging ergens tussen 1910 en 1915 veranderen zoals bleek uit een 'klacht' van amanuenses in 1916 dat er hogere en meer eisen gesteld werden aan hun werk, maar de salariëring onveranderd bleef.<sup>4</sup> Het was het begin van een doorgaande ontwikkeling, zij het dat daarbij een drietal perioden te herkennen zijn, zoals in hoofdstuk 4 betoogd, waarin er sprake is van een 'intensivering' in de ontwikkeling. Dat betrof het interbellum, de periode grofweg tussen 1950 en 1975 en de jaren na 1995. Daarbij was er telkens van een omvangrijke funcievernieuwing sprake; een trefwoordenoverzicht in tabel 5.3.

**Tabel 5.3 Trefwoorden groei en funcievernieuwing OP - RUU/UU**

	ontwikkeling personeel	taken/functies	'omstandigheden'
<b>Interbellum</b>	funcievernieuwing specialisatie	techn. assistentie administratie	monodisciplinaire wetenschap mechanische technologie, electriciteit
<b>1955 – 1975</b>	funcievernieuwing opleidingen (PARA)	techn. assistentie administratie, beheer begin welfare	wederopbouw, 'big science' computer, kunststoffen heterogene wetenschap 'neemt over'
rond 1970	beleid en management als nieuw taakveld	doelmatigheid & sturing	WUB economische crisis, TVC decentralisatie
<b>na 1995</b>	funcievernieuwing, ICT, 20 % professionals cursus: organisatiegericht	assistentie sturing valorisatie organisatie accountability optimalisatie	ICT, automatisering MUB, servicecentra ketengericht flexibilisering

De voortgaande vernieuwing en het veranderende samenstel van functies, betekende dat de functieordening, het overzicht van functies en hun inbedding in de organisatie, met enige regelmaat vernieuwd diende te worden. Bij de laatste wijziging, die met de invoering van de universitaire

<sup>4</sup> Zie citaat in paragraaf 4.3 (*Verslag Commissie salarisregeling 1916, 75*).

functieordening in 2002-2003, werden functies omschreven als een afgeleide van de taken van de organisatie waarmee de 'traditionele' ordening werd losgelaten waarin het beschrijven van de werkzaamheden en verantwoordelijkheden per afzonderlijke functie voorop stonden.

### Samenstelling ondersteuning

In een onderzoek in 2010 door het adviesbureau Berenschot werden functies ingedeeld naar hun relatie met de primaire processen zijnde onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening.<sup>5</sup> Al de wetenschappelijke functies waren daarin werkzaam, en dat gold eveneens een deel van het ondersteunend personeel. Het overig ondersteunend personeel werd in dit onderzoek omschreven als overhead, en deze was weer onder te verdelen in overhead direct ter ondersteuning van de universitaire primaire processen als laboranten, dierverzorgers en studentendecanen, en in generieke overhead die taken en werkzaamheden omvat welke elke organisatie kent zoals financieel beheer, huisvesting, administratie communicatie en bestuur. In tabel 5.4 zijn de verhoudingen weergegeven.

	1930	1950	1970	1990	2010
<b>werkzaam in primaire O&amp;O proces</b>	-	-	-	-	590 25 %
<b>specifieke O&amp;O ondersteuning</b>	180 65 %	235 65 %	1.150 45 %	1.400 50 %	660 25 %
<b>generieke ondersteuning</b>	95 35 %	210 35 %	1.350 55 %	1.350 50 %	1.200 50 %

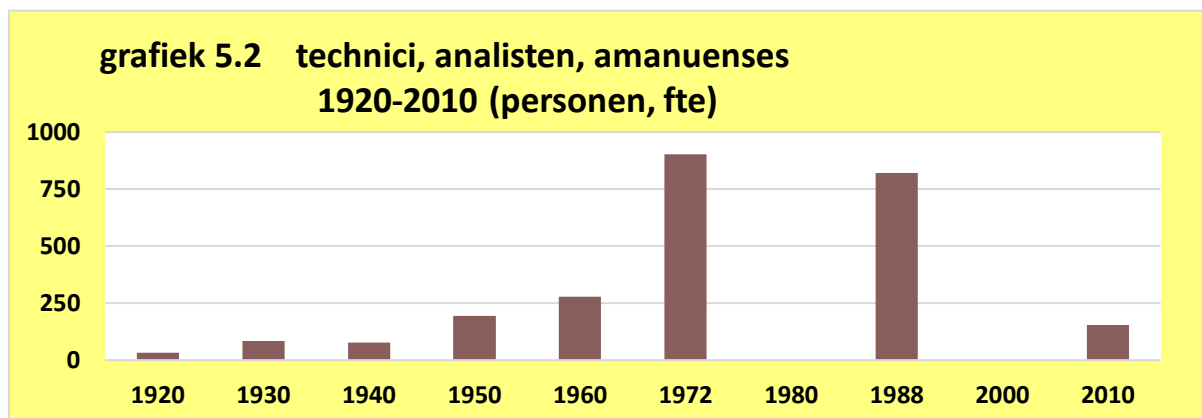
Vanaf het interbellum is deze benadering toe te passen op het Utrechts ondersteunend personeel, zij het dat de gegevens voor de periode voor 2010 minder gedetailleerd zijn dan waar Berenschot over kon beschikken (enquêtes).<sup>6</sup> Ook in deze 'grofheid' is het echter opvallend dat tot in de jaren 1950 het specifieke O&O ondersteunend personeel tweederde omvatte van het totale ondersteunend personeel en de generieke ondersteuning een derde. Een verhouding die daarna vrij snel veranderde naar 50/50. Dat is vanzelfsprekend niet los te zien van de toename van het beheer van de universiteit die vanaf dan zeer snel gaat groeien in aantallen studenten en personeel. Berenschot rekende in 2010 de helft van het personeel dat niet met generieke taken was belast, tot werkzaam in het primaire proces. Het ontbreekt voor 1990 aan voldoende gedetailleerde gegevens om dat voor dat jaar 'terug te kunnen rekenen', maar vermoed mag worden dat dit een lager percentage zou opleveren aangezien de 'primaire werkzaamheden' vaak bestonden uit ICT-achtige bezigheden en onderwijs- en onderzoekskoördinatie en sturing. Werkzaamheden die zich vanaf de jaren 1990 sterk hebben ontwikkeld.

Kijkend naar een van de meest traditionele functies in de ondersteuning, die in laboratoria en werkplaatsen (technici, laboranten) en die bij Berenschot gerekend werden tot ondersteuning van de primaire processen, zien we deze tot in de jaren 1980 in aantallen groeien (grafiek 5.2). De groei was

<sup>5</sup> Zie ter onderbouwing: bijlage 2 'berekenningsgrondslagen'.

<sup>6</sup> Voor de periode voor 1930 is het lastig de verhouding te reconstrueren tussen generieke en specifieke ondersteuning gezien de zeer beperkte aantallen personeel en onheldere functies als 'knecht'.

het gevolg van een sterke groei in het natuurwetenschappelijk onderzoek (‘big science’) dat op een haast industriële wijze werd georganiseerd. Na de jaren 1980 zien we een sterke terugval in aantallen:



Bron: Begrotingen RUU, *Statistisch overzicht personeel RUU 1988*, Berenschot Benchmark 2011.

Van de bijna duizend mensen die in de jaren 1980 werkzaam waren geweest in laboratoria en werkplaatsen, bleef slechts een beperkt deel over. Daar speelde de groeiende mogelijkheden en toepassing van technologie een belangrijke rol bij waarbij apparatuur tal van routinematige functies overnam en nieuwe technieken introduceerden. We zagen al dat er in de jaren 1990: ‘geminiaturiseerde, computergestuurde labtafels’ waren gekomen, waarbij de ‘chemisch analist is vervangen door elektronisch gestuurde pipetjes en kleine roermagneetjes’.<sup>7</sup> Het was daarnaast ook dat het niet meer mogelijk was om alle kennis en vaardigheden in eigen huis te houden. Thony van der Gon Netscher, hoofd instrumentenmakerij bij Geowetenschappen, vertelde in 2011:

Ik ben hoofd instrumentmakerij. ‘Hoofd’ omdat hier ooit meerdere mensen werkten. Vroeger zaten we hier met vier man, nog eerder met zeven. Maar door bezuinigingen zijn dat er steeds minder geworden en nu ben ik als laatste over. Ik ben hoofd over mezelf zeg ik altijd maar. (...) Bedrijven zijn vaak erg gespecialiseerd en tegen die expertise kun je niet op. [...] Mijn functie is er nu meer eentje van intermediair tussen wetenschap en techniek.<sup>8</sup>

‘Overdracht’. Moeilijk in cijfers uit te drukken is de overgang van taken die wetenschappelijk van aard waren of werden vervuld door wetenschappers, naar ondersteunend personeel. Analisten zijn daar een voorbeeld van, maar het gold evengoed mw. Nahuijsen aan wie de volkenkundige documentatie bij Culturele Antropologie werd overgelaten omdat de staf het er te druk voor kreeg.<sup>9</sup> Hier doorheen speelde tevens dat de wetenschapsbeoefening zich verder ontwikkelde en meer organisatie ging vergen ten gevolge van schaalvergroting en samenwerking met andere partijen binnen en buiten de universiteit, en nieuwe specialisaties als in de ICT-sfeer. Dit werd voor een deel opgevangen door medewerkers met niet-wetenschappelijke functies. Het was een ontwikkeling die in de jaren 1980 op gang kwam en zich daarna doorzette. Het is terug te zien in de ordening die Berenschot hanteerde in 2010 waarbij een kwart van het ondersteunend personeel werkzaam was in de primaire processen (tabel 5.4).

Dat sommige van de bestaande taken werden ondergebracht bij ondersteunend personeel en dat dit tevens gold voor het overgrote deel van de nieuwe, niet-wetenschappelijke taken, was deel van

<sup>7</sup> Hoofdstuk 4.1 (*Trouw*, 24 juni 1998).

<sup>8</sup> ‘Thony van der Gon Netscher, de laatste instrumentmaker’, *DUB*, 24 mei 2011.

<sup>9</sup> Hoofdstuk 1, paragraaf 1.1; ‘Afscheid mej. Nahuijsen’, *Universitaire Reflexen*, 11 februari 1972.

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

een groter proces van rationalisatie van de arbeidsdeling binnen de universiteit. Daar behoorde toe dat veel van het wetenschappelijke werk dat in oorsprong de werkzaamheden van de hoogleraar betrof, bij 'overige wetenschappers' werd ondergebracht (par. 4.3.1).

**Tabel 5.5 Karakteristiek 2: functieontwikkeling, specialisatie en vernieuwing OP RUU/UU, 1876 - 2011**

	1876-1916	1916 -1951	1951 -1971	1971 -1982	1982 -1997	1997 -2011
	-	+	++	+/-	+	++

#### 5.4 Karakteristiek 3: opleiding en scholing

Op twee wijzen werd het niveau van vakmanschap en scholing bezien: aan de hand van een aantal incidentele bronnen met betrekking tot opleidings- en functie-eisen bij enkele beroepen, en aan de hand van het aanbod dat de universiteit ontwikkelde en dat kennelijk van belang werd geacht. De kwaliteit van het ondersteunend personeel was altijd van belang en had altijd al de belangstelling van de hoogleraar of andere leidinggevendenden. Het niveau zal behoorlijk geweest zijn, ook in de kantoorfuncties. Zo weten we dat mevrouw Van de Sande Bakhuizen, werkzaam voor Rudolf Magnus als secretaresse, in verschillende talen kon corresponderen.<sup>10</sup> Diploma's werden vanaf de jaren 1920 een vereiste, al vond de verdere opleiding en scholing grotendeels in eigen werkomgeving plaats onder de hoede van de chef werkplaats of senioren in werkplaats, lab of kantoor. Het waren deze hoofden van werkplaatsen die, verenigd in de H.O.P., in de jaren 1920 een glasblazerscursus startte en in de jaren 1950 een amanuensis cursus. De universiteit steunde hen hierbij, maar liet de daadwerkelijke scholing aan de hoofden van werkplaatsen over. Na 1960 veranderde dat en ging de universiteit een groeiend aanbod aan cursussen en bijscholing opzetten.

**Tabel 5.6 Karakteristiek 3: opleiding en scholing OP RUU/UU, 1876 – 2011**

	1876-1916	1916 -1951	1951 -1971	1971 -1982	1982 -1997	1997 -2011
op werkplek	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-
verenigde technici (HOP)	-	+	+			
universiteit	-	-	+	+	+	++

Er is sprake van een gemiddeld steeds verder groeiend niveau van kennis en vaardigheden. Opleiding ging steeds zwaarder wegen zoals de voorzitter van het college van bestuur in 1973 meldde dat veel van de nieuwe medewerkers bij het bureau van de universiteit waren voorzien van beroepsopleidingen, waar 'het oude en vertrouwde ambtenarencontingent dat onder totaal andere omstandigheden heeft gewerkt en vaak in eigen huis geschoold' was.<sup>11</sup> Later was er sprake van een academisering van, in ieder geval bij de leidinggevende functies; rond 1990 was het merendeel daarvan al academisch gevormd.<sup>12</sup> En aan de andere kant verdwenen de ongeschoolde functies zoals

<sup>10</sup> *Begroting RUU 1922*, toelichting onder nummer 25.

<sup>11</sup> 'Universiteit werkt vaak onder ontoelaatbare omstandigheden', *Universitaire Reflexen*, 12 januari 1973.

<sup>12</sup> *Universiteitsgids RUU 1989*.



onder andere bleek uit de terugloop van WSW-medewerkers, waarvan er in 1988 nog ruim honderd waren gedetacheerd uit de gemeentelijke sociale werkplaats.<sup>13</sup>

### **Andere (bij)scholingsdoelen**

Voor zover er van ontwikkelingsfasen gesproken kan worden, is in de ontwikkeling van met name de ontwikkeling van de bijscholing door de universiteit (en H.O.P.), die zaken dus welke specifiek voor het werk bij de universiteit golden, een paar 'fasen' te herkennen. Tot in de jaren 1960 was alle aandacht gericht op het technisch vakonderwijs waaronder de cursus dierverzorger; voor administratieve bijscholing, wat als vakopleiding gold, werd naar mogelijkheden buiten de universiteit verwezen. Over de jaren 1970 zijn niet veel gegevens, al gaf het instellen van een bureau Opleidingen aan dat er verder 'op maat' georganiseerd en bemiddeld ging worden en over een veel breder terrein dan technische vakopleidingen en minder in langdurige trajecten. Het waren toen allang niet meer de technische vakgebieden waar (bij)scholing voor werd verzorgd, het gold ook de administratieve sector en de bibliotheken. Na 1980 verdwijnen de vakopleidingen vrijwel en komt er een scala van cursussen op maat of op basis van concrete situaties. Het breed opgezette en gevolgde aanbod voor computercursussen eind jaren 1980 is direct herkenbaar, maar het betrof ook cursussen als notuleren. Vanaf de jaren 1990 zet deze ontwikkeling door en komt er steeds meer aandacht voor het functioneren binnen de grote organisatie die universiteit heet. Dat liep uiteen van netwerktrajecten tot cursussen voor de medezeggenschap.

---

<sup>13</sup> *Statistisch overzicht personeel RUU 1988*, 50. De universiteit telde toen tegen de 7.000 medewerkers (WP en OP).

## **Hoofdstuk 6. Organisatie en sturing 1: beschrijving van ontwikkelingen**

### **6.1 Professor Went**

### **6.2 De organisatie vóór 1970**

6.2.1 *Instituten: 'onmisbare organen'*

6.2.2 *Faculteit, bureau en universiteit*

6.2.3 *Bestuurlijke hulpconstructies schieten tekort*

### **6.3 'Tussentijd': de periode 1970-1982**

6.3.1 *De WUB ingevoerd*

6.3.2 *De organisatie van de ondersteuning gaat veranderen*

6.3.3 *De organisatie van planning en beleid*

6.3.4 *Het bestuur loopt weer vast*

### **6.4 Kentering en vernieuwing: de periode 1982-1997**

6.4.1 *Indikatieve Beleidsschets*

6.4.2 *TVC en SKG*

6.4.3 *RUU 2001 en Bestuurlijke Vernieuwing*

6.4.4 *Het bureau ging in staking*

6.4.5 *'Helemaal vanuit de student'*

6.4.6 *De universiteit en haar bibliotheken*

6.4.7 *De organisatorische scheiding van onderwijs en onderzoek*

6.4.8 *Groeiende ambitie*

### **6.5 De universiteit als programma: de periode 1997-2011**

6.5.1 *Wendbaarheid op de proef gesteld*

6.5.2 *Professionalisering bedrijfsvoering (Probe)*

6.5.3 *Re-design en shared service centers*

6.5.4 *Naar een ondersteuning*

### **6.6 Blijvende ambitie: 'A World Class University'**

## 6.1 Professor Went

Er circuleert op YouTube een korte film uit 1932 waarin we professor Friedrich Went, directeur van het Botanisch Laboratorium aan de Lange Nieuwstraat, aan het werk zien in 'zijn' laboratorium.<sup>1</sup> Deze film werd gemaakt in opdracht van een groep biologiestudenten, mogelijk met het oog op het aanstaande emeritaat van Went in 1934.<sup>2</sup> In deze documentaire van circa twintig minuten zien we hem op het laboratorium aankomen waarna wij hem de gehele dag volgen bij zijn activiteiten: college geven, practica begeleiden, tentamen afnemen, overleg met de technicus, referaten aanhoren en bespreken, en andere bezigheden. Tussendoor verschijnt er regelmatig een klok in beeld zodat we een goede indruk krijgen van het drukke bestaan in het laboratorium. We zien de ruimten waar tegenwoordig het Universiteitsmuseum is gevestigd zoals de 'oude doctorandikamer' enkele practica en wetenschappelijke opstellingen zodat het duidelijk was dat hier wetenschap conform de 'state of the art' werd beoefend.

Het is een film zonder geluid en natuurlijk in zwart-wit. Het is een klein juweeltje voor wie geïnteresseerd is in de geschiedenis van wetenschap en universiteit want er zijn weinig 'live' verslagen van laboratoria uit die tijd. Een paar maal zien we in de film een bordje dat bij de ingang hing. Daarop kon de medewerker aangeven of hij of zij aanwezig was door zijn of haar eigen bordje om te draaien. Bij zijn binnenkomst draaide Went dan het plaatje met zijn naam naar voren, bij zijn vertrek weer naar achteren, dit nadat een van de bedienden hem in zijn jas had geholpen. Het bordje telde een tiental naamplaatjes en gaf in een nutshell aan wie er tot het personeel van het laboratorium gerekend werd. De functie van het bordje was vooral intern en kan gezien worden als een soort prikklok. Het was een van die kleine uitingen van een efficiënte en disciplinerende organisatie; het viel op als men afwezig was. Het bordje gaf met zijn indeling evengoed de verhoudingen in het laboratorium weer. Het naamplaatje van Went was het bovenste. Niet bepaald de alfabetische volgorde die later gebruikelijk werd; de volgorde was puur hiërarchisch. Onder dat van Went treffen we de bordjes aan van de assistenten, allereerst natuurlijk de hoofdassistente mej. C.J. Gorter en dan daaronder mej. H. Konings (dames eerst), H.G. de Buy en M.H. van Raalte.

De onderste helft van het bordje gaf de aan- of afwezigheid van het ondersteunend personeel weer. In volgorde waren vermeld de bibliothecaresse tevens administratief medewerkster, die niet bij naam werd genoemd, alleen met haar functie. Vervolgens iemand die afwezig was die dag, waarschijnlijk de tekenaar Adrianus de Bouter. Dan de technicus, eveneens in functie vermeld, waarvan wij weten dat dit de heer Pieter Adolf de Bouter was, de broer van Adrianus.<sup>3</sup> En dan daaronder bediende Löbel die wij al op de foto uit 1913 (afbeelding 4.2) zagen staan en de heer Willemse, bediende en stoker. Deze twee werden weer wel bij hun eigen achternaam genoemd, in tegenstelling tot de geschoolde functies. Het was het instituut in het interbellum ten voeten uit: afgegrensd en overzichtelijk. De werkvrouwen en de tuinlieden bij de aangrenzende botanische tuin, waren niet op het bord vermeld.

Dit Botanisch Laboratorium was gegroeid uit dat wat eerder beschreven is bij de foto van 1913 (afbeelding 4.2). Het was niet alleen gegroeid en met enkele nieuwe functies als tekenaar en administratief medewerker, er had zich ondertussen een 'afsplitsing' voorgedaan. 'Afgesplitst' was het

---

<sup>1</sup> Video Prof. Went en het Botanisch Laboratorium, 1932.

<sup>2</sup> EYE catalogus; zie ook Faasse, De Utrechtse bètawetenschappen 1815-2011, 79.

<sup>3</sup> A. de Bouter werd in het Jaarboek RUU 1931-1932 vermeld. Zeer waarschijnlijk betreft het twee broers (ouders: Adrianus de B. en Hendrika Petronella Mooij) en beide in Utrecht geboren (HUA, BS 5261) Adrianus (1884-1960) en Pieter Adolf (1894-1980). Adrianus was volgens andere BS documenten eerder werkzaam als lithograaf, Pieter Adolf als horlogemaker.

Botanisch Museum en Herbarium onder leiding van professor August Pulle dat elders in het gebouw werd gevestigd. Hier werkten een vijftal medewerkers waaronder een technicus en een amanuensis.<sup>4</sup> Ondertussen was er een (tweede) hortus bijgekomen door een schenking: het Cantonspark in Baarn met acht tuinlieden. De laatste stond eveneens onder directeurschap van Pulle.

### **Opzet hoofdstuk**

Was in de vorige hoofdstukken de aandacht gericht op de functies, het personeel en de groei in vakbekwaamheid die zich daarbij in het algemeen voltrok, in dit hoofdstuk staat organisatie en aansturing centraal en de modernisering ervan. Evenals het thema 'professionalisering van het personeel', wordt het thema 'modernisering van de organisatie' in twee hoofdstukken besproken, in het voorliggende hoofdstuk 6 worden de ontwikkelingen beschreven waarbij de periodisering wordt gevolgd zoals ontwikkeld in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 7 zullen de ontwikkelingen gezien worden aan de hand van de karakteristieken zoals in hoofdstuk 3 geformuleerd.

## **6.2 De organisatie vóór 1970**

Tot 1970 waren het instituut en het laboratorium de organisatorische bouwstenen van de universiteit conform de duplex ordo, en het overgrote deel van de ondersteuning was hierbinnen georganiseerd. Het universitair niveau was beperkt tot het bureau en de universiteitsbibliotheek; rond 1970 kwamen daar nog enkele universitaire diensten bij, in omvang overigens beperkt. Na 1970 veranderde dit drastisch na de invoering van de Wet Universitaire Bestuurshervorming.

### **6.2.1 Instituten: 'onmisbare organen'**

Het begrip dat een universiteit bestond uit instituten en laboratoria (en academische klinieken), zat heel diep. Men kon zich eigenlijk geen ander model voorstellen:

De instituten en laboratoria (zijn) onmisbare organen geworden van dat grote organisme, dat Universiteit heet. Elk instituut, elk laboratorium heeft zijn eigen aparte sfeer. Allen, hoogle-raren, stafleden, studenten, technici en administratief personeel, werken er aan hetzelfde doel, houden zich bezig met dezelfde problemen en ondervinden gelijk de vreugde bij succes en de teleurstelling bij mislukking.<sup>5</sup>

Aldus de redactie van *Solaire Reflexen*, het dan nieuwe blad voor het ondersteunend personeel, in februari 1955. Dit wat Rousseauiaans aandoende beeld van de universiteit als een verzameling van kleine, haast dorpse gemeenschappen, was de aanloop naar een nieuwe rubriek Instituten waarin per nummer (tweemaandelijks) een ander instituut of laboratorium besproken werd. Iets wat in goede aarde bleek te vallen bij de lezers. De institutenstructuur zat diep, want ook toen de nadelen ervan bleken eind jaren 1960, nam het bestuur van de universiteit in 1969 nog 'als uitgangspunt van de nota de organisatie van de universiteit in instituten'.<sup>6</sup>

De instituten en laboratoria vloeiden voort uit de wetenschapsbeoefening, de monodisciplinaire specialisatie en differentiatie. Vóór 1940 waren vrijwel alle instituten en laboratoria nog 'kleine leefgemeenschappen binnen de grote gemeenschap van de universiteit', een uitdrukking gebruikt door Van Berkel in zijn onderzoek naar de Groningse universiteit vóór 1940; genootschapjes van gelijk

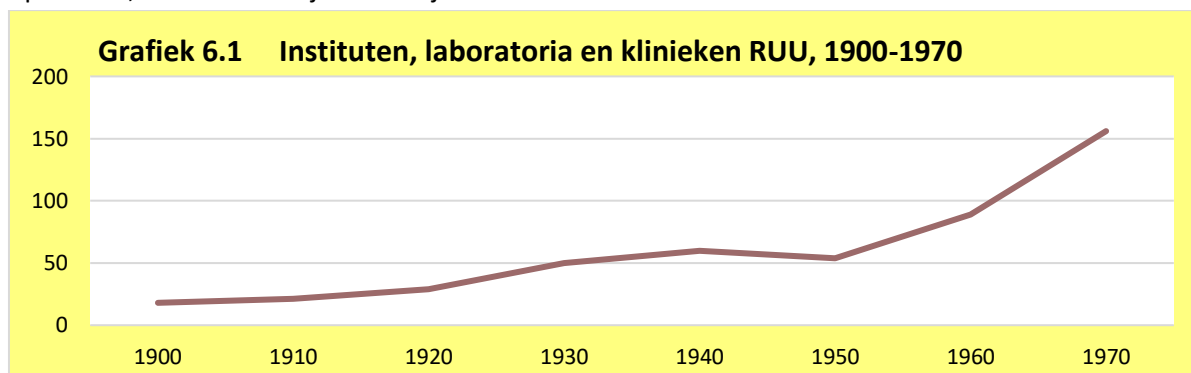
---

<sup>4</sup> *Jaarboek RUU 1931-1932*.

<sup>5</sup> *Solaire Reflexen*, februari 1955.

<sup>6</sup> idem, april 1969.

geïnteresseerden met personeel.<sup>7</sup> Een deel bleef overigens tot 1970 een ‘kleine leefgemeenschap’. Groot waren sommige academische klinieken met soms meer dan honderd verplegend personeelsleden. Deze waren evenwel niet in dienst van de universiteit en blijven om die reden hier verder buiten beschouwing.<sup>8</sup> Het is vanuit het heden moeilijk meer voorstelbaar dat grote wetenschappelijke prestaties, vaak in zulk een kleinschalige omgeving werden gerealiseerd. Christiaan Eijkman, hoogleraar-directeur van het Hygiënisch Laboratorium aan de Catharijnesingel werd in 1929 de Nobelprijs toegekend. In het laboratorium van Eijkman waren, naast hem, werkzaam een conservator, een hoofdassistent, een assistent en wat betreft de ondersteuning, een technicus, een bediende en een werkvrouw voor de schoonmaak. In 1930 was daar nog een amanuensis bijgekomen en een aanvraag voor een analist.<sup>9</sup> Zijn laboratorium in het toenmalig Nederlands-Indië, waar hij in feite zijn onderzoek had verricht aan het eind van de negentiende eeuw en dat hem de Nobelprijs opleverde, was ‘een zaaltje van 5 bij 10 meter’ met daarnaast een klein erf.<sup>10</sup>



Bron: Jaarboeken en Universiteitsgidsen RUU.

Hoe het dagelijks leven in deze instituten en laboratoria er uit zag en was georganiseerd, kunnen we enigszins achterhalen op basis van wat losse berichten enkele beschrijvingen en de al aangehaalde film over het Botanisch Laboratorium. Doelmatigheid van de organisatie en inrichting speelde hierbij een rol. Doelmatig moet hier vooral gezien worden in deze context als een afgeleide van het onderwijs en onderzoek in het instituut of laboratorium. Dit had een hoogleraar-directeur ondanks de autonomie waarbinnen hij werkte, echter niet altijd in eigen hand. Zo was hij afhankelijk van de huisvestingsmogelijkheden waarover rector H.F. Nierstrasz in 1925 meldde:

Het Vergelijkend Fysiologisch Laboratorium van collega Jordan (...) [is] niet meer dan een gebrekkige bergplaats van voor het onderwijs nodige instrumenten, tussen welke enige vrije ruimte overblijft, waarin een klein aantal studenten zich kan bewegen.<sup>11</sup>

<sup>7</sup> Van Berkel, *Universiteit van het noorden*, deel 2, 344

<sup>8</sup> Zo telde in 1924 de Heelkunde en Vrouwenkliniek zo'n honderd medewerkers in de verpleging: 42 gediplomeerden en zestig leerling-verpleegsters. Twee hoofdverpleegsters gaven leiding aan het verplegend personeel, bijgestaan door negen eerste verpleegsters. In 1930 was het aantal al gestegen tot circa 125, terwijl de Psychiatrisch-Neurologische kliniek in dat jaar tegen de 250 medewerkers telde (Jaarverslagen Stads- en Academische Ziekenhuis Utrecht).

<sup>9</sup> *Begroting RUU 1925, Begroting RUU 1930*; Jaarboeken RUU 1924-1925, 1929-1930.

<sup>10</sup> In Weltevreden legde hij tussen 1888 en 1898 de basis voor zijn latere vitamineleer. Hier werkten enkele wetenschappers door op het door Eijkman ingezette onderzoek (Beriberi). De omvang en personele bezetting ervan is onbekend, maar kan niet groot geweest zijn. Volgens een beschrijving uit 1895: 'Een zaaltje van ongeveer 5 bij 10 m met een klein vertrekje als aanhangsel en een stukje erf, waar onder de kap van een ouden bloedzuigersbak een donkere kamer en de kippenkooien plaats moesten vinden.' Personeel bestond toen uit een medewerker, een amanuensis en soms een gedetacheerde officier van gezondheid. Voor het voeren van de kippen, de schoonmaak en andere huishoudelijke bezigheden, zal er sprake geweest zijn van lokaal personeel dat verder niet werd genoemd (Jansen, Eijkman, 13).

<sup>11</sup> *Jaarboek RUU 1924-1925*, 129.

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

De commandant van het Brandweerwezen achtte de situatie bij dit laboratorium ernstiger; dit diende naar zijn mening eigenlijk onbewoonbaar verklaard te worden, want 'blussing is vrijwel ondoenlijk'. Bovendien, 'in een der laboratoria, waar o.a. met ether gewerkt wordt, brandde een gewone kachel, wat ontoelaatbaar is'.<sup>12</sup>

### **Modernisering en rationalisering**

Als er wel de mogelijkheid was om te bouwen of om bestaande bouw aan te passen, dan gingen, zeker bij werkplaatsen en laboratoria, het moderniseren van de organisatie en de gebouwinrichting vaak hand in hand. Bij de grotere laboratoria en instituten werd gestreefd naar doelmatigheid en geschiktheid. In voorkomende gevallen was het de hoogleraar-directeur die persoonlijk betrokken was bij de ontwerpen. Tot de doelmatigheden behoorde dat onderwijs en onderzoek zodanig waren gesitueerd in het gebouw dat studenten en medewerkers enigszins gescheiden bleven. In het nieuwe Farmacologisch Laboratorium aan de Vondellaan, waar de eerste steen van gelegd werd in 1926 door de dochter van Rudolf Magnus, was er een aparte vleugel voor het onderwijs:

De studenten komen het gebouw via de achteringang binnen en kunnen dan direct naar de collegezaal of via een groot trappenhuis naar de practicumzaal op de tweede verdieping. Staf en bezoekers komen het gebouw via de hoofdingang aan de voorkant binnen'.<sup>13</sup>

Vergelijkbaar werd de inrichting van het in datzelfde jaar verbouwde Fysisch Laboratorium waar de collegezaal links van de ingang lag en de medewerkers naar rechts gingen. Van dit laboratorium weten we meer omdat in 1926 ter gelegenheid van de verbouwing een brochure was uitgebracht over de inrichting van het gebouw. Met de verbouwing en modernisering in 1926 was het laboratorium internationaal 'op de kaart gezet' door de hoogleraar-directeur Leonard Ornstein. Sommigen vonden het 'a model workshop of science'.<sup>14</sup> Het was een van de grotere instituten waar toen enkele tientallen personeelsleden werkten (tabel 4.4). Er waren verschillende werkplaatsen: de algemene werkplaats, een schrijnwerkerij, een smederij, een werkplaats voor houtbewerking, een precisiewerkplaats en een werkplaats voor de glasblazers. Hiernaast waren er magazijnen, specifiek voor chemicaliën en fotografielkamers. Ter ondersteuning waren er twee lokalen bestemd voor de administratie:

Het grote lokaal is uitgerust met de nodige kasten voor het opbergen van correspondentie en formulieren, voor de cartotheek van het kabinet van instrumenten, verder bevinden zich er een inklapbaar schrijfmachinebureau en een tweede schrijfmachine, meer speciaal voor mathematisch werk. In de administratiekamer bevinden zich de boeken, waarin de gedane bestellingen genoteerd worden en tevens de aanvraagboeken voor de vervaardiging en reparatie van instrumenten.<sup>15</sup>

Aan mogelijk toekomstige ontwikkelingen werd eveneens gedacht, want alle 'kamers zijn in de hoeken met elkander verbonden door porseleinen doorvoerpijpen om het breken van gaten in muren later te vermijden'.<sup>16</sup> In hoofdstuk 4 zagen we al de organisatie ter ondersteuning van het onderwijs en onderzoek; in de praktijk met name het assisteren van medewerkers en assistenten en bij de diverse practica voor studenten. De ondersteunende organisatie was in twee afdelingen ondergebracht. Er

---

<sup>12</sup> HUA 59/1541, Brief van de commandant van het brandweerwezen, 28 december 1929. Het betrof een kolenkachel.

<sup>13</sup> Gispén, *Rockefeller en Utrecht*, 47.

<sup>14</sup> L.S. Ornstein, *a survey of his work*, 8-9.

<sup>15</sup> Van Dyck-Huffnagel, *Het natuurkundig laboratorium te Utrecht*, 27.

<sup>16</sup> Idem, 41.

was de organisatie van de werkplaatsen onder leiding van de chef-instrument-maker en de huishoudelijke en technische dienst onder leiding van de amanuensis-custos. Binnen de afdeling was er niet alleen sprake van een taakverdeling op basis van vakmanschap (als meubelmaker, glasblazer), maar ook wat betreft beheer. Zo was een van de amanuenses belast met de zorg voor de magazijnen en chemicaliën). De hoogleraar-directeur, in die periode Ornstein, was hun leidinggevende en had zelf ondersteuning van een stenotypiste.

Eveneens grotere instituten waren het al in hoofdstuk 4 besproken Botanisch Laboratorium en het Laboratorium voor Algemene en Anorganische Chemie, het Laboratorium voor Propedeutische en Analytische Scheikunde, het Farmaceutisch Laboratorium en het Laboratorium voor Organische Scheikunde. Vermoed mag worden dat zij een vergelijkbaar proces van modernisering doormaakten gezien waarnemingen van Ernst Cohen, de hoogleraar-directeur van het Laboratorium voor Algemene en Anorganische Chemie (het Van 't Hoff laboratorium). Volgens hem konden de Utrechtse laboratoria en instituten zich meten met de betere instituten in het buitenland zoals hij schreef naar aanleiding van zijn verblijf in de Verenigde Staten midden jaren 1920:

Hebt ge nu in Baker-Laboratory inrichtingen of apparaturen gezien, welke men ten onzent in de laboratoria nog niet aantreft, dan antwoord ik met een volmondig 'nee'. En dit 'neen' geldt a fortiori voor alle andere laboratoria, die ik in de States heb bezocht.<sup>17</sup>

Tegelijk zag hij nog wel 'verbeterpunten'. Zo vermeldde hij dat alle medewerkers bij het Baker laboratorium, waar hij een jaar gasthoogleraar was: 'een ieder zijn eigen 'postbox'' passeert bij het binnenkomen. Hij roemde de efficiency gedachte hierbij. In de jaren 1950 en 1960 konden sommige instituten en laboratoria behoorlijk groot worden. Het Fysisch Laboratorium was in 1960 gegroeid van enkele tientallen in 1926 naar zo'n 150 medewerkers, waarvan de helft in ondersteunende functies.<sup>18</sup> In de tien jaar erna verdubbelde de omvang. Het Zoölogisch Laboratorium bij de faculteit der Diergeneeskunde telde toen rond de honderd mensen, waarvan zo'n 65 ondersteunend.<sup>19</sup> Dit waren grootschalige instituten, maar daar stonden veel kleinschalige instituten 'tegenover'. De onderlinge verschillen tussen de instituten en laboratoria konden nogal uiteenlopen. Adviesbureau Bosboom en Hegener gaf in 1969 aan dat in 20% van de instituten 605 van het personeel werkte (WP en OP) en 805 van het budget werd omgezet. Of te wel, in zo'n 20 instituten werkten gemiddeld bijna honderd mensen, zowel wetenschappelijk als ondersteunend en in zo'n 90 instituten en laboratoria gemiddeld 15 personen. Er waren drie instituten met meer dan 150 medewerkers, de grootste telde er 260 en 14 telden er minder dan vijf.<sup>20</sup>

De grootschaligheid was vooral bij natuurwetenschappen en (dier)geneeskunde te vinden. Bij de andere faculteiten was kleinschaligheid in de ondersteuning nog troef. Zo telde het Instituut voor Geschiedenis in de eerste helft van de jaren 1960 vijf afdelingen met elk een hoogleraar, die bij toerbeurt directeur waren. Er waren verder in totaal drie wetenschappelijke hoofdmedewerkers, drie wetenschappelijke medewerkers, drie assistenten, mejuffrouw Nahuijsen de bibliothecaresse en twee schrijfsters, mejuffrouw Baljet en mejuffrouw Van der Hoog. Deze laatste was tevens werkzaam ter ondersteuning van het onderzoek bij de afdeling Economische Geschiedenis. Tot slot waren er de twee

---

<sup>17</sup> Cohen, *Levensherinneringen*, 243. Cohen bezocht laboratoria in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten, Duitsland, Frankrijk, Denemarken, Zweden, Zwitserland, Italië en Hongarije.

<sup>18</sup> *Instituutsverslag RUU 1959-1960*.

<sup>19</sup> Boomgaard, *Tien jaren Zoölogisch Laboratorium; 1960-1970*.

<sup>20</sup> Bosboom en Hegener, *Onderzoek naar de doelmatigheid van het functioneren van de RUU*, 1969, 15, bijlage 7.

conciërges Brugman en Schmidt. In totaal bemensten negentien mensen, georganiseerd in vijf afdelingen, het instituut aan de Kromme Nieuwe Gracht 20, waarvan vijf in een ondersteunende functie.<sup>21</sup> Er waren nog kleinere instituten als het Instituut voor Klassieke Talen en Oude Geschiedenis, gehuisvest aan de Drift, met drie afdelingen, drie hoogleraren, drie wetenschappelijke medewerkers, twee assistenten en geen ondersteunend personeel.

### **Autonomie**

Het idee van autonomie van de instituten en laboratoria was sterk geworteld en had steeds een rol gespeeld in de bedrijfsvoering. Het instituut was de werkvloer van de duplex ordo. Binnen de instituten was de ondersteuning geregeld, inclusief de bibliotheken, werkplaatsen en andere voorzieningen als donkere kamers. Men had alles in 'eigen huis', dat was gezien vanuit het werk in het instituut of laboratorium doelmatig, want onderwijs en onderzoek stond centraal. Aan collectief gebruik werd niet gedacht. Zelfs niet als men in hetzelfde gebouw zat, zoals het Botanisch Laboratorium en het Botanisch Museum en Herbarium in 1932, dan hadden elk hun eigen schoonmaak.<sup>22</sup> Dat gold evengoed de collegezaal of bibliotheek:

Een gemeenschappelijk gebruik van de bibliotheek komt hem niet wenselijk voor. 'De te raadplegen werken moeten als het ware tijdens het werk geraadpleegd kunnen worden: een speciale gang naar de centrale bibliotheek is ongewenst'<sup>23</sup>

Het al eerder aangehaalde onderzoek van het adviesbureau Bosboom en Hegener uit 1969 liet zien dat van de ruim honderd bekeken instituten en laboratoria (los van de academische klinieken) vrijwel alle een eigen bibliotheek hadden, meer dan veertig een eigen werkplaats en bijna zestig een eigen donkere kamer hadden.<sup>24</sup> Het beheer was veelal in handen van de hoogleraar al ging dat in de jaren 1960 enigszins veranderen. Van de bijna tweehonderd hoogleraren in 1970, is een deel directeur en dit kon evengoed hele kleine instituten betreffen. Er waren bij de ruim honderd instituten en laboratoria 65 hoogleraren directeur, bij 25 instituten was een ander staflid de beheerder en er waren veertien 'beroepsbeheerders'.<sup>25</sup> Dit los van de (circa vijftig) academische klinieken die niet vielen onder de universiteit, doch waarvan een deel onder leiding stond van hoogleraren. Het beheer werd veelal als neventaak gezien. Het waren met name grotere instituten die een professionele beheerder hadden, zoals bij het (grote en complexe) Fysisch Laboratorium waar vanaf 1957 Hans Wouters het beheer voerde. Hij was wel bij het instituut gepromoveerd en had daarna een tijd bij de Staatsmijnen gewerkt. Hij zou tot 1974 blijven.<sup>26</sup> Een commissie had al in 1955 vastgesteld dat vele hoogleraren het beheer liever kwijt dan rijk waren gezien de vele beslommingen die ermee gepaard gingen.<sup>27</sup> Toch bleef de hoogleraar-directeur bij velen de voorkeur hebben; de vrees was bij velen toch die van 'twee kapiteins' op een schip. Het bleek geen houdbare situatie en in de kring van bestuurders en mogelijk diverse

---

<sup>21</sup> *Universiteitsgids RUU 1960*.

<sup>22</sup> HUA 59/2058, Brief Pulle aan college van curatoren, 2 december 1932. Pulle beklagde zich bij de curatoren dat er bij hem meer op de schoonmaak bezuinigd werd dan bij zijn collega (Went) en dat dit 'de schoonmaakster van zijn afdeling niet onbekend is gebleven' en vervolgens tot 'ontevredenheid en ongewenste opmerkingen' had geleid. Het leidde niet tot een gezamenlijke schoonmaak.

<sup>23</sup> Van Burken, *Honderd jaar organische chemie in Utrecht, 1876-1976*, 79. Het gold ook voor zoiets als collegezalen: het gebrek aan ruimte bracht in 1925 de toenmalige rector Willem Vogelsang tot de verzuchting: 'Zes hoogleraren zijn gedwongen dezelfde collegezaal in het gebouw Payenborgh te gebruiken!' (*Jaarboek RUU 1920-1921*, 153).

<sup>24</sup> Bosboom en Hegener, *Onderzoek naar de doelmatigheid van het functioneren van de RUU*, 1969, 15.

<sup>25</sup> *Idem*, 19.

<sup>26</sup> 'Afscheid van de beheerder', *Fylakra*, 1974/4 en 1974/5. Hij zou de laatste jaren directeur a.i. van de subfaculteit zijn.

<sup>27</sup> HUA 59/1513, *Rapport (...) zakelijk beheer gewenste organisatievorm van de Universiteit*, 1955.



hoogleraren, werd eind jaren 1960 in de richting van een meer professioneel management gedacht: full time en daartoe opgeleid. Zo stelde het college van curatoren in 1969 dat er in toenemende mate behoefte was aan:

Personeelsleden die kunnen worden aangesteld in de rang van referendaris en hoger, teneinde het Bureau van de Universiteit en de bureaus van de faculteiten te kunnen bemannen op een zodanig niveau dat de belangen van de Universiteit en haar onderdelen in hun totaliteit kunnen worden onderkend en behartigd.<sup>28</sup>

## **6.2.2 Faculteit, bureau en universiteit**

### **De faculteit**

Tussen senaat en instituut en laboratorium stond, of wellicht beter, zweefde de faculteit. Dat was de verzameling van de hoogleraren die in die faculteit werkzaam waren. De faculteit als eenheid van verwante vakgebieden, bestond al voordat er van instituten en disciplines sprake was. Hoogleraren waren aangesteld bij een faculteit en na de wet van 1876 gekoppeld aan een specifieke leerstoel. Tot 1876 verdeelde de faculteit (de hoogleraren) onderling de onderwijstaken.<sup>29</sup> Na de opkomst van instituten en leerstoelen, bleef het takenpakket van de faculteiten beperkt tot onderwijsafstemming binnen de faculteit, de examenregistratie en het doen van voordrachten voor nieuwe leerstoelen en hoogleraren.<sup>30</sup> Bezien vanuit onderwijs en onderzoek waren dit belangrijke taken, maar als beheers- en administratief orgaan had de faculteit feitelijk geen functie. Groei van de universiteiten en de opkomst van vernieuwing in de wetenschapsbeoefening met inter- en multidisciplinaire samenwerkingen, leidde er toe dat de Wet Wetenschappelijk Onderwijs van 1960 sub- en interfaculteiten introduceerde. Het leidde er gelijk toe dat de faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen zich al spoedig in (zes) subfaculteiten opdeelde en enkele jaren later deelden Sociale Wetenschappen en Letteren zich eveneens op in subfaculteiten, zodat er in 1965 ruim twintig faculteiten, subfaculteiten en interfaculteiten waren tegen zeven faculteiten tien jaar eerder.

Het voorzitterschap van de faculteit, het decanaat, wisselde als bij het rectoraat jaarlijks. Ondersteunend personeel op facultair niveau, aanvullend op wat er bij instituten en laboratoria aan ondersteuning was, kwam amper voor in 1950. Het was geheel ondergebracht bij de instituten en laboratoria: de facultaire administratie, vooral de examenadministratie, werd bedaan door de secretaresse van de ‘dienstdoende’ decaan.<sup>31</sup> Alleen bij de faculteit Diergeneeskunde was er sprake van een kleine facultaire organisatie bestaande uit twee administratieve medewerkers en een tiental portiers cq. nachtwakers, tuinlieden en bedienden.<sup>32</sup> Een reminiscentie uit de tijd dat deze nog de eigenstandige Rijksveeartsenijschool was (tot 1926). Met de groei van de universiteit en de faculteiten,

---

<sup>28</sup> *Ontwikkelingsplan 1969/70-1972/73*, 13. Een referendaris was te vergelijken met een afdelingshoofd. Ook Bosboom en Hegener adviseerden een professionalisering van het management (Bosboom en Hegener, *Onderzoek naar de doelmatigheid van het functioneren van de RUU*, 18).

<sup>29</sup> Zo kon het gebeuren dat Chr. Buys Ballot (1817-1890), hoogleraar bij de Faculteit Wis- en Natuurkunde achtereenvolgens geologie en mineralogie, theoretische scheikunde, wiskunde, natuurkunde en weer later de ‘proefondervindelijke natuurkunde, fysische aardrijkskunde, de meteorologie’, doceerde.

<sup>30</sup> Voor de WUB bestond de faculteit uit alle gewone hoogleraren die daarin waren benoemd. ‘De hooglerarenfaculteit had tot taak de verzorging van onderwijs en wetenschapsbeoefening op haar gebied alsmede het afnemen van examens’; art. 59, lid 1, WWO 1960 (Louw, *Het Nederlands hoger onderwijsrecht*, 395).

<sup>31</sup> ‘Het tot dusverre gevolgde systeem, dat een hoogleraar met behulp van een schrijfster van zijn instituut de zaken bijhield, is niet meer vol te houden; alleen reeds de regeling van tentamens, examens, coassistenten e.d. vergt in de grote faculteiten een volledige kracht’, (HUA 59/1446, Brief secretaris Des Tombe aan president-curator Ter Pelkwijk, 10 mei 1952).

<sup>32</sup> *Universiteitsgids RUU 1951-1952*, 37.

veranderde dit echter langzaam; er kwam meer intern te organiseren. In 1971 hadden de vier grootste faculteiten een eigen directeur gekregen ondersteund door een klein bureautje.<sup>33</sup> De andere faculteiten hadden een faculteitsbureau(tje) met veelal een secretariaatsmedewerker en dat gold eveneens voor twee van de tien subfaculteiten; de overige subfaculteiten waren 'bureauloos'.<sup>34</sup>

### **Het bureau van de universiteit**

Officieel heette het centrale apparaat het 'bureau van de secretaris van curatoren', want het bureau stond de secretaris ten dienste. Na 1960, toen de universiteiten juridisch zelfstandig werden, werd dit het bureau van de universiteit waarbij de secretaris het hoofd bleef van het bureau. Het verzorgde kort gezegd de administratieve en beheerstaken van en voor de universiteit. Eerst in het interbellum was er zoiets als een bureau ontstaan. Lang had de secretaris de universitaire administratie thuis gedaan, bij gelegenheid ondersteund door de pedellen.<sup>35</sup> Tussen 1897 en 1922 was jhr. mr. J.F. Hooft Graafland de secretaris van curatoren. Hij werkte tot 1920 vanuit zijn 'zo comfortabele particuliere woning op de hoek van de Nieuwe Gracht en de Zuilenstraat' zoals Ernst Cohen later beschreef en waar hij 'de gehele administratie van de universiteit bedisselde'.<sup>36</sup> Hooft Graafland was de opvolger van J.F.B. Baert die secretaris was geweest vanaf 1875. Voor Baert was het secretarisschap een bijbaan geweest want zijn hoofdfunctie was Agent van de Nederlandse Bank in Utrecht. Hij was benoemd tot secretaris op voorstel van de president-curator van de universiteit, W.C. Mees, die ook president-directeur van die bank was. Bij het aantreden in 1897 van Hooft Graafland was het nog steeds geen fulltime baan, zoals bij zijn begrafenis in 1923 door een spreker werd opgemerkt. Maar, vervolgde deze, op den duur werden: 'de bemoeiingen ten behoeve van de universiteit dermate van omvangrijke aard (dat deze) de krachten van een man te boven gingen'.<sup>37</sup>

Het was aanleiding om een administratieve kracht aan te trekken in 1910. Dat werd Evert Homoet die we nog enkele malen zullen tegenkomen.<sup>38</sup> In 1920 werd een pand betrokken aan de Trans, nummer 10. In Trans 10 was een kamer voor de secretaris van Curatoren, een wachtkamer, een kamer voor de administrateur en een vergaderkamer voor de Curatoren.<sup>39</sup> Bij een verbouwing van het Academiegebouw een jaar later, kreeg de rector een eigen werkplek, dat, passend in de filosofie van de duplex ordo, los van het bureau was gesitueerd.<sup>40</sup> De administrateur was Evert Homoet en waarschijnlijk woonde hij de eerste jaren na de inhuizing in 1920 op de eerste verdieping van Trans 10. Na een aantal jaren werd vervolgens deze verdieping in gebruik genomen voor met name de universitaire administratie. Homoet bleef uiteindelijk tot aan zijn pensionering in 1954 bij het bureau

---

<sup>33</sup> H.J. Gunning (Rechtsgeleerdheid), mr. drs. J.P. Wildschut (Geneeskunde), drs. K.L. van Stegeren (Letteren) en mr. O.E.A.D. van der Wilk (Diergeneeskunde).

<sup>34</sup> Universiteitsgidsen RUU: Bureau faculteit Wis- en Natuurkunde, hoofd mw. Th. Van Gelder-van Lier; bureau subfaculteit scheikunde, hoofd: drs. J. Vermeer; bureau subfac. biologie, hoofd: dr. J.A. Leusink; bureau fac. sociale wetenschappen, hoofd: mw. M. Raaijmakers-Aarts; bureau subfac. psychologie, hoofd: mej. E.M. van den Berg; bureau centrale interfaculteit, hoofd: drs. J.P.A. Stolk.

<sup>35</sup> Er waren twee pedellen. In het *Reglement op de werkkring en de verplichtingen der beambten bij de Rijksuniversiteiten* uit 1880 werd oa. vermeld dat 'een der pedellen [...] zich dagelijks naar den Secretaris van Curatoren, de andere naar den Rector Magnificus, ten einde hunne bevelen te vernemen.' Daartoe kon gerekend worden 'de oproepingsbriefjes tot het bijwonen der vergaderingen [van Curatoren en hoogleraren] tijdig rond [te] brengen' (art. 49 en 50).

<sup>36</sup> Cohen, *Levensherinneringen*, 150.

<sup>37</sup> 'Begrafenis Jhr. mr. J.F. Hooft Graafland', *Utrechts Nieuwsblad*, 14 mei 1923.

<sup>38</sup> Mogelijk werkte Homoet al vanaf 1907 op basis van loscontract in de avonduren als assistent voor Hooft Graafland.

<sup>39</sup> Vries en Nijenhuis, *Oudmunstertrans*, 65.

<sup>40</sup> Tot dan was de rector afhankelijk van wat er beschikbaar was: '[...] een lokaliteit, die toevallig ongebruikt was: het oude pedellen-kamertje, de wachtkamer der hoogleraren of één der faculteitskamers.' (*Jaarverslag RUU 1921/1922*, 121).

en was al die jaren de tweede man in de bureauorganisatie. Laurens Seekles, hoogleraar medisch-veterinaire chemie en rector in 1957-1958, zou later zeggen dat hij in feite de universiteit bestuurde.<sup>41</sup>

In 1930 telde het bureau naast Homoet: Hageman, administratief medewerker, mejuffrouw Osinga, schrijfster, twee pedellen en een portier. Ter vergelijking, de universiteitsbibliotheek telde twaalf medewerkers. Het bureau groeide naar een tiental medewerkers aan het eind van het interbellum. In 1954, toen Homoet met pensioen ging, werkten er al zo’n zestig, voor een deel gehuisvest in de (middeleeuwse) woontoren en het claustraal huis bij het Academiegebouw.<sup>42</sup> De groei zette daarna onverminderd voort: in 1970 waren er circa vijfhonderd medewerkers, waarvan zo’n driehonderd belast met administratieve en secretariële taken.<sup>43</sup> De overige waren huishoudelijke dienst, technici (huisvesting), sportinstructeurs en dergelijke. De huisvesting aan de Trans en in het Academiegebouw was in de jaren 1950 te klein geworden. De nieuwere onderdelen werden ondergebracht in Domplein 28 (afdeling studentenbelangen, secretariaat van de senaat) en Hamburgerstraat 25 (bureau Onderzoek en documentatie).<sup>44</sup> In 1959 werden deze ingeruild voor het veel grotere Kromme Nieuwegracht 29. Maar om het groeiend bureau te kunnen blijven huisvesten, werden in de tien jaar hierna nog zo’n vijftien dependances in gebruik genomen in de binnenstad en een vestiging van de dienst Bouwzaken in De Uithof.<sup>45</sup> Deze fysieke versnippering droeg bij aan de toch al niet geringe problemen om deze snel groeiende organisatie te beheren, haar werkzaamheden te sturen en af te stemmen. Het beheer werd een steeds groter probleem en dat leidde in de jaren 1970 tot ernstige problemen. Dat gold overigens de universiteit in haar geheel, die in 1972 gehuisvest was in bijna tweehonderd panden in de binnenstad naast vestigingen in De Uithof.<sup>46</sup>

Bij zijn aantreden in 1946 had secretaris Des Tombe zich enkele doelen gesteld, waaronder ‘een administratief apparaat te scheppen dat aan redelijke eisen voldoet’.<sup>47</sup> Hij schreef dit de curatoren ter aankondiging van de eerste reorganisatie van het bureau zoals dit in 1945 opgezet was geweest met een algemene dienst, een financiële afdeling en het pedellen- en inschrijvingsbureau.<sup>48</sup> Deze opzet bleek na een aantal jaren onvoldoende te functioneren en dat betrof niet in de laatste plaats de financiële afdeling. Nieuwe taken brachten nieuwe activiteiten en werkwijzen met zich mede zoals ten gevolge van het bezwaar van de Rekenkamer tegen de afzonderlijke bank- en girorekeningen van de laboratoria en instituten. De curatoren besloten daarop een stichting in het leven te roepen onder hun beheer, dus de financiële afdeling.<sup>49</sup> Des Tombe constateerde in 1952 onderbezetting, een ‘gebrekkige outillage en primitieve hulpmiddelen’ en een ‘foutieve taakverdeling’.<sup>50</sup> Na advies van de heer (Ec.drs.)

---

<sup>41</sup> ‘Interview Seekles’, in: *Veterinair Historisch Genootschap*, Cahier 3, 70. Het was een ‘reprint’ van een interview uit 1967. Een opvatting die wellicht was beïnvloed doordat Seekles geen hoge pet ophad van B.J.L. baron de Geer van Jutphaas, secretaris van 1922 tot 1945, die hij verweet ‘de indruk [te wekken] zich nergens voor te interesseren’ en dat Seekles meende dat hij alles aan zijn rechterhand, Evert Homoet, overliet.

<sup>42</sup> De woontoren en het claustraal huis stamden uit de middeleeuwen. Eind negentiende eeuw kwam het ter beschikking van de universiteit. Het geheel ging na 1894 deel uitmaken van het nieuw gebouwde Academiegebouw; na de Tweede Wereldoorlog werd het in gebruik genomen voor het groeiende bureau van de universiteit, zo werd daar de kamer van de secretaris gevestigd op de begane grond. Zie ook Heijnen, *Met aan je voeten de zon*, 93-94.

<sup>43</sup> *Begroting RUU 1971*.

<sup>44</sup> *Universiteitsgids 1954-1955*. Het bureau bestond in 1954 uit: secretaris van curatoren; 1 algemene afdelingen: afdeling algemene zaken en bureau huishoudelijke dienst; 2. Beheers afdelingen: afdeling personeelszaken, afdeling materiele zaken, afdeling financiën en comptabiliteit (bureau boekhouding, bureau salarissen, bureau verificatie en buitendienst, kas); 3. Senaatszaken: secretariaat van de senaat en inschrijvings- en pedellenbureau. Voorts was er aan toegevoegd het bureau van de diergeneeskundige instituten en de warmtecentrale.

<sup>45</sup> *Universiteitsgids RUU 1971-1972; Huisvestingsplan bureau*, 1976, 1.

<sup>46</sup> Reinink, *De Uithof*, 47. In 1955 waren dat er nog 55 geweest.

<sup>47</sup> CA UU 07 doos 1, ‘Plan Des Tombe’, 1 februari 1954.

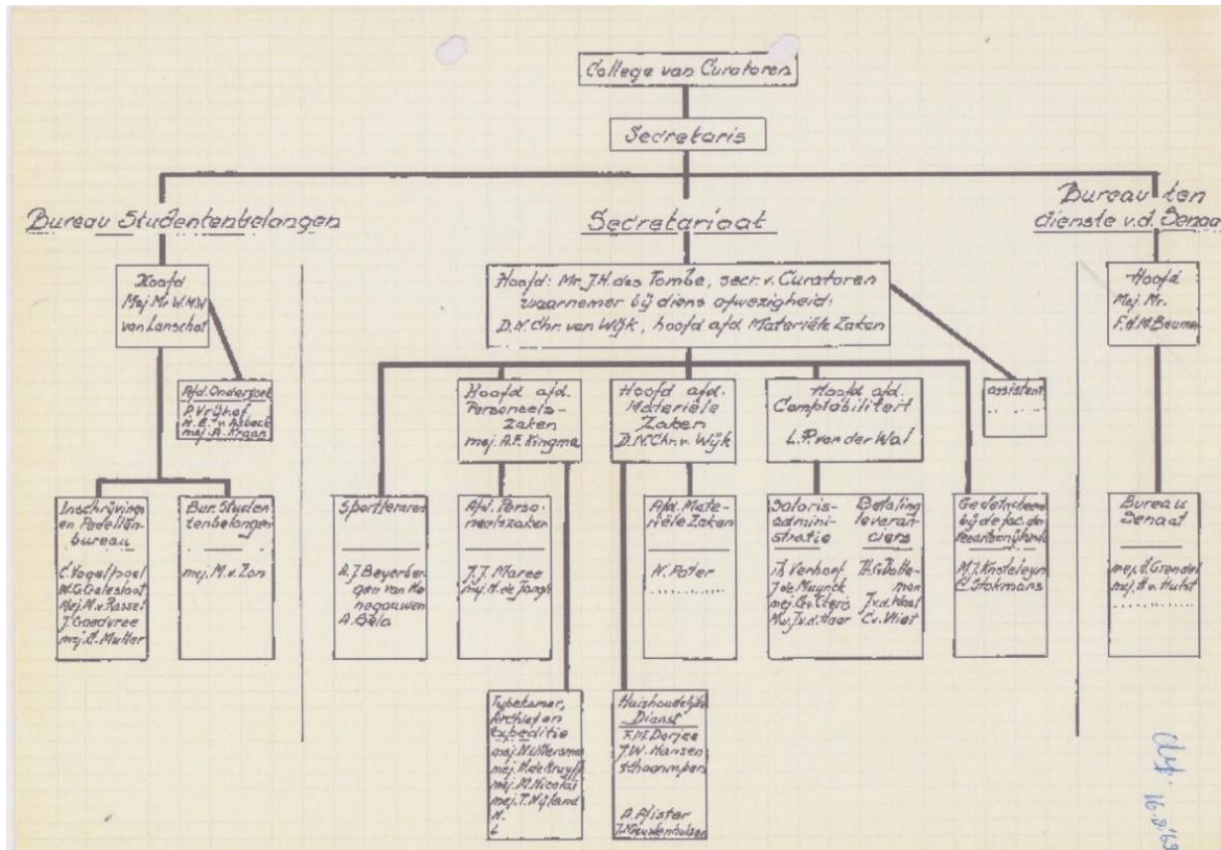
<sup>48</sup> HUA 59-3252, ‘Notitie secretaris van curatoren’, 7 november 1945.

<sup>49</sup> HUA 59/23, Verslag college van curatoren, 13 april 1953.

<sup>50</sup> CA UU 07 doos 1, Notitie 25 maart 1952 aan de secretaris m.b.t. de financiële afdeling, waarschijnlijk door Van Ganswijk.

'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

A.H.M. Wijffels van het Ministerie van OCW, kwam Des Tombe tot een nieuw organisatiemodel, het plan zoals weergegeven in afbeelding 6.1. Het was de eerste reorganisatie; er volgden nog vele. Tot 1980 zouden de reorganisaties met name gericht zijn op het accommoderen van de groei van het bureau; in 1980 verscheen het eerste plan dat ingegeven was door de noodzaak deze in te perken. Het bureau was dan echter al zo'n tien maal groter dan in 1954.



Afb. 6.1 1954: handgetekend vertrouwelijk voorstel voor 'nieuwe' bureau-organisatie door secretaris college van curatoren (CA UU 07, doos 1, plan Des Tombe, 1 februari 1954).

Met de groei van de universiteit en nieuwe regelgeving, groeide de administratieve last en het beheer van de universiteit. Dat dit groeiende takenpakket werd ondergebracht bij het bestaande bureau van de secretaris van curatoren, was voor de bestuurders nimmer een punt van discussie. Het was de universiteitsraad midden jaren 1970 die deze centralisatie voor het eerst ter discussie stelde. In de duplex ordo was het beheer toegewezen aan de curatoren en het was voor de tijdgenoten vanzelfsprekend zoals wel bleek uit een korte briefwisseling tussen de secretaris en president-curator in 1953.<sup>51</sup> Decentralisatie van het beheer naar faculteiten, het 'Angelsaksische model', werd daarin genoemd als mogelijkheid doch gelijk afgeschreven; faculteiten waren daar niet op berekend. Het was in de tijd ook wel een begrijpelijk standpunt, want het probleem van de curatoren was nu juist dat beheer van de immer uitdijende universiteit en decentralisatie vroeg een andersoortige organisatie. Bovendien paste decentralisatie geheel niet in de visie van het ministerie toen en daar maakten de universiteiten toen nog deel van uit. Na 1960 bleef de groei in administratieve en nieuwe ondersteunende taken grotendeels ondergebracht bij het bureau. Pas eind jaren 1960, 1970 is er op beperkte schaal en om praktische redenen, sprake van enige decentralisatie naar het facultaire niveau op het terrein van personeelszaken. In 1965 wordt de eerste (decentrale) personeelsfunctionaris

<sup>51</sup> CA UU 07 doos 1, Brief Des Tombe aan president-curator, 21 november 1953.

aangesteld bij het Fysisch Laboratorium, de heer Schoonheim.<sup>52</sup> Eerst eind jaren 1980 was er van grootschalige decentralisatie sprake.

1875 – 1897	mr. J.F. Baert	rechten, Leiden
1897 – 1922	jhr. mr. J.F. Hooft Graafland	rechten, Utrecht
1922 – 1945	dr. B.J.L. baron de Geer van Jutphaas	rechten, Utrecht
1946 – 1965	mr. J.H. des Tombe	rechten, Utrecht
1965 – 1972	dr. H. Schamhardt	natuurkunde, Utrecht
1972 – 1973	D.N. Chr. Van Wijk	onbekend
1973 – 1980	A. Korff	registeraccountant
1980 – 1989	drs. G.J.P. Rijntjes	sociologie, Utrecht
<i>De functie van secretaris veranderde en kreeg een beperkte lijnfunctie door de opdeling van het bureau in drie bestuursdiensten. Maarten Rook werd directeur Bedrijfsvoering en Verantwoording (1990-1997) en Wim Kardux directeur Universitair Beleid (1990-1993).</i>		
1990 – 1992	mr. W.G. van der Putten	rechten, Amsterdam
1993 – 1999	drs. W. Kardux.	natuurkunde, Utrecht
<i>In 1999 werd de functie secretaris opgeheven en de coördinatie en aansturing van de bestuursdiensten komt bij het college te liggen. In 2000 werd het beheer van de bestuursdiensten onder gebracht bij Paul Hermans als tijdelijke (experimentele) functionaris. In 2001 en de coördinatie van de beleidsvoorbereiding bij Erwin Vermeulen. In 2001 nam Peter Schelleman (directeur ICT) de functie van coördinerend beheer bestuursdiensten over tot 2004, en werd Vermeulen coördinerend programmadirecteur. In 2004 werd Vermeulen coördinerend directeur bestuursdienst:</i>		
2004 – 2005	ir. E. Vermeulen	industriële organisatie, Delft
<i>In 2005 werd de functie algemeen directeur bestuursdienst overgevoerd; in 2022 werd deze weer opgeheven:</i>		
2005 – 2009	ir. E. Vermeulen	industriële organisatie, Delft
2009 – 2016	dr. J.M.M. Kessels	scheikunde, Utrecht
2017 – 2022	drs. L. van de Zande	Nederlands, Utrecht

### 6.2.3 Bestuurlijke hulpconstructies schieten tekort

Het beheer en de aansturing van de universiteit en het bureau in het bijzonder, werd in toenemende mate een zorg. Sowieso is dit bij een professionele organisatie, zoals de universiteit getypeerd wordt door Mintzberg, geen eenvoudige aangelegenheid. Het zijn grote, complexe organisaties met talrijke doelstellingen. Steeds meer was de duplex ordo een knellend korset geworden. Veranderingen en aanpassingen kwamen slechts moeizaam tot stand. De bedrijfsvoering leed eveneens eronder: zo verzuchtte Des Tombe in een vergadering van het college van curatoren in 1951 bij een discussie over de 'arbeidstijden van administratief en technisch personeel', dat:

Hij reeds geruime tijd heeft getracht te bereiken, dat ook aan onze Universiteit de hand wordt gehouden aan de op dit stuk geldende bepalingen, doch dat tot dusverre weinig medewerking van de zijde der hoogleraren werd verkregen.<sup>53</sup>

Hij had zich bij zijn aantreden in 1946 ten doel gesteld om de in de duplex ordo ingebouwde tegenstelling tussen senaat en curatoren te overbruggen. Maar, constateerde hij, curatoren en bureau hadden in feite weinig invloed op ontwikkelingen en beheer van de instituten en laboratoria, evenmin waar het de bedrijfsvoering betrof. Het kon tot tegenstellingen leiden. Bij zijn afscheid in 1954 werd Evert Homoet toegesproken door de rector die naast veel lof opmerkte: 'Uw positie was moeilijk, want hoogleraren zijn lastig en hebben zelfgevoel. En dit was nu juist ook met U het geval. Daarom waren er wel eens botsingen'.<sup>54</sup>

In hoeverre het nu karaktereigenschappen waren of conflicterende verantwoordelijkheden laten we hier buiten beschouwing. Al in de jaren 1950 waren er zorgen over de groei en de

<sup>52</sup> 'Personeelsfunctionaris', *Fylakra*, 1964/5

<sup>53</sup> HUA UU 59/21, Verslag curatoren, 17 februari 1951.

<sup>54</sup> 'Administrateur Homoet zegt Alma Mater vaarwel', *Utrechts Nieuwsblad*, 4 februari 1954.

beheersbaarheid van de universiteit. De nadelen van de duplex ordo poogde men op te vangen met 'bestuurlijke hulpconstructies'. Dat gold de logheid van de senaat die in 1955 al meer dan honderd leden telde en dat gold de samenwerking tussen curatoren en senaat. De senaat poogde met het versterken van het 'dagelijks bestuur van de senaat', de eigen besluitvaardigheid te verbeteren.<sup>55</sup> De samenwerking tussen senaat en curatoren en daarmee het beheer, poogde men langs twee wegen te verbeteren. De eerste weg was die van bestuurlijke samenwerking. Die werd in 1953 ingezet toen de rector de maandelijkse vergaderingen van curatoren ging bijwonen als adviseur.<sup>56</sup> Wel bleef de zittingstermijn van de rector beperkt tot een jaar. In 1957 werd vervolgens besloten tot het instellen van een 'dagelijks bestuur' met de president-curator, de rector magnificus en de secretaris van de universiteit. Bovendien ging dit dagelijks bestuur wekelijks vergaderen; de curatoren hielden vast aan hun maandlijks ritme. Ook dit dagelijks bestuur groeide in omvang: in 1970, het laatste jaar van zijn bestaan, bestond dit uit de president-curator, de rector, de secretaris van de universiteit, de secretaris van de senaat, de prorector, de curator voor studentaangelegenheden en de curator voor de B-faculteiten.

De tweede weg was die van commissies voor allerlei inhoudelijke en procedurele vraagstukken. De bestuurlijke drukte nam toe, zoals in 1954 rector Rümke uitlegde:

Om al de vragen te kunnen beantwoorden, moeten commissies gevormd worden, die vergaderingen moeten houden, die met de faculteiten moeten overleggen, die rapporten moeten uitbrengen, die besproken worden en bediscussieerd in de Senatus Contractus, in de Senaat, dikwijls ook in het Rectoren College. Zeer veel werk wordt hier verricht door vele hoogleraren, werk, dat niet naar buiten toe blijkt, werk echter, dat van het grootste belang is voor de Universiteit.<sup>57</sup>

Naast de commissies van de senaat zelf, kwamen er steeds meer gemengde commissies die uit leden van de senaat en curatorium bestonden, soms aangevuld met externe adviseurs. Eind jaren 1960 telde de universiteit dertien van dergelijke commissies onder andere 'ter bestudering van de positie van instituten en subfaculteiten' en een gemengde 'begeleidingscommissie doelmatig functioneren' ten behoeve van onderzoek van het externe adviesbureau Bosboom en Hegener.<sup>58</sup>

### **Doelmatigheid**

Een zo'n gemengde commissie was al in 1955 gekomen met voorstellen voor een meer zakelijke aanpak van het universitair beheer. De commissie volgde op een eerdere discussie in het college van curatoren waarschijnlijk naar aanleiding van voorstellen voor de uitvoering van het rapport Reinink. Ten opzichte van die voorstellen, die we verder niet kennen, heerste er bij het college enige scepsis, maar het beheer van de instituten was een zorg aan het worden. De commissie stelde onder andere

---

<sup>55</sup> In 1954 poogde men de logheid te overwinnen door de senatus contractus dat als een dagelijks bestuur van de senaat gezien kon worden, meer bevoegdheden te geven en de mogelijkheid om namens de senaat op te treden. Rector Julius vond dit een belangrijke stap voorwaarts en zag 'in dit lichaam de oplossing voor het probleem der moeilijk te peilen meningen en de benauwde daadkracht.' (*Jaarboek RUU 1953-1954*, 153). De senatus contractus telde echter rond 1960 al tegen de 20 leden waarvan jaarlijks een deel wisselde. De volgende stap werd in 1964 gezet, het instellen van een 'viermanschap' van de rector, de prorector, de secretaris van de senaat en een lid van het overig wetenschappelijk personeel (stafconvent) met als taak zich 'te beraden op beleidsvragen, in het bijzonder die op langere termijn met betrekking tot onderzoek en onderwijs' (CA UU 07.58, Besluit senaat, 21 december 1964).

<sup>56</sup> HUA 59/23, Verslag vergadering college van curatoren, 21 september 1953.

<sup>57</sup> *Jaarverslag RUU 1953-1954*, 33. Het rectoren college was het landelijk overleg van rectores.

<sup>58</sup> CA UU 07, doos 1, 'organisatie'.

voor te komen tot beheerders bij de instituten, naast de hoogleraren.<sup>59</sup> De indruk is echter dat de invoering daarvan op zijn best traag verliep, en er was vaak geen duidelijke aanleiding. Bij het (geografisch) instituut De Vooy werd in 1963 de eerste parttime beheerder aangesteld, J. de Vries ‘die overigens ook wetenschappelijk medewerker was’; in 1966 kwam er een fulltime beheerder.<sup>60</sup> In de jaren 1960 kondigden zich evenwel de eerste financiële problemen aan en daarmee werden de bestuurlijke vergroot. Zo had men bij de faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen in de jaren 1950 en ‘1960 altijd de ‘paperclip-methode’ gehanteerd:

Elke subfaculteit afzonderlijk maakte jaarlijks een verlanglijstje met daarop, in volgorde van prioriteit, de gewenste leerstoelen voor de komende vier jaar en stuurde dat naar het faculteitsbureau – daar verzamelde de secretaris ze vervolgens, bevestigde ze aan elkaar met een paperclipje en stuurde ze door naar het College van Curatoren. Pas in 1965 rezen, tot stomme verbazing van de faculteit, hiertegen de eerste bezwaren van de Rector.<sup>61</sup>

Doelmatigheid werd van toenemende belang geacht. De wetswijzing 1960 waarbij de universiteiten juridisch zelfstandig waren geworden, had geen structurele wijzingen of beheersinstrumenten geïntroduceerd die beheer en doelmatigheid op universitair niveau konden bevorderen. Maar het thema was er. Op de Utrechtse ‘Dag van het Wetenschappelijk Corps’ 14 januari 1963 in het toenmalige Tivoli, was het thema: ‘De efficiency van de universiteit’.<sup>62</sup> In 1964 werd door het Economisch Instituut van de RUU op verzoek van curatoren een nota opgesteld: *Naar een meer doelgericht en doelmatig werken binnen de universiteit*.<sup>63</sup> Binnen de instituten begon het evengoed te knellen. Een medewerker bij het Fysisch Laboratorium sprak in 1966 van ‘de ingewikkelde en traditionele organisatie’ die het instituut was:

Waardoor voorstellen en veranderingen zo langzaam van de grond komen en afgerond worden. (...) Ik heb weleens het gevoel dat zelfs eenvoudige beslissingen heel hoog en/of heel ver weg en/of laat genomen worden.<sup>64</sup>

Halverwege 1967 inventariseerde de dan net ingestelde ‘Interuniversitaire Efficiency Commissie’, een samenwerking tussen de drie Rijksuniversiteiten Groningen, Leiden en Utrecht, dat er in 1967 in Utrecht zes grote projecten gaande waren.<sup>65</sup> Het betrof ‘de bestuursorganisatie van de universiteit’, ‘taak en plaats van het beheer en de beheerders’, ‘integratie en stroomlijning van personeels- en salarisadministratie’, ‘organisatiestructuur van het bureau van de universiteit’, ‘de opbouw van de werkplaatsfunctie in De Uithof’ en een ‘gedeeltelijke decentralisatie van de personeelsfunctie’. Er werden stappen gezet, althans volgens de curatoren in 1968 en het adviesbureau Bosboom en Hegener werd verzocht een onderzoek te doen naar het doelmatig functioneren van de universiteit. Deze gerichte inzet om te komen tot meer doelmatigheid en rationaliteit was geen overbodigheid want het onderzoek van Bosboom en Hegener gaf aan dat de duplex ordo een weinig florissant beeld opleverde. Volgens hen was er sprake van een (1969):

---

<sup>59</sup> HUA 59/1513, *Rapport commissie van onderzoek naar de (...) gewenste organisatievorm van de Universiteit*, 1955.

<sup>60</sup> De Pater, *Een tempel der kaarten*, 6.

<sup>61</sup> Faasse, *De Utrechtse bètawetenschappen*, 140.

<sup>62</sup> *Jaarboek RUU 1962-1963*, 62. Of de belangstelling er gelijk was, is evenwel de vraag: ‘De rede van Curator dr. Verwey trok buiten onze kring terecht aandacht, terwijl de inleidingen van collega Groenman en het staflid dr. Kramer eveneens behartenswaardige opmerkingen behelsden, die zo tot nadenken stemden, dat er maar weinig discussie was.’

<sup>63</sup> CA UU 07 doos 1, Nota, 27 februari 1964.

<sup>64</sup> ‘Over een begintijd’, *Fylakra*, 1966/3.

<sup>65</sup> CA UU 07.58 doos 112, Notitie, 14 juni 1967.

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

Versplinterde basisstructuur [en] in collegiaal verband werkend onder wisselend leiderschap in steeds van samenstelling veranderende groepen als faculteitsbesturen, subfaculteitsbesturen, sectiebesturen, faculteitscommissies, instituutsbesturen, dreigt ook voor de betrokkenen, dat zijn in de meeste gevallen hoogleraren, het zicht op de bestuursfunctie verloren te gaan. Dit wordt nog in zeer sterke mate bevorderd door de overal aanwezige tijdelijkheid van de functies (...).<sup>66</sup>

Oplossingen kenden volgens de onderzoekers, een nogal 'academische benadering' en te weinig een operationele. Dit falen, samen met een brede en vaak nadrukkelijk geuite roep om een andere, democratische bestuursvorm waarvan studenten en personeel deel konden uitmaken, deed de duplex ordo uiteindelijk in de mist van de geschiedenis verdwijnen.



Afb. 6.2 Besturen in 1968: zittend rector Joseph Lanjouw. Genomen tijdens de bezetting van de Curatorenkamer op 24 oktober 1968 (HUA 101655/6)

### **6.3 'Tussentijd': de periode 1970 – 1982**

In zijn nieuwjaarstoespraak voor de medewerkers van het bureau van de universiteit op maandagochtend 4 januari 1971, kenmerkte de toenmalige secretaris van Curatoren, Henk Schamhardt, de komende jaren als 'tussentijd'.<sup>67</sup> Hij verwees hierbij naar de veranderingen die op til stonden en hij voorzag een overgangperiode naar een nieuwe organisatie en bestuursvorm en een andere opzet van het landelijk universitair bestel. Aanleiding was de net in de Eerste Kamer aangenomen wet Veringa, beter bekend als de Wet Universitair Bestuurshervorming (WUB), die diep ingreep in het functioneren van het bestuur en de organisatie van de universiteit. Het was een belangrijke stap in de normalisatie van de universiteit als publieke instelling, zoals in hoofdstuk 2 al naar boren gebracht. Normalisatie in

---

<sup>66</sup> Bosboom en Hegener, *Onderzoek naar de doelmatigheid van het functioneren van de RUU*, 1969, 4, 17.

<sup>67</sup> 'Tussen de tijden', *Universitaire Reflexen*, 8 januari 1971.



de zin dat er sprake was van moderne bedrijfsvoering, management, doelmatigheid werd beoogd, er professioneel beleid en bestuur was en er publiek verantwoording kon worden afgelegd.

Het bracht veel met zich mee. De jaren 1970 kenmerkten zich door organisatorische aanpassingen die op het ondersteunend personeel van grote invloed zouden blijken. Schamhardt zal geen concrete periode in gedachten hebben gehad bij ‘tussentijd’; terugblikkend kan ‘tussentijd’ als typering gelden voor de periode tot 1982 wanneer een bestuurscrisis en de (landelijke) TVC operatie Utrecht ‘wakker schudde’.

### **6.3.1 De WUB ingevoerd**

De invoering van de WUB werd voortvarend ter hand genomen. Er kwam nogal wat bij kijken om de hele organisatie ‘om te bouwen’ want tal van zaken dienden geregeld te worden bij de twintig faculteiten en ruim 150 vakgroepen variërend van organisatorische en personele inrichting tot en met kiesdistricten en reglementen, verkiezingen en benoemingen.<sup>68</sup> Bij het Fysisch Laboratorium bereidde men in 1971 een nieuwe bestuursstructuur voor door een andere opzet van de al langer bestaande laboratoriumraad. Onder andere werden diverse commissies ingesteld: ‘Enerzijds vraagt het vergaderen veel tijd, anderzijds moet toegegeven worden, dat daardoor kritisch meeleven en meedenken van een veel groter aantal medewerkers dan vroeger mogelijk is geworden’.<sup>69</sup> In najaar 1973 werd de (aangepaste) laboratoriumraad opgeheven en opgaan in de subfaculteitsraad voor Natuur- en Sterrenkunde.<sup>70</sup> Dat alles terwijl de ‘verkoop’ gewoon doorging want onderwijs en onderzoek werden niet stil gelegd en het Rijksbeleid en de bezuinigingen bleven komen in de jaren 1970 als reactie op de ongebreidelde groei in de twee decennia eraan voorafgaand. Of zoals collegelid Theo Overbeek in 1972 stelde:

Het jaar begon met een verbod tot aanbesteding van nieuwe gebouwen, met een later iets gemitigeerde personeelsstop en met het laten varen van het Algemeen Financieel Schema. Samen met een sterk vergrote toeloop van eerstejaars bracht dit vele studierichtingen in moeilijkheden (...).<sup>71</sup>

De nieuwe structuur bracht een beoogde versterking van het universitaire management met zich mee. In combinatie met de opkomst van beleid en planning, maakte dit deel uit van de *managerial revolution* zoals in hoofdstuk 2 besproken. Het was de omslag van ‘governed and administered’ naar ‘managed’ zoals Geoff Lockwood het uitdrukte.<sup>72</sup> Daarbij werd management en beleid en planning steeds dominantier. Zo werd het indertijd eveneens min of meer gezien: ‘Door de nieuwe structuur wordt ook van het Bureau een andere aanpak verlangd’. Werkte deze voornamelijk ten behoeve van beheer, want onderwijs en onderzoek vielen onder de senaat en de faculteiten, ‘nu dienen ook andere taken binnen het Bureau hun grondslag te vinden’ was een conclusie van in 1972 door de colleges van bestuur van de universiteiten gehouden studiedagen.<sup>73</sup>

---

<sup>68</sup> Overigens verliep de invoering van de WUB niet altijd zonder problemen: bij de subfaculteit Psychologie werd de WUB door met name de studenten als te beperkt gezien wat leidde tot bestuurlijk disfunctioneren en onder curatelestelling in 1975 door het college van bestuur (Koops et al., *De sociale wetenschappen in Utrecht*, 26).

<sup>69</sup> *Fylakra*, 1971/1.

<sup>70</sup> ‘laatste Lab.Raad’, *Fylakra*, 1973/7.

<sup>71</sup> *Jaarverslag RUU 1971-1972*, 71.

<sup>72</sup> Lockwood, *Management and Resources*, 124.

<sup>73</sup> CA UU 07.511 doos 95; Interuniversitaire Commissie Doelmatigheidsverhoging (Unidoel), Verslag studiedagen colleges van bestuur, 19 en 20 oktober 1972.

### **Beleidsorgaan Doelmatigheidsverhoging**

De ontwikkeling waar de universiteit nu voor stond, werd, voor zover terug te zien, systematisch aangepakt. Het was allereerst de invoering van de WUB zelf waarmee een beheersbare organisatie was ontstaan en daarnaast kwam er aandacht voor het functioneren van het management en beheer. Het in 1970 opgerichte Beleidsorgaan Doelmatigheidsverhoging, waartoe door het adviesbureau Bosboom en Hegener was geadviseerd, zette de strategie uit om 'doelmatigheidsonderzoekingen te stuwen, sturen en coördineren'. Men zag, naast de invoering van de WUB, drie aspecten van doelmatigheid: algemene organisatie en efficiency, ontwikkeling van onderwijs en het opzetten van een afdeling voor vorming en training met name ten behoeve van de 'opleidingsmogelijkheden voor wetenschappelijke corpsleden, bestuursfunctionarissen en beheerspersoneel, op het gebied van onderwijskunde, management en intermenselijke verhoudingen'. Waarschijnlijk werd dit de latere afdeling OMAVO (organisatie en managementvorming).<sup>74</sup> Het was volgens de berichtgeving, niet het enige aandacht voor kwam: 'Ook aan andere vormen van doelmatigheid zal aandacht worden besteed: onderwijstechnologie en ontwikkelingsplannen, terwijl ook zaken als bedrijfseconomische analyse en research-management worden aangepakt'. Het was niet het enige dat uit het advies van Bosboom en Hegener voortkwam: dat gold al de in hoofdstuk 4 beschreven komst van de dienst Ontwikkelingsplan.

De *managerial revolution* ging niet aan Utrecht voorbij, zoveel was duidelijk. Het meest en direct zichtbaar was dat de WUB de maandelijks vergaderende curatoren had vervangen door vijf fulltime bestuurders. De secretaris, tot dan toe de enige fulltime bestuurder, was de zesde geworden. Dit was wel 'even wennen'. Er is geen twijfel mogelijk aan de loyaliteit van secretaris Schamhardt aan de nieuwe wet en het nieuwe college. Aangezien men echter onbekend terrein betrad, had hij wel een paar regels geformuleerd als antwoord op de vraag 'welke eisen stelt de collegiale verantwoordelijkheid aan de dagelijkse samenwerking?'<sup>75</sup> Hij bleef weldegelijk hoofd van het bureau en behield zijn 'contraseign' op uitgaande brieven, maar hij moest, zoals de latere secretaris Albert Korff bij zijn afscheid opmerkte: 'Feitelijk zijn leiderschap delen met vijf dagelijks bestuurders'.<sup>76</sup> De versterking van het management 'trok' in de jaren erna door de gehele organisatie zoals te zien was bij de versterking van de positie van de faculteitsdirecteur. Dit sloot aan op de (beoogde) versterking van het facultaire niveau, de middenlaag in de nieuwe piramidale structuur die de universiteit had gekregen.

Het duurde echter vele jaren eer de faculteit daadwerkelijk de basisstructuur van de universiteit vormden en centraal kwam te staan in het onderzoeks- en onderwijsbeleid. Na de invoering van de WUB ijde de 'versnipperde basisstructuur' nog lang na doordat de meeste instituten werden omgezet in een vakgroep en er zo'n 150 vakgroepen waren. Men kon zich waarschijnlijk niet anders voorstellen en de ontwikkelingen in de wetenschapsbeoefening waren evenmin dusdanig dat

---

<sup>74</sup> 'Op weg naar verhoging doelmatigheid', *Universitaire Reflexen*, 8 januari 1971. Na 1972 verdween het orgaan uit beeld.

<sup>75</sup> CA UU 07.511, 'Bestuursvorm Utrechtse Universiteit', notitie Schamhardt. Hij bepleitte onder andere dat men gewoon bij elkaar binnen kon lopen, dat er in vergaderingen tijd gereserveerd zou worden om elkaar te melden met wie men gesproken had of ging spreken en dat er naar buiten toe geen minderheidsstandpunten werden ingenomen. En ook dat de leden individueel geen toezeggingen konden doen op het personeel of materiele vlak los van collegebesluiten en, en hier sprak de secretaris, 'niet buiten de secretaris om penetreren in het apparaat'. Contacten mochten, maar de secretaris wenste daar wel van op de hoogte te zijn. In 1973 zou zijn opvolger Korff dit nog een keer herhalen: 'het bureau is hulporgaan van de secretaris, die tevens ervan de leiding heeft.' Iedereen is aan hem verantwoording schuldig 'een rechtstreekse verantwoordelijkheid van diensthoofden aan het college van bestuur of individuele leden daarvan is dan ook onjuist.' Dit had alles te maken met de coördinatie binnen de organisatie en het beheer van de middelen (CA UU 07.511, notitie Korff).

<sup>76</sup> Uit *Toespraken, gehouden bij het afscheid van de heer A. Korff*, 1980. De voormalig secretaris en later collegelid en voorzitter, Schamhardt, zei bij zijn afscheid in 1980 vergelijkbaar: 'Een secretaris had meer macht dan een CvB-lid nu.' (zonder titel, *Universiteitsblad*, 11 januari 1980).

de bestaande disciplinestructuur veranderde. Het duurde uiteindelijk tot 1997 eer de vakgroepen werden opgeheven al was hun rol als eenheid van onderwijs en onderzoek toen al 'uitgespeeld'.

### **Een overgangperiode**

De jaren 1970 zijn te typeren als een overgangperiode. Enerzijds waren er vernieuwingen: kwam er een nieuwe structuur, een nieuwe bestuurscultuur en zaken als managementvorming en -training. Anderzijds veranderde de dagelijkse praktijk op de werkvloer vooralsnog weinig en te midden van uitvoerige plannenmakerij kwam het niet tot een visie op de eigen ontwikkeling. Dat werd ook beseft als in 1974 het college van bestuur antwoordde op kritiek uit de universiteitsraad:

Men kan zich afvragen of er reeds van een eigen universiteitsbeleid kan worden gesproken. De ervaringen met de aanvankelijke uitvoering van de wet universitaire bestuurshervorming leren dat de beleidsformuleringen voor een belangrijk deel nog gezocht worden.<sup>77</sup>

Dit ontbreken werd nijpender naarmate er de bezuinigingen aanhielden in de jaren 1970; het ontbrak aan een kader om keuzes op te baseren, aan een perspectief waarnaar toe. Dat droeg uiteindelijk bij aan de bestuurlijke crisis die in 1981 manifest werd na enkele jaren gesluimerd te hebben. Het ontbreken ervan vormde midden jaren 1970 echter nog geen belemmering. De modernisering en professionalisering werden gewaardeerd en versterkte het zelfvertrouwen van de bestuurders zoals bijvoorbeeld bleek in een statement van rector Groenman in 1974:

De bestuurder van een decennium geleden die in een jaar plotseling zich geconfronteerd ziet met een boycot van collegegelden en huurpenningen van studentenkamers, met Haagse voorstellen omtrent een nieuw studiefinancieringsstelsel, met onzekerheid omtrent de voortgang van de nieuwbouw in De Uithof, met bezetting van instituten door studenten en met het kraken van leegstaande panden en met nog wel een paar dingen zoals numeri fixi en plaatsingscommissies, zou wellicht in enkele weken afgeknapt zijn. De bestuurders van vandaag gaan opgewekt door het leven en zij plegen daarbij met goed recht tegenover de extramurale belangstellenden op te merken dat in Utrecht de dingen rustig hun gang gaan.<sup>78</sup>

Dat de 'dingen' een aantal jaren later duidelijk 'minder rustig hun gang zouden gaan' en uiteindelijk eindigden in een bestuurscrisis en het terugtrekken van het college van bestuur in 1982, kon toen niet voorzien worden. Deze crisis in 1982 was de afsluiting van een decennium omdat er, ondanks het optimisme van Groenman, meer nodig was dan een professioneel bestuur om de universiteit zich verder te kunnen laten ontwikkelen.

### **6.3.2 De organisatie van de ondersteuning gaat veranderen**

Met de WUB werden de instituten en laboratoria ondergeschikt aan de opgerichte vakgroepen. Hun autonomie werd beperkt. Het zette op den duur de weg open naar een geheel andere organisatiewijze van de ondersteuning, namelijk op facultair en universitair niveau. In de WUB was het facultaire niveau, het middenniveau, een cruciale rol toebedeeld. Het moest de schakel zijn tussen de werkvloer en de grote organisatie die universiteit heet. Hier zou onderwijs en onderzoek gekoppeld moeten worden aan het financieel en personeel beleid. Er kwamen meer taken bij het facultaire niveau; zo

---

<sup>77</sup> *Begroting RUU 1974*, aanbiedingsbrief, 2.

<sup>78</sup> *Jaarverslag RUU 1973-1974*, 16.

dienden de vakgroepen hun begroting in bij de faculteit.<sup>79</sup> De faculteit diende dan een begroting in bij de universiteit gebaseerd op facultaire afwegingen. De faculteit kreeg een coördinerende rol tussen de vakgroepen, op financieel vlak en, gekoppeld hieraan, waar het de ontwikkeling van onderwijs en onderzoek betrof.

De groeiende betekenis van het facultaire niveau paste bij de ontwikkelingen in de wetenschapsbeoefening. Arie Rip zag rond 1970 een kentering van de periode van *Science: the Endless Frontier*, naar een fase van *robust knowledge production*.<sup>80</sup> De periode van disciplinair beoefende wetenschap werd opgevolgd door inter- en multidisciplinair onderzoek en onderwijs en door een heterogene, dat wil zeggen een wetenschapsbeoefening waarbij tegelijk meerdere methoden kunnen worden ingezet en uit meerdere disciplines geput kon worden. Dit vroeg om andere organisatievormen, wat een directe invloed zou hebben op het facultair niveau.

### **Het facultair niveau versterkt**

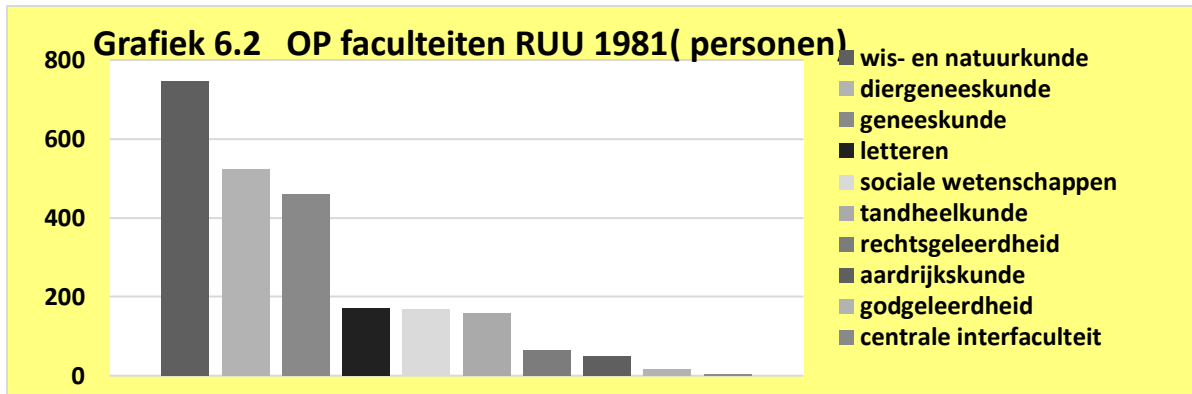
In de jaren 1970 zien we het ontstaan en soms versterking van de facultaire organisatie in de vorm van een bestuurlijke eenheid conform de WUB en een faculteitsbureau. Het is een stap in het versterken van het facultaire niveau. Onder versterking wordt hier verstaan het vergroten van de bestuurlijke en organisatorische kracht van de faculteit gericht op het ontwikkelen van onderzoek en onderwijs met het waar mogelijk bevorderen van samenhang tussen wetenschapsgebieden en met een optimale inzet van middelen.

In 1971 hadden alleen de vier grootste faculteiten (Wis- en Natuurkunde, Letteren, Diergeneeskunde en Geneeskunde) een in omvang beperkt bureau, bij de andere faculteiten was er een secretariaatsmedewerker of enkele medewerkers en een hoofd, en de subfaculteiten hadden in het algemeen geen eigen ondersteuning. In 1982 was het middenniveau verder gegroeid: alle faculteiten en alle subfaculteiten hadden ondertussen een directeur en een bureau of bureautje gekregen. Over precieze aantallen medewerkers bij de verschillende bureaus is weinig bekend, maar de universitaire gidsen geven een groei weer van de ondersteunende functies op faculteits- en subfaculteitsniveau. Als voorbeeld moge gelden het (grote) bureau van de faculteit Letteren dat in 1982 ruim twintig medewerkers was gaan tellen. De faculteit Letteren telde toentertijd 21 vakgroepen, zo'n 4.500 studenten en zo'n zevenhonderd personeelsleden, zo groot als de Utrechtse universiteit kort na de Tweede Wereldoorlog in haar geheel was geweest. En waarbij het bureau van de universiteit toen eveneens ongeveer twintig medewerkers geteld. Naast de administratieve en procedurele ondersteuning van het bestuur en faculteitsraad kreeg het letterenbureau staffuncties voor wetenschaps-, bibliotheek-, onderwijs- en personeelsbeleid en planning. Verder kwam er een afdeling voor beheer, materiele zaken en financiën. Deze staffuncties kenden zelf eveneens administratieve ondersteuning, evenals personeels- en studentenzaken. Een receptioniste en een medewerkster voor de koffie complementeerden het faculteitsbureau.

---

<sup>79</sup> Dit sloot enigszins aan op de bestaande praktijk. In 1953 hadden curatoren een procedure opgesteld voor de begrotingsbehandeling waarbij de begrotingen die de instituten indienden bij de curatoren, voortaan eerst voorgelegd moesten worden voor advies aan het faculteitsbestuur of de facultaire begrotingscommissie. (HUA 59/23, verslag curatoren 23 november 1953). Deze zou nog verschillende malen verfijnd worden. In 1955 werd besloten om de besprekingen in te gaan met een 'gelimiteerd bedrag. Bij gebreke daarvan zullen de besprekingen in deze commissies (...) weinig vruchtbaar zijn', vreesde de secretaris (HUA 59/25, verslag curatoren 21 november 1955).

<sup>80</sup> Hoofdstuk 2 (par. 2.3); Gibbons spreekt van de overgang van 'Mode 1' naar 'Mode 2'.



Bron: Sociaal Jaarverslag RUU, 1982.

Aan taken en bezigheden geen gebrek want naast financiële sturing, huisvestingsproblemen, personeelsbeleid, bibliotheekbeleid en beheersvragen, was er steeds meer sprake, vanwege de landelijke bezuinigingen en plannen als studentenstops en herstructurering van het onderwijs, van landelijk overleg met zusterfaculteiten. Ook dat behoefde ondersteuning. Vermeldenswaardig is hierbij de overheveling van de uitvoering van het personeelsbeleid van het bureau naar de faculteiten. Deze decentralisatie stond haaks op de decennia lange praktijk van centralisatie in het bureau van de universiteit. De praktische overwegingen waren niet te negeren. In 1970 waren er nog circa vierduizend personeelsleden bij de universiteit werkzaam, tien jaar later waren dat er circa zesduizend. Een in 1974 ingestelde projectgroep constateerde:

Dat een substantiële verbetering van het sociaal beleid in de universiteit als geheel onmogelijk tot stand zou kunnen komen, zonder algemene doorvoering van de decentralisatie van het dienstverlenende personeelswerk, zoals dit reeds in verschillende (sub)faculteiten bestaat en in andere zich aan het ontwikkelen is.<sup>81</sup>

Midden jaren 1970 telden de grotere faculteiten al een eigen personeelsafdeling. Zo telde die bij Letteren midden jaren 1970 drie medewerkers, bij de subfaculteit Natuur- en Sterrenkunde vijf en 'Geneeskunde' telde negen medewerkers. Bij de faculteit Diergeneeskunde werkten vijf medewerkers personeelszaken op een totaal van zo'n acht à negenhonderd medewerkers. In het academisch jaar 1974-1975 verzorgden deze bijna honderd aanstellingen, 35 ontslagen, 84 herbenoemingen en waren zij betrokken bij ruim tweehonderd sollicitatiegesprekken. Verder zorgden men voor zaken als vrijstelling militaire dienst, buitengewone verloven en regelingen studiefaciliteiten. En in dat jaar telde men 2.500 uitgaande en tweeduizend inkomende brieven.<sup>82</sup> In 1981 kenden alle faculteiten en diensten een personeelsafdeling of personeelsfunctionaris.

Binnen de faculteit groeide met de jaren de betekenis van de faculteitsdirecteur, later toen hij deel ging uitmaken van het faculteitsbestuur, de secretaris geheten en weer later weer directeur. Hij was de sleutelfiguur doordat hij de enige fulltime bestuurder was; ook in de grote faculteiten was de decaan niet fulltime. Het leek sterk op de situatie op universitair niveau vóór 1970. In zijn takenpakket waren drie 'hoofdbestanddelen van de functie te onderscheiden: ambtelijk secretaris van het Bestuur en de Raad, hoofd van het bureau van de faculteit en beheerder van de faculteit'.<sup>83</sup> Dit laatste was sinds 1976 mogelijk. Voordien had het college deze bevoegdheden niet mogen overdragen; er bleek

<sup>81</sup> Jaarverslag RUU 1974-1975, 36.

<sup>82</sup> Idem, 49.

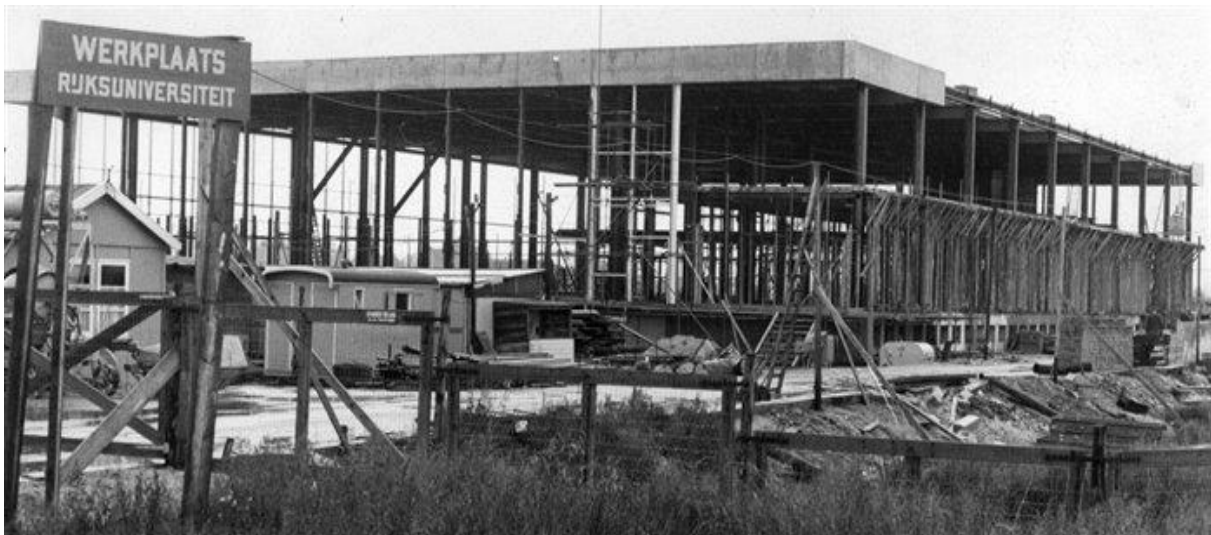
<sup>83</sup> CA UU 08.741, 'Taakbeschrijving secretaris letteren', 18 april 1979.

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

evenwel een uitweg, want: 'Wel mocht bij een faculteit iemand worden aangesteld die namens het college van bestuur het beheer organiseerde. Dat werden de faculteitssecretarissen'.<sup>84</sup> Dat versterkte zijn positie, temeer omdat hij ondertussen deel was gaan uitmaken van het faculteitsbestuur. Dat het management van de faculteit aandacht kreeg, was gezien de groeiende betekenis van de facultaire organisatie wel begrijpelijk. Zo werd er in 1976 op basis van een advies van Bosboom en Hegener in het kader van het universitair personeelsbeleid, gestart met: '(Partiële) professionalisering van het (sub)faculteitsmanagement (en) ondersteuning daarvan door een gekwalificeerde faculteitsstaf op het gebied van onderwijs/onderzoek-, personeels- en financiële zaken'.<sup>85</sup>

### **Bundeling van dienstverlening**

Een ontwikkeling die al enigszins op gang was gekomen eind jaren 1960, en zijn beslag kreeg in en kort na 1970, was gelegen in een bundeling van de technische ondersteuning: de samenvoeging van audiovisuele ondersteuning, de samenvoeging van computer- en rekenfaciliteiten en van een groot deel van de werkplaatsen. Fotografen waren er al een tijd en rond 1950 was er bij Geneeskunde een afdeling voor film ontstaan, die een paar jaar later de Universitaire Filmdienst werd. Deze en de fotografen gingen samen in 1970 in het Onderwijs Media Instituut (OMI), later volgde de universitaire huisdrukkerij. Het riep weerstand op met name bij de fotografen.<sup>86</sup> Het OMI kwam er met zo'n vijftien tot twintig medewerkers en dat gold in 1971 eveneens het Academische Computer Centrum Utrecht.<sup>87</sup> De bundeling van werkplaatsen bleek echter een langdurig en complex proces.



Afb. 6.3 De nieuwe centrale werkplaats in aanbouw in 1964 in De Uithof (HUA 405775).

### **Een universitaire werkplaats**

Bij het grootste project in die periode was er evenwel ook sprake van weerstand. Besloten was het Fysisch Laboratorium te verplaatsen naar De Uithof en daarbij een nieuwe werkplaats te bouwen. In 1965 werd deze opgeleverd. De werkplaats was aanzienlijk groter dan die aan de Bijlhouwerstraat en

---

<sup>84</sup> *Voor de verandering*, uitgave in het kader van de Bestuurlijke Vernieuwing', januari 1988.

<sup>85</sup> Bosboom en Hegener, *Plan sociaal beleid personeel*, 1976, 9.

<sup>86</sup> In Nijmegen bestond al een universitaire afdeling voor fotografie en deze situatie werd door de fotografen bij een studiebezoek vergeleken met de lopende band, waardoor het contact tussen opdrachtgever en fotograaf er 'in feite niet was' (CA UU 07.58, Verslag 13 oktober 1967, 'Commissie Niveaubepaling Fotografen en Tekenaars').

<sup>87</sup> Dit naar aanleiding van het rapport Vis van het 'Efficiencybureau Vis-Malotaux N.V.' te Bilthoven op verzoek van het Beleidsorgaan Doelmatigheidsverhoging. Eind 1969 werd tot de instelling besloten (Jaarverslag RUU 1969-1970, 399).

voldeed aan de eisen van de tijd met de nieuwste inrichting en apparatuur: ‘In deze werkplaats wordt namelijk niet ‘geproduceerd’ aan de lopende band. Hier moet worden ‘uitgekiend’, gecombineerde werkstukken worden vervaardigd’, zoals apparatuur voor ruimteonderzoek en fysische experimenten. Modern was dat er een stofvrije ruimte was, dat de lucht werd afgevoerd en dat er akoestische voorzieningen zijn aangebracht: ‘Indrukwekkend is de door een man bedienbare transportapparatuur’.<sup>88</sup> Het moest ‘een werkplaats (zijn) die over 25 jaar nog aan de behoefte kan voldoen’. Dat paste in de groeiende belangstelling voor doelmatigheid. Het idee hield in de kern in om een deel van de veertig werkplaatsen die Utrecht rijk was, samen te voegen met de grootste, die van het Fysisch Laboratorium. Het eerste idee van een nieuwe werkplaats in De Uithof stamde al van voor 1960 en werd binnen het Laboratorium al besproken vanwege de gedachte verhuizing naar De Uithof.

Een extern adviseur was door de curatoren aangetrokken om: ‘De bestaande organisatie van het praktische gedeelte van het Fysisch Laboratorium in grote trekken te bestuderen’.<sup>89</sup> Daarbij werden een twintigtal medewerkers uitgenodigd om in een contactgroep te spreken over ‘de te volgen meer doelmatige werkwijze’. De concrete plannenmakerij begon in 1961, tot een plan kwam het echter voorlopig niet. De optieken liepen nogal uit elkaar: ‘Het laboratorium sprak over de nieuwe werkplaats (instrumentmakerij) van het Fysisch Laboratorium en het Bouwbureau over de Centrale Werkplaats, waarin alle voorkomende werkzaamheden gedaan moesten worden’.<sup>90</sup> Het leverde enkele jaren de nodige spanningen op, met name bij de medewerkers want die zaten ‘tussen twee vuren’. Bij het Fysisch Laboratorium vreesde men dat men in de rij moest staan voor een opdracht bij de ‘eigen’ werkplaats en anderen wensten niet de eigen ondersteuning over te hevelen. Zo voelde men er bij de vakgroep organische chemie niets voor:

Totale centralisatie verdient ons inziens geen aanbeveling. Als Organisch Chemisch Laboratorium hechten wij grote waarde aan een eigen instrumentenmaker, alwaar het prototype in directe samenwerking tussen researchwerker en instrumentmaker tot stand kan komen.<sup>91</sup>

Uiteindelijk werd in 1967 advies gevraagd aan externe deskundigen en in 1969 werd besloten tot het instellen van een Centrale Commissie Werkplaatswezen (CCWW) onder voorzitterschap van secretaris Schamhardt. Daarna ging men, onder leiding van het hoofd van de werkplaats van het Fysisch Laboratorium, ir. B. Bollée, aan het werk om de nieuwe dienst te organiseren.<sup>92</sup> Deze nieuwe werkplaats moest een soort ‘moederkloek’ worden waar omheen ateliers of lokale werkplaatsen per instituut zouden bestaan, die de dagelijkse ondersteuning bij die instituten konden verzorgen. Het was evenwel niet alleen doelmatigheid, want door bundeling en schaalvergroting van de technische ondersteuning zou specialisatie en professionalisering zich verder kunnen ontwikkelen (‘maximale opleidings- en ontplooiingskansen’). Het werkplaatswezen bleef gedurende dit proces geruime tijd bij het bureau ondergebracht tot de werkplaats eind jaren 1970 onder hoede kwam van de subfaculteit Natuur- en Sterrenkunde. Dit onder de naam Subcentrale Werkplaats Fysica. Wie de berichten in *Fylakra* leest, het blad van Fysica, krijgt wel de indruk dat de werkplaats altijd bij Fysica ondergebracht was gebleven.

Een samengaan van de verschillende kantines daarentegen zag men bij Organische Chemie wel zitten. Dat zou dan voorkomen dat studenten ‘al werkende in de laboratoriumruimte, hun lunch

---

<sup>88</sup> *Solaire Reflexen*, oktober 1965.

<sup>89</sup> ‘Organisatie en personeelsbeleid van het Fysisch Laboratorium nu en straks’, *Fylakra*, 1960/3.

<sup>90</sup> ‘Uit de universitaire werkplaats’, *Fylakra*, 1969/2.

<sup>91</sup> Van Burken, *Honderd jaar organische chemie in Utrecht*, 79. Ook *Fylakra*, februari 1969.

<sup>92</sup> *Verslag cursusjaar 1971-1972*, RUU, 415.

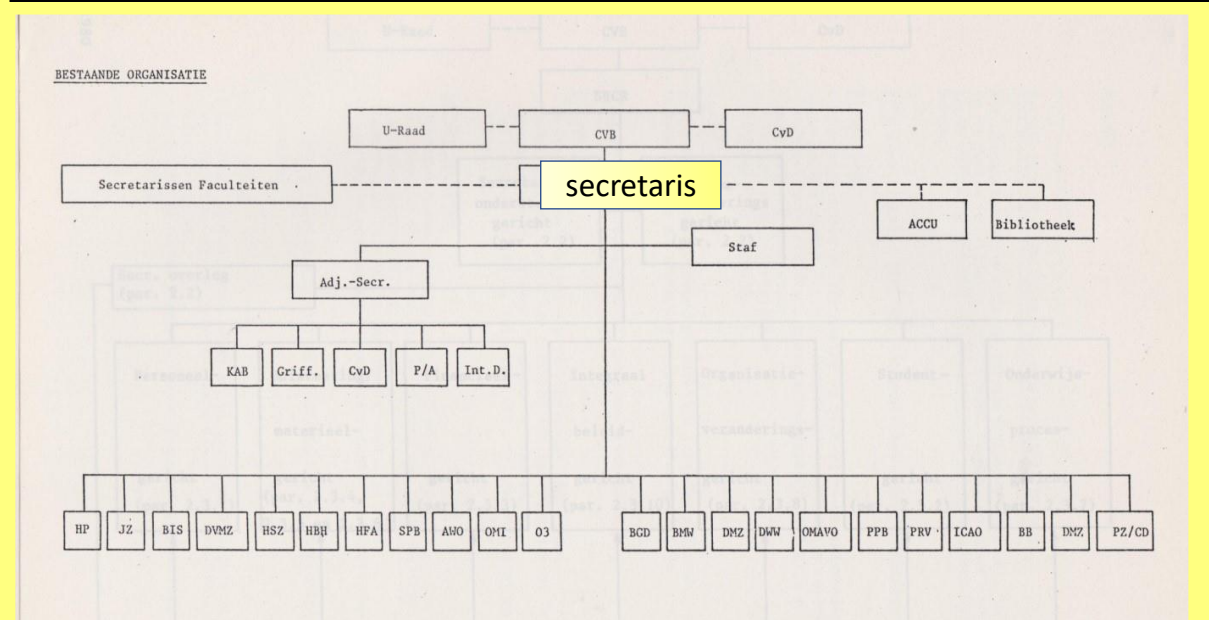
## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

nuttigen'. En hoewel geen plan werd de werkplaats in 1968 in gebruik genomen en eind jaren 1960 telde deze zo'n honderd technici.<sup>93</sup> Ter vergelijking, in totaal waren er rond 1970 tussen de 250 en driehonderd technici werkzaam bij de universiteit waarvan zo'n honderd bij de faculteit Geneeskunde. In mei 1973 presenteerde men het definitieve plan toen de werkplaats al geheel functioneerde en voor de gehele universiteit produceerde, van Fysica tot het Kunsthistorisch Instituut.<sup>94</sup> De werkprocessen waren verder opnieuw ingericht en gingen uit van twee fasen:

Deze fasen zijn de voorbereiding (ontwikkelen en construeren) en de uitvoering (aanmaak en montage). De voorbereidende fase zal in de toekomst steeds belangrijker worden en tevens een hoger niveau van specialistische kennis vragen, terwijl ook in de uitvoerende fase steeds meer gespecialiseerde technologieën hun intrede zullen doen.<sup>95</sup>

Om al het werk te kunnen uitvoeren en organiseren, werd het hoofd van de dienst terzijde gestaan door twee bureaus. Een stafbureau dat belast werd met secretariaat en administratie, de inkoop, opslag en uitgifte van materialen, personeelszaken en planning. Hiernaast een ontwikkelingsbureau dat zorgde voor de technische documentatie en adviezen en het constructie- en tekenwerk.

**Afbeelding 6.4: Organogram bureau van de universiteit RUU vóór 1980**



(Beleidsplan Bureau, 1980)

### Het bureau bleef groeien

Niettemin bleef het bureau van de universiteit doorgroeien: van ruim vijfhonderd fte in 1970 naar 660 fte in 1980. Op het totaal van het

<sup>93</sup> Fylakra, januari 1969.

<sup>94</sup> Jaarverslag RUU 1972-1973, 459. De glasinstrumentenmakerij alleen al leverde in 1972-1973 onder andere: 'waterdestillatie apparatuur, 100 kwartsglazen kuvetten (Fysica), spoelkolom (Oogheelkunde), chromatografiekolommen (scheik. Dierfysiologie), 100 platina elektroden (Fysiologie), glas-metaalverbindingen (Alg. Chemie en Organ. Chemie) Groeiapparaat voor bacteriën (Genetisch Inst.), gasontladingsbuizen van kwarts (Fysica), 500 pipetten en bidestillatie-apparatuur (AZU), glasdecoraties (Kunsthist. Inst.) vloeibare stikstof-hevels (Fysica), kwikdiffusie-pompen (Fysica), vacuüm opstelling (Fysica), reparatie glazen weekdieren (Zoöl. Inst.), granieten slede, kristallen en prisma's (Fysica), prisma's (van 't Hoff Lab.).'

<sup>95</sup> Rapport inzake de organisatie van het werkplaatswezen, 1973, 3.



universitair personeel was dit een beperkte groei van 11 naar 12%.<sup>96</sup> Binnen het bureau veranderde er het nodige; het was deel van de overstap van ‘governed and administered naar managed’. Dat was een proces dat al eerder op gang was gekomen en deels betrekking had op het opvangen van de groei van de universiteit in de jaren voor 1970 en deels de komst van nieuwe taken. Hierbij ging het beheersbaar houden van de organisatie steeds meer knellen; de groei van de universiteit en bureau maakte de functie van secretaris er niet lichter op. Zijn span of control was groot geworden (afb. 6.4).

Het was niet alleen de grootte en de versnipperde structuur, ook in de werkwijzen moest de slag naar modernisering vaak nog komen. Zo memoreerde Erwin Vermeulen bij zijn vertrek in 2009 dat toen hij in 1971 werd aangenomen (voor de eerste maal), hij zich bij het hoofd personeelszaken moest vervoegen. Deze zat:

Met een boek voor zijn neus met daarin alle personeelsplaatsen van de universiteit. Wilde ik beleidsmedewerker worden? Oké, dat kon. Hij gumde ergens een naam weg en zette mij ervoor in de plaats.<sup>97</sup>

In 1972 of 1973 ging de salarisadministratie over van ‘de hoofdafdeling financiële en economische zaken’ naar de ‘hoofdafdeling personeelszaken’. Het was, als voorbeeld, een van de vele maatregelen die in deze jaren genomen werden. De koppeling tussen salarisadministratie en personeelsadministratie was een oude wens. Het was niet langer de ‘geautomatiseerde personeelssalaris-administratie’, maar de ‘geïntegreerde personeels- en salarisadministratie’. In 1974 telde deze al zo’n veertig medewerkers op het totaal van ruim 90 die bij ‘HP’ werkten.<sup>98</sup> Personeelszaken werd een taak van de faculteiten wat betreft de uitvoerende taken. Op universitair niveau bleven de algemene activiteiten en beleid:

Een viertal projectgroepen van de stuurgroep Vernieuwing Personeelsbeleid (maakten) in de verslagperiode goede vorderingen, namelijk die voor faculteitsgewijze personeelsplanning onder druk, loopbaanbegeleiding, het personeelsbemiddelingscentrum en rechtspositionele voorwaarden.<sup>99</sup>

Tegelijk werd er wel een ‘bureau controle beleidstoepassingen’ opgezet gericht op:

Preventieve en repressieve toetsing, [om] de eenheid op het personeelsgebied binnen de universiteit te bevorderen. De toepassing van rechtspositieregelingen en voorschriften door de diverse personeels-ressorts zal zoveel mogelijk gelijk moeten zijn. Ook al door de toename van het aantal richtlijnen van salarisinpassing blijft een preventieve toetsing van alle aanstellingen en bevorderingen noodzakelijk.<sup>100</sup>

De groei van het bureau werd in de kern veroorzaakt door een groeiende vraag naar dienstverlening en een groeiend takenpakket. Indicatief kan zijn dat er in 1955 zo’n 8.500 poststukken werden ontvangen of verstuurd, maar in 1958 al 11.200.<sup>101</sup> Achter het ontwikkelen van het bureau zat evenwel geen plan. Dit ‘planloze’ ging steeds meer irriteren, zeker gezien de tegelijk alsmaar doorgaande

---

<sup>96</sup> *Beleidsplan Bureau 1980*, 10.

<sup>97</sup> ‘Erwin Vermeulen’, *Universiteitsblad*, 25 juni 2009.

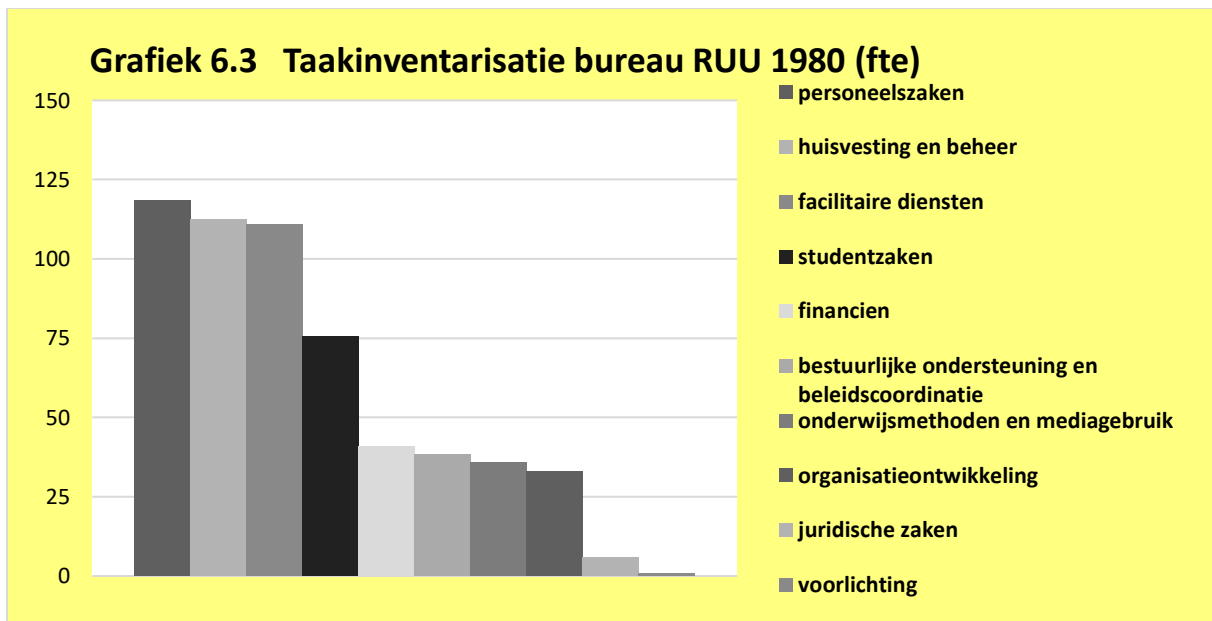
<sup>98</sup> *Jaarverslag RUU 1974-1975*, 37.

<sup>99</sup> *Jaarverslag RUU 1976-1977*, 91, 93.

<sup>100</sup> *Idem*, 97.

<sup>101</sup> *Jaarverslag bureau van curatoren RUU 1957-1958*; rekeningen en formulieren vallen hier niet onder, deze gingen direct naar de betreffende afdelingen.

(Rijks)bezuinigingen op de universiteit. In 1974 vroeg de universiteitsraad dan om 'een onderzoek in te stellen naar de toekomstige functie en omvang van het Bureau van de Universiteit'.<sup>102</sup> Het college kwam in 1976 echter niet met een beleidsplan, maar met een huisvestingsplan voor het bureau. De universiteitsraad weigerde dit te bespreken en steeds meer vroeg men zich af of het bureau nog wel was aan te sturen (afbeelding 6.4). Het college voelde echter weinig voor een dergelijke discussie omdat deze het bureau toch als 'van het college' beschouwde en vreesde, waarschijnlijk niet geheel ten onrechte, dat er zonder al te veel kennis 'gesneden' zou kunnen gaan worden in het bureau. Uiteindelijk werd men het eens en werd er een commissie ingesteld om te komen tot criteria op basis waarvan een bureauplan opgesteld kon worden. Nadat de universiteitsraad in 1980 de begroting had bevroren, kwam het college uiteindelijk eind 1980 met een taakinventarisatie van het bureau dat uitkwam op circa zeshonderd fte (grafiek 6.3).



Bron: *Taakinventarisatie van het bureau van de universiteit, 1980.*

Deze taakinventarisatie was de aanloop naar een beleidsplan op basis waarvan een reorganisatie startte waarbij het college streefde naar een reductie naar circa 490 fte. Het college meende hiermee: 'Een bijdrage te hebben geleverd tot herstel van de noodzakelijke vertrouwensbasis, zodat de volgende ontwikkelingen zich kunnen voltrekken aan de hand van een vruchtbare gedachtenwisseling'.<sup>103</sup> De universiteitsraad reageerde er positief op al had men om een ontwikkelingsplan gevraagd.<sup>104</sup> Dat er nu voor het eerst na jaren een concreet onderbouwd plan lag, deed de raad echter met de voorgestelde reorganisatie instemmen. De val van het college een jaar later en de perikelen van de TVC leidde er evenwel toe dat de reorganisatie vertraagde en werd ingehaald door nieuwe plannen in het kader van *Bestuurlijke Vernieuwing* in 1987.

### Kantoorautomatisering

Modernisering betrof niet alleen de werkorganisatie, ook de werkplek. Techniek speelde in de kantooromgeving een rol. Zo was de introductie van type machines in de jaren 1920 een modernisering te noemen. Voor de modernisering van het bureau, dat in de jaren 1950 op gang kwam, denk aan de

<sup>102</sup> *Huisvestingsplan bureau 1976, 1.*

<sup>103</sup> *Beleidsplan Bureau RUU 1980, 24.*

<sup>104</sup> 'Beleidsplan Bureau welwillend ontvangen', *Universiteitsblad*, 16 januari 1981.

eerste reorganisatie in 1953, werd tevens moderne apparatuur ingezet. In hoofdstuk 4 werd al melding gemaakt van de boekhoudmachine die als een ‘juweeltje’ van moderne boekhouding werd omschreven. Dat was de elektrische boekhoudmachine van het merk ‘Rheinmetall’, waarmee de 30.000 handelingen die er jaarlijks verricht werden in het grootboek, werden gemechaniseerd.<sup>105</sup> Het was een begin. In 1955 startte een onderzoek naar ‘de toepassingsmogelijkheden van ponskaarten – en/of elektrische apparatuur bij de RUU’ door het Centraal Bureau voor Organisatie en de Rijkskantoren machine-centrale.<sup>106</sup> De in hoofdstuk 2 beschreven ZEBRA (computer) was daar het gevolg van. Helemaal vrijblijvend was het advies overigens niet geweest, de Rijkskantoren machine-centrale was onderdeel van het staatsbedrijf PTT en diende altijd geraadpleegd te worden bij aanschaf van kantoorapparatuur waarbij zij konden bemiddelen.<sup>107</sup>

Tot in de jaren 1950 verzorgde het Rijks Inkoop Bureau de inkoop voor de universiteit; zij was nog deel van de overheid. Op deze wijze streefde het Rijk standaardisatie en prijskortingen na. Dat bleek bij de groeiende universiteit steeds omslachtiger en als de universiteiten in 1960 loskomen van het departement, werd de inkoop door de Utrechtse universiteit zelf ter hand genomen met een afdeling Materiële zaken. De behoefte aan apparatuur steeg snel. Zo werd in 1958 besloten tot de aanschaf van het eerste fotokopieerapparaat.<sup>108</sup> De kantoormodernisering ging voort en in de jaren 1970 en 1980 is er een soort overgangsfase van apparatuur die niet meer puur mechanisch is en de voorbode is van de latere technologische revolutie. Zo meldde in 1975 de afdeling ‘interieurverzorging en kantooroutillage’, onderdeel van de universitaire dienst Materiele zaken:

Ook de universiteit gaat meer en meer over tot de aanschaffing van geavanceerde apparatuur, hetgeen inhoudt dat dit van invloed is op de grootte van de beschikbaar te stellen gelden. Elektrische schrijfmachines, elektronische rekenmachines, offset- en randapparatuur, fotokopieerapparatuur, etc. bevorderen de doelmatigheid en leveren een bijdrage tot verbetering van het werkklimaat.<sup>109</sup>

### **6.3.3 De organisatie van planning en beleid**

De komst van de WUB faciliteerde eveneens een andere ontwikkeling, namelijk de opkomst van planning en beleid. Beleid was niet alleen een aangelegenheid van medewerkers, namelijk de komst van beleidsmedewerkers zoals in hoofdstuk 4 beschreven en een dienst Ontwikkelingsplan, maar ook van diensten en activiteiten.<sup>110</sup> Beleid werd een belangrijk sturingsinstrument en verdient om die reden alleen al aandacht. De oorzaak van deze opkomst lag weliswaar in de algemeen maatschappelijke ontwikkeling waarbij om meer efficiency en doelgerichtheid van de universiteiten werd gevraagd, en een structuur en bestuursorganisatie die uitvoering van beleid en planning mogelijk maakte, was wel een voorwaarde daartoe. De commissie Welter had er al voor gepleit en planning kwam af en toe opgekomen als idee, maar dit was nimmer populair binnen de universiteit. De

---

<sup>105</sup> CA UU 07, doos 1.

<sup>106</sup> Ibidem.

<sup>107</sup> CA UU 07, doos 60. Omdat de universiteiten deel uitmaakten van de Rijksdienst (tot 1960). De PTT was het Staatsbedrijf der Posterijen, Telefonie en Telegrafie en werd in 1989 verzelfstandigd.

<sup>108</sup> *Jaarverslag bureau van curatoren RUU 1957-1958*. Het was bedoeld om het stencilen terug te dringen: er werden 400.000 vellen jaarlijks gestencild. Een fotokopie kostte dertig seconden.

<sup>109</sup> *Universitair jaarverslag 1974-1975*, 19.

<sup>110</sup> Planning en beleid zijn overigens begrippen die nog al eens door elkaar lopen. In 1977 formuleerde de Stafgroep Planning en Beleidsintegratie het verschil als volgt: ‘Beleid: een weloverwogen streven bepaalde doeleinden met bepaalde middelen in een bepaalde tijdsvolgorde te bereiken.’ Planning werd gedefinieerd als ‘het op basis van relevante informatie, anticiperend, planmatig, gestructureerd beslissingen nemen en voorstellen doen t.a.v. te onderscheiden activiteiten en de besturing daarvan.’ (*Planningslexicon*, 1977, 20, 65).

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

commissie Reinink had er in 1949 voor gepleit, maar we zagen dat het rapport kundig terzijde was geschoven. En als op 17 oktober 1949 de secretaris van curatoren J.H. Des Tombe in de vergadering van het college van curatoren meldde dat hij had deelgenomen aan een bijeenkomst van secretarissen met H. Woltjer, hoofd afdeling Hoger Onderwijs op het ministerie en deze zich daarbij een voorstander van planning en decentralisatie had betoond, merkte de president-curator op dat hij zijn twijfels had. Theoretisch een mooi idee naar hij zei, hij had er echter 'praktisch weinig verwachting van'.<sup>111</sup> Enkele jaren later pleitte rector Henri Julius voor een betere bedrijfsvoering om 'het beheersniveau in overeenstemming te brengen met de gerechtvaardigde eisen des tijds!'. Toch, zo voegde hij eraan toe:

Indien men ons vraagt naar plannen, die verder liggen dan het voortzetten van het onderzoek waarmee wij op dit ogenblik bezig zijn, dan stuit ons dit tegen de borst. Wanneer men ons het maken van een 4-jarenplan voorlegt, maakt ons dit rechtstreeks kopschuw.<sup>112</sup>

Beleid en planning bleef een ad hoc en een nevenactiviteit van een aantal hoogleraren, parttime curatoren en de secretaris van de universiteit veelal in gemengde commissies'. En nog in 1987 zou de Utrechtse cultureel antropoloog en latere hoogleraar Paul Verweel in zijn proefschrift over de veranderingsprocessen bij de Taakverdeling en Concentratie tussen 1982 en 1986 analyseren dat nog in de jaren 1980 er duidelijke weerstanden bestonden tegen planning:

Velen zijn van mening dat planning en wetenschap elkaar niet verdragen. Wetenschappelijk werk is niet te plannen en dientengevolge de organisatie van wetenschap al evenmin. (...) Tenslotte wordt planning afgeschilderd als een bedreiging van de academische vrijheid, van het universitair onderzoek in het algemeen en de onderzoeker in het bijzonder.<sup>113</sup>

Met de WUB was de Rubicon overgestoken en de opkomst van gestructureerd en professioneel beleid binnen de universiteit werd in de jaren 1970 onvermijdelijk, al was het om de beleidsstroom uit Den Haag te verwerken. De verschillende ambities op het vlak van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek (toegankelijkheid, maatschappelijke relevantie) en met betrekking tot doelmatigheid en kostenbeheersing, die eind jaren 1960 waren opgekomen, brachten een stortvloed aan beleid, én bezuinigingen met zich mee. In tabel 2.2 was daar al een kort overzicht van gegeven.

Planning en beleid was een belangrijk sturingsinstrument geworden, wat er onder andere toe geleid had dat het onderdeel bij het ministerie dat zich met het WO bezighield, in een tiental jaren verviervoudigde in personeel: van 90 in 1968, naar 354 in 1978.<sup>114</sup> Voor het planningsproces werd er een landelijk circuit opgetuigd (afbeelding 6.5), volgens sommigen niet circuit maar circus, om planning en middelentoedeling te coördineren met alle (12) universiteit, vertegenwoordigers van de hbo instellingen en diverse adviesinstanties en ministeries.<sup>115</sup> In andere landen werden eveneens planningsystemen opgetuigd.<sup>116</sup> Een van de vele symptomen van de *managerial revolution* die rondwaarde.

---

<sup>111</sup> HUA 59/19, Verslag curatoren, 17 oktober 1949.

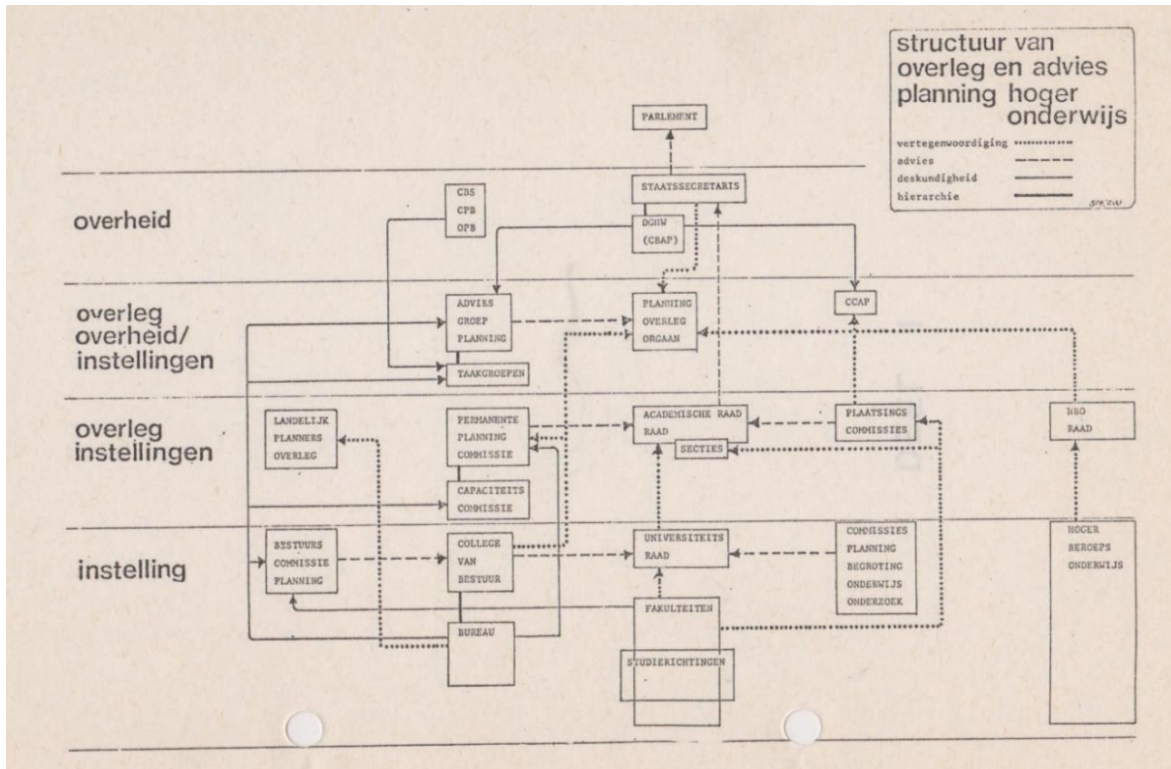
<sup>112</sup> *Jaarboek RUU 1954-1955*, 152-153.

<sup>113</sup> Verweel, *Universiteit: verandering en planning*, 2. Hij had onderzoek gedaan naar de veranderingsprocessen in het kader van Taakverdeling en Concentratie (1982-1985) bij de Faculteit Sociale Wetenschappen.

<sup>114</sup> Knippenberg en Van der Ham, *75 jaar ministerie van O, K en W*, 1968: 532, 1978: 574.

<sup>115</sup> *Nota Planning Hoger Onderwijs 1974/1975*, 4.2.4.

<sup>116</sup> Zo kende Duitsland het HIS: het Hochschule Information System. In het Verenigd Koninkrijk en bovenal Noord-Amerika werkte men met het Resource Requirement Prediction Model (RRPM) en het Comprehensive Analytical Methods of Planning in University Systems (CAMPUS).



Afb. 6.5 Landelijk planningsoverleg eind jaren 1970 (Planningslexicon RUU, 1977, deel 1.)

Het was al met al, een sterk technocratisch en sterk gespecialiseerd stelsel geworden. De universiteit had geen keus anders dan om er bij aan te sluiten. Er kwamen planningsfunctionarissen en aan voorlichting werd vanaf het begin aandacht besteed door met name Hans Acherman. Zo werden er eind 1972 'een drietal dagen georganiseerd onder de naam Plannings-conferentie. Tijdens deze conferentie zagen de deelnemers drie diareksen over de planningsproblematiek van de universiteit'.<sup>117</sup> De dagen trokken veel belangstelling 'vooral ook uit de faculteiten, directeuren van instituten, decanen'<sup>118</sup> Planning bleef nog lang bij velen een 'ver weg show': 'Niet alle afdelingen hadden een boodschap aan beleidsvoornemens'.<sup>119</sup> Acherman herinnerde zich dat hij af en toe naar andere afdelingen moest, zoals naar die voor begroting en financiën en dat hij dan weleens het gevoel had 'alsof je een rivier overgestoken was'. Dat nam niet weg dat planning zich wortelde en in 1975 werd een stap gezet doordat het bureau Personeelsplanning werd toegevoegd aan de dienst Ontwikkelingsplan in SPB (stafgroep planning en beleidsintegratie).

Planning was dan nog vooral capaciteitsplanning, het opstellen van behoefteberekeningen en een objectieve middelentoedeling. Centraal in Utrecht kwam hierbij het computermodel TUSS te staan (Total University Simulation System) dat Hans de Nie had ontworpen. Het werd een steeds verder verfijnder systeem, in 1975 was er al sprake van TUSS-3, dat landelijk en internationaal belangstelling trok.<sup>120</sup> Het TUSS werd jaarlijks 'gevoed' met zo'n zesduizend gegevens, ongeveer veertig gegevens per vakgroep met betrekking tot met name aantallen, rendementen en verwachtingen. Hoe betrouwbaar

<sup>117</sup> *Universiteit en planning*, 1973, dia 1.1.

<sup>118</sup> Interview Hans Acherman.

<sup>119</sup> Interview Wim Kardux.

<sup>120</sup> De Nie kreeg uitnodigingen om het TUSS te komen toelichten voor universiteiten bij de OECD, in het Verenigd Koninkrijk, in de Verenigde Staten en in Zwitserland. Maar niet alleen daar, zo werd hij gevraagd om bij de studentenintroductie 1973 van het studentencorps en de vrouwelijke evenknie, de UVSV/NVSU, het TUSS in de vorm van een simulatiegame te presenteren rond keuze vraagstukken voor faculteiten en universiteit (Interview Hans de Nie). Planning was hot.

de gegeven informatie was, kon niet steeds worden achterhaald omdat er in die periode nog geen algemene gegevens waren.<sup>121</sup> Inhoudelijk beleid als gestructureerde activiteit liet echter op zich wachten. In 1969 had het adviesbureau Bosboom en Hegener vastgesteld dat het bureau amper functioneerde als 'beleidsvoorbereidend apparaat'.<sup>122</sup> En in 1974 was dat niet veel veranderd zoals we eerder zagen als het college min of meer stelt dat er nog niet van universitair beleid sprake was. In 1975 kwam er een afdeling voor beleid: AWO (algemene wetenschaps- en onderwijszaken).<sup>123</sup> Deze richtte zich op specifieke beleidsterreinen als bijvoorbeeld het in hoofdstuk 4 al vermeldde bibliotheekbeleid. Deze twee afdelingen werkten echter slechts beperkt samen; tussen capaciteitsplanning en het formuleren van de toekomst, lag nog wel een afstand. Of zoals Wim Kardux, die zijn carrière begon bij AWO, het later zou stellen: 'SPB was van de cijfers, wij van de woorden'.<sup>124</sup> In 1981 werden de 'woorden' en 'cijfers' echter samengebracht in de Centrale Stafafdeling (CSA).<sup>125</sup> Wat er in de jaren 1970 aan planning en beleid was, stond grotendeels in het kader van de landelijke beleidsinvloeden en de bezuinigingen. Het woord 'stops' was wellicht het meest voorkomende woord in die tijd: studentenstops, vacaturestops, uitgavestops, het ging niet meer over. Om enigszins eigen beleid te kunnen voeren werd er eind jaren 1970 op beperkte schaal een drietal 'pools' ingesteld: een researchpool, een onderwijspool en een algemene universiteitspool. Dit was echter marginaal.<sup>126</sup>

#### **6.3.4 Het bestuur loopt weer vast**

Rector Groenman sprak in 1974 van 'bestuurders die opgewekt door het leven gingen', waarmee hij duidelijk wou maken dat de bestuurscrisis die zich eind jaren 1960 had gemanifesteerd, voorbij was. De WUB was enthousiast ingevoerd. Echter eind jaren 1970 begon het universitair bestuur weer te kraken onder externe druk en niet opgeloste of moeilijk oplosbare problemen. Aan de bestuurskracht werd in deze 'prille' organisatievorm hoge eisen gesteld en dus ook aan het bureau. Tussen college en universiteitsraad ontspon zich vanaf het midden van de jaren 1970 een heftig debat over dat bureau, de omvang en het functioneren en uiteindelijk over het functioneren van het college van bestuur. Het ontbreken van een langetermijnvisie voor de universiteit ging zich steeds meer wreken; een visie die richting kon geven bij te maken keuzen. Steeds werd ad hoc gekozen voor generieke maatregelen als vacaturestops zoals in 1976 wanneer er 6% moest worden bezuinigd.<sup>127</sup>

Van het college werd veel verwacht: vooral daadkracht, oplossend vermogen en visie. Maar daarover beschikte het college toch te weinig. Het was niet een typisch Utrechts probleem, het deed zich ook elders voor: 'Kommissie Polak wraakt tekort aan bestuurskracht van de WUB', kopte het *Universiteitsblad* in het vroege voorjaar van 1979.<sup>128</sup> De door de minister ingestelde commissie Polak had het functioneren van de WUB bij de Nederlandse universiteiten geëvalueerd in 1979. De commissie wees hierbij op verschillende oorzaken zoals de overlappende bevoegdheden van

---

<sup>121</sup> Interview Erwin Vermeulen. De praktijk was, vertelde Vermeulen, dat de medewerkers van de afdeling planning de instituten langs gingen en daar vertelde de beheerder dan wat er aan onderwijs werd gegeven, werkgroepen, hoeveel studenten, et cetera. Dat leverde dan na verrekening de personeelsbehoefte op. Het resultaat was soms wel verbazingwekkend, want er (b)leek soms meer onderwijs gegeven te worden dan het curriculum toeliet en was het niet altijd duidelijk of het plannen betrof of werkelijk gerealiseerd onderwijs.

<sup>122</sup> Bosboom en Hegener, *Doelmatigheidsonderzoek 1969*, 23.

<sup>123</sup> Huisvesting en Bouwzaken behield zijn eigen planningsafdeling. AWO had als taak: 'Beleidsvoorbereiding en beleidsontwikkeling op het gebied van onderwijs en onderzoek in het algemeen.' (*Universiteitsgids RUU 1975-1976*, 23).

<sup>124</sup> Interview Wim Kardux.

<sup>125</sup> Het 'bureau buitenland' werd gevoegd bij CSA.

<sup>126</sup> De omvang was circa negentig fte op een totaal bestand van zesduizend.000 fte (*Begroting RUU 1982*, 'feitelijke bezetting 1981').

<sup>127</sup> CA UU 07.511.7, *Rapport Commissie Onderzoek Functioneren CvB Utrecht*, vaak de commissie Trip genoemd.

<sup>128</sup> 'Kommissie-Polak wraakt tekort aan bestuurskracht van de WUB', *Universiteitsblad*, 2 maart 1979.

universiteitsraad en college van bestuur. En er was sprake van 'te weinig scheiding tussen hoofd- en bijzaken'. Een probleem dat in Utrecht herkenbaar was wanneer bijvoorbeeld de universiteitsraad in januari 1981 het voorstel besprak om de verwarming in het bureau af te stellen op 18 graden in plaats van 'de 20 graden die het college wenselijk vindt'.<sup>129</sup> Het getuigde niet van 'warme verhoudingen'. Al dient hier aan toegevoegd te worden dat er amper controle was op het instellen van de verwarming en dat deze nog weleens extra werd aangezet om toekomstige kortingen op de begroting te voorkomen.<sup>130</sup> Deze jaren werden gedomineerd door bezuinigingen. Zoals bleek in een verslag van de subfaculteits-raad Natuur- en Sterrenkunde januari 1982 werd vermeld: 'Het C.v.B. heeft al gevraagd welke 80% van de kroondocenten we zeker nodig hebben om te kunnen doorgaan. Niet dat men wil korten hoor, maar gewoon om te weten'.<sup>131</sup> En dat was niet het enige:

Er komt de laatste tijd heel wat op ons af en in de toekomst zal dat nog wel meer worden. Den Haag begint zeer intensief te regelen, rapporten te schrijven en te vragen. Kroondocenten plannen, beschermde financiering, zwaartepuntenbeleid, huisvesting van de universiteit, twee fasestructuur en nog meer, maar dat ben ik vergeten of heb ik verdrongen. We moeten hier allemaal op reageren. Is de structuur van onze subfaculteit hier wel op ingesteld?

Bestuur en beleid begonnen te stagneren. Een medewerker bij sociale wetenschappen sprak van: 'Toegenomen verprating van werk- en beleidsstructuren; er is een sterk afnemende besluitvaardigheid'.<sup>132</sup> De bestuurlijke processen begonnen vast te lopen en een eerste breuk deed zich voor in november 1978 toen de voorzitter van het college van bestuur ir. A.W. Siewertsz van Reesema zich genoodzaakt zag terug te treden. Dit naar aanleiding van het huisvestingsbeleid waarvan hij, naast zijn voorzitterschap, portefeuillehouder was en nadat het presidium van de universiteitsraad het vertrouwen in hem had opgezegd.<sup>133</sup> Na het aftreden van Siewertsz van Reesema herstelden de verhoudingen zich, mede doordat er in januari 1979 twee commissies werden ingesteld door de universiteitsraad en het college van bestuur, om het huisvestingsbeleid te formuleren en om te komen tot de grondslagen voor een plan voor het bureau. Het laatste resulteerde in de hiervoor al besproken taakinventarisatie en het reorganisatieplan voor het bureau. Bovendien trad er in 1980 een vrijwel geheel nieuw college aan.<sup>134</sup> Dat bood wel de gelegenheid voor betere verhoudingen en de aanpak van enkele al lang slepende problemen, al bevorderde dit niet de bestuurlijke continuïteit. Dit werd

---

<sup>129</sup> 'Beleidsplan bureau welwillend ontvangen', *Universiteitsblad*, 30 januari 1981.

<sup>130</sup> Een medewerker bij Natuurkunde wou dat wel eens uitgezocht hebben: 'Daarom heb ik vóór de vakantie een thermograaf in een van de lokalen van het KVS-gebouw opgesteld. En ja hoor, wat bleek na de vakantie, de pienteren onder U zullen al wat warmte voelen, de verwarming is helemaal niet uit geweest. Het bleek zelfs dat de verwarming dag en nacht heeft aangestaan. In dit lokaal is het constant tussen de 22° en 23° geweest. Trouwens ook voor de vakantie was de verwarming dag en nacht aan.' ('Bezuinigingen', *Fylakra*, 1983/1). Het KVS-gebouw is het Ornstein laboratorium.

<sup>131</sup> 'Subfaculteitsraad jan. 1982', *Fylakra*, 1982/1.

<sup>132</sup> CA UU 07.501, 'Evaluatie WUB 1977', 56.

<sup>133</sup> 'Siewertsz van Reesema stapt uit het college', *Universiteitsblad*, 24 november 1978. Het huisvestingsbeleid stond al jaren onder druk en in het bijzonder gold dat de ontwikkeling van De Uithof. Tot de discussiepunten behoorde de vraag of de gehele universiteit daar wel naar toe moest verhuizen, wat het beleid was van de Hoofdafdeling Bouwzaken en Huisvesting, of niet, zoals in ieder geval Letteren en Rechten betoogden. HBH hield echter zo stug vast aan de 'unilocatie' dat het hoofd, ir. L.J. Visser in de wandelgangen de bijnaam 'De keizer van De Uithof' kreeg. Nadat duidelijk werd dat het tempo van nieuwbouw nooit voldoende kon zijn om de groei van de universiteit in De Uithof op te vangen, liet de universiteitsraad de unilocatie definitief varen. Spoedig vertrok vervolgens ook Visser ('Visser vertrekt' *Universiteitsblad*, 2 februari 1979).

<sup>134</sup> - Vz. CvB: Siewertsz van Reesema 1974-1978; Schamhardt (wnd.) 1979-1980; Wattel 1980-1982 (maar grotendeels met ziekteverlof); Van de Watering (wnd.) 1982; Ginjaar 1982-1986.

- Rector: Verhoeff 1976-1980; Bouman 1980-1982; de Jong 1982-1986.

- Leden: Schamhardt 1972-1980; Leppink 1976-1980; Van de Watering 1977-1982; Heeren 1980-1982; Den Boer 1980-1985; De Vries 1982-1987; Rosenberg 1982-1991.

- Secr. Korff 1973-1980; Rijntjes 1980-1989.

versterkt doordat de in 1980 aangetreden voorzitter Anthonie Wattel, voormalig rector van de Groningse universiteit, al spoedig met ziekteverlof thuis zat en er pas in 1981 een waarnemend voorzitter werd benoemd: dr. C.C. Van de Watering. Het droeg niet bij aan de eenheid van optreden van het college terwijl de verhouding met de universiteitsraad rap verslechterde.

Het functioneren van het bureau bleef eveneens parten spelen. In 1980 omschreef het college het bureau nog als een 'duizendpoot' dat 'moeilijk beheersbaar' was. 'Het gevolg is dan ook dat te veel los van elkaar wordt geopereerd zonder voldoende beleidsintegratie of – coördinatie', stelde het college.<sup>135</sup> De situatie bleef benard, zo was het in 1980 vanwege 'de drastische bezuinigingen niet mogelijk een nieuw ontwikkelingsplan op te stellen'.<sup>136</sup> Uiteindelijk spitste de discussie zich toe op de vraag hoe te reageren op bezuinigingen. De universiteitsraad verweet het college hierbij gebrek aan visie. Dat was een open deur, maar tegelijkertijd strooide de overheid met bezuinigingen op een wijze die elke bestuurder tot wanhoop gebracht zou hebben. 'Pas vorige week hebben we definitief gehoord dat we geen prijscompensatie kregen over 1980 en 1981', meldde het college september 1981 enkele weken voordat de begroting moest worden vastgesteld.<sup>137</sup> Dit terwijl de inflatie de uitzonderlijke hoogte van zo'n 6% had bereikt in 1980. Bovendien bleek daarbij dat de positieve saldi uit de voorafgaande jaren niet mochten worden overgeheveld. Het college zag vervolgens geen andere mogelijkheid meer dan om direct weer een algehele vacaturestop af te kondigen en de 'kleintjes' niet te ontzien. Het *Universiteitsblad* meldde: 'Bezuinigingen kosten driehonderd arbeidsplaatsen'.<sup>138</sup> Niets was meer 'veilig', boeken en tijdschriften mochten niet meer worden aangeschaft en het college liet zelfs nazoeken wat de besparing kon zijn als de interne post zou worden opgeheven.<sup>139</sup>

De donkere wolken stapelden zich snel op in de laatste maanden van september 1981; de universiteitsraad veroordeelde het beleid van het college als 'paniekvoetbal' en de invloedrijke voorzitter van de planningscommissie en lid van het presidium van de universiteitsraad, Peter Sanger, trad half november terug omdat hij meende dat planning slechts diende als 'camouflage' van het falend collegebeleid.<sup>140</sup> En nadat de universiteitsraad eind 1981 het ontwikkelingsplan niet wenste goed te keuren omdat het college onvoldoende zou zijn ingegaan op de nieuw aangekondigde bezuinigingen van het Rijk, was de crisis compleet. Er was geen bestuurlijk houvast meer en voor zover er een perspectief was, was dat wijkend en niet wenkend. Het college restte weinig meer dan de minister te melden dat de universiteitsraad het vertrouwen had opgezegd. 'Bestuurskrisis universiteit compleet', schreef het *Universiteitsblad* op 15 januari 1982. Een commissie bracht vervolgens advies uit waarna de minister het college vroeg terug te treden wat deze vervolgens deed eind februari.<sup>141</sup> In september 1982 trad er vervolgens een vrijwel nieuw samengesteld college aan.

#### **6.4 Kentering en vernieuwing: de periode 1982-1997**

In de jaren na 1982 veranderde de universiteit grondig in haar functioneren, organisatie en beleid; dit gold eveneens de ondersteuning. Het was deels het gevolg van een andere aanpak door het (nieuwe)

---

<sup>135</sup> *Beleidsplan Bureau RUU*, 1980, 15.

<sup>136</sup> *Jaarverslag RUU, 1979-1980*, 79.

<sup>137</sup> 'Uitzendkrachten op straat gezet', *Universiteitsblad*, 18 september 1981. De prijscompensatie die niet verkregen werd leverde een tekort van vijftien miljoen op de overige lasten (mn. huisvesting). De vacaturestop werd op vrijdagmiddag aangekondigd en ging in op de maandag erop (14 september) 16.00 uur (CA UU 07.352.11, doos 84).

<sup>138</sup> 'Bezuinigingen kosten 300 arbeidsplaatsen', *Universiteitsblad*, 27 november 1981 en 'bibliotheken kunnen geen boeken meer aanschaffen', *Universiteitsblad*, 11 december 1981.

<sup>139</sup> CA UU 07.352.11 doos 84, 'Bezuinigingen bij de RUU'.

<sup>140</sup> 'Raad veroordeelt paniekvoetbal CvB', *Universiteitsblad*, 16 oktober 1981; 'Sanger stapt uit presidium U-raad', *Universiteitsblad*, 20 november 1981.

<sup>141</sup> 'Hele college van bestuur stapt op', *Universiteitsblad*, 19 februari 1982.



college van bestuur en deels het gevolg van de toenemende beleidsmatige en financiële druk vanuit de overheid. In Den Haag had in 1982 het kabinet Lubbers dat van Van Agt opgevolgd. Had deze laatste al een strikt bezuinigingsbeleid gevoerd, onder het kabinet Lubbers werd er nog verder ingegrepen om de overheidsfinanciën op orde te krijgen in de economische crisis die was gaan heersen.<sup>142</sup> Het economisch beleid werd in toenemende mate gedomineerd door het opkomend neoliberale denken waarbij de vrije markt als ideaal ging gelden.

Te midden van al de bezuinigingen en de grote landelijk ‘ingreep’ TVC (waarover later meer) droeg het veranderen van het landelijk (financiële) verdeelmodel niet bij aan rust. In 1983 werd overgegaan op het Plaatsen Geld Model dat, in tegenstelling tot eerdere verdeelmodellen, uitging van wat er aan middelen beschikbaar was. Mede door het overgangskarakter van het PGM, was het een model dat zijn weerga wat betreft complexiteit amper kende. Er werd voortdurend aan gesleuteld en waren er ‘buffers’ ingebouwd om de veranderingen ten opzichte van eerdere modellen, af te vlakken.<sup>143</sup> Later zou er sprake zijn van lumpsumfinanciering en financiering op basis van meerjarenafspraken.

#### 6.4.1 Indikatieve beleidsschets

Bij zijn aantreden in september 1982 trof het nieuwe college op zijn bureau en te midden van de talrijke en zorgelijke dossiers, een nog onder het vorig college opgestelde nota ‘Uitgangspunten voor het Ontwikkelingsplan 1983-1987’ aan.<sup>144</sup> Hierin was het financiële perspectief weergegeven: ‘Stelselmatig is de afgelopen jaren de beschikbare hoeveelheid middelen afgekalfd’.<sup>145</sup> Deze analyse had waarschijnlijk oorspronkelijk tot doel gehad om claims op meer middelen bij het Rijk te onderbouwen. zo had men althans tot dan steeds gehandeld. Maar de ‘as’ van het nieuwe college bestond uit twee ervaren politici: voorzitter Leendert Ginjaar en portefeuillehouder financiën Hans Rosenberg. Deze hadden in de crisisjaren rond 1980 als minister van Volksgezondheid en Milieuhygiëne en als wethouder financiën van de gemeente Utrecht eerder met dit bijltje gehakt en wisten dat de overheid niet zou toegeven; de bal lag geheel bij de universiteit en bij ongewijzigd beleid zouden de middelen stelselmatig onvoldoende zijn. Het gevoel van urgentie zal sterk zijn geweest en er toe bijgedragen hebben dat snel aan de slag gegaan werd om tot een visie te komen welke als raamwerk kon dienen voor verdere activiteiten en keuzen. Op 23 december kwam het college met de *Indikatieve Beleidsschets 1983*, waarmee de universiteitsraad al op 12 januari 1983 instemde.

Het was het eerste product van de nieuw gevormde afdeling CSA en het werd een vrij uitgesproken strategische beleidsvisie welke ongetwijfeld tot veel discussie had kunnen leiden, ware het niet dat om tactische redenen de betekenis gerelativeerd was door de toevoegingen ‘indikatief’ en

---

<sup>142</sup> De werkloosheid steeg tot ruim 10% in 1983, 585.000 mannen en vrouwen zaten zonder werk. De werkloosheid onder jongeren tussen de 15 en 25 jaar bedroeg 17% (CBS Statline).

<sup>143</sup> De verdelingssystematiek was een aangelegenheid geworden van specialisten en dat bleef ook bij volgende modellen zo. Het verhaal ging, niet onwaarschijnlijk, dat er in Nederland in de jaren 1990 nog maar een paar mensen waren die de opeenvolgende modellen met hun vele grote en kleine ‘knoppen’, in hun werking begrepen. Tot deze weinigen behoorde Christ Otten, Utrechts stafmedewerker, financieel planner en rechterhand van het college van bestuur, die in de jaren 1980 en 1990 een centrale rol vervulde in de besprekingen tussen universiteiten en ministerie over de financieringsmodellen.

<sup>144</sup> Interview Wim Kardux: de toekomstige collegeleden kregen de vergaderstukken en bespraken deze met elkaar.

<sup>145</sup> *Uitgangspunten voor het Ontwikkelingsplan 1983-1987*, 3. De opeenvolgende financiële meerjarenafspraken met betrekking tot de personele middelen gaven een (licht) stijgend beeld te zien voor 1980-1984 en 1982-1985 en stabilisatie voor 1983-1986; onderwijl evenwel daalde de startpositie ten gevolge van de bezuinigingen door het Rijk. Dit plaatje was opgenomen in ‘Uitgangspunten voor het Ontwikkelingsplan 1983-1987’ en werd wel het ‘plaatje van Frank Dijkman’ genoemd, naar de opsteller ervan, hoofd van de stafafdeling Administratieve Organisatie, Beheersstructuur en Informatiebeleid van het bureau van de RUU (Kardux, *Het ontwikkelingsplan*, 21).

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

'schets'.<sup>146</sup> 'Een slimme aanpak van Ginjaar, op deze manier werd het aanvaardbaar voor de universiteitsraad en hield het college de handen redelijk vrij' meldde een van de opstellers ervan later. En nadat vervolgens de universiteitsraad had ingestemd, was er toch voor het eerst een document van de universiteit waarin ambitie en een integrale beleidsvisie werden geformuleerd voor de langere termijn: 'Een beleidskader waarbinnen de RUU zich zou moeten ontwikkelen'.<sup>147</sup> Een beleidskader dat gelijk een verder liggend perspectief omvatte dan wat tot dan gebruikelijk was met het vierjarige *Algemeen Financieel Schema*. Het was voor het eerst dat er een langere termijn perspectief werd geschetst en waarbij:

De koers die (...) het College voor ogen staat, kan worden aangeduid met de volgende trefwoorden: vermaatschappelijking van de universiteit; de noodzaak tot het behoud van financiering op termijn; verhoging van de doelmatigheid van werken en dus verzakelijking van de bedrijfsvoering, vergroting van de flexibiliteit, dwz. een opschonen van al datgene in regels, procedures en instituties, dat een slagvaardig handelen van de organisatie belemmert. In dit verband past ook een consequent streven naar decentralisatie van het beheer [...].<sup>148</sup>

De beleidsschets koppelde nadrukkelijk de ontwikkeling van de organisatie aan het beoogde beleid en dat gold zeker de ondersteuning: 'Het College staat een programma van organisatorische maatregelen voor ogen [...]'. Scholing maakte daar deel van uit: 'Verder gerichte aandacht geven aan de bijscholing van die (ondersteunende) personeelscategorieën die te maken hebben met snelle veranderingen, bijvoorbeeld automatiseringsdeskundigen'. Het perspectief was:

Een consequente decentralisatie van centraal- naar middenniveau (...) Het inrichten van onderwijs en onderzoek ondersteunende diensten als de bibliotheekvoorzieningen, de mechanische werkplaatsen, de audiovisuele diensten, proefdierenvoorzieningen, automatiseringsvoorzieningen e.d., in de vorm van facilitaire bedrijven, d.w.z. eenheden die professioneel en doelmatig werken combineren met cliëntgerichtheid.<sup>149</sup>

Deze beleidsschets kan gezien worden als een belangrijke stap in de modernisering van de Utrechtse universiteit. Met de WUB waren er belangrijke stappen gezet en voorwaarden gecreëerd voor verdere ontwikkelingen, de universiteit was echter nog niet in staat geweest om zijn eigen koers te bepalen, om keuzen te maken. Daar was het debat tussen universiteitsraad en college van bestuur over gegaan. Een discussie die op scherp stond vanwege de permanente stroom van bezuinigingen, wat het beeld opriep van een stuurloos schip in woelige wateren. De beleidsschets gaf richting en eenheid, al liet de uitvoering noodgedwongen een paar jaar op zich wachten omdat, een week na het aantreden van het nieuwe college, de minister een immense landelijke ingreep aankondigde in het universitair bestel: de operatie Taakverdeling en Concentratie (TVC).

---

<sup>146</sup> De totstandkoming verliep overigens weinig conventioneel, aldus Wim Kardux, het toenmalige hoofd CSA. Want enkele weken na de start van het nieuwe college werden hij en een medewerker 's avonds bij het college geroepen. 'Het college was 's avonds gaan vergaderen want het waren pure workaholics.' Kardux en zijn collega hadden eerst de maaltijd genuttigd bij het bekende Chinese restaurant De Glorie aan de Oudegracht en sloten vervolgens aan bij het college om te horen wat deze wenste zoals tot dan gebruikelijk was geweest. Ginjaar bleek echter de gewoonte te hebben om medewerkers bij hem en het college te roepen, vaak zonder aan te geven waartoe en dan te openen met een 'zegt u het maar'. Waarbij hij de medewerker in het onzekere liet waarover het gesprek zou gaan. Het verhaal dat Kardux vervolgens improviserend hield over de gewenste ontwikkeling van de universiteit, viel kennelijk in goede aarde bij het college, want hij en zijn afdeling kreeg tien dagen om het uit te werken in een notitie (interview Wim Kardux).

<sup>147</sup> *RUU 2001; een professionele universiteit*, 4.

<sup>148</sup> *Indikatieve beleidsschets*, 3, 6.

<sup>149</sup> *Idem*, 6.

#### 6.4.2 TVC en SKG

De voorstellen waarmee minister Wim Deetman september 1982 was gekomen, waren ingeslagen als 'een bom'.<sup>150</sup> In tabel 2.3 was het landelijk beeld samengevat. Utrecht werd zwaar aangeslagen, er werd bijna veertig miljoen gulden structureel bezuinigd op een exploitatie in 1986 van 490 miljoen gulden en men vreesde voor vierhonderd à vijfhonderd arbeidsplaatsen.<sup>151</sup> De plannen waren dat in Utrecht Farmacie zou worden opgeheven, evenals Tandheelkunde, Grieks en Latijn en Scandinavische talen en culturen, Semitische talen, Vergelijkende Indo-Europese taalwetenschap, Oud-Germaans en Archeologie. Geologie en Geofysica moesten worden afgeslankt.<sup>152</sup> Het riep veel protest op, met name vanuit Farmacie ('deze pil slikken we niet') en de vakbond Abvakabo.<sup>153</sup> Toch verliep het proces uiteindelijk niet zo ongunstig voor Utrecht als eerst gevreesd werd. Het was een complex spel dat gespeeld werd door de universiteiten en de minister. De TVC zaaide en oogstte verdeeldheid, wat een bewuste strategie van de minister was. Zij lieten dit weliswaar niet geheel buiten hen om gebeuren en vervoegden zich al snel aan de 'operatietafel' waar de eigen belangen leidend waren:

Ook Groningen en Leiden hebben zich nu bij het koor gevoegd dat roept: sluit de Utrechtse vestiging farmacie! 'Dat is voor hen het gemakkelijkst; dan komen ze er met de minste kleerscheuren af', reageert Rosenberg. 'Gaat er een grote dicht, in Utrecht dus, dan heb je het hele bezuinigingsbedrag er ineens uit'.<sup>154</sup>

Toch kozen de universiteiten ervoor om zoveel mogelijk de TVC zelf te regisseren, al zou de minister aan het eind nog ingrijpen wat een voordeel voor Utrecht bleek, want:

Geheel onverwacht kwam toch nog in de zomer van 1983 het College van Bestuur de farmaceutische subfacultaire gemeenschap meedelen, dat de Minister van Onderwijs en Wetenschappen had besloten de subfaculteiten in de Randstad te laten fuseren en Utrecht aan te wijzen als vestigingsplaats [...].<sup>155</sup>

Wat nu geleid had tot deze onverwachte koerswijziging van de minister blijft onduidelijk. Geologie werd tot ieders verrassing eveneens versterkt en niet afgeslankt; daar werd 'uiteindelijk besloten om twee zwaartepunten voor de geologie en geofysica te vormen: de grootste in Utrecht (een substantieel deel van de Leidse subfaculteit verhuisde naar Utrecht) en een kleine in Amsterdam'.<sup>156</sup> Het was van vijf vestigingen terug naar twee. Hierbij speelde een rol dat er in De Uithof voorzien kon worden in de noodzakelijke nieuwbouw. Farmacie en Geologie en Geofysica zouden in de latere profilering van de Utrechtse bètawetenschappen een belangrijke rol gaan spelen en dat gold tevens Farmacie dat deel ging uitmaken van het Biomedisch Cluster dat in deze periode zijn oorsprong vond. Hierbij speelde in de achterkamertjes, naar verluid, het al dan niet opheffen van het (Utrechtse) Academische Ziekenhuis een rol. Alleen als er spoedig een groot samenwerkingsverband zou ontstaan inclusief Diergenees-

---

<sup>150</sup> Knippenberg en Van der Ham, *75 jaar ministerie van O, K & W*, 647.

<sup>151</sup> *TVC eindrapport*, 39: 'als we de verhoudingen tussen aanslag en de totale personele lasten (...) uitrekenen, blijkt het volgende: RUU, UVA en VUA zitten rond de 10%; RUG, THD, RUL en KUN 7 à 8% (landelijk gemiddelde); THE, EUR, RL, KHT en THT zitten onder de 6%.

<sup>152</sup> De TVC en vervolgens SKG, kwam wat betreft de gang van zaken in Utrecht, in diverse studies aan bod. Voor Letteren is dit uitvoerig beschreven in Trommelen, *Buiten krachten, binnen krachten*, 93-135. Voor de Natuurwetenschappen: Faasse, *De Utrechtse bètawetenschappen*, 153-165. Voor Sociale Wetenschappen: Koops et al., *De Sociale Wetenschappen in Utrecht*, 30-43. Voor Geneeskunde: Klijn, *Verlangen naar verbetering*, 273-288.

<sup>153</sup> CA UU 07.125, 'TVC sociaal beleid', *NRC Handelsblad*, 12 april 1983. Ook 'TVC nieuws 2.

<sup>154</sup> 'Grof geschut op Utrechtse farmacie', *Universiteitsblad*, 11 februari 1983; 'Farmacie', *Universiteitsblad*, 25 februari 1983).

<sup>155</sup> Von der Dunk et al., *Tussen ivoren toren en grootbedrijf*, 444.

<sup>156</sup> Faasse, *De Utrechtse bètawetenschappen*, 161.

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

kunde en de bètafaculteiten, zou deze voor Utrecht behouden kunnen blijven.<sup>157</sup> De *Indikatieve Beleidsschets* had hierbij bijgedragen aan het resultaat omdat het een kader bood voor een aantal keuzen, onder andere om Psychologie niet op te heffen.<sup>158</sup>

Bij Letteren werd Fonetiek evenmin opgeheven, maar landelijk geconcentreerd in Utrecht. Tandheelkunde ging evenwel 'verloren' evenals Griekse en Latijnse Taal en Cultuur en enkele andere Letteren-vakken. Letteren en de meeste andere faculteiten, gingen zich onder de bezuinigingsdruk van de TVC, anders organiseren. Er werden uiteindelijk in Utrecht 679 mensen ontslagen, waarvan er 244 boventallig werden geplaatst in afwachting een nieuwe vacature of uitstel van ontslag. Dit betekende dat ruim vierhonderd mensen vertrokken ten gevolge van de TVC.<sup>159</sup> Dat was slechts een deel van de totale bezuinigingen die de universiteiten hadden geraakt.<sup>160</sup> De vele ontslagen leidden er toe dat er in 1988 een 'Mobiliteitsbank' werd opgericht, de voorloper van het in 1992 te starten Topselect. Het waren evenwel niet alleen de ontslagen die er aanleiding toe gaven. In het *Sociaal Jaarverslag 1988*, dat gezien de omstandigheden de opvallende titel *Over geluk gesproken* droeg, meldde het college: 'De universiteit streeft een flexibeler arbeidsorganisatie na. Een organisatie waarbinnen mensen makkelijk van baan kunnen wisselen'.<sup>161</sup>

Het grootste deel van de universiteit raakte in reorganisatie door de TVC en de andere bezuinigingen.<sup>162</sup> Deze hakten er fors in en duurden ook lang. Zo kon in 1987 nog gemeld worden dat het: 'Voor de Letterenfaculteit het vijfde achtereenvolgende jaar is dat het personeelsbeleid in het teken van een reorganisatie staat'.<sup>163</sup> Als een golf trokken deze door de universiteit. Voor de argeloze gast bij een verjaardagsfeestje van een medewerker van de universiteit midden jaren 1980 zal het geleken hebben dat de gehele universiteit in reorganisatie was. En dat was slechts weinig bezijden de waarheid. Ondersteunend en wetenschappelijk personeel werden in gelijke mate geraakt door de TVC ontslagen. Een bijeffect van al deze reorganisaties was overigens een verhoogd ziekteverzuim.<sup>164</sup> In 1986 werd aan de TVC een vervolg gegeven met de SKG (Selectieve Krimp en Groei). Deze had expliciet als doel: 'Doelmatigheids-bevordering en ontbureaucratisering'.<sup>165</sup> Om die reden raakte deze met name het ondersteunend personeel.<sup>166</sup>

---

<sup>157</sup> Interview Wim Kardux. Veldhuis volgde Ginjaar op als voorzitter en meldde dit eveneens. Volgens hem mocht de medische faculteit blijven mits deze samen met het nieuwe academisch ziekenhuis versneld in De Uithof gevestigd zou worden en samen zou gaan met enkele andere ziekenhuizen zoals het Wilhelminakinderziekenhuis en het Militair Hospitaal en verbonden worden met de bètafaculteiten en die van diergeneeskunde. Voorzitter Ginjaar zou in de wandelgangen hier goed werk verricht hebben ten gunste van Utrecht. In 1985 zou de plv. directeur-generaal hoger onderwijs, Mebius Kramer, door de medische faculteit worden benoemd als decaan en aan de bezuinigingen en vernieuwing leiding geven. Zie ook: Klijn, *Verlangen naar verbetering*, 273-288.

<sup>158</sup> In de beleidsschets was een nieuw opleidingsconcept geïntroduceerd voor sociale wetenschappen en letteren waarbij de binnenkomende studenten eerst een brede basis kreeg (algemene sociale wetenschappen en algemene letteren) waarna stapsgewijze specialisatie. Psychologie was daarbij een van de basisvakken ASW en de minister zag om die reden af van het opheffen van Psychologie in Utrecht.

<sup>159</sup> RUU, *Statistisch overzicht personeel 1988*, 74-75.

<sup>160</sup> CA UU, doos, 250 07.125, 'TVC evaluatiestudie', september 1986.

<sup>161</sup> *Sociaal beleid 1988*, geen p.

<sup>162</sup> 'Eind 1981 werd [...] reorganisatiecode vastgesteld. De code verschaft duidelijkheid ten aanzien van de te volgen procedure indien enig onderdeel van de RUU genoodzaakt zou zijn tot reorganisatie.' (*Jaarverslag RUU 1981*, 73).

<sup>163</sup> *Jaarverslag 1987*, 32.

<sup>164</sup> In 1986 was het ziekteverzuim gestegen naar 6%. Het niet-wetenschappelijk personeel meldde zich ongeveer driemaal zoveel ziek als het wetenschappelijk personeel. Van het ziekteverzuim was 23% werkgerelateerd en niet alleen veroorzaakt 'door op de werkbank afgehakte vingers of huidschilfertjes van proefdieren. De snelle veranderingen binnen de organisatie hakken er fors in.' Er waren 3.884 gesprekken gevoerd door het maatschappelijk werk. 'Ook hier regeerde het reorganisatiemonster.' Gedoeld werd op de TVC en SKG gevolgen (*Jaarverslag Sociaal Beleid 1987*, geen p.).

<sup>165</sup> Koops et al., *De sociale wetenschappen in Utrecht*, 41.

<sup>166</sup> Het wiebelend ei, 1986, 35. Het aantal ontslagen OP's betrof 118 (RUU, *Statistisch overzicht personeel 1988*, 74-75.)

**Tabel 6.2 Stand van zaken reorganisaties RUU 1984 (mei)**

- Godgeleerdheid	reorganisatie begint zomer 1984
- Rechtsgeleerdheid	geen reorganisatie nodig
- Geneeskunde	in reorganisatie
- Tandheelkunde	reorganisatie opgeschort in afwachting besluitvorming TVC
- Wiskunde	geen noodzaak tot reorganisatie
- Natuur- en Sterrenkunde	in reorganisatie
- Scheikunde	in reorganisatie
- Geologie en Geofysica	in afwachting besluitvorming samenvoeging TVC
- Biologie	in reorganisatie
- Farmacie	komt samenvoeging met UvA en RUL
- Letteren	in reorganisatie
- Diergeneeskunde	reorganisatie opgeschort in verband met nadere besluiten TVC
- Sociale Wetenschappen	in reorganisatie
- Wijsbegeerte	reorganisatie te voorzien
- Aardrijkskunde en Prehistorie	geen noodzaak tot reorganisatie
- Centrale Diensten	in reorganisatie

(Bron: RUU Uitvoeringsplan TVC, 1984, CA UU 07.125, doos 251)

Toch is de uiteindelijke balans niet negatief, al bleef de cultuurschok. Utrecht kwam er naar omstandigheden versterkt uit voort, maar wellicht was het belangrijkste dat de TVC omstandigheden creëerde waarbij de noodzaak bleek van scherpe keuzen en versterken van met name het facultaire niveau. En deze werden ook gemaakt en uitgevoerd. Het vergrootte de daadkracht van het college van bestuur en het hem ondersteunende apparaat. In zekere zin werd er gebruik gemaakt van de omstandigheden en konden besluiten genomen worden die anders moeilijk waren geweest. Een ervan en van grote betekenis voor met name de ondersteuning, was de verdere versterking van het facultair niveau.

### **Het facultair niveau reorganiseerde**

In de jaren 1970 was het facultaire niveau vooral organisatorisch versterkt met de komst van facultaire besturen en raden en met het ontstaan van faculteitsbureaus. De vakgroepen bleven daarbinnen wat betreft de eigen ondersteuning, nog redelijk zelfstandig. Men kan zeggen dat er bij de meeste faculteiten een organisatorische infrastructuur was ontstaan. In de jaren 1980 breidde deze zich uit en leidden de reorganisaties en de TVC tot een verdere versterking van de faculteit, waarbij bij een aantal faculteiten tevens speelde de opheffing in 1986 van de sub- en interfaculteiten. Om tot een enigszins uniform resultaat te komen bij de faculteiten waarvan de meeste bezig waren met herinrichting van de ondersteuning, kwam het college van bestuur in 1984 met het uitbrengen in 1984 van de *discussienota Beheer, Dienstverlening en Bestuursondersteuning* (BDB). Het was een richtlijn voor de inrichting van de faculteiten, wat vaak weer leidde tot een facultair plan, zoals bijvoorbeeld het organisatieplan: *Beheer, Dienstverlening en Bestuursondersteuning Faculteit Sociale Wetenschappen*. De ontwikkeling naar een versterkte facultaire structuur waar het de dienstverlening betrof, wordt aan de hand van twee faculteiten kort nader bezien: Farmacie en Sociale Wetenschappen.

Farmacie was op 'wonderbaarlijke wijze' versterkt en uitgebreid uit de TVC te voorschijn gekomen. Dit betekende een gehele herinrichting van de Utrechtse farmacie. Het ondersteunend personeel maakte hierbij kwantitatief een belangrijk deel uit van de totale formatie. Telde het wetenschappelijk personeel in 1982 45 fte, het ondersteunend personeel kende een omvang van 55 fte. Daarvan was

### *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

zo'n dertig fte werkzaam bij een van de vijf vakgroepen en de overige 25 bij het bureau van de faculteit.<sup>167</sup> Naast onderwijs en onderzoek (laboratoria en secretariaten) had de faculteit de zorg voor de bibliotheek, een herbarium, enkele kleinere botanische tuintjes en een verzameling historische instrumenten. Alle ondersteunende functies werden met de uitvoering van de TVC (organisatorisch) ondergebracht bij het faculteitsbureau. Tevens werden er enkele functies geïntroduceerd om het bestuur en beheer van de faculteit te versterken zoals een functie 'beleidsondersteuning', een functie voor de 'administratieve automatisering' en een studieadviseur. We zien hier *new professions* hun entree maken. Voor activiteiten ten behoeve van het ondersteunen van het faculteitsbestuur maakte men vijf fte vrij, voor de dienstverlening met de TD, bibliotheek en secretariële ondersteuning, waren 28 fte beschikbaar. Voor het beheer inclusief de automatisering, rekende men zes fte. Het was een totale herinrichting van de ondersteuning en de opname van een aantal nieuwe taken, tegelijk maakte doelmatigheid, automatisering en schaalvergroting, een forse bezuiniging mogelijk. In totaal 39 fte wat een reductie van de OP-formatie met vijftien fte betekende ten opzichte van 1982.

Bij Sociale Wetenschappen was er eveneens sprake van bezuinigingen en samenvoegen, nu van de drie subfaculteiten Psychologie, Sociaal-Culturele Wetenschappen en Pedagogische en Andragogische Wetenschappen. Tegelijk met deze reorganisatie van het onderwijs en onderzoek werd het beheer en de dienstverlening geconcentreerd. De formatie vóór 1984 telde in totaal 130 fte ondersteunende functies verdeeld over de drie subfaculteiten en de algemene faculteit. De reorganisatie leidde tot een faculteit waarin alle ondersteunende medewerkers ondergebracht werden op het facultaire niveau, zoals we al zagen bij Farmacie. In de nieuwe opzet waren er beduidend minder ondersteunend medewerkers, want hun omvang was teruggebracht naar iets meer dan tachtig fte. Helemaal vergelijken met de 130 die er in 1981 waren kon echter weer niet, want met de reorganisatie waren tegelijkertijd de 'Elektronische werkplaats' en het 'Centrum voor data-analyse' naar het ACCU overgegaan waarbij zo'n zeven medewerkers betrokken waren.<sup>168</sup>

**Tabel 6.3 Ondersteuning faculteit sociale wetenschappen RUU, 1985 (fte)**

- <i>secretaris en secretariaat</i>	3,0	
- <i>stafafdeling</i>	2,5	
- <i>bestuurssecretariaat</i>	2,5	
- <i>algemeen secretariaat</i>	3,0	
- <i>vakgroepssecretariaten</i>	29,0	
- <i>computerondersteuning</i>	0,7	
- <i>vrouwenstudies</i>	1,0	
- <i>bibliotheek</i>	2,5	
- <i>financieel-economische zaken</i>	5,0	
- <i>personeelszaken</i>	4,0	
- <i>onderwijs en studentzaken</i>	11,0	
- <i>onderzoeksinstituut</i>	5,6	technisch assistent, analist, computer-ondersteuner, dierversorger, documentalist
- <i>ambulatorium</i>	1,0	
- <i>AV-dienst</i>	10,5	

(CA UU 07.125, doos 242, TVC bemensingsplan FSW)

<sup>167</sup> CA UU 07.125 doos 216, 'TVC samenwerkingsovereenkomst'.

<sup>168</sup> CA UU 07.125, doos 243, 'TVC centrum voor data-analyse'.

### 6.4.3 RUU 2001 en Bestuurlijke Vernieuwing

De TVC had de uitvoering van de *Indikatieve Beleidsschets* vertraagd. Het was alle hens aan dek geweest en tegelijk was het de universitaire gemeenschap duidelijk geworden dat nadenken over werken aan de toekomst van de universiteit noodzaak was en dat daarbij keuzen onvermijdelijk waren. In die zin was de cultuurschok verwerkt. In 1986 werd de draad weer opgepakt en op vrijdag 3 oktober 1986 werd in het congrescentrum Hoog Brabant in Hoog Catherijne de 'startconferentie RUU 2001' gehouden met circa 150 deelnemers.<sup>169</sup> Deze lag in het verlengde van de *Indikatieve Beleidsschets*. Aanwezig waren bestuurders en spraakmakers, leden van raden en secretarissen van faculteiten. Als reden voor dit project golden: 'Essentiële veranderingen in de omgeving waarbinnen wij werken, dwingen ertoe om na te gaan welke keuzen door de RUU gemaakt moeten worden om ook op lange termijn kwaliteit en continuïteit te garanderen'.<sup>170</sup> Overigens was Utrecht niet de enige universiteit die zich boog over haar toekomst. Zo werd er in Twente in 1986 een brede consultatie opgezet welke resulteerde in het rapport *Entrepreneurial University and Academic Enterprise*.<sup>171</sup> RUU 2001 zou de komende tien jaar de ruggengraat vormen van beleid en handelen in Utrecht. De regie was in handen geweest van met name de mensen van de hoofdafdeling Beleidsplanning onderwijs en onderzoek (BPOO), de opvolger van CSA. Het was een universiteitsbrede aanpak en de betrokkenheid vanuit het ondersteunend personeel was goed te noemen.<sup>172</sup>

Enkele maanden later werd het eindresultaat gepresenteerd met de veelzeggende titel *RUU 2001: een professionele universiteit*. Centraal stond 'de noodzaak van vermaatschappelijking', dat het kernbegrip was geweest in de eerdere beleidsschets.<sup>173</sup> Dit strategiedocument was 'voornamelijk een analyse van het beleidsmatig en bedrijfsmatig functioneren van de RUU'.<sup>174</sup> De inzet was een organisatie die professioneel aangestuurd werd, waar het werk op professioneel niveau werd uitgevoerd en waar professionele standaards gehanteerd werden. *RUU 2001* werd in 1987 aangevuld met het project *Bestuurlijke Vernieuwing*. Naast een inhoudelijk strategisch perspectief, werd de organisatie en interne werkwijzen op de schop genomen. Dat was om verschillende redenen noodzakelijk. Allereerst omdat er tussen het universitaire niveau en de faculteiten nogal wat spanningen bestonden die door de gezamenlijk 'TVC-vijand' een tijdje was overschaduwd, maar gewoon bestonden. Het traditionele centralisme dat zich manifesteerde in directieven vanuit een groot bureau, te groot volgens velen, stond ter discussie. Hieraan gekoppeld was er de herinnering aan de bestuurlijke machteloosheid die eind jaren 1970 was ontstaan. De WUB met een betere structuur en bestuurscultuur, was niet voldoende gebleken om te komen tot een slagvaardig opereren. Daar was visie en beleid bij nodig, en goede interne werkwijzen en communicatie. In het eerste voorzag *RUU 2001*, aangevuld met de stroom aan landelijk beleid zoals onder andere in het *HOOP* werd verwoord. Bij het tweede, de interne werkwijzen, speelde mee dat het facultaire niveau aanzienlijk was versterkt. Deze faculteiten werden ondertussen soms omschreven als: 'Autonome werkmaatschappijen [die] in deels verschillende markten opereren'.<sup>175</sup>

---

<sup>169</sup> *Jaarverslag RUU 1986*, 7.

<sup>170</sup> *Het wiebelend ei*, 3.

<sup>171</sup> Maassen et al., *Turning Problems into Opportunities: The University of Twente*, 63.

<sup>172</sup> Project Beleidsschets 'RUU 2001', materiaal tbv. Conferentie op 11 en 12 juni 1987' projectgroep RUU 2001, Utrecht 1987. Aan de conferentie in juni 1987 namen circa honderd mensen deel, waarvan 47 NWP. Daaronder wel diverse faculteitssecretarissen en diensthoofden van het bureau. Er waren 14 studenten en de rest was wetenschapper of bestuurder.

<sup>173</sup> *RUU 2001, een professionele universiteit*, 5.

<sup>174</sup> *Idem*, 8.

<sup>175</sup> *Naar bestuurlijke Vernieuwing*, 9.

## ‘Die zorg droeg voor dit goede verloop’

Het doel van ‘de BV’ was om ‘het vermogen van de universiteit om zichzelf te besturen te vergroten’, om het ‘eigen meesterschap’ te ontwikkelen, zoals de toenmalige directeur-generaal Hoger Onderwijs en Onderzoek, Roel in ’t Veld, het noemde. ‘De kernthema’s van dit proces zijn integraal management, decentralisatie en besturen op hoofdlijnen’.<sup>176</sup> Het waren thema’s die al in de *Indikatieve Beleidsschets* waren gepresenteerd. Centraal in de communicatie kwam te staan de Planning- en Control cyclus en een andere inrichting van het bureau van de universiteit. Dit laatste ging gepaard met een stevige decentralisatie van bevoegdheden, met name naar de directeuren van de faculteiten die gemandateerd werden voor personeel, huisvesting en financiën.<sup>177</sup> In de P&C cyclus werd planvorming, monitoring en verantwoording ‘een dialoog’ tussen faculteitsbestuur en college van bestuur. Uitgegaan werd van analyses van eigen situatie en de omgeving (externe oriëntatie) en beoogde doelen. Het was een tweejaarlijkse cyclus die weer (iteratief) aansloot op de P&C cyclus tussen ministerie en universiteit. Deze was het resultaat van het HOOP.

**Tabel 6.4 Dataverzameling en verwerking / Institutional Research**

1972	dienst ontwikkelingsplan (TUSS)
1978	BIS (bestuurlijk informatie systeem)
1988	AOBI (administratieve organisatie, beheersstructuur en informatiebeleid)
1991	BBV (begroting, bedrijfseconomische analyse en Verslaglegging)
1997	BVI (begroting, verslaglegging en informatievoorziening)
2001	IR programma (binnen bureau controller)
2005/8	IR groep (binnen directie onderwijs en onderzoeksbeleid)

### Strategisch beleid

Met *RUU 2001* en de P&C-cyclus, werd een stap gezet in de ontwikkeling van beleid. Niet alleen dat deze van meer belang werd en een sturende functie kreeg, het was in zijn aard andersoortig beleid dan dat men tot dan toe kende. In de jaren 1970 richtte planning en beleid zich vooral op verdelingsvraagstukken, op verbeteren van doelmatigheid en op specifieke onderwerpen. Met *RUU 2001*, voorafgegaan door de *Indikatieve Beleidsschets*, werd voor het eerst een breed strategisch perspectief geschetst voor de gehele universiteit. De totstandkoming was eveneens op een andere wijze opgezet namelijk op basis van een brede consultatie in combinatie met analyse van data en, zij het beperkt, een analyse van externe ontwikkelingen. Dat laatste was tevens het geval bij het *HOOP* zoals eerder beschreven en kan gezien worden als de ontwikkeling van *institutional research*, zij het dat dit nog een sterk ad hoc karakter kende. Hiermee sloot Utrecht aan op de landelijke ontwikkeling naar strategisch beleid gebaseerd op datacollecties en -analyses, zoals ook tot uitdrukking kwam in het *HOOP* en in de oprichting in Twente van het CHEPS (Center for Higher Education Policy Studies). In hoofdstuk 4 bij beleidsmedewerkers is hier al een en ander over toegelicht. Binnen de Utrechtse universiteit werden al wel data verzameld; al in de jaren 1950 was er een afdeling geweest die gegevens verzamelde over de studeer- en levensomstandigheden van studenten.<sup>178</sup> De aandacht ging verder vooral uit naar gegevens ten behoeve van de bedrijfsvoering en daartoe was het BIS ingericht (bestuurlijke informatie systeem) in 1978. Daar werden de dataverzamelingen van het TUSS in

<sup>176</sup> *Jaarverslag RUU 1989*, 4.

<sup>177</sup> *Jaarverslag UU, 1992*, 3.

<sup>178</sup> In 1953 was opgericht het Bureau Onderzoek en Documentatie als deel van de afdeling studentenbelangen om gegevens te verzamelen met name om ‘inzicht te verwerven in de studie- en levensomstandigheden, waarin studenten verkeren’ (*Universiteitsgids 1954-1955*, 5). In 1967 ging dit bureau over in de afdeling Onderzoek en Ontwikkeling van het Onderwijs.



ondergebracht. In 1988 werd het verzamelen van gegevens een taak van de afdeling AOBI (administratieve organisatie, beheersstructuur en informatiebeleid).

#### 6.4.4 Het bureau ging in staking

Andere interne werkwijzen vereisten een ander centraal apparaat, op welk functioneren en grootte al jaren kritiek was. Sinds 1953 was het al diverse malen geheel anders ingericht omdat er sprake was van een voortgaande en grote groei. Nieuwe taken en werkwijzen, leidden veelal tot weer nieuwe afdelingen en gemeld was al dat de circa zevenhonderd medewerkers (1986) ook nog eens over zo’n vijftien locaties verspreid waren.<sup>179</sup> In die zin was het wel een goede ‘afspiegeling’ van de gehele universiteit met zijn 150 vakgroepen en zo’n twintig (sub) faculteiten. Het was niet voor niets dat het college in 1980 had gesteld dat:

De huidige organisatie van het Bureau laat zich tekenen als een ‘duizendpoot’. Het zal duidelijk zijn dat deze organisatie moeilijk beheersbaar is. Het gevolg is dan ook dat te veel los van elkaar wordt geopereerd zonder voldoende beleidsintegratie of –coördinatie.<sup>180</sup>

Het leidde ertoe dat het bureau gereorganiseerd ging worden in 1981. Tot een afronding kwam het voorsnog niet omdat er steeds nieuwe taken en eisen aan toegevoegd werden. Uiteindelijk bracht *Bestuurlijke Vernieuwing* ook bij het bureau de ordening waar zo’n behoefte aan was. Wat tevens hielp om de aansturing van het bureau te verbeteren, een langdurige klacht, was dat in 1986 het Bestuursgebouw in De Uithof in gebruik kon worden genomen, zodat alle onderdelen van het bureau nu samen gehuisvest werden. Omdat ondertussen de TVC en SKG de omvang van het bureau had verkleind en de ‘BV’ een aantal taken en mensen overhevelde naar faculteiten, bleek het Bestuursgebouw al direct te groot. Dat werd echter niet als bezwaar ervaren want het gebouw kon vervolgens eveneens onderdak bieden aan de faculteit Wijsbegeerte, het IVLOS en nog wat onderdelen.

Om te komen tot een nieuwe opzet van het bureau en afspraken over de taakverdeling tussen universitair en facultair niveau, was het adviesbureau Van Bussel Management Assistance ingeschakeld. Na wat voorbereidende werkzaamheden, verscheen in oktober 1987 het rapport van Michiel Verschuijl en Cees Simons: *Naar bestuurlijke Vernieuwing van de Rijksuniversiteit te Utrecht*.<sup>181</sup> In het in mei 1988 verschenen tweede rapport: *De bestuurlijke organisatie van de Rijksuniversiteit Utrecht*, werden concrete plannen gepresenteerd. Het bureau werd conform de P&C-cyclus opgedeeld in drie zelfstandige delen: een deel dat gericht was op planning en beleid, de motor in het systeem en een deel dat zich bezig hield met de verantwoording en bedrijfsvoering. Een derde deel behield de naam bureau en omvatte de meer huishoudelijke zaken (logistiek, juridische zaken) en communicatie en studentzaken (tabel 6.5). Het grootste deel van het personeel ging over naar de nieuwe structuur, een deel ging naar faculteiten, circa veertig fte, een deel van de functies verviel en een deel werd uitbesteed (outsourcing); gedwongen ontslagen zouden niet te vermijden zijn.

Dit laatste nu was wat op verzet stuitte in het bureau. De bureauraad vreesde veel ontslagen en liet niet na telkens te vermelden dat de vorige reorganisatie, die in 1981 was ingezet, nog niet eens formeel was afgerond. Ondertussen waren er al wel diverse afdelingen opgeheven, ingekrompen of uitbesteed zoals het Onderwijs Media Instituut.<sup>182</sup> Langzaam ontwikkelde het verzet zich en dat resulteerde, mede doordat het college onverkort vasthield aan het plan, in een staking op 26 en 27

---

<sup>179</sup> *Begroting RUU 1986*.

<sup>180</sup> *Beleidsplan Bureau 1980*, 15.

<sup>181</sup> Daar was aan voorafgegaan een analyse: Nota beheer van de universiteit, december 1986 (Van Bussel adviesbureau).

<sup>182</sup> ‘Bericht dienstcommissie aan het personeel 16 mei 1988’ (CA, map staking 1988, samengesteld door M. Tromp).

mei 1988 georganiseerd door de vakorganisaties, gesteund door het personeel en de dienstraad die er een actieve rol in vervulde.<sup>183</sup> Uitzonderlijk, want niet eerder was het in Nederland voorgekomen dat er bij de universiteit gestaakt werd. 'De telefooncentrale werkt nog, maar de rest van het bureau van de Utrechtse universiteit is gesloten', schreef het NRC.<sup>184</sup> Stafmedewerkers, beveiligers, kantinepersoneel, administrateurs en zelfs de chauffeurs van het college van bestuur legden het werk neer. Een tiental medewerkers poogde toch aan het werk te gaan door een ruit in te slaan, zij werden echter tegengehouden door aanwezige stakers.<sup>185</sup> Dat laatste gold evengoed het college van bestuur dat uitweek naar een ruimte bij Diergeneeskunde. Een van de leden van het college van bestuur, de radiologe professor Hennie van Peperzeel, kwam folders uitdelen met het standpunt van het college; zij stond al bekend als iemand die niet terugdeinsde bij tegenstand. In de middag van de tweede stakingsdag werd de staking verboden in een door het college aangespannen kort geding. Dat kon aan het eind van de actie en na de vele publiciteit, de stakers weinig meer schelen.

Al met al hadden de acties uiteindelijk behoorlijk effect, zo verwierp de universiteitsraad op 31 mei 1988 de privatiseringsgedachte.<sup>186</sup> Geen gedwongen ontslagen ging de raad echter te ver; de motie van de fractie NWP die dat bepleitte werd verworpen. In de facultaire reorganisaties werd immers regelmatig personeel ontslagen, waarom dan een vrijwaring voor het bureaupersoneel? Nadat er gedurende de zomer nog enkele discussies plaats hadden gevonden tussen college, dienstcommissie, plannenmakers en diverse spraakmakers, kwam op 6 oktober het college het personeel tegemoet. Door natuurlijk verloop en wat maatregelen verwachtte het college gedwongen ontslagen te kunnen voorkomen, waarmee de angel was verwijderd. Hierna kon de nieuwe opzet worden uitgevoerd inclusief de decentralisatie naar de faculteiten in taken, mandaten en personeel. Nadat het bureau was 'geregeld' kon het gehele proces van *Bestuurlijke Vernieuwing* worden afgerond en dat geschiedde door het vaststellen in 1990 van het *Integraal Organisatieplan* (IOP). De drie (centrale) bestuursdiensten startten in 1990 (tabel 6.5). Tegelijk werd in deze periode tevens een paar organisatorische veranderingen gerealiseerd. De voornaamste waren dat de al uitgebreid besproken universitaire werkplaats onder de hoede kwam van de faculteit Natuur en Sterrenkunde en op den duur verder zou gaan onder de naam Instrumentele Groep Fysica. Een belangrijke ontwikkeling was de vorming van een centrum voor de verzorging van proefdieren, het GDL (gemeenschappelijk proefdieren laboratorium) in 1989, wat niet alleen efficiency als reden had, maar eveneens de kwaliteit van de verzorging. Over de vorming en werking van het FBU (faciliteiten bedrijf Utrecht) in 1990, wordt dadelijk nader ingegaan.

---

<sup>183</sup> Nadat het overleg in het Lokaal Overleg (OPRU) op 18 mei 1988 niets had opgeleverd, riep de Abvakabo, dan de grootste bond onder het personeel, op tot een actievergadering op donderdag 19 mei. De stemming was geladen en er werd een actiecomité ingesteld: Wouter Koning, hoofd hoofdafdeling financiële en economische zaken en lid groepsbestuur Abvakabo, was de actieleider. Verder maakten hier deel van uit Henk Veenema (voorzitter dienstraad), Janny van Essen (lid afdelingsbestuur Abvakabo) en waren er nog enkele anderen bij betrokken zoals Jack van Poppelen (CFO vertegenwoordiger in het OPRU en enkele mensen van de bewakingsdienst (Mededeling Ruut van Rossen dd. 12 oktober 2016). Op 20 mei stuurde de bondsvoorzitter van de Abvakabo, Van de Scheur, namens de bond en 'aangetekend en per fax' een ultimatum waarin het college werd opgeroepen afstand te nemen van het rapport en te komen met een plan zonder gedwongen ontslagen (brief Abvakabo aan college van bestuur 20 mei 1988; CA, map staking, samengesteld door M. Tromp).

<sup>184</sup> 'Staking aan de Rijksuniversiteit Utrecht', *NRC-Handelsblad*, 26 mei 1988.

<sup>185</sup> Interview Jack van Poppelen.

<sup>186</sup> 'College mag blijven vernieuwen', *Universiteitsblad*, 3 juni 1988. De Dienst Lichamelijke Vorming en Sport, van studenten-zaken, werd in 1991 ondergebracht in een stichting Mesa Cosa. In 1994 kwam het sportcentrum Olympos in gebruik.

**Tabel 6.5 Centrale bestuursdiensten RUU na Bestuurlijke Vernieuwing 1990**

dienst		personen	P&C
- Universitair Beleid en Planning (directeur UBP)	strategie, beleid en planning	25	planning
- Bedrijfsvoering en Verantwoording (directeur B&V)	financiën, huisvesting, sociale zaken, materiele zaken	400	control
- Bureau van de universiteit (secretaris, tevens voorzitter)	bestuursondersteuning, juridische zaken, communicatie, studentzaken, internationalisering	190	ondersteuning bestuur en processen, student- dienstverlening

(Bron: *Bestuurlijke Vernieuwing' Bemensingsplan, 1988*)

Tot 1997 kwamen er geen wijziging in de structuur, wat niet wegnam dat daarbinnen afdelingen zich wel verder ontwikkelden. Als klein voorbeeld moge gelden een stapje in de vorming van een organisatie ten behoeve van de kantoorautomatisering waarmee wordt aangegeven dat veel organisatieveranderingen bestaan uit geleidelijke overgangen: Piet Smit was vele jaren werkzaam geweest bij de bestuursdiensten in het Bestuursgebouw als medewerker inkoop en beheer meubilair en kantoorartikelen. Daar viel in de jaren 1980 tevens de aanschaf van personal computers onder die in die periode hun intrede maakten. Anneke Griffioen was secretaresse bij een van de afdelingen in het bestuursgebouw en was erg 'handig' met computers en automatisering: zij hielp haar collega's hierbij. Beiden hadden 'iets' met computers en probeerden thuis van alles uit. Vanaf 1993 vormden ze samen de twee-persoonsafdeling NOB (netwerk ondersteuning bestuursdiensten).<sup>187</sup> Later zou dit eerst uitbreiden en weer later opgaan in de universitaire ICT-organisatie.

#### 6.4.5 'Helemaal vanuit de student'

De reorganisaties op facultair niveau legden de basis voor verdere ontwikkeling van de organisatie. Als voorbeeld voor ontwikkelingen die in de loop van de jaren 1980 en 1990 plaats vonden, moge gelden de organisatie van de studentenbegeleiding op facultair niveau. In het vorige hoofdstuk zagen we al de opkomst van professionele studieadviseurs bij vakgroepen en de ontwikkeling van een bureau studentenzaken onder leiding van Van Lanschot. Op facultair niveau ontstonden ook structuren specifiek voor de begeleiding van studenten; bij Farmacie werd de TVC reorganisatie benut om een studieadviseur aan te stellen. In 1986 hadden met name de grotere faculteiten al een aantal functies als studieadvies, studentenadministratie en onderwijscoördinatie gecombineerd in een afdeling. Tien jaar later hadden de meeste faculteiten een afdeling OSZ of vergelijkbaar (Onderwijs en Studentzaken) en ontwikkelde zich de functies daarbij. Zo kreeg de subfaculteit Natuur- en Sterrenkunde in 1990 (voor het eerst) een onderwijscoördinator, drs. Els Wolfs.<sup>188</sup>

Bij Letteren en Sociale Wetenschappen kwam het eveneens tot een afdeling: die bij Sociale Wetenschappen kwam tot stand in het kader van de TVC waarbij de drie subfaculteiten gebundeld werden. Hier, en bij Letteren werd tegelijk een nieuw, modulair onderwijs aanbod ingevoerd gecombineerd met twee algemene basistrajecten: Algemene Sociale Wetenschappen en Algemene Letteren. In de *Indikatieve Beleidsschets* uit 1982 was hier al voor gepleit. Deze modulaire opzet vroeg om een nieuw administratief systeem en dat werd het SIS (studenten-informatie-systeem) waar in eind

<sup>187</sup> *Universiteitsgids UU 1993-1994*, 30

<sup>188</sup> 'Drs. Els Wolfs, de nieuwe onderwijsmanager', *Fylakra*, 1990/4.

jaren 1980 op werd overgegaan. Probleemloos was de invoering overigens niet, ‘men’ moest wennen aan de nieuwe routines. Een medewerkster bij Letteren in 1988:

Het doorgeven van tentamenresultaten aan studenten verandert. (...) In plaats van namenlijsten met uitslagen van een hele groep, krijgen we nog vaak losse briefjes van docenten binnen. Soms krijgen we echt kladjes, terwijl we mooie standaardformulieren hebben met cursuscode, studentnummer, onderdeel, studiepunten en noem maar op. Maar je staat ervan versted hoe veel papiertjes je binnen krijgt, met “Pietje de Boer heeft dat tentamen gehaald” erop. Geen cursuscode, geen uitslag, geen voorletters, geen geboortedatum, niks. Als je daar iets van zegt, antwoorden sommige docenten: “Wat? Zijn er nieuwe tentamenbriefjes? Nooit gezien!”<sup>189</sup>

Dit faculteitsbreed opgezette modulair onderwijs, vroeg vanzelfsprekend om een faculteitsbrede roostering en studieorganisatie. Bij de Letterenfaculteit kwam er naast de studieadviesing, een ‘Studiepunt Letteren, informatiecentrums onderwijs’ dat tevens de studieadministratie omvatte en readerverkoop. Nieuw was ook de stagecoördinator, mevrouw C. Habets, wat iets weergaf van het veranderende onderwijs. De totale formatie OSZ bij Letteren ging ruim tien fte tellen. Een ervan was geheel ten behoeve van de roostering dat zo’n drieduizend onderwijsactiviteiten inroosterde in 1994 en bijna vijfduizend examens en herexamens. Het onderwijsaanbod telde ruim duizend cursusmodulen, waarvan zo’n driehonderd ‘lintmodulen’, meerdere cursussen achter elkaar.<sup>190</sup> Bij Sociale Wetenschappen werd de studieadviesing gecombineerd met de studievoortgangsadministratie, het examensecretariaat en de onderwijscoördinatie. Er werkten zo’n tien mensen. Het was bij elkaar ‘in feite gewoon een clubje van regelneven, die moeten werken in een organisatie waar de meeste mensen helemaal niet zo veel op hebben met regelneven’. Aldus het hoofd van de afdeling onderwijs en studentzaken, Loek Vroomans, die dit niet negatief bedoelde.<sup>191</sup> Waar men vooral mee worstelde begin jaren 1990, was de grote drukte en complexiteit. Peter Westerhof, studieadviseur, prees: ‘zijn afdeling gelukkig dat er een telefonische voorlichter bijkomt’. Waardoor er tijd kwam voor andere zaken zoals voor het verbeteren van de studiegids die veel studenten te ingewikkeld vonden: ‘Ik probeer de studiegids nu helemaal vanuit de student op te zetten’.

‘Helemaal vanuit de student’ werd in feite de algemene visie op dienstverlening binnen de universiteit. Steeds meer werd deze ingericht volgens het idee van werken naar de vraag of behoefte. Het sloot aan op de begin jaren 1980 opgekomen nieuwe managementvisie voor organisaties in de publieke sector, het *New Public Management*. Hierin stond werken naar de wijze van het bedrijfsleven centraal in combinatie met het optimaliseren van de organisatie, inclusief outsourcen. Vraaggericht werken moest tot doelmatigheid en kwaliteitsverbetering leiden; producten werden niet geboden omdat ze er waren, maar omdat er vraag naar was. Zo ongeveer luidde de redenering. Het kan gezien worden als een uitvloeisel van het neoliberale denken dat zich in diezelfde periode sterk politiek manifesteerde en zich vertaalde in het *New Public Management*. Het ‘vraaggericht’ werken had betrekking op de individuele werkzaamheden zoals bij Peter Westhof, en had ook betrekking op de

---

<sup>189</sup> ‘Ik heb aardig leren omgaan met vloekende studenten’, *Universiteitsblad*, 9 december 1988. Fia Verhoef meldde ook: ‘SIS zou bijvoorbeeld 9 december overgaan van IBM in Zoetermeer naar het rekencentrum ACCU. We zouden vóór die overgang een volle week de tijd hebben om cursussen in te voeren in het systeem. Opeens moest het eerder af en hadden we nog maar drie dagen de tijd. Toen hebben we met zijn allen overgewerkt (...) Maar je maakt het toch af om die zesduizend studenten en ongeveer vierhonderd docenten niet te duperen.’

<sup>190</sup> *Jaarverslag Letteren UU 1994*, 176.

<sup>191</sup> ‘Een club regelneven- en nichten met een hoge frustratiedrempel’, *Universiteitsblad*, 29 oktober 1992.

algemene werkwijzen en de wijze waarop de ondersteuning werd georganiseerd. Het universitaire jaarverslag over 1991 vat het kort samen:

De universitaire diensten zorgen voor de ondersteuning van onderwijs en onderzoek, voor zover de faculteiten daar zelf niet in voorzien. Waar mogelijk werken de diensten facilitair: de afnemers betalen voor de kosten van de dienstverlening en hebben daardoor maximale invloed op de dienstverlening. In principe werken de diensten kostendekkend. Als een dienst verantwoordelijk is voor infrastructurele voorzieningen of op andere manier een meerwaarde heeft voor de universiteit als geheel, kan hij daarvoor een basissubsidie krijgen.<sup>192</sup>

Het drong door in allerlei beleid; zo werd in de universitaire nota Personeelsbeleid (1992) gesteld dat ‘klantgerichtheid is een sleutelwoord’. Het ging evenmin voorbij aan het organisatie denken: men kan zeggen dat de uitwerking van *Bestuurlijke Vernieuwing* dat rond 1990 zijn beslag kreeg met de P&C-cyclus, het gereorganiseerd bureau en een aantal diensten, als geheel ook paste in het ‘nieuwe’ management denken. Diensten die, als mogelijk, geacht werden klantgericht te gaan werken en dat gold zeker het facilitair bedrijf dat in 1990 werd opgericht.

### Het FBU

De opzet van het FBU (faciliteiten bedrijf Utrecht) paste geheel in het veranderde denken over organisatie; vraaggericht werken zou de doelmatigheid en kwaliteit bevorderen was het idee. In de *Indikatieve Beleidsschets* was het idee van een zelfstandig facilitair bedrijf al gelanceerd.<sup>193</sup> Volledige privatisering van de facilitaire dienstverlening was door de universiteitsraad afgewezen, maar het bundelen van facilitaire activiteiten in een zelfstandige organisatie die ‘de eigen broek moet ophouden’, paste in het opgekomen patroon. Overigens was er wel sprake van een verplichte afname bij het FBU door de universitaire onderdelen. In het FBU ‘werden alle gebouw gebonden facilitaire diensten gebundeld, van afvalbeheer en beveiliging, tot en met restauratieve voorzieningen en de technische dienst’.<sup>194</sup> Een flinke taak want de netto functionele vloeroppervlakte van de universiteit, binnenstad en De Uithof, bij elkaar zo’n 300.000 m<sup>2</sup> netto, moest worden schoongehouden, ingericht, beveiligd en technisch onderhouden. Zo werden er in 2000 bijna een miljoen kopjes koffie uit automaten verkocht.<sup>195</sup> Een deel van de medewerkers van het bureau van de universiteit ging hierbij over naar het FBU. Het FBU omvatte ongeveer 10% van het totaal aan ondersteunende medewerkers (1994). ‘Alle’ was iets te ruim geformuleerd omdat er in de binnenstad nog een aantal voorzieningen zoals ICT-ondersteuning verzorgd bleven worden door de twee binnenstadsfaculteiten Letteren en Rechten. De faculteit Sociale Wetenschappen bleef evenwel enkele facilitaire diensten verlenen. In 2005 werden deze alsnog gebundeld in het FBU.

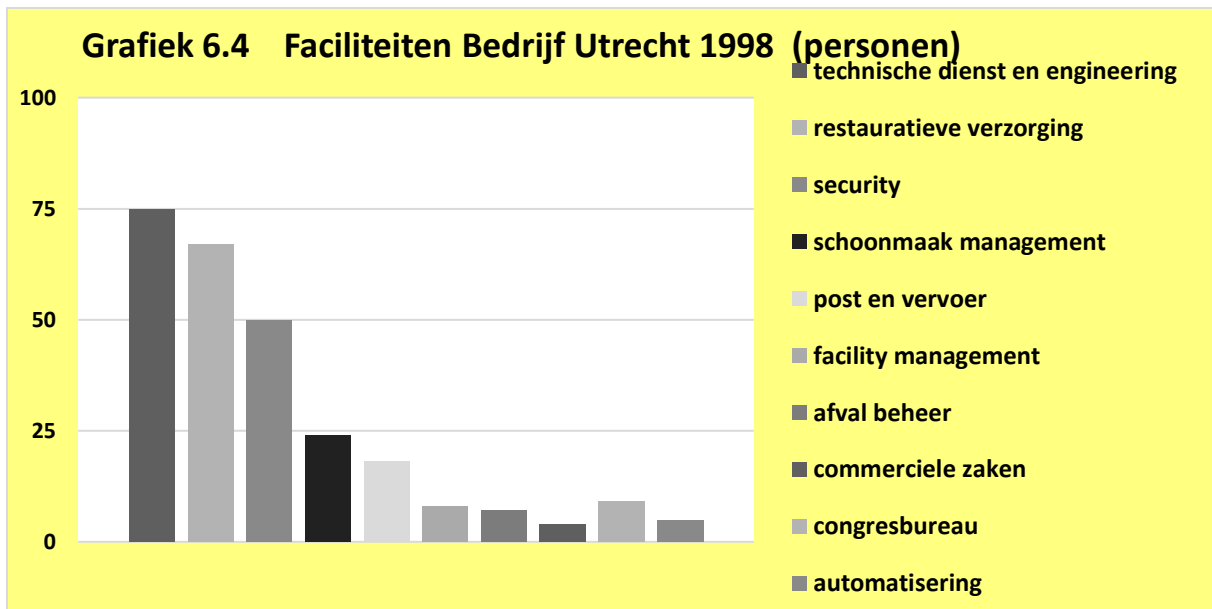
---

<sup>192</sup> *Jaarverslag RUU 1991*, 42.

<sup>193</sup> ‘Het inrichten van onderwijs en onderzoek ondersteunende diensten als de bibliotheekvoorzieningen, de mechanische werkplaatsen, de audiovisuele diensten, proefdierenvoorzieningen, automatiseringsvoorzieningen e.d., in de vorm van facilitaire bedrijven, d.w.z. eenheden die professioneel en doelmatig werken combineren met cliëntgerichtheid.’ (*Indikatieve Beleidsschets*, 6).

<sup>194</sup> *Jaarverslag RUU 1990*, 42. Het betrof ‘in feite de samenvoeging van alle exploitatiediensten die voorheen verenigd waren in de Hoofdafdeling Huisvesting en Materieel van het Bureau van de Universiteit.’

<sup>195</sup> Om enkele zaken te noemen: in 2000 (eerdere cijfers ontbreken) werden er onder andere 300.000 snacks verkocht, werden er 278 nieuwe printers geplaatst, waren er 25 congressen, werd bijna 2 miljoen kilo bedrijfsafval afgevoerd waarvan de helft papier, had de universiteit 64 auto’s in gebruik, werden er ruim 10.000 technische storingen verwerkt en 45 miljoen KWH opgewekt in de centrales (*Jaarverslag FBU 2002*, 12).



Bron: Jaarverslag FBU 1998.

De bedrijfsfilosofie van het FBU was gebaseerd op vraaggericht werken volgens gestandaardiseerde procedures en kostentransparantie. Het FBU ging werken in opdracht van faculteiten, college van bestuur of anderen. Het hield een standaardisatie in van de werkzaamheden en kostenopbouw: 'Voor het aanleggen van bijvoorbeeld een wandcontactdoos staat gewoon een vaste tijd en dat kost een bepaald bedrag'.<sup>196</sup> Aldus Peter van de Sanden, een van de technici in dienst van het FBU in 1997.

Een (afnemend) deel van de opdrachten kwam van het college van bestuur, zoals voor beveiliging of gebouwonderhoud (1992: 45%, 1998: 36%). In toenemende mate kwamen de opdrachten uit de faculteiten en diensten (1992: 53%, 1998: 60%), een uiting van decentralisatie.<sup>197</sup> Er was overigens op beperkte schaal sprake van opdrachten van buiten de universiteit, waarbij met name gedacht moet worden aan dienstverlening zoals security aan andere organisaties in De Uithof (HKU, AZU en KNAW instituten). In 2000 werd de naam gewijzigd in Facilitair Bedrijf Utrecht, waarbij 'facilitair' in tegenstelling tot 'faciliteiten', een meer ondernemende houding moest weergeven.<sup>198</sup>

Al spoedig waren het twee onderdelen bij het FBU die meer dan gemiddeld groeiden: dat waren het congresbureau en security. Met het congresbureau (1991) werd een nieuwe taak ontwikkeld, namelijk het professioneel ondersteunen van faculteiten, vakgroepen en diensten bij het organiseren van congressen en conferenties dat in de praktijk vaak een taak was (geweest) die wetenschappers samen met een secretaresse ondernamen. De afdeling Security bestond al veel langer, maar verdubbelde tussen 1994 en 1998 in omvang en groeide naar zo'n vijftig medewerkers.<sup>199</sup> Dit ten gevolge van uitbreiding van taken en behoeften zoals het bieden van instructiecurssussen voor bedrijfshulpverlening.<sup>200</sup> Het was echter vooral de groeiende vraag naar bewaking en beveiliging, overdag en 's nachts. Dat gold de binnenstad waar veelvuldig werd ingebroken, zeker toen de koffieautomaten nog op muntjes werkten.<sup>201</sup> Voor een deel betrof het bijzondere omgevingen zoals

<sup>196</sup> 'Het is lekker om te kunnen zeggen dat je bij de universiteit werkt', *Universiteitsblad*, 6 maart 1997.

<sup>197</sup> *Jaarverslag FBU 1998*.

<sup>198</sup> Bij de reorganisatie werd het FBU ingedeeld in drie divisies: catering en congressen, facilities en techniek.

<sup>199</sup> Oorspronkelijk heette deze de Centrale bewakingsdienst ('Onze bewakingsdienst', *Fylakra*, 1976/5).

<sup>200</sup> *Jaarverslag FBU 1998*, 24.

<sup>201</sup> Zo reed Tertius Groenman als beheerder bij Letteren medio jaren 1980, nog op zaterdag alle panden langs om vaak te moeten vaststellen dat er was ingebroken. Veelal betrof het de geldlade uit de koffieautomaten. Dit veranderde toen er

laboratoria en was er de aansluiting op rampenplannen en politie- en brandweer. Security zou uitgroeien tot een moderne en gecertificeerde beveiligingsorganisatie. In 1998 was de meldkamer in De Uithof het centrum van de security geworden:

FBU-security beschikt over een professionele meldkamer die 24 uur per dag bezet is en waarop alle calamiteitenmeldingen van de relaties binnenkomen en worden afgehandeld. Naast calamiteitenmeldingen komen op de meldkamer ook andere storingsmeldingen en camera-beelden binnen.<sup>202</sup>

Bij andere diensten werd het vraaggericht werken zoveel mogelijk ingevoerd. De al bestaande onderdelen werden meer autonoom, wat paste in de decentralisatiegedachte en niet langer aangestuurd door de secretaris of het bureau. Ze kregen een eigen directie en er kwamen Raden van Toezicht (1991) deels bestaande uit gebruikers, in de praktijk de faculteitsdirecteuren.<sup>203</sup> Bij latere reorganisaties werden deze Raden van Toezicht weer opgeheven.

### **De uiterste consequentie**

De uiterste consequentie van het 'terug naar de corebusiness', was het uitbesteden van taken in de ondersteunende sfeer. In de loop van de jaren 1990 waren met name de ontwikkelingen in de ICT aanleiding om het uitbesteden verder te voeren. Hoe groot de universiteit ook mocht zijn, zij was niet in staat om voldoende specialisten, kennis en apparatuur in eigen huis te kunnen hebben. De kosten zouden dan onevenredig groot worden. Het leidde er toe dat een deel van de universitaire diensten werd geoutsourcet in de tweede helft van de jaren 1990: in 1996 werden de drukkerij-activiteiten die behoorden bij het OMI, onder gebracht bij drukkerij Brouwer, later Zuidam.<sup>204</sup> Het restant, de AV-ondersteuning, werd in 1998 opgeheven en kwam terecht bij het FBU en andere facilitaire dienstverlening. Het ACCU werd in 1999 ondergebracht bij Capgemini, na in 1997 al een keer gereorganiseerd te zijn geweest.<sup>205</sup>

### **6.4.6 De universiteit en haar bibliotheken**

Bundeling van ondersteunende werkzaamheden en diensten, was deel van de modernisering die de organisatie doormaakte. Een van deze diensten verdient zeker aandacht omdat deze zo nauw verbonden is met het gehele universitaire bedrijf: de bibliotheek. De Utrechtse universiteitsbibliotheek was ouder dan de universiteit zelf, namelijk opgericht in 1584. Hiernaast hadden vele hoogleraren een privé bibliotheek, of op het instituut waar later de instituutsbibliotheken uit voort zijn gekomen. Van Willem Vogelsang, hoogleraar kunstgeschiedenis is bekend dat hij tot 1910 thuis college gaf en zijn privébibliotheek ter beschikking van zijn studenten stelde.<sup>206</sup> De bibliotheek van het Sterrenkundig

---

alarmsystemen werden aangelegd en pasjes ingevoerd, maar de panden in de binnenstad bleven een zorgkind uit oogpunt van beveiliging (interview Tertius Groenman).

<sup>202</sup> *Jaarverslag FBU 1998*, 23.

<sup>203</sup> Het betrof de al bestaande onderdelen namelijk de Bibliotheek der Rijksuniversiteit Utrecht (BRU), het Academisch Computercentrum Utrecht (ACCU), het Onderwijs Media Instituut (OMI), het Gemeenschappelijk Dierenlaboratorium (GDL) en het Universiteitsmuseum (UM). Het Instituut voor Inpassing van Voortgezette Opleidingen (IIVO) dat aanvullende opleidingen verzorgde, werd in 1991 samengevoegd met de Stichting Aanvullend Onderwijs Utrecht (SAO) in het nieuwe James Boswell Instituut, dat als opdracht meekreeg kostendekkend te werken (*Jaarverslag GDL 1991*, 42).

<sup>204</sup> 'OMI verdwijnt als zelfstandig bedrijf', *Universiteitsblad*, 7 maart 1996. De video-afdeling werd binnen de universiteit geplaatst, de afdelingen vormgeving en fotografie werden opgeheven.

<sup>205</sup> 'Dienstcommissie ACCU tegen overname', *Universiteitsblad*, 19 februari 1998. Uiteindelijk gingen 110 medewerkers naar Capgemini over (*Jaarverslag UU 1999*).

<sup>206</sup> Vogelsang, *Veertig jaren kunstgeschiedenis aan de universiteit te Utrecht*, 12.

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

Instituut stamde uit 1909 en in die tijd kwamen er bij de grotere instituten bibliotheken tot stand. In hoofdstuk 4 was te lezen dat er in de jaren 1920 tevens de eerste bibliotheekmedewerkers kwamen bij instituten. De ontwikkeling was dat elk instituut een eigen bibliotheek kreeg, dit naast de universiteitsbibliotheek. Zodoende kende de universiteit rond 1970 bijna 150 bibliotheken bij evenzoveel instituten en vakgroepen. De nabijheid van boeken en tijdschriften had het steeds gewonnen van efficiency en kostenbesparing in een centrale bibliotheek. 'De te raadplegen werken moeten als het ware tijdens het werk geraadpleegd kunnen worden: een speciale gang naar de centrale bibliotheek is ongewenst', hoorden we de hoogleraar-directeur van het Instituut Organische Chemie al zeggen.<sup>207</sup> Inefficiency door dubbelingen in de collecties en kleinschalige en vaak beperkte dienstverlening, waren de keerzijde hiervan. Halverwege de jaren 1970 was dat ongewijzigd. Jaarlijks echter werden er gezamenlijk enkele tienduizenden boeken en tijdschriften aangeschaft en was er in 1976 al sprake van 35 kilometer boeken in de depots van de universiteitsbibliotheek; aantallen die slechts groeiden.<sup>208</sup>



Afb. 6.6 *De bibliotheek van het Instituut voor Veterinaire Biologie in 1984 (foto GUA, HUA, 53901).*

---

<sup>207</sup> Van Burken, *Honderd jaar organische chemie in Utrecht*, 1983, 79.

<sup>208</sup> Interview Van Kooten Niekerk. Het vinden van depotruimte was een groeiende zorg. Eerst had men dit opgevangen in gebouwen in de binnenstad en kelders in De Uithof, maar in 1989 werd het eerste depot op de Ontariodreef in gebruik genomen met 10 kilometer en in 1993 het tweede, met 25 kilometer boek. De proefschriften, zo'n 5 kilometer, hebben vele jaren gestaan in de oude manage van Diergeneeskunde, de huidige Paardenkathedraal nabij de Biltstraat. Uiteindelijk kwam er depotruimte in de nieuwe bibliotheek in De Uithof (80 km.) en in de binnenstadsbibliotheek (12 km.).



In de tweede helft van de jaren 1970 waren er twee samenvallende ontwikkelingen. De eerste was dat automatisering zijn intrede deed, de tweede dat er gedacht ging worden aan bundeling uit oogpunt van doelmatigheid. We zagen al in het vorige hoofdstuk dat vanaf 1976 beleid werd ontwikkeld op universitair niveau om doelmatigheid en kwaliteit te verbeteren.<sup>209</sup> De samenwerking tussen de vakgroepsbibliotheken onderling en met de universiteitsbibliotheek startte in zekere zin met de introductie van een gezamenlijk (geautomatiseerd) administratief systeem met steun van het ACCU. Dit volgde het handmatige systeem van de Leidse boekjes op: een schier eindeloze set kleine (rode) klappers waar alle boeken in waren opgenomen met de plaatsingsgegevens.<sup>210</sup> In 1977 was het project al zo gevorderd dat:

Van de 141 Utrechtse bibliotheekeenheden zijn er nu 74 op het ontwikkelde systeem overgebracht, terwijl bovendien voor de centrale bibliotheek en voor alle decentrale bibliotheken de aanwinsten met het imprintjaar 1977 op gelijke wijze (...) worden verwerkt.<sup>211</sup>

Computers en automatisering waren hierna niet meer weg te denken uit de bibliotheek. In 1981 werd het eerste computersysteem (GEAC) geïntroduceerd, dat al in Yale en Princeton werd gebruikt. Dat nam niet weg dat de werkwijze vooralsnog arbeidsintensief bleef.<sup>212</sup> De andere ontwikkeling was die van bundeling van bibliotheken en het creëren van een samenwerkingsverband met de universiteitsbibliotheek dat meer inhield dan het doorgeven van de aangeschafte boeken. Concrete stappen volgden in de jaren 1980 zodat in 1986 het aantal bibliotheken door samenvoeging was teruggebracht naar ruim dertig vakgebiedsbibliotheken. Op zich viel dat niet mee. Bertine Bouwman bij de Letterenbibliotheek legde in 1987 uit:

In de praktijk betekende het dat je ineens met dertig in plaats van drie collega’s te maken had en met een gigantische stroom van bezoekers. Bovendien moest je ineens een half miljoen boeken op peil zien te houden, terwijl je vroeger alle boeken zo ongeveer uit je hoofd kende, of in ieder geval blindelings kon vinden. (...) Neem bijvoorbeeld Shakespeare. Die staat bij Engels. Maar wat doe je met boeken die over de tijd van Shakespeare gaan? Die staan bij Engels, maar ook bij geschiedenis. Sommige boeken staan wel zes keer in de bibliotheek op zes verschillende plaatsen.

Ook de relatie met de wetenschappelijke staf veranderde:

Vroeger kwamen de wetenschappelijk medewerkers tussen de Colleges door even binnen om de nieuwe aanwinsten te bekijken. Nu zie je ze veel minder; wetenschappers moeten nu hun komst naar de bibliotheek plannen.<sup>213</sup>

---

<sup>209</sup> Pothoven, *Papier is geduldig*, 1987, 60 e.v. Tussen 1976 en 1986 verschenen er vijf beleidsnota’s w.o. *Op weg naar een Utrechts bibliotheekcircuit* (1979) en *Het Utrechtse bibliotheeknetwerk* (1981).

<sup>210</sup> Deze werden handmatig bijgehouden en door middel van formulieren werden aanvullingen doorgegeven aan decentrale bibliotheken die op hun beurt aanwinsten aldus doorgaven aan de UB. Het was in de kern erg simpel, maar door de hoeveelheid en het grote aantal instituutsbibliotheken administratief nogal complex en belastend.

<sup>211</sup> *ACCU Magazine*, 1984 december 15.

<sup>212</sup> De UB kocht de boeken in, daarvoor kreeg zij het geld van de faculteiten en vakgroepen en bij de UB kwamen de boeken binnen. De afdeling Catalogisering nam de boeken op in de centrale catalogus en voorzag deze van de plaatsingsgegevens. Dat kon zijn bij de UB zelf, of bij een decentrale bibliotheek. Hierbij werden de gegevens op bandjes getypt die vervolgens door het ACCU in een geautomatiseerde catalogus werd omgezet. Zolang decentrale bibliotheken nog niet zelf over computersystemen beschikten werden de boekgegevens verspreid via fiches waarop het gehele boeken-bestand was vermeld inclusief de plaatsing. Eenmaal per jaar kregen alle bibliotheken een geheel bijgewerkte fiches-catalogus en eenmaal per maand een aanvulling met de nieuwe boeken (interview Van Kooten Niekerk).

<sup>213</sup> ‘Letterenbibliotheek moet tegelijk bezuinigen en verbeteren’, *Universiteitsblad*, 19 november 1992.

Per bibliotheek vroeg het nog wel wat tijd voordat alles liep zoals gedacht, maar hiermee was in de tweede helft van de jaren 1980 een eerste ronde van samenvoeging van bibliotheken voltooid; al zullen velen toentertijd niet al een tweede ronde voor ogen gehad hebben. De circa dertig vakgebiedsbibliotheken en de algemene bibliotheek vormden samen een netwerk, de Bibliotheek der Rijksuniversiteit Utrecht: 'De BRU bestaat uit een aantal zelfstandige bibliotheken: de Algemene Bibliotheek (AB) en de Vakgebiedsbibliotheken'.<sup>214</sup> Gezamenlijk was er een directie en een bedrijfsbureau voor de logistieke en regelzaken. Het bleek uiteindelijk geen bestendige situatie want er bleven veel administratieve en logistieke problemen zoals de dupliceringen in de aanschaf, de ondersteuning van de automatisering en het groeiende tekort aan depotruimte. Er kwamen nog verschillende samenwerkingsvormen om de interactie te versterken en activiteiten te coördineren.<sup>215</sup>

In 2004 werden alle bibliotheken, op die van Letteren en Rechten na, ondergebracht in de nieuwe Universiteitsbibliotheek in De Uithof met depots voor tachtig kilometer boek. In 2012 kwam hierbij de binnenstad UB aan de Wittevrouwenstraat specifiek voor de binnenstad faculteiten Rechten en Letteren (twaalf kilometer boek). Overigens bleven er bij verschillende faculteiten handbibliotheken zoals bij Diergeneeskunde. Automatisering had dit in hoge mate mogelijk gemaakt. De elektronische revolutie bleef evenwel niet beperkt tot de backoffice, tot zaken als registratie en uitleen. Met Igitur ontwikkelde de UB een digitaal archief vanaf 2004 dat bij een internationaal onderzoek tot de betere in Europa werd gerekend.<sup>216</sup> Het begrip e-library kwam langzaam op en zo ontwikkelde zich de elektronische dienstverlening. Onderzoekers plukken er dagelijks de vruchten van.

#### **6.4.7 De organisatorische scheiding van onderwijs en onderzoek**

Binnen de universiteit speelde al langer een discussie over de organisatorische samenhang tussen onderwijs en onderzoek; de inhoudelijke samenhang stond hierbij niet ter discussie. Bij andere universiteiten was dit evengoed een aangelegenheid. Een organisatorische scheiding was al voorgesteld in de *Indikatieve Beleidsschets* en vervolgens in *De professionele universiteit*: 'De eigensoortigheid van onderwijs en van onderzoek leidt ertoe dat de uitoefening van deze taken veelal niet is gediend met het onderbrengen in dezelfde organisatievorm'.<sup>217</sup> De vraag bleef echter wel hoe de wetenschappelijke staf te organiseren en in het verlengde hiervan de ondersteuning, voor zover deze direct O&O gebonden was. Die vraag werd van meer urgentie met de komst van een landelijk stelsel van onderzoeksscholen (1992) en een stelsel voor onderwijskwaliteitsbewaking vanaf 1987/1992 waarmee onderzoek en onderwijs organisatorisch verder uit elkaar groeiden.<sup>218</sup> Dat leidde tevens tot twee verschillende landelijke visitatiestelsels.

De discussie leidde eind jaren 1990 in Utrecht tot wat genoemd werd: de Utrechtse Ruit (afbeelding 6.7). Hierbij werd de staf georganiseerd in disciplinegroepen. Van daaruit werden stafleden door de instituten 'ingehuurd' voor onderwijs- en onderzoeksactiviteiten die georganiseerd waren in instituten en programma's. In feite was dit een vorm van een vraag- en aanbodmechanisme. Aanvullend werd de hierbij noodzakelijke ondersteuning ingehuurd, die veelal zijn thuisbasis had in de

---

<sup>214</sup> *Universiteitsgids RUU 1989*, 37.

<sup>215</sup> De volgende stap was in 1994 wanneer de 'Directie, Bedrijfsbureau en Algemene Bibliotheek opgaan in een Centrale Bibliotheekdienst' (*Universiteitsgids UU 1994-1995*, 209). Daarna is er sprake van een 'samenwerkingsverband tussen de bibliotheken van de verschillende faculteiten (Vakgebiedsbibliotheken) en de centraal gefinancierde bibliotheekvoorzieningen ondergebracht in de Centrale Bibliotheek: de Universiteitsbibliotheek Utrecht (UBU) (*Universiteitsgids UU 1995-1996*, 217).

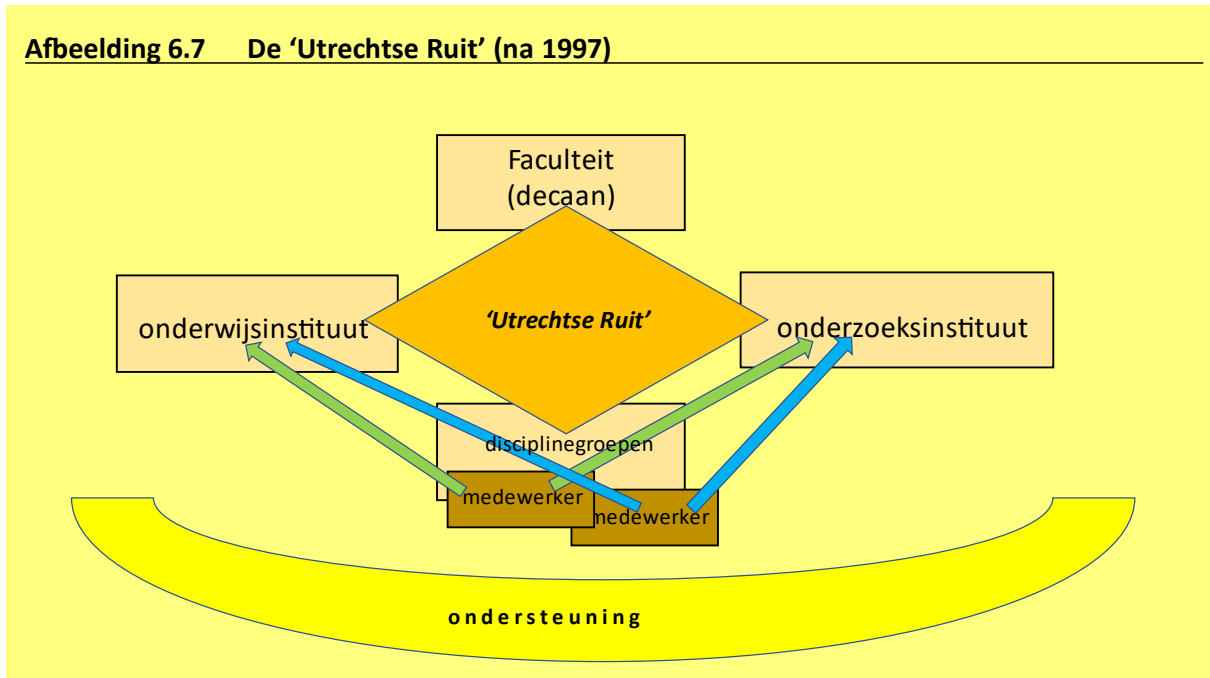
<sup>216</sup> 'Digitaal archief UB in wereldtop', *DUB*, 5 augustus 2009.

<sup>217</sup> *Een professionele universiteit*, 22.

<sup>218</sup> Vanaf 1988 had de universiteit gewerkt aan het onderbrengen van het onderzoek in concentratiepunten op facultair niveau en zwaartepunten op universitair niveau (*Jaarverslag RUU 1991*, 22).

facultaire organisatie of in een universitaire dienst. Het bevorderde de doelgerichtheid en het vraaggericht werken. In de praktijk werd het eerst als een enorm gedoe ervaren en dat was het ook wel. Wie ging nu waarover en hoe werd er georganiseerd, afgerekend en geprognostiseerd waren dagelijkse vragen geworden.<sup>219</sup> Het vroeg veel en gelijk een andere ondersteuning om de afstemming van 'vraag en aanbod' op orde te houden en de (financiële) administratie te verzorgen. De ruit verdween als begrip al spoedig, maar het had wel de ontwikkelingen een beeld gegeven. Bovendien was hiermee de ondersteuning organisatorisch definitief bij de faculteiten en het universitair niveau ondergebracht.

Afbeelding 6.7 De 'Utrechtse Ruit' (na 1997)



#### 6.4.8 Groeiende ambitie

De al vaker aangehaalde *Indikatieve Beleidsschets* kan ook gezien worden als het begin van een periode van vijftien jaar met een groeiend ambitieniveau en groeiend zelfvertrouwen. De veerkracht bleek groot na de bestuurlijke crisis, de TVC en de bezuinigingen, en kwam nadrukkelijk tot uiting bij de viering van het zeventigste lustrum in 1986 met de ambitieuze titel: *Er is meer te doen in Utrecht*.<sup>220</sup> Het 350-jarig bestaan werd benut om het zelfvertrouwen te sterken onder andere door groots naar buiten toe uit te pakken met een manifestatie in de Jaarbeurs: *Mens en wetenschap*. Nimmer was er in Utrecht zo'n grote publieksgerichte activiteit georganiseerd geweest rond wetenschap en haar

<sup>219</sup> De evaluatiecommissie die de invoering van de wet MUB (1997) evalueerde constateerde. 'Onduidelijkheid of verschil van opvattingen bestaat er bij enkele faculteiten ten aanzien van de vraag aan wie de middelen voor onderwijs en onderzoek moeten worden toegekend: aan de instituutsbesturen of aan de basiseenheden? Ook ten aanzien van de inzet van personeel is de bevoegdheidsverdeling tussen decaan, instituutsbesturen en leerstoelen (discipline-groepen, expertisegroepen) nog niet bij alle faculteiten helder.' (Datema, *De kanteling in het universitaire bestuur*, 45).

<sup>220</sup> Het college van bestuur had er al in het voorjaar van 1983 uitvoerig over nagedacht of men het bijzondere lustrum van 1986 wel groots moest worden aangepakt: de TVC was net gestart en ook anderszins stond de universiteit onder druk en reorganiseerde zich suf en vele ontslagen kondigden zich aan. Was dat nu het moment om uit te pakken? Een door het college ingestelde adviescommissie beval dat wel aan en een lustrumcommissie werd in het leven geroepen (CA UU 07.11, 'Bijlage bij conceptbesluit college van bestuur', 17 januari 1984).

betekenis.<sup>221</sup> De Jaarbeurs stelde hierbij de ruimte om niet ter beschikking: 10.000 m<sup>2</sup> waarop 350 (!) presentaties van wetenschappers en bedrijven. Gedurende een week (eind april, begin mei) trokken zo'n 100.000 bezoekers langs de paviljoens en namen er duizenden deel aan de verschillende symposia.<sup>222</sup> Voor velen was dit het gezicht van het lustrum en symboliseerde het de betekenis van en vertrouwen in de wetenschap.<sup>223</sup>

Het bleef niet bij het feest van de lustrumviering. *Bestuurlijke Vernieuwing* had de interne verhoudingen weer tot rust gebracht. De internationalisering kreeg sterke impulsen met de start in 1986 van de Utrecht Summerschool en in 1987 de oprichting van het Utrecht Network.<sup>224</sup> Dit netwerk steunde intern op tientallen internationale contacten op vakgroepsniveau, met name Erasmus uitwisselingsprogramma's. Het succes ervan deed de ambitie groeien en het college van bestuur legde de lat hoog bij monde van rector Hans van Ginkel bij de opening van het academisch jaar 1989-1990. Hij sprak daarbij van de Europese ambitie die Utrecht als een handschoen zou passen. 'Utrecht moest het Berkeley van Europa worden' was de korte samenvatting van zijn betoog.<sup>225</sup> Een International Guesthouse en de opening in 1997 van het University College Utrecht, de eerste kleinschalige op Angelsaksische leest geschoeide bachelor opleiding, vloeiden er uit voort. Het ging vooral om de verdere internationalisering van onderwijs en onderzoek en het internationale niveau ervan. Van Ginkel had een vergezicht geschetst zoals de universiteit niet eerder schetste en dat bij velen de bedenking opriep of de lat niet te hoog werd gelegd. De ambitie van het college van bestuur paste goed in een langere lijn.<sup>226</sup> In 1992 werd het gegroeide zelfvertrouwen onder andere tot uitdrukking gebracht in het schrappen van het 'Rijks' uit Rijksuniversiteit; voortaan was men van zichzelf:

Het eeuwenoude beeldmerk van de zon met het devies 'Sol Iustitiae Illustrat Nos' kreeg een eigentijdse vormgeving. Tegelijkertijd werd de naam van de universiteit, vooral met het oog op de vele internationale contacten, ingekort tot 'Universiteit Utrecht'.<sup>227</sup>

---

<sup>221</sup> In 1956 had de universiteit voor het eerst het lustrum aangegrepen om de maatschappelijke relevantie van wetenschap en universiteit breed voor het voetlicht te brengen o.a. met *Hora Est* en in 1961 had men dat nogmaals gedaan. Daarna viel het stil; de democratiseringsgolf in de jaren 1960 en 1970 had weinig op met het 'oubollig' vieren van lustra.

<sup>222</sup> In de zelfde periode werd eveneens in de Jaarbeurs, 'Space '86' georganiseerd door de Utrechtse alumnus sterrenkunde, Chriet Titulaer. Hoogtepunt daarbij was de Saturnusraket die tegen de Domtoren werd gebouwd waarmee werd aangegeven dat deze raket waarmee naar de maan gevlogen werd, even groot was als de Domtoren. En deze laatste is, zoals bekend, in Utrecht de maat voor alle dingen. Space '86 trok ruim 100.000 bezoekers.

<sup>223</sup> Het was beoogd als aanloop naar een groot wetenschapscentrum, het Exploratorium. Het initiatief daartoe was al in 1984 genomen door de universiteit, gemeente en provincie. Het moest een publiekstrekker worden (600.000 bezoekers per jaar) en beoogde naast een voorlichtende en prikkelende rol, mede 'het verbeteren van het algemeen klimaat en daardoor de vergroting van het maatschappelijk draagvlak voor de beoefening en toepassing van wetenschappelijk onderzoek'. (*Exploratorium Utrecht; doelstelling, formule, financiële opzet*, Buck, 1986, 3). Ter voorbereiding had men een aantal van dergelijke centra bezocht in de Verenigde Staten en Canada. Ook elders in Nederland en Europa speelde het inrichten van grote wetenschapscentra bij wijze van voorlichting en enthousiasmering van het algemeen publiek. Uiteindelijk kwam het exploratorium er niet, wel een groot universiteitsmuseum. Het Amsterdamse NEMO komt voort uit die 'beweging'.

<sup>224</sup> De Summerschool werd een van de grootste van Europa. Ook studenten van buiten Europa schreven zich in. Het Utrecht Network was een Utrechts initiatief zoals de naam al doet vermoeden. Het sloot aan op het Europese mobiliteitsprogramma dat door de Europese Commissie was gestart, het Erasmus uitwisselingsprogramma (European Community Action Scheme for the Mobility of University Students). Dit werd een van de grotere Europese netwerken met relaties in zo'n dertig landen en contacten met vergelijkbare netwerken in de andere continenten.

<sup>225</sup> 'Utrecht moet het Berkeley van Europa worden', *Universiteitsblad*, 7 september 1989.

<sup>226</sup> Naast Jan Veldhuis (1986-2003 voorzitter) en Hans van Ginkel (1985 lid, 1986-1997 rector) bestond het college van bestuur verder uit Hans Rosenberg (1982-1991), Henny van Peperzeel (1986-1991), Lieteke van Vucht Tijssen (1991-1999) en secretaris: Gerard Rijntjes (1980-1989), Willem van der Putten (1990-1992) en Wim Kardux (1993-1999).

<sup>227</sup> *Jaarverslag UU 1992, 3*; 'Zon der gerechtigheid verlicht ons'. Tegelijkertijd werd het logo vernieuwd en de huisstijl.

## 6.5 De universiteit als programma: de periode 1997-2011

Het woordje ‘Rijk’ mocht dan wel geschrapt zijn, de opleving van de universiteit was mede mogelijk omdat er een eind was gekomen aan de voortgaande bezuinigingen.<sup>228</sup> Daarbij kwam dat het Rijk de huisvesting eindelijk had overgedragen had aan de universiteiten in 1995, een oude wens en werden de universiteiten met het gehele werkgeverschap belast in 1997 zodat zij zelf de Cao-besprekingen konden gaan voeren met de vakbonden. Zij richtten daarna gelijk een gezamenlijke werkgeversvereniging op. De huisvesting bleek echter na 2000 al snel een financiële molensteen, maar het eigen meesterschap was er vrijwel geheel gekomen en ‘de zaken gingen goed’.

Na ampele discussie binnen de universiteit, kwam er in 1997 een nieuw strategisch plan dat voortbouwde op de groei en resultaten van het laatste decennium en de simpele titel *Perspectief 2010* droeg. Het plan zelf was allesbehalve simpel al was het alleen al omdat een universiteit een allesbehalve simpele organisatie is. De Europese ambitie was blijvend en kreeg een vertaling in het nieuwe strategisch plan, terwijl de organisatie veranderde door de invoering in 1997 van de MUB (wet Modernisering Universitair Bestuur) die meer bestuurskracht bracht voor met name het college van bestuur en de (faculteits)decanen. Bij het strategisch plan was er uitgebreid gebruik gemaakt van data-analyses en analyses van externe ontwikkelingen. Dit laatste kreeg in de vorm van *institutional research* steeds meer structureel voet aan de grond binnen de organisatie en in 2001 kwam er zelfs een afzonderlijke IR-groep. De opkomst van de IR-werkzaamheden hing samen met de komst van het visitatiestelsel in de jaren 1990 voor onderzoek en onderwijs. Ten behoeve hiervan diende een groot aantal gegevens verzameld te worden, wat ook steeds beter kon dankzij de ICT en ontwikkeling van de digitale infrastructuur. Daar kwam na 2000 nog bij, beleidsmatige analyses van de internationale rankingen (*Times Higher Education*, Shanghai). Deze waren in de jaren 1990 opgekomen en hadden steeds meer belangstelling gekregen in de politiek.

Internationaal ‘meetellen’ werd van groeiend belang in de Utrechtse optiek en bepaalde net als eind jaren 1980 toen Utrecht het ‘Berkeley van Europa’ voor ogen had, de ambitie. Deze was kortweg dat: ‘de Universiteit Utrecht ernaar streeft toonaangevend te zijn in Nederland, Europa en de rest van de wereld’.<sup>229</sup> Het uitvoeren van *Perspectief 2010* werd wel een operatie op zich. In 1999 verscheen het *Uitvoeringsplan* dat een programma omvatte dat zo’n 175 projecten telde variërend van ‘ontwik-kelen van de discipline bestuurs- en organisatiekunde’ (a102) tot en met ‘decentraliseren huisves-tingslasten’ (f213) en van ‘een pakket ICT-services realiseren voor alle studenten’ (d127) tot en met ‘het centrum voor Bio-ethiek en Gezondheidsrecht koploper maken in Nederland op het gebied van ‘ethiek van de risicosamenleving’ (b216). Om dit te kunnen uitvoeren in nauwe samenwerking met de faculteiten, werden de ‘klassieke’ beleidsafdelingen omgebouwd tot een programmaorganisatie: het Universitair Strategisch Programma (USP).<sup>230</sup> Bij een aantal faculteiten kwamen er vergelijkbare eenheden om de uitvoering te realiseren. Gelijktijdig werd de dienstverlening anders ingericht; op de administratieve sector na, werden de afdelingen en diensten die niet onderdeel werden van het USP, in servicecentra ondergebracht.<sup>231</sup>

---

<sup>228</sup> De totale uitgaven van het Rijk aan wo en hbo (minus studietoelagen) was in 1980: 3.105 mln., in 1985: 3.182 mln., in 1990: 3.491 mln., in 1995 3.832 mln. en in 2000: 4.382 mln. (CBS Statline, Overheid; uitgaven aan onderwijs en studietoelagen vanaf 1900). Op het totaal van de Rijsbegroting was dit tussen 1980 en 2000 wel een daling zoals in grafiek 2.4 was te zien: van 3,9 % naar 3,0. (CBS-statline, Rijksfinanciën 1900-2018).

<sup>229</sup> *Jaarverslag UU 1997*, 11.

<sup>230</sup> USP bestond uit programma’s voor de ontwikkeling van onderwijs, onderzoek, personeel, communicatie en informatie- en communicatietechnologie, elk onder leiding van een programmadirecteur met het college van bestuur als opdrachtgever.

<sup>231</sup> Voor de uitvoering werden service centra ingericht: service centrum bureau buitenland, communicatie service centrum, studenten service centrum, service centrum huisvesting, concernadministraties, treasury en automatisering en personeel en organisatie. Enkele kleinere onderdelen zoals ARBO en milieu werden verzelfstandigd of naar het FBU overgebracht.

Op facultair niveau waren er eveneens veranderingen, ook in het verlengde van de MUB. Deze had in 1997 onder andere de vakgroepen opgeheven, wat bij diverse faculteiten leidde tot nieuwe ontwikkelingen in de ondersteuning. Bij de onderdelen die in het Kruidgebouw en het Wentgebouw zaten: Biologie, Farmacie en Scheikunde, kwam het rond 2000 tot steeds verdere samenwerking in de ondersteuning; diensten werden gefuseerd.<sup>232</sup> Rond 1999 had Sociale Wetenschappen de eigen facultaire facilitaire dienstverlening ten behoeve van onderwijs en onderzoek uitgebreid naar het gehele centrumgebied, de Infrastructurele dienst Centrumgebied (IDC). En in de binnenstad bouwde Rechten het faculteitsbureau om tot een 'moderne serviceorganisatie' met programma's en diensten.<sup>233</sup> Zowel bij Rechten als Letteren werden 'audits uitgevoerd naar de kwaliteit, effectiviteit en efficiency van de ondersteunende diensten'.<sup>234</sup> Audits en certificering van dienstverlening kwamen tegen 2000 in beeld waar het de ondersteuning betrof.

### **Tabel 6.6 Ontwikkeling organisatie onderzoek UU na 2000**

- In 2005 startte de universiteit met facultaire zwaartepunten, die vaak de faculteitsgrenzen overschreden. Dit sloot aan op het bestaande landelijk stelsel van onderzoekscholen (1992) en toponderzoekscholen (1998),
- In 2006 werden op basis van deze facultaire zwaartepunten 15 universitaire focusgebieden vastgesteld en in 2007 werden deze operationeel. Het "zijn multidisciplinaire samenwerkingsverbanden waarin onderzoek van bewezen en zeer goede kwaliteit thematisch bijeen is gebracht" (*JV 2007*, 13). Door "concentratie op de focusgebieden wil de universiteit excellentie bevorderen en bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken".
- In 2012 werden deze weer 'overkoepeld' door 4 strategische onderzoeksthema's: "de universiteit wil met een meerjarige investering voor elk van de strategische onderzoeksthema's een positie als wereldspeler verwerven of behouden op ten minste een deelgebied ervan. Voor elk van de vier Strategische Thema's is in 2012 een meerjarenprogramma opgesteld." (*JV 2012*, 19). Het betrof Dynamics of Youth, Institutions for Open Societies, Pathways to Sustainability en Life Sciences; een vervolg op het ABC-cluster dat in 1999 was gestart (Academisch Biomedisch Cluster).

(Bron: Jaarverslagen UU)

#### **6.5.1 Wendbaarheid op de proef gesteld**

Al met al was het laatste decennium van de twintigste eeuw in een zekere rust verlopen en er was veel bereikt op het vlak van onderzoek, onderwijs en internationalisering. Een symbolische bekroning van de voorspoed was er in oktober 1999 met de toekenning van de Nobelprijs voor natuurkunde aan Utrechtse hoogleraar Gerard 't Hooft en zijn leermeester, alumnus en oud-hoogleraar in Utrecht, Martinus Veltman. En met *Perspectief 2010*, waarvan met de uitvoering al begonnen was, zag men de volgende eeuw met vertrouwen tegemoet. Een toekomst waarin, dat zag men al wel, de organisatie zich sterk verder zou gaan ontwikkelen mede door de ontwikkelingen in de wetenschapsbeoefening. Eerder is verschillende malen stilgestaan bij het vakgebied biologie te beginnen met het Botanisch Laboratorium (1913 en 1932) met onder andere Went als hoogleraar-directeur. Later in de tijd (1974) legde Overbeek het vernieuwende uit van Moleculaire Biologie. In het reorganisatieplan van Biologie in 2009 werd als reden voor de reorganisatie gegeven, naast de zorgelijk financiële perspectieven, dat er sprake was van een 'stormachtige ontwikkeling' in het onderzoek. Mede ten gevolge van:

<sup>232</sup> 'Fusie diensten FSB', *Universiteitsblad*, 4 maart 1999.

<sup>233</sup> 'Rechten moderniseert bureau', *Universiteitsblad*, 4 februari 1999.

<sup>234</sup> *Jaarverslag UU 1998*, 27.; CA UU 07.125/02/006, 'Audit Ondersteunende Diensten Letteren', 15 mei 1998 (concept).

Technologische ontwikkelingen binnen de biologie, waaronder genoom-technologie, imaging en dataopslag en analysetechnieken, (zijn) biologen in toenemende mate in staat het geïntegreerd functioneren van cellen, organismen, populaties en ecosystemen te begrijpen.<sup>235</sup>

Het plan leidde tot een bundeling van het onderzoek dat eerst in circa tien secties was ondergebracht, in twee grote instituten: het 'Institute for Biocomplexity and Bioinformatics' en het 'Institute for Environmental Biology'.<sup>236</sup> Bij de *postmoderne universiteit* (term van Rip) die zich na 2000 manifesteerde, is er sprake van een scala aan samenwerkingen, in- en extern en waarbij de relatie met het algemeen universitair beleid afstandelijker is geworden, meer strategisch van aard en minder sturend.

### Donkere wolken

Met vertrouwen was men de nieuwe eeuw ingestapt, maar spoedig versomberde het beeld. *Perspectief 2010* bleef de leidraad en werd uitgevoerd, doch met name vanwege financiële problemen, een op een aantal terreinen tekortschietend beheer, én een snel veranderend ICT-landschap, bleek het noodzakelijk om de organisatie van grote delen van de ondersteuning te wijzigen. In feite begon het met de constatering van de accountants van KPMG die in hun rapportage over de jaarrekening 1999 hadden geconstateerd dat het financieel beheer te versnipperd was geraakt binnen de universiteit. De situatie was dat na *Bestuurlijke Vernieuwing* er ruim twintig financiële administraties waren, die in omvang uiteenliepen van 0,6 fte bij Wijsbegeerte, tot zo'n 45 fte bij Diergeneeskunde.<sup>237</sup> Opgemerkt werd dat: 'De eenheden die zijn ontstaan zijn in vele gevallen te klein om voldoende professionalisering te kunnen genereren'.<sup>238</sup> En wanneer kort daarna de financiële perspectieven versomberden, werd het tekortschieten van het financieel beheer al te duidelijk.

'We hebben geen flauw idee hoeveel geld we in deze universiteit aan ICT uitgeven en op dit moment (oktober) heeft nog niemand er enig benul van hoe we er financieel in 2002 voorstaan', lichtte het collegelid Wim Kardux later toe.<sup>239</sup> Het college had dan al een financiële meting door de universiteit laten uitvoeren door dezelfde KPMG waarvan het oordeel helder was dat er wat moest gebeuren: 'verbetering van kennis en vaardigheden op het gebied van financieel management' was noodzakelijk. Met name de voortgangsbewaking en forecasting schoot tekort.<sup>240</sup>

Het was niet het enige. In een onderzoek in 2000 naar de decentralisatie van de huisvestingskosten, was vastgesteld dat de administratieve organisatie van de huisvesting verspreid was over verschillende administraties die veelal niet compatibel waren.<sup>241</sup> Voorts werden de mogelijkheden die ICT bood te weinig benut en ook de ICT zelf was te versnipperd. Het college had het functioneren van de ICT-

---

<sup>235</sup> CA UU G-3/02/009, Reorganisatieplan Biologie 7 januari 2009, 4.

<sup>236</sup> En om financiële redenen tot een reductie van (1e geldstroom) zo'n 145 fte naar ruim 100 fte.

<sup>237</sup> CA UU 07.125/01/004, '0-meting Financiële Functie', KPMG, 2001, 24.

<sup>238</sup> CA UU 07.125/01/004, 'Nota college van bestuur', 8 maart 2001.

<sup>239</sup> 'Ik ben bang dat ik straks juist duurder uit ben', *Universiteitsblad*, 28 november 2002.

<sup>240</sup> CA UU 07.125/01/004, *Nota '0-meting financiële functies'*, KPMG, 2001, 2. 'Veel aandacht wordt besteed aan de planning en begroting (m.n. gericht op de middelenverwerving), weinig aandacht wordt besteed aan voortgangsbewaking, forecasting en evaluatie.' In vergelijking met andere bedrijven en organisaties waar KPMG mee werkte, werd er minder tijd besteed aan beleidsondersteuning, rapportage en control: 22% UU tegen 42 gemiddeld landelijk.

<sup>241</sup> Er werd geconstateerd dat de verschillende deelsystemen zoals ruimtebeheer, financieel beheer, onderhoudsplanung, parkeerbeheer, onderwijsroostering, contract-beheer en energiebeheer 'veelal beheerd worden door afzonderlijke medewerkers. Dit betekent dat er gebruik gemaakt wordt van verschillende applicaties of verschillende bestanden in een standaard-applicatie.' Een deel kon dan ook beter bij het ADC worden ondergebracht was de conclusie (Eindrapportage decentralisatie huisvestingslasten, deelproject administratieve organisatie, 8).

ondersteuning laten onderzoeken inclusief het functioneren van de uitbesteding (aan Gap Gemini). Dit leverde de conclusie op dat de ICT: 'Een eilandenrijk was, waar niet goed duidelijk is wie de strategie bepaalt, waar de besluitvorming schimmig is en langs ondoorgrondelijke wegen verloopt'.<sup>242</sup> Het algemene beeld was dat de ICT-voorziening er: 'over het geheel genomen redelijk uitziet', maar het punt was toch wel dat een aantal faculteiten er een ander mailsysteem op nahield dan de universiteit en werkte met eigen servers en softwarepakketten. Het was het resultaat van de groeistuipen van de invoering van de nieuwe technologie. Voor het universitair bestuur en de ambtelijke leiding en vele anderen, was het na het onderzoek van KPMG duidelijk dat het tij van decentralisatie van de ondersteuning gekeerd diende te worden. Wat eens een winst was gebleken omdat het processen ontbureaucratiseerde, versnelde en toegankelijker maakte, bleek nu tot versnippering te leiden en kwaliteitsverlies.

### **6.5.2 Professionalisering Bedrijfsvoering (Probe)**

Het college reageerde op met name het KPMG rapport over het versnipperd financieel beheer met twee acties. De eerste was het aanstellen bij alle diensten en faculteiten van controllers onder aansturing van de (universitair) directeur Financiën & Controle. De tweede actie was het starten van het project Probe, het acroniem van 'professionalisering bedrijfsvoering'.<sup>243</sup> Daarbij was de gedachte het in enigerlei mate weer centraliseren van de financiële en mogelijk andere administraties die vijftien jaar eerder met *Bestuurlijke Vernieuwing* waren gedecentraliseerd. De tijd leek er wel rijp voor een ommekeer en de mogelijkheden waren er, want de:

Vroegere goede redenen voor een decentrale organisatie (zijn) op de achtergrond geraakt, doordat als gevolg van ICT de plaats waar een administratieve handeling wordt verricht van veel minder belang is geworden voor directe communicatie.<sup>244</sup>

In 2001 startte het college Probe. De beoogde professionalisering zou de vorm moeten krijgen van vier administratieve diensten centra (ADC) voor de gehele universiteit en om te beginnen ging er een ingericht worden.<sup>245</sup> Het concept van decentralisatie was echter door velen nog niet losgelaten en ADC riep de nodige bezwaren op. In een brief schreven de faculteitsdirecteuren dat clustering wellicht verbetering inhield voor kleinere eenheden, maar zij vreesden vooral verlies van 'service op maat'.<sup>246</sup> Het was een nette manier om te stellen dat de grotere faculteiten er niets voor voelden.<sup>247</sup> Het college hield evenwel vast aan het plan en 'ADC-1' werd eind februari 2003 in gebruik genomen. De hoop was dat goed voorbeeld gevolgd zou gaan worden.

---

<sup>242</sup> 'Kwaliteit Utrechtse ICT lijdt onder versnippering', *Universiteitsblad*, 24 oktober 2002.

<sup>243</sup> De naam was gekozen op basis van een twintigtal inzendingen; er was een prijsvraag voor uitgeschreven.

<sup>244</sup> CA UU 07.125/01/004, 'Nota college van bestuur', 8 maart 2001.

<sup>245</sup> Omdat voorzien werd dat directe concentratie in een centrum te veel weerstand zou oproepen, besloot het college te beginnen met een.

<sup>246</sup> CA UU 07.125/01/004.

<sup>247</sup> In 2004 zou Van Eijkern die het proces onderzocht, opmerken dat er 'tijdens het proces onvoldoende aandacht was geweest voor de achtergronden voor het verzet vanuit de faculteitsdirecteuren' (CA UU 07.125/01/009, Van Eykern, 'Analyses Probe', deelrapport 4, 2004, 10). Tot die achtergronden behoorde dat het college van bestuur in dezelfde periode besloten had het aantal faculteiten terug te brengen van 14 naar 7. De directeuren zouden 'verlies van span of control' gevreesd hebben 'door het versterken van de positie van decaan als integrale manager en het voornemen om de faculteiten te clusteren, waardoor een aantal directiefuncties overbodig zouden worden.'



**Tabel 6.7 PROBE-teams april 2002**

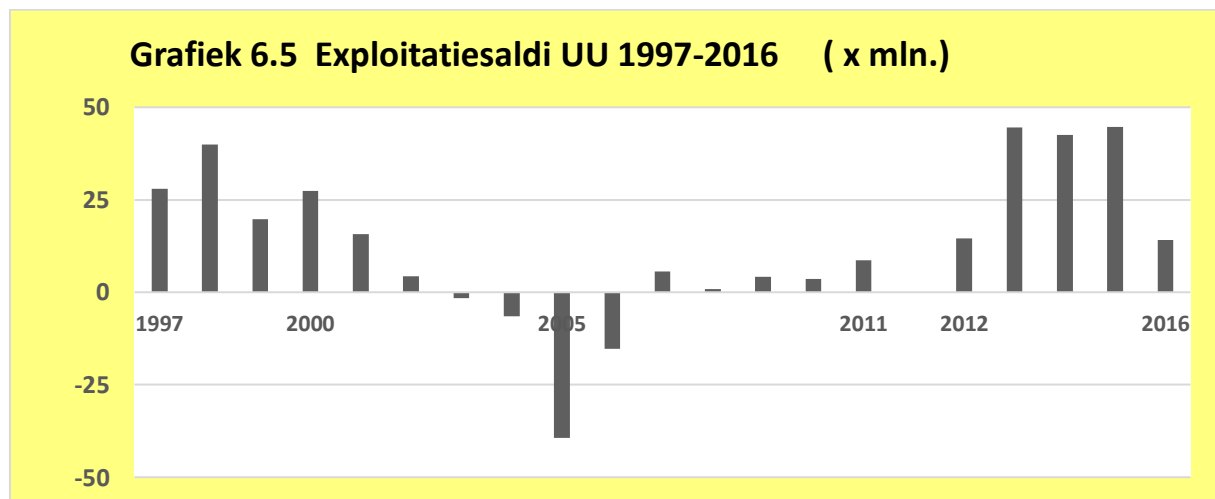
- team quick Wins
- team concentratie F.: voorbereiding bundeling deel financiële functie in ADC
- team concentratie P: onderbrengen van registratieve deel P -werk en salarisadministratie bij ADC
- team verbetering Planning & Control proces en management informatie
- team splitsing registratie onderwijs en onderzoek van faculteiten (basisregistratie)
- team 'Rauwkost': implementatie kostprijsmethodiek en projectadministratie voor faculteiten
- team 'IT-support': implementatie van door teams gewenst IT -oplossingen
- team 'trainingen': zorg voor trainingen voor betrokkenen
- team reorganisatie
- team PROBE-communicatie

(Bron: voortgangsrapportage PROBE, april 2002, CA UU 07.125/01/003)

Ingezet werd op specialisatie en proceswerkwijzen: 'Bij ons werken mensen die fulltime bezig zijn met administratie, die echt zijn opgeleid tot administrateur en een diepgaande kennis hebben van ons geautomatiseerde administratiesysteem SAP hebben', aldus Rob Plattel die in 2004 directeur was geworden. Echter, terwijl het ADC op gang leek te komen, al waren nog maar acht van de twintig administraties erin gebundeld, liep Probe vast. Oorzaak was dat er steeds meer in werd ondergebracht; in april 2002 waren er al tien verschillende teams bezig geweest met de realisatie voor wat betreft de administratieve functies (tabel 6.7).

### Financiële problemen

Tegelijkertijd verslechterde de financiële situatie zich direct na 2000 wat de roep om inzicht in de financiën en het beheersen ervan, deed toenemen. In grafiek 6.5 zijn de exploitatie-resultaten weergegeven voor die periode; duidelijk is dat de situatie ernstig was en dat het lang duurde eer herstel bereikt werd. Achter deze verslechtering van de exploitatie na 2000 gingen verschillende ontwikkelingen schuil. Onmiskenbaar speelden de studentenaantallen een rol die na twee decennia relatieve stabiliteit, rond 2000 aanzienlijk begonnen te stijgen en in 2010 ruim 40% hoger uitkwamen (30.000). De Rijksbijdrage bleef met een stijging in dezelfde periode van minder dan 30%, hierbij achter.<sup>248</sup>



Bron: Jaarrekeningen UU 1997 t/m 2016.

<sup>248</sup> VSNU, website; in 1997 keerde de overheid nog gemiddeld 19.900 euro per student uit, tegen 15.400 in 2011. Verder werkte door dat in de STABEK de relatie tussen aantal studenten en financiering grotendeels was losgelaten.

Hiernaast waren er interne ontwikkelingen als autonoom stijgende kosten voor de ICT en effecten van de nieuwe CAO.<sup>249</sup> Het waren echter met name de sterk gestegen huisvestingslasten die de aandacht trokken. Midden jaren 1990 was de huisvesting geheel overgegaan naar de universiteiten en vanaf 1999 werden de kosten ervan zichtbaar gemaakt inclusief de afschrijvingen.<sup>250</sup> En deze stegen van zo'n 10% op de totale begroting, naar twintig. Voor veel tijdgenoten was de huisvesting dan ook de kwade pier en volgens velen werd er te luxe gebouwd, maar in de kern was het probleem dat te lang de werkelijke huisvestingslasten genegeerd waren en deze kwamen nu (eindelijk) boven water.<sup>251</sup> De 'klappen' kwamen met name terecht bij het onderzoek en de ondersteuning. Op onderwijs kon met de heftige groei van het aantal studenten moeilijk direct bezuinigd worden, bovendien werd de BaMa-structuur ingevoerd. Bij het onderzoek was er nog de mogelijkheid de achterblijvende inkomsten op te vangen met contractresearch, wat behoorlijk lukte.<sup>252</sup>

### **Bestuurlijke Vernieuwing (2)**

Niet alleen waren de omstandigheden waarbinnen de universiteit moest opereren na 2000 veranderd, parallel hieraan had de interne organisatie in korte tijd een ontwikkeling doorgemaakt op zowel facultair als universitair niveau. Ontwikkelingen die de ondersteuning direct raakten. Op facultair niveau werd de wet Modernisering Universitair bestuur verder uitgewerkt. In de MUB waren de vakgroepen opgeheven. In combinatie met dat het medebestuur van de faculteitsraden (en universiteitsraad) was omgezet in medezeggenschap, gaf dit de decaan een machtig centrale positie binnen de faculteit. De universiteit besloot daarna dat de veertien faculteiten en wat 'losse' instituten als de lerarenopleiding, gebundeld moesten worden in zeven clusters; deze werden al spoedig weer faculteiten genoemd.<sup>253</sup> Dit om de interdisciplinaire samenwerking te bevorderen en de doelmatigheid en om de bestuurskracht te vergroten. Binnen deze faculteiten werden er departementen gevormd van groepen van verwante wetenschapsgebieden, veelal de vroegere faculteiten. Zo richtte de Bètafaculteit zes departementen in.<sup>254</sup> Het leidde weer tot nieuwe reorganisaties, die soms aansloten

---

<sup>249</sup> 'Onderhandelingen bonden en VSNU muurvast', *DUB*, 27 april 2010.

<sup>250</sup> *Jaarverslag UU 1999*, 17.

<sup>251</sup> In feite lagen drie oorzaken ten grondslag aan de grote kostenstijging bij huisvesting. Allereerst (1) was daar de overdracht van de huisvesting van ministerie naar universiteiten midden jaren 1990. Daarbij hadden de universiteiten maar een deel van de benodigde gelden voor onderhoud en vervanging meegekregen vanuit het ministerie onder andere omdat er geen bijdrage werd gegeven voor die gebouwen die al afgeschreven waren. ('Huisvesting als financiële molensteen', *Universiteitsblad*, 3 december 2009). Dit kon niet zomaar gecompenseerd worden uit de eigen begrotingen en bleef nog jaren een 'ruziepunt' tussen universiteiten en ministerie: 'Tegen deze sluipende bezuinigingen hebben de universiteiten een en andermaal bezwaar gemaakt,' schreef het college in 2002, want 'het budget van O C en W voor afschrijvingen op investeringen is aanzienlijk lager (13,5 miljoen euro) dan de 'raming voor de rente en afschrijvingslasten de komende jaren van 19,5 miljoen euro in 2002 tot circa 42 miljoen in 2007.' (*Jaarverslag UU 2002*, 33). (2) Samenhangend met de overdracht was er de tweede oorzaak van de kostenstijging, namelijk de achterstand in onderhoud en vervanging welke was ontstaan. 'Het vastgoedbezit van de Universiteit Utrecht bestaat voor een aanzienlijk deel uit grote, verouderde laboratoria.' 'Meer in het algemeen dwingen de regelingen met betrekking tot brandveiligheid, asbest en Arbo tot grote investeringen.' (*Jaarverslag UU 2004*, 34). (3) Hierbij kwam nog het besluit om Letteren en Rechten in de binnenstad te blijven huisvesten wat duurder was dan vestiging in De Uithof.

<sup>252</sup> De inkomsten uit contractresearch, advisering en contractonderwijs verricht voor KNAW, NWO, overheid en bedrijfsleven en non-profit, stegen sterk na 2001. Deze inkomsten waren in dat jaar 77 miljoen euro, in 2011 was dit gegroeid naar 170 miljoen (*Jaarrekeningen UU over 2001 en 2011*).

<sup>253</sup> Bètawetenschappen, Diergeneeskunde, Geesteswetenschappen, Geneeskunde, Geowetenschappen, REBO (recht, economie en bestuurs- en organisatiekunde) en Sociale Wetenschappen. Daarmee was de cirkel voor sommigen rond, want tot 1960 had de universiteit eveneens zeven faculteiten gekend en de zeven banen in de universiteitsvlag stonden voor deze zeven faculteiten: van boven naar beneden: roze, godgeleerdheid; rood, rechtsgeleerdheid; groen, geneeskunde; geel, wiskunde en natuurwetenschappen; donkerblauw, letteren; paars, diergeneeskunde; lichtblauw, sociale wetenschappen. De kleuren kwamen niet geheel overeen want geowetenschappen had geen kleur en letteren en godgeleerdheid waren samengevoegd.

<sup>254</sup> 'Bètafaculteit ziet levenslicht', *Universiteitsblad*, 2 december 2004.

op al lopende reorganisaties.<sup>255</sup> De ondersteuning in deze faculteiten werd opnieuw ingericht, al betekende dat niet altijd dat deze geheel gebundeld werd binnen de faculteit en dat een deel bij de departementen bleef.

Ondertussen was de organisatie van de bestuursdiensten en servicecentra in beweging gekomen. Op basis van *Perspectief 2010* was het universitair niveau gereorganiseerd; daarmee was het strategisch vermogen van de universiteit versterkt (USP) en de dienstverlening meer vraaggericht georganiseerd. Daar kwam spoedig verandering in omdat het hoofd van de bestuursdiensten en secretaris van de universiteit Wim Kardux, in 2000 lid van het college van bestuur werd en datzelfde college vervolgens besloot om voortaan zelf de in totaal zestien diensten en centra met elk een eigen diensthoofd aan te sturen. Tegen de achtergrond van de opkomende problemen, bleek het uiteindelijk een wat overmoedige gedachte dat het college praktisch in staat zou zijn om de afstemming binnen deze diensten zelf te verzorgen. Bovendien vroegen de bestuurlijke verhoudingen binnen de universiteit om een college dat, gezien vanuit de faculteiten, op enige afstand zou staan van de diensten en servicecentra. De dienstraad had zich al tegen deze opdeling gekeerd omdat deze met een diensthoofd wensten te overleggen over zaken die de arbeidsvoorwaarden en de bureauorganisatie aangingen. Nadat er een aantal tussenoplossingen waren uitgetoetst, werd in 2004 de functie van algemeen directeur ingesteld, die leiding aan het conglomeraat van diensten en centra ging geven (tabel 6.1).<sup>256</sup> Nu er weer sprake was van een eenduidige leiding, was de weg vrij om de organisatie aan te passen aan de nieuwe omstandigheden en financiële mogelijkheden en om de problemen die er waren rond Probe op te lossen en aan te sluiten op *Bestuurlijke Vernieuwing*.

*Bestuurlijke Vernieuwing* was in 2003 gestart en werd in 2006 afgerond. Net als bij de *Bestuurlijke Vernieuwing* in de tweede helft van de jaren 1980, werd het versterken van het facultaire niveau en de facultaire bestuurskracht gekoppeld aan het verbeteren van de organisatie van de ondersteuning. Nu echter niet door decentralisatie van dienstverlening, maar juist door centralisatie daarvan. Het idee was dat het facultaire bestuur zo min mogelijk belast moest worden met de praktische kant van algemene dienstverlening, terwijl vijftien jaar eerder het idee was dat het facultair bestuur zoveel mogelijk de eigen ondersteuning in huis moest hebben. Het verschil was hierbij wel dat de technologie geheel nieuwe mogelijkheden bood. Zo kon met ICT het technisch financieel beheer en dat bij andere administraties, worden gebundeld en het universitair én facultair bestuur voorzien van betrouwbare management-informatie, terwijl deze op facultair niveau gevoed en gecontroleerd kon blijven worden.

### 6.5.3 Re-design en shared service centers

*Bestuurlijke Vernieuwing* beoogde ook een andersoortig georganiseerde dienstverlening vanuit het universitair niveau. Het probleem hierbij was dat Probe in 2003 al min of meer was vastgelopen doordat het teveel tegelijk moest verbeteren en er evenmin een heldere visie was op de gewenste situatie wat betreft de algemene dienstverlening en de relatie met het facultaire niveau. Hierbij speelde de toenemende urgentie die de financiële ontwikkelingen oproepen en die onvermijdelijk tot bezuinigingen en reorganisaties zouden leiden. De eerste stap was het opnieuw doordenken van de gewenste opzet van de ondersteuning en hoe verder met Probe. Om deze uit het slop te halen werd

---

<sup>255</sup> ‘Soms krijg je het gevoel dat het nooit ophoudt’, *Universiteitsblad*, 7 oktober 2004.

<sup>256</sup> De algemeen directeur werd verantwoordelijk voor het beheer van de bestuursdiensten, de onderlinge afstemming en coördinatie, ook met het facultaire niveau en kon namens de Bestuursdienst kon spreken en besluiten. Hij werd de belangrijkste adviseur van het college, maar was daar geen lid van zoals de vroegere secretaris was geweest en zijn handtekening hoefde niet meer op de collegebrieven.

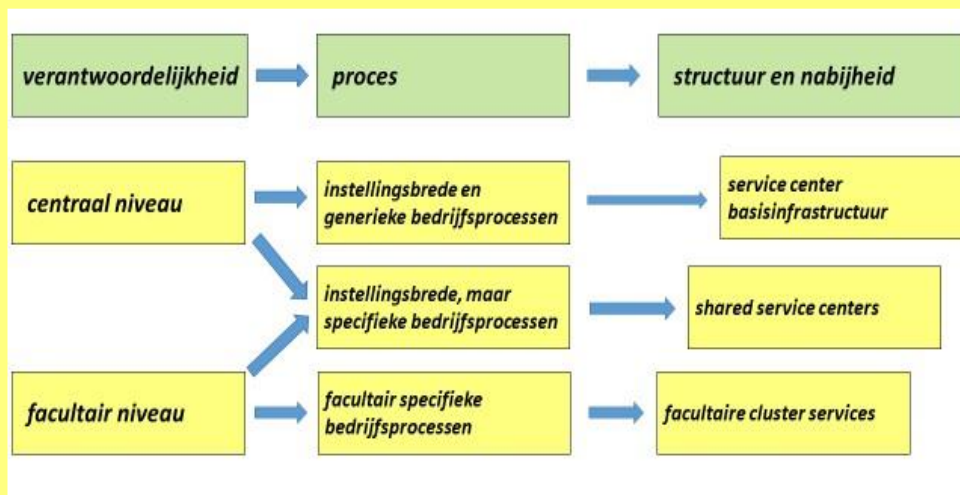
## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

in voorjaar 2004 de oud-directeur van de VSNU (Vereniging van Samenwerkende Universiteiten Nederland), Frank van Eijkern ingeschakeld. Hij presenteerde na korte tijd een 're-design' van de ondersteuning.

Van Eijkern pleitte voor de introductie van denken in ketens want de 'ketenbenadering richt zich op het universiteitsbreed inregelen van processen, waarbij alle onderdelen van de keten naadloos op elkaar aansluiten'.<sup>257</sup> Het 'ketendenken' sloot aan op het denken in processen waar steeds meer sprake van was. Bovendien bood 'het ketenconcept ruimte voor zowel top-down als bottom-up initiatieven', passend bij een universiteit (afbeelding 6.8). Hij pleitte voor shared service centra om de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsvoering te vergroten. Bij shared service centra staat het opdrachtgeverschap centraal en collectiviseren een aantal opdrachtgevers, lees faculteiten en diensten, de gewenste dienstverlening. Met afspraken vooraf en contracten wordt de dienstverlening afgesproken inclusief afspraken over kwaliteit.

### Afbeelding 6.8 Denklijn organisatie ondersteuning naar bedrijfsprocessen 2005

(naar Frank van Eijkern)



(Bron: Van Eijkern 'voortgangsrapportage 2004, CA UU 07.125/01/003)

De ideeën van Van Eijkern werden in 2005 omgezet in organisatie en werkwijzen, wat nauw raakte aan *Bestuurlijke Vernieuwing* (2) en daarin verwerkt werd. De ketenbenadering was aanvullend op de bestaande P&C-cyclus waar het de relaties tussen decentraal en centraal, zoals de verhoudingen vaak werden omschreven. Het idee van de shared services met directe en sturende betrokkenheid vanuit de faculteiten en gebruikers, was een nieuwe dimensie in de onderlinge verhoudingen. Het proces moest op universitair niveau tevens leiden tot een opschoning van 'de huidige wirwar van diensten en centra met zijn zestien directeuren'.<sup>258</sup> In 2005 kwam er een scherpe scheiding tussen de bestuursdienst en de dienstencentra. Gezamenlijk heetten zij nu universitaire Bestuursdienst en dienstencentra (UB&D).<sup>259</sup> Het al bestaande ADC werd 'omgebouwd' tot ASC, het administratief

<sup>257</sup> CA UU 07.125/01/009, Van Eijkern, vierde deelrapport, 3.

<sup>258</sup> *Jaarverslag UU 2005*, 8.

<sup>259</sup> CA UU G-3/03/015; *Jaarverslag UU 2005*, 8. De Bestuursdienst ging bestaan uit twee afdelingen en een viertal beleidsdirecties: de afdelingen Bestuurssecretariaat en juridische zaken en de vier directies Onderwijs en onderzoek, Financiën en control, Informatie en communicatie technologie en Vastgoed en campusontwikkeling. De dienstencentra (opgezet als shared services centra) omvatten de administratieve ondersteuning, de facilitaire ondersteuning, ICT, studenten services en communicatie services. Bij het Administratie service centrum, het ICT-Service Centrum en Facilitair service centrum (voorheen FBU) werd de opdracht meegegeven om de nog bestaande facultaire ondersteuning te bundelen in deze centra.

(shared) service centrum, waar vrijwel alle financiële en andere administraties in werden ondergebracht:

Om te komen tot verdere professionalisering en efficiëntere dienstverlening, gaat de universiteit de registratieve financieel-administratieve functies concentreren in een Administratief Service Centrum.<sup>260</sup>

Door de koppeling van de financiële met andere administraties kwamen er geheel nieuwe mogelijkheden voor universiteit en faculteiten (en andere gebruikers) voor data-analyses.<sup>261</sup> Wat als winst te zien was naast de sterk gestegen doelmatigheid en beheer- en onderhoud van deze administraties.<sup>262</sup> In de loop van 2008 en 2009 kreeg het ASC vorm en van de ruim tweehonderd arbeidsplaatsen die er bij de faculteiten en onderdelen waren voor financieel-administratief werk, ging driekwart over naar het nieuwe ASC.<sup>263</sup> Het beheer over de tweede en derde geldstroom bleef bij de faculteiten.<sup>264</sup>

Het was niet alleen het ASC, ook het FBU en de ICT ‘zetten’ een volgende stap: er kwam een ICT servicecentrum en het FBU werd omgebouwd tot het Facilitair Service Centrum (FSC). Bij deze laatste werden de resterende voorzieningen in binnenstad en De Uithof ondergebracht.<sup>265</sup> Uiteindelijk werd het gehele proces bij het FBU in 2010 afgerond. Dat ging, een detail, gepaard met nieuwe bedrijfskleding ter versterking van de identiteit: ‘De nieuwe bedrijfskleding is voor mij wel een achteruitgang, maar dat offer ik graag op voor de eenheid’.<sup>266</sup> Zonder discussie ging dit allemaal niet, met name het personeel vreesde voor taakverarming. De nieuwe opzet werkte ook door in de organisatie binnen de faculteiten, al was de een hier wellicht sneller mee dan de ander. Bij Letteren werd bijvoorbeeld de ondersteuning geconcentreerd in:

Eén bedrijfsorganisatie waarin al het OBP is opgenomen. Hiertoe worden zes zogenoemde functionele ketens opgericht zoals ‘onderwijs- en studentenzaken’ en ‘bestuurlijke en beleids-ondersteunend’. In de ketens wordt expertise gebundeld waardoor er in de loop van januari 2008 een doorzichtige, meer professionele (...) ondersteunende organisatie moet ontstaan.<sup>267</sup>

---

Het leidde er onder andere toe dat een deel van de ondersteuning werd overgebracht van het facultair niveau naar het universitair niveau (*Jaarverslag UU 2005*, 8).

<sup>260</sup> *Jaarverslag UU 2007*, 40.

<sup>261</sup> *Jaarverslag UU 2010*, 36. Het ASC verzorgde tal van administratieve systemen naast de financiële administratie zoals een projectmanagement systeem (SAP).

<sup>262</sup> ‘Om bijvoorbeeld antwoord te krijgen op de vraag van een onderwijs-directeur wat de kosten per studiepunt zijn voor een bepaalde cursus, zijn gegevens nodig uit een groot aantal systemen met elk een eigen interface en gegevensdefinitie: SAP/HRM (gegevens docenten); OSIRIS (cursusgegevens, aantal ingeschreven studenten voor die cursus, behaalde studiepunten), zaalroostingssysteem (gebruikte zalen en voorzieningen) en SAP/FI (kosten docent, zaal).’ De verkregen gegevens moesten eerst handmatig worden gecombineerd tot de gewenste informatie, omdat de noodzakelijke koppelingen ontbreken, maar dat werd verleden tijd (CA UU G-3/03/010, *Startnotitie Projectopzet Informatiearchitectuur en Shared Service Center ICT*, januari 2006, 4).

<sup>263</sup> Het plan riep veel weerstand op bij personeel en bonden en vervolgens bij de universiteitsraad die het voor beroep voorlegden aan de raad van toezicht. Deze schaarde zich achter het college en sprak echter van ‘een algemeen erkende standaard voor professioneel ingerichte administraties’ (‘Raad van Toezicht steunt.....’, *Universiteitsblad*, 6 maart 2008).

<sup>264</sup> De tweede en derde geldstroom administratie was veel beperkter in omvang dan die van de eerste en altijd gekoppeld aan specifieke projecten bij de faculteiten. Het betrof alleen het uitvoerende werk.

<sup>265</sup> De binnenstadsfaculteiten hadden ‘hun’ CIM (Centrum voor ICT en Media) en in De Uithof was er nog bij de faculteit Sociale Wetenschappen het IDC. Er werden ten behoeve van de dienstverlening vier service locaties ingericht. Bij de reorganisatie werd het FBU ingedeeld in drie divisies: catering en congressen, facilities en techniek (Binnenstad, De Uithof, Bètafaculteiten/Noordwesthoek en Centrumgebied) Het FSC was opgedeeld in drie divisies: catering en congressen, facilities en techniek. Het was gepaard gegaan met het verlies van enkele tientallen arbeidsplaatsen (*Jaarverslag UU 2006*, 37; CA UU, G-3/03/009, ‘Onderzoek door HC Hospitality Consultants 2006’).

<sup>266</sup> ‘Het gevaarlijke afval van OBP’er Van der Schilt’, *DUB*, 4 april 2011.

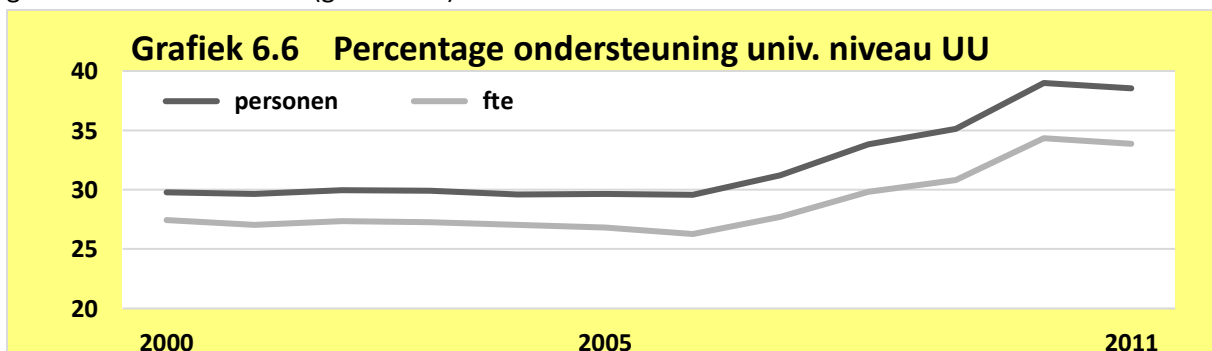
<sup>267</sup> ‘OBP’ers weg bij Geesteswetenschappen’, *DUB*, 28 mei 2007.



Afb. 6.9 Een van de bijeenkomsten over het nieuwe ASC (Universiteitsblad, 22 november 2007).

#### 6.5.4 Naar een ondersteuning

De reorganisaties van 2005 werden uiteindelijk als succesvol gezien, ondanks dat er bezwaren waren geweest. De shared services werkten naar tevredenheid en veel structurele kosten konden worden gereduceerd. Daarbij kwam dat het financieel beheer op orde was gekomen en daar was het een aantal jaren eerder om begonnen. Door de reorganisaties en centralisatie was een groter aandeel van het ondersteunend personeel gesitueerd op het universalia niveau; dit voornamelijk door de vorming en groei van shared services (grafiek 6.6).

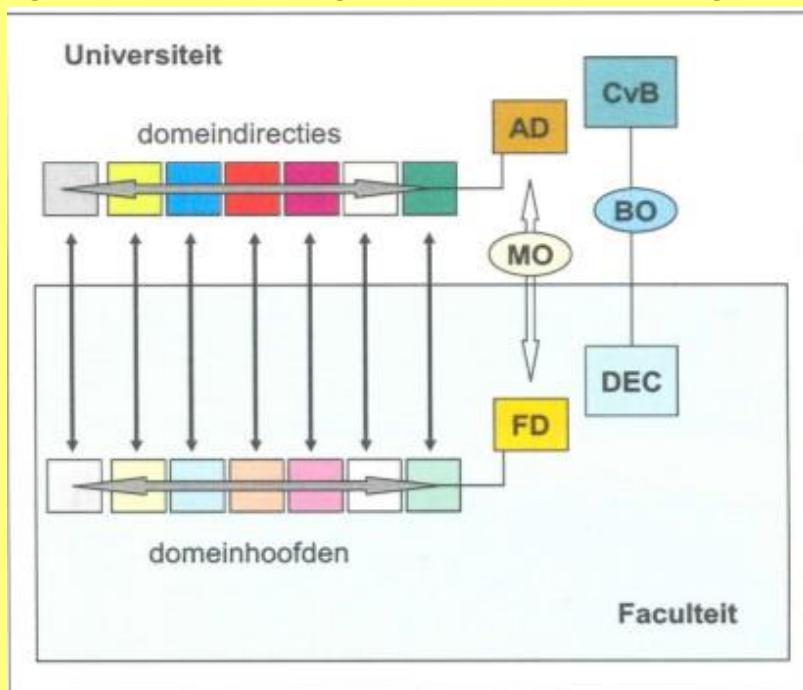


Bron: O&O/Institutional Research op basis SAP/HR, excl. Geneeskunde, JBI en UCR.

Nieuwe financiële problemen kondigden zich spoedig al weer aan want een aantal uitgaveposten gingen meer dan verwacht stijgen zoals de kosten om de financiële administratie te moderniseren, de stijgende kosten voor de ICT en het huisvestingsprogramma dat omvangrijker geworden was. Hierbij verwachtte men een daling van inkomsten, voor 2009 al met zo'n twintig miljoen en een stijging van

de uitgaven met zeventien miljoen.<sup>268</sup> Het leidde tot een nieuwe golf van reorganisaties.<sup>269</sup> Wat betreft de ondersteuning werd besloten deze drastisch anders op te zetten. Dat betrof allereerst het centraal niveau waar in 2009 werd besloten de UB&D op te delen in zes directies.<sup>270</sup> De reikwijdte ervan liep echter door tot in de faculteiten. Deze directies, i.c. de directeuren ervan, zouden volgens het plan regelmatig overleggen met hun collega's bij de faculteiten, in feite gericht op een gezamenlijke aansturing van 'hun' kolom. Bij elkaar vormde dit een matrix die bestond uit 'twee lagen' (universitair en facultair) en zeven 'kolommen' (domeinen van ondersteuning); in 2010 werd FSC (facilities) als achtste domein toegevoegd (afbeelding 6.10).<sup>271</sup>

**Afbeelding 6.10 Matrix-organisatie ondersteuning UU, na 2011**



AD = algemeen directeur, FD = Faculteitsdirecteur, MO = managementoverleg, CvB = college van bestuur  
DEC = decanen, BO = bestuurlijkoverleg

(Bron: Nota Managementoverleg (2011) 'Besturingsmodel: de matrix', CA UU 07.51/04/017)

De 'domein-directeuren' op centraal niveau waren samen met de betreffende hoofden op facultair niveau verantwoordelijk voor de dienstverlening in dat domein. Om die reden werd van de faculteiten verwacht dat: 'Zij hun ondersteuning op een zelfde manier als de Bestuursdienst gaan organiseren'.<sup>272</sup> Om de eenheid te benadrukken tussen de verschillende directies op universitair niveau werd de naam veranderd van UB&D in UBD (universitaire bestuursdienst). Deze behield daarbij de eenhoofdige leiding ten behoeve van de aanstuurbaarheid en aanspreekbaarheid.

<sup>268</sup> CA UU G-3/03/015, 'Nota college van bestuur' 16 juni 2009, 'reorganisaties en bezuinigingsplan UBD'.

<sup>269</sup> 'Het mes gaat er in', Universiteitsblad, 11 juni 2009. Het gold met name de faculteiten REBO, Bèta en Geowetenschappen en de Universiteitsbibliotheek en de centrale diensten, die meer dan gemiddeld werden aangeslagen.

<sup>270</sup> Onderwijs en onderzoek ondersteuning, inclusief studentenvoorzieningen en internationalisering; financiën en control, inclusief het administratief centrum; communicatie, inclusief het alum nibureau; personeel en organisatie, inclusief Arbo; ICT; vastgoed en complexbeheer, inclusief veiligheid en milieu. In 2010 werd FSC hier aan toegevoegd als zevende.

<sup>271</sup> CA UU 07.51/04/017, 'Nota Managementoverleg 2011: Besturingsmodel voor de ondersteuning: de matrix'. Het Centrum voor Wetenschap en Cultuur was een van de diensten, zij het andersoortig namelijk gericht op 'outreach'.

<sup>272</sup> 'Reorganisatie bestuursdienst onder het motto 'keep it simpel', *Universiteitsblad*, 15 januari 2009. Het is de vraag of dit bij alle faculteiten gerealiseerd werd.

In 2011 werd deze besturingsfilosofie verder uitgewerkt op ‘heidagen’ van het Management Overleg, het overleg tussen de algemeen directeur, de faculteitsdirecteuren en de ‘domeindirecteuren’. Men besloot tot het werken met werkprogramma’s per domein dat bestond uit een universitair en een facultair deel.<sup>273</sup> Zo werden er in sector (kolom) HR afspraken gemaakt: ‘Tussen faculteiten en diensten en de directie HR (human resources) voor het nemen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het borgen van de kwaliteit van HR’.<sup>274</sup> Hoe een en ander in de praktijk uitwerkte, valt buiten de hier beschreven periode. Uiteindelijk daalde over de periode 2000 tot en met 2010 het aantal medewerkers (OP) van bijna 2.500 fte naar bijna 2.400, terwijl in dezelfde tijd het aantal wetenschappers steeg met zo’n 150 naar iets meer dan 2.600 fte. Voor het eerst sinds een lange periode was de wetenschappelijke formatie groter dan die van het ondersteunend personeel.

## **6.6 Blijvende ambitie: ‘A world class university’**

Aan het eind van de hier beschreven periode bereidde de universiteit een nieuw strategisch plan voor de periode 2009-2013 voor. De ambitie was er in de loop der jaren niet minder op geworden en het kreeg dan ook de veel zeggende titel: *A World Class University*. Het leidde overigens wel tot discussie tussen het college en de universiteitsraad, omdat het volgens velen toch een te bedrijfsmatige toon aansloeg.<sup>275</sup> Met het plan wilde de universiteit haar ‘positie als vooraanstaande research-universiteit handhaven’.<sup>276</sup> Een gezonde financiële basis werd hierbij een essentiële voorwaarde geacht.<sup>277</sup> De voorzitter van het college formuleerde het in 2008 als volgt: ‘willen we onze positie als vooraanstaande research-universiteit handhaven, dan is een versterking van onze financiële basis een eerste vereiste’.<sup>278</sup> Een volgend ‘vereiste’ was de kwaliteit van de ondersteuning: ‘Waar meer ambitie, meer excellentie en ondernemerschap wordt gevraagd, is een adequate ondersteuning een *conditio sine qua non*’.<sup>279</sup> De voornemens werden in een aantal actielijnen vertaald zoals het ‘ontwikkelen van een opleidingsprogramma voor de domeinen fondsenwerving, project-ondersteuning, onderwijslogistiek en studieadviesing’ en het ‘verbeteren van de advisering op strategisch niveau binnen faculteiten ten aanzien van P&O en Communicatie’.

Het programma- en projectdenken bleef bij de uitvoering centraal staan, en meer nog dan eerder werden er concrete doelen gekoppeld aan de talrijke projecten. Het SMART-denken waar Frank van Eijkern vijf jaar eerder voor gepleit had, kreeg nu een rol in de strategische planning en werd vastgelegd in Bestuurlijke Agenda’s en afspraken tussen college, faculteiten en diensten. Een nieuwigheid in de werkwijzen was dat de faculteitsdecanen een zware rol kregen in het universitair beleid:

Het college van bestuur en de decanen [...] geven leiding aan verandertrajecten, gericht op de realisatie van de vastgestelde doelen, resultaten en effecten. Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt versterkt doordat voor elke hoofdlijn (van beleid) een lid van het college én een decaan betrokken zijn bij de uitwerking en realisatie.<sup>280</sup>

---

<sup>273</sup> CA UU 07.51/04/017, ‘Nota vervolg bespreking heisessie: werken in de matrix’, 18 mei 2011 (AD/11.30193).

<sup>274</sup> CA UU G-3/03/011, ‘Nota college van bestuur’ 28 juni 2011. Hier was – vanzelfsprekend - een traject aan voorafgegaan met onder andere een nota ‘Verbetering dienstverlening Personeel & Organisatie/HRM’ (14 augustus 2007).

<sup>275</sup> ‘U-raad kritisch over Strategisch Plan’, *Universiteitsblad*, 6 november 2008.

<sup>276</sup> ‘Communicatie is speerpunt in Strategisch Plan’, *Universiteitsblad*, 30 oktober 2008.

<sup>277</sup> *Strategisch Plan UU 2009-2013*, 9.

<sup>278</sup> ‘Communicatie is speerpunt in Strategisch Plan’, *Universiteitsblad*, 30 oktober 2008.

<sup>279</sup> *Strategisch Plan UU 2009-2013*, 47-48.

<sup>280</sup> Idem, 6. Tot dan waren de decanen vooral gezien in hun ‘scharnierfunctie’: ‘De faculteits-decanen vervullen een scharnierfunctie. Aan de ene kant sturen zij, samen met de vakdecanen, de faculteit aan; aan de andere kant leveren zij het college input voor de strategie van de universiteit als geheel.’ (*Jaarverslag UU 2002*, 5).



Dit sloot aan op de matrixorganisatie van de ondersteuning. Het Strategisch Plan 2009-2013 werd in december 2008 vastgesteld en daarmee was de 'UU ready for take-off' volgens *het Universiteitsblad*.<sup>281</sup> De organisatie van de ondersteuning had vanaf 1970 grote ontwikkelingen doorgemaakt. Dat gold ook voor het wetenschappelijk deel, maar de organisatie van het wetenschappelijk personeel is hier niet het object van studie. In het volgende hoofdstuk zullen de hiervoor beschreven ontwikkelingen van en binnen de ondersteuning geanalyseerd worden aan de hand van de drie karakteristieken.



Afb. 6.11

*Ambities ondervonden soms enige spot: zo ook het strategisch plan 2012 – 2016 dat in mei 2012 door het college van bestuur werd gepresenteerd; v.l.n.r. Yvonne van Rooy (voorzitter college van bestuur), Bert van der Zwaan (rector), Hans Amman (vice-vz. college) en Mart Smeets, radiopresentator (Niels Bongers, DUB 10 mei 2012).*

<sup>281</sup> 'Strategisch Plan: ready for take off', *Universiteitsblad*, 27 november 2008,

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

## **Hoofdstuk 7. Organisatie en sturing 2: conclusies**

**7.1 Schaalvergroting, sturing, beleid en normalisatie**

**7.2 Karakteristiek 4: structuren**

**7.3 Karakteristiek 5: de opkomst en ontwikkeling management(filosofie)**

**7.4 Karakteristiek 6: de opkomst en ontwikkeling van beleid en planning**

*7.4.1 De beleidsfasen van Dooris en Lozier*

*7.4.2 De opkomst van Institutional Research*

## 7.1 Schaalvergroting, sturing, beleid en normalisatie

In hoofdstuk 6 is met name gekeken naar de ontwikkeling van de organisatie en het functioneren daarvan in termen van management, beleid en bestuur. Alvorens in te gaan op de drie karakteristieken die in hoofdstuk 3 waren geformuleerd, een enkele algemene opmerking. Dat de organisatie zich moderniseerde in de zin van verzakelijking en aansturing, is op zich een ontwikkeling die zich breed in de samenleving voordeed. En die zich voordeed in de publieke sector waar de universiteiten toe behoren. Opvallend was wel dat de universiteiten onder de duplex ordo zich decennia 'afzijdig' hielden van die algemene ontwikkeling en er pas vanaf de jaren 1970 sprake was van normalisatie in vergelijk met de (semi)publieke sector. Deze normalisatie zien we terug bij de verschillende karakteristieken: bij de structuur de invoering van een piramidale, aanstuurbare structuur en bij het management zien we de aansluiting op de algemene trends in de publieke sector: *Managerialism* werd gevolgd door *New Public Management* en deze weer door *New Public Governance*. Beleid maakte een vergelijkbare ontwikkeling door naar steeds meer *mission driven* strategieën.

Een centrale rol was in deze ontwikkelingen 'toebedeeld' aan schaalvergroting, welke een uiting was van verandering en verzakelijking, en tegelijk een (aan)drager was van verandering en verzakelijking. Het was de groei van de universiteit, met name in de jaren tussen 1955 en 1970 die onvermijdelijk moest leiden tot een ander organisatie- en aansturingmodel dan de duplex ordo. De schaalvergroting bood tevens meer mogelijkheden voor de ontwikkeling van het personeel in zijn vakbekwaamheid, specialisatie en professionalisering. Er kon meer doelmatig gewerkt worden, er was ruimte voor specialisatie en differentiatie binnen het personeelsbestand.

De schaalvergroting was gestaag en soms explosief te noemen. In tabel 7.1 is deze voor gemiddelde beheerseenheden weergegeven. Het is een grove indicatie want op de werkvloer zelf was er veelal sprake van kleinere schaal eenheden (afdeling, laboratorium), maar het geeft wel aan dat de omgeving waarbinnen en waarmee men werkte, in gestaag tempo en soms in rap tempo, groeide.

**Tabel 7.1 Schaalgrootte beheerseenheden RUU/UU 1920 – 2010 (personen)**  
(sterk afgeronde gemiddelden)

	totaal OP	Instituut		vakgroep		Faculteit		Bureau/ Bestuursdiensten
		OP	OP+WP	OP	OP+WP	OP	OP+WP	
1920	100	5	15					n.v.t.
1950	450	10	25					30
1970	2.450			20	45			500
1990	3.350			n.v.t.*)	40 (wp)	210	490	650
2010	3.300					400	890	620

\*) OP georganiseerd in faculteit

(Bron: berekening op basis eerdere tabellen)

## 7.2 Karakteristiek 4: structuren

In deze karakteristiek staat de structurele ontwikkeling van de organisatie centraal. Deze karakteristiek hangt nauw samen met de volgende (5<sup>e</sup>) karakteristiek gericht op de opkomst en ontwikkeling van management en managementfilosofie, de opvattingen die gelden voor het inrichten van het management. Structuren zijn daarbij te zien als instrument.

De organisatie van de ondersteuning was sterk afhankelijk van de structuur van de universiteit welke tot 1970 gebaseerd was op de duplex ordo. De ondersteuning was daarbinnen georganiseerd in de instituten en laboratoria (en bij geneeskunde in academische klinieken) en in het bureau van de

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

secretaris van curatoren en de universiteitsbibliotheek. Het facultaire niveau was, waar het de ondersteuning betrof, van geen betekenis; pas eind jaren 1960 kwamen er bij de vier grootste faculteiten enkele het faculteitsbestuur ondersteunende medewerkers. Dat er na 1960 een aantal subfaculteiten kwamen, had dan ook geen effect op de ondersteuning. Binnen de grotere instituten werd de organisatie met enige regelmaat aangepast al was het maar om de enorme groei op te vangen. Zo was het middelgrote Zoölogisch Laboratorium bij Diergeneeskunde gegroeid naar 65 ondersteunend medewerkers in 1970. Het bureau van de universiteit groeide evenzogoed sterk (in taken en bezigheden). Tussen 1950 en 1970 zou het vier maal worden gereorganiseerd om de groei van zo'n twintig medewerkers naar ruim vijfhonderd, organisatorisch te accommoderen.

De Wet Universitaire Bestuurshervorming (WUB) veranderde de hoofdstructuur van de universiteit op met name twee wijzen: er kwam een piramidale structuur én het faculteitsniveau kwam centraal te staan binnen de universiteit. Hiermee was gelijk de grondslag gelegd om de ondersteuning anders te organiseren dan in instituten. We zagen dat vergelijkbare diensten in een drietal perioden steeds verder gebundeld werden. Waren er in 1970 ruim honderd instituten en laboratoria (los van de academische klinieken bij geneeskunde), in 2010 waren er zeven facultaire eenheden en acht universitaire diensten waarin de gehele ondersteuning was georganiseerd en die een samenwerkingsstructuur en werkwijzen hadden.<sup>1</sup> Naast bundeling was er met name in de jaren 1990 tevens sprake van outsourcen van werkzaamheden als schoonmaak, catering, de infrastructurele ICT (ACCU) en de audiovisuele ondersteuning en drukkerij (OMI).

**Tabel 7.2 Bundeling ondersteuning RUU/UU 1970 - 2010**

<b>ca. 1970</b>	<b>1<sup>e</sup> bundeling:</b>	facultair niveau  OMI ACCU universitaire werkplaats	start en opbouw facultaire organisatie  audiovisueel rekenfaciliteiten, computertechnologie instrumenten
<b>1985 - 1990</b>	<b>2<sup>e</sup> bundeling:</b>	facultair niveau  dienstenstructuur ipv bureau FBU bibliotheken GDL	bundeling binnen fac. niveau (TVC/Bestuurlijke Vern.)  Bestuurlijke Vernieuwing en P & C cyclus 80 % facilitair 1 <sup>e</sup> ronde: naar ca. 30 vakgebiedsbibliotheken proefdierenvoorziening
<b>1995 – 2000</b>	<b>Outsourcing</b>	OMI, ACCU, catering, schoonmaak	
<b>2005 - 2010</b>	<b>3<sup>e</sup> bundeling:</b>	facultair niveau  FSC (was FBU) bibliotheken ICT administratie matrixmodel	vorming 7 clusters  naar 100 % 2 <sup>e</sup> ronde: UB Uithof, UB binnenstad servicecentrum servicecentrum verdere bundeling universitaire diensten

**Dienstverlening organisatorisch verzelfstandigd, facultair niveau versterkt**

De wijze waarop de ondersteuning werd georganiseerd veranderde. De werkzaamheden en de medewerkers veranderden niet; de organisatorische inbedding en relaties met de onderwijs en onderzoeksorganisaties veranderden echter wel en werden losser. Meer en meer werd de ondersteuning georganiseerd binnen de faculteit, waar in de periode 1980-1990 tegen de 70% van het

<sup>1</sup> De circa vijftig academische klinieken (1970) niet meegerekend; zie ook toelichting in 1.5.2.

totale OP werkzaam was (fte).<sup>2</sup> De WUB had als oogmerk gehad om de faculteiten te versterken doordat hier het 'knooppunt' kwam van onderwijs, onderzoek, middelen en beleid. Van het faculteitsbestuur werd visie en beleid verwacht. De vakgroepen waren ondergeschikt aan de faculteit. Dat zich dit niet direct allemaal realiseerde na 1970, moge begrijpelijk zijn. De jaren 1970 werden vooral besteed aan het inpassen, afstemmen en bezuinigen. Na de bestuurlijke crisis rond 1980 en met de grote TVC-operaties werd het facultair niveau verder ontwikkeld en versterkt. Het meeste OP werd niet langer bij vakgroepen georganiseerd, maar op facultair niveau waardoor er nieuwe dienstverlening mogelijk werd zoals in de sfeer van studentzaken. Dat nam niet weg dat veel van het ondersteunend personeel bij de vakgroepen werkzaam bleef; bij Letteren bijvoorbeeld was het OP in vier clusters onderverdeeld min of meer parallel aan de huisvestingseenheden. Het facultaire niveau werd verder versterkt door de WWO'86 waarbij subfaculteiten en interfaculteiten werden opgeheven en met de MUB 1997 waarbij de vakgroepen werden opgeheven.

**Tabel 7.3 versterken facultair niveau 1876 - 2011**

<b>1876 – 1970</b>	<b>Duplex Ordo:</b> faculteit is vergadering van hoogleraren
1965 – 1970	Utrecht: - enkele faculteitsbureaus (grotere faculteiten, tot 5 fte) *)
<b>1970</b>	<b>WUB:</b> - piramidale organisatie, faculteit 'kruispunt' in de universiteit Utrecht: - opbouw facultaire bureaus (tot 20 fte)
1982 – 1986	Utrecht: - (TVC) reorganisaties en onderbrengen personeel op facultair niveau (uit vakgroepen)
<b>1986</b>	<b>WWO'86:</b> - opheffen sub- en interfaculteiten Utrecht: - Bestuurlijke Vernieuwing (decentralisatie), P&C cyclus, mandatering aan directeur
<b>1997</b>	<b>MUB:</b> - opheffen vakgroepen, decaan krijgt mandaten
2003 – 2006	Utrecht: - Bestuurlijke Vernieuwing (2): bundeling in 7 faculteiten, generieke dienstverlening op universitair niveau, decanen en college gezamenlijke strategie en beleidsuitvoering
2010	Utrecht: - opzet ondersteuning volgens matrix concept

\*) Diergeneeskunde week hier enigszins van af na aansluiting in 1926

De positie van de faculteit werd anderszins evenzeer versterkt namelijk door de introductie rond 1990 van de planning en control cyclus (P&C) waarmee er een gestructureerde dialoog kwam tussen het faculteitsbestuur en college van bestuur. Een tweede wijziging was dat in die zelfde periode het project Bestuurlijke Vernieuwing waarbij een aantal taken, werkzaamheden en functies van centraal universitair niveau werden gedecentraliseerd naar het facultaire niveau. Na 2000 werd het facultaire niveau verder versterkt, niet door toekennen van taken en bevoegdheden, maar doordat het facultaire niveau en een aantal instituten als de lerarenopleiding, werden gebundeld in zeven grote faculteiten. Dit en het feit dat de decaan bij de MUB 1997 alle bevoegdheden en mandaten kreeg voor de faculteit en de mogelijkheid van een zevenjarige aanstelling, gaf deze een veel groter 'soortelijk bestuursgewicht'.

Na 2000 werd de decentralisatie van de algemene of generieke ondersteuning die het gevolg was geweest van het project Bestuurlijke Vernieuwing, omgezet in een bundeling in universitaire

<sup>2</sup> Sociaal Jaarverslag RUU 1981, 55-56; Jaarverslag RUU 1990, 147.

shared services. Op basis van afzonderlijke afspraken (contracten) werd de dienstverlening aan de faculteiten vastgelegd en kon tegelijkertijd de schaalvergroting benut worden. Hier speelde mee de opkomst van de ICT die geheel nieuwe mogelijkheden gaf, want, stelde het college in 2001:

De vroegere goede redenen voor een decentrale organisatie (zijn) op de achtergrond geraakt, doordat als gevolg van ICT de plaats waar een administratieve handeling wordt verricht van veel minder belang is geworden voor directe communicatie.<sup>3</sup>

Toch verliep de bundeling van de diensten als de administraties, de ICT-ondersteuning of die van studie- en studentbegeleiding niet altijd zonder discussie en bezwaren. Velen vreesden de afstand tussen de organisatie van de dienstverlening en de vraag naar dienstverlening, groter worden en minder 'op maat'. Medewerkers op hun beurt vreesden verarming van hun functie: 'Ik heb nu heel gevarieerd werk in een onderdeel waar ik met iedereen goed contact heb, ben ik straks (...) alleen nog maar de hele dag bezig met het invoeren van facturen?'<sup>4</sup> Schaalvergroting en specialisatie bleef een zekere spanning kennen. Vaak leidde de kritiek en vragen tot enige aanpassing, maar het proces van schaalvergroting en specialisatie bleef de dominante ontwikkeling.

**Tabel 7.4 Karakteristiek 4: ontwikkeling structuren RUU/UU, 1876 - 2011**

1876-1916	1916-1950	1950-1970	1970-1982	1982-1997	1997-2011
-	-	-	++	++	++

### 7.3 Karakteristiek 5: opkomst en ontwikkeling management(filosofie)

De tweede karakteristiek waar het de organisatieontwikkeling betrof, had betrekking op de opkomst en ontwikkeling van het management. Dat was meer dan de komst van managers en functionarissen zoals in hoofdstuk 4 besproken, maar ook andere organisatievormen, visies en instrumenten. Tot 1970 was er slechts beperkt sprake van professioneel management in de zin van voltijds en opgeleid. Dat was wel het geval bij het bureau van de universiteit dat toen al ruim vijfhonderd medewerkers telde. Het merendeel van de instituten stond onder leiding van een hoogleraar-directeur en in beperktere mate een andere stafid die als directeur optrad en die dit als neventaak hadden. In veertien van de ruim honderd instituten was er in 1970 sprake van een 'beroepsbeheerder'.<sup>5</sup> Met de veranderingen van de structuur in 1970 kwam er professioneel management en beleid als deel van de *managerial revolution*. Beleid komt in de volgende paragraaf aan de orde, maar beide groeiden in de jaren erna in betekenis en in aard. Wat betreft het management is de ontwikkeling in Utrecht vergeleken met die welke gangbaar was in de publieke sector zoals beschreven in paragraaf 2.3.4. In tabel 7.5 is de in hoofdstuk 6 beschreven ontwikkeling hiermee vergeleken met als conclusie dat de ontwikkelingen bij de universiteit na 1970 aansloten op 'the state of the art' in de publieke sector.

Voor de periode voordat de WUB werd ingevoerd, als de duplex ordo heerst, is de vergelijking lastig te trekken gezien de geslotenheid van het institutenstelsel en de kleinschaligheid ervan; slechts enkele instituten telden meer dan honderd medewerkers. Het management bij het bureau dat in hoog tempo groeide, paste goed in het *Managerialisme*. Na 1970 zien we tot midden jaren 1980 duidelijk

<sup>3</sup> CA UU 07.125/01/004, nota CvB 8 maart 2001

<sup>4</sup> 'Zit ik straks alleen nog maar facturen in te kloppen?', *Universiteitsblad*, 22 november 2007. Ook volgende twee citaten.

<sup>5</sup> Bosboom en Hegener, *Onderzoek naar de doelmatigheid, 1969*, 19.

dit *Managerialisme* domineren in de aanpak van de organisatorische hervormingen: schaalvergroting (faculteiten, werkplaats, OMI, ACCU), versterking van het management en de introductie van beleid en planning. Na midden jaren 1980 zien we het *New Public Management* binnenkomen. NPM streefde ernaar het management in de publieke sector zoveel mogelijk te laten lijken op dat in het bedrijfsleven en vraaggericht aangestuurd te worden. ‘Helemaal vanuit de student’ typeerde Peter Westhof, studieadviseur bij Sociale Wetenschappen in 1992, de aanpak van een nieuwe studiegids. En zo richtte de universiteit onder andere service centra in die werkten op basis van concrete vragen naar dienstverlening. En de servicegedachte ging een rol spelen in de relaties met de omgeving: een laboratorium bij Diergeneeskunde ontwikkelde zich bijvoorbeeld tot een laboratorium voor dierenartsen.<sup>6</sup>

	publieke sector	Utrecht
Interbellum	<b>Scientific Management</b> - arbeidsdeling en –specialisatie - standaardisatie - aansturing door managers	- zeer beperkt management, wel specialiste (Fysisch en Botanisch Lab. - beperkt: landelijke diploma’s voor technici en analisten - hoogleraar-directeur, soms chef -instrumentenmaker of chef huishoudelijke dienst
1950/1955	<b>Managerialism</b> - schaalvergroting en na ca. 1960 intensivering - ontwikkeling management structuren en werkwijzen, planning  - uitbreiding toezicht - automatisering en computerisering voor dataverwerking en administratie	- sterke schaalvergroting na 1960 - tot 1970 amper: autarkische instumentenstructuur, enkele algemene beleidsprojecten door commissies van curatoren en senatoren. - groei bureau van de universiteit - ingezet voor grotere administratieve systemen
1980/1985	<b>New Public Management</b> - naar voorbeeld van het bedrijfsleven: vraaggericht en optimalisatie - verzelfstandiging onderdelen, outsourcing - PC doet zijn intrede, vervolgens internet	- RUU 2001 en Bestuurlijke Vernieuwing, service centra en P&C cyclus, - service centra worden na 1990 autonoom, komt FBU, outsourcing OMI, ACCU - actief ingezet vanaf 1990
2000	<b>New Public Governance</b> - strategische doelstellingen - herintegratie - agile: behendig, flexibel - nadruk op verantwoording (accountability)	- <i>Perspectief 2010</i> - derde bundeling ondersteuning: bibliotheken, ICT, ASC, matrixorganisatie - programmatische en projectmatig werken, outsourcing en inhuur - volledige ombouw (financieel) administraties en service centra

Rond 2000 kondigde zich de volgende fase aan, die van *New Public Governance*, welke een reactie was op de NPM dat te weinig oog gehad zou hebben voor het bestuurlijke en dienstverlenende karakter van de publieke sector. Strategische doelen, flexibiliteit, nadruk op accountability en niet in de laatste plaats, het benutten van automatisering en ICT, vormde de basis van NPG. Ook deze ontwikkeling is herkenbaar bij de ondersteuning van de UU en begon met het nieuwe strategisch plan *Perspectief 2010*. De periode erna kenmerkte zich door toepassing van ICT, reorganisaties en schaalvergroting en de introductie van certificering en audits.

### Organisatie en cursus

Met de *managerial revolution* in de jaren 1970, werd management een taak van en voor de gehele universiteit, niet alleen van onderdelen. En hoewel er de nodige externe adviseurs in de loop van de jaren werden ingeschakeld om het management en de ontwikkelingen in de organisatie te begeleiden, was het aan de universiteit om door middel van scholing en organisatie dit proces te ondersteunen. In

<sup>6</sup> Dit voorbeeld betrof het Universitair Veterinair Diagnostisch Laboratorium: ‘Om een volledig en compleet laboratorium aan de klinieken aan te kunnen blijven bieden, werd in 1985 besloten om bepalingen ten behoeve van praktiserende dierenartsen in het land uit te gaan voeren.’ Bepalingen waren de analyses van bloed- en andere monsters, die voorheen door de artsen zelf werden gedaan of opgesteld. De ontwikkeling ging hierna door met het verbeteren van de serviceverlening aan de dierenartsen: ‘Om voor dierenartsen het insturen van monsters te vergemakkelijken, werd met TNT Innight een gratis ophaaldienst georganiseerd.’ (Lumeij, Koolmees, *Een eeuw geneeskunde gezelschapsdieren*, 323, 325).

1972 werd ingericht OMAVO (Organisatie en Managementvorming). Deze richtte zich in eerste instantie vooral op cursussen en scholing. In paragraaf 4.6.1 en tabel 4.9 is dat beschreven. In 1980 kwam voor OMAVO, ORGA (afdeling organisatie) in de plaats, die een meer adviserende taak kreeg.<sup>7</sup> Bij de Hoofdafdeling Personeelszaken, kwam er hiernaast een 'afdeling functies en werkorganisatie' (HP/Fuwo). Hun taak, de afdeling telde zo'n twaalf medewerkers, was onder andere het 'adviseren aan werkeenheden over de organisatiestructuur, taakverdeling, taakinhoud en de opbouw van functies en het begeleiden van veranderingen daarin'.<sup>8</sup> Dat maakte dat begin jaren 1980 twee afdelingen zich op de een of andere wijze bezig hielden met organisatieadviezen; dit nog los van externe adviseurs die eveneens regelmatig werden ingehuurd.

Het beeld van versnippering werd versterkt doordat ORGA op twee locaties was gehuisvest (Biltstraat 172 en Janskerkhof 15a) en om het plaatje te vervolmaken, had de secretaris hiernaast nog twee 'eigen' stafmedewerkers om hem te adviseren over organisatiekwesties.<sup>9</sup> Er kunnen met andere woorden gereede twijfels geuit worden of het doel van al deze en versnipperde organisatieondersteuning was om te komen tot meer organisatiekracht. ORGA verdween in de tweede helft van de jaren 1980 verdwijnen. Daarna werd er voor de organisatieontwikkeling meer geleund op externe adviseurs: zo werd het project Bestuurlijke Vernieuwing vorm gegeven en begeleid door het externe adviesbureau Van Bussel Management Assistance. In de jaren 1990 en daarna werden reorganisaties en organisatieaanpassingen steeds meer 'dagelijkse praktijk'.

**Tabel 7.6 Karakteristiek 5: ontwikkeling management RUU/UU, 1876 - 2011**

1876-1916	1916-1950	1950-1970	1970-1982	1982-1997	1997-2011
-	-	+/-	+	++	++

#### 7.4 Karakteristiek 6: de opkomst en ontwikkeling van beleid en planning

De derde karakteristiek in de sector 'modernisering organisatie' betreft de opkomst en ontwikkeling van planning en beleid (strategie), als zijnde belangrijke sturings- en beheersinstrumenten voor een organisatie. Er was sprake van landelijke beleid, autonoom Utrechts beleid en combinaties ervan. De modernisering van planning en beleid in Utrecht werd aan de hand van twee indicatoren gezien. Ten eerste aan de hand van het vier fasen schema van Dooris en Lozier zoals in hoofdstuk 3 (3.3.5) beschreven. Ten tweede aan de hand van de verwetenschappelijking van beleid. Beleid en planning, maakten samen met de opkomst van management, deel uit van de *managerial revolution* van de jaren 1970 en 1980. Net als bij het management zien we in de jaren 1950 en 1960 enige ontwikkeling op gang komen, professioneel beleid ontwikkelde zich echter pas na 1970 en nog meer na 1980 wanneer de TVC/SKG en interne bestuurscrisis het besef hadden post doen vatten dat de universiteit vooruit moest gaan kijken en daarbij keuzen maken. De paar beleidsmedewerkers in begin jaren 1970, groeiden uit tegen de 250 (fte) beleidsfuncties in 2010 (grafiek 4.11), 10% van de totale ondersteuning. Daarvan was ongeveer de helft direct betrokken bij het onderwijs- en onderzoeksbeleid.

<sup>7</sup> ORGA: 'Adviezen over inrichting, werking of verandering van universitaire onderdelen, administratief bestuurlijke automatiseringsprojecten, het inschakelen van externe adviseurs' (*Gids RUU 1986-1987*, 33).

<sup>8</sup> *Universiteitsgids RUU 1981-1982*, 37.

<sup>9</sup> Een was belast met de 'coördinatie van organisatieprojecten' en een met de 'organisatorische vraagstukken'; res ing. B. Melsert en drs. B.R. Vermeer (*Jaarverslag RUU 1982-1983*, 30).



### 7.4.1 De beleidsfasen van Dooris en Lozier

De vier fasen die Dooris en Lozier onderscheidten in de ontwikkeling van beleid bij Noord-Amerikaanse universiteiten waren: *horizontal reduction*, *vertical reallocation*, *strategic planning* en *strategic management*. *Horizontal reduction* herkennen we in Utrecht in de jaren 1970. Onder andere met de invoering van het TUSS (total university simulation system) werd een eerlijke verdeling van de beschikbare middelen nagestreefd en daarmee een eerlijke reductie van de bezuinigingen (*horizontal reduction*).

**Tabel 7.7 'State of the art' ontwikkeling beleid bij de RUU/UU 1960– 2010**

beleidstypering (Doris en Lozier)	Utrecht	organisatie beleid (centrale afdeling)
1960	lineaire groei	'gemengde commissies'
1970	TUSS (capaciteitsplanning)	Dienst Ontwik. Plan 1971 SPB, AWO 1975
1982	TVC/SKG (1982 -1987) <i>Indikatieve Beleidsschets</i>	Centrale Staf Afdeling 1981 (later: BPOO)
1985	RUU 2001 (1986) <i>Bestuurlijke Vernieuwing (1987)</i> intro: P & C cyclus	Univ. Beleid en Planning 1990
1995/2000	<i>Perspectief 2010</i> (1997) intro: <i>programma werkwijze</i> <i>Bestuurlijke Vernieuwing (2005)</i>	Univ. Strategisch Progr. 1997 Institutional Research ontwikkelt Beleidsafdeling O&O 2005
2010	<i>A world class university</i>	

*SPB: stafgroep planning en beleid, AWO: Algem. Wetenschaps en Onderwijszaken, BPOO: Beleid en Planning van O&O*

In 1982 is de volgende fase zichtbaar met de TVC welke tot keuzen dwong (*vertical reallocation*). Deze werden zo goed als de omstandigheden toelieten inhoudelijk onderbouwd (o.a. *Indikatieve Beleidsschets*). Deze fase was kort en liep snel over in de volgende fase die meer zich richtte op langere termijn keuzen en doelen: de *strategic planning*. Met het strategisch plan *RUU 2001* uit 1986 ook het begin van deze fase. Met de P&C-cyclus en de Bestuurlijke Vernieuwing, werd de uitvoering van dit langere termijnperspectief een werkwijze gegeven.

*Strategic planning* vloeide min of meer voort uit deze fase van keuzen en prioritering en kenmerkte zich door het ontwikkelen van langere termijn perspectieven en doelen; het was geen blauwdruk planning, wel een voortgaand proces. Europa kwam hierbij steeds meer op de voorgrond te staan nadat het college bij monde van rector Van Ginkel in 1989 gesteld had dat Utrecht 'het Berkeley van Europa' kon en moest worden. Hier was aan voorafgegaan de oprichting van een Europees netwerk voor studentenuitwisseling en een Europese Summerschool. Europa werd in de jaren 1990 steeds meer het referentiekader voor beleid en activiteiten. Dit alles paste in de veranderde landelijke beleidsfilosofie waar, na de top-down ingreep met de TVC, de HOAK nota (hoger onderwijs, autonomie en kwaliteit, 1986) verder de toon zou gaan zetten. Het gaf de universiteiten meer 'eigen meesterschap' en in Utrecht symboliseerde de groeiende autonomie zich met dat in 1992 het Rijks uit de naam verdween. Met *strategic management* werd vanaf 1997, met het strategisch plan *Perspectief 2010*, deze lijn verder doorgezet waarbij de missie nog meer centraal kwam te staan in combinatie met programmatisch werken in de uitvoering.

Een interessant 'detail' is dat de organisatie van het beleid op universitair niveau zich telkenmale aanpaste aan het beleidsconcept; het begon met de dienst Ontwikkelingsplan (1971)

waarbij er in 1975 een inhoudelijke beleidsafdeling komt AWO (algemene wetenschaps- en onderwijszaken). In 1981 zullen deze twee samengaan in de Centrale Stafafdeling (CSA) welke een grote rol ging spelen in het opstellen van de *Indikatieve Beleidsschets* (1982) en *RUU 2001* (1986). In 1987 werd deze omgezet in BPOO (beleid en planning van onderwijs en onderzoek). Voortvloeiend uit RUU 2001 en het daaraan gekoppelde project Bestuurlijke Vernieuwing werd uiteindelijk in 1989 de afdeling aangevuld met medewerkers voor beleid op andere terreinen dan O&O zoals personeel en huisvesting en werd het UBP (universitair beleid en planning()). Met *Perspectief 2010* (1997) werd niet alleen een strategisch programma geïntroduceerd, evenwel ook een programmatische werkwijze door de universiteit heen. Daartoe werd UBP en enkele andere onderdelen omgezet in het USP (universitair strategisch programma) waarin alle beleidssectoren aanwezig waren. Na enkele jaren was het programma grotendeels voltooid en verder achterhaald en werd bij een volgende reorganisatie van het bureau het USP weer een beleidsafdeling O&O.

**Tabel 7.8 Karakteristiek 6: ontwikkeling beleid en planning RUU/UU, 1876 - 2011**

1876-1916	1916-1950	1950-1970	1970-1982	1982-1997	1997-2011
-	-	+/-	+	++	++

#### 7.4.2 De opkomst van Institutional Research

De mate waarin beleid onderbouwd is en de methodieken die hierbij gehanteerd worden, geven een indicatie van de modernisering van beleid. De opkomst van *institutional research*, staat hierbij centraal; de verwetenschappelijking van beleid met gebruikmaking van databestanden en scenario's. Geoff Lockwood zag dit als onderdeel van de *managerial revolution* in de jaren 1970: '(...) There was a growing commitment to data-gathering and research as a basis for policymaking'.<sup>10</sup> En naarmate er meer sprake was van inhoudelijk beleid, werd het meer van belang dat de beleidsvorming wetenschappelijk werd onderbouwd. De verwetenschappelijking van beleid kwam midden jaren 1980 op in Nederland wanneer er een aantal activiteiten worden gestart die deze stimuleerden (en belichaamden).<sup>11</sup> Het verzamelen van gegevens ten behoeve van beleid en strategie, bleef in Utrecht nog lang 'deel van'.<sup>12</sup> De beleidsmakers konden daar uit putten zoals bij *RUU 2001* (1986) en *Perspectief 2010*. Bij de reorganisatie van de bestuursdiensten in 2001 kwam er een apart programma *institutional research* binnen het Bureau Controller, een stap naar specialisatie en verdere professionalisering.<sup>13</sup> Tien jaar later is er sprake van een afzonderlijke IR-groep binnen de (centrale) directie Onderwijs en onderzoeksbeleid waarmee *institutional research* expliciet gekoppeld is aan de strategie-vorming van de universiteit. Naast input voor eigen beleid, levert de 'groep' IR eveneens data aan voor de talrijke visitaties en audits en analyseert men de vele (internationale) rankings van universiteiten (tabel 6.4).

<sup>10</sup> Lockwood, 'Management and resources' in: *A History of the University in Europe, IV*, 125.

<sup>11</sup> In 1984 werd door het ministerie de reeks 'Beleidsgerichte studies hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek' gestart, in 1986 het *HOOP* en eveneens in 1986 werd bij de Universiteit Twente opgericht het CHEPS (Center for Higher Education Policy Studies), dat als een eerste activiteit een conferentie over 'Strategische planning in het wetenschappelijk onderwijs' organiseerde.

<sup>12</sup> In Wycoff: *Oudsourcing Student Succes*, 2017, wordt beschreven dat de organisatorische achtergrond en inbedding van IR activiteiten geen vast stramien kent.

<sup>13</sup> CA UU 07.125/01/010, 'Aanzet te komen tot sturingsinformatie voor de faculteiten van de UU', juni 2003, 10.

De *managerial revolution* manifesteerde zich na 1970 duidelijk, eveneens in de opkomst van beleid. De ontwikkelingen doorliepen hierbij dezelfde fasen als Dooris en Lozier hadden geanalyseerd. Eind jaren 1970 werd het belang van inhoudelijk beleid en strategie steeds duidelijker. In het ontbreken van visie en beleid in die jaren lag de kern van de bestuurscrisis in 1982. Daarna ontwikkelde zich in hoog tempo visie en strategie zodanig dat er na midden jaren 1990 gesproken kan worden van een 'mission-driven university', gevoed door een groeiende ambitie (en natuurlijk een functioneren en presteren dat daar aanleiding voor gaf). Europa was daarbij de wenkende horizon.

## **Hoofdstuk 8. Van civitas naar community 1: beschrijving van ontwikkelingen**

### **8.1 Jan van Bennekom**

### **8.2 Een standengemeenschap**

### **8.3 'Door Eendracht Sterk'**

### **8.4 De civitas academica vervaagt**

*8.4.1 De periode van bezetting*

*8.4.2 Sol Iustitiae*

*8.4.3 Solaire Reflexen*

### **8.5 Van Alma Mater naar werkgever**

*8.5.1 Wettelijk georganiseerde betrokkenheid*

*8.5.2 De introductie van sociaal beleid*

### **8.6 Medezeggenschap en emancipatie op de werkvloer**

*8.6.1 Dienstraden en werkoverleg*

*8.6.2 Van H.O.P. naar Abvakabo*

*8.6.3 Het vrouwennetwerk*

### **8.7 Van personeelsavonden naar MyUU**

*8.7.1 Individualisering en Corporate Identity*

*8.7.2 Normen en waarden*

## **8.1 Jan van Bennekom**

Vrijdag, 29 juni 1962 om 4 uur n.m. verzamelde zich in de grote collegezaal een groot aantal medewerkers van het Fysisch Laboratorium en belangstellenden, i.v.m. de huldiging van de heer van Bennekom, die het feit herdacht, dat hij veertig jaar aan ons laboratorium als technisch medewerker was verbonden.<sup>1</sup> [Maar voordat] de huldiging begon, werd de heer van Bennekom, die was vergezeld van zijn beide zoons en hun echtgenote en verloofde, verwelkomd in de kamer van Prof. Endt. Hierbij waren aanwezig Prof. Burger, Prof. Smit, Prof. Endt, Dr. Wouters en Dr. Braams namens de laboratoriumraad, voorts Prof. en mevr. Minnaert en Mevr. van Cittert. Namens het College van Curatoren waren aanwezig Dr. Boekelman en Mej. Kingma. En verder vertegenwoordigers van de Bond van Chr. Overheidspersoneel, de personeelsvereniging en de redactie van *Solaire Reflexen*.

Na deze voorontvangst vond de huldiging plaats in de grote collegezaal van het Fysisch Laboratorium aan de Bijlhouwerstraat. Jan van Bennekom was, na de ambachtsschool, in 1922 als bediende bij het laboratorium komen werken. Sindsdien was hij opgeklommen tot hoofdtechnicus. Hij werd door diverse sprekers warm toegesproken want hij was ook buiten zijn eigenlijk werk actief geweest. Zo was hij een van de initiatiefnemers geweest van de personeelsvereniging bij het laboratorium (*Fylakon*), was daar al zeventien jaar lang voorzitter van en was hij een van de initiatiefnemers van het personeelsblad: *Fylakra* (*Fysisch Laboratorium Krant*). Hij was verder actief in de Christelijke Vakvereniging en een van de hoofdbestuursleden van het CNV behoorde tot de sprekers die middag. Hij werd uitvoerig in de geschenken gezet met 'een enveloppe met inhoud' (college van curatoren), 'een radiotoestel' (hoogleraren en personeel), een 'assortiment sigaren' (personeelsvereniging en 'een bloemenhulde' (CNV). Bijzonder was dat curator Boekelman hem namens de Koningin, een koninklijke onderscheiding mocht opspelden. Tot slot was het woord aan Van Bennekom. Hij begon zijn dankwoord met: 'Dat men beter in de zaal kan zitten dan als jubilaris het woord te moeten voeren'.

De scene beschrijft twee zaken die verband houden met de sociale omgeving van het werk in 1962. Jan van Bennekom was deel van de werkorganisatie waar hij in 1922 begonnen was als hulp in de meubelmakerij, en tegelijk was hij deel van de sociale organisatie in en rond het instituut met als bijzonder detail dat hij deze actief mee organiseerde via de personeelsvereniging en het vakbondswerk. Ten tweede zien we in de voorontvangst nog, zij het licht, de standensamenleving weerspiegeld die voorheen het sociaal leven in de instituten had beïnvloed.

In dit hoofdstuk gaat het om die sociale omgeving met zijn sociale verhoudingen en de mate en wijze waarin het ondersteunend personeel deel uit maakte van de universitaire gemeenschap. De universiteit wordt nu als gemeenschap gezien, als sociale en communicatieve eenheid 'gedrapeerd' om de formele werkorganisatie dat in het vorige hoofdstuk centraal stond. Een gemeenschap die hoewel op enige afstand, niet los te zien is van de directe werkomgeving. De sociale sfeer, de mate waarin medewerkers zich deel voelen en weten van de gemeenschap en daar aan bijdragen, kan de organisatie en de medewerkers beter doen functioneren. Zoals het personeelsblad van de faculteit Natuur- en Sterrenkunde (*Fylakra*) meldde in 1994: 'Een goede werksfeer en harmonieuze relaties tussen medewerkers zijn de kenmerken van een succesvol bedrijf. Zij komen echter niet vanzelf tot stand, maar we zullen er actief aan moeten werken'.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *Fylakra* 1962/3; citaat Van Bennekom uit *Solaire Reflexen* juli 1962.

<sup>2</sup> 'Fylakon', *Fylakra*, 1994/1.

In 1876 was de universitaire gemeenschap gelijk aan de *civitas academica*, de gemeenschap van leermeesters en leerlingen: hoogleraren en studenten. In 2011 is er sprake van een geheel andere universitaire gemeenschap ten gevolge van verschillende ontwikkelingen en invloeden. Over de ontwikkelingen die zich voordeden, de verzakelijking die zich onmiskenbaar heeft voorgedaan, de invloeden erop en de betrokkenheid en positie van het ondersteunend personeel daarbij, gaat dit hoofdstuk. In hoofdstuk 3 was uiteengezet dat hierbij uitgegaan wordt van het idee van *organizational socialization* omdat de mate waarin de universiteit zich inzette om het ondersteunend personeel te betrekken bij en te verbinden met de universiteit, als uiting gezien kan worden van de zakelijkheid en moderniteit van de universitaire organisatie.<sup>3</sup> De opzet van dit hoofdstuk volgt in grote lijn de ontwikkelingen in de tijd zoals in hoofdstuk 2 beschreven:

- (1) De verhouding rond de Eerste Wereldoorlog gevolgd door de zelforganisatie door het ondersteunend personeel in het interbellum (paragraaf 2);
- (2) De periode van de wederopbouw en de veranderende sociale verhoudingen (paragraaf 3);
- (3) Het vervagen van de duplex ordo en de komst van de WUB (paragraaf 4);
- (4) De komst van een stelsel van medezeggenschap in de jaren 1980 (paragraaf 5);
- (5) Groeiende aandacht aan het eind van de twintigste eeuw voor het functioneren van de ondersteuning als deel van de universitaire gemeenschap (paragraaf 6).

## 8.2 Een standengemeenschap

De universiteit was rond 1900 kleinschalig en opgedeeld in een aantal instituten en laboratoria; de academische klinieken blijven hier om de eerder genoemde reden buiten beschouwing. Voor zover er sprake was van *organizational socialization* in de instituten, dan lijkt deze toch vooral op gewoonte gebaseerd te zijn geweest. Van Berkel sprak niet alleen van 'kleine leefgemeenschappen', maar eveneens van 'de hoogleraar als pater familias'.<sup>4</sup> In ieder geval tot de Eerste Wereldoorlog lijkt dit de verhoudingen redelijk weer te geven. Het instituut was tot dan te zien als een huishouden met personeel, zoals de hoogleraar ook thuis personeel had. De hoogleraren kwamen veelal uit de betere en welgestelde standen en in ieder geval behoorden ze ertoe als ze hoogleraar waren geworden.<sup>5</sup> Dienstpersoneel was voor de burgerij normaal rond 1900: 'Twee dienstboden moest je wel hebben om mee te tellen in de betere kringen. [...] De leraar, de dominee en de kleine ambtenaar hadden er maar een. [...] Mensen met een grootsere levensstijl hadden vier, vijf of meer personeelsleden'.<sup>6</sup> Het

---

<sup>3</sup> Een aantal aspecten kan hier een indicatie voor zijn: (1) initiatieven vanuit de universiteit, (2) organisatie en zelforganisatie vanuit de medewerkers met of zonder steun van de universiteit, (3) de beschikbaarheid van scholing en opleiding specifiek gericht op participatie in de organisatie en het (4) expliciet delen van de normen en waarden van de universiteit. Als vijfde (5) kan óók de formeel ingebedde structuur van medezeggenschap met zijn werkoverleggen en raden en besturen, gezien worden als deel van de *organizational socialization*.

<sup>4</sup> Van Berkel, *Universiteit van het Noorden*, deel 2, 344.

<sup>5</sup> Van de negen Utrechtse hoogleraren beschreven in *Beroep op de wetenschap; Utrechtse geleerden tussen universiteit en samenleving 1850-1940* (Dorsman red.), kwam het merendeel uit vermogende en gegoede milieus: de historicus Kernkamp, de bioloog Harting en de medicus Donders waren zoons van handelaren, de hoogleraar staatshuiskunde D'Aulnis de Bourouill was van adel (baron), de scheikundige Kruyt was zoon van de directeur-uitgever van het dagblad *De Standaard* en jurist Hamaker zoon van een literator, wat financiële onafhankelijkheid doet vermoeden. Buys Ballot kwam uit een vermogende predikanten-familie. Van twee is het minder duidelijk: de diergeneeskundige Van Esveld volgde op kosten van het leger een opleiding tot dierenarts en de neerlandicus Brill was zoon van een bedrijfsleider bij een drukkerij. Het waren op de laatste twee na, milieus waar huispersoneel normaal was. En wanneer een hoogleraar niet van geboorte tot de betere standen behoorde, ging hij daartoe behoren als hij hoogleraar geworden was. Zoals de sterrenkundige Appie Nijland, zoon van een schoolopzichter. Maar nadat hij directeur van de sterrenwacht Sonnenborgh was geworden en hoogleraar, kon hij lid worden en zelfs bestuurslid van de zeer elitaire schaatsclub de Zilveren Schaats, wat verder voorbehouden was aan leden van adel en patriciaat en aan studenten van het Utrechtsch Studenten Corps (Nugteren, *De Zilveren Schaats*, 101).

<sup>6</sup> Montijn, *Leven op stand*, 220-221.

dienstpersoneel woonde deels in en maakte dan deel uit van het huishouden. Van Buys Ballot, Utrechts hoogleraar en grondlegger van de meteorologie en het KNMI, is bekend dat hij 's ochtends vóór het ontbijt, vooring in 'een godsdienstoefening, die ook door het personeel werd bijgewoond'.<sup>7</sup>

Het werk in het instituut zal niet met gebed zijn begonnen, toch zal de positie van de stoker, tuinman en bediende niet veel anders geweest zijn dan die in de privéomgeving van de hoogleraar. Zij hadden eigen inbreng noch speciale opleiding; men leerde het werk grotendeels en al doende 'on the spot'. Op de achtergrond duikt de standensamenleving op die Nederland toen nog was; patriarchale verhoudingen pasten daar goed bij. Dat gold ook Utrecht:

Zijn bevolking bestond uit drie 'kasten' of 'standen': de adel (of wat de studentenwereld "de sjiek" noemde); de wereld van de hogere beroepen: professoren, advocaten, doctoren, de hogere ambtenaren van de Spoorwegen en, als derde stand de winkelstand.<sup>8</sup>

Arbeiders en armen werden niet als groep meegeteld. Aldus Johan Willem Beyen, alumnus (1918), bankier en de latere minister van buitenlandse zaken en Europeaan van het eerste uur. Golden de hoogleraren als minimaal behorend tot de gegoede stand, dat was zeker het geval voor de curatoren. Van de 25 die tussen 1876 en 1940 deel uitmaakten van het Utrechtse college stonden er vijftien vermeld in het Nederlands Adelboek en zeven in de boekjes van het Nederlands Patriciaat.<sup>9</sup> Dat was eveneens van toepassing op de secretarissen van curatoren die werkzaam waren in deze periode: een was van patricische huize (J.F.B. Baert, 1875-1897) en twee van adel (J.F. Hooft Graafland, 1897-1922 en B.J.L. de Geer van Jutphaas, 1922-1945). De eerste secretaris na de Tweede Wereldoorlog, mr. J.H. des Tombe (1946-1965), had adellijke 'roots'.<sup>10</sup> De burgemeester van de stad Utrecht en de commissaris van de koningin behoorden meestal tot de curatoren en waren vaak president-curator.<sup>11</sup> De standen leefden sociaal gescheiden van elkaar en dat zal binnen de muren van het laboratorium niet anders zijn geweest, op het praktische werk na.

Tot na de tweede oorlog kon dit standsverschil binnen de universiteit spelen. In een terugblik op een eeuw organische chemie in Utrecht, beschreef de scheikundige F.J. van Burken hoe tot in de jaren 1950: 'Het standsverschil [...] niet toe liet dat het wetenschappelijk en niet-wetenschappelijk personeel wat informeel met elkaar omging'.<sup>12</sup> Bij zijn vijftigjarig ambtsjubileum in 1971 vertelde Anton Kelder, die leerling-instrumentmaker was geweest bij Farmacie onder leiding van de hoogleraar Nicolaas Schoorl (1908-1941), zeer onder de indruk te zijn geweest van de werkkraft van Schoorl. Hij had het altijd even druk gehad en was steevast al om 7 uur op het laboratorium aanwezig: 'En dan moet u bedenken, dat hij al zijn ochtendrit te paard langs de Maliebaan achter de rug had'.<sup>13</sup>

Bij het Geografisch Instituut werden de verhoudingen voor de Tweede Wereldoorlog getypeerd als 'feodaal, overeenkomstig de tijdgeest'. De bediende hielp de hoogleraar niet alleen in zijn jas bij diens vertrek, hij 'zette zijn fiets buiten, bond de tas van Van Vuuren achterop en gaf de hoogleraar ten slotte

---

<sup>7</sup> Van Everdingen, *C.H.D. Buys Ballot*, 131.

<sup>8</sup> Beyen, *De zin van het nutteloze*, 33.

<sup>9</sup> Jensma en De Vries, *Veranderingen in het hoger onderwijs in Nederland*, 118.

<sup>10</sup> <https://isgeschiedenis.nl/nieuws/jacob-hendrik-des-tombe-landsbelang-boven-eigen-gelijk> (nog gezien februari 2023).

<sup>11</sup> Neem de president-curatoren na 1900: mr.dr. baron A.F. van Lynden (1915-1929) was burgemeester van Utrecht tussen 1908-1914; dr. J.P. Fockema Andreae (1929-1933) was burgemeester tussen 1914-1933; jhr.mr. Th.J. s'Jacob (1934-1945) was commissaris van de Koningin tussen 1924-1934; jhr.mr. L.H.N. Bosch ridder van Rosenthal (1946-1950) was Commissaris van de Koningin tussen 1934-1941/1945-1946; mr.dr. G.A.W. ter Pelkwijk (1951-1954) was burgemeester 1934-1942/1946-1948; mr. C.Th.E. graaf van Lynden van Sandenburg (1959-1971) was Commissaris van de Koningin tussen 1954-1970.

<sup>12</sup> Van Burken, *Honderd jaar organische chemie in Utrecht*, tegenover 48.

<sup>13</sup> '50-jarig jubileum A.J. Kelder', *Universiteitsblad*, 24 september 1971. Schoorl woonde aan het Wilhelminapark.

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

een duwtje om hem de eerste moeilijke meters wat vaart te geven'.<sup>14</sup> De oorlog maakte volgens onderzoeker De Pater die deze scene beschreef, 'geen einde aan de hiërarchische verhoudingen, dat zou pas rond 1970 gebeuren'. De sterrenkundige en hoogleraar Max Kuperus wees er in 1991 op dat de standen lang binnen de universiteit domineerden; sprekend bij het afscheid van Marijke van de Klomp die in 1955 aantrad, merkte hij over die periode op: 'Het was de tijd dat de universiteit bestuurd werd door o.a. een graaf, een burgemeester en een bankier. De staf droeg witte Jassen, het voetvolk grijze. De professoren waren goden [...]'.<sup>15</sup> En in een studie over de hoogleraar plantkunde Victor Koningsberger, wordt beschreven dat nog in de jaren 1950, hij naar het personeel vaak 'vrij minzaam [was] met paternalistische trekjes'.<sup>16</sup>

**Tabel 8.1 Salarissen Botanisch Laboratorium en tuin RUU, 1913**

(gulden/jaar)

hoogleraar	-	6.000
conservator	-	2.000
hortulanus	-	1.800
assistent	-	1.200
amanuensis	-	1.000
bediende	-	900
tuinknecht	-	7 à 800

(Bron: *Begroting RUU 1913*)

Op de ondersteuning werd soms 'neergekeken'. De al eerder aangehaalde diergeneeskundige en latere rector Seekles memoreerde in een interview hoe dit het geval was geweest bij Evert Homoet. Homoet was tientallen jaren de rechterhand van de secretaris geweest en tweede man in de organisatie van het bureau. Een man dus die 'vijanden' kende onder de hoogleraren-directeur en dat herinnerde Seekles zich. Hij verweet diverse hoogleraren dat:

[Zij] zinspeelden op zijn lage afkomst. Zij lieten hem niet in zijn waardigheid. Dat vond ik gemeen. Zijn vader was namelijk studentenoppasser geweest. Zo'n man werkte voor tien studenten. Hij poetste hun schoenen en borstelde hun kleren.<sup>17</sup>

Mogelijk speelde bij de verontwaardiging van Seekles mee dat hij zich herkende in Homoet aangezien hijzelf eveneens uit een eenvoudig milieu kwam als zoon van een dekknecht bij Rijkswaterstaat.<sup>18</sup>

### Geen deel van de civitas

De bedienden, technici, amanuenses, analisten en ander personeel, maakten geen deel uit van de civitas academica. Die werd gevormd door de hoogleraren en bij gelegenheid de studenten en alumni, vooral de leden van het Utrechts Studenten Corps. Deze was voor 1900 feitelijk de enige

<sup>14</sup> De Pater, *Een tempel der kaarten*, 180.

<sup>15</sup> 'Afscheid van Marijke van de Klomp', *Fylakra*, 1991/2.

<sup>16</sup> Görts, *Victor Jacob Koningsberger*, 107.

<sup>17</sup> Interview met Seekles, in *Veterinair Historisch Genootschap*, Cahier 3, 1999, 70. Dit was een reprint uit 1967.

<sup>18</sup> Genealogieonline, Sipke Oepkes Seekles; na zijn vijftigste werd hij kapitein op een sleepboot van Rijkswaterstaat.



studentenvereniging geweest en daarna nog de grootste.<sup>19</sup> In de tijd dat deze civitas zijn vorm had gekregen, ergens in de middeleeuwen, was er van ondersteunend personeel, op de pedellen, hortulanus en (persoonlijke) bedienden of knechten na, eigenlijk geen sprake geweest. De pretentie van de civitas academica dat deze gelijk stond met de universitaire gemeenschap, kon toen in hoge mate worden waargemaakt: de gemeenschap van meesters en gezellen, de hoogleraren en hun studenten. Later, eind negentiende en in de twintigste eeuw, toen de universiteit begon te groeien, er ondersteunend personeel kwam en nieuwe groepen wetenschappers, dekte het begrip civitas nog slechts een beperkt deel van de medewerkers bij de universiteit (en studenten). Amanuenses en schrijfsters namen bijvoorbeeld niet deel aan universitaire gelegenheden als dies en lustra. Zij konden, net als de rest van de bevolking, de tochten vanaf de stoeprand bekijken.



*Afb. 8.1 Bij het 60<sup>e</sup> lustrum (1936): voorafgegaan door de pedellen, lopen curatoren, senaat, hoogleraren en studenten in cortège naar de Domkerk (HUA 109595).*

De Eerste Wereldoorlog versnelde de erosie van de standensamenleving, maar geheel verdween deze niet. We zagen dat al in het begin van dit hoofdstuk. De verhoudingen veranderden wel enigszins, ook binnen de universiteit waarbij het ondersteunend personeel meer zichtbaar werd en erkend. In 1920 was het ondersteunend personeel in de begroting nog als 'ondergeschikt personeel' omschreven. In 1939 sprak de Utrechtse rector 'namens de Academische Senaat' zijn waardering uit voor 'de goede samenwerking, die er tussen de leiders van laboratoria en instituten enerzijds en het personeel anderzijds bestaat'.<sup>20</sup> De indruk is, dat het in eerste instantie met name technici waren die meer bij het

<sup>19</sup> Het studentencorps is in 1814 opgericht als organisatie van alle Utrechtse studenten en werd zo ook door de universiteit gezien. Het (katholieke) Veritas werd in 1889 opgericht, de vrouwelijke studentenvereniging UVSV in 1899, het (protestantse) S.S.R. in 1906 en Unitas kwam voort uit verschillende kleine studentengroepen: 1884, 1895/1911.

<sup>20</sup> *Begroting RUU 1920*, toel. 4; 'Bond van Hooger Onderwijs Personeel', *Utrechts Nieuwsblad*, 14 april 1939.

## *‘Die zorg droeg voor dit goede verloop’*

instituutsleven betrokken werden. De latere hoogleraar experimentele fysica, H. Brinkman, herinnerde zich uit begin jaren 1930 nog, toen hij assistent was in het Fysisch Laboratorium:

Een belangrijke gebeurtenis op elke werkdag was de gedachtewisseling aan de koffietafel om 11 uur, voor alle docenten en assistenten inclusief de theoretici en de heliofysici, de laboratoriumconservator, de chef van de technische dienst en de technisch-fysische en biofysische stafleden.<sup>21</sup>

De chef mocht mee aan de thee.<sup>22</sup> Van 1934 herinnerde Brinkman zich nog de Sinterklaasviering in het instituut, waarbij hij sprak van de ‘laboratoriumbevolking’, wat dan toch een ieder lijkt te omvatten. Maar Sinterklaas is een ander soort bijeenkomst dan de dagelijkse koffietafel:

[Sinterklaas] kwam met zijn kornuiten via de oude hoofddeur het gebouw binnen, werd door Truus opgewacht en door Ornstein, zijn echtgenote en hun twee nog jonge zoons in de directeurskamer ontvangen, waarna Sint in de overvolle kleine collegezaal de laboratoriumbevolking toesprak en zijn persoonlijke vermaningen op rijm ten gehore bracht.<sup>23</sup>

## **‘Deze brave werkzame vrouw’**

Als koninklijke onderscheidingen als een afspiegeling van waardering mogen gelden, dan suggereert het patroon van voordracht vanuit de universiteit in het interbellum dat er inderdaad op universitair niveau aandacht kwam voor de groep ondersteunend personeel. Hoogleraren waren altijd al regelmatig voorgedragen vanwege hun wetenschappelijke kwaliteiten en betekenis en rectores haast per definitie. Vanaf midden jaren 1920 echter werd bijna ieder jaar een en soms meer, ondersteunende personeelsleden voorgedragen; tot dan was dit voor ondersteunend personeel een uitzondering geweest (1913, 1914 en 1922).<sup>24</sup> De opvallende groei in voordrachten sloot aan op een landelijke trend waarbij er meer medailles werden toegekend in de jaren 1920 en later. Of zoals een onderzoeker stelde: ‘De ‘opmars’ van gewone mensen binnen de wereld van orden en onderscheidingen was niet meer te stuiten’.<sup>25</sup> Dat gold, blijkt, dus ook de universiteit. De groei was in dat opzicht een uiting van landelijk veranderende sociale verhoudingen die doordrongen binnen de

---

<sup>21</sup> Brinkman, *De werksfeer tot 1940 in het Fysisch Laboratorium te Utrecht*, 8.

<sup>22</sup> Mogelijk waren de ‘technisch-fysische en biofysische stafleden’ ook technici aangezien zij genoemd zijn nà de chef, al doet de toevoeging ‘stafleden’ vermoeden dat zij als wetenschapper werkzaam waren. In geval waren er niet bij de bibliotheek-medewerker, de administratrice en de bedienden en mogelijk stelden zij daar geen prijs op.

<sup>23</sup> Brinkman, *De werksfeer tot 1940 in het Fysisch Laboratorium te Utrecht*, 10. Truus was Geertrude van Cittert-Eymers.

<sup>24</sup> HUA 59/547, ‘Aanvragen en toekenning koninklijke onderscheidingen 1911-1954’. Sinds 1892 kende Nederland twee ‘publieke’ ridderordes, naast een aantal specifieke en huisorders. De Nederlandse Leeuw en die van Oranje-Nassau. De laatste kende vijf rangen (ridder, officier, etc.) en een drietal medailles: goud, zilver en brons. Deze eremedailles waren specifiek bedoeld voor de ‘lagere sociale klassen’. Ondersteunende personeelsleden werden voorgedragen voor een medaille, veelal de zilveren. Of de groei in voordrachten verklaard kan worden door veranderde toekenningscriteria, is niet direct te beantwoorden, echter onwaarschijnlijk. Voor de periode tot de Tweede Wereldoorlog is er amper bronmateriaal meer beschikbaar waar het de criteria en procedures van toekenning betref. Over de gouden medaille en hogere rangen werd door de Kanselier en na 1946 de Decoratie-commissie uit de Raad van Ministers besloten cq. geadviseerd; over de zilveren en bronzen medailles lijken de departementale commissies besloten te hebben, in ieder geval tot de Tweede Wereldoorlog (mededeling Kanselarij). Over eventuele criteria die hierbij werden gehanteerd voor de toekenning van zilveren en bronzen medailles door het ministerie van Binnenlandse Zaken en na 1918 Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, is niets meer terug te vinden. Gezien latere kritiek op de toekenningssystematiek, mag verondersteld worden dat het vooral zaken waren als zoveel dienstjaren en bijzondere gelegenheden. In de toelichting op de voordrachten werden voor deze perioden zelden andere argumenten aangedragen dan zoveel jaar in dienst of bijzondere gelegenheden (Beschrijving archief van de Kanselarij der Nederlandse Orden 1815-1994 (NA 2.02.32); Beschrijving archief Decoratiecommissie uit de Raad van Ministers 1946-1995 (NA 2.05.324); Bruin, *Kroon op het werk*, 1989, 86-91, 99-107.

<sup>25</sup> Bruin, *Kroon op het werk*, 89-90. Landelijk gezien werden er in de periode 1910-1919: 1.548 zilveren medailles uitgereikt en in de periode 1920-1929 3.255. De stijging in bronzen medailles was nog sterker: van 777 naar 3.026, maar daarvoor werd weinig voorgedragen bij de universiteit.

universiteit. Zonder uitzondering werden de aanvragen onderbouwd met de vele dienstjaren die men vervuld had in combinatie met het vlekkeloos vervullen van zijn of haar functie. Activiteiten buiten het directe werk werden toen nimmer aangedragen als argument, dat kwam pas in de jaren 1950 en 1960. Vaak was de aanvraag in een gloedvol betoog verrat zoals dat van hoogleraar-directeur van het Fysisch Laboratorium in 1930, Ornstein, bij zijn voordracht voor mevrouw De Ruyter, veertig jaar werkvrouw:

Ik geloof, dat het niet alleen voor haar de welverdiende kroon op een arbeidzaam leven stelt, doch dat mijn gehele personeel zich verheugen zal, als deze brave werkzame vrouw op deze wijze een eerbewijs krijgt.<sup>26</sup>

Na de Tweede Wereldoorlog zou er voorgedragen blijven worden zoals we al bij Van Bennekom zagen.<sup>27</sup> Opvallend is dat het relatief veel instrumentmakers betrof en weinig andere functies. Dit kan verklaard worden doordat de bijdrage van instrumentmakers aan het concrete onderzoek zichtbaar en van direct belang was.

### **8.3 'Door Eendracht Sterk'**

Een deel van de veranderende sociale verhoudingen na de Eerste Wereldoorlog uitte zich in de opkomst van de georganiseerde arbeidersbeweging. Hadden in 1914 de vakorganisaties bij elkaar 266.000 leden geteld, in 1918 was dit aantal gestegen tot 421.000 en dit aantal groeide door naar 683.000 in 1920.<sup>28</sup> In Utrecht gingen medewerkers van verschillende instituten en laboratoria zich eveneens organiseren. Een door de minister ingestelde 'salariscommissie' constateerde in 1917 bij de universiteiten:

Plaatselijk organiseerde het H.O.-personeel zich bovendien te Delft, te Groningen en te Utrecht; te Leiden kwamen ook de Wetenschappelijke Ambtenaren aan de Rijksmusea tot een begin van organisatie.<sup>29</sup>

De genoemde plaatselijke organisatie was in Utrecht de 'Vereeniging Hooger Onderwijs Personeel te Utrecht: Door Eendracht Sterk', opgericht in het vroege voorjaar van 1917.<sup>30</sup> Het lidmaatschap was beperkt tot het ondersteunend personeel bij het hoger onderwijs.<sup>31</sup> Twee jaar later ging deze over in de 'Neutrale Vereeniging van Hooger Onderwijs Personeel', welke op 10 april 1919 werd opgericht: 'Op deze bijeenkomst wordt tot bestuursleden gekozen W. Jezeer (Phys.Lab.) voorzitter, W.J. van Boekel (Bibliotheek) secretaris, A.W.B. Heesbeen (Pharmakol. Lab.) penningmeester'.<sup>32</sup> Deze 'neutrale vereniging' ging in de loop van de tijd onder verschillende afkortingen door het leven: H.O.P., HOP en weer later, na de Tweede Wereldoorlog, AC-HOP, waarmee men expliciet aangaf deel uit te maken van de landelijke Ambtenaren Centrale. Hier wordt voor de eenduidigheid H.O.P. gehanteerd. Met de

---

<sup>26</sup> HUA 59/547, 'voordracht 13 november 1930'.

<sup>27</sup> Vanaf 1955 is daar een helder overzicht over en werd er in *Solaire Reflexen* steeds verslag van gedaan.

<sup>28</sup> Harmsen en Reinalda, *Voor de bevrijding van de arbeid*, 427.

<sup>29</sup> *Commissie ingesteld (...) betreffende wijziging der thans bestaande salarisregelingen*, 26 september 1916, 1917, 41.

<sup>30</sup> Goedgekeurd bij KB, 10 april 1917. Zo ook verenigden zich collega's in ondersteunende functies in andere universiteiten. Bij de Groningse universiteit was al in 1908 een 'Vereeniging van Beambten' opgericht, in Delft was er de 'Vereeniging van beambten en bedienden aan de Technische Hoogeschool te Delft'.

<sup>31</sup> Bij de H.O.P. was het tot ongeveer 1970 duidelijk dat deze niet openstond voor wetenschappelijk medewerkers; van de andere bonden is dat lastig meer vast te stellen, maar niet waarschijnlijk tot in de jaren 1960.

<sup>32</sup> 'Neutrale Vereen. Hoger Onderwijspersoneel', *Utrechts Nieuwsblad* 11 april 1919; 'Neutrale Bond van Hoger Onderwijspersoneel', *Utrechts Nieuwsblad*, 23 februari 1928. Van Boekel was voorzitter geweest van 'Door Eendracht Sterk'

toevoeging 'neutraal' gaf men aan dat men zich richtte op de positie in het eigen bedrijf en niet georganiseerd was op een maatschappijbeeld of religieuze opvattingen.

**Tabel 8.2 Landelijke centrales overheidspersoneel, 1920 - 1940**

gevormd als centrale in:		aantal aangesloten verenigingen		leden 1920	1940
1914	Christelijk Centrale van Overheids- en Onderwijs Personeel	(CCOOP)	5	6.800	16.100
1914	Algemene Centrale voor Overheidspersoneel	(ACOP)	3	42.250	33.800
1916	Centrale van Verenigingen van Personeel in Rijksdienst (H.O.P.)	(CVR)	48	10.000	10.600
1917	Centrale van Hogere Rijksambtenaren	(CHRA)	29	2.500	3.600
<1919	Comité van Neutraal Overheidspersoneel	(CNOP)	15	42.600	24.900
1919	RK Centrale van Overheidspersoneel		4	11.000	19.700

(Bron: Evers e.a. *Uit de geschiedenis van de ABVA* 31-32.)

De vereniging zou volgens latere berichten met zo'n veertig leden begonnen zijn.<sup>33</sup> Het totaal aantal medewerkers in een ondersteunende functie bedroeg tussen de tachtig en negentig waarvan tweederde amanuensis of bediende. Waarschijnlijk was de H.O.P. de enige vakorganisatie binnen de universiteit; er was een stedelijke afdeling van de sociaaldemocratische vakbond CNAB, maar of er dan al een afdeling kwam bij de universiteit, is niet bekend; waarschijnlijk later. Dat geldt tevens de Katholieke en Christelijke vakorganisaties die ongetwijfeld leden gehad zullen hebben. Of zij afdelingen hadden bij de universiteit valt te betwijfelen. Opvallend mag genoemd worden dat de H.O.P. al het ondersteunend personeel verenigde, van werkvrouw tot hoofdtechnicus, én door de gehele universiteit heen.<sup>34</sup> Of zoals de voorzitter van de bond bij het tienjarig jubileum in 1929 nog eens aanhaalde: 'Verschillende categorieën zijn er vertegenwoordigd en elk op haar eigen gebied is verzameld in de organisatie van niet-doceerend H.O.P., omdat door eensgezindheid de strijd voor ontwikkeling kan worden gevoerd'.<sup>35</sup> De H.O.P. was door zijn brede samenstelling een van de weinige verbindende factoren in deze periode binnen de universiteit wat betreft het personeel.

Spoedig na de oprichting van de Utrechtse vereniging, werd vervolgens op 14 juni 1919 in Utrecht opgericht samen met de Groningse en Delftse vereniging, de (landelijke) 'Bond voor Hooger Onderwijs Personeel'.<sup>36</sup> In 1920 sloten zich hier vergelijkbare verenigingen uit Leiden en Wageningen bij aan. De Groninger A. van Egmond werd in 1919 de eerste voorzitter van de H.O.P. Willem Jezeer trad toe als lid tot het hoofdbestuur evenals W. Van Boekel. In 1928 werd Jezeer voorzitter van de landelijke H.O.P., nadat hij teruggetreden was als voorzitter van de Utrechtse afdeling. G.J. Naber, eveneens amanuensis, volgde hem in die functie op.<sup>37</sup> Naast zijn voorzitterschap werd hij lid van de (landelijke) 'Bijzondere Commissie voor het Georganiseerd Overleg over Niet-doceerend Hooger Onderwijs Personeel' en later tevens vertegenwoordiger in het Utrechtse lokale overleg.

### Lokaal overleg

Hoewel de eigen positie binnen de universiteit centraal stond, sloot de H.O.P. zich al spoedig aan bij de 'Centrale van Verenigingen van Personeel in 's Rijksdienst' (CVR) waardoor men eveneens op

<sup>33</sup> 'Neutrale Bond van Hooger Onderwijs personeel', *Utrechts Nieuwsblad*, 15 juni 1929.

<sup>34</sup> HUA 59/1365, gegevens deels bewaard.

<sup>35</sup> 'Neutrale Bond van hooger onderwijspersoneel', *Utrechts Nieuwsblad*, 15 juni 1929.

<sup>36</sup> 'Hooger Onderwijspersoneel', *Utrechts Nieuwsblad*, 17 juni 1919. De H.O.P. richtte zich op het personeel werkzaam bij de door het Rijk gefinancierde instellingen. De Amsterdamse universiteit was een gemeentelijke universiteit.

<sup>37</sup> Ibidem. Ook: *Utrechts Nieuwsblad*, 18 juni 1929, 10 april 1931, 4 april 1934 en 4 april 1959.

landelijk niveau betrokken raakte bij de besprekingen met de minister over arbeidsvoorwaarden. Rond de jaarwisseling 1920-1921 was de (landelijke) 'Bijzondere Commissie voor het Georganiseerd Overleg over Niet-doserend hoger Onderwijs Personeel' ingesteld.<sup>38</sup> Dit paste in het landelijk overleg stelsel tussen overheid, werkgevers en werknemers, dat na de Eerste Wereldoorlog van de grond kwam. De inbreng van de H.O.P. was op het geheel beperkt met zo'n twee à driehonderd leden landelijk (1925) op een totaal van ruim 100.000 georganiseerde ambtenaren.

Het was vanaf het begin het voornemen van de minister geweest dat er plaatselijk overleg zou komen in de vorm van een dienstcommissie onder voorzitterschap van de secretaris van het college van curatoren. Dit plaatselijk overleg vlotte niet erg en eerst in 1929 stelde de minister dan voor om te komen tot een vaste dienstcommissie.<sup>39</sup> Over de statuten ontstond vervolgens het nodige 'gedoe', maar op 20 november 1930 stelde de minister het reglement vast. Het college van curatoren wees op 22 mei 1931 de secretaris aan als voorzitter en Homoet, diens rechterhand, als secretaris van de plaatselijke Utrechtse commissie. De 'toegelaten' vakorganisaties leverden samen zes leden.<sup>40</sup> Nadat de dienstcommissies waren ingesteld werd er slechts een paar maal per jaar vergaderd en bovendien kende het geen bindend karakter. Dat kwam pas veel later. Een 'gestructureerd gesprek' was echter al meer dan wat men ooit had gekend en het hield een erkenning in van de vakorganisaties als gesprekspartners.

### **Worteling**

Langzamerhand wortelde de H.O.P. in het universitaire bestel en kreeg erkenning. Dit straalde af op het ondersteunend personeel. Wellicht dat de strijd voor emancipatie bij een bond die geen maatschappijhervormende opvattingen uitdroeg, makkelijker was dan bij de sociaaldemocratische organisaties die meer weerstanden hadden te overwinnen. Dat men in september 1926 besloot om uit de Utrechtse Neutrale Bestuurdersbond te treden, benadrukte de gerichtheid op het eigen bedrijf. Men zag kennelijk weinig in een verbintenis met andere vakorganisaties.<sup>41</sup> De H.O.P. was landelijk en lokaal de grootste bond en zou dat (waarschijnlijk) tot in de jaren 1960 blijven.<sup>42</sup> Landelijk telde de 'bond van Willem Jezer' in 1927 zo'n 250 leden; in Utrecht telde de H.O.P. in 1928 76 leden. De sociaaldemocratische Algemene Centrale van Overheidspersoneel (ACOP), telde in Utrecht zestig leden. Dit betekende dat tegen de helft van de ondersteunende medewerkers (exclusief de klinieken) lid was van een vakorganisatie. In 1931 telde de H.O.P. 79 leden verspreid over alle functiegroepen, echter relatief veel technici; de ACOP vond haar leden meer in de lager geschoolde personeelsgroepen.

Niet veel is bekend uit die periode waar het de activiteiten betrof van de H.O.P. en het functioneren van de afdeling zelf, op twee activiteiten na die op zich omvangrijk moeten zijn geweest voor de afdeling.<sup>43</sup> De eerste was de al in hoofdstuk 4 (paragraaf 4.8.1) besproken glasblazerscursus die de H.O.P. ging verzorgen. De tweede betrof de sociaal-culturele activiteiten. De H.O.P. besteedde de nodige aandacht aan het versterken van de sociale cohesie, onder andere met feestavonden. Zo'n

---

<sup>38</sup> Deze landelijke commissie veranderde in 1934 in een zelfstandige commissie (NA 2.14.54-2, Verslag 24 oktober 1934).

<sup>39</sup> HUA 59/1366, Brief minister aan colleges van curatoren, 10 januari 1929.

<sup>40</sup> HUA 59/1366. Er is alleen een zeer beperkt archief van deze commissie bekend, zo bevat de map 'Notulen van vergaderingen van de dienstcommissie (voor het niet-doceerend hoger-onderwijspersoneel), 1935-1937' zegge en schrijven het verslag van twee vergaderingen: de ene op 18 juli 1935 en de volgende op 21 januari 1937 (HUA 59/1368).

<sup>41</sup> 'Neutrale Bond van Hooger Onderwijs Personeel', *Utrechts Nieuwsblad*, 30 september 1926.

<sup>42</sup> Er zijn vanaf eind jaren 1920 beperkt gegevens beschikbaar aangezien de bonden hun ledentallen dienden op te geven in verband met de representatie in het georganiseerd overleg zowel landelijk als plaatselijk (HUA 59/1365). 1931: H.O.P.: bedienden (28), technici (19) en amanuenses (17); ACOP: amper technici (1), weinig amanuenses (6), een tiental bedienden en verder functies als tuinman, stoker, werkvrouw (9) en knechten.

<sup>43</sup> Zo zou het interessant zijn te weten hoe ledenvergaderingen verliepen, waar over gesproken werd, hoe contributie werd geïnd, bestuursleden geworven en hoe er in het algemeen naar de universiteit werd gekeken.

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

feestavond was er ter gelegenheid van het tienjarig bestaan op 14 juni 1929, een landelijke feestavond die gevierd werd in het gebouw van Kunsten en Wetenschappen op de Mariaplaats in Utrecht. De voorzitter en secretaris van het college van curatoren kwamen, eveneens die uit Delft, hun gelukwensen aanbieden en dat gold tevens diverse studieverenigingen.<sup>44</sup> Er waren speeches over de groei, de behaalde successen en natuurlijk over de noodzaak van organisatie. De avond was voorts cultureel een succes:

Allereerst werd uitgevoerd 'Ich küsse Ihre Hand, Madame', gezongen en gedanst door 'de Frivola's'. Mr. Bob maakte na dit nummer, dat zeer veel bijval oogstte, een musical comedian die ditmaal geheel nieuw in scène gezet, bijzonder geslaagd genoemd kan worden. [...] de feestcommissie die alle eer van haar werk heeft, mag op een geslaagden avond terugzien.



Afb. 8.2 (Utrechtsch Nieuwsblad, 12 juni 1929).

Gezien de aandacht die er in deze studie is voor de socialiserende aspecten van het vakbondswerk, zij hier kort benadrukt dat de H.O.P. zich niet alleen richtte op samenzijn, binding en scholing. Er dienden zich bij gelegenheid problemen aan in de arbeidsverhoudingen en de H.O.P. en de ABVA besteedden daar aandacht aan. Arbeidsvoorwaarden waren belangrijk en een bestaansrecht voor bonden en om die reden was de H.O.P. landelijk georganiseerd. Uit de weinige berichten hierover, valt toch wel te constateren dat er zich bij gelegenheid enkele conflicten voordeden.<sup>45</sup> De positie van het ondersteunend personeel was echter niet altijd voorbeeldig, zoals bijvoorbeeld moge blijken uit een herinnering van de al aangehaalde hoogleraar Seekles uit 1967 over een situatie in het interbellum:

Een ander voorbeeld van de schandalige toestanden die toen mogelijk waren, was het ontslag van een secretaresse voor halve dagen. Dat meisje verdiende fl. 20,- in de maand. Zij moest daar 's morgens voor typen. Maar in juli werd zij ontslagen; niet omdat zij niet goed werkte, maar omdat er in de vakantie niet veel te doen was; en in september werd dan weer een andere aangenomen.<sup>46</sup>

<sup>44</sup> 'Neutrale Bond van hooger onderwijspersoneel', *Utrechts Nieuwsblad*, 15 juni 1929. Ook volgend citaat.

<sup>45</sup> Een terugkerend probleem bleek te zijn de nachtdiensten bij het instituut Kleine Huisdieren waar de hoogleraar stelde dat van de twee stalknechten, wisselend ma-za 6.00-14.00 en 14.00-22.00 uur, er steeds een in principe in de nacht beschikbaar diende te zijn bij mogelijke bevallingen. Dat betekende gemiddeld twee maal per week naast de dagdienst nog een nachtdienst. Op zondag had men vrij, maar moest men wel beschikbaar zijn (HUA 59/1368, verslag plaatselijk overleg 20 januari 1937). De oplossing had kunnen zijn een derde stalknecht. Bij de klinieken van het AZU waren er regelmatig conflicten; het verplegend personeel was beter georganiseerd en ook bij de meer strijdgerichte ABVA.

<sup>46</sup> Interview met Seekles, in *Veterinair Historisch Genootschap*, Cahier 3, 1999, 61. Dit was een reprint uit 1967.

Dat er erkenning was gekomen, betekende nog niet dat de sociale verhoudingen veranderd waren. Haast statistisch kwam dit in 1936 tot uiting. In dat jaar werden ter gelegenheid van het derde eeuwfeest in totaal veertien koninklijke onderscheidingen uitgereikt, waarvan de verdeling precies paste in de 'sociale orde' die er heerste. De president-curator werd bevorderd tot grootofficier in de orde van de Nederlandse Leeuw, de rector werd commandeur van diezelfde orde en de secretaris werd ridder. Dan waren er zes hoogleraren, elk uit een van de zes faculteiten, die eveneens ridder in de orde van de Nederlandse Leeuw werden. De bibliothecaris werd ridder in de Orde van Oranje Nassau, Evert Homoet, de administrateur bij het bureau kreeg de gouden eremedaille van de Orde van Oranje Nassau, de technicus C. Kerssen de zilveren eremedaille evenals J.C. Kreugel, amanuensis en H.J. van Aanholt, bediende bij de Universiteitsbibliotheek, kreeg de bronzen eremedaille.<sup>47</sup>

Het personeel was nog steeds gewoon het personeel. Dat bleek bijvoorbeeld bij het afscheid op 26 mei 1939 in de Aula van de universiteit van Ernst Cohen, hoogleraar-directeur van het Van 't Hoff laboratorium. De plaquette van Cohen welke in het laboratorium zou worden geplaatst, werd hem aangeboden door de collega's van Cohen, de leerlingen en oud-leerlingen. In de Aula was 'het personeel van het laboratorium niet in de gelegenheid het woord te voeren'. Wel aanwezig was de voorzitter van de vereniging van chemische studenten die bij de gelegenheid sprak en namens het personeel meldde dat:

Het mij heeft verzocht U te verzekeren dat ook het personeel in deze hulding hartelijk meeleeft. Het heeft de prettige wijze, waarop U met hen omging steeds op hoge prijs gesteld en dit was hun een aansporing om steeds het beste te geven voor Uw geliefde van 't Hoff laboratorium.<sup>48</sup>

#### **8.4 De civitas academica vervaagt**

De negentiende-eeuwse en met de standensamenleving verbonden civitas academica ging uiteindelijk in de mist van de geschiedenis op. Eerst passeerde er echter nog een periode van bezetting en oorlog en pogingen de civitas in haar oude luister te herstellen.

##### **8.4.1 Periode van bezetting**

In de periode 1940-1945 stagneerde het universitair leven. Formeel bleef zij wel bestaan, maar de facto stopte na enige tijd vrijwel al het onderwijs en onderzoek en was het overgrote deel van de studenten noodgedwongen afwezig en later geheel. Velen werden opgepakt, gevangen gezet of naar kampen gestuurd waar hen veelal een tragisch lot wachtte; zo ook de hiervoor verschillende malen aangehaalde Ernst Cohen. Van een normaal functionerende universiteit was al spoedig na de inval in mei 1940 geen sprake meer. Over de periode van oorlog en bezetting is het nodige geschreven, ook wat betreft de Utrechtse universiteit. Met name het studentenverzet is veel beschreven en terecht; het is indrukwekkend in omvang en aard. Vanuit de universiteit zelf werd geen verzet georganiseerd en wat er aan verzet was, niet gesteund; soms zelfs ontmoedigd zoals bij de loyaliteitsverklaring in 1943. Individueel waren er wetenschappelijke medewerkers en hoogleraren die zich met het studentenverzet verbonden en die bijvoorbeeld steun verleenden bij het onderduiken van studenten en joodse medeburgers, echter het universitair bestuur liet dit na. Het zou na de bevrijding een bitter

---

<sup>47</sup> *Jaarboek RUU 1935-1936; Utrechts Nieuwsblad, 22 juni 1936.*

<sup>48</sup> 'Prof.dr. E.Cohen nam afscheid van het hoogleeraarsambt', *Utrechts Nieuwsblad*, 26 mei 1939. In zijn autobiografie: *Na driekwart eeuw*, rept Cohen op geen van de vele honderden pagina's over het personeel in de laboratoria en in het instituut.

verwijt zijn vanuit de studenten aan met name de senaat, dat de civitas academica er niet was toen zij deze zo nodig hadden gehad.

Enig overzicht ontbreekt van verzets- en solidariteitsactiviteiten van het ondersteunend personeel. Wat bekend is, is incidenteel van aard. Zo bij de oud-pedel en oud-hoofd bureau inschrijving C. Vogelpoel, bij wiens overlijden in 1966 het *Utrechts Nieuwsblad* meldde: 'In de oorlogsjaren heeft de heer Vogelpoel verdienstelijk werk verricht voor de goede zaak'.<sup>49</sup> Waarschijnlijk verwijderde hij kaarten uit de studentenadministratie. Tineke Spaans-Van der Bijl, die uitvoerig onderzoek heeft gedaan naar het verzet in Utrecht, noemde D.J. Sakkers, boekbinder bij de universiteitsbibliotheek en Ad Stuy, tot 1942 werkzaam bij het laboratorium voor organische chemie, totdat hij onderdook en het verzet inging. Daarbij sloot hij zich aan bij een verzetsgroep die onderduikers hielp.<sup>50</sup> Hij 'verstopte microfilms van illegale organisaties in de banden van wetenschappelijke boeken die werden uitgeleend aan de in Geneve wonende Dr. W.A. Visser 't Hooft, secretaris van de Wereldraad van Kerken'.<sup>51</sup> In sommige laboratoria en instituten was er eveneens sprake van activiteiten. In het Geografisch Instituut zaten studenten ondergedoken; de conciërge verleende hen hierbij steun: 'In die tijd kwam het herhaaldelijk voor dat de heer Raatgever de nacht in het instituut doorbracht'.<sup>52</sup> De laboratoria liepen leeg en er waren sowieso amper middelen meer. Dat er in het laatste jaar van de bezetting doorgewerkt werd bij een laboratorium bij Diergeneeskunde, had nog een andere reden:

Omdat een half-joodse jongen in het laboratorium ondergedoken zat, ben ik er elke dag heengegaan. We hadden een slaappleats voor hem ingericht die de Duitsers niet konden vinden. Flip Cohen heeft er ook nog gezeten, wat iedereen wel wist. [Hij werd geassisteerd door] een analiste, mejuffrouw Dubois, een Zeeuwse, die als belangrijkste taak had het eten voor onze onderduiker te verzorgen. Zo hebben we die laatste oorlogsmaanden met zijn drieën nog in het laboratorium doorgebracht.<sup>53</sup>

Aldus Seekles in een interview jaren later. En bij het sterrenkundig instituut op Sonnenborgh wisten de medewerkers dat daar studenten ondergedoken zaten.<sup>54</sup> Het er vlak bij gelegen Botanisch Laboratorium van Koningsberger, was 'een verzamelplaats van ongerechtigheden en onderduikers geworden'.<sup>55</sup> Om die reden kon hij naar eigen zeggen een stelende bediende niet ontslaan want die was 'geheel op de hoogte van tal van zaken, die in dit laboratorium gebeurden en die onder geen voorwaarden aan de Duitsers bekend mochten worden'. Het zijn enkele flitsen uit een donkere periode.<sup>56</sup>

---

<sup>49</sup> 'C. Vogelpoel (54) overleden', *Utrechts Nieuwsblad*, 21 september 1966.

<sup>50</sup> Spaans van der Bijl, *Utrecht in verzet 40-45*, 216.

<sup>51</sup> Idem, 234. De lijn was 'gelegd' door de Commissaris der Koningin (tot 1941) en curator van de universiteit (tot 1942), Lodewijk Bosch ridder van Rosenthal, naar zijn broer die gezant was in Bern. Van Bosch ridder van Rosenthal was een centraal figuur in het verzet; in 1944 werd hij voorzitter van het college van vertrouwensmannen. In 1945 werd hij president-curator in het college van curatoren van de Utrechtse universiteit.

<sup>52</sup> 'Veertigjarig jubileum in Geografisch Instituut', *Universitaire Reflexen*, 10 april 1970.

<sup>53</sup> Interview met F. Seekles, in *Veterinair Historisch Genootschap*, Cahier 3, 1999, 64.

<sup>54</sup> 'Mijn medestudent Hans Hubenet en ik bedachten dat we misschien in de Sterrenwacht konden onderduiken. Dat was eigenlijk heel brutaal, maar we hebben het toch gevraagd. [...] Het mocht, maar we moesten doodstil zijn. We kregen een klein kamertje waar we met zijn tweeën overdag moesten zitten tot het personeel 's avonds naar huis ging. Daarna kwamen we tevoorschijn.' ('Terugblikkende hoogleraren', *Universiteitsblad*, 1 februari 2001).

<sup>55</sup> HUA 59/3277, Brief Koningsberger 5 juli 1945.

<sup>56</sup> In dit sporadisch overzicht mag tevens genoemd worden de latere secretaris Jacob des Tombe die in 1946 werd benoemd. Hij was in verschillende hoedanigheden actief in de Utrechtse Raad van Verzet waar hij Utrechts commandant was en binnen de Ordedienst en de Binnenlandse Strijdkrachten waar hij sectiecommandant was. Hij was ook voorzitter van een van de zuiveringscommissies geweest (<https://isgiedenis.nl/nieuws/jacob-hendrik-des-tombe-landsbelang-boven-eigen-gelijk>; <http://www.stichtingargus.nl/bvd/in/rvv-utrecht.pdf>. (laatst gezien januari 2024).



#### 8.4.2 Sol Iustitiae

Ondanks de saamhorigheid die zich in de periode van bezetting had ontwikkeld, was er na mei 1945 niet direct sprake van een vernieuwde universitaire gemeenschap. De aandacht van de bestuurders ging vooral uit naar herstel van de band met studenten. Deze werden weer enigszins op orde gebracht, mede doordat 71-jarige emeritus Boeke in 1945 het rectoraat had overgenomen van de zeer bekritiseerde Louis van Vuuren.<sup>57</sup> In het streven de civitas academica te doen herleven werd in januari 1946 begonnen met de uitgave van een universiteitsblad om aldus de interne communicatie en cohesie te bevorderen: *Sol Iustitiae, Orgaan der Utrechtse Universitaire Gemeenschap*.<sup>58</sup> De redactie van 'Sol' beschreef die gemeenschap als:

Een universitas, waarbinnen de drie componenten – hoogleraren, docerend en assisterend wetenschappelijk personeel en studenten, in kennis van elkaar en onderling begrip en vertrouwen elkaar vinden in een werkgemeenschap, die zich op het universitair gebied manifesteert.<sup>59</sup>

Ondersteunend personeel werd niet gerekend tot deze universitas en kreeg het blad evenmin toegestuurd zoals de studenten en de staf.<sup>60</sup> Dat het OP er niet bij hoorde deed de voorzitter van de H.O.P. tijdens het eerste landelijke bondscongres na de oorlog in april 1946, verzuchten dat: 'Hij hoopte dat ingezien wordt dat de Civitas Academica niet alleen uit docenten en studenten bestaat'.<sup>61</sup> Het streven naar het herstel van de civitas academica bracht rector Pompe er in 1946 voorts toe om een universiteitsraad in te stellen waar studenten en wetenschappelijke staf met elkaar konden overleggen en kwesties aan de orde stellen. Verder dan een vergadering begin 1947 lijkt het echter niet te zijn gekomen.<sup>62</sup>

---

<sup>57</sup> Van Vuuren was puur uit plichtsbef in 1941 rector geworden toen het zijn 'tour of duty' was en kon daarna niet terugtreden zoals gebruikelijk. Boeke was een van de weinige hoogleraren geweest die zich openlijk achter de studenten had opgesteld en had om die reden moeten onderduiken. Hij was al in 1937-1938 rector geweest. Persoonlijk leed was hem niet onthouden: hij had twee zoons verloren door de oorlog.

<sup>58</sup> Dit was een ambitieuze titel aangezien *Sol Iustitiae* verwees naar het studentenblad dat tijdens de bezetting was uitgegeven door het Utrechts Studenten Corps. Ook op deze wijze werd gepoogd de band met de studenten te versterken.

<sup>59</sup> 'Fidei abrogatione ...', *Sol Iustitiae*, 19 januari 1946. In het eerste nummer werd het ideële karakter van de civitas benadrukt door rector Boeke, die de civitas omschreef als een 'groep van intellectuelen, die hun hoge roeping tegenover ons volk en onze wetenschap, onze cultuur begrijpen en die roeping in het besef van hun grote verantwoordelijkheid in eerlijke samenwerking willen verwezenlijken.' ('Ter inleiding', *Sol Iustitiae*, 19 januari 1946).

<sup>60</sup> Het werd verstuurd aan alle professoren, overige docenten en studenten mits lid van de Utrechtse Studenten Faculteiten; later geformuleerd als toegezonden aan de leden van de senaat, Natura, de vereniging van het overig wetenschappelijk personeel en aan alle leden van de Utrechtse Studenten Faculteiten ('Ter inleiding', *Sol Iustitiae*, 19 januari 1946).

<sup>61</sup> 'Bond van Hoger Onderwijs Personeel', *Sol Iustitiae*, 15 april 1946.

<sup>62</sup> De ambitie was te zijn: 'Een lichaam dat de leidende figuren samenbrengt uit de verschillende groepen welke de Universiteitsgemeenschap, of te wel de Civitas Academica, vormen.' (Algemene mededelingen', *Sol Iustitiae*, 8 maart 1947). Deze raad had geen formele status en was te zien als een informeel overleg onder voorzitterschap van de rector bestaande uit het dagelijks bestuur van de senaat (prorector en assessoren), de rectoren of voorzitters van de studentenverenigingen, het bestuur van de vereniging Natura (wetenschappelijk personeel), een aantal oud-studenten, een vertegenwoordiging van de assistenten en de 'voorzitter van de Vereniging van het niet-academisch gevormd personeel.' Onduidelijk is wie hier nu mee bedoeld werd, de vereniging is verder onbekend. Totaal telde de raad zo'n twintig leden. Op 27 februari 1947 was de eerste vergadering, echter van deze raad werd al spoedig niets meer vernomen. Later werd gemeld dat deze universiteitsraad vier jaar zou hebben bestaan, maar daarover ontbreekt elke informatie ('Een universiteitsraad', *Sol Iustitiae*, 18 januari 1957). Later sprak des Tombe van een 'doodgeboren kind' (CA UU 07.511, Nota secretaris aan president-curator dd. 20 december 1951).

Er werden in de jaren 1950 nog twee pogingen ondernomen, eveneens zonder resultaat. Onbekend is hierbij aan welke samenstelling werd gedacht. In 1951 kwam het initiatief hiertoe van een van de bestuursleden van Natura, dr. Kipp die in de commissie Reinink zitting had gehad, maar de curatoren zagen hier niets in (HUA 59/22, verslag curatoren 7 januari 1952). December 1956 is er weer een nieuwe universiteitsraad ingesteld, waarschijnlijk op initiatief van studentenorganisaties, wat ook terug te vinden is in de agenda van de eerste vergadering: de lustrumviering in 1961, het Universiteitshuis en studentenhuisvesting ('Een universiteitsraad', *Sol Iustitiae*, 18 januari 1957). Ook hier werd al spoedig niets meer van vernomen. Er zijn verslagen noch samenstelling bekend.

Ook landelijk werd er gedacht aan het nieuw leven inblazen van de universitaire gemeenschap en het vernieuwen van de universiteit als such waar in het interbellum al de nodige discussies over waren geweest (en verzand). Zo bracht minister Van der Leeuw bij de installatie in 1946 van de commissie Reinink naar voren dat 'misschien het allerbelangrijkste deel van Uw taak uitmaakt: de reorganisatie van universiteit en hogeschool tot Civitas Academica op zijn Leids, academische gemeenschap op zijn Gronings en Utrechts'.<sup>63</sup> Dit ging in zijn idee samen met een vermaatschappelijking van de universiteiten met een meer op de maatschappij gericht onderwijsaanbod waar onder andere Studium Generale gevolg van was.

Voor de Utrechtse studenten, het waren er ondertussen zo'n vijfduizend, kwamen er tal van voorzieningen: op 17 januari 1946 werd het Universiteitshuis op het Lepelenburg geopend met een mensa (met 'een ultramodern zelfbedieningsbuffet'<sup>64</sup>), een activiteitenprogramma en er kwamen in de jaren erna (tot medio 1950) studentengezondheidszorg, studentenverzekeringen, studentensport, een studenten-pastoraat, een studentendecanaat en studentenhuisvesting. We zagen al in het bureau een afdeling ontstaan na 1953 ter ondersteuning van studenten. In oorsprong was de overweging hierbij geweest het herstel van de civitas, maar al spoedig werd het deel van de universitaire variant van de verzorgingsstaat. De civitas verdween achter de horizon. Nieuwe generaties studenten hadden er weinig boodschap aan. Zo wensten zij in 1950 niet deel te gaan nemen aan het door de senaat gedane voorstel te komen tot een sportstichting voor studenten en medewerkers gezamenlijk; de studenten bepleitten een afzonderlijke studentensport.<sup>65</sup> En in 1954 stelde rector Rümke dat onder studenten het idee van universitaire gemeenschap 'in het algemeen niet zeer sterk' leefde.<sup>66</sup>

### **Betrokken bij de Alma Mater**

De H.O.P. had na de bevrijding weer zijn werkzaamheden hervat:

Vrijdag 26 en Zaterdag 27 april (1946) kwamen de afgevaardigden van de afdelingen Delft, Groningen, Leiden, Utrecht en Wageningen voor de 1<sup>e</sup> maal na de oorlog in algemene vergadering te Utrecht bijeen. [...] Bij de traditionele ontvangst op Vrijdag 12 uur in de Aula der Universiteit sprak de Rector Magnificus over de belangrijke taak van het personeel voor de Universiteit.<sup>67</sup>

In dat jaar telde de Bond in Utrecht 157 leden, op een totaal van tegen de vierhonderd medewerkers in de ondersteunende sector. De H.O.P. sloot zich met de Centrale van Rijkspersoneel waar het deel van uitmaakte, aan bij het bredere Ambtenarencentrum.<sup>68</sup> Op deze wijze kon de Bond die in de kern een categorale bond was, op landelijke niveau over het algemene arbeidsvoorwaardenbeleid meepraten.<sup>69</sup> Spoedig werden de sociaal-culturele activiteiten hervat die vooral moesten bijdragen

---

<sup>63</sup> *Rapport Reinink*, 1949, XX-XXI.

<sup>64</sup> 'Verbouwing universiteitshuis', *Sol Iustitiae*, 15 oktober 1949.

<sup>65</sup> De 'Senaatscommissie voor Sportbeoefening' onder voorzitterschap van professor Jongbloed had in 1950 een voorstel gedaan voor een sportorganisatie gezamenlijk voor medewerkers en studenten. Dit stuitte echter op verzet bij de studenten. Zij bepleitten een stichting alleen voor studenten en met een minder 'dwingend karakter'. De curatoren stemden met het voorstel van de studenten in, dit tot boosheid van Jongbloed die 'gekalmeerd' moest worden (HUA 59/20, 'Verslag college van curatoren', 27 februari 1950).

<sup>66</sup> *Jaarboek RUU 1953-1954*, 53. Dat was overigens tegen zijn wens. Hij deed verschillende pogingen om studenten meer te betrekken bij de civitas, maar stelde bij zijn afscheidsrede, dat de poging was 'mislukt' ('De rectoraatsoverdracht', *Sol Iustitiae*, 24 september 1954).

<sup>67</sup> 'Bond van Hooger Onderwijs Personeel', *Sol Iustitiae*, 18 april 1946. De datum moet een drukfout zijn.

<sup>68</sup> Tot 1964 geheten de 'Centrale Vereenigingen van Personeel in 's Rijks Dienst'.

<sup>69</sup> Vanuit de drie grote vakorganisaties werden er na de oorlog pogingen ondernomen om de Ambtenarencentrale te weren van de overlegtafel. Dit omdat deze, als categorale bond, geen medeverantwoordelijkheid droeg voor het algeheel

aan gezelligheid; een niet onbegrijpelijke reactie op de barre periode 1940-1945. De landelijke cultuur en radio ademde dit eveneens uit.<sup>70</sup> Vooral 'luchtige blijspelen' konden op belangstelling rekenen en werden vaak verzorgd door de toneelgroep van de H.O.P.:

Op Vrijdag 21 October a.s. (1949) hopen wij ons winterwerk te openen met een toneelvoorstelling door de Toneelclub H.O.P. in het Gebouw voor Kunsten en Wetenschappen. Opgevoerd zal worden het toneelspel in 3 bedrijven van Westerman & Zoon van Christien van Bommel-Kouw en Henk Bakker.<sup>71</sup>

Men organiseerde Bonte Avonden voor en door de leden, er werd Sinterklaas gevierd, lezingen georganiseerd en soms een filmavond zoals in het Universiteitshuis 9 maart 1950: 'Vertoond zal worden een geheel in kleuren opgenomen film over het bloembollenbedrijf 'Hollands Glorie', aangevuld met een film van het bloemencorso en het bezoek van Churchill aan de gemeente Voorhout'.<sup>72</sup> De 'wintercampagne' 1950 werd op 12 oktober gestart met weer een toneeluitvoering in het gebouw voor Kunsten en Wetenschappen aan de Mariaplaats, met de intrigerende titel: 'Wetenschap en liefde', 'geschreven door het lid dezer afdeling M.J. Kasteleijn'.<sup>73</sup> Een stuk dat volgens de toneelrecensent van het *Utrechts Nieuwsblad* niet erg geslaagd was: 'Helaas was er geen beweging in het stuk en de regie had deze er evenmin ingebracht. De spelers kwamen op, gingen ergens staan of zitten en draaiden veelal monologen af'.<sup>74</sup> Dat kon natuurlijk gebeuren met een gezelschap dat geheel uit amateurs bestond (leden H.O.P.), al was het jammer, want onder de aanwezigen was de rector, de secretaris van curatoren (beschermheer van het toneelgezelschap) en tal van hoogleraren. Het temperde het enthousiasme niet en in januari reeds werd de volgende voorstelling gegeven in het gebouw voor Kunsten en Wetenschappen: de drie-akter 'Jong zijn we maar eenmaal', welke, zoals de recensent vermeldde, als onderwerp had: 'De bekende driehoeksverhouding'.<sup>75</sup>

De aanwezigheid van hoogleraren en bestuurders bij een amateurvoorstelling duidde op het willen uiten van erkenning en waardering voor het ondersteunend personeel. Ook anderszins was daar sprake van. Begin jaren 1950 ging de universiteit, althans het bestuur ervan, zich meer richten op het ondersteunend personeel en hen als groep betrekken bij de universiteit. De universiteit telde toen al meer dan duizend personeelsleden (OP en WP) en werd steeds meer een bedrijf naast een onderwijsinstelling. In eerste instantie werden hiertoe sociaal-culturele activiteiten ontwikkeld waarbij werd aangesloten op de al tientallen jaren bestaande activiteiten van de H.O.P. Zo werd de H.O.P. in 1950 door Homoet, waarschijnlijk namens de secretaris, gevraagd om een culturele avond te organiseren voor de gehele universitaire gemeenschap. Het verzoek werd ingewilligd, financieel bleek de avond echter geen succes. Hierna nam de universiteit deze activiteiten langzaam 'over' en hoorden we weinig meer van H.O.P. activiteiten.<sup>76</sup> In 1954 nam de secretaris van curatoren het initiatief om

---

sociaaleconomische beleid waar deze drie zich wel aan verbonden hadden inclusief de geleide loonpolitiek. Uiteindelijk bleken er nogal wat juridische en politieke bezwaren te zijn tegen een uitsluiting en werd het AC definitief in 1952 toegelaten tot de overlegtafel. Op lokaal overleg had dit debat geen effect.

<sup>70</sup> Zie programma's op de radio als de 'Bonte dinsdagavondtrein' en de theaterrevue met Snip en Snap, al kon deze beklemmend zijn zoals Van 't Reve beschreef in *De Avonden*.

<sup>71</sup> 'Toneelvoorstelling', *Sol Iustitiae*, 8 oktober 1949; 'H.O.P. voert toneelspel op', *Utrechts Nieuwsblad*, 8 oktober 1949. De toneelclub was in 1946 opgericht; 'H.O.P. speelde vlot De grote race', *Utrechts Nieuwsblad*, 8 november 1951.

<sup>72</sup> 'Bond van Hoger Onderwijs Personeel', *Sol Iustitiae*, 18 februari 1950.

<sup>73</sup> 'Wetenschap en liefde', *Utrechts Nieuwsblad*, 5 oktober 1950. Kasteleijn had kennelijk literaire ambitie want we zagen hem al als redactielid van *Solaire Reflexen*.

<sup>74</sup> 'H.O.P. speelde: 'Wetenschap en liefde', *Utrechts Nieuwsblad*, 13 oktober 1950.

<sup>75</sup> 'H.O.P. speelde toneel in de Natucompetitie', *Utrechts Nieuwsblad*, 11 januari 1951 (Nederlandse Amateur Toneel Unie).

<sup>76</sup> Er waren nog toneel opvoeringen in 1950 ('Op 't kantje af', *Utrechts Nieuwsblad* 21 april 1950), 1951 ('De Privé-secretaresse', *Utrechts Nieuwsblad* 10 mei 1951)) en 1952 ('Casteel te koop', *Utrechts Nieuwsblad* 21 november 1952). Daarna zijn er geen meldingen meer in het *Utrechts Nieuwsblad* noch in *Sol Iustitiae*.

voor het in omvang groeiende bureau een avond te organiseren en 'belaste' daar niet weer de bond mee. De avond werd een succes waarvan uitvoerig verslag gedaan werd in het in dat jaar opgerichte personeelsblad *Solaire Reflexen*:

Een van de middelen, die tot een verstevigen van het onderling contact tussen medewerkers bij een instelling kunnen leiden, is: een personeelsavond. Begin Oktober werd voor alle leden van het personeel van het Bureau van Curatoren een dergelijke avond gehouden, (...) Na een welkomstwoord hield Mr. J.H. des Tombe een korte toespraak, waarin allen werden aangespoord, een ieder op de plaats waar hij of zij gesteld is, naar vermogen bij te dragen tot de bloei van dat wat ons bindt: de Universiteit.<sup>77</sup>

Daarna was er het optreden van de goochelaar Boeda, synoniem voor G. Pest die overdag werkzaam was als instrumentmaker bij het instituut voor veterinaire fysiologie.<sup>78</sup> Na zijn act was er gelegenheid tot dansen. 'Ook vormden zich in de zithoeken verschillende groepjes, die al spoedig in een geanimeerd gesprek gewikkeld waren'. Een groot succes verhaalde *Solaire Reflexen* want: 'De avond vloog om: toen Mr. des Tombe het slotwoord sprak, was het middernachtelijke uur reeds voorbij!' In 1955 werd er een tweede avond georganiseerd in het Academieggebouw voor de medewerkers van het bureau, ditmaal met 'poppenspel door Cia van Boort' en dansen.<sup>79</sup> Een jaar later werd, in het kader van het lustrum, voor het eerst, een avond voor al het universitaire technisch en administratieve personeel georganiseerd in Tivoli op 10 april.<sup>80</sup> Secretaris Des Tombe heette welkom en begroette met name het bestuur van de Bond van Hoger Onderwijs Personeel. Na het toneelstuk werd er gedanst op de tonen van het ballroomorkest van Jan Corduwener.

Het geeft iets weer van de stemming in die dagen en hoe de verbondenheid met de universiteit gestalte kreeg: vooral op basis met de directe collega's, niet veel anders dan de H.O.P. had gedaan. Naast gezelligheid en samenhorigheidsgevoel, werd tevens gepoogd sportactiviteiten te ontwikkelen, eveneens om de band tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en de universiteit te versterken. In 1955 werd er daartoe een enquête gehouden waar 23 dames en 27 heren op reageerden.<sup>81</sup> De uitkomsten waren niet erg praktisch want met twee belangstellenden voor handbal kan men moeilijk een team vormen. Meer belangstelling was er voor het in datzelfde jaar gestarte interuniversitaire voetbaltoernooi dat georganiseerd werd vanuit het ministerie van OCW die een wisselbeker beschikbaar stelde. En minister Veringa kwam een keer zelf de aftrap geven. In 1958 werd er volleybal voor dames aan toegevoegd. Het eerste voetbaltoernooi was in Amsterdam bij de Gemeentelijke Universiteit. Delft won uiteindelijk, Utrecht was weinig succesvol. Jaar in, jaar uit werd er aan het voetbaltoernooi uitvoerig aandacht besteed in *Solaire Reflexen*, maar Utrecht deed het helaas meestal niet zo goed; pas in 1968 werd de OKW-beker voor het eerst veroverd.<sup>82</sup>

### **8.4.3 Solaire Reflexen**

1954 was niet alleen het jaar waarin de eerste personeelsavond voor het bureau werd georganiseerd, het was - het jaar waarin de universiteit een blad ging uitgeven voor specifiek het ondersteunend personeel: *Solaire Reflexen*; *orgaan voor het technisch, administratief en overig personeel der Rijks-*

---

<sup>77</sup> *Solaire Reflexen*, november 1954. Het bureau telde toen zo'n zestig medewerkers.

<sup>78</sup> 'Goochelen met techniek en techniek bij het goochelen', *Universitaire Reflexen*, 5 november 1971.

<sup>79</sup> *Solaire Reflexen*, juni 1955. Cia van Boort was een landelijk bekend poppenspeelster.

<sup>80</sup> *Solaire Reflexen*, april 1956. In totaal telde de universiteit toen zo'n vijfhonderd medewerkers in deze sector.

<sup>81</sup> *Solaire Reflexen*, december 1955.

<sup>82</sup> *Solaire Reflexen*, juli-augustus 1968.

universiteit te Utrecht. In het voorwoord zette de toenmalige secretaris van curatoren, uiteen dat werken bij de universiteit ‘even doordenken’ vroeg:

Een werkkring aan een Universiteit onderscheidt zich van andere functies onder meer hierdoor, dat U even moet nadenken, wanneer iemand U vraagt wie eigenlijk Uw werkgever is. Is het de Professor? Het College van Curatoren? De Minister van O.K. en W.? Of misschien die enigszins vage en ongrijpbare persoon: de Staat der Nederlanden? [Het] blad is onder meer bedoeld als een poging ons samenhorighheidsbesef te versterken.<sup>83</sup>

De redactie werd gevormd door medewerkers (tabel 8.3) al mogen we veronderstellen dat het hoofd van algemene zaken, Van der Wilk, de ‘touwtjes in handen had’. Het blad sloeg aan. De bonden meldden dat het in een behoefte voorzag: ‘Bij informatie is gebleken, dat het van A tot Z door vele leden wordt gelezen, terwijl vooral de artikelen over de instituten zeer interessant worden gevonden’.<sup>84</sup> De ABVA deed de suggestie het eveneens toe te sturen aan gepensioneerde personeelsleden en om een stapel neer te leggen bij de kassier, waar de schoonmaaksters hun salaris ophaalden.<sup>85</sup> Het blad zou vijftien jaar bestaan en in de laatste jaren van karakter veranderen, en daarbij meer een algemeen personeelsblad worden dat zich ook ging richten op het wetenschappelijk personeel. In 1969 ging het op in de Utrechtse *Universitaire Reflexen* dat aan ‘alle mensen van alle geledingen van de universiteit’ werd toegezonden.<sup>86</sup> In 1974 werd dit omgezet in *Universiteitsblad* en zich tevens op studenten richten.

**Tabel 8.3**                      **Eerste redactie Solaire Reflexen, 1954**

- H. de Kruyff	schrijfster bij het secretariaat van het bureau
- M.J. Kasteleyn	adm.ambt. bij de Veeartsenijkundige instituten
- A. Kerksen	hoofdtechnicus bij het Hygiënisch Laboratorium
- O. Kerksen	tekenaar bij geneeskunde, illustrator
- A. Reuvecamp	technicus bij Van ‘t Hoff laboratorium
- mr. O.E.A.D. van derWilk	hoofd algemene zaken van bureau en voorlichter

(Bron: *Solaire Reflexen*, januari 1954)

Achter deze ontwikkelingen, de sociaal-culturele activiteiten, de lustrumviering en de *Solaire Reflexen*, ging een verandering in denken schuil. Het duurde evenwel lang voordat de verhoudingen herijkt werden. Enerzijds waren deze ontwikkelingen er duidelijk, anderzijds hield het bestuur van de universiteit (curatoren en rector) nog lang en stevig vast aan het concept van de *civitas academica* zoals wel bleek bij het jaarlijks Dies-concert dat door het USKO (Utrechts Studenten Koor en Orkest) werd verzorgd. Het USKO was na de oorlog opgericht en niet verbonden met een specifieke studentenvereniging. Het werd gepresenteerd als symbool van de ‘Universitaire Gemeenschap’ en de ‘natuurlijke’ doelgroep waren de studenten, de hoogleraren en de wetenschappelijke staven.<sup>87</sup> In de loop van de jaren 1950 worden de rectorale oproepen om toch het concert bij te wonen sterker en in 1954 werd het concert zelfs aangeboden door de curatoren. Na 1962 wordt er geen aandacht meer aan gegeven hoewel de Dies-concerten gegeven bleven worden.

<sup>83</sup> *Solaire Reflexen*, januari 1954.

<sup>84</sup> CA UU 07 doos 1, Verslag contactorgaan, 21 april 1960.

<sup>85</sup> Idem, 26 januari 1961.

<sup>86</sup> *Universitaire Reflexen*, 5 september 1969.

<sup>87</sup> *Sol Iustitiae* besteedde er tot begin jaren 1960 regelmatig aandacht aan en sprak in 1951 zelfs van een ‘feestavond van de Universitaire Gemeenschap’ wanneer het USKO samenspeelde met het Academisch Orkest bestaande uit hoogleraren, lectoren en leden van de wetenschappelijke staf (‘De USKO Bach-herdenking’, *Sol Iustitiae*, 3 maart 1951).

In de jaren 1950 verschoven de opvattingen. De studenten gingen meer en meer hun eigen weg en hadden niet veel boodschap meer aan de civitas gedachte. Bij de rectoraatsoverdracht in september 1954 sprak aftredend rector Rümke, na vastgesteld te hebben dat het begrip civitas academica 'nauwelijks meer gebruikt' werd, van een universiteit bestaande uit onderscheiden delen, waaronder die van het 'niet-wetenschappelijk personeel'.<sup>88</sup> Deze volgende 'stap' in de erkenning van het ondersteunend personeel viel samen met een andere ontwikkeling, namelijk de erkenning van de vereniging 'Natura' als vertegenwoordiging van het overig wetenschappelijk personeel; ook dit personeel had erkenning gezocht omdat zij geen deel uitmaakten van de civitas ideologie. De erkenning was evenwel nog wel erg 'civitas-achtig' van karakter, want kwam er op neer dat beide groepen de gelegenheid kregen de Rector op de receptie te begroeten.<sup>89</sup>

### **Fylakon, Fylakra**

In het algemeen is er weinig bekend van activiteiten bij instituten, maar van het gemeenschapsleven bij het Fysisch Laboratorium weten we wel het nodige. Daar werd in 1945 onder andere door Jan van Bennekom een personeelsvereniging opgericht: Fylakon (Fysisch Laboratorium Kontakt). Klein begonnen groeide deze uit tot een grote en actieve personeelsvereniging met tal van activiteiten, excursies, reizen, contactavonden en sportdagen waarop de studenten als tegenstander fungeerden.<sup>90</sup> Het lijkt erop dat Fylakon tot 1967 alleen niet-wetenschappelijke leden als lid kenden, daarna konden wetenschappers lid worden. Voor de deelname aan activiteiten, maakte dat overigens niets uit: deze hadden al het personeel gegolden.<sup>91</sup> Vanaf 1957 kende het instituut een eigen personeelsblad: *Fylakra* (Fysisch LABORATORIUM KRAnt) dat zo'n vijf tot zes maal per jaar verscheen, na 1963 als instituutblad wanneer het tevens vaker ging verschijnen.<sup>92</sup> *Fylakra* groeide in enkele jaren uit tot het instituutblad dat onder andere vermeldde wie in dienst was getreden, wie er huwde of kinderen had gekregen en deed verslag van de diverse afdelingen en werkzaamheden binnen het Fysisch Lab. Het moet een actief verenigingsleven geweest zijn gezien de vele activiteiten waaronder het haast onvermijdelijke Sinterklaasfeest. Sint zou nog in 2011 ontvangen worden (Sinterklaascolloquium). Fylakon telde door de tijd heen steeds zo'n 150 tot tweehonderd leden, maar ergens eind jaren 1990 verdween de vereniging. In 2002 stelde het faculteitsbestuur een activiteitencommissie in om activiteiten te blijven organiseren.<sup>93</sup>

De ontwikkeling bij het Fysisch Laboratorium was wellicht exemplarisch voor de gehele universiteit. De vele aandacht die er steeds geweest was voor de sociale cohesie bij het instituut, werd in 1968 voortgezet met het streven te komen tot instituutsgemeenschap. Daartoe werd een commissie ingesteld: 'commissie tot voorbereiding Gemeenschap Fysisch Laboratorium' met de opdracht te komen met voorstellen deze gemeenschap te organiseren.<sup>94</sup> Daar werd niet veel meer van vernomen in *Fylakra*; mogelijk dat het initiatief verdween in de democratisering golf die door de universiteit en ook dit instituut rolde. Cohesie speelde hierbij absoluut een rol. In 1969, terwijl de discussies en demonstraties over een andere bestuursvorm in andere media een hoogtepunt bereikten, ontspan zich in *Fylakra* een discussie over het al dan niet voortzetten van het Sinterklaasfeest.<sup>95</sup> In wezen ging

---

<sup>88</sup> *Jaarverslag RUU 1953-1954*, 36.

<sup>89</sup> *Jaarboek RUU 1953-1954*, 39.

<sup>90</sup> *Solaire Reflexen*, juni 1955; *Fylakra*, 1960/4.

<sup>91</sup> In maart 1967 besloot het bestuur van Fylakon dat iedereen die werkzaam was bij het Fysisch Laboratorium lid kon worden, ook wetenschappelijk personeel ('personeelsvereniging', *Fylakra*, 1967/3).

<sup>92</sup> Zie ook *Fylakra* 35 jaar, *Fylakra* 1992/4.

<sup>93</sup> 'De facultaire activiteiten', *Fylakra*, 2002/6.

<sup>94</sup> 'Gemeenschap Fysisch Laboratorium', *Fylakra*, 1968/4.

<sup>95</sup> 'Het Sinterklaasfeest', *Fylakra*, 1969/5-6-7-8-9.

het over de vraag of het Sinterklaasfeest gewenst was als bindend element binnen het instituut. Een enquête leverde op dat er voldoende draagvlak was voor voortzetting en de conclusie was vervolgens dat het werd voortgezet in combinatie met een feestavond. De enquête had onder meer de vraag gesteld of er wel behoefte was aan een personeelsvereniging: dat was duidelijk het geval (75 %).<sup>96</sup>

### **Het Comité Universitair Contact**

Op universitair niveau waren er vergelijkbare ontwikkelingen. Het tekende de jaren 1960 waarin bestaande sociale verhoudingen verder in beweging kwamen. Het werden 'gemengde' activiteiten en *Solaire Reflexen* schreef graag over:

Een 'Universitaire Gemeenschap' [die] op enkele Instituten al in het klein is verwezenlijkt door het organiseren van excursies, zeiltochten, autobustochten, puzzelritten, e.d. waaraan inderdaad van hoogleraar tot leerjongen wordt deelgenomen.<sup>97</sup>

Op universitair niveau zien we in de jaren 1960 een samengaan van ondersteunend en overig wetenschappelijk personeel waar het sociaal-culturele activiteiten betrof. Nieuwe initiatieven gericht op het versterken van sociale cohesie op universitair niveau, waren zeker een reactie op de groeiende aantallen en verzakelijking binnen de organisatie. Het aantal personeelsleden was de tweeduizend al overschreden (OP en WP) en groeide in hoog tempo door. Het lustrum van 1961 werd groots opgezet en voor het eerst richtte dit zich nadrukkelijk op de eigen medewerkers, inclusief het ondersteunende personeel. Zo werden er tussen 11 en 15 april sportwedstrijden georganiseerd en werd er (als in 1956) een kunstmarkt geopend waar medewerkers en studenten eigen werk konden tonen.<sup>98</sup> Er was een gala-avond en op zaterdag 15 april was er een: 'symbolische uittocht van de Universitaire Gemeenschap uit de stad Utrecht, van: 'Curatorium, Senaat, Staf, Afgestudeerden, Studenten en adm. en techn. personeel' naar de Johannapolder waar de eerste paal geslagen werd voor Transitorium 1; aldus het begin van De Uithof markerend. Op dinsdag 13 april was er een: 'Feestavond voor het administratief en technisch personeel in Tivoli georganiseerd'.<sup>99</sup> Voor de wetenschappelijke staf werd op diezelfde avond een 'Stafbal in het universiteitscafé' georganiseerd in het tegenover gelegen Universiteitshuis. De gemeenschappelijke activiteiten hadden kennelijk iets losgemaakt, want:

Tijdens het Rectoraat van Prof. Westenbrink in 1962 was hem uit gesprekken met aan de Universiteit verbonden personen gebleken dat de wens leefde om, door beter onderling contact, te komen tot een ware 'Universitaire Gemeenschap'.<sup>100</sup>

Een lid van het wetenschappelijk personeel en een van het ondersteunend personeel hadden de rector benaderd met de vraag of er niet vaker wat gezamenlijk gedaan kon worden.<sup>101</sup> Niet alleen de rector, echter ook curatoren en senaat stonden positief tegenover dit idee omdat zij 'een goede teamgeest als zeer belangrijk beschouwen voor de Universiteit'. En op 4 juli 1962 werd 'onder het genot van thee en eigen gebakken taart van Mevr. Westenbrink door de toenmalige rector Prof.dr. Westenbrink te zijne huize opgericht' het Comité Universitair Contact.<sup>102</sup> Het initiatief richtte zich op alle mede-

---

<sup>96</sup> 'De Fylakon-enquête', *Fylakra*, 1969/9. In 1970 waren er 166 leden: 65 WP, 76 OP en 25 studenten.

<sup>97</sup> *Solaire Reflexen*, 1963 mei.

<sup>98</sup> De opbrengst kwam voor een deel ten goede aan het 'asielfonds' (*Utrechts Nieuwsblad*, 12 april 1956).

<sup>99</sup> 'Programma van het 65<sup>e</sup> lustrum der Rijksuniversiteit Utrecht', Utrecht 1961. Tot de optredende artiesten behoorden onder andere Rudi Carell, Mieke Telkamp en Greetje Kauffeld.

<sup>100</sup> *Solaire Reflexen*, februari 1963.

<sup>101</sup> *Solaire Reflexen*, april 1969.

<sup>102</sup> CA UU 08/84 doos 235, 'stukken betreffende het Comité Universitair Contact 1962-1977', notitie H.J.J. Pruis 19 april 1973

werkers. Er waren sceptici, maar die werden gelogenstraft bij de eerste activiteit, een 'contactavond' op 15 februari 1963 in het Academieggebouw. Tegen de vijfhonderd medewerkers en vele partners, gaven acte de présence. Jules de Corte trad op, 'een schot in de roos' volgens *Solaire Reflexen*.<sup>103</sup>

De universiteit had geen personeelsvereniging gekend. Onder andere het hoofd van personeelszaken meende in een bespreking met de vakbonden in oktober 1962 dat: 'Het personeel weinig belangstelling toont voor een personeelsvereniging. (...) Er bestaat momenteel meer belangstelling voor radio en T.V'.<sup>104</sup> Dit werd echter gelogenstraft want al spoedig kende het CUC een bridgeclub, een klaverjasclub, werden er een strijkorkest en een toneelgroep gevormd en kwamen er regelmatig (film)avonden. Een sportcommissie was in 1964 begonnen met het organiseren van een aantal sporten.<sup>105</sup> Een greep uit activiteiten leverde in 1966 onder andere op: lezingen waaronder over moderne telecommunicatie met behulp van satellieten, dansavonden, conditietraining, toneelvoorstelling, een muziekavond o.l.v. Jaap Hillen, een zomeravondvoetbalcompetitie, een tenniscompetitie, een volleybal toernooi, de mogelijkheid te gaan vissen in het water rond Fort Hoofddijk, een excursie naar het KNMI, tennis- en tafeltennisfaciliteiten en een voetbaltoernooi tussen instituten inclusief het bureau van de universiteit.

Al snel werden de activiteiten van CUC naar de 'subverenigingen' verschoven, maar eind jaren 1960 lijkt het tij gekeerd te zijn wat betreft dergelijke activiteiten. In een evaluatie uit 1973 was er sprake van dat 'alle ontplooidde activiteiten als muziek, toneel, dans en uitjes gewaardeerd (werden) met een allerbedroevendste opkomst'.<sup>106</sup> Wat niet wegnam dat er in 1973 een volkstuinvereniging werd opgericht 'De Uithoveniers'. Inderdaad zijn er na eind jaren 1960 weinig berichten meer te vinden, op uitzonderingen na als de Universitaire Automobiël Vereniging die zich in 1971 beijverde voor kortingen op automaterialen en een benzinepomp voor medewerkers in De Uithof (bocht Uppsalalaan). Het CUC en de daarbij behorende activiteiten, paste minder in de periode die eind jaren 1960 zijn intrede deed en waarbij andere thema's dan sociale cohesie een rol speelden.

Terwijl de personeelsactiviteiten toenamen waarbij het onderscheid tussen wetenschappelijk en niet-wetenschappelijk in de sociale sfeer vervaagde, zien we de studenten verder gaan op de door hen ingeslagen weg: 'Inderdaad leeft bij de studenten in het algemeen en zeker bij de Utrechtse een gevoel van vrijheid, dat men gaarne behoudt en waarop ook ons gehele universitaire leven van oudsher gebaseerd is'.<sup>107</sup> Aldus in 1954 de praeses van het studenten corps, toch niet de grootste tegenstander van de civitas gedachte. In 1964 stapten zij uit de redactie van *Sol Iustitiae*, het in 1946 opgerichte symbool van de civitas academica. Zij richtten vervolgens een eigen 'onafhankelijk' studentenblad op onder de naam *Trophonios*, later kortweg *Troof*. *Sol Iustitiae* en *Solaire Reflexen* werden in 1969 samengevoegd tot *Universitaire Reflexen*, de voorloper van het *Universiteitsblad* (1974).

## Het Contactorgaan

Met de juridische verzelfstandiging van de universiteiten in 1960 was het lokaal overleg tussen universiteitsbestuur en de vakorganisaties in een nieuwe fase gekomen. In de jaren 1930 was er al

---

<sup>103</sup> *Solaire Reflexen*, 1963 mei.

<sup>104</sup> CA UU 07, doos 1, Verslag contactorgaan, 18 oktober 1962.

<sup>105</sup> *Solaire Reflexen*, 1963 mei.

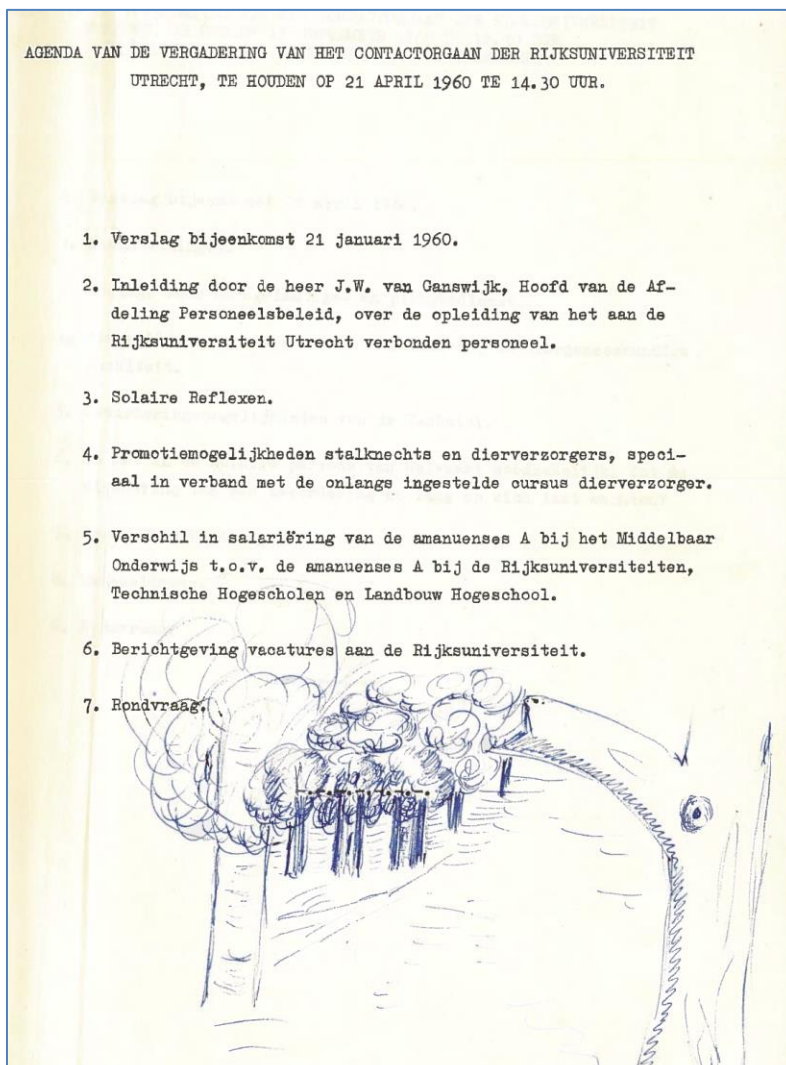
<sup>106</sup> CA UU 08/84, Notitie H.J.J. Pruis 19 april 1973 'stukken betreffende het Comité Universitair Contact 1962-1977'.

<sup>107</sup> 'Het antwoord van het C.V.V., *Sol Iustitiae*, 22 oktober 1954. Het C.V.V. was het 'College van Vertegenwoordiging', het overkoepelende orgaan van de verschillende studentenverenigingen. Het voorzitterschap was in handen van het USC.



sprake van een lokaal overleg zoals we eerder zagen. Voor wat betreft de periode tussen 1945 en 1960 is niet veel bekend, wel dat de Bond van Hoger Onderwijs Personeel met regelmaat in de tweede helft van de jaren 1950 informeel overlegde met curatoren. Waarschijnlijk doelde men hierbij op de amanuensisdiscursus, de Commissie Technische Referaten en de verschillende sociale activiteiten. Op 21 januari 1960, het jaar waarin de universiteiten juridisch zelfstandig werden, werd er met het lokaal overleg tussen vakorganisaties en universitair bestuur begonnen, een overleg dat tot op vandaag de dag voortgaat. In het overleg waren, zoals voor de oorlog al het geval was geweest, alleen die organisaties vertegenwoordigd die landelijk aan tafel zaten met de minister voor wat betreft de primaire arbeidsvoorwaarden. Tijdens de eerste vergadering werd op voorstel van Des Tombe die als voorzitter optrad, afgezien van een formele dienstcommissie:

Omdat alsdan aan allerlei officiële voorwaarden inzake samenstelling en taken dient te worden voldaan en spreker stelt dan ook voor om van formeel overleg af te zien en te komen tot informeel overleg. Op deze wijze kunnen allerlei onderwerpen worden besproken en zal het overleg vruchtbaarder kunnen zijn.<sup>108</sup>



Afb. 8.3 Vergaderstukken van secretaris Des Tombe (CA UU 07, doos 1).

<sup>108</sup> CA UU 07, doos 1, Verslag contactorgaan, 21 januari 1960.

Hier konden de bonden mee instemmen; de informele status verklaart overigens de titel 'Contactorgaan'. Men was er tevens over eens dat er alleen zaken van algemeen belang besproken zou worden en geen individuele of persoonlijke aangelegenheden. In de beginjaren was de vergaderfrequentie beperkt tot twee à drie vergaderingen per jaar. De vergaderingen werden voorafgegaan door vooroverleg tussen de vakbonden, waar gepoogd werd een gezamenlijk standpunt van de bonden te bereiken. Vooroverleg was gebruikelijk bij dergelijke overleggen met de werkgever die zich in eigen kring eveneens voorbereidde op het overleg. Tijdens de eerste vergaderingen kwamen uiteenlopende onderwerpen aan de orde als de opleidingen voor de medewerkers, promotiemogelijkheden voor staknechten en diervverzorgers, diensttijden, de kwaliteit van de dienstkleding en de invoering van de vijfdaagse werkweek (1961). Op de agenda van de vijftiende vergadering (1966) stonden verder zaken als: onregelmatigheidstoeslag, interne vacature-bekendmaking, de grondslagen voor het promotiebeleid en normen te hanteren bij het verlenen van toestemming tot het volgen van cursussen en opleidingen in diensttijd. Opleidingen vormden een regelmatig terugkerend agendapunt. Later drongen de bonden steeds meer aan op een stelsel voor 'methodische personeelsbeoordelingen', maar (1970): 'Tot op heden nog geen methodische beoordeling voor het niet-wetenschappelijk personeel kon worden ingevoerd wegens een tekort aan beoordelingsadviseurs'.<sup>109</sup>

We zien de vergaderfrequentie eind jaren 1960 omhoog gaan naar vier vergaderingen per jaar, wat past in het eerder geschetste beeld van groeiende bestuurlijke drukte. Stapsgewijs zien we in de agenda een wassende stroom aan onderwerpen. Het informeel, informatieve karakter dat curatoren zo waardevol achtten, verdween meer naar de achtergrond en het overlegkarakter kwam naar voren. In 1970 werd het dan op voorstel van de bonden omgedoopt tot 'Overlegorgaan Personeelszaken Rijksuniversiteit Utrecht' (OPRU).<sup>110</sup>

### **8.5 Van Alma Mater naar werkgever**

In de jaren 1950 en beginjaren 1960 was gezelligheid in eigen kring (OP) troef geweest, dat was wat de H.O.P. organiseerde en dat was het karakter van de activiteiten die de universiteit daarna organiseerde. Dat ging veranderen, mede op verzoek van het wetenschappelijk en ondersteunend personeel zelf zoals hiervoor aan de orde was. Met de introductie van *Solaire Reflexen* en zaken als bedrijfsmaatschappelijk Werk, was de universiteit zich meer als werkgever gaan opstellen. Er was sprake van verdere verzakelijking in de verhoudingen, niet in de laatste plaats ten gevolge van de groei. Tegelijk zien we in de jaren 1960 onrust opkomen in de samenleving en in de universiteit zelf. De lang als vanzelfsprekende aanvaarde gezagsverhoudingen gingen slijten in de loop van de jaren 1960. In de eerste jaren na de oorlog lijkt het erop dat er niet veel veranderde in de verhoudingen op de werkvloer, al beschikken we over weinig concrete informatie daaromtrent. Wel vermeldt een bron over (om en nabij) 1957 dat:

De monteurs en instrumentmakers die in de kelder werkten begonnen om 8 uur, de technici en boekhouders op de begane grond kwamen om 8.30, de overige mochten zelf hun werktijden bepalen.<sup>111</sup>

Het betrof het Fysisch Laboratorium. De lift in het gebouw aan de Bijlhouwerstraat mocht alleen gebruikt worden door wie er de sleutel van had. Dat waren de hoogleraren en wellicht nog enkelen, maar niet de technici, administratieve medewerkers of schoonmakers. Er waren meer van dergelijke

---

<sup>109</sup> CA UU 07, doos 1, Verslag contactorgaan, 13 november 1970.

<sup>110</sup> Idem, 14 oktober 1970.

<sup>111</sup> 'De arbeidsomstandigheden in de begindagen van Fylakra', *Fylakra*, 1997/4. In het artikel was sprake van '40 jaar geleden'.

onderscheiden zoals bij de koffie. Voor de wetenschappelijke staf was er een koffiekamer, verder werd de koffie rondgebracht om 10.00. Om uiterlijk 10.30 moesten de lege kopjes weer zijn teruggebracht naar de keuken. Vermeld werd er overigens bij dat de lepeltjes door de glasblazers waren vervaardigd.

Binnen de wetenschappelijke staf was er eveneens sprake van onderscheid. Het totale wetenschappelijk personeel telde in 1960 ruim duizend leden waarvan 125 hoogleraren (12 %). Dat bleef min of meer de verhouding; in de duplex ordo had de overige wetenschappelijke staf evenmin enige inbreng. Met de wetwijziging in 1960 werd er per universiteit een Convent van de Wetenschappelijke Staf ingesteld, waarvan de samenstelling door verkiezingen werd bepaald. Aan de verkiezingen daarvoor in 1963 in Utrecht nam twee derde van het overig wetenschappelijk personeel deel.<sup>112</sup> In september 1963 werd deze door de president-curator geïnstalleerd en de voorzitter van het nieuwe convent, sprak van een ‘merkwaardig moment, waarop in de bedaarde revolutie van de Nederlandse universiteiten de conventsraad een officieel gezicht kreeg’.<sup>113</sup> Dat ‘bedaarde’ bleek een aantal jaren later ijdel. Het convent kreeg, zij het indirect, enige relatie met het bestuur van de universiteit nadat in 1964 een ‘viermanschap’ door de senaat werd ingesteld, bestaande uit de rector, de prorector, de secretaris van de senaat én een vertegenwoordiger van het convent. Nog in 1970 constateerde een onderzoeker dat:

Tot voor kort [werden] de wetenschappelijke functionarissen van lagere rang dan hoogleraren en lectoren althans in bestuursrechtelijke zin, nog nauwelijks als ‘medewerkers’ gezien, maar vrijwel uitsluitend ondergeschikten, alsof zij geheel op een lijn zouden kunnen worden gesteld met de administratieve en technische hulpkrachten.<sup>114</sup>

Het was als altijd de hooglerarenuniversiteit, maar de legitimiteit van het duplex ordo bestuur nam in de jaren 1960 zienderogen af: maatschappelijk en binnen de universiteit. In de verhoudingen was de hoogleraar een kleine minderheid geworden: op elke gewoon hoogleraar waren er negen andere wetenschappers. Binnen de instituten was de discussie eveneens opgekomen. Daar bestonden vaak instituutsraden, of een laboratoriumraad zoals we eerder zagen bij het Fysisch Laboratorium, en ook daar speelde de legitimiteitsvraag:

Het lijkt zinvol in deze tijd van medezeggenschap en inspraak zich opnieuw te bezinnen op de taken, bevoegdheden en samenstelling van de laboratoriumraad. Als progressief denkend lichaam zal zij ongetwijfeld begrip tonen voor de wenselijkheid van een wijziging van de huidige samenstelling. Immers, deze lijkt geen juiste afspiegeling weer te geven van de personeelsbezetting van het Fysisch Laboratorium.<sup>115</sup>

### **Een ‘eigen’ convent**

Studenten werden niet bij de nieuw gedachte opzet van de laboratoriumraad betrokken. Dat terwijl het vooral de studenten waren die zich lieten horen en betrokkenheid opeisten bij het bestuur en het onderwijs. Het college van curatoren had in 1968 weliswaar een college van overleg ingesteld waarin ook studenten, maar deze wezen die af want ‘te laat en te weinig’.<sup>116</sup> De ondersteunende staf was

---

<sup>112</sup> ‘Stafconvent’. Er was sinds januari 1962 een voorlopige conventsraad (‘Stafconvent’, *Utrechts Nieuwsblad*, 29 mei 1963); *Sol iustitiae* besteedde amper aandacht aan de conventsraad.

<sup>113</sup> ‘Nieuwe conventsraad geïnstalleerd’, *Utrechts Nieuwsblad*, 21 september 1963.

<sup>114</sup> Ariëns, *Universitaire bestuursorganisatie, hand- en leerboek bestuursorganisatie*, 30.

<sup>115</sup> ‘Samenstelling van de laboratoriumraad’, *Fylakra*, 1969/3. Naast de laboratoriumraad was er een ‘stafaad’ die zich in 1971 ophief (*Fylakra*, 1971/8).

<sup>116</sup> In 1968 hadden curatoren een college van overleg (later raad van overleg) ingesteld met daarin zichzelf, de senaat en de drie geledingen. Dit vanwege de ‘groeïende behoefte aan betere informatie, communicatie en onderling beraad tussen de

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

vooral nog weinig uitgesproken in deze discussies, misschien wel omdat zij al een Lokaal Overleg kenden met de curatoren. Toch kwam ook bij hen de discussie op: op 25 en 26 februari 1969 werden er eerst twee universitaire discussiedagen voor de wetenschappelijke staf en studenten georganiseerd over de door een (universitaire) Commissie Bestuursvorm gepresenteerde nota en op 14 maart discussieerden zo'n tweehonderd leden van het ondersteunend personeel hierover. De conclusie was dat zij 'analoog aan het stafconvent' een eigen convent wensten, naast het al bestaande overleg tussen vakbonden en het college van curatoren.<sup>117</sup>



Afb. 8.4 Oprichting personeelsconvent op 26 juni 1969 in de Aula (CA UU 07.501).

---

verschillende groeperingen [...] (CA UU 07.77, doos 129, Raad van Overleg 1968/1971). Het was naar de mening van de studenten echter te laat en te weinig. Op 24 oktober 1968 bezetten studenten en enkele stafleden al de Curatorenkamer tegen het voornemen van het Utrechtse college om enkele studentenstops aan te vragen.

<sup>117</sup> *Solaire Reflexen*, 1969 april.

De vakbonden hadden afwijzend gestaan tegenover het idee van het convent en vervolgens een (gezamenlijke) universiteitsraad; zij meenden dat alleen zij het personeel konden vertegenwoordigen omdat zij de enige waren die onafhankelijk van de werkgever konden opereren. Het convent in oprichting meende dat er ook en wellicht vooral, andere zaken dan arbeidsvoorwaarden besproken dienden te worden, namelijk het beleid van de universiteit in het algemeen. Het convent kwam er; het initiatief hiertoe was genomen door een drietal leden van het ondersteunend personeel en op een 'drukbezochte en dientengevolge rumoerige vergadering van 27 juni 1969' werd daartoe besloten.<sup>118</sup> Van het convent is weinig meer bekend, de werkelijkheid van de WUB achterhaalde deze al snel. Tot de 'wapenfeiten' behoorde wel het afkeuren van een bezetting van het Academieggebouw door studenten. Dit in tegenstelling tot het convent van de wetenschappelijke staf dat zijn steun juist wel uitsprak.<sup>119</sup>



*Afb. 8.5 Oproep voor de eerste verkiezingen in 1971 (Universitaire Reflexen, 14 mei en 21 mei 1971).*

<sup>118</sup> 'Personeelsconvent: niet de bonden, maar gij', *Universitaire Reflexen*, 20 maart 1970. Er kwam een bestuur bestaande uit: A.J.W.H. Drost, J.J. van der Linden en N. Pater. (Arie) Drost maakte later deel uit van de eerste universiteitsraad en al spoedig daar de griffier van worden; hij was tot dan assistent-beheerder van het Kunsthistorisch Instituut.

<sup>119</sup> CA UU 07.512.812.4, 'Toelating tot vergadering van de senaat 1969'; *Universitaire Reflexen*, 5 september 1969.

### 8.5.1 Wettelijk georganiseerde betrokkenheid

De WUB kwam en gaf het ondersteunend personeel een vaste plek binnen de universitaire gemeenschap en bestuur. De *civitas academica* was uit beeld geraakt en daarvoor in de plaats was er de WUB'se gemeenschap, een universitaire gemeenschap die als kern de nieuwe bestuurlijke organisatie had waarbij weleens de vergelijking getrokken werd van de universiteitsraad als gemeenteraad en dus de gemeenschap als een soort gemeente. De verhoudingen waren gewijzigd. De 'Republiek van geleerden' zoals Kruyt de universiteit had betiteld, was opgeheven en er was een gelijkheidsbeginsel geïntroduceerd waardoor het ondersteunend personeel eveneens een herkenbare 'plek' had gekregen binnen de universiteit. Aan het eind van de eerste vergadering van de universiteitsraad op 14 juni 1971, stelde de pas verkozen voorzitter, de tandheekkundig hoogleraar Hendrik Scheffer, de raad voor om 'de titulatuur in de Raad achterwege te laten'. En hij citeerde hierbij een der raadsleden uit een interview: 'Iedereen in de Raad zal als gelijke moeten spreken met wederzijds respect voor elkaars inbreng'.<sup>120</sup> Alle aanwezigen betuigden hun instemming hiermee.

**Tabel 8.4 Opkomstpercentages verkiezingen universiteitsraad RUU 1971 - 1981**

	1971	1973	1975	1977	1979	1981
WP	41	65	60	62	64	59
OP	46	56	59	57	62	53
studenten	16	31	42	41	48	47

n.b.: het personeel werd voor twee jaar verkozen, studenten voor een jaar.

(Bron: Rapport evaluatie WUB 1977, 8; Universiteitsblad, 1 mei 1981)

De eerste verkiezingen voor de nieuwe universiteitsraad waren in mei 1971 gehouden. De opkomst was niet zo hoog als men had mogen verwachten gezien de 'reuring' die er was geweest. Bij het wetenschappelijk personeel was de opkomst 41% en bij het ondersteunend 46%. De studenten kwamen uit op slechts 16%, maar dat was vooral het gevolg van de boycot die de progressieve USF-studentenvakbond had ingesteld omdat de nieuwe structuur niet voldeed aan de hun oorspronkelijke eisen. Bij de centrale diensten, kwam 62% naar de stembus in 1971.<sup>121</sup> Vanuit het ondersteunend personeel was er voldoende animo en bereidheid om deel te nemen aan de werkzaamheden van raden en besturen. Op vakgroepsniveau was men niet altijd vertegenwoordigd in raden, wat evengoed verklaard kan worden doordat er vakgroepen waren welke een gering aantal medewerkers in ondersteunende functies telden. Uit een overzicht begin 1983 voor Utrecht en ruim tien jaar na de invoering, bleek dat zo'n 15% (508) van het ondersteunend personeel zitting had in een algemeen bestuur van een vakgroep. Bij het wetenschappelijk personeel was dat circa 55% (1.765).<sup>122</sup> Van het totaal aantal zetels in (dagelijkse) vakgroepsbesturen, circa zevenhonderd, werd zo'n 70% bezet door wetenschappers, 20% door ondersteunende medewerkers en 10% door studenten.

<sup>120</sup> Verslag universiteitsraad 14 juni 1971.

<sup>121</sup> CA UU 07.511, Samenstelling UR 1970-1977.

<sup>122</sup> Van Doorne-Huiskes, *Posities van vrouwen en mannen aan de Rijksuniversiteit Utrecht*, 25.

	algemeen bestuur	dagelijks bestuur	(per 1-1-1983)
wetenschappelijk personeel	1.765	480	
ondersteunend personeel	508	145	
studenten	423	63	

**Tabel 8.5 Leden eerste universiteitsraad RUU ondersteunend personeel, 1971**

- H.A.E. Jaski	hoofd administratie van het Analytisch Chemisch Laboratorium
- mr N. Wakelkamp-van de Westeringh	secretariaat van het faculteitsbureau Rechtsgeleerdheid
- H.W. Antonisse	medewerker faculteit Diergeneeskunde
- A.J.W.H. Drost	assistent beheerder Kunsthistorisch Instituut 1)
- G. Eising	medewerker faculteit Geneeskunde
- drs. J. van Heijst	onderbibliothecaris bij de universiteitsbibliotheek 2)
- drs. E. Konijnenberg	medewerker Organisatie en Planning Onderwijs subfaculteit Sociaal-Culturele wetenschappen
- A. Korff	hoofd financiële en economische zaken bureau van de universiteit 3)
- C.J. Verhoef	hoofd administratie bij de afdeling Interne Geneeskunde
- B. van Zijl	medewerker wis- en natuurkunde 4)

- 1) Drost zou later griffier worden van de universiteitsraad  
2) Van Heijst zou later bibliothecaris worden  
3) Korff zou in 1979 secretaris van de universiteit worden  
4) voorzitter van de commissie Technische Referaten

(Bron: *Universiteitsblad*, 4 juni 1971)

In 1974 deed het PSO (Progressief Studenten Overleg, de partij van de USF) voor het eerst mee aan de verkiezingen en presenteerde zich als een politieke partij met een fractie en programma. Hierna vormden zich meer fracties. Bij de studenten ontstond al spoedig de BRUG, welke verbonden was met de traditionele gezelligheidsverenigingen. En in 1977 kreeg de raad twee nieuwe fracties van het personeel: de 'Experimentele fractie' en het PPO (Progressief Personeel Overleg). De laatste was verbonden met de ABVA. De fractievorming bevorderde dat deze twee fracties van het personeel gemengd van samenstelling werden.<sup>123</sup> Niet langer was de herkomst (uit welke personeelsgeleding) doorslaggevend, maar nu telden opvattingen.

De WUB werd in 1997 opgevolgd door de MUB en deze veranderde veel, ook in de invloed van de gekozen raden op het dagelijks bestuur: medebestuur werd medezeggenschap. In wezen verdween hiermee het idee van 'een gemeenteraad en gemeente' als basis voor de universitaire gemeenschap. In hoofdstuk 2 was al bij stilgestaan bij de veranderingen die de MUB in organisatorisch en bestuurlijk opzicht met zich medebracht; de effecten waren voor wetenschappelijk en ondersteunend personeel vergelijkbaar. Wat tevens veranderde was dat er niet langer sprake was van specifieke zetels voor ondersteunend en wetenschappelijk personeel. Voortaan was er sprake van een personeels-geleding met toegewezen zetels en een studentengeleding. Beide kregen evenveel zetels in de universiteitsraad.

### 8.5.2 De introductie van sociaal beleid

De groei, de verzakelijking van de verhoudingen en het veranderende maatschappelijke klimaat, veroorzaakten dat de universiteit begin jaren 1970 'sociaal beleid' begon te ontwikkelen voor wat betreft het personeel en organisatie. Niet alleen de arbeidsvoorwaarden, echter ook het functioneren van de mens en de organisatie dienden daar deel van uit te maken. De universitaire personeelsavonden maakten plaats voor (sociale) regelingen en daarmee werd aangesloten op algemene toenemende aandacht voor de sociale kant van arbeidsverhoudingen en samenleving. Dit niet in de laatste plaats omdat de jaren van ongeremde groei en stijgende lonen, voorbij waren.<sup>124</sup> Als

<sup>123</sup> De WUB stond voor een representatieve vertegenwoordiging van de universitaire gemeenschap door personen, niet voor een politiek debat tussen fracties. Het was echter een onvermijdelijke ontwikkeling in de zoektocht naar kiezers en een programma en een fractie met een kandidatenlijst, maakten hen duidelijk dat er te kiezen was en wat.

<sup>124</sup> In 1970 was er, na een decennium van vrijwel volledige arbeidsrust, weer gestaakt in de Rotterdamse havens. Deze was buiten de vakbeweging om ontstaan, maar deze begreep het signaal. Dit leidde al snel in 1971-1973 tot stakingen en andere

## *‘Die zorg droeg voor dit goede verloop’*

reden voor sociaal beleid werd in het jaarverslag in 1974 genoemd dat: ‘Ten aanzien van het zich welbevinden in de laatste jaren eerder een teruggang dan een vooruitgang heeft plaats gehad’.<sup>125</sup> Dit onder andere door de schaalvergroting en nieuwe inzichten op arbeidsverhoudingen. Juni 1972 was door het college van bestuur al een werkgroep ‘Welzijnsorgaan’ ingesteld met als opdracht onderzoek te doen naar de mogelijkheden om:

Een Universitair Welzijnsorgaan in het leven te roepen, dat tot taak zal krijgen het welzijn van alle leden van de universitaire gemeenschap – dus zowel personeel als studenten- te behartigen en hiervoor een conceptplan op te stellen.<sup>126</sup>

De commissie stond onder voorzitterschap van het hoofd studentenzaken, Wally van Lanschot. De instelling droeg de reminiscenties van de civitasgedachte in zich door de combinatie van studenten en personeel in een, maar:

[Nadat] de werkgroep-Van Lanschot haar tweede rapport van februari 1974 aan het College van Bestuur had aangeboden, heeft dit na rijp beraad [...] advies gevraagd van het bureau Bosboom en Hegener. Dit bureau adviseerde een herbezinning op het sociaal beleid en in verband daarmee tot de instelling van twee projectgroepen, een voor de sector personeel en een voor de sector studenten [...].<sup>127</sup>

De civitas academica was (wederom) verleden tijd en in voorjaar 1976 kwam het rapport uit dat richting ging geven aan de verdere ontwikkeling van het sociaal beleid voor medewerkers. Naast aandacht voor de individuele medewerker, was ‘sociaal beleid tevens gericht op het doelmatig functioneren van de arbeidsorganisatie, i.c. de processen van onderwijs, onderzoek, bestuur, beheer’. zoals Bosboom en Hegener dit formuleerde in 1976.<sup>128</sup> De invoering bleek niet vanzelfsprekend want in hun advies stelden de onderzoekers van Bosboom en Hegener dat veel leidinggevenden, veelal wetenschappers:

[Zij] in de regel nog traditioneel (denken) over sociaal beleid personeel (dat wil zeggen, zij zien personeelsbeleid vooral als de zorg voor arbeidsvoorwaarden). Deze visie hangt nogal samen met de ‘amateuristische’ benadering van management, zoals het stellen van taken, het reorganiseren, het plannen en dergelijke.<sup>129</sup>

Zo was ‘loopbaanbegeleiding [...] nog volledig onontwikkeld’. Sociaal beleid werd ‘overwegend nog gezien als ‘iets van de Kromme Nieuwegracht’ (waar het college en het bureau waren gehuisvest) en niet als een eigen verantwoordelijkheidsgebied van faculteiten, subfaculteiten en werkeenheden beleefd. Het sociale beleid ontwikkelde zich. In 1981 verscheen er gelijk voor het eerst een sociaal jaarverslag personeel, aantrekkelijk vormgegeven en naast een gewoon jaarverslag.

---

arbeidsconflicten waarbij het naast om loon ging, ook verzet inhield tegen de golf van fusies en massaontslagen die zich begin jaren 1970 voltrok in het bedrijfsleven (Harmsen en Reinalda, *Voor de bevrijding van de arbeid*, 1975, 394, 428).

<sup>125</sup> *Jaarverslag RUU 1973-1974*, 250.

<sup>126</sup> *Interim rapport werkgroep welzijnsorgaan*, 1973, 4.

<sup>127</sup> *Jaarverslag RUU 1973-1974*, 250.

<sup>128</sup> Bosboom en Hegener, *Plan sociaal beleid personeel Rijksuniversiteit te Utrecht*, 1976, 3.

<sup>129</sup> *Idem*, 12-14.





Afb. 8.6 Uit een wervingsfolder van H.O.P., beginjaren 1960 (IISG, inv. AC-HOP, aanvulling 2023).

### Vertrouwensman, later vertrouwenspersoon

Een duidelijk teken dat de relatie tussen universiteit en medewerker verzakelijkt was en dat het denken over de relatie tussen organisatie en medewerker zich wijzigde, was de instelling van het instituut 'vertrouwensman'. Later werd dit 'vertrouwenspersoon', maar in 1976 toen de universiteitsraad hiertoe het initiatief nam, sprak men van vertrouwensman. Kenmerkend was de onafhankelijkheid van de functie en de vrijheid die de vertrouwenspersoon had om oplossingen te zoeken. Het was een erkenning dat de universitaire organisatie zo groot was geworden dat er altijd een zeker aantal conflicten konden zijn in de werkverhoudingen en dat men die beter kon proberen onderling op te lossen voordat mensen ziek naar huis gingen gaan of juridische procedures begonnen. Later kwam er nog een 'vertrouwensvrouw ongewenst gedrag' voor kwesties rond seksuele intimidatie, discriminatie en ander ongewenst gedrag voor zowel studenten als medewerkers. Deze laatste functies werden gecombineerd met andere werkzaamheden. Dit in tegenstelling tot de vertrouwenspersoon, wat een afzonderlijke functie bleef.

De eerste vertrouwensman werd in 1977 aangesteld door het college.<sup>130</sup> Veel cijfers zijn er niet meer bekend uit de eerste jaren, wel dat in het jaar 1977/1978 zich 102 mensen meldden en in 1978/1979: 147; rond de 2% van de totale personeelsformatie. Daarvan kon het overgrote deel van hun klachten en vragen binnen enkele maanden 'afgesloten' worden. In de beginperiode was een relatief groot deel hoger ingeschaald, vermoedelijk omdat lager ingeschaalden eerder naar de vakbond stapten bij problemen. Klachten waren in twee categorieën te onderscheiden (1978). In de eerste plaats waren er klachten die gerelateerd waren aan zaken als dienstverband, beoordelingen, inschalingen en andere arbeidsrechtelijke problemen. Daarnaast waren er klachten die te maken

<sup>130</sup> CA UU 08.171, Vertrouwensman. Opeenvolgend: Victor Claessens (1977-1982), C.W.A. Vermeulen (1982-1991), Joke Boer-Aalders (1991-2000), Irene Jansen (2000-2005) en Paul Herfs (2005-2020).

hadden met de samenwerking met collega's en de leiding, of juist het gebrek aan samenwerking of de stijl van leiding en soms persoonlijke problemen. Een deel van de mensen die zich aanmeldde werd doorverwezen. Structureel was er de klacht dat:

De wijze waarop reorganisaties (nog steeds) worden voorbereid en doorgevoerd is beneden de maat. De aandacht voor technische en ambtelijke zorgvuldigheid lijkt haaks te staan op die voor de begeleiding van de 'gereorganiseerden'.<sup>131</sup>

Dit was een klacht die regelmatig opdook, ook in latere jaren. Rond 2000 ligt het aantal nieuwe aanmeldingen op zo'n tachtig.<sup>132</sup> 60% hiervan is afkomstig uit het ondersteunend personeel. In twintig tot 25% van de aangekaarte situaties was er sprake van een conflict met de leidinggevende. Te midden van alle veranderingen in de organisatie van de universiteit die zouden volgen, is de continuïteit van de functie van vertrouwenspersoon opvallend: deze bestaat nog steeds.

## **8.6 Medezeggenschap en emancipatie op de werkvloer**

### **8.6.1 Dienstraden en werkoverleg**

Naast de WUB en het gestructureerd arbeidsvoorwaardenoverleg kwamen er nog twee vormen van inspraak van belang voor het ondersteunend personeel: een stelsel van dienstraden of commissies en werkoverleggen. Het was een ontwikkeling die aansloot op veranderende verhoudingen in de samenleving en het gevolg van landelijke regelgeving. De mondigheid die in de samenleving was opgekomen in de jaren 1960 was niet aan de deur van de universiteit voorbijgegaan. Wiert Nieuman die in 1968 in dienst kwam bij de botanische tuin werd samen met twee andere nieuwe medewerkers weleens spottend 'de drie musketiers' genoemd als ze weer eens kritische vragen stelden.<sup>133</sup> Anderzijds hing de opkomst van werkoverleg en dienstraden ook samen met de groei van de organisatie en de toenemende complexiteit. Bij Bureau Inrichtingen, onderdeel van de Hoofdafdeling Bouwzaken en Huisvesting (HBH), werkten tot 1975 vier medewerkers, waarvan er drie in een kamer zaten en het hoofd in de kamer ernaast.<sup>134</sup> Toen daar twee medewerkers bij kwamen, kwam er een noodzaak tot een regulier werkoverleg. Temeer omdat de medewerkers een groot deel van de week door de universiteit heen 'trokken' voor hun werk.

Deze veranderende verhoudingen brachten in 1982 medezeggenschap op de werkvloer in de vorm van een (landelijk) geformaliseerd stelsel van werkoverleggen en dienstraden (-commissies).<sup>135</sup> Meer nog dan de ontwikkeling van het OPRU, is de opkomst en functioneren van dit stelsel te bezien als een onderdeel van *organizational socialization*. Werkoverleg zal er altijd al in de een of andere vorm geweest zijn, het is moeilijk voorstelbaar van niet. Of dit nu altijd werkoverleg was in de zin van medezeggenschap, is evenwel zeer de vraag. Bij dit laatste is er sprake van een gestructureerd en regulier overleg, dat, zoals het adviesbureau Bosboom en Hegener in 1976 stelde, zou moeten functioneren 'als een overleg van gelijkwaardige partners'.<sup>136</sup> Voorkomen moest worden dat het

---

<sup>131</sup> *Jaarverslag vertrouwensman 1978-1979*, 7.

<sup>132</sup> *Jaarverslagen vertrouwenspersoon* 1999 (76), 2000 (84), 2001 (82), 2002 (83) en 2003 (75).

<sup>133</sup> Interview Wiert Nieuman.

<sup>134</sup> Interview met Lucy Sundquest.

<sup>135</sup> Snel et al., *Tijd voor medezeggenschap*, 1996, 5 en 6. Dienstcommissies konden bestonden al wel, maar kenden weinig bevoegdheden en de leden werden aangewezen door de vakorganisaties.

<sup>136</sup> Bosboom en Hegener, *Plan sociaal beleid personeel RUU*, 1976, 7.

overleg: 'alleen als een techniek van de leiding gehanteerd wordt' of 'als een sociaal gebeuren gezien wordt dat niet betrokken is op de eisen van het werk'. Medezeggenschap op de werkvloer en een dienstraad per diensteenheid was een belangrijk thema in de jaren 1970 geworden.<sup>137</sup> Dat sloot aan op de landelijke ontwikkelingen die gesymboliseerd werden door de inwerkingtreding van de wet op de ondernemingsraden in 1971. De vakorganisaties drongen sterk aan op het instellen van werkoverleg als belang voor zowel de organisatie als de werknemers, want daar moest de concrete afstemming van werkzaamheden plaats vinden. Bij de afdeling 'elektronica' van de werkplaats van het Fysisch Laboratorium eisten en kregen de medewerkers in 1971 werkoverleg. Dit in reactie op de afdelingschef die een nieuw reglement had opgesteld dat nogal directief van karakter was.<sup>138</sup>

Naast werkoverleg kende de arbeidsorganisatie dienststraden of -commissies. Deze hadden een andere rol: dienststraden gingen over het organisatieonderdeel als zodanig en de bedrijfsvoering ervan. In Utrecht was in 1979 het aantal dienststraden beperkt. De eerst bekende dienstraad in Utrecht was die bij de hoofdafdeling studentzaken, wellicht geïnspireerd door hun directe contact met de studenten en hun medezeggenschapsacties. Hier was vanaf 1972 een (gekozen) medewerkersraad.<sup>139</sup> Later kwamen er bij een aantal andere onderdelen eveneens 'dienststraden' zoals bij de Subcentrale Werkplaats Fysica die in 1978 startte.<sup>140</sup> In datzelfde jaar voltooidde de Utrechtse Projectgroep Medezeggenschap haar werkzaamheden, wat leidde tot een door het college van bestuur en de universiteitsraad aanvaarde opzet voor dienststraden (modelreglement) en aanbevelingen voor het werkoverleg. Na 1979 hadden alle vier hoofdafdelingen (HBH, HFA, HP en HASZ) een dienstraad.<sup>141</sup>

Een bureauraad, een alle afdelingen binnen het bureau van de universiteit overkoepelende dienstraad in plaats van raden per afdeling, had echter wat voeten in de aarde. De wens ernaar bestond al langer onder het personeel en de vakbonden drongen er op aan. Het was een aandachtspunt van de H.O.P. Dit omdat 'de WUB weinig of niets regelt t.a.v. de centrale diensten zoals de Bureaus van Universiteiten en Hogescholen, de centrale bibliotheken, de centrale of gecentraliseerde werkplaatsen enz'.<sup>142</sup> Bij faculteiten en vakgroepen waren er immers raden en besturen waar het personeel deel van uitmaakte, voor de centrale diensten gold alleen de mogelijkheid van actief en passief kiesrecht voor de universiteitsraad. Het duurde tot 1982 eer er door het college van bestuur werd besloten tot het instellen van een bureauraad, al lag er in 1978 een concreet voorstel.<sup>143</sup> De bureauraad telde tien leden met een verdeling over de bureaufdelingen. Naast de bureauraad, waren er in dienststraden bij de botanische tuinen, de centrale werkplaats en het ACCU.

---

<sup>137</sup> Sikkes, *Medezeggenschap in overheidsdienst*, 1986, 12. In 1956 werd in de ARAR het begrip dienst- of medezeggenschapscommissie geïntroduceerd, al bestonden dergelijke commissies al eerder. (15). In de ARAR van 1982 werden de algemene bepalingen opgenomen waarmee medezeggenschap bij de overheid vergelijkbaar met ondernemingsraden, verplicht werd gesteld (regeling dienstcommissies).

<sup>138</sup> Zoals dat de werkdagen elke dag moesten worden ingevuld en er dagelijks om 17.00 moest worden gerapporteerd. Werktijden waren strak geregeld en elke afwijking moest direct worden gemeld ('De arbeidsomstandigheden in de begindagen van Fylakra', *Fylakra*, 1997/4).

<sup>139</sup> *Jaarboek RUU 1974-1975*, 73.

<sup>140</sup> 'Heeft de werkplaats 'inspraak'?', *Fylakra*, 1979/2.

<sup>141</sup> CA UU 08.172, Bureauraad, notitie 23 november 1980. In 1980 kende de hoofdafdelingen bij de centrale diensten (HBH, HFA, HP en HASZ) een dienstraad (Notitie 23 november 1980, CA UU 08.172 'bureauraad').

<sup>142</sup> *HOP-kontakt*, februari 1975.

<sup>143</sup> Een projectgroep bracht in 1978 een positief advies uit bij het college, maar er kwam geen vervolg op (CA UU 08.172, Notitie 11 maart 1980). Het college en de secretaris leken er niet al te happig op te zijn. Het idee wordt diverse malen in staf- en hoofdenoverleg van het bureau besproken en kort na zijn benoeming in februari 1981 vraagt de nieuwe secretaris van de universiteit, Gerard Rijntjes, advies aan de afdeling OMAVO, die een 'oriëntatiecommissie' voorstelt. Hiertoe besluit het college in 1982 wat uiteindelijk leidde tot de instelling van een bureauraad in 1983 (CA UU 08.172, Notitie 16 april 1982).

In oorsprong was het alleen aan leden van de vakbonden geweest om leden aan te wijzen voor de dienststraden, bij de wijziging van het ARAR (Algemeen Rijks Ambtenaren Reglement) in 1982 konden alle medewerkers zich kandidaat stellen en hun stem uitbrengen.<sup>144</sup> Met deze wijziging werden de dienstcommissies vergelijkbaar met ondernemingsraden. Dat gaf de commissies een breder draagvlak en meer betrokkenheid. De wijziging hield tevens in dat voorzitter en secretaris voortaan door de commissie zelf werden benoemd en het diensthoofd maakte niet langer deel uit van de dienstcommissie: met hem of haar werd overlegd. In 1986 wordt in de Wet op het Wetenschappelijk Onderwijs opgenomen dat dienstcommissies, de opvolgers van de dienststraden, ingesteld dienden te worden bij in ieder geval het bureau van de universiteit, de bibliotheek en het universitaire rekencentrum en bij eventuele andere eenheden van beheer zoals faculteiten.<sup>145</sup> In 1994 worden dienstcommissies bij de faculteiten wettelijk verplicht.

**Tabel 8.6 Eerste bureauraad bureau van de RUU, 1983**

	zetels medewerkers	
- algemene zaken, interne zaken	1	90
- hoofdafdeling personeel	1	90
- BGZ, BMW, ORGA	1	55
- hoofdafdeling bouwzaken en huisvesting	3	240
- hoofdafdeling studentzaken	2	125
- hoofdafdeling financiën en administratie	1	80
- centrale stafafdeling, juridische zaken	1	70

(Bron: CA UU 08.172, Notitie 22 september 1982 hoofd AJZ)

De wetswijziging in 1986 had wel tot activiteiten geleid, maar vlot was anders. Het *Universiteitsblad* meldde begin 1988: 'Hoewel facultaire reorganisaties aan de orde van de dag zijn, heeft het College van Bestuur nog geen initiatief genomen tot de vorming van dienstcommissies'.<sup>146</sup> Dienstcommissies hadden in de naamgeving de dienststraden ondertussen opgevolgd en hadden meer bevoegdheden. Het was een grote irritatie dat er wel gereorganiseerd werd, maar er vaak geen functionerende dienstcommissie was. De personeelsdelegatie in de dienstcommissie van het bureau weigerde verder te overleggen zolang de status en de bevoegdheden van de commissie niet waren geregeld. Ook bij faculteiten was er weinig animo, constateerde het *Universiteitsblad*. Daar waren sommigen helder in, zoals de secretaris bij Ruimtelijke Wetenschappen die opmerkte dat:

Dat [een dienstcommissie] hier niet de grootste prioriteit heeft. De lijnen zijn bij ons in het algemeen zo kort en het beleid is zo sociaal. Naar mijn idee krijg je de roep om dienstcommissies als er gedonder is. Dat is hier niet zo (...) Het lijkt me iets voor de zomer of zo, maar er moet in een faculteit zoveel gebeuren.<sup>147</sup>

Toch kwamen de dienstcommissies er en in 1990 waren deze functionerend bij de meeste onderdelen, eenentwintig in totaal. Utrecht had in dat jaar besloten dat alle faculteiten dienstcommissies dienden te hebben omdat:

<sup>144</sup> *Tijd voor medezeggenschap*, 1996, 5.

<sup>145</sup> Idem, 6. Dit laatste ten behoeve van de ondersteunende diensten.

<sup>146</sup> 'Eerst dienstcommissie, dan reorganiseren', *Universiteitsblad*, 29 januari 1988.

<sup>147</sup> Ibidem.

In het kader van de bestuurlijke vernieuwing [was] heel wat zeggenschap gedecentraliseerd naar de faculteiten en diensten. De directeuren daar hebben uitgebreide mandaten gekregen op het gebied van financiën, organisatie en personeelsbeleid. Meer dan vroeger nemen zij nu beslissingen die de positie van het personeel beïnvloeden.<sup>148</sup>

Alleen bij de twee kleinste faculteiten, Godgeleerdheid en Wijsbegeerte, ontbrak nog een dienstcommissie in 1996.<sup>149</sup> Ondertussen was er een universitair Platform dienstcommissies ingesteld voor onderling overleg en om de vorming en het functioneren van dienstcommissies te bevorderen. Over het geheel trokken de dienstcommissies meer de belangstelling van het ondersteunend personeel dan van het wetenschappelijk, wat gezien de focus op de bedrijfsvoering niet verwonderlijk was.

Uit een cursusopdracht in 1990 in het kader van een scholing bij de Alida de Jong school, gegeven in samenwerking met het vrouwen netwerk en SOZA, bleek de agendering van de dienstcommissies stevig te zijn. Het betrof reorganisaties, arbeidsduurverkorting, opleidingsplannen, emancipatiebeleid, ARBO-zaken en zaken als beloningsdifferentiatie. Bij de drie onderzochte dienstcommissies bleek voorts dat de man-vrouw verhouding nog weleens te wensen overliet.<sup>150</sup> Het aandeel vakbondsleden wisselde sterk, bij het Bureau was er sprake van een stevige Abvakabo fractie; in 1982 was de ABVA gefuseerd met het katholieke KABO en ging verder als Abvakabo. Dat was al het geval geweest na de eerste verkiezingen eind 1987 waarbij zij 227 van de 440 stemmen behaalde en daarmee zes van de elf zetels. De lijst van ongebonden leden had drie zetels verworven en de christelijke CFO twee. De H.O.P., zoveel decennia de toonaangevende bond bij het ondersteunend personeel, kwam stemmen tekort voor een zetel. De uitslag was ongetwijfeld beïnvloed door de opgebouwde ongenoegens ten gevolge van de haast permanente reorganisatie waar het bureau vanaf 1982 in terecht was gekomen en waar de Abvakabo scherper op reageerde dan de andere bonden. Er was sprake van enige radicalisering, als dat een begrip is dat binnen een kantooromgeving past.

In de praktijk maakte het overigens niet erg veel uit wie wel of niet lid was van een vakbond, belangrijker werd geacht dat de diverse afdelingen vertegenwoordigd waren. Meestal zorgde men zelf voor een verdeelsleutel zoals bij de drie bestuursdiensten (B&V, UBP en bureau) die een gezamenlijke dienstcommissie kenden.<sup>151</sup> Er was steeds sprake van een uitgebreide agenda.<sup>152</sup>

### **8.6.2 Van H.O.P. naar Abvakabo**

Op 11 april 1969 vierde de Bond voor Hoger Onderwijs Personeel zijn vijftigjarig bestaan. Een feestelijk moment gezien de betekenis die de H.O.P. had gehad. ‘Had gehad’, want de positie van de H.O.P. was niet meer wat het geweest was. Ook de H.O.P. zelf veranderde. Zo konden vanaf 1970 wetenschappers lid worden, iets wat tot dan toe was afgehouden. Dat was:

---

<sup>148</sup> *Jaarbeeld RUU 1990-1991*, 19.

<sup>149</sup> *Tijd voor medezeggenschap*, 1996, 8.

<sup>150</sup> *De werking van de Dienstcommissie binnen de Rijksuniversiteit*, 1990, 5-7.

<sup>151</sup> *Jaarverslag dienstcommissie voor de bestuursdiensten 1991-1992*. p 3.

<sup>152</sup> Om de zittingsperiode 1992-1994 te nemen: emancipatiebeleid, beloningsdifferentiatie (‘Verder bleek de dienst B&V de beloningsdifferentiatie nogal eenzijdig werd toegepast: vooral mannen in de hogere loonschalen bij SoZa en Huisvesting profiteerden hiervan.’), begrotingen, bestedingsplannen en kwartaalrapportages, bezuinigingsmaatregelen (selectieve vacaturestop), apparatuur plan, verplichte ADV dagen, Kerstpakket, ideeënbus, arbeidsomstandigheden, evaluatie centrale bestuursdiensten (‘daartoe werden 11 werkgroepen ingesteld op verschillende deelgebieden’), functioneringsgesprekken (‘afgesproken is dat iedereen ieder jaar een functioneringsgesprek krijgt’), de nieuwe functie van bestuurssecretaris en de opzet van externe strategische projecten (*Jaarverslag dienstcommissie voor de bestuursdiensten 1992-1994*, 4 e.v.).

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

Te wijten [geweest] aan het feit, dat de mentale afstand tussen de verschillende personeels-groeperingen voor 1970 te groot was. (...) Vele lager gesalarieerden waren bang, ja werkelijk bang, dat bij een toelating van personeel uit hogere groeperingen de vergadersfeer zou veranderen en dat de taal dan niet meer de hunne zou zijn, zodat de belangen van de welbespraakten meer zouden worden gediend. Dit tijdperk ligt, dunkt mij, nu enigszins achter ons.<sup>153</sup>

Het ledental van de H.O.P. lag tussen 1974 en 1979 rond de driehonderd leden in Utrecht en landelijk rond de 1.400.<sup>154</sup> Leiden was de grootste afdeling, Utrecht een goede tweede. In de jaren 1960 was de H.O.P. echter voorbij gestreefd door de ABVA, later de Abvakabo en de vakorganisatie voor Middelbare en Hogere Ambtenaren.<sup>155</sup> In 1980 waren er circa 6.500 medewerkers bij de universiteit, waarvan 3.400 in ondersteunende functies. Aan vakbondsleden waren er bij de RUU in 1980 zo'n 2.500, maar niet bekend is hoeveel van hen in ondersteunende functies werkten.<sup>156</sup> De jaren 1960 hadden in de achterban van de vakbonden veranderingen teweeg gebracht. De emancipatie en ingroei die met name de H.O.P. had bevorderd, maakte langzaam plaats voor belangenbehartiging waar de ABVA meer symbool voor stond. Met de erkenning dat wetenschappers voortaan lid konden worden was het emancipatoire doel in wezen losgelaten en niet meer een doel. In het interbellum was het met name de H.O.P. die lokaal van betekenis was geweest en dit gold ook de decennia tot in de jaren 1970. De H.O.P. kwam met cursussen en was actief in het organiseren van sociale cohesie. Hierbij haakte de universiteit vervolgens aan. In de jaren 1970 begon de sociaaldemocratische ABVA van zich laten horen op de golven van meer maatschappijkritische geluiden die in de samenleving te horen waren.



Afb. 8.7 Bestuur H.O.P. afdeling Utrecht in 1979 (AC-HOP bulletin 2010, nr. 1).

<sup>153</sup> HOP-kontakt, februari 1975. Hier sprak hoofdbestuur lid H. Logger in 1974.

<sup>154</sup> HOP-kontakt, de maartnummers van 1975, 1976, 1977 en 1979.

<sup>155</sup> MHA: Centrale van Middelbaar en CHA: Centrale Hogere Functionarissen bij Overheid en Onderwijs.

<sup>156</sup> CA UU 08.172, 'ambtenarenbonden': ABVA (ACOP) 840 leden; MHA (Middelbare en Hogere Ambtenaren) 603; H.O.P. 281. Maar stel dat het de helft was geweest, zoals ongeveer de helft van het personeel in ondersteunende functies werkzaam was, dan zou dit betekenen een organisatiegraad van 35% tot 40%. Wat dan vergelijkbaar is met het algemeen landelijk gemiddelde van 35% (Harmsen en Reinalda, *Voor de bevrijding van de arbeid*, 429).

### **'Leeghalen schalen 1 en 3'**

In de jaren 1970 kwamen er de eerste publieke acties van de Utrechtse vakorganisaties. Natuurlijk had men in het verleden deelgenomen aan landelijke acties zoals tegen de bezuinigingsplannen van de commissie Welter begin jaren 1930, maar nu betrof het acties specifiek over het hoger onderwijs beleid of zelfs alleen de Utrechtse universiteit. Zo was er in mei 1978 een gezamenlijk protest van de Utrechtse afdelingen van de bonden, samen met de USF studentenvakbond, tegen de bezuinigingen en de afkalking van de werkgelegenheid die daar het gevolg van was. Het ging volgens hen om zo'n vijfhonderd arbeidsplaatsen bij de universiteit in 1978, 8% van het totaal.<sup>157</sup> Een jaar later werd er, in verzet tegen het regeringsbeleid met de bouwtechnische naam 'Bestek '81', een comité opgericht met hierin de H.O.P.:

De afdeling Utrecht had een belangrijk aandeel in een in Utrecht opgericht comité, dat meer personeel en grotere financiële middelen wenste voor de Utrechtse Universiteit. Hiervoor werden 2000 handtekeningen verzameld en aan de Minister van Onderwijs en Wetenschappen aangeboden.<sup>158</sup>

Een kwestie die eind jaren 1970 veel aandacht kreeg, was de vakbondsactie om medewerkers in de salarisschalen 1 en 3 aan een hoger loon te helpen door opwaardering van hun functies. Het tekende de veranderde verhoudingen, het 'familiegevoel' had plaats gemaakt voor moderne arbeidsverhoudingen. 'Leeghalen schalen 1 en 3' heette deze actie.<sup>159</sup> De acties betroffen met name de positie van schoonmaaksters (zo'n 230) en lager geschoolden binnen de universiteit als beveiliging, bibliotheekmedewerkers en lager administratief personeel. Dat betrof 10% à 15% van het ondersteunend personeel, in totaal zo'n vierhonderd mensen. Bij de centrale diensten waren dat er circa negentig, grotendeels schoonmaaksters, bibliotheekmedewerkers en huishoudelijke diensten. De faculteit Letteren telde zo'n vijftig schoonmaaksters; relatief veel vanwege de versnipperde en lastig schoon te houden huisvesting in de binnenstad.

Hoe deze actie precies begon is niet te achterhalen. Wel dat er in 1975 door de H.O.P. al voor werd gepleit.<sup>160</sup> Het was echter de ABVA die deze actie in de jaren erna zou gaan trekken en publicitair naar zich toe trok. Het meer zakelijke klimaat paste ongetwijfeld meer bij de ideologie en de leden van de ABVA dan die van de H.O.P. Aanleiding was niet alleen de salariëring zelf die te laag werd gevonden, ook de verslechterende positie van met name de schoonmaaksters speelde een rol omdat het aantal terugliep en outsourcing op de loer lag.<sup>161</sup> In 1973 werd besloten de schoonmaak uit te besteden wat een besparing van zo'n half miljoen zou opleveren.<sup>162</sup> Het werd een langdurige kwestie en er werden tal van acties gevoerd, zoals tegen de ontslag van Ada Claassen bij het instituut Franse taal- en letterkunde in 1978.<sup>163</sup> De nood lijkt hoog geweest te zijn in deze periode van groeiende werkloosheid, of zoals een van de schoonmaaksters stelde: 'Ze zouden zo'n prof eens moeten zeggen: morgen hoeft u niet meer terug te komen'.<sup>164</sup> ABVA woordvoerder en voorman bij de acties, Leen Revallier, betitelde

---

<sup>157</sup> HOP-kontakt, juni 1978.

<sup>158</sup> HOP-kontakt, maart 1979.

<sup>159</sup> Schaal 1 was vergelijkbaar met het minimumloon; er was geen uitzicht op een hoger salaris.

<sup>160</sup> HOP-kontakt, september 1975. Ook in Leiden, Groningen, Delft en Enschede.

<sup>161</sup> Jaarverslag RUU 1969-1970; in 1970 358 schoonmaaksters gemiddeld 30 uur/week wat neerkomt op circa 270 fte.; in 1980 was er 236 fte werkzaam in de schoonmaak en kantinesector.

<sup>162</sup> 'Half miljoen bespaard op schoonhouden gebouwen', *Universiteitsblad*, 15 juni 1973.

<sup>163</sup> Hoofdstuk 1, paragraaf 3; 'Massaal protest tegen ontslag schoonmaakster', *Universiteitsblad*, 6 oktober 1978.

<sup>164</sup> 'Ze zouden zo'n prof eens moeten zeggen: morgen hoeft u niet meer terug te komen' *Universiteitsblad* 6 oktober 1978.

het schoonmaakbeleid van het college als 'feodaal'.<sup>165</sup> De acties riepen kennelijk toch een visioen van vervulde panden op, want drie weken later kon het *Universiteitsblad* melden: 'Schoonmaaksters halen winst binnen'.<sup>166</sup> De contracten werden verlengd. Maar niet alle schoonmaaksters waren meer in eigen dienst, een deel werkte voor schoonmaakbedrijven en kort erop werden de contracten met het schoonmaakbedrijf Cemsto beëindigd wat de werkgelegenheid van zo'n 25 schoonmaaksters raakte.<sup>167</sup> Op den duur werd de gehele schoonmaak uitbesteed.

De jaren 1980 kende de nodige strubbelingen, met name bij de reorganisaties. De in een vorig hoofdstuk kort beschreven staking van het bureaupersoneel in mei 1988 was daar de meest heftige uiting van. Nog meer dan bij de schoonmaaksters, was dit een actie van de Abvakabo, weliswaar met steun van de andere bonden. Het gaf aan dat de verhoudingen in de laatste twintig jaar flink veranderd waren. Na de jaren 1980 werden de verhoudingen weer minder scherp. Deels zal dit veroorzaakt zijn doordat ingrepen van deze omvang sporadisch werden en het universitair bestuur ook meer doordacht veranderingsprocessen aanpakte, deels zeker doordat veel van de conflicten en potentiële conflicten in de medezeggenschap en OPRU werden afgekaart.

### **8.6.3 Het vrouwen netwerk**

In de jaren 1980 kwam nog een andere emancipatie op naast die van de werknemer, namelijk die van de vrouwelijke werknemers.<sup>168</sup> In 1980 was de 'Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen' van kracht geworden en dat bracht het universitaire bestuur er toe stappen te zetten om te komen tot gelijkheid tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers en studenten. Er kwam een Bestuurscommissie Emancipatie, er kwam emancipatiebeleid en er kwam een universitaire vrouwendag. Het waren echter vooral de vrouwen zelf die de handen uit de mouwen staken. De wet bood hen nieuwe mogelijkheden in een strijd die al langer gaande was in de samenleving. Er was sprake van de 'tweede feministische golf'. Deze 'begon' met Joke Smit's 'Het onbehagen bij de vrouw' (1967). 'Man-Vrouw-Maatschappij' volgde, daarna 'Dolle Mina' en het tijdschrift 'Opzij'. Het was de aanloop naar een langdurige emancipatiebeweging, die binnen de universiteit, wellicht juist binnen de universiteit met zijn grote aantallen jonge mensen, steun vond.

De eerste stappen binnen de universiteit werden in 1980 gezet door enkele vrouwen uit de vrouwengroep van de ABVA: 'Wil Klein herinnert zich goed hoe er een aantal vrouwen in de keuken van de vakgroep Veterinaire Biochemie, toen aan de Biltstraat 172, bijeenkwamen'.<sup>169</sup> Wil Klein was analiste bij Diergeneeskunde. Zij was een actieve vakbondsvrouw, en voor haar en andere vrouwen gold dat arbeidsomstandigheden maar een aspect was en dat de positie van vrouwen en emancipatie meer omvatte dan die arbeidsvoorwaarden. Om die reden was de vakbond niet voldoende en was een specifieke organisatie gewenst. Zij gingen lunchbijeenkomsten rond thema's organiseren en na een zeer geslaagde vrouwendag in 1983 en op advies van de bestuurscommissie, besloot het college van bestuur in 1984 steun te verlenen aan een te starten vrouwen netwerk. Formeel startte dit netwerk op 1 januari 1986.

---

<sup>165</sup> 'Schoonmaakbeleid is nog steeds feodaal' *Universiteitsblad*, 25 mei 1979; dit was een ingezonden brief van Leen Revallier. Hij reageerde met 'feodaal' naar aanleiding van het feit dat Van Ganswijk, hoofd personeelszaken, de protesten van de schoonmaaksters had afgedaan met 'volksoproer'.

<sup>166</sup> 'Schoonmaaksters opnieuw in actie', *Universiteitsblad*, 27 oktober 1978.

<sup>167</sup> 'Werk van 25 mensen op de tocht', *Universiteitsblad*, 2 november 1979.

<sup>168</sup> Deze paragraaf komt in hoge mate overeen met het artikel van de auteur dezes: 'Vrouwen in ondersteunende functies', in: *Pandora, tijdschrift van het vrouwen netwerk Universiteit Utrecht*, maart 2017.

<sup>169</sup> AVUU 42, *Nieuwsbrief vrouwen netwerk*, december 1991.



Het waren vooral vrouwen uit de lagere OP-functies, die zich aangetrokken voelden tot dit netwerk, althans dat was de conclusie van een onderzoek uit 1994 naar het functioneren van het netwerk.<sup>170</sup> Dat was niet verwonderlijk. De onderzoekster in 1994 veronderstelde dat de grotere aantrekkingskracht daarin lag dat ‘de lagere OBP-functies [...] vaak functies zijn met weinig perspectief’. Men zou ‘lotgenoten’ gezocht hebben. Dit zal zeker een rol gespeeld hebben. Bovendien werden de beginjaren 1980 gedomineerd door bezuinigingen en reorganisaties waar vrouwen in ondersteunende functies, om verschillende redenen, meer dan gemiddeld door geraakt werden. Er waren nog andere redenen waarom het netwerk vooral vrouwen telde in ondersteunende functies. Allereerst getalsmatig: in 1981 werkten er bij de universiteit ruim 6.500 mensen, waarvan 2.300 vrouwen, circa 35%.<sup>171</sup> Het overgrote deel van hen was werkzaam in een ondersteunende functie, namelijk ruim driekwart. In ondersteunende functies waren 1.750 vrouwen werkzaam: ruim 50% van het aantal personeelsleden in de ondersteuning (3.400) en er waren zo’n 550 vrouwelijke wetenschappers (15%). Ter vergelijking, vóór 1940 was dat minder dan 10% geweest en in 2011 was het aantal vrouwen en mannen vrijwel gelijk (3.305 tegen 3.309).<sup>172</sup> Ten tweede kan gegolden hebben dat emancipatie bij wetenschappers eerder te vinden was in de wetenschapsbeoefening zelf. Wat onder andere resulteerde in de opkomst van vrouwenstudies eind jaren 1970 en de interfacultaire werkgroep vrouwenstudies (1982). Deze had nauwe banden met het vrouwennetwerk.

‘Stapsgewijs’ waren vrouwen binnengekomen op ondersteunende functies, allereerst als schrijfster of administratief medewerker. De eerst bekende is mejuffrouw Van Schaik die vanaf 1901 de patiëntenadministratie verzorgde bij de ‘Inrichting voor tandheelkunde’. In het interbellum groeide het aantal schrijfsters en administratieve medewerksters: de eerste vrouw bij het bureau van de secretaris van curatoren was mejuffrouw Osinga die in 1921 aantrad. Het aandeel van vrouwelijke medewerkers bleef gedurende het interbellum onder de 10%. Schrijfster was een van de functies waar vrouwen werkzaam in waren evenals analiste. Hun aandeel groeide daarna, met name in een aantal sectoren: in 1981 was 61% van de administratief medewerkers vrouw, in de laboratoria lag dat op 56% en bij de bibliotheken op 72%.<sup>173</sup> Het waren deze groepen waarvoor het netwerk kort na de start drie (sub)netwerken of werkgroepen organiseerde: voor secretaresses, analistes en bibliotheekmedewerksters.<sup>174</sup> Ook de achterstand in salaris, aanstelling, promotiekansen en aanwezigheid in hogere functies speelden. Onder andere uit onderzoek begin jaren 1980 van Anneke van Doorne-Huiskes, de latere hoogleraar arbeid en emancipatie, bleek de achterstelling van vrouwen binnen de universiteit overduidelijk. Zo werd vastgesteld dat in ondersteunende functies ‘vrouwen gemiddeld 85% verdienen van wat mannen verdienen’. Bij vrouwen in de wetenschap was dit 82%.<sup>175</sup> En vrouwen bleven vaak ‘buitengesloten’. Lucy Sundquest die in 1971 als secretaresse ging werken bij de Hoofdafdeling Bouwzaken en Huisvesting, herinnerde het zich goed:

De aanwezige vrouwen werkten zonder uitzondering in ondersteunende functies als secretaresse, administratief medewerker, cateringmedewerkster of schoonmaakster. (...) Naar ik meen was het pas in 1978 dat er een vrouwelijke collega bij kwam met een functie die ‘gelijkwaardig’ was aan de heren.<sup>176</sup>

---

<sup>170</sup> AVUU 50, *Evaluatie vrouwennetwerk*, 1994, 10.

<sup>171</sup> *Sociaal Jaarverslag RUU*, 1981, 55-56.

<sup>172</sup> *Jaarverslag UU 2011*, 38.

<sup>173</sup> Van Doorne-Huiskes, *Posities van vrouwen en mannen aan de Rijksuniversiteit Utrecht*, 101.

<sup>174</sup> Over het secretaressen netwerk is niet veel bekend en het lijkt erop dat het rond 2000 ‘wegzakte’.

<sup>175</sup> Van Doorne-Huiskes, *Posities van vrouwen en mannen aan de Rijksuniversiteit Utrecht*, 95, 97.

<sup>176</sup> Interview met Lucy Sundquest, *Pandora* juni 2015, ‘Van MMS tot manager’.

Nadat het college in 1984 besloten had steun te verlenen aan een te starten vrouwennetwerk, ging een groep vrouwen aan de slag en op 1 januari 1986 was het netwerk daar: 'Karen, Maria, Joke, Renée, Ineke en Ariaan' (de eerste kerngroep) hadden tal van zaken geregeld zoals de organisatie.<sup>177</sup> Er kon een coördinatrice worden aangesteld (0,5) en er kwamen contactpersonen bij faculteiten en diensten (circa twintig). Het netwerk ging aan de slag met het organiseren van werkgroepen, informatie-uitwisseling, cursussen, netwerkbijeenkomsten en werd zo 'een laagdrempelige organisatie die beschikt over veel informatie'.<sup>178</sup> Of zoals de eerste coördinatrice van het netwerk Karen Hillege het later stelde: 'We kozen heel bewust voor praktische zaken, niet voor expliciet feminisme'. Er kwamen folders, een logo en onder de titel: 'plannen voor de toekomst', werden onderwerpen geagendeerd als opleidingsmogelijkheden, variabele werktijden, meer plaatsen kinderopvang, bevorderen sociaal verlot, meer vrouwen in raden en besturen, regeling ouderschapsverlot, meer vrouwen in leidinggevende functies, bevorderen deeltijdwerk.<sup>179</sup>

Het netwerk startte al snel een nieuwsbrief (1985): 'Voor jullie ligt het eerste nummer van Spinsels. We hebben het no. 1 genoemd omdat het in onze bedoeling ligt er nog vele te laten volgen'.<sup>180</sup> Een geslaagd voornemen het blad bleef 35 jaar bestaan, evenals het netwerk. Dat was zich ondertussen wel vooral gaan richten op de positie van vrouwelijke wetenschappers, met name om de '(gender)diversiteit onder wetenschappelijk en hoger bestuurlijk personeel te vergroten'.<sup>181</sup>

## **8.7 Van personeelsavonden naar MyUU**

In de jaren 1950 en 1960 was het universitair beleid vooral gericht, naast communicatie met *Solaire Reflexen*, op sociaal-culturele activiteiten als personeelsavonden, voetbalwedstrijden bij het Fysisch Laboratorium en de lustrumvieringen in 1956 en 1961. De bedoeling was duidelijk wanneer Des Tombe bij de personeelsavond voor het bureau in 1954 een ieder aanspoorde om 'naar vermogen bij te dragen tot de bloei van dat wat ons bindt: de Universiteit'.<sup>182</sup> Na 1970 werden de verhoudingen meer zakelijk en meer georganiseerd. Er kwam onder andere in 1976 een algemeen sociaal beleid voor het personeel in zijn totaal, dat nadrukkelijk de bedoeling had om bij te dragen aan 'het doelmatig functioneren van de arbeidsorganisatie, i.c. de processen van onderwijs, onderzoek, bestuur, be-heer'.<sup>183</sup> En bij grote projecten als *RUU 2001* of *Perspectief 2010*, werd het ondersteunend personeel evengoed betrokken als het wetenschappelijke personeel en de studenten. In de praktijk was het even-wel wel zo dat de meeste dienstraden en werkoverleggen het ondersteunend personeel betroffen.

Toch is de cohesie op de werkvloer en de betrokkenheid bij de organisatie, ook altijd iets van samenzijn en samendoen. De gezelligheid die in de jaren 1950 en 1960 zo nadrukkelijk werd beoogd, had evengoed de binding met de organisatie en met elkaar ten doel als de universiteit zo aan het groeien was. Het was als in de samenleving waar men leefde bij Snip en Snap en radio-gezelligheid.<sup>184</sup> Deze vormen van cohesie kregen later formele vormen, maar een aantal zaken bleef

---

<sup>177</sup> Karen Hillege, Maria Hijman, Joke Boer, Renée van Est, Ineke Thierauf en Ariaan van Sandick (AVUU 50, Evaluatie vrouwennetwerk 1994)

<sup>178</sup> AVUU 50, *Evaluatie vrouwennetwerk 1994*. Ook volgende citaat.

<sup>179</sup> AVUU 3, Diversen.

<sup>180</sup> AVUU 42, 'Voorwoord', *Spinsels*, nr. 1.

<sup>181</sup> In 2021 hief het vrouwennetwerk zich op om aldus ruimte te bieden aan een nieuwe, bredere vorm van diversiteits-netwerken (website UU). Ook de uitgave van Pandora werd beëindigd.

<sup>182</sup> *Solaire Reflexen*, november 1954.

<sup>183</sup> Bosboom en Hegener, *Plan sociaal beleid personeel Rijksuniversiteit te Utrecht*, 1976, 3.

<sup>184</sup> Snip en Snap was een revue komisch duo gevormd door Willy Walden en Piet Muyselaar. Zij traden vaak op in 'De bonte dinsdagavondtrein', een radioprogramma dat tussen 1936 en 1940 en tussen 1945 en 1957 werd uitgezonden.

voorsnog onveranderd. Zoals het koffiedrinken. Koffie- en theetijd was door de tijden heen een belangrijk moment, we lazen het al bij het Fysisch laboratorium in 1930. De meeste instituten en later vakgroepen, hadden een 'koffiemedvrouw' zoals Ploon Versteeg die tussen 1965 en 1983 iedere ochtend voor de koffie had gezorgd bij het Instituut Klassieke Talen op de Drift:

We waren daar een grote familie, iedereen kende elkaar. We vierden samen Sinterklaas, ik ving zenuwachtige studenten op als ze voor een tentamen zaten en als iemand vroeg wilde studeren kwam ik ook vroeg en gaf hem of haar eerst een bak koffie. Ja, het was heel gezellig.<sup>185</sup>

Daarna verhuisde zij naar Trans 10, waar meerdere Lettereninstituten waren gevestigd. Er stond een tafel waaraan men kon koffiedrinken met elkaar, of gewoon een stukje leggen aan een legpuzzel:

Die puzzels krijg ik van iedereen. Ik puzzel hier veel en de mensen vinden het leuk om ook een paar stukjes aan te leggen. Nee, thuis puzzel ik niet, daar heb ik er geen geduld voor.

In 2000 ging zij met pensioen en daarmee verdween haar functie en rol, de foto's werden van de muur van het keukentje gehaald en het koffiezetapparaat gaf Ploon aan de dames van de schoonmaak. De medewerkers en studenten vonden het een verlies: 'Twee jonge onderzoekers zeggen ernstig te vrezen voor de kwaliteit van hun onderzoek als ze straks geen centrale plek meer hebben om elkaar te treffen bij een bak goeie koffie'.<sup>186</sup> Dat nu zal wel meegevallen zijn, maar het was wel een klein symbool van veranderende tijden. Koffiemedvrouwen zijn er niet meer, wel koffievoorzieningen en café-achtige ontmoetingsplekken.



Afb. 8.8 Ploon Versteeg bij het koffieluik (foto Evelyne Jacq).

<sup>185</sup> 'Doe mij maar Ploon', *Universiteitsblad*, 22 juni 2000. Merkwaardigerwijs is juist die pagina van het artikel gedateerd 22 juni 1999, maar de rest van dit *Universiteitsblad* is gedateerd 22 juni 2000.

<sup>186</sup> *Ibidem*.

## **Stockholm 1999**

Een onvoorziene bijdrage aan het gemeenschapsgevoel deed zich in 1999 voor. Was er in *Solaire Reflexen* in 1955 geschreven over de binnen de instituutmuren gezamenlijk beleefde teleurstellingen en successen, in 1999 was daar zeker sprake van op universitair niveau:

Alle medewerkers van de Universiteit Utrecht en alle studenten werden woensdagochtend verrast met gratis gebak en koffie. 'Wij' hebben de Nobelprijs gewonnen en dat moet gevierd. Het gebaar van het college van bestuur wordt gewaardeerd. (...) Dinsdagmiddag om drie uur kreeg A. Raterink, hoofd van de restauratieve verzorging de opdracht om voor 22.000 personen taart te regelen. 'We hebben drie bakkerijen ingeschakeld. Onze eigen bakkerij De Raad, Bloemers op de Biltstraat en de Hema.'<sup>187</sup>

De maandag ervoor, 11 oktober 1999, was bekend geworden dat de Nobelprijs voor Natuurkunde toegekend was aan de Utrechtse alumnus en hoogleraar Gerard 't Hooft en zijn leermeester, de alumnus en vroegere Utrechtse hoogleraar Martinus Veltman. De vreugde, en evengoed trots, was ongekend en gold evenzeer het ondersteunend personeel. Iedereen sprak er over en op verjaardagsfeestjes kon men zich vertonen. Kantinedames kwamen, hoewel niet ingeroosterd, hun collega's helpen bij het uitdelen van de taart bij de faculteiten, instituten en diensten. De chauffeurs hadden in de vroege uurtjes flink rondgereden om al de taarten te bezorgen bij de kantines. Niet alleen door de omvangrijke taartenactie was dit een gedenkwaardig moment. Het weerspiegelde naar mening van velen de gegroeide wetenschappelijke kwaliteit van de Utrechtse universiteit en het zette een kroon op het in de vijftien jaar ervoor gegroeide zelfvertrouwen; al merkten sommigen terecht op dat het erkenning was voor een theorie die in feite enkele decennia eerder was geformuleerd. Maar de fysieke aanwezigheid van een Nobelprijswinnaar in hun midden versterkte sowieso de band met de universiteit: men was trots.

### **8.7.1 Individualisering en corporate identity**

In deze periode veranderde, zoals eerder beschreven in de hoofdstukken 4 en 5, de samenstelling van de ondersteuning. Van een sterk door technici en laboratoria gedomineerde ondersteuning in de jaren 1950 bewoog de ondersteuning naar meer algemene dienstverlening als beheer, personeelszaken, voorlichting, administratie, facilitair en ICT. begin eenentwintigste eeuw. Er was meer opleiding en er waren andere werkvormen en processen. De bedrijfsmatige kant van de universiteit was veel meer op de voorgrond komen te staan, in ieder geval waar het de ondersteuning betrof: meer rationaliteit en meer flexibiliteit. Dit alles was ook van invloed op vraagstukken als sociale cohesie en binding tussen werknemer en werkgever. Een cursus als 'midcareerconsult' die in 2003 startte of 'employability voor dierverzorgers' die in 2011 van start ging, zou in de jaren 1950 ondenkbaar zijn geweest.<sup>188</sup>

## **Welzijn**

Een duidelijke uiting van een andere benadering van de medewerkers, was dat er de laatste twee decennia een aanbod aan cursussen en trainingen kwam voor individuen dat niet direct hun vak of functie betrof, doch hun 'welzijn' en employability binnen de steeds veranderende organisatie en daarbuiten. In de jaren 1990 waren er al cursussen aangeboden ter voorbereiding op de pensionering

---

<sup>187</sup> 'Nobelprijs: taart voor iedereen', *Universiteitsblad*, 14 oktober 1999.

<sup>188</sup> *Jaarverslag UU 2003*, 24; *Jaarverslag UU 2011*, 39.

van medewerkers, mede op verzoek van de vakbonden. Dit aanbod werd uitgebreid. 'Fit4UU' was in 2008 een van de nieuwe programma's gericht op 'bewegen en goede voeding'. Met een partijtje tennis van de voorzitter van het college van bestuur en de decaan van rechten, werd het programma geopend. De medewerkers konden intekenen op diverse activiteiten als: 'Capoeira, yoga en buikdansen. De meest populaire activiteit bleek het ondergaan van een stoelmassage; deze was binnen mum van tijd volgeboekt'.<sup>189</sup> De aandacht voor welzijn was een meer algemeen verschijnsel, en zeker zal gespeeld hebben dat in de jaren 1990 velen last kregen van het (monotoon) werken met een PC. Het gaf iets weer van de veranderde werkwijzen op de werkvloer:

Midden jaren negentig kon je er opeens niet meer omheen: Repetitive Strain Injury, of, zoals de volksmond het verschijnsel doopte, de muisarm. Mensen die veel op computers werkten kregen last van pijn in de vingers, arm, schouders of nek. De oorzaak, zo dacht men, lag in het door de introductie van Windows fenomenaal toegenomen gebruik van de muis. (...) Waar vroeger de telefoon of een korte wandeling naar de kamer van een collega voor wat afwisseling zorgde, wordt tegenwoordig gemaïld. Waar voorheen gebladerd werd in de agenda, is deze nu digitaal. 'Er zit ook steeds meer op de computer', verzucht Esther van Lunteren, werkzaam bij de Arbo- en milieudienst van de universiteit. 'Mensen komen steeds minder achter de computer vandaan'. Ruim veertig procent van de beeldschermwerkers heeft regelmatig last van een muisarm en dit percentage neemt, ondanks alle aandacht, nog steeds toe.<sup>190</sup>

Bij de faculteiten en diensten kwamen Arbo-coördinatoren en meerjarenplannen. Er kwamen PC-programma's waarbij het scherm na bepaalde tijd stilviel en er kwam op veel plekken Arbo-proef meubilair; bij Letteren werden in 2000 op zeshonderd werkplekken nieuw meubilair geplaatst. Maar het duurde jaren eer het beeldschermwerken niet meer tot muisarmen en ander ongemak zou leiden.

### **Organizational socialization**

*Organizational socialization* begint goed beschouwt bij het inwerken van nieuwe medewerkers. Traditioneel was dat een activiteit op de werkvloer, collega's die de nieuwkomer introduceerden, informeerden en socialiseerden. Het blad van het Fysisch Laboratorium en later de (sub)faculteit Natuur- en Sterrenkunde, vermeldde iedereen die in dienst kwam en vertrok; bij de eerste vanaf midden jaren 1970 met foto. Zij zullen niet de enige geweest zijn. Algemene informatie van en over de universiteit (en faculteit) vulde dit aan. Vanaf 1995 begint de universiteit met het organiseren van universitaire introducties voor nieuwe medewerkers, zowel wetenschappelijk als ondersteunend. Het is een bewuste stap om de relatie tussen universiteit en medewerkers te verbeteren. Ieder jaar werden er enkele georganiseerd, zo ook in oktober 2005 waarvan een korte sfeerschets in *DUB*:

Na Halma neemt collegelid Wim Kardux het woord. Zijn presentatie heet 'Feiten en ambities van de UU'. Hij informeert over kerntaken en kernwaarden en trakteert de aanwezigen op verschillende feitjes, zoals het aantal studenten, medewerkers en het budget waarmee de universiteit werkt. Hij licht de positieve resultaten uit een medewerkersonderzoek toe, maar gaat de problemen zoals de bezuinigingen van de instelling ook niet uit de weg. (...) Na een korte pauze licht Age Halma de nieuwe lichten collega's in over wat de UU van hen verwacht én vice versa. Bij de constatering dat er hier op de universiteit geweldig veel ruimte aan de medewerkers wordt gegeven, gaat er bij de nieuwelingen al een golf van herkenning door de zaal. Halma wijst op de voor- en nadelen ervan: 'Je wordt soms aan je lot overgelaten, maar

---

<sup>189</sup> 'Start gezondheidsweek UU: 'Van Rooy-Kummeling 2-0', *DUB*, 20 oktober 2008,.

<sup>190</sup> 'Lichaam niet gebouwd voor statische arbeid', *Universiteitsblad*, 21 september 2000.

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

als je initiatief neemt, dan gebeurt er ook wat! Het komt er wel op neer dat je je eigen kont moet redden'.<sup>191</sup>

Dit laatste droeg wellicht niet bij aan de sociale cohesie, wel aan een beter begrip. De genoemde medewerkersmonitor was een van de twee andere middelen die de universiteit in deze periode nieuw ging inzetten om de relatie met de medewerkers te instrumenteren en zo mogelijk hun betrokkenheid te bevorderen, naast er lering uit te trekken voor de organisatie. De medewerkersmonitor kende zijn eerste versie in 2000 en zou tweejaarlijks gehouden gaan worden (wat niet altijd lukte). Centraal stond de vraag hoe de medewerkers aankeken tegen de universiteit als werkgever en hoe de diverse faciliteiten werden beoordeeld; met name de ICT voorzieningen kregen de eerste jaren een forse kritiek evenals de interne communicatie. Verder bleek een overwegend positief beeld. Zo voelde in 2002 78% van het ondersteunend personeel zich betrokken bij de eigen faculteit of dienst; bij het wetenschappelijk personeel lag dit op 73%.<sup>192</sup> De universiteit als werkgever kreeg in 2000 een 6,6. In 2008 was dit gegroeid naar een 7,1. Waarbij 'bijna 40% de universiteit een cijfer hoger dan een acht gaf en 8% een onvoldoende'. De gestegen waardering hing samen met het feit dat: 'Het oordeel over de zogenoemde Resultaat- & Ontwikkelingsgesprekken met de leidinggevende is sterk verbeterd'.<sup>193</sup>

### **ICT-communicatie**

Van niet te onderschatten invloed was de opkomst van ICT in de loop van de jaren 1990. Dat gold het werk zelf en de organisatie, en evengoed de gemeenschap. Met nieuwe apps kon de communicatie tussen medewerker en universiteit, en binnen groepen van medewerkers, min of meer doorlopend worden en tegelijk meer 'op maat' (gepersonaliseerd). In 2004 kwam MyUU ook voor de medewerkers ter beschikking. Het was een webportal waarlangs studenten en medewerkers allerlei services kregen van tentamenuitslagen tot en met de mogelijkheid van intranetgroepen en communities:

Transparante toegang tot de E-diensten van de universiteit, faculteit of dienst; de mogelijkheid om intranetgroepen te vormen per faculteit of onderdeel daarvan; op termijn de mogelijkheid zoveel mogelijk zaken via de portal te laten verlopen. Nu zijn nieuws, toegang tot de bestanden van de UBU, een pagina O&O; informatie over onderwijs en onderzoek voor wetenschappelijk personeel (in ontwikkeling), universitaire links en eigen links en de mogelijkheid om communities te starten beschikbaar.<sup>194</sup>

Gemeenschap was in de terminologie van ICT, community geworden. En steeds vaker werd het begrip 'community' gebruikt om de verbondenheid te omschrijven. Op zich werd daar niets anders dan gemeenschap mee bedoelt, maar het woord straalt een moderne tijd en samenleving uit. Dat gold de universiteit in haar geheel, als ook onderdelen ervan, groepen binnen de 'grote' community, op basis van thema's of organisatorische eenheid. Het leidde tot uitingen als 'Een omgeving waarin studenten zich geen nummer maar een vitaal onderdeel voelen van een community van docenten

---

<sup>191</sup> 'Je moet hier je eigen kont redden', *DUB*, 6 oktober 2005.

<sup>192</sup> CA UU 08.1/01/006, 'Medewerkersmonitor 2002'. 91 % van het OP gaf de universiteit als werkgever een voldoende, bij 88% van het WP (*Jaarverslag UU 2002*, 25).

<sup>193</sup> 'Medewerkers geven universiteit een 7,1', *Universiteitsblad*, 11 juni 2009.

<sup>194</sup> 'MyUU óók voor personeel', *Universiteitsblad*, 3 juni 2004.

en medestudenten, vergroot de betrokkenheid en daarmee het studiesucces’.<sup>195</sup> En als er gereorganiseerd en geherhuisvest wordt binnen de faculteit REBO in 2011:

Groot voordeel van de geplande operatie [is] volgens de bestuursnotitie dat door de concentratie in twee grote clusters bij Rechten, net als bij Bestuurs- en Organisationswetenschap in de Bijlhouwerstraat, een community van medewerkers en studenten kan ontstaan.<sup>196</sup>

Via de universitaire websites werd in toenemende mate naast praktische informatie via een intranet, toelichtende informatie verspreid zoals de voorschriften voor huisstijl, een overzicht van de geschiedenis van academische tradities of het culturele profiel van de universiteit. De ontwikkeling van de website en MyUU sloot aan op de ontwikkeling van een corporate identity, een project waar de universiteit in 2011 mee startte ter versterking van de ‘bedrijfsidentiteit’. Corporate identity was meer dan een huisstijl, een onderwerp dat na RUU 2001 veel aandacht kreeg.<sup>197</sup> Het omvatte een groter ‘pakket’ aan activiteiten en uitingen; een nieuwe website was daar een van. Corporate identity greep eveneens terug naar gedeelde normen en waarden en zelfbeelden van de universitaire gemeenschap. Dit laatste werd ook onderwerp van onderzoek in eigen kring. Aan corporate identity was ‘geen ontkomen’:

Het merk ‘Universiteit Utrecht’ moet beter en eenduidiger in de markt worden gezet. Momenteel gaan de diensten en faculteiten te veel hun eigen weg waardoor de merknaam verliest aan herkenbaarheid en kracht.<sup>198</sup>

Aldus een analyse in het *Universiteitsblad* van het strategisch programma in 2001. Het waren niet alleen de faculteiten die hun eigen gang gingen; ook de communicatie zelf was voor verbetering vatbaar. De advertenties en publicaties waren ‘te droog’ en er was weinig feeling met de doelgroepen. Bovendien ‘schoot de interne communicatie voor alle medewerkers tekort’. In de jaren erna werd dit uitgebouwd en in 2008 werd de organisatie van de communicatie, ooit voorlichting geheten, omgezet in de directie Communicatie en relatiebeheer met daaraan toegevoegd de alumni-activiteiten.

Naast generiek beleid gericht op het communiceren en betrekken, zien we na 2000 -op beperkte schaal- eveneens beleid specifiek gericht op het ontwikkelen van de ondersteuning. Niet in de zin van vakmatige cursus of scholing van medewerkers zoals al lang het geval was, echter specifiek gericht op het versterken van het leiderschap binnen de ondersteuning en het participeren binnen de universitaire organisatie. De opzet droeg bij aan de netwerkvorming binnen het ondersteunend personeel, met name in de hogere functies. Het was vergelijkbaar met dat de universiteit in de jaren 1990 begonnen was met een programma voor academisch leiderschap. In 2003 werd het eerste netwerk opgezet, het ‘netwerk OBP-talent’ dat zich richtte op medewerkers in schalen negen tot en

---

<sup>195</sup> *Strategisch Plan UU 2012-2016*, 17. In het Strategisch Plan 2016 – 2020 werd het nog meer benadrukt (25): ‘Binnen de Universiteit Utrecht speelt community een cruciale rol: de community van docenten en studenten, van docenten onderling, bijvoorbeeld binnen de Teaching Academy en van onderzoekers in interdisciplinaire samenwerkingsverbanden als de focusgebieden en strategische thema’s. Ook onze alumni zijn onderdeel van deze community. Mensen voelen zich verbonden met elkaar en met de Universiteit Utrecht. De universiteit is een pluriforme gemeenschap met een divers samengestelde studenten- en medewerkerspopulatie.’

<sup>196</sup> DUB, 25 januari 2011.

<sup>197</sup> De universiteit kende allang een eigen huisstijl. In eerste instantie hield dat in een logo en gemeenschappelijk briefpapier, maar langzamerhand ging dit meer omvatten. Ook de mate waarin alle onderdelen en medewerkers hiermee rekening dienden te houden in hun contacten naar buiten, nam toe. Herkomst en ontwikkeling van het logo is fraai beschreven door prof.dr. R. Van den Broek in zijn Diesrede in 1995, *Hy leeret ende beschuttet*.

<sup>198</sup> ‘Universiteit wil bedrijfsidentiteit’, *Universiteitsblad*, 8 februari 2001.

met twaalf en in de leeftijd tussen de 25 en veertig jaar.<sup>199</sup> Zij werden voor een specifiek project ingezet bij een ander onderdeel dan het eigen. In 2005 werd het aanbod uitgebreid met een ‘OBP netwerk’ speciaal voor leidinggevend talent (schalen twaalf en dertien).<sup>200</sup> Netwerken waren op zich niets nieuws bij de universiteit; men kan betogen dat iedere organisatie bestaat uit netwerken. Dat betreft dan ‘vanzelfsprekende’ netwerken van bijvoorbeeld medewerkers in vergelijkbare functies zoals voorlichters of studieadviseurs, of zoals in de tweede helft van de jaren 1990, het secretaressen netwerk dat activiteiten ging organiseren op secretaressedag. Het opzetten van een netwerk gericht op het versterken van het leiderschap binnen de ondersteuning, moet als een bewuste stap gezien worden in het versterken van de interne samenhang binnen de ondersteuning en de koppeling met de organisatie.

### **8.7.2 Normen en waarden**

In de theorievorming rond *organizational socialization*, spelen gedeelde normen en waarden een rol. Dat gold al voor de definitie van professionals. Normen waarden, ethiek, maakt in de *organizational socialization* deel uit van de introductie en binding van (nieuwe) medewerkers. Of zoals Lacaze en Bauer stelden: ‘When socialization is effective, newcomers understand and adopt the organization’s central values and norms’.<sup>201</sup> Organisaties zijn ook waardengemeenschappen, veelal daarin beïnvloed door algemene maatschappelijke normen. Bij de introductiebijeenkomst in oktober 2005 ging Wim Kardux onder andere in op de kernwaarden van de universiteit, zoals zo even beschreven. Dat de Utrechtse universiteit bewust ethiek ontwikkelde als leidraad voor de organisatie, blijkt uit een aantal sporadische uitingen. Betoogd kan worden dat leidinggeven en besturen altijd normen en waarden met zich meebrengen. Ethiek ging veelal ‘without saying’: de chauffeur reed niet in eigen tijd met de dienstauto rond met de kinderen op de achterbank. ‘De bediende Bosschardt heeft bewezen in alle opzichten aan deze eischen te beantwoorden. Zijn zwijgen over zijn werk, zijn trouw, zijn eerlijkheid zijn steeds boven elke verdenking verheven geweest’.<sup>202</sup> De eigenschappen waar de bediende in het Anatomisch Laboratorium aan diende te voldoen.

Het is dan ook niet de vraag of er binnen de organisatie sprake is van ethiek, ideologie, normen en waarden. De *civitas academica* had deze en er is in de ondersteunende diensten altijd sprake van geweest. Een opvatting die zich verfijnt in de talloze gesprekken en overleggen tussen medewerkers en met de leiding. Bij de ondersteuning is de ethiek van de dienstverlening en zorgvuldige besluitvorming aan de orde. Het gaat dan om de meer institutionele en beleidsmatige elementen. Misschien is de eerste actie in deze sfeer wel de instelling van de vertrouwenspersoon in 1977 die eerder al is besproken. Hiermee werd duidelijk gemaakt dat de universiteit als organisatie inzag dat medewerkers binnen de organisatie in de knel konden komen. Nadat in 1988 een ‘klachtenregeling ongewenste intimiteiten’ van kracht was geworden, kwamen er tevens twee vertrouwensvrouwen, een voor studenten en een voor medewerkers. Ook de man – vrouw verhouding binnen een organisatie is een terrein dat een ethische kant in zich heeft, zeker als deze ongelijk is. Pas nadat in 1980 de Wet Gelijke Behandeling van kracht werd, ontwikkelde de universiteit beleid gericht op de emancipatie van vrouwen binnen de universiteit. Men pakte het dan wel gelijk gedegen aan. Er kwam een Bestuurscommissie, er kwamen universitaire vrouwendagen, een vrouwennetwerk werd actief

---

<sup>199</sup> CA UU G-2/04/005. Schaal 9-12 betrof beleidsmedewerkers, projectmanagers en beginnend leidinggevendenden; schaal 14 en hoger zijn ‘zware’ directeurs van bijvoorbeeld diensten of faculteiten.

<sup>200</sup> *Jaarverslag UU 2004*, 23; CA UU, G-2/04/005, ‘OBP-netwerk’.

<sup>201</sup> Bauer 2007, geciteerd in: Lacaze en Bauer, *A positive motivational perspective on organizational socialization*, 61.

<sup>202</sup> Uit de aanvraag voor de koninklijke onderscheiding voor de heer Bosschardt (HUA 59/547, ‘Voordracht 1 oktober 1922’).



gesteund en er kwam onderzoek onder leiding van de latere hoogleraar Anneke van Doorne-Huiskes. Op den duur werden de salarieringen gelijk getrokken en in 1986 werd ‘mejuffrouw’ als aanspreektitel afgeschaft: voortaan was het alleen mevrouw.<sup>203</sup>

Beleidsmatige aandacht voor de grondslagen van de universiteit kwam er rond 1990: nog weinig uitgesproken bij *RUU 2001*, waar wel het begrip ‘professionele universiteit’ bij werd geïntroduceerd. Bij *Perspectief 2010* waren de ambitie en missie verder uitgewerkt. Specifiek normen en waarden kregen na 2000 belangstelling. Allereerst doordat er kernwaarden werden geïntroduceerd voor de gehele universiteit met het *Strategisch Plan 2005-2009*: inspiratie, ambitie en betrokkenheid, waar in 2009 onafhankelijkheid aan werd toegevoegd. In dat jaar was er een enquête gehouden naar de kernwaarden onder medewerkers, studenten en alumni na enkele voorbereidende discussiebijeenkomsten.<sup>204</sup> Het leidde tot vier kernwaarden: inspiratie, ambitie, onafhankelijkheid en betrokkenheid. In 2010 kwam de universiteit met een Code of Conduct, een gedragscode die voor alle medewerkers en studenten gold. ‘De code stelt hen in staat zelfstandig op een verantwoorde manier te handelen naar de waarden en normen van de universiteit en biedt ruimte om elkaar daarop aan te spreken’. Hierin werden de kernwaarden als uitgangspunt genomen en hoewel het merendeel betrekking had op wetenschapsbeoefening, wetenschap en studeren, werd het ondersteunend personeel in het bijzonder genoemd:

Medewerkers in ondersteunende functies spannen zich in om hun professionaliteit verder te ontwikkelen en daarmee de primaire processen optimaal te faciliteren. Eigen initiatief en ondernemerschap van medewerkers en studenten worden gewaardeerd.<sup>205</sup>

De universitaire Bestuursdienst, waar een groot deel van het ondersteunend personeel werkzaam was (circa 40%), besloot in het verlengde van deze Code of Conduct dat het om redenen van integriteit en transparantie helder moest zijn dat het accepteren van (relatie) geschenken uit den boze was.<sup>206</sup> Niet dat dit veel voorkomend was, maar voor de helderheid naar binnen en buiten toe werd deze gedragsregel geëxpliciteerd. Het benadrukte dat er gestreefd werd naar een collectief, ethisch verantwoord gedrag waar integriteit, transparantie en dienstbaarheid centraal in stonden; kenmerken ook van de ‘klassieke’ professional.

---

<sup>203</sup> Het vroeg enige aanpassingen in de administratieve systemen, maar ‘het is ons nu mogelijk, gezien de stand van zaken met betrekking tot de ombouw van onze personeelsadministratie voor de nieuwe computer, aan deze wens tegemoet te komen.’ Vanaf 1974 was er, op verzoek van de universiteitsraad, al de mogelijkheid geweest om op eigen verzoek aangeschreven te worden met mevrouw (‘medewerkers’, *Universitaire Reflexen*, 17 mei 1974).

<sup>204</sup> CA UU 07/04/007, ‘Samenvatting online peiling kernwaarden Universiteit Utrecht’, juni 2009’.

<sup>205</sup> [www.uu.nl/organisatie/profiel/gedragscodes](http://www.uu.nl/organisatie/profiel/gedragscodes) (laatst geraadpleegd januari 2024).

<sup>206</sup> ‘Relatiegeschenken voortaan taboe in Bestuursgebouw’, *DUB*, 21 oktober 2010.

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

**Hoofdstuk 9. Van civitas naar community 2: conclusies**

**9.1 Van civitas naar community**

**9.2 Karakteristiek 7: organizational socialization**

**9.3 Karakteristiek 8: medezeggenschap**

**9.4 Karakteristiek 9: ethiek, normen en waarden geëxpliciteerd**

## 9.1 Van civitas naar community

De ‘tijdsafstand’ tussen 1876 en 2011 kon met drie medewerkers ‘overbrugd’ worden. In 2019 verliet Leo van Kuijk de universiteit, hij was in 1969 in dienst getreden als diervorzorger.<sup>1</sup> Hij werd later hoofd security en zou dat vijftien jaar blijven. In of rond het jaar dat hij aantrad vertrokken een vijftal medewerkers, die elk vijftig jaar of meer bij de universiteit hadden gewerkt. Zoals J. de Rooy die ruim vijftig jaar werkte in het Organisch Laboratorium waar hij opklom tot amanuensis na in 1919 als leerling te zijn begonnen.<sup>2</sup> Toen De Rooy en zijn vier collega’s bij de universiteit gingen werken, werkten er zo’n honderd medewerkers in de ondersteunende dienstverlening; in 1970 waren dat er bijna 2.500 (OP). Er kon niemand teruggevonden worden die de periode 1876-1919 geheel overbrugde, al kwam tuinman B. van Putten die in 1880 bij de hortus ging werken dichtbij. Dat gold ook Pietje Dietz die op twaalfjarige leeftijd bij het Botanisch Laboratorium kwam te werken als werkvrouw in 1882 en daar werkzaam bleef tot 1925; overigens zonder ooit een vaste aanstelling te krijgen.

Tijdens hun leven hebben zij elk de universiteit zien veranderen en de universitaire gemeenschap, of beter, de gemeenschap meer universitair zien worden. In hoofdstuk 8 is de ontwikkeling van deze gemeenschap beschreven die zich daarbij moderniseerde. Daarbij werd de universiteit langzamerhand zichtbaar als werkgever naarmate er meer sprake was van een moderne organisatie. De modernisering van de universitaire gemeenschap wordt in deze studie gezien vanuit het perspectief van het ondersteunend personeel en dan met name met de vraag op welke wijze en in welke mate de universiteit de betrokkenheid van ondersteunend personeel bij de universiteit en universitaire gemeenschap trachtte te bevorderen. Daar speelden diverse factoren een rol bij, met name de veranderende positie van het ondersteunend personeel in de werkprocessen én het algemeen maatschappelijk klimaat dat in 2000 meer waarde hechte aan gelijkheid en democratische verhoudingen dan in 1900. Het is de ontwikkeling van kleinschalige, patriarchaal geleide instituutsgemeenschappen, naar een grootschalige, door ICT en programma’s ondersteunde gemeenschap. Het is de ontwikkeling van de *civitas academica* naar de *MyUU community*.

In dit hoofdstuk zullen de beschreven ontwikkelingen afgezet worden tegen de geformuleerde karakteristieken. De derde groep van karakteristieken zoals in hoofdstuk 3 is geïntroduceerd, heeft betrekking op de ontwikkeling van de universitaire gemeenschap. Daartoe is met name gekeken naar de *organizational socialization*, naar de ontwikkeling van de medezeggenschap en naar de mate waarin normen en waarden werden geëxpliciteerd.

### De universitaire gemeenschap

Het begrip universitaire gemeenschap is op zich voor velen een begrip op afstand. Het is eerder aanvullend op de eigen werkomgeving, op die in een instituut of dienst. Zo werd en wordt het door velen gezien. Tejo Geffen, administrateur bij de faculteit Diergeneeskunde in 2007:

Mijn betrokkenheid (en ik neem aan die van het gros van mijn collega’s) ligt allereerst bij het organisatieonderdeel waarvoor ik werkzaam ben, dan bij ‘mijn’ faculteit, en pas daarna bij de universiteit.<sup>3</sup>

Van Geffens opmerking kwam niet voort uit onbekendheid met de universiteit, hij was twaalf jaar lid van de universiteitsraad en tevens anderszins actief op universitair niveau. Het is geen tegenstelling;

<sup>1</sup> ‘Beveiligingsicoon Leo van Kuijk overleden’, *DUB*, 19 oktober 2022; ‘In dienst traden’, *Solaire Reflexen*, 14 november 1969.

<sup>2</sup> ‘Medewerkers’, *Universitaire Reflexen*, 1 mei 1970.

<sup>3</sup> ‘Centralisatie is hopeloos uit de tijd’, *Universiteitsblad*, 15 november 2007.

de universiteitsbrede gemeenschap is voor een belangrijk deel aanvullend op de eigen omgeving, op wat er bij instituten en laboratoria al gedaan werd aan binding en betrokkenheid; het zijn 'gestapelde' gemeenschappen. Activiteiten op instituuts- en vakgroepsniveau zijn helaas beperkt gedocumenteerd, toch zijn er genoeg voorbeelden en enkele kwamen in het vorige hoofdstuk voorbij, van 'gezellige contactavonden', een jaarlijkse 'sportdag, waarop de studenten als tegenstander fungeren', nieuwjaarsbijeenkomsten en de kennelijk onvermijdbare Sinterklaasvieringen. Over de gemeenschap bij het Fysisch Laboratorium is het meest bekend. Zelf sprak men vaak van een gemeenschap, in de jaren 1970 soms van de 'fysische gemeenschap'. De informele ontmoeting was daar altijd deel van, vaak rond het koffiedrinken en rond de 'koffiemevrouw' die in het vorige hoofdstuk Ploon Versteeg heette: 'We waren daar een grote familie, iedereen kende elkaar. [...] Ja, het was heel gezellig'. In de medewerkersmonitor van 2002 bleek 78% van het ondersteunend personeel zich betrokken te voelen bij de eigen faculteit of dienst en bij het wetenschappelijk personeel lag dit op 73%.<sup>4</sup> In deze studie ligt evenwel de nadruk op het ondersteunend personeel als geheel en de universitaire gemeenschap als geheel.

Rond 1900 werd de universitaire gemeenschap gelijkgesteld aan de *civitas academica*, met de hoogleraren en oud-hoogleraren en niet los te zien van de standensamenleving. In het concept van de *civitas academica* maakten studenten eveneens deel uit van die *civitas*, al lijkt dit vooral gegolden te hebben voor de leden van het Utrechts Studenten Corps. Het ondersteunend personeel maakte er geen deel van uit. Midden jaren 1950 komt hier enige verandering in. De studenten gaan steeds meer hun eigen weg en de universitaire bestuurders gaan zich meer als werkgever opstellen en het niet-wetenschappelijk personeel bezien als personeelscategorie. Het was de overgang van de *civitas academica* naar de moderne universitaire gemeenschap waarbij het bindend element in deze gemeenschap niet alleen de universiteit als onderwijsinstelling was, maar vooral een organisatie met personeel.

### **Een grotere inbreng van het OP**

Op deze ontwikkeling speelden diverse invloeden in: maatschappelijke ontwikkelingen, schaalvergroting en zelforganisatie van het personeel. Onderschat kan hierbij niet worden de veranderde positie van het niet-wetenschappelijk personeel; meer en meer werd de inbreng van het ondersteunend personeel van belang in de O&O processen met specifieke kennis en vaardigheden en in het doen functioneren van de universiteit. Het functioneren van de universiteit en haar onderdelen werd steeds belangrijker in de sfeer van ontwikkeling, beheer en verantwoording van activiteiten en organisatie. De arbeidsdeling tussen wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke activiteiten bleef bestaan, echter de interactie ertussen werd sterker waarmee er meer sprake was van afhankelijkheid van medewerkers in ondersteunende functies en werd deze meer partner in de processen en activiteiten.

## **9.2 Karakteristiek 7: organizational socialization**

*Organizational socialization* was in hoofdstuk 3 omschreven als het bewust bevorderen van sociale cohesie binnen de organisatie ten behoeve van het functioneren van individuen en groepen binnen die organisatie en ook de medewerkers sterker te betrekken bij de organisatie. Of zoals het adviesbureau Bosboom en Hegener in de jaren 1970 sociaal personeelsbeleid omschreef met:

---

<sup>4</sup> CA UU 08.1/01/006, medewerkersmonitor 2002

Dat deel van het totale universitaire beleid dat zich in het bijzonder bezighoudt met het scheppen van psychische, sociale en organisatorische condities, die de medewerkers in staat stellen doelmatig en gemotiveerd te functioneren en zich te ontwikkelen in de universitaire arbeidsorganisatie.<sup>5</sup>

Tot midden jaren 1950 was het vooral de H.O.P. die deze betrokkenheid stimuleerde op universitair niveau. Tot aan de Eerste Wereldoorlog is er slechts binnen de instituten en laboratoria sprake van socialisatie wat betreft het niet-wetenschappelijk personeel. Kleinschaligheid was troef evenals de scheiding in standen binnen het instituut; in 1920 werden de bedienden en amanuenses nog als ‘ondergeschikt personeel’ omschreven.<sup>6</sup> In het interbellum bleef het universitair bestuur passief waar het *organizational socialization* betrof; men toonde belangstelling onder andere voor de zelforganisatie van het ondersteunend personeel. Dat was met name de Neutrale Vereniging voor Hoger Onderwijs Personeel (H.O.P.). Zij verenigde naar schatting in de jaren 1920 een kwart tot een derde van het ondersteunend personeel en vormde met de eigen activiteiten, een ‘eigensoortige’ universitaire civitas.

In de eerste jaren na de Tweede Wereldoorlog bleef dit de situatie; het universitair bestuur streefde nadrukkelijk naar herstel van de civitas academica en betrok het ondersteunend personeel daar niet bij. Midden jaren 1950 veranderde dit: een poging van curatoren en senaat de civitas academica te herstellen was mislukt en de universiteit groeide snel in omvang en bedrijfsvoering werd van groter belang en meer ontwikkeld. In 1954 verscheen er een blad specifiek voor het ondersteunend personeel, *Solaire Reflexen* en ging de universiteit sociaal culturele activiteiten organiseren voor dit personeel. Een activiteit die tot dan toe de H.O.P. had verzorgd, ook na de bevrijding. In de jaren 1960 werden de sociaal-culturele activiteiten gezamenlijk georganiseerd voor WP en niet-WP.

Met de komst van de WUB op de golfslag van een jarenlange beweging naar meer zeggenschap en participatie in het universitair bestuur, werd de universitaire gemeenschap gherdefinieerd. Het stelsel van senaat en curatoren werd vervangen door een stelsel van raden en besturen op basis van verkiezingen waarbij de drie geledingen: wetenschappers, ondersteunend en studenten in gelijke mate vertegenwoordigd werden op universitair niveau. Er was op zijn minst sprake van een formele socialisatie, maar evenzogoed werd de sfeer op de werkvloer meer informeel, zoals bleek uit dat men elkaar bij de voornaam ging aanspreken en de kleding informeler werd zoals dat paste in de tijdgeest.

In de jaren 1980 werd dit gevolgd door een uitgebreid stelsel van medezeggenschap op de werkvloer (werkoverleg en dienstraden) wat gebaseerd was op landelijke wet- en regelgeving. In 1986 werd op initiatief van een groep vrouwen, met steun van het universiteitsbestuur, het vrouwen netwerk opgericht, dat in de eerste periode van haar bestaan, vooral aantrekkingskracht had op vrouwen in ondersteunende functies. Gelijke behandeling in arbeidsvoorwaarden en op de werkvloer, werd een belangrijk thema evenals de man-vrouw verhouding binnen het personeel en binnen categorieën daarvan. Het droeg bij aan gelijkheid binnen de universitaire gemeenschap. Vanaf midden jaren 1990 ondernam het universitair bestuur een breed scala aan activiteiten om het personeel, niet alleen het ondersteunend, meer te betrekken bij de universiteit als zodanig en zette hierbij de mogelijkheden in die ICT was gaan bieden. De positie in het arbeidsproces deed er daarbij steeds minder toe; er werd ingezet op een modern gemeenschapsgevoel.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Bosboom en Hegener, *Plan sociaal beleid personeel*, 1976, 3.

<sup>6</sup> *Begroting RUU 1920*, 4.

<sup>7</sup> Activiteiten werden georganiseerd als introductiedagen voor nieuw personeel, talentvolle OP's werden op cursus gestuurd om hun netwerk uit te breiden, er kwamen vanaf 2000 medewerkersmonitors gericht op een beoordeling van de

**Tabel 9.1 Ontwikkeling organizational socialization op universitair niveau, RUU/UU 1876 – 2011**

Initiatief van:	universiteit	ondersteunend personeel
1876		
1920	(erkenning en ontvangst H.O.P.) (voordrachten KO's) overleg werkgever – werknemers	- zelforganisatie in bedrijfsbond H.O.P. (en CNAB) - organisatiesociaal culturele activiteiten door H.O.P.
1950/1955	- Solaire Reflexen (1954) - personeelsavonden - deelname aan lustrumviering Comité Universitair Contact (1962)	- sociaal culturele activiteiten H.O.P.
1970	- algemeen universiteitsblad (1969) - WUB - begin opzet stelsel medezeggenschap - sociaal beleid (1972/1976), vertrouwenspersoon (1976)	- actieve inzet bij invulling en functioneren WUB - bonden dringen aan op medezeggenschap
1980	- stelsel dienststraden en werkoverleg (ook niet vakbondsleden) OPRU van toenemend belang reorganisaties	- inzet bonden voor medezeggenschap - vakbondsacties (schalen 1 en 3, staking 1988, reorganisaties, m.n. AbvaKabo) - start vrouwen netwerk (1986)
2000	- universitaire introductiedagen - medewerkersmonitor - MyUU - specifieke OP netwerken - stimuleren deelname MUB	- functioneren medezeggenschap

Dit leidt tot de volgende karakteristiek:

**Tabel 9.2 Karakteristiek 7: organizational socialization RUU/UU, 1876 - 2011**

	1876-1916	1916-1951	1951-1971	1971-1982	1982-1997	1997-2011
<b>OP</b>	-	+	+	+	+	+/-
<b>universiteit</b>	-	-	+	+	+	++

### 9.3 Karakteristiek 8: medezeggenschap

Medezeggenschap kan gezien worden als een specifieke vorm van *organizational socialization* doordat het een formeel ingekaderde betrokkenheid en communicatie impliceert. Dat deze tot stand kwam als deel van landelijk wet- en regelgeving, doet daar niets aan af. De medezeggenschap ontwikkelde zich langs drie lijnen: (1) de bestuurlijke medezeggenschap in de vorm van het WUB'se stelsel en (2) de

universiteit als werkgever en er kwamen trajecten voor loopbaan begeleiding en programma's als om fitness, sport en welzijn te bevorderen.

medezeggenschap op de werkvloer in de vorm van geformaliseerd werkoverleg en dienststraden (cq commissies). De derde lijn (3) was die van het arbeidsvoorwaardenoverleg tussen werkgever en vakorganisaties dat vooral een landelijke en slechts beperkt een lokale component kende. Om deze reden en omdat arbeidsvoorwaarden op nogal afstand staan van professionalisering en modernisering, is er in deze studie geen verdere aandacht hieraan besteed.

De invoering van de WUB ging in Utrecht voorspoedig zoals uit de evaluaties bleek. Bij het ondersteunend personeel was er meer dan voldoende animo om deel te nemen, zowel wat betreft deelname aan raden en besturen, als de verkiezingen. In de universiteitsraad (en andere raden) was er sprake van een zetelverdeling op basis van de geleding: studenten, ondersteunend personeel en wetenschappelijk personeel. Er was steeds voldoende animo bij het ondersteunend personeel deel te nemen aan besturen en raden. Het idee van representatie dat de WUB hanteerde, was dat van individuen die het vertrouwen kregen van een achterban, maar al gauw kwamen er fracties en in 1977 ontstonden 'gemengde' personeelsfracties (WP en OP), waarmee opvattingen en programma van meer belang werd dan specifieke (geledings)herkomst. Met de invoering van de MUB in 1997, veranderde het medebestuur dat de universiteitsraad en faculteitsraden hadden gekend, in medezeggenschap. De universitaire democratie werd een gecontroleerd directiemodel. Het verminderde de beïnvloedingsmogelijkheden van het ondersteunend personeel; dat gold evengoed het WP en de studenten.



*Afb. 9.1 Vergadering van de universiteitsraad op 20 september 1972 in de Aula omdat er veel publiek werd verwacht (foto R. Troost, HUA 102646).*

De invoering van een stelsel van werkoverleg en dienststraden kwam grotendeels in de jaren 1980 op gang, zij het traag. Het *Universiteitsblad* meldde begin 1988: 'Hoewel facultaire reorganisaties aan de orde van de dag zijn, heeft het College van Bestuur nog geen initiatief genomen tot de vorming van dienstcommissies'.<sup>8</sup> Toch kwamen de dienstcommissies er en in 1990 waren deze functionerend bij de meeste onderdelen, eenentwintig in totaal. Met de aanpassing van de ARAR (Algemeen

<sup>8</sup> 'Eerst dienstcommissie, dan reorganiseren', *Universiteitsblad*, 29 januari 1988.

Rijksambtenaren reglement) in 1982 was het karakter van dienstraden en -commissies gewijzigd; deze werden vergelijkbaar met ondernemingsraden.<sup>9</sup> Werkoverleg kwam ook steeds meer in beeld. Vanzelfsprekend was er altijd al een vorm van werkoverleg geweest, maar een gereguleerd overleg waarbij de werknemers een duidelijke rol en positie hadden, kwam pas in de jaren 1970 en 1980 op.

**Tabel 9.3 Karakteristiek 8: medezeggenschap RUU/UU, 1876 - 2021**

	1876-1916	1916-1951	1951-1971	1971-1982	1982-1997	1997-2011
<b>WUB</b>	-	-	-	++	+	+
<b>MZ</b>	-	-	-	-	++	+

#### 9.4 Karakteristiek 9: ethiek, normen en waarden geëxpliciteerd

In veel professionaliseringsstudies en discussies speelt de ethiek en dan met name de dienstbaarheid en onbaatzuchtigheid met betrekking tot het werk, een rol. Dat gold bij Wilensky, dat gold vele van zijn opvolgers. Zo hadden de organisaties van studentdecanen, studieadviseurs, communicatiemedewerkers en beleidsmedewerkers allen een vorm van een 'code of ethics'. Ethiek kan echter tegelijk gezien worden voor een organisatie als totaal en de explicitering kan gezien worden als een uiting van professionaliteit. Iedere organisatie kent normen en waarden en dat is bij de universiteit niet anders. De klassieke normen van ethiek bij de universiteit golden in hoge mate de wetenschapsbeoefening en de academische waarden waarbij integriteit, onpartijdigheid, dienstbaarheid en transparantie centrale begrippen zijn. Expliciete verwoording van normen en waarden voor de organisatie liet, althans waar het de ondersteuning en organisatie as such betrof, op zich wachten.

In 1987 definieerde de universiteit zich als een 'professionele universiteit' (*RUU 2001*) en dat thema bleef leidend, ook voor de ondersteuning. Professioneel gedrag werd van een ieder verwacht. Specifiek normen en waarden kregen na 2000 belangstelling. In het *Strategisch Plan 2005-2009* werden kernwaarden geïntroduceerd voor de universiteit: inspiratie, ambitie en betrokkenheid, waar in 2009 onafhankelijkheid aan werd toegevoegd. In 2010 kwam de universiteit met een Code of Conduct, een gedragscode die voor alle medewerkers en studenten gold. In relatie tot het ondersteunend personeel werd specifiek opgemerkt: 'Medewerkers in ondersteunende functies spannen zich in om hun professionaliteit verder te ontwikkelen en daarmee de primaire processen optimaal te faciliteren'.<sup>10</sup> De universitaire Bestuursdienst, waar een belangrijk deel van het ondersteunend personeel werkzaam was (circa 40%), besloot in het verlengde van deze Code of Conduct, dat het om redenen van integriteit en transparantie helder moest zijn dat het accepteren van (relatie) geschenken voortaan uit den boze was.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Tot dan konden alleen vakbonden kandidaten stellen voor dienstraden en later -commissies, nu kon een elk kandidaat zijn. Voorts maakte het diensthoofd maakte niet langer deel uit van de raad/commissie en was er niet langer de voorzitter van. Met hem/haar werd overlegd.

<sup>10</sup> [https://www.uu.nl/sites/default/files/code\\_of\\_conduct\\_universiteit\\_utrecht\\_1.0.pdf](https://www.uu.nl/sites/default/files/code_of_conduct_universiteit_utrecht_1.0.pdf), 1. (bezien februari 2023).

<sup>11</sup> 'Relatiegeschenken voortaan taboe in Bestuursgebouw', *DUB*, 21 oktober 2010.



**Tabel 9.4 Karakteristiek 9: ethiek, normen en waarden ondersteunende organisatie RUU/UU geëxpliciteerd, 1876 - 2011**

1876-1916	1916-1951	1951-1971	1971-1982	1982-1997	1997-2011
-	-	-	-	+/-	+

## **Hoofdstuk 10: algemene conclusies**

### **10.1 Inleiding**

### **10.2 Een wereld van verschil tussen 1876 en 2011**

### **10.3 Conclusies met betrekking tot:**

1. De ontwikkeling in de tijd van vakbekwaamheid en verzakelijking.
2. De invloed van de vermaatschappelijking van de universiteit op de ontwikkeling van de ondersteuning.
3. De ontwikkeling van de ondersteuning in samenstelling en niveau ten gevolge van veranderende en nieuwe behoeften aan ondersteuning.
4. Het proces van functiedifferentiatie wat maakte dat 'de ondersteuning' niet bestaat.
5. De inbreng vanuit het ondersteunend personeel in de diverse ontwikkelingen.
6. De ontwikkeling van de universitaire organisatie van civitas academica naar een moderne en bedrijfsmatige publieke organisatie en de invloed van de WUB (1970).
7. De groeiende betekenis van beleid na midden jaren 1980.
8. De schaalvergroting als deel van het normalisatieproces na 1970 en de invloed ervan op de ontwikkeling van de ondersteuning.
9. De spanning tussen een grootschalig dienstenaanbod en de veelal kleinschalige en concrete vraag ernaar.
10. De veranderende positie van het OP.

### **10.4 Verder onderzoek**

### **10.5 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'**

## **10.1 Inleiding**

In deze studie stond de ontwikkeling van de ondersteuning en het ondersteunend personeel bij de Utrechtse universiteit centraal. Onder ondersteuning verstaan we meer dan de optelsom van medewerkers in een ondersteunende functie, al wordt er in de praktijk nog weleens zo over gesproken. Het is het geheel aan personeel, functies, activiteiten, diensten en organisatie dat bijdraagt aan de primaire processen en dat bijdraagt aan, cq. zorgt voor het functioneren van de universiteit als zodanig, met name waar het de bedrijfsvoering betreft en de ondersteuning van beheer en bestuur. Het onderzoek heeft overigens laten zien dat er niet altijd een heldere scheidslijn is tussen ondersteunende en wetenschappelijke functies (par. 1.5).

In het geheel aan universitaire geschiedschrijving, is er slechts beperkt aandacht voor het ondersteunend personeel en de ondersteuning. Historisch weten we daar dan weinig van en evenmin hoe de ondersteuning zich ontwikkelde en in welke context. Het doel van deze studie was om daar meer inzicht in te krijgen. Hierbij werd uitgegaan van een centrale vraagstelling (par. 1.3):

Onder welke omstandigheden en invloeden en op welke wijze ontwikkelde de ondersteuning bij de Utrechtse universiteit zich, zowel wat betreft personeel als organisatie, tussen 1876 en 2011?

Het onderzoek was opgezet langs twee lijnen. De ene was het historisch onderzoek naar de ontwikkeling van het personeel in ondersteunende functies en die van de organisatie van universiteit en ondersteuning. De andere lijn waren analyses van deze ontwikkelingen aan de hand van de begrippen vakbekwaamheid en professionalisering bij het personeel, en verzakelijking en modernisering bij de organisatie. Het historisch onderzoek was ingebed in een aantal concepten, zoals deze zijn ontwikkeld door enkele historici en innovatiewetenschappers, met betrekking tot de algemene ontwikkeling van universiteit en wetenschap en de relatie tussen universiteit en samenleving, het proces van vermaatschappelijking (hoofdstuk 2). De analyse van de professionalisering en modernisering was op basis van bestaande literatuur en onderzoek en aan de hand van een aantal (9) daarop gebaseerde karakteristieken (hoofdstuk 3). Daarbij werden een drietal thema's nader benoemd: de ontwikkeling van vakbekwaamheid en professionalisering van het personeel, de verzakelijking en modernisering van de (werk)organisatie en de modernisering van de universitaire gemeenschap. In de hoofdstukken 4, 6 en 8 werden de historische ontwikkelingen per thema beschreven, terwijl de specifieke conclusies aan de hand van de karakteristieken werden getrokken in de hoofdstukken 5, 7 en 9.

## **10.2 Een wereld van verschil tussen 1876 en 2011**

Tussen 1876 en 2011 ligt een wereld van verschil zowel wat betreft de omstandigheden waar de universiteit in verkeerde, als die van de universiteit en haar ondersteuning. Alleen al het ondersteunend personeel veranderde onvergelijkbaar in werkzaamheden, diensten, functies, kwaliteiten en betekenis.<sup>1</sup> Was er in 1876 sprake van enkele tientallen, grotendeels ongeschoolde medewerkers, met name bedienden, werkvrouwen, tuinmannen en enkele amanuenses, verspreid over een tiental instituten en laboratoria (academische klinieken niet meegerekend), in 2011 was hun tal honderdmaal zo groot en was er sprake van grootschalige organisatievormen, moderne bedrijfsvoering, een sterk ontwikkelde arbeidsdeling met veel hoogopgeleide en gespecialiseerde medewerkers, en een takenpakket dat aanzienlijk meer was gaan inhouden dan de directe ondersteuning van onderwijs en onderzoek in werkplaatsen en laboratoria. Met deze ontwikkelingen veranderde het profiel van de

---

<sup>1</sup> De functies die zijn 'overgebleven' vormen op het huidige bestand aan functies een kleine minderheid: pedel, tuinman, instrumentmaker, dierverzorger en bibliothecaris. Ook is de inhoud van hun werk onvergelijkbaar veranderd.

ondersteuning en dat gold tevens de betekenis en positie van het OP binnen de universiteit: in 1920 heette dit personeel nog het ‘ondergeschikt personeel’, honderd jaar later (2023) besluit de universiteit alleen nog maar van universitair personeel te spreken, en daarbij geen onderscheid meer te maken tussen wetenschappelijk en ondersteunend.<sup>2</sup>

Deze ontwikkeling was uiteindelijk het gevolg van algemene, maatschappelijke ontwikkelingen en wat betreft de positie van het OP, ook van veranderde opvattingen met betrekking tot arbeidsverhoudingen. Wat betreft de algemene maatschappelijke verhoudingen was de groeiende economie, een blijvende ‘motor’ voor de ontwikkeling van de universiteit. Er was om economische redenen, en ten behoeve van de samenleving als geheel, een toenemende vraag naar kennis en wetenschap. Dat drukte zich onder andere uit in een groeiende vraag naar studenten: zo groeide het aandeel studenten hoger onderwijs per jaarcohort van 0,4% naar zo’n 40% (grafiek 2.1). Door de tijd heen was er sprake van complexe interacties tussen universiteiten, overheid en samenleving die mede vorm gaven aan de ontwikkeling van de universiteiten. De ondersteuning en dan in het bijzonder het ondersteunend personeel, moest zich aanpassen, al droeg deze evengoed bij aan de ontwikkelingen. In dit hoofdstuk zijn een aantal conclusies geformuleerd met betrekking tot de ontwikkeling van de ondersteuning en het OP en de omstandigheden die hierbij speelden.

**Periodisering:** Ten behoeve van deze studie was een periodisering opgesteld (par. 2.8) op basis van bestaande literatuur en concepten met betrekking tot universiteits- en wetenschapsgeschiedenis. Deze omvatte met name de concepten van Henry Etzkowitz, Michael Gibbons en Arie Rip (par. 2.2 en 2.3). Deze periodisering was gericht op de ontwikkeling van de universiteit, maar paste in hoge mate ook de ontwikkeling van de ondersteuning, al zouden enkele onderscheidende jaren (‘grensjaren’) wat anders en later kunnen worden gedateerd.<sup>3</sup>

### 10.3 Conclusies

**Conclusie 1:** Beginnend in het interbellum was er doorlopend sprake van (gerichte) verbetering van de vakbekwaamheid van het ondersteunend personeel en vanaf de jaren 1960 ook van professionalisering; de verzakelijking van de organisatie kwam pas in die periode enigszins op gang en vanaf 1970 is er sprake van verzakelijking en normalisatie van de universitaire organisatie in vergelijking met de publieke sector.

De ontwikkeling van de universiteit tussen 1876 en 2011 ging gepaard met een (gemiddeld) groeiende vakbekwaamheid en professionalisering van het ondersteunend personeel en de verzakelijking en modernisering van zowel de werkorganisatie als de ‘universitaire gemeenschap’. Dat deze ontwikkelingen geconstateerd werden, was te verwachten gezien de algemeen maatschappelijke ontwikkelingen. Hoe, de mate waarin en wanneer is in de afzonderlijke conclusies in hoofdstukken 5, 7 en 9 beschreven. In tabel 10.1 worden deze schematisch weergegeven in samenhang met elkaar. In

---

<sup>2</sup> *Begroting RUU 1920*, toel. 4; ‘UU spreekt voortaan van universiteitspersoneel’, *DUB*, 6 september 2023.

<sup>3</sup> Par. 2.8; Er zijn een aantal verschillen aan te brengen waar het de precieze ‘grensjaren’ betrof: 1916 kan gezien vanuit de ontwikkeling van de ondersteuning, wellicht beter (omstreeks) 1920 dienen te zijn i.p.v. 1916 omdat de groei van het personeel pas na afloop van de Eerste Wereldoorlog op gang komt (studenten vanaf 1916). Ook is het dat in begin jaren 1920 diploma’s worden geïntroduceerd bij het OP. 1950 was wel de aanloop van de wederopbouw en nog een paar kleinere ontwikkelingen, 1955 zou meer passen bij het OP aangezien er vanaf 1954 sprake is van het vervagen van de *civitas academica* als bindend principe en de universiteit zich vooral als werkgever ging opstellen. De bestuurscrisis in 1982 had op het OP niet veel effect, dat gold wel de realisatie van de TVC (1985/86), *RUU 2001* (1986) en *Bestuurlijke Vernieuwing* (1987).

met name conclusies 6 en 7 wordt er ingegaan op dat de organisatorische ontwikkelingen achterbleven bij die van het personeel en de samenhang in deze ontwikkelingen.

**Tabel 10.1 Mate van ontwikkeling professionalisering en modernisering ondersteuning RUU/UU, 1876 – 2011**

Karakteristiek:	1876-1916	1916-1951	1951-1971	1971-1982	1982-1997	1997-2011
<b>ontwikkelen vakbekwaamheid medewerkers:</b>						
(1) mate van aanwezigheid erkende professionals	-	-	+/-	+	+	+++
(2) functieontwikkeling, specialisatie en arbeidsdeling	-	+	++	+/-	+	++
(3) opleiding en scholing (H.O.P. en universiteit)	-	+	+	+	+	++
<b>rationalisatie en optimalisatie organisatie:</b>						
(4) ontwikkeling structuren	-	-	-	++	++	++
(5) ontwikkeling management	-	-	+/-	+	++	++
(6) ontwikkeling beleid en planning	-	-	+/-	+	++	++
<b>een professionele community:</b>						
(7) organizational socialization (personeel)	-	+	+	+	+	+/-
(7) organizational socialization (universiteit)	-	-	+	+	+	++
(8) medezeggenschap	-	-	-	++	++	+
(9) ethiek: normen en waarden organisatie geëxpliceerd	-	-	-	-	+/-	+

(gebaseerd op de betreffende tabellen in hoofdstukken 5, 7 en 9)

## Adequaat

Hoewel het geen deel uitmaakte van de vraagstelling en er geen methoden denkbaar zijn om de 'opbrengst' van de ondersteuning te meten over een zo'n lange periode, of om in de woorden van toenmalig (2004) collegevoorzitter Yvonne van Rooy vast te stellen of de ondersteuning: 'met een minimale inzet, een maximum aan rendement' bijdroeg aan het onderwijs en onderzoek (par. 1.1), lijkt de constatering op zijn plaats dat de ondersteuning zich adequaat heeft ontwikkeld. Er zijn drie argumenten voor:

Ten eerste kan gewezen worden op de goede status van het Utrechtse onderwijs en onderzoek zoals deze uit bijvoorbeeld visitaties tevoorschijn komt of uit beoordelingen in de *Keuzegids Universiteiten*. Dit duidt op een adequate ondersteuning en een die is meegegroeid met de behoeften.<sup>4</sup>

Ten tweede is geconstateerd in het onderzoek dat de ontwikkeling van het management en die van de beleidsontwikkeling, conform de 'state of the art' was (na 1970). De toekenning van ISO certificaten en enkele specifieke audits, duiden eveneens op een goed en volgens de 'state of the art' functioneren van deze diensten. En het onderzoek dat het adviesbureau Berenschot in 2010 uitvoerde bij de Nederlandse universiteiten, gaf een gunstig beeld van de Nederlandse universiteiten wat betreft hun 'generieke overhead' in vergelijking met andere sectoren, publiek en bedrijfsleven.<sup>5</sup>

Ten derde heeft de doelmatigheid zich na 1980 zodanig ontwikkeld dat de verdere uitbreiding van taken (als bedrijfsvoering, management en internationalisering) kon worden opgevangen binnen de bestaande formatie die zo'n 45 à 50% van de totale formatie bedroeg dankzij de inzet van automatisering en ICT, outsourcing en andere organisatievormen (en schaalvergroting). Na 1980 was er

<sup>4</sup> O.a. par. 4.7.2 en 6.5. Soms wordt bij visitaties ook de ondersteuning beoordeeld zoals in 2003 toen een internationale visitatie natuur- en sterrenkunde een 'vette pluim' gaf aan de werkplaats ('Utrechtse fysica van 'wereldniveau', *Universiteitsblad*, 27 november 2003).

<sup>5</sup> Generieke overhead betreft de algemene functies die elke organisatie of bedrijf kent zoals financiën, juridische en personeelszaken. *Benchmark Berenschot* 2011, 11. Utrecht neemt hierbij wat betreft de ondersteuning in het totaal van de Nederlandse universiteiten, een gemiddelde positie in (*Benchmark Berenschot*, 2011, bijlage 3, 16).

zelfs sprake van een lichte, maar doorgaande daling in de omvang van het OP, terwijl dat van het WP steeg met zo'n 10% (grafiek 1.1).

**Conclusie 2:** De ontwikkeling van de ondersteuning werd sterk beïnvloed door de vermaatschappelijking van de universiteit; dit naast beïnvloeding voortkomend uit de ontwikkeling van de wetenschapsbeoefening en technologie.

Op de ontwikkeling van de ondersteuning werkten, al dan niet via de universiteit, tal van invloeden in. In de opzet van deze studie waren er drie geanalyseerd: de ontwikkeling van de wetenschapsbeoefening, die van de technologie en de vermaatschappelijking: het proces van intensivering van de relatie tussen universiteit en wetenschap en de samenleving (par. 2.2, 2.3 en 2.4). Deze bleken de belangrijkste invloeden te zijn, zij het dat de invloed van de vermaatschappelijking zich meer liet gelden dan men op het eerste gezicht zou denken; dit omdat deze het takenpakket van de ondersteuning sterk deed uitbreiden.

**a. De vermaatschappelijking van de universiteit betrof ook de ondersteuning en bedrijfsvoering**

Vermaatschappelijking wordt in het algemeen gekoppeld aan een groeiende maatschappelijke oriëntatie van onderzoek en onderwijs. In de veranderingen die dit met zich meebracht, groeide de ondersteuning mee zoals in conclusie 4 en 5 aan bod komt. In het onderzoek kwam evenwel duidelijk naar voren dat vermaatschappelijking tevens van grote invloed was op het functioneren van de universitaire organisatie en de ondersteuning en leidde tot een normalisatie richting publieke sector: een aanpassing aan wat 'gebruikelijk' was in de organisatie en bedrijfsvoering in de publieke sector. Dat betrof in de kern dat er aan de universitaire organisatie en aan de bedrijfsvoering vanaf de jaren 1960 eisen gesteld gingen worden wat betreft het bestuur en management, en aan een doelmatig en zakelijk functioneren. Deze eisen zouden niet meer van tafel gaan. Deze ontwikkeling was van directe en grote invloed op de ondersteuning, te beginnen met het takenpakket en de samenstelling (conclusie 3) en op de interne werkwijzen en verhoudingen (conclusie 6).

In de jaren 1960 was de samenleving (de politiek) eisen gaan stellen aan het onderwijs en onderzoek (maatschappelijk relevant, meer studenten), en ging die even zozeer stellen aan de universitaire organisatie en bedrijfsvoering gezien de almaar stijgende kosten (grafiek 2.4, par. 2.2.). 'De profeten der doelmatigheid kloppen aan de poort van de universiteit', zei Posthumus in 1968, wat in Nederland min of meer het begin van de *Managerial Revolution* bleek te zijn.<sup>6</sup> Er kwam met de WUB (wet universitaire bestuurshervorming, 1970) een nieuwe, meer bedrijfsmatige structuur en een professioneel bestuur en management. Vanaf dat moment is er sprake van een proces van normalisatie. Dit betekende onder andere dat in de jaren 1980 en daarna, de neoliberale invloeden op de publieke sector in de vorm van *New Public Management* en later de *New Public Governance*, doorwerkten binnen de universiteit. We zagen een studieadviseur bij Sociale Wetenschappen in 1992 'de studiegids nu helemaal vanuit de student opzetten'.<sup>7</sup> Dienstverlening werd waar mogelijk, op vraag en contractbasis ingericht. Het betekende een heroriëntatie op de dienstverlening en het transparant maken van de kosten ervan.

De invloed kwam op uiteenlopende wijzen 'binnen' in de ondersteuning en het OP. In deze studie is op veel momenten ingegaan op ontwikkelingen die het gevolg waren van (overheids)beleid, andere structuren, wet- en regelgeving, opleiding, et cetera. Daar was onmiskenbaar sprake van. Onderschat mag echter evenmin worden het effect van de permanente instroom van de vele nieuwe

---

<sup>6</sup> Par. 2.5.1; Posthumus, *De Academische Renaissance*, 13.

<sup>7</sup> Par. 6.4.5; 'Een club regelneven en -nichten met een hoge frustratiedrempel', *Universiteitsblad*, 29 oktober 1992.

collega's als 'draggers' van nieuwe kennis, inzichten, vaardigheden en nieuwe en andere sociaal-culturele stijlen en opvattingen. Zo meldde de voorzitter van het college van bestuur in 1973 in zijn nieuwjaarstoespraak voor het bureau van de universiteit, dat: 'er steeds meer jongere medewerkers [komen] met een beroepsop-leiding, een dosis veranderingsdrift en kritiek. Zij moeten van ons allen begrip krijgen en een eerlijke kans zich te ontplooien op eigen wijze'.<sup>8</sup>

**b. De ontwikkeling van wetenschap en technologie werkte door in personeel en organisatie**

De invloed van de ontwikkeling van de wetenschapsbeoefening en technologie, zal voor zich spreken. Het effect ervan op de ontwikkeling van de ondersteuning was groot want er was een voortgaande en groeiende behoefte aan nieuwe kennis en vaardigheden bij het ondersteunend personeel om met nieuwe methoden, werkwijzen en technieken te kunnen werken. Dat gold ontwikkelingen binnen bestaande wetenschapsgebieden en het gold de komst van nieuwe wetenschapsgebieden.

Er was echter niet alleen sprake van invloed op het personeel en de werkzaamheden in de werkplaat-sen en laboratoria: de uitstraling van de ontwikkeling van de wetenschapsbeoefening en technologie drong overal in de ondersteuning door, zowel wat betreft de personele ontwikkeling als die van de organisatie. De komst van onderzoeksscholen hing bijvoorbeeld samen met de ontwikkeling van de wetenschap. Technologische ontwikkelingen op hun beurt, raakten eveneens direct het 'kantoorwerk' met onder andere boekhoudsystemen, computers, automatisering en ICT. Zo leidden deze er bijvoorbeeld in 2008 toe, dat een van de centrale administratieve systemen, het SAP: 'geheel nieuw ingericht cf. nieuwe facultaire inrichting. (...) Er wordt gewerkt aan een nieuwe wijze van projectadministratie'.<sup>9</sup> Ook dit vroeg om nieuwe en meer kennis en kunde bij het OP.

**Conclusie 3:** De ondersteuning ontwikkelde zich in samenstel en niveau, op basis van de ontwikkeling van behoeften vanuit de onderwijs- en onderzoeksprocessen en het functioneren van de universiteit.

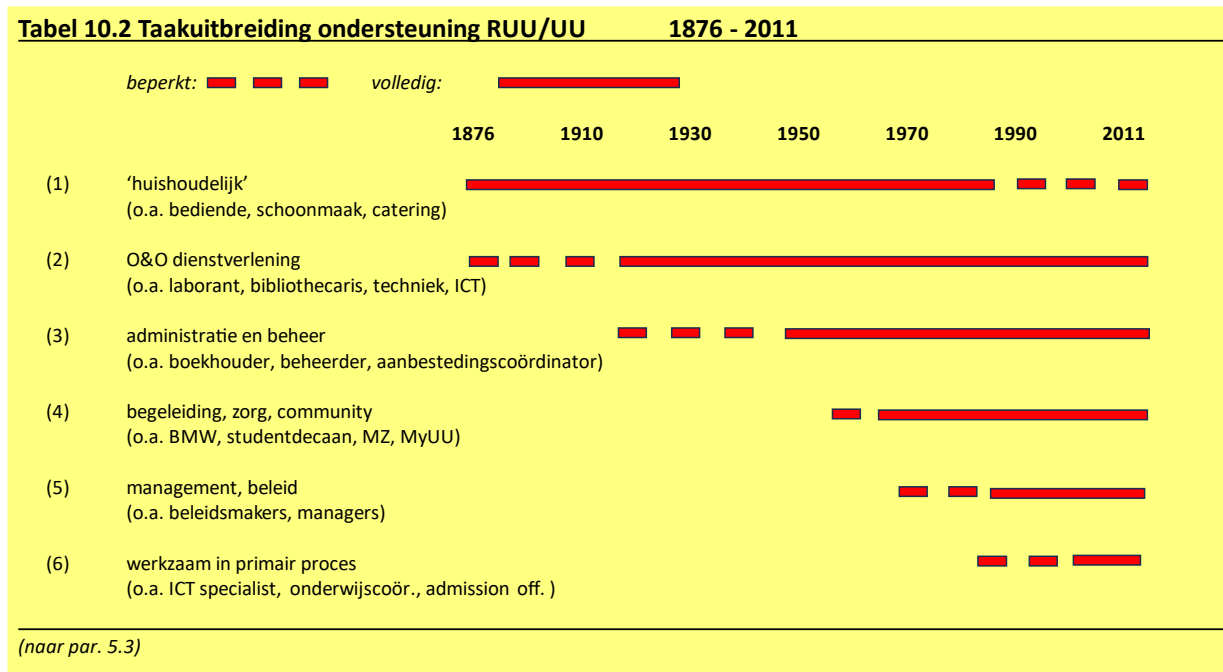
De groeiende behoefte aan ondersteuning drukte zich uit in de ontwikkeling van het takenpakket van het OP, in een groeiend (gemiddelde) functieniveau en in een verandering van het samenstel van functies. Daarbij groeide deze van enkele tientallen medewerkers naar ruim drieduizend; het aandeel op het totale personeel varieerde na de Tweede Wereldoorlog tussen de 45 en 50% (grafiek 1.1).

a. **Taakuitbreiding.** Op het niveau van het geheel van het ondersteunend personeel zien we een sterke uitbreiding van de taken, waarmee de samenstelling zich eveneens wijzigde. De uitbreiding van het takenpakket is schematisch weergegeven in tabel 10.2 dat gebaseerd is met name op paragraaf 5.3. De bij conclusie 2 vermeldde invloed van de vermaatschappelijking, drukte zich met name uit in de taakvelden 3 t/m 5.

---

<sup>8</sup> 'Universiteit werkt vaak onder ontoelaatbare omstandigheden', *Universitaire Reflexen*, 12 januari 1973.

<sup>9</sup> *Jaarverslag UU 2008*, 41. SAP is een boekhoudsysteem: Systems, Applications and Products for data processing.



b. **Niveau functies.** Ook het groeiende niveau van vakbekwaamheid is een uiting van inspelen op veranderende kwalitatieve behoeften. In hoofdstuk 5, en hierboven herhaald, is geconcludeerd dat het gemiddelde opleidingsniveau van het OP groeide en dat er vanaf de jaren 1960 professionals hun intrede deden in de ondersteuning (tabel 5.1, par. 4.6.1). Vanaf de jaren 1950 was de universiteit een (steeds breder) palet aan opleidingen en cursussen gaan verzorgen opdat de medewerkers hun functies naar behoren konden uitvoeren. Dit geeft aan dat het niveau van de functies steeg. Tevens zagen we dat er sprake was van een voortgaande functiedifferentiatie en de komst van talrijke specialisaties (zie tevens conclusie 5).

c. **Globale verschuiving in de samenstelling.** In de globale verschuiving in de functie-opbouw, weerspiegelde zich eveneens verandering in de behoefte. Als de functies verdeeld zouden worden zoals Berenschot gedaan heeft in 2010, in ondersteunende functies die direct gericht zijn op, of deel uitmaken van de primaire processen (O&O) en functies die generiek van aard zijn, dan is er met name in de periode 1950-1970 een verschuiving waarneembaar (tabel 5.4). De globale verhouding tussen O&O-gebonden ondersteuning en generieke ondersteuning was tot circa 1950: 2/3-1/3 En na circa 1970 50/50.<sup>10</sup> Deze verschuiving hing samen met de meer dan sterke groei van de universiteit in die periode (circa viermaal groter), wat een groeiende administratieve en beheerslast met zich meebracht, en was mede het gevolg van de netgenoemde uitbreiding van het takenpakket (tabel 10.2).<sup>11</sup>

d. **Verandering specifieke O&O ondersteuning.** Na 1970 bleef de globale verhouding tussen specifieke en generieke ondersteuning redelijk ongewijzigd, maar binnen de specifieke ondersteuning voltrok zich een verschuiving in de aard van het werk: de omvang van de 'klassieke' O&O ondersteuning in werkplaatsen en laboratoria liep terug van tegen de duizend fte rond 1970 naar zo'n tweehonderd in 2010. Deze ontwikkeling voltrok zich met name na 1990 wanneer er sprake was van zo'n achthonderd

<sup>10</sup> Terminologie Berenschot.

<sup>11</sup> Tussen 1920 en 1950 was er sprake geweest van een lineaire groei van alle personeelscategorieën: instituten en laboratoria groeiden over de gehele linie gelijkmatig en de verhouding specifieke en generieke ondersteuning wijzigde zich weinig en bleef twee derde – een derde.



fte. (grafiek 5.2). Dat was het effect van computerisering, ICT en de inkoop van apparatuur in plaats van zelf maken. Tegelijkertijd is er een groei waarneembaar in de sfeer van studentenbegeleiding, O&O coördinatie en logistiek, ICT, management en beleid.

#### **e. Outsourcing**

Om bedrijfseconomische redenen of vanwege bijzondere vereisten, werden delen van specifieke ondersteuning uitbesteed zoals de schoonmaak en delen van de ondersteuning van de ICT (mn. de infrastructuur daarvan). De schoonmaak werd altijd al deels ingehuurd, maar in de tweede helft van de jaren 1990 werd het overgebleven deel uitbesteed en dat gold tevens de catering, het OMI (onderwijs media instituut) en het ACCU (academisch computer centrum Utrecht).

**Conclusie 4:** Er was sprake van voortgaande functiedifferentiatie: 'de' ondersteuning is allesbehalve een uniforme eenheid.

De ondersteuning kende een voortgaande differentiatie als gevolg van taakuitbreiding (tabel 10.2), functievernieuwing (tabel 5.3) en specialisatie, en in beperkte mate mede ten gevolge van de overdracht van werkzaamheden van de wetenschappelijke staf naar het OP. Dit overtrof ruimschoots het verdwijnen van functies als die van bediende of poststypiste; de meeste functies gingen 'over' in een nieuwe of deelden zich op in specialisaties. Rond 1920 waren er in Utrecht zo'n vijftien verschillende functies, in de jaren 1970 waren dat er zo'n tweehonderd. En dat betrof nog alleen de ordening, want alle functies die werden geadverteerd werden hiermee vergeleken en 'ingepast': in begin jaren 1970 werden er door het 'bureau functiezaken' jaarlijks vijf- tot zeshonderd functies gewaardeerd (par. 4.2.2). Later werden er sterke vereenvoudigingen aangebracht in de functie-ordening, met name met de UFO (universitaire functieordening) in 2003, waarbij er met functieprofielen gewerkt ging worden die uitging van rol en plaats in de organisatie en werkte met globale functieomschrijvingen die op de werkvloer nader ingevuld moesten worden. Hoewel nauwkeurige gegevens ontbreken, is de indruk sterk dat de vernieuwing in het samenstel van functies, zich met name in een drietal perioden voordeed: 1920-1935, 1955-1975 en na 1995 (tabel 5.3; studie loopt tot 2011).

**Conclusie 5:** De ontwikkeling van de ondersteuning volgde op een veranderende behoefte, maar het OP had daar eveneens inbreng in; het was niet een geheel 'passief' proces. In een aantal opzichten is het OP een dragende partij geworden.

De inbreng vanuit de ondersteuning hield in het algemeen in het aansluiten op wat gevraagd werd of het aanpassen van organisatie en werkwijzen naar de veranderde omstandigheden. Toch was er eveneens sprake van een 'eigen' inbreng die verder ging dan het aanpassen, en juist een eigen invloed uitoefende op de ontwikkeling van universiteit en wetenschap. Daarbij zijn drie lijnen te onderscheiden: (1) inbreng in de O&O-activiteiten en processen, (2) inbreng in het functioneren van de universiteit en (3) inhoudelijke inbreng in het beleid en strategie.

Bij de O&O ondersteuning betrof dit wat betreft de werkplaats, vooral inzet van kennis van materialen, technologie en de maakvaardigheid en werkwijzen: processen en procedures. Dat medewerkers van de universitaire werkplaats in de jaren 1980 naar de TU Eindhoven werden gestuurd om zich te bekwamen in computer- en programmeer-technologie (par. 4.7.1), was natuurlijk ingegeven

door gesignaleerde ontwikkelingen, maar maakte tegelijkertijd dat de werkplaats over kennis ging beschikken waar behoefte aan kwam en zorgde dat de werkplaats gesprekspartner bleef van de wetenschapper. En het bleef zich voordoen: 'Je kunt het als onderzoeker zo gek niet bedenken of de Instrumentele Groep Fysica maakt het voor je'.<sup>12</sup> Hier zijn de technici (instrumentmakers) als voorbeeld genomen, echter het betrof evengoed andere, O&O ondersteunende medewerkers als analisten, studieadviseurs of ICT medewerkers. Dat Berenschot in 2010 een deel van de O&O gebonden ondersteuning rekende tot werkzaam in het primaire proces, gaf eveneens aan dat de inbreng vanuit deze groep meer was dan volgend (tabel 5.4, par. 4.2.3).

Zoals in tabel 10.2 weergegeven, groeide de ondersteuning in taken en samenstelling wat leidde tot een scala aan andere functies. Daarbij waren er die een duidelijke eigen inbreng hadden of kregen. Dat kan zeker gezegd worden van functies die belast waren met functioneren van de universiteit en van de bedrijfsvoering wat voor een deel bestond uit *organizational* en *welfare professionals*. Deze taken waren voor het overgrote deel ondergebracht bij de ondersteuning. Functies die konden sturen en dit betrof niet alleen de universiteit als geheel, maar tegelijk tevens faculteiten en onderzoeksscholen, onderwijsinstellingen en samenwerkingsverbanden als het Utrecht Science Park. Zij waren overigens niet de enige professionals, zij het wel de grootste groep daarbinnen (tabel 4.10). Naast deze professionals zijn er vele hoog opgeleide en gespecialiseerde medewerkers over de hele breedte van de ondersteuning (technisch, administratief, logistiek), elk met hun eigen, specifieke vakbekwaamheid en professionaliteit. In een aantal opzichten was een deel van het ondersteunend personeel, vergelijkbaar met het wetenschappelijk personeel, een dragende partij geworden. Als derde is er sprake van een inhoudelijke inbreng vanuit de ondersteuning waarbij er een overlap is met de net genoemde (new) professionals, met name beleidsmakers (zie conclusie 7).

**Conclusie 6:** De universiteit ontwikkelde zich van de *civitas academica* gemeenschap naar een modern bedrijfsmatige, publieke organisatie. In dit proces naar normalisatie was de invoering van de Wet Universitaire Bestuurshervorming (1970) een 'game changer'.

Stapsgewijs ontwikkelde de universiteit zich als organisatie. Rond 1900 was het eerder de gemeenschap, de *civitas academica* van hoogleraren en studenten, die de universiteit kenmerkte: het vormde de bedrijfscultuur. De organisatie van de universiteit was daar een afgeleide van en simpel in zijn opzet: de duplex ordo, waarbij het bestuur was toebedeeld aan de senaat (voor O&O aangelegenheden) en het curatorium (beheer). In de eerste helft van de jaren 1950 bleek het verval van de *civitas academica*, die zolang het karakter van de universiteit had bepaald, zich voort te zetten en nadat de studenten er zich ook van hadden afgekeerd, richtte het universitair bestuur zich meer op het personeel als geheel en nadrukkelijk op het OP. Er waren dan zo'n zeshonderd OP-leden. Met het werkgeverschap als basis van de verbinding, brak een nieuwe periode aan. De universiteit zette in het vervolg op de activiteiten van de vakorganisatie H.O.P. (bond voor het hoger onderwijs personeel) een programma op met sociaal-culturele activiteiten voor het personeel (waaronder personeelsavonden) en een personeelsblad 'als een poging ons samenhorighedsbesef te versterken' zoals de secretaris in 1954 schreef.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> 'In feite is het hier één grote speeltuin', *Universiteitsblad*, 8 december 2005.

<sup>13</sup> Par. 8.4.3; *Solaire Reflexen*, januari 1954. Het begrip werkgeverschap werd in relatie gebracht met het (universitaire) samenhorighedsgevoel, al stelde de secretaris dat: 'Een werkkring aan een Universiteit onderscheidt zich van andere functies onder meer hierdoor, dat U even moet nadenken, wanneer iemand U vraagt wie eigenlijk Uw werkgever is. Is het de Professor? Het College van Curatoren? De Minister van O.K. en W.? Of misschien die enigszins vage en ongrijpbare persoon: de Staat der Nederlanden?' Hij noemde het even doordenken voor een ieder.

Moderniseerde de gemeenschap zich in deze periode doordat deze nu het gehele personeel ging omvatten, de ontwikkeling van de universiteit ‘als organisatie’, werd evenwel belemmerd doordat de duplex ordo, nog de organisatie vormde van de universiteit. Door de scheiding van bestuurlijke bevoegdheden die deze met zich meebracht, in combinatie met de sterke groei van de universiteit, was er een grote organisatorische en bestuurlijke versnippering opgetreden: in 1970 waren er tegen de 150 instituten, laboratoria en klinieken. De universiteit steeds lastiger te beheren en aan te sturen en als eind jaren 1960 de haast onbeperkte financiering, die in de jaren 1950 en 1960 de sterke ontwikkeling van de universiteit mogelijk had gemaakt, ten einde loopt en er keuzen gemaakt moeten worden, blijkt de duplex ordo krachteloos en machteloos. In dit proces was de WUB (1970) een *game changer*: de wet brengt twee zaken: allereerst een normalisatie van de universiteit als publieke organisatie en de basis voor een moderne, op effectiviteit en verantwoording ingerichte bedrijfsorganisatie die gestuurd wordt op basis van beleid en professioneel management. Hierin was mede een belangrijke rol voor het OP weggelegd. Ten tweede introduceerde de WUB een ‘bestuurlijke gemeenschap’ die, als ware de universiteit een gemeente, samenhang met de universiteit kende in zijn bestuurlijke structuren en deelname daaraan van al het WP, OP en studenten.

### **Normalisatie ten opzichte van de publieke sector**

De komst van de WUB kan gezien worden als onderdeel van de *Managerial Revolution* die zich in westerse universiteiten voltrok, en in Nederland tussen 1970 en 1985. Met de invoering van de WUB werd in feite een proces van normalisatie gestart; deze maakte de Alma Mater tot een publiek bedrijf. De normalisatie uitte zich in eerste instantie vooral in de versterking van de bedrijfsvoering en het bestuurlijk functioneren, wat grotendeels een taak van de ondersteuning werd met nieuwe taken, werkwijzen en functies (*welfare* en *organizational professionals*). Wat betreft bedrijfsvoering, management en beleid ontwikkelden de universiteit en haar ondersteuning zich vervolgens conform ‘the state of the art’ in de publieke sector (tabel 7.5 en 7.7). Het ging gepaard met een sterke schaalvergroting binnen de ondersteuning na 1970 (conclusie 8)

Het proces van normalisatie kreeg in 1997 een extra impuls met de MUB (wet modernisering universitair bestuur) waarbij het medebestuur van de raden werd vervangen door medezeggenschap en het college van bestuur, en de decanen (faculteitsbestuur), meer als een ‘directie’ gingen functioneren en minder als ‘gemeenteraad met gemeente’, zij het flink ingebed in de medezeggenschap en onder toezicht van een Raad van Toezicht. Hiermee beoogde de wetgever de bestuurskracht en slagvaardigheid te versterken.

**Conclusie 7:** Vanaf de jaren 1980 werd beleid in toenemende mate richtinggevend voor de ontwikkeling van de universiteit waarbij zowel wetenschappelijke als maatschappelijke doelen werden nagestreefd. De opkomst van beleid was deel van de verzakelijking die de universiteit doormaakte: geëxpliciteerde ambitie en beleid volgden de gemeenschapsideologie van de *civitas academica* op.

Met de *Managerial Revolution* deed systematisch en professioneel beleid zijn intrede. Tot dan had beleid een ad hoc karakter gehad, neem de planontwikkeling voor de bebouwing van de Johanna-polder (De Uithof), en was het een nevenbezigheid van hoogleraren en curatoren. De WUB beoogde onder meer de opkomst van beleid en in 1970 kwamen de eerste, professionele beleidsmedewerkers binnen. Met de *Indikatieve Beleidsschets* in 1982 was er voor het eerst sprake van een integraal en richtinggevend beleidsdocument. De ontwikkelingen in Utrecht pasten goed in het schema van Dooris

en Lozier (tabel 7.7), wat gelijk een uitdrukking is van de professionalisering van dat beleid. In de decennia na 1982 (tot 2011) stonden drie strategische documenten centraal: 1986: *RUU 2001*, 1997: *Perspectief 2010*, 2008: *A World Class University*. Hierbij werden zowel wetenschappelijke als maatschappelijke doelstellingen nagestreefd.

Beleid werd van toenemende en richtinggevende betekenis voor bestuur en management en werd van steeds grotere betekenis in de relatie met de overheid (hoger onderwijs en onderzoeksplan HOOP, meerjarenaafspraken, prestatieafspraken). Beleid werd steeds professioneler opgezet: 1) het aantal professionele beleidsmakers groeide naar circa 250 (grafiek 4.11) waarvan de helft verbonden met de onderwijs- en onderzoeksprocessen. 2) Planvorming kwam mede tot stand na een breed intern debat en de uitvoering kende een hoge mate van collectiviteit (oa. programma-werkwijze) en 3) planvorming was mede gebaseerd op Institutional Research (tabel 6.4).

Aldus droeg beleid sterk bij aan de gemeenschappelijkheid en eenheid van de universiteit en haar activiteiten. In die zin kan het gezien worden als een opvolger van de gemeenschapsideologie van de *civitas academica*. Deze ambities en beleid hadden directe uitwerking op de ondersteuning zoals in 2008 ook gesteld werd: 'Waar meer ambitie, meer excellentie en ondernemerschap wordt gevraagd, is een adequate ondersteuning een *conditio sine qua non*'.<sup>14</sup> Het was in belangrijke mate de ondersteuning die de beleidsvorming ontwikkelde en begeleidde.

**Conclusie 8:** Schaalvergroting was deel van de normalisatie, en 'verbond' en versterkte de ontwikkelingen van het ondersteunend personeel en de organisatie ervan.

Schaalvergroting was deel van het proces van verzakelijking dat de universiteit doormaakte. Voor 1970 was er van schaalvergroting slechts beperkt sprake geweest: op een aantal grotere instituten na met honderd of meer medewerkers (WP en OP), telde het overgrote deel van de instituten tussen enkele en een tiental medewerkers in ondersteunende functies. Na de invoering van de WUB werden de meeste instituten omgezet in vakgroepen, waardoor er op facultair niveau sprake bleef van kleinschaligheid. Wel ontstonden er facultaire organisaties (faculteitsbureaus) ten behoeve van bestuur, beleid en beheer. Vanaf midden jaren 1980, onder druk van de (landelijke) TVC operatie en bezuinigingen, werd het OP uit de instituten en vakgroepen in grotere, facultaire eenheden gebundeld. Met de MUB in 1997 werden de vakgroepen opgeheven. Vanaf midden jaren 1980 werd de ondersteuning op universitair niveau eveneens in (steeds) grotere eenheden van vergelijkbare dienstverlening georganiseerd (bestuursdiensten). Het ondersteunend personeel, dat in 1970 zo'n 2.450 medewerkers telde, was dat jaar nog georganiseerd geweest in zo'n 150 instituten en het bureau van de universiteit (500 medw.); in 2010, na diverse reorganisatie-rondes, waren de 3.300 medewerkers in zeven faculteiten en acht universitaire diensten ondergebracht (tabel 7.1). In 2010 was 60% van het OP georganiseerd binnen de faculteiten (grafiek 6.6).

De schaalvergroting was deel van de normalisatie waar het bedrijfsvoering betrof, en sloot tevens aan, met name op facultair niveau, op de schaalvergroting die zich binnen de wetenschap voltrok van monodisciplinair, naar multi-, inter- en transdisciplinair waarbij in veel grotere onderzoek- en samenwerkingsverbanden met externe partijen gewerkt ging worden. Versterken van het facultaire niveau was een van de doestellingen van de WUB geweest en dit beleid zou voortgezet worden binnen de universiteit met o.a. de P&C cyclus en interne mandatering, en met de MUB in 1997 (tabel 7.3). Midden jaren 1990 spraken sommigen van de faculteit als werkmaatschappij.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Par. 6.6; *Strategisch Plan UU 2009-2013*, 47-48.

<sup>15</sup> Savenije en Van Rosmalen, *Meer stuwen dan sturen: karakteristieken van universitaire planning*.

**Tabel 10.3 Bundeling ondersteuning RUU/UU in drie 'rondes', 1970-2010**

ca. 1970	1 <sup>e</sup> bundeling	facultair niveau universitair niveau	begin facultaire organisatie (fac. bureau) techniek: werkplaats, OMI, ACCU
1985 - 1990	2 <sup>e</sup> bundeling	facultair niveau universitair niveau	uitbouw fac.org.: bundeling OP bundeling in ca. 30 vakgebiedsbibliotheken dienstverlening (bestuursdiensten) facilitair: FBU en GDL (proefdieren)
(1990 – 2000)	<i>outsourcing</i>		ACCU, OMI, schoonmaak, catering )
2005 - 2010	3 <sup>e</sup> bundeling	facultair universitair	bundeling in 7 faculteiten service centra, matrixorganisatie diensten UB Uithof, UB binnenstad

Schaalvergroting maakte een meer doelmatigheid bij de inzet van personeel en middelen mogelijk en bevorderde daarbij een meer bedrijfsmatige cultuur en werkwijzen inclusief het stimuleren van kwaliteitsbewaking en -bevordering. Schaalvergroting droeg eveneens bij aan de ontwikkeling van het OP: door de schaalvergroting ontstond er ruimte voor specialisaties en functiedifferentiatie en, zoals al bij de vorming van de universitaire werkplaats rond 1970 werd betoogd: 'Dat een en andere zo georganiseerd moet worden, dat er voor de technische medewerkers een goed werkklimaat en maximale opleidings- en ontplooiingskansen mogelijk zijn'. (par. 4.7.1).

Effect was tevens dat de inzet van ondersteunend personeel organisatorisch werd losgekoppeld van de organisatie van onderwijs en onderzoek. Onderwijs en onderzoek waren organisatorisch vanaf de jaren 1980 van elkaar waren ontkoppeld, onder andere met een (landelijk) stelsel van onderzoeksscholen en onderwijsinstututen (tabel 6.7, 'Utrechtse Ruit').<sup>16</sup> Het bood daarmee de mogelijkheid van beleid op het niveau van de ondersteuning en zaken als kwaliteitszorg zoals eveneens het geval was bij de onderzoek en onderwijs.

**Conclusie 9:** De ontwikkeling naar een grootschalig aanbod van dienstverlening versus de kleinschalige vraag naar dienstverlening, was (en is) niet zonder spanning

Maar de schaalvergroting en de organisatorische verzelfstandiging van de dienstverlening riep wel bezwaren op doordat er organisatorische en procesmatige afstand ontstond tussen gebruikers (opdrachtgevers) en dienstverlener. Of het nu het bezwaar was van Organische Chemie in 1969 tegen het overplaatsen van de eigen technici naar de universitaire werkplaats ('de directe samenwerking tussen researchwerker en instrumentmaker'), of dat het bezwaar was van de faculteitsdirecteuren tegen de centralisatie van de financiële administratie in 2001 ('verlies van service op maat'), er was veelvuldig verzet tegen de schaalvergroting (par. 6.3.2 en 6.5.2).

Soms was het het OP, de betrokken medewerkers zelf, die zich bij gelegenheid hiertegen verzetten zich bij gelegenheid, en dan met name tegen de reorganisaties die de schaalvergroting vorm gaven. Verdere specialisatie van werkzaamheden die hierbij werd ingezet, kon nogal eens niet op de instemming van betrokkenen rekenen. Velen meenden dat voor hun taakvervulling van belang was dat

<sup>16</sup> De organisatorische scheiding tussen onderwijs en onderzoek en een verzelfstandiging van ondersteunende diensten was al in de *Indikatieve Beleidsschets* uit 1982 bepleit en bleef daarna beleid; het zou landelijk beleid worden. Oogmerk hierbij was kwaliteit en doelmatigheid. (*Indikatieve Beleidsschets*, 6).

er van een directe betrokkenheid met de opdrachtgever sprake was, of met het onderdeel waar de opdracht voor werd verricht. Veelvuldig kwam dit naar voren, onder andere bij de faculteit Letteren in 2007 als deze de facultaire organisatie in 'functionele ketens' gaat organiseren. Daarbij werden onder andere de onderwijssecretariaten gebundeld. Het riep bezwaren op bij de departementen, mede bij het betrokken OP: voor Corrie van Keulen betekende dit dat zij verhuisde naar de Drift en: 'geen werk meer specifiek voor Nederlands [deed] en het contact verdween. 'Lopendebandwerk' was het geworden, de sfeer was niet goed en ze miste die van de Trans enorm'.<sup>17</sup>

Voor een deel van de diensten en processen is deze 'afstand' van minder belang (bijvoorbeeld campusbeheer van De Uithof, administraties), voor een ander deel van de diensten echter weer wel. Daarbij is er een discrepantie ontstaan tussen de grootschaligheid van het aanbod en überhaupt de grootschaligheid van systemen waar mee gewerkt werd zoals de grootte van de organisatie, de langdurigheid van processen, het structurerend karakter van planning en beleid, en de veelal kleinschalige, concrete vraag naar dienstverlening (tabel 7.1). Op verschillende wijzen werd gepoogd deze afstand te overbruggen en te leveren op basis van 'maatwerk'. Vraaggericht werken, dat vanaf de jaren 1980 zijn intrede deed onder invloed van het marktdenken in de management filosofie van het New Public Management, moest naast de efficiency verbeteren, de opdrachtgever betrokken houden bij de dienstverlening en de dienstverlening op maat laten zijn. In 1991 werden er Raden van Toezicht bestaande uit gebruikers ingesteld bij diensten als het faciliteiten-bedrijf, de universiteitsbibliotheek en computercentrum. Later kwamen er shared service centra die op basis van contracten afspraken maakten met de opdrachtgevers cq. gebruikers.

**Conclusie 10:** Door de groeiende betekenis van de werkzaamheden van het OP en veranderde maatschappelijke opvattingen ten aanzien van arbeidsverhoudingen, veranderde tevens de positie van het OP binnen de universitaire gemeenschap.

In het interbellum kwam er (enige) erkenning voor het ondersteunend personeel, vooral voor de instrumentmakers, zoals onder andere bleek uit het voordragen voor koninklijke onderscheidingen. Zeker de vakorganisatie H.O.P. droeg bij aan het aanzien van het OP. In de jaren 1950 verdween de ideologie van de *civitas academica* als 'de universitaire gemeenschap' waarmee (eindelijk) de weg vrijkwam voor andere, meer bedrijfsmatige verhoudingen. Symbolisch was dat er in 1954 een blad verscheen, specifiek voor het OP (*Solaire Reflexen*) en de universiteit de organisatie van sociaal-culturele activiteiten overnam van de H.O.P. In de jaren 1960 werden deze activiteiten gezamenlijk voor OP en WP opgezet.

Met de WUB werd de universitaire gemeenschap een 'bestuurlijke gemeenschap' bestaande uit al het WP, OP en studenten: een soort gemeente rond de gemeenteraad (universiteitsraad). De betrokkenheid tussen universiteit en OP werd verder ontwikkeld met de invoering in de jaren 1980 van een stelsel van medezeggenschap in de diensten en werkoverleggen. Met de MUB (1997) werd het idee van een 'bestuurlijke gemeenschap' losgelaten en werd de relatie tussen medewerkers en studenten, en de universiteit, meer een relatie met werknemers en met onderwijsvolgenden waar het de studenten betrof. Vanaf de jaren 1990 werd er expliciet ingezet vanuit het universitair bestuur op betrokkenheid en community vorming, op netwerkvorming bij het OBP en een meer persoonlijke en service relatie tussen universiteit en medewerker met MyUU en services als loopbaanbegeleiding. In 2023 besloot de universiteit het verschil tussen WP en OP te laten vervallen, althans in de titulatuur en

---

<sup>17</sup> 'OBP'ers weg bij Geesteswetenschappen', *DUB*, 28 mei 2007; Van Lieshout, *200 jaar Utrechtse neerlandistiek*, 72.

verder te spreken van universitair personeel: ‘Want beide groeperingen spelen een rol in wat de universiteit wil bereiken, namelijk het verzorgen van academisch onderwijs en het verrichten van onderzoek’.<sup>18</sup> Daarbij wordt het teamwerk steeds belangrijker en het onderscheid in ondersteunend en wetenschappelijk van minder belang.

Het geeft kort de veranderde positie en aanzien aan, van het OP. Hiervoor zijn twee oorzaken aan te wijzen. De eerste is dat de inbreng van het OP van meer betekenis werd waar het de O&O processen betrof én in het functioneren van de universiteit, met name in de sfeer van de bedrijfsvoering. Tegelijk is het karakter van de universiteit veranderd, mede omdat de samenleving veranderde. De standensamenleving die in 1876 domineerde en tot na de Tweede Wereldoorlog zijn sporen naliet, kende zijn equivalent in de toenmalige universitaire gemeenschap, de *civitas academica*. In de jaren 1960 veranderde de samenleving en met de WUB veranderde de universiteit en werd het OP, in ieder geval formeel en wat betreft bestuurlijke inbreng, gelijkwaardig geacht aan het WP en de studenten. Maar er was gelijktijdig een informalisering van de verhoudingen in deze periode gaande. Geciteerd werd al Lucy Sundquest die in 1971 ging werken als secretaresse bij een afdeling van de Hoofdafdeling Bouwzaken en Huisvesting: ‘Je noemde elkaar bij de achternaam, tenzij je vrouw was en typte. Dan heette je gewoon Lucy. Ook de heren onderling noemden elkaar bij de achternaam. En de leiding sprak je toen eigenlijk nooit’. (par. 2.5.2). In de jaren 1970 gingen echter, op een aantal oudere collega’s na, de medewerkers elkaar bij de voornaam aanspreken.

#### **10.4 Verder onderzoek**

Hopelijk heeft deze studie niet alleen het inzicht in de betekenis en ontwikkeling van de ondersteuning vergroot, maar tevens de relevantie van onderzoek hiernaar onderstreept. In hoofdstuk 1 (par. 1.7) was de verwachting uitgesproken dat ontwikkelingen bij andere universiteiten waarschijnlijk in grote lijnen vergelijkbaar zijn met die in Utrecht. Dit omdat de ontwikkeling van de ondersteuning veel meer aan algemene invloeden onderhevig was, dan aan specifieke, lokale omstandigheden. Bovendien kent Nederland een sterk uniform stelsel van universiteiten en zijn de verschillen tussen universiteiten beperkt. Maar voorsnog is dit een veranderstelling die nader onderzoek rechtvaardigt. Bovendien zijn er tal van meer specifieke aspecten denkbaar waar het de ontwikkeling van de ondersteuning betreft, die nader onderzoek rechtvaardigen als bijdrage aan de universitaire en wetenschapsgeschiedenis.

Dat geldt evengoed de actualiteit: het functioneren van de ondersteuning is vaak een onderwerp van gesprek en soms kritiek. Dat zal ongetwijfeld zo blijven. Tegelijkertijd veranderen de primaire processen en verandert de rol en betekenis van het OP. Een thema dat in ontwikkeling zal blijven, en in de organisatie centraal staat, is het vraagstuk van hoe vraag en aanbod op een doelmatige wijze te combineren en de afstand tussen gebruiker en dienstverlener te beperken. Het functioneren van de universitaire organisatie in al haar onderdelen is dan ook een belangwekkend vraagstuk voor wie direct betrokken is bij onderwijs en onderzoek. Een goed functionerende ondersteuning is geen vanzelfsprekendheid, maar vraagt permanente aandacht en inzet: het is de zorg voor het goede verloop.

#### **10.5 ‘Die zorg droeg voor dit goede verloop’**

De titel van dit onderzoek luidde: ‘die zorg droeg voor dit goede verloop’. Daarmee werd verwezen naar een dankwoord dat hoogleraar-directeur Adriaan de Vooyo van het Geografisch Instituut, uitsprak in 1955 bij het ambtsjubileum van de amanuensis Jan Raatgever. De Vooyo dankte

---

<sup>18</sup> *Begroting RUU 1920*, toel. 4; ‘De UU spreekt van universiteitspersoneel’, *DUB*, 6 september 2023.

### *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

hem voor 'de regelmatige gang van zaken in het instituut', waar Raatgever een bijdrage aan leverde. Wetenschappelijk werk was niet denkbaar zonder adequate ondersteuning bij de onderwijs en onderzoeksactiviteiten en is niet meer denkbaar zonder een ondersteunende en veelal complexe organisatie zoals deze met name na 1970 is ontstaan. Het is in hoge mate een taak van het ondersteunend personeel geworden deze universitaire organisatie te laten functioneren in al haar aspecten. Ook dit was en blijft 'zorg dragen voor het goede verloop'.

Over het geheel van dit onderzoek bezien kan gesteld worden dat 'het goede verloop' door de tijd heen veranderde en kon veranderen. Het object van zorg veranderde, breidde zich uit, vernieuwde zich en stelde andere en vaak meer eisen. Begon het met eenvoudige werkzaamheden in een laboratorium, honderd jaar later was er sprake van zeer geavanceerde technieken en processen waar een laborant zorg voor had. De zeer grote lijn in de ontwikkeling van het ondersteunend personeel is groei in taken, groei in aantal en groei in vakbekwaamheden. Het is niet verwonderlijk dat dan ook de positie van het ondersteunend personeel binnen de universitaire gemeenschap veranderde: groei in betekenis.



**Summary in English**

**Bijlage 1: *De Universiteit in Transitie*: een commentaar**

**Bijlage 2: berekeningsgrondslagen medewerkers**

**Bijlage 3: Bronnen en literatuur.**

**'Who ensured this good progress'; the professionalisation and organisation of the support staff and support services at the Utrecht University in a historical perspective (1876-2011).**

**Summary in English**

**Introduction**

'Who ensured this good progress' ('Die zorg droeg voor dit goede verloop') refers to the work and services of the support staff at the Utrecht University.<sup>1</sup> The present study describes the development of support activities and staff at this university, particularly their evolution towards greater professionalism and a business-like approach, for the period between 1876 and 2011. In the rich tapestry of the history of universities, attention has seldom been paid to the history of the support staff, their activities, services, and the way in which this support was organised.<sup>2</sup> There are several reasons why the university's support activities and staff deserve more attention (including, but not limited to attention from historians) regarding their functioning and development. The most important of which lies in the relevance of the tasks and services that the staff provide in support of education, research, services to society, and for the proper functioning of the university organisation. Additionally, their numbers provide a reason: this staff constitute between 45 and 50 percent of the total staff at Dutch universities, including Utrecht University. A third reason that should not be overlooked is the longstanding discussion about the nature, scope, and functioning of academic support. This discussion ties into a broader social debate about service provision and its organisation in the public sector: some historical perspective can be helpful here.

**1876-2011**

The year 1876 was chosen as the starting point because it was the year that the Higher Education Act decreed that research should be a task of the (Dutch) universities, giving a powerful impetus to the modernisation of science. This modernisation brought with it a need for laboratories, workshops, and (scientific) libraries and staff to work in them as clerks, technicians, et cetera. 2011 was chosen as the end of the study period because in that year the knowledge centre De Uithof, located east of the city of Utrecht, was renamed Utrecht Science Park, in more than a symbolic expression of the increased collaboration between knowledge institutions, the business community, social organisations, and government in Utrecht.<sup>3</sup>

Many changes that occurred between 1876 and 2011: at the end of the nineteenth century, the entire university had only a few dozen employees, mainly servants, gardeners, and lab assistants, in a just a handful of institutes and laboratories. Over a century later, more than 3,000 highly specialised employees were working in supporting roles across seven faculties and eight central services. These changes were significant, aside from the sheer numbers. They required different organisational approaches while also changing the nature and composition of the support activities.

---

<sup>1</sup> This reference was made by professor and director of the Geographical Institute, Adriaan de Vooy, in 1955 when he thanked Jan Raatgever, amanuensis, for its 25 years of service for the institute. Until 1992 the university was known as Rijksuniversiteit Utrecht. The author is grateful to Robert Smith for his translation.

<sup>2</sup> Almost all of the scholarly attention paid to this issue has gone - and continues to go - to the history of science itself, scientists, ideas, and results, and to the university as a social institution. Considering the considerable impact that science and the university have had on society, this attention is entirely understandable and justified.

<sup>3</sup> These two dates correspond to the first and third *academic revolution* described by Etzkowitz.

## Research Design

The central question in the research was: Under which circumstances and influences did the support at Utrecht University develop in terms of personnel and organisation between 1876 and 2011, and in which manner did this development occur? To answer this, the study was structured along two lines. One used historical research into the development of the personnel in support functions and the organisation of the university and its support. The other involved conducting an analysis of these developments using the concepts of employee expertise and professionalisation, as well as the commercialisation and modernisation of the organisation and university community.

The historical research is embedded in several concepts developed by historians and innovation scientists, particularly those described by Henry Etzkowitz and Arie Rip. Central to this was the concept of socialisation of the university and science: the ongoing intensification of the interaction between the university, science, and society. The second approach - the analysis of professionalisation and modernisation - is based on existing literature and research on professionalisation and the development of organisations in the (semi-)public sector. This focused especially on concepts developed by Mirko Noordergraaf (professionalisation), Henry Mintzberg (management), Michael Dooris and Gregory Lozier (policy phases), and Helena Cooper-Thomas and Neil Anderson (organisational socialisation). Based on this, a framework consisting of nine characteristics was established, allowing for a thematic analysis of the developments in terms of: 1) employee professionalisation (including growth in skills), 2) the commercialisation and modernisation of the organisation, and 3) the modernisation of the university community. Each has three subthemes.

## Overview

Chart 1 presents a schematic overview of the analyses based on these characteristics:

<b>Chart 1: professionalisation and modernisation support staff and organisation RUU/UU 1876 – 2011</b>						
<b>Characteristic:</b>	<b>1876-1916</b>	<b>1916-1951</b>	<b>1951-1971</b>	<b>1971-1982</b>	<b>1982-1997</b>	<b>1997-2011</b>
<b>development professionalcompetence supporting staff:</b>						
(1) <i>presence of professionals</i>	-	-	+/-	+	+	+++
(2) <i>job development, specialisation and division of labor</i>	-	+	++	+/-	+	++
(3) <i>training organised by the university</i>	-	+	+	+	+	++
<b>rationalisation and optimisation of the organisation:</b>						
(4) <i>development of structures</i>	-	-	-	++	++	++
(5) <i>development of management</i>	-	-	+/-	+	++	++
(6) <i>development of policy and planning</i>	-	-	+/-	+	++	++
<b>a professional community:</b>						
(7) <i>organisational socialisation</i>	-	+	+	+	+	+/-
<i>(by selforganisation)</i>	-	-	+	+	+	++
<i>(by the university)</i>	-	-	-	++	++	+
(8) <i>participation (formal regime)</i>	-	-	-	-	+/-	+
(9) <i>ethics: norms and values made explicit</i>	-	-	-	-	+/-	+

- : no or hardly any development, +/- : some increase, + : limited increase, ++ : strong increase

## Functions, Skills, and Professionals

The development of the university's staff between 1876 and 2011 was marked by three overlapping trends: 1) expansion, renewal, differentiation, and specialisation in terms of job roles, 2) evolving and

increasing expertise, and 3) the emergence of professionals as part of the support staff. The ensemble of support roles underwent significant changes influenced by several background factors, particularly during the periods 1920-1935, 1955-1975, and after 1995.

Technological advancements and developments in scientific practice were obvious influences. During the interbellum, there was a strong modernisation of monodisciplinary research, especially in workshops and laboratories (institutes). This modernisation effort intensified from the 1950s to the 1970s due to increased monodisciplinary specialisation. This period also saw the introduction of new materials (plastics) and the advent of the first computers. From the 1980s onwards, multi- and interdisciplinary research gained prominence with new methods and organisational forms, and notably, the 'digital world' came into play. This required the constant acquisition of new knowledge and skills, including among the support personnel. The impact of new technologies was not limited to workshops and laboratories; 'office work' was also directly affected with different accounting systems, computers, automation, ICT, et cetera. The expansion of the task portfolio of the university and its support also played a more significant role than one might expect in the staffing and organisational development of the support activities. The range of tasks expanded to address the increasing importance of the university and science to society, such as more students and socially oriented research, and society's increasing demands on the university's functioning. This led to the creation of many new tasks and activities, and therefore staff positions. Before the Second World War, the support staff's task portfolio mainly included offering support in workshops and laboratories. After the war, it expanded to include management and administration, as well as staff and student support (personnel and student affairs). Starting from the 1970s and '80s, management and policy tasks emerged that were mostly, but not entirely, included in the university's support activities.

This task expansion had two consequences. First, we see a shift in the composition of the support: particularly between 1950 and 1970, there was a move towards more generic support – support common to any organisation – and less specific, education and research-bound support. Before 1950, the ratio was approximately two-thirds specialist support and one-third generic. After 1970, this ratio was roughly 50-50. The specialist support activities underwent a dramatic development, especially after 1990: the scope of 'classic' support for education and research in workshops and laboratories decreased from nearly 1,000 FTEs around 1970 to about 200 in 2010. This was primarily due to computerisation, automation, and the application of ICT. At the same time, there was growth in areas such as student support, coordination and logistics, ICT, management, and policy.

The second consequence was that the many new roles and specialisations also contributed to the rise in the staff's average educational and functional level, as they were often specialised roles. The average education level had already been increasing due to developments in technology and scientific practice. This was most evident in the emergence and growth of (new) professionals in support roles, such as study advisors, public relations officers, HR officers, policy makers, or managers. These and several other roles can be described as a profession based on their education, autonomy, membership in a professional organisation, et cetera., in accordance with the descriptions by Harold Wilensky and the concept by Mirko Noordergraaf. Noordergraaf also links the emergence of several professions to the rise of large and often complex social institutions and welfare arrangements. A comparable, albeit more limited, phenomenon occurred at Utrecht University, particularly after the 1970s. By 2010, between 20 and 25 percent of this personnel support staff could be described as professionals.

## **Organisation and Management**

The second development explored and analysed in this study is that of the evolution of the university's (working) organisation: how it has changed, and how its management evolved. The introduction of the *Wet Universitaire Bestuurshervorming* (University Management Reform Act, WUB) in 1970 was a watershed in the organisation of the university and its support functions. Until then, the university had been organised based on the duplex ordo (separation of roles), which had little administrative power. And as the university and scientific community grew, the organisation by 1970 the organisation comprised around 150 institutes, laboratories, and clinics, all operating largely autonomously. The WUB is best known for democratising the governance of the university and its components. The university transitioned from a professor-led institution to a modern organisation with significant input from the entire university community. While this was important, for this study it was even more critical that in addition to decision-making by councils and boards, the university was structured like other public organisations: a pyramid structure with internal procedures and delegation of authority, and with clear lines of accountability. This structure encouraged greater efficiency and a business-like approach, along with accountability to society. Over time, the organisation's modernisation also contributed to strengthening the faculty-level position within the hierarchical pyramid, granting it greater administrative leeway. The Modernisation of University Management Act (MUB) of 1997 also contributed to this by eliminating the basic level of departments, leaving the university organisation with just two administrative and managerial 'layers': the university level and the faculty level.

The WUB not only modernised the university organisation, but also normalised it by aligning it with developments in the (semi-)public sector. This was particularly noticeable in the organisation of support activities. In the new structure, support staff and services could be organised more effectively and efficiently through upscaling and with management and policy specifically aimed at support. This also presented more opportunities for specialisation and quality control. This development sometimes was criticized by the support staff and (local) management because economics of scale often brought with it an organisational separation of client en service provider.

At the university level, there were three 'rounds' of reorganisation and re-structuring of the support activities between 1970 and 2010. The support organisation was also decoupled from the direct teaching and research environment — a decoupling that also occurred between teaching and research. Around 1970, there was a merging of some of the 40+ institute workshops into a university workshop (with annexes), a merger of audio-visual support into one service, and a consolidation of computer and computing facilities. In the second half of the 1980s, there were reductions and mergers of departmental libraries from nearly 150 to about 30 (in addition to the university library), a centre for test animals, and the merging of most of the facility services like cleaning, building maintenance, and catering. Between 2005 and 2010, there was further consolidation of faculty support (about 2,000 FTEs) across seven faculties, and of the central services (about 1,350 FTEs) into eight services and service centres. It was also during this period that all of the separate libraries were combined into two: one library in De Uithof and one in the city centre.

This study also demonstrated that the development of support activities after 1970 aligned with general trends regarding organisation and management in the public sector. It was part of the normalisation of the university organisation. Starting from the mid-1980s, the philosophy of New Public Management was reflected in the support organisation's working methods and organisation, for example by working on a demand-driven basis, often on a contractual basis, and with service centres instead of departments. Some services were also outsourced. The philosophy of New Public

Governance, which followed NPM, entered Utrecht's support activities starting around 2000 by scaling up the organisation and making it more flexible, the widespread application of ICT, and the certification of some of the services and audits. This was not a phenomenon unique to Utrecht, but also applied to other Dutch universities, partly due to (national) government policy.

The professionalisation sought by the WUB also included the development of (professional) policy for governance. This was an important element in the West-European managerial revolution. Also, like other Dutch universities after 1970 we begin to see the development and evolution of policy, comparable to the policy development at North American universities.<sup>4</sup> When the first policy consultants arrived in the 1970s, they were primarily concerned with capacity planning aimed at a justified distribution of resources. Strategic thinking emerged in the mid-1980s, with a specific department within the university office developing development plans and organising planning processes. In 1982, an initial step was taken towards an integrated, long-term perspective (*Indikatieve Beleidsschets*), which was elaborated in the RUU 2001 strategic plan in 1986. Utrecht University would continue to develop its European ambitions as a beckoning horizon in the years that followed. In the latter half of the 1990s, a new phase in policy development emerged with a new strategic plan: *Perspectief 2010*, in which the university's mission became more guiding for policy and strategy than before. That mission was also further elaborated, focusing on both internationalisation and collaboration with other knowledge institutions, the business community, and social organisations. Policy, like management, became largely a task of the support organisation, especially concerning the preparation and implementation of decisions. Policy evolved from 'instruction' to an informed 'dialogue'. Research has shown that in 2010 the university employed around 235 FTEs of policy consultants, half of whom worked directly for education and research. This represented about 10 percent of the support staff. They also formed a significant percentage of the (new) professionals.

### **From Civitas to Community**

The third aspect explored in this study is the evolution of the university community, particularly the position of this personnel within it. At the end of the 19th century, the Netherlands was still a class-based society, which largely influenced the relationships within the university. This continued to play a role until the 1950s, but during the interbellum there was a growing appreciation for the support staff's work. After World War I, this staff began to organise themselves into the Union for Higher Education Personnel (HOP) and in the social democratic trade union. The former greatly contributed to enhancing the prestige of the support staff and their involvement in the university. However, they were not yet considered to be part of the university community: the *civitas academica* was only open to professors and students.

This began to change in the 1950s due to the university's growth. In 1950, it had about 1,000 employees (academic and support staff). That number had doubled by 1960. At the same time, the remnants of the class society and *civitas academica* began to fade. In 1954, a staff magazine for support personnel was introduced. It was a sign of recognition, but above all, a targeted attempt to involve the OP in the university. In these years, a socio-cultural program was launched with the same goal of 'strengthening the sense of belonging,' as a university administrator wrote. This personnel gradually became part of the university community, as it was increasingly recognised that they 'ensured the smooth running' of affairs in the institutes, as noted by a professor-director in 1955 in a word of thanks to an amanuensis.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Dooris and Lozier, *Adapting Formal Planning Approaches*.

<sup>5</sup> Which was later used as the title of this study.

With the introduction of the WUB in 1970, the university community was 'folded' around the administrative system of councils and boards, within which support staff, academic staff and students were given a formally more or less equal position. In the 1980s, this was supplemented by an extensive system of employee participation at the workplace, with service councils and work committees. In this period, the emancipation of female employees was encouraged through national policy and the self-organised 'women's network'. Equal treatment therefore became an important issue. Starting from the mid-1990s, the university administration undertook a wide range of activities to involve all employees, not just support personnel, more in the university as such, and also made use of the opportunities that ICT had begun to offer. One's own position in the work process became less relevant; the focus was more on fostering a modern sense of community.

### **A Changed Position**

There is a world of difference between the situation in 1876 and 2011. That applies first to developments in scientific practice, developments in research and education. The degree and manner in which knowledge, methods, and technology have developed can only be described in superlative terms. Throughout this period, there was an intensification of the relationship between science, the university, and society. This 'socialisation' not only influenced the development of science, with more socially relevant topics in research and education, but also impacted the organisation of the university. The social (and political) demand for efficiency, social utility, and accountability contributed to the normalisation initiated after 1970. In the period studied, the classical, small-scale, and closed professors' university (*civitas academica*) transformed into a large-scale, internationally operating, and business-like scientific organisation; although the binding idea and ideal of a community based on curiosity, knowledge acquisition, and transfer, remained.

The services provided by support staff to facilitate education, research, and the functioning of the university have changed over time and were able to change. The development of support was therefore a constant process of adaptation to changing needs and circumstances. But it also involved facilitating new developments. For example, when the first (academically trained) analyst, Bertha Grutterink, joined the Laboratory for Physiological Chemistry in 1921, it was a result of the modernisation of scientific practice that was taking place at that time, and at the same time, the arrival of analysts was a prerequisite for continuing this modernisation. Along with the ability to adapt and contribute to the conditions for development, there is a third quality in the staff that particularly became evident in the normalisation of the university organisation after 1970. Namely, that the functioning of the university largely became the task of the support staff who, in that sense, also ensured the smooth running of the university's operations. In several respects, this personnel therefore became a pivotal part of the university.

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*



## Bijlage 1: *De Universiteit in Transitie*: een commentaar

Tijdens de eindredactie van dit proefschrift verscheen *De Universiteit in Transitie* van de hand van Henk Kummeling, Manon Kluijtmans en Frank Miedema, respectievelijk rector van de Utrechtse universiteit, vicerector Teaching and Learning en vicerector Onderzoek. Zij richten zich op de toekomst van de universiteit, op hoe deze over pakweg een jaar of tien zou kunnen functioneren: ‘Om na te denken over een wenkend perspectief dat een stevige basis heeft in de realiteit, in de ontwikkelingen die we om ons heen zien’.<sup>1</sup> Zij passen in een goede traditie van bestuurders en wetenschappers die hun verwachtingen en visie uitspreken.<sup>2</sup>

In het kader van dit proefschrift is de publicatie van Kummeling c.s. zeker interessant en te waarderen omdat zij, in tegenstelling tot de meeste vergelijkbare toekomstperspectieven, expliciet aandacht besteden aan het functioneren van die toekomstige universiteit, aan het ‘hoe’ en daarbij mede aandacht voor het personeel in ondersteunende functies. Ook in ander opzicht is hun publicatie interessant voor het hier gepresenteerde onderzoek naar de ontwikkeling van de ondersteuning. Voor Kluijtmans en de haren, is de ontwikkeling van en naar *open science* namelijk gaande en bovendien gewenst, waarbij *open science* gezien kan worden als een volgende intensivering in de vermaatschappelijking van universiteit en wetenschap.<sup>3</sup> Daarmee sluit het idee van *open science* aan op de in dit proefschrift beschreven vermaatschappelijking; een belangrijke drijfveer in de ontwikkeling van de universiteit en haar ondersteuning.

*De Universiteit in Transitie* biedt de nodige inspiratie voor debat, waar de schrijvers toe uitnodigen. Hun gedachtegang verdient evenwel op een aantal punten enig commentaar, waarbij de in dit onderzoek beschreven ontwikkeling van de ondersteuning als spiegel kan worden voorgehouden. Dit commentaar is te vatten in drie thema’s: ‘het begrip universiteit’, ‘vraag, aanbod en organisatie’ en ‘gemeenschap en betrokkenheid’.

### Het begrip universiteit

Het perspectief van *open science* vraagt om een universiteit die daar invulling en uitwerking aan kan geven en deze zal, haast per definitie, anders van karakter zijn dan de huidige. Hierbij speelt het ‘begrip universiteit’ een rol. Kummeling et al. benaderen de universiteit primair als een gemeenschap: ‘Een universiteit bestaat eerst en vooral uit haar mensen. (...) De universiteit [is] in essentie een abstracte en levende entiteit die wordt gevormd door haar gemeenschap’.<sup>4</sup> Het betoog bepleit dat de universitaire gemeenschap zich duidelijker zou moeten vormen en tonen, en dat deze tegelijk wat betreft samenstelling en functioneren aan vernieuwing toe is. Wat betreft de opstellers zullen in de beoogde gemeenschap ‘teams’ een centrale plaats innemen.<sup>5</sup>

De universiteit als gemeenschap is een rode draad in de geschiedenis van de universiteit te beginnen bij de oorsprong in de middeleeuwen: als beeld en ideaal en soms als praktijk. Het ideaal van een

---

<sup>1</sup> Kummeling et al., *De Universiteit in Transitie*, 2, 215.

<sup>2</sup> Zie bijvoorbeeld: Hugo Kruyt, *Hoge School en Maatschappij* (1931), Hans van Ginkel, *University 2050. The Organisation of Creativity and Innovation* (1994); Bert van der Zwaan, *Haalt de universiteit 2040? Een Europees perspectief op wereldwijde kansen en bedreigingen* (2017).

<sup>3</sup> Kummeling et al., *De Universiteit in Transitie*, 20: ‘In de kern gaat het bij *Open Science* om het versterken, of misschien wel herstellen, van de verbinding tussen wetenschap, en in het bijzonder die in universiteiten, en de samenleving. (...) Dus de bedoeling is om de samenleving meer naar binnen te halen. Ook is het de bedoeling om meer terug te geven aan de samenleving door de resultaten van het werk, in de vorm van publicaties en data vrijelijk ter beschikking te stellen.’

<sup>4</sup> Kummeling et al., *De Universiteit in Transitie*, 125.

<sup>5</sup> Het samenstellen van teams zou met name een taak moeten zijn van faculteiten (idem, 66).

autonome gemeenschap waarin het ontwikkelen en bediscussiëren van kennis en inzichten centraal staat en met gedeelde waarden over het hoe, wat en waartoe. Dit is wat de auteurs voor ogen lijkt te staan, zij het dat zij direct erkennen dat een gemeenschap niet op zichzelf staat en kan staan. Bij het uitwerken: 'moet dan ook het oog gericht zijn op de organisatie van de universiteit'.<sup>6</sup> Maar hoewel daar vele opmerkingen over worden gemaakt, blijven er twee vragen onbeantwoord.

De eerste vraag is hoe de gedachte organisatie er uit kan zien in relatie tot het idee van een gemeenschap gebouwd op en rond teams. Daarbij speelt tevens de positie en betrokkenheid van het OP en van de ondersteunende organisatie. In *De Universiteit in Transitie* wordt participatie vanuit de ondersteuning in de teams bepleit en ook anderszins zoals in 'gemengde teams'. De gedachte erachter is tweërlei: ten eerste komen er steeds meer functies waarbij het onderscheid tussen WP en OP hybride is. Ten tweede zijn: 'niet-academische werkzaamheden onmisbaar in het faciliteren van de primaire processen, en alleen als alle medewerkers zich daarbij betrokken voelen en er goede communicatie over en weer is, zal de dienstverlening optimaal kunnen zijn'.<sup>7</sup> Het zijn constatering die in het onderzoek naar de ondersteuning naar voren kwamen; het onderscheid OP en WP is op veel plekken aan het vervagen. Echter, het blijft wenselijk een beeld te schetsen hoe de ondersteunende dienstverlening georganiseerd kan worden, temeer daar een deel van het OP als taak heeft het functioneren van die organisatie en de bedrijfsvoering die daar deel van uitmaakt.

De tweede vraag richt zich op de universiteit als publieke organisatie. Vanaf 1970, met de invoering van de Wet Universitaire Bestuurshervorming, heeft de universiteit een proces van normalisering doorlopen waarbij zij werd tot een moderne, publieke instelling met een professionele bedrijfsvoering en bestuur. Voorbij was het eilandenrijk dat tot 1970 onder de duplex ordo gegolden had met zo'n 150 grotendeels autonome instituten, klinieken en laboratoria. De noodzaak daartoe was gelegen in de toenemende omvang en complexiteit van de universiteit, de wens om meer doelmatigheid en verantwoording en de behoefte aan meer bestuurs- en ontwikkelkracht.

De universiteit is nog steeds een publieke instelling en wel een van hoog, professioneel niveau. Dit heeft niet alleen betrekking op het onderwijs en onderzoek. Wie een onderzoek als van Berenschot uit 2011 leest, kan constateren dat de ondersteuning conform 'the state of the art' is, vergeleken andere universiteiten en publieke sectoren; dit mede door de vrij permanente reorganisatie van faculteiten en centrale diensten vanaf het midden van de jaren 1980.<sup>8</sup> In dit proefschrift is dat verder onderbouwd. De samenleving had groeiende verwachtingen ten aanzien van de universiteit en heeft deze nog steeds. Het zijn bovendien niet alleen verwachtingen en inhoudelijke vragen op het vlak van onderwijs en onderzoek. Het gaat tevens om zaken als kwaliteitsbewaking, doelmatigheid, ontwikkelkracht, transparantie en verantwoording, continuïteit en bedrijfsvoering. Deze zijn nu onder andere geborgd in de universitaire organisatie.

Het is goed denkbaar dat teams een centrale rol gaan vormen in de universiteit van de toekomst en dat aldus het ideaal van gemeenschap nieuwe energie gaat krijgen en geven; de geboden argumenten ervoor zijn in ieder geval sterk. Dan nog is er de vraag naar de inbedding of verbinding met een organisatieconcept en welk. De 'universiteit als gemeenschap' en de 'universiteit als organisatie', bezien elk op zich de universiteit en haar functioneren op een andere wijze. Zij delen

---

<sup>6</sup> Kummeling et al., *De Universiteit in Transitie*, 3.

<sup>7</sup> Kummeling et al., *De Universiteit in Transitie*, 141.

<sup>8</sup> *Benchmark Berenschot*, 2011, 11, 16.

tegelijkertijd echter een dieper liggend probleem. Namelijk hoe de gewenste en vaak aanwezige kleinschaligheid en flexibiliteit, die past bij de concrete onderwijs- en onderzoeksprocessen en het maatwerk in de maatschappelijke dienstverlening, te combineren met de grootschaligheid van meerjarenplanning, organisatiemodellen, optimale onderwijsroostering, procedures en systemen, verantwoording, doelmatigheid, structuren, de middelenverdeling en de universiteit als juridische entiteit. Het is gelijk de vraag naar de eenheid van organisatie en de vraag naar de gewenste ondersteuning.

De geschiedenis laat zien dat de universiteit zowel een gemeenschap is als een organisatie. Dat maakt haar bijzonder, ook in het veld van publieke organisaties. Bij het nadenken over de vormgeving van de ‘open science university’, hoe deze kan functioneren, kan dan niet volstaan worden met het beschrijven van de gemeenschap.

### **Vraag, aanbod en organisatie**

Aan de ondersteunende dienstverlening ligt in principe een vraag of behoefte ten grondslag, al komt het ook voor dat dienstverlening zich ‘opdringt’. Vaak heeft dienstverlening een continu karakter en wordt deze niet zozeer aangevraagd als wel bijgestuurd. De wijze waarop vraag en aanbod (en bijsturing) gekoppeld worden, maakt deel uit van de organisatie en in een complexe organisatie als de universiteit, is dat geen eenvoudige aangelegenheid. Het gaat om de inzet van personeel, de aanschaf van materialen, om afspraken, om planning, om controle, om doelmatigheid, om het leveren naar behoefte en op maat.

In het algemeen verloopt de afstemming van vraag en aanbod via afdelingen en de hiërarchische lijn en is deze gebaseerd op taak- en arbeidsdeling binnen de (ondersteunende) organisatie. Het is een taak van het management te voorzien in adequate ondersteuning. Daarbij kwam in de laatste decennia het vraaggericht werken steeds meer naar voren: de collega werd klant en de gebruiker opdrachtgever. Het paste in het opkomende marktdenken in de publieke sector, eerst het New Public Management, vervolgens het New Public Governance. Bij de Utrechtse universiteit voltrok zich vanaf de jaren 1980 eveneens deze ontwikkeling. Het beïnvloedde de werkwijzen en de structuren (bijvoorbeeld met de komst van service centra in plaats van diensten, met taakafspraken en contracten).

Toch was vraaggericht werken niet zozeer ingegeven door klantvriendelijkheid, als wel dat het een methode van aan- en bijsturing was om kosten te beheersen (en de werkzaamheden) en aldus te komen tot meer doelmatigheid. Het ging gelijk op met de enorme schaalvergroting die zich vanaf midden jaren 1980 voor heeft gedaan, juist bij de ondersteunende dienstverlening als deel van de verzakelijking van de organisatie en werkwijzen. Het is niet te verwachten dat deze doelstellingen zullen verdwijnen en dat doet verwachten dat de ondersteuning in grootschalige eenheden georganiseerd zal blijven. Daarbij werd (en wordt) dienstverlening niet alleen door universitaire diensten en medewerkers geleverd; in 2011 werd zo’n 15% van de ondersteuning van buiten ingehuurd.<sup>9</sup> De instrumentenmakerij bij Geowetenschappen bestond in 2011 nog maar uit een man, waar er eerst zeven hadden gewerkt, omdat het werk vrijwel geheel werd uitbesteed: ‘Bedrijven zijn vaak erg gespecialiseerd en tegen die expertise kun je niet op’. Deze technicus zag zijn ‘functie nu meer [als] eentje van intermediair tussen wetenschap en techniek.’<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Par. 4.2.3; Op een totaal van 123 miljoen euro aan kosten ondersteuning in 2011, betrof het uitbesteden van diensten tegen de 15%: 17,5 mln. (*Jaarrekening UU 2011*, 53). Het overgrote deel hiervan betrof facilitaire activiteiten zoals catering, schoonmaak en beveiliging. Een klein deel, circa 1,5 miljoen, betrof ICT activiteiten.

<sup>10</sup> Par. 5.3; ‘Thony van der Gon Netscher, de laatste instrumentmaker’, *DUB*, 24 mei 2011.

Wat gold bij de werkplaats Geowetenschappen lijkt een uitdrukking van een bredere ontwikkeling, waarbij er sprake is van intermediairs of makelaars tussen vraag en aanbod. De opkomst van de universitaire functie 'inkoop- en aanbestedingscoördinator' (2007), past in dat beeld. Deze is belast met het 'beheer van inkoopsegmenten' inclusief het aanbesteden en onderhandelen over contracten met externe, dienstverlenende partijen; in 2008 telde de universiteit zo'n 10.000 leveranciers.<sup>11</sup>

De functie van makelaar of intermediair, kan een vorm zijn waarin vraag en aanbod worden afgestemd wat betreft de dienstverlening. Deze zou gekoppeld kunnen worden aan teams zoals beschreven en het is denkbaar een functie op professioneel niveau. Het gaat dan om vraagarticulatie en om kennis van de ondersteunende dienstverlening (kwaliteiten en organisatie). Of het aanbod van binnen komt, uit eigen diensten, of van buiten wordt ingehuurd, maakt hierbij in principe niets uit, maar de functie makelaar zal duidelijk invloed hebben op de wijze waarop de ondersteuning kan worden georganiseerd en aangestuurd.

### **Gemeenschap en betrokkenheid**

Terecht wordt er door de drie auteurs gewezen op het feit dat: 'de categorie OBP helemaal geen homogene groep is en dat we hierbinnen zeer verschillende categorieën kunnen onderscheiden, zonder hiermee overigens een nieuwe scheidslijn te willen introduceren'.<sup>12</sup> Dit laatste is een belangrijke toevoeging omdat, want zoals het adviesbureau Berenschot in zijn onderzoek naar de 'overhead' in 2010 stelde:

Overhead vervult een belangrijke functie. De overhead van een organisatie heeft als doel het sturen van de organisatie en het ondersteunen van 'het primaire proces', ofwel de uitvoering. (...) Ze leveren indirect een bijdrage aan het functioneren van de organisatie.<sup>13</sup>

Dat is wat Kummeling c.s. eveneens naar voren brengen. In de beoogde gemeenschap wordt het werk, de kennis, inzichten en betrokkenheid gecombineerd in teams naar gelang taak en werkzaamheden. De schrijvers werken dit met name uit voor onderwijs- en onderzoekteams waar ook 'academic professionals' deel van uit moeten maken; universitair opgeleide medewerkers of specialisten in ondersteunende functies.<sup>14</sup> Men beoogt een 'universiteit als echte leergemeenschap waar men leert van elkaar en met elkaar'.<sup>15</sup> Ook waar het de medewerkers in ondersteunende functies betreft die niet in directe relatie staan tot de primaire processen, bepleiten de schrijvers dat deze deel gaan uitmaken van de universitaire gemeenschap omdat deze 'even zozeer als het 'WP' essentieel is voor hoge

---

<sup>11</sup> Het instellen van deze functie is het gevolg van de behoefte van kennis en kunde in de sfeer van contractonderhandelingen, en een gevolg van de Europese wetgeving waarbij de universiteit als een juridische eenheid wordt gezien en derhalve aankopen boven bepaalde bedragen moet aanbesteden, ook als er sprake is van versnipperde aanschaf (CA UU 07.51/04/017, 'Inkoop Beleidsplan 2009 – 2013').

<sup>12</sup> Kummeling et al., *De Universiteit in Transitie*, 139.

<sup>13</sup> *Benchmark Berenschot*, 2011, 1.

<sup>14</sup> 'Het betreft medewerkers die in directe samenwerking met de wetenschappelijke staf opereren, daar vaak uit voorkeuren, en die vanuit hun academische of professionele expertise bij uitvoering, organisatie, strategisch beleid, of management van de primaire taken van de universiteit betrokken zijn. (Kummeling et al., *De Universiteit in Transitie*, 139).

<sup>15</sup> Kummeling et al., *De Universiteit in Transitie*, 66. Het begrip (leer)gemeenschap is hierbij een andere dan de klassieke *civitas academica* waar de rollen helder waren: de hoogleraren waren de leermeesters en de studenten de leerlingen. Nu kan men wisselend leermeester en leerling zijn en wordt 'de gemeenschap gevormd door iedereen die bezoldigd dan wel onbezoldigd deel uitmaakt van de universiteit en haar netwerk.' (idem, 125).

kwaliteit onderwijs, onderzoek en maatschappelijk dienstverlening’.<sup>16</sup> Hierbij dient er sprake te zijn van dat er ‘idealiter altijd sprake van binding [is] van een ondersteuningsafdelingen met een inhoudelijk departement, [en] hoort elke medewerker daardoor bij minstens een gemengd ‘team’ van personeel met academische en niet-academische taken’.

Het is een positief pleidooi en in het voornemen ‘niet meer te spreken over OBP en WP maar over universitair personeel’, ligt tevens erkenning besloten.<sup>17</sup> Tot deze stap besloot de universiteit overigens al over te gaan, zoals collegevoorzitter Anton Pijpers bekend maakte bij de Opening van het Academisch Jaar 2023.<sup>18</sup> Het benadrukken van het belang van betrokkenheid, met zowel de samenleving als met elkaar en de universiteit, kan zeker onderschreven worden. Betrokkenheid is vaak de motor van ontwikkelingen. Maar betrokkenheid kan variëren in mate en in het waarom. Daarbij een onderscheid tussen de inbreng vanuit eigen kennis en vaardigheden (werkzaamheden) en betrokkenheid als communicatieve en motiverende factor.

Wat betreft werk is het echter de vraag of de ‘teamstructuur’ steeds het geëigende model is om de betrokkenheid en inbreng van al het ondersteunend personeel langs te kunnen realiseren en of dat de plek kan zijn waar de verschillende kundigheden en vaardigheden kunnen worden gecombineerd en kennis en inzichten uitgewisseld. Ongeveer de helft van het OP heeft geen directe relatie met het werk in de primaire processen. Dit deel is vooral betrokken bij het functioneren van de organisatie, de bedrijfsvoering, de logistiek, et cetera. Terugblikkend op de ontwikkelingen in laatste decennia, blijken heldere procedures, kaderstellingen en leiderschap evengoed de gewenste relaties te kunnen leggen.

Wat betreft de meer algemene betrokkenheid en motivatie, is het makkelijk voorstelbaar dat er daarbij verschillen in intenties en achtergronden zijn, zowel bij OP als WP. Dit doet niets af aan de algemene betrokkenheid bij het werk en de universitaire omgeving, die in het onderzoek bleek bij het OP. In de medewerkers-monitor van 2002 bleek 78% van het ondersteunend personeel zich betrokken te voelen bij de eigen faculteit of dienst, bij het wetenschappelijk personeel lag dit op 73%.<sup>19</sup> Over de motieven hierachter, de verwachtingen en ambities, is weinig bekend, al vangen we er soms een glimp van op zoals bij een medewerkster van de universiteitsbibliotheek:

Afgelopen zaterdag nog raakte ik in een museum in gesprek met een verzamelaar van originele landkaarten. Toen heb ik wel laten merken dat ik daar ook verstand van heb. Mijn man zei nog: ‘ze werkt in een bibliotheek’. Toen zei ik: ‘ik werk in een universiteitsbibliotheek!’ Dat is toch net even iets anders!<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Kummeling et al., *De Universiteit in Transitie*, 141; ‘De niet-academische werkzaamheden zijn onmisbaar in het faciliteren van de primaire processen, en alleen als alle medewerkers zich daarbij betrokken voelen en er goede communicatie over en weer is, zal de dienstverlening optimaal kunnen zijn.’

<sup>17</sup> Kummeling et al., *De Universiteit in Transitie*, p 139 – 141; ‘De huidige grote kloof is ongewenst en ineffectief. Het verhindert teamwork.’

<sup>18</sup> ‘De UU spreekt voortaan van universiteitspersoneel’, *DUB*, 6 september 2023.

<sup>19</sup> CA UU 08.1/01/006, medewerkersmonitor 2002

<sup>20</sup> ‘De boeken van Coleta Lieshout’, *DUB*, 24 april 2011.

## Bijlage 2: berekeningsgrondslagen medewerkers

- 1) Ten aanzien van de bronnen
- 2) Berekening volgens Berenschot 2010
- 3) Aandeel professionals op totaal ondersteunend personeel
- 4) Berekening totaal aantal medewerkers in ondersteunende functies tussen 1876 en 2011
- 5) Toelichting verhouding specifieke en generieke ondersteuning, paragraaf 5.3, tabel 5.4

### 1. Ten aanzien van de bronnen

Er zijn verschillende bronnen voor kwantitatieve informatie wat betreft personeels- en studentenaantallen. Deze zijn niet altijd eenduidig in hun gegevens. In dit onderzoek is het meest gebruik gemaakt van begrotingen, ontwikkelingsplannen en specifieke gegevens verzamelingen als het *Statistisch overzicht personeel 1988*, van de Hoofdafdeling Sociale Zaken RUU.<sup>1</sup> Voor de periode na 1955 is er gekozen voor jaarverslagen in combinatie met gegevens uit ontwikkelingsplannen die vaak meerjarenreeksen gaven van het personeelsbestand. Dit omdat de begrotingen steeds minder gedetailleerd werden in de formatieopgaven, maar vooral omdat er meer complete en gedetailleerde jaarverslagen kwamen.<sup>2</sup> Voor de jaren na 2000 werd deels gebruik gemaakt van de opgaven vanuit de directie Onderwijs en onderzoek op basis van SAP-HR.<sup>3</sup>

Vermeld mag hierbij worden als standaardwerk waar het studentenaantallen betrof en hoog-leraren, de studie van Jensma en De Vries, *Veranderingen in het hoger onderwijs in Nederland tussen 1815 en 1940*. Aanvullend waren er de jaarboeken ('Lotgevallen') en jaarverslagen. Wat betreft het ondersteunend personeel, zijn de gegevens in de Jaarboeken (tot circa 1960) vaak onvolledig.<sup>4</sup> Andere bronnen zijn incidentele opgaven in de literatuur en personeelsregisters voor de periode voor 1926.<sup>5</sup>

### Onzekerheden begrotingen

Hoewel begrotingen als betrouwbaar gelden, zijn er wel enkele onzekerheden bij deze bron. De voornaamste is dat het niet altijd duidelijk was of er sprake was van werkelijke of gewenste functies en formaties. Ook in de begroting zelf, kon met beide begrippen gewerkt worden wat tot verschillende tabellen kon leiden.<sup>6</sup> Aangezien echter het in deze studie vooral gaat om tijdreeksen en de verschillen

---

<sup>1</sup> Er zijn begrotingen beschikbaar voor 1869, 1870, 1896 (fragmenten), 1898, 1912 en vervolgens jaarlijks. De begrotingen, althans tot 1955, kenden grofweg gesteld, twee delen waar dit het personeel betrof: de personeelsbegroting die functies vermeldde; in latere jaren werd deze aangevuld met specifieke staten en de nominatieve bijlagen waarin de medewerkers op naam en functie werden vermeld. De begrotingen kenden soms een overzicht van nieuwe functies.

<sup>2</sup> *Lotgevallen der Rijksuniversiteit (1877/78-1962/63)* en *Staat der Rijksuniversiteit (1877/78-1940/41)*. Deze laatste werd vanaf 1954 gesplitst in *Instituutsverslag RUU, onderwijsverslag RUU* en *wetenschappelijk verslag RUU* die in 1960 deels werden samengevoegd in *'Verslag over het cursusjaar.... Rijksuniversiteit Utrecht'* (1960/61-1972/73).

<sup>3</sup> Opgave UU, Salaris; Jaarverslag Overzicht, peildatum 31 dec 2013, 140115RAJ.

<sup>4</sup> Zo vermeldde het Jaarboek over 1925-1926 twee medewerkers bij het Fysisch Laboratorium (chef werkplaats en chef technische dienst), terwijl er zeventien medewerkers werkten bij het Fysisch Laboratorium (Van Dyck-Huffnagel, *Het natuurkundig laboratorium*). Bij de faculteit Diergeneeskunde werden er in de jaarboeken van 1925 en 1940 resp. 57 en 51 medewerkers vermeld, terwijl het er volgens andere bronnen 123 waren (in beide jaren). Het waren met name de huishoudelijke dienst, de diervverzorgers, de bedienden en de 'meisjes van de administratie' en analisten die niet in de jaarboeken werden vermeld (Offringa, *Van Gildestein naar Uithof*, 72).

<sup>5</sup> HUA 59/423 en 424. Er zijn twee verschillende registers: een 'voor personeel in vaste dienst 1881-1930' en één 'voor het personeel in tijdelijke dienst 1905-1928'. Dit zijn de registers op de alfabetisch geordende personeelsboeken.

<sup>6</sup> Neem bijvoorbeeld de begroting van 1950: deze laat marginale verschillen zien tussen de personeelsbegroting en de nominatieve tabellen, behalve dan waar het de bedienden betrof: de personeelsbegroting telde 32 bedienden, 38 laboratorium bedienden en 49 leerling bedienden; de nominatieve tabellen resp. 66, 18 en 32. Totaal maar drie verschil (119/116),

tussen de opeenvolgende jaren tot de Tweede Wereldoorlog niet al te groot waren, lijkt dit niet een belemmering bij het kwantificeren van ontwikkelingen. De betrouwbaarheid is ingebed in de reeks. Tussentijdse aanstellingen waren in principe in het overzicht van de volgende begroting terug te vinden.

Een tweede grote onzekerheid is dat een deel van het personeel werd aangesteld niet in de personele begroting, echter in de materiele begroting. Dat betrof vaak huishoudelijk personeel (werkvrouwen) en tuinlieden. Zij werden soms wel, soms niet vermeld in de (materiele) begroting. Voor recente perioden kan dit eveneens de inhuur van personeel betreffen, afhankelijk of de bron uitgaat van de begroting of specifieke data met betrekking tot het personeel. gegevens daarover zijn vaak niet gedetailleerd op universitair niveau te achterhalen.

Een derde onzekerheid bij begrotingen was dat de opzet van de begroting door de tijd heen veranderde en dat gold ook de indeling over instituten en laboratoria en de naamgeving hierbij. Dit doet zich eveneens in de jaarverslagen voor.

Voor de periode na 1970 zijn er nog twee specifieke onzekerheden, die niet alleen de begrotingen betreffen. De eerste is dat het niet altijd duidelijk is of de eerste, tweede en derde geldstroom zijn opgenomen, of alleen de eerste en derde. Ten tweede kunnen de gegevens in latere jaren in beperkte mate onderhevig zijn aan ‘na-correcties’ zoals in onderstaande tabel moge blijken bij wijze van voorbeeld. Het betreft beperkte aantallen.

**Tabel 1 bijlage: Opgave aantal medewerkers 2010 in jaarverslagen UU 2010 t/m 2013**

*(inclusief afrondingsverschillen)*

Jaarverslag UU blz.	2010 (7)	2011 (VI)	2012 (11)	2013 (11)
OP	2.378	2.447	2.435	2.448
WP	3.066	2.972	2.985	2.972
totaal	5.444	5.419	5.419	5.419

*(Bron: Jaarverslagen UU)*

Het moge duidelijk zijn dat er onzekerheden zijn met betrekking tot de preciesheid van gegevens. Dat neemt niet weg dat de gehanteerde gegevens voldoende betrouwbaar geacht mogen worden als berekeningsgrondslag omdat 1) de onzekerheidsmarges beperkt zijn op de totalen en 2) gegevens vooral gebruikt zijn in tijdreeksen waardoor er een middelend effect ontstaat door de tijd heen. Daar waar er beschrijvingen of analyses zijn op basis van beperkte en specifieke gegevens, bijvoorbeeld de personeelsbezetting bij een instituut of een functiegroep, is steeds gezocht naar aanvullende bronnen.

## **2. Berekening omvang ondersteuning (‘overhead’) in 2010 (Benchmark Berenschot)**

In 2011 kwam het adviesbureau Berenschot met een rapport over de ‘overhead’ aan de Nederlandse universiteiten.<sup>7</sup> Daarbij deelden zij het ondersteunend personeel in, in drie groepen, naar hun positie ten opzichte van de primaire processen. Naast werkzaam in het primaire proces, dat gold begrijpelijk ook de wetenschappelijk staf, kon men werkzaam zijn in de specifieke ondersteuning specifiek ten behoeve van het primaire proces. Wie niet tot een van deze twee groepen kon worden gerekend,

---

maar verondersteld mag worden dat er 38 of daaromtrent laboratoriumbedienden waren en 32 leerling bedienden aangezien bedienden een algemene term was waar ook laboratoriumbediende en leerling bediende toe gerekend konden worden.

<sup>7</sup> *Benchmark Berenschot*, 2011; ‘nota college van bestuur’, 17 januari 2012, FCA 12.30013.

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

werd tot de generieke ondersteuning gerekend waarmee functies bedoeld worden die in alle grote organisaties voorkomen zoals financieel beheer en juridische zaken.<sup>8</sup> De laatste twee (generieke en specifieke O&O ondersteuning) heette in de terminologie van Berenschot 'overhead' en omvatte in 2010 bij Berenschot 1.865 fte. Het verschil met de opgave in het jaarverslag UU van 2.378 fte, is dat deel van het ondersteunend personeel dat tot de primaire processen wordt gerekend door Berenschot en dat is weergegeven in 'tabel 2 bijlage'.<sup>9</sup>

**Tabel 2 bijlage: verdeling ondersteunende functies UU volgens Berenschot 2010 (fte)**

in primaire proces	591	
in 'overhead':		
a. specifiek ondersteuning O&O	666	
b. generieke overhead	1.199	
<b>totaal</b>	<b>2.456</b>	
<b>In percentages formatie en begroting:</b>		
	<b>formatie</b>	<b>begroting</b>
<b>totaal</b>	<b>32,2 %</b>	<b>20 % (= incl. inhuur)</b>
specifiek ondersteuning O&O	11,8 %	6 %
generieke overhead	21,3 %	14 %

(Bron: Benchmark Berenschot, 2011, bijlage 3.)

De samenstelling van de categorieën werkzaam in het primaire proces (circa zeshonderd fte) en specifiek het primaire proces ondersteunend (circa 650 fte) is in de tabellen 3 en 4 weergegeven. Resumerend kan gesteld worden dat grofweg een kwart van de medewerkers in ondersteunende functies gerekend werd tot de primaire processen, een kwart tot de specifieke O&O overhead en de helft tot de generieke overhead. Kijkend naar de percentages ten opzichte van de formatie en begroting, kan gesteld worden dat de overhead 20% uitmaakt van de begroting; dat is inclusief inhuur. De omvang van inhuur bedroeg in 2010 ongeveer 15% van de gehele ondersteuning.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Generieke overhead (1.199 fte in 2010): 1) College van Bestuur, lijnmanagement en managementondersteuning, 2) Personeel en Organisatie, 3) Financiën en Control, 4) Informatisering en Automatisering, 5) Marketing en Communicatie, 6) Kwaliteitszorg, 7) Juridische Zaken en 8) Facilitaire Zaken. Specifieke overhead, cq. O&O ondersteuning (666 fte in 2010): 9) Onderwijs- en onderzoeksondersteuning (Benchmark Berenschot 2011, 3).

<sup>9</sup> Volgens opgave UU betreft het 591 fte in primaire functies. Het verschil tussen de opgave in het jaarverslag 2010 (2.378 fte) en Berenschot (1.865 fte) is 513 fte, maar indien we uitgaan van de gecorrigeerde cijfers voor 2010: 2.448 (zie tabel 1 bijlage, 2013), dan is het verschil vrijwel gelijk: 591 tegen 583.

<sup>10</sup> Op een totaal van 123 miljoen euro aan kosten ondersteuning in 2011, betrof het uitbesteden van diensten tegen de 15%: 17,5 mln. (Jaarrekening UU 2011, 53). Het overgrote deel hiervan betrof facilitaire activiteiten zoals catering, schoonmaak en beveiliging. Een klein deel, ca. 1,5 miljoen, betrof ICT activiteiten.



**Tabel 3 bijlage: OP door Berenschot gerekend tot het primaire proces, 2010 (fte)**

Het eerste niveau (vetgedrukt) geeft de Berenschotcategorie weer, en het tweede niveau (niet vet), de generieke functienaam volgens HAY-functieordening (UFO):

<b>collectiespecialist</b>	<b>51</b>	
informatie-/collectiespecialist		51
<b>onderwijs- en onderzoeksassistent</b>	<b>111</b>	
onderwijs- en onderzoeksassistent		19
student-assistent		91
<b>onderwijs- en onderzoeksmedewerker</b>	<b>298</b>	
mdw. onderwijsontwikkeling		16
mwd. wetenschapswinkel		4
onderzoeks-/onderwijsmedewerker		278
<b>onderwijscoördinator</b>	<b>15</b>	
onderwijscoördinator		14
opleidingsmanager		1
<b>I&amp;I deel primair proces</b>	<b>80</b>	
<b>overig primair</b>	<b>37</b>	
<b>Totaal</b>	<b>591</b>	

(Bron: Benchmark Berenschot 2011, info directie financiën, control en administratie 19 mei 2020)

**Tabel 4 bijlage: Samenstelling O&O specifieke ondersteuning UU cf. Berenschot in 2010 (fte)**

		(666 fte totaal)
86	onderzoek - & onderwijs ondersteunende technici	
69	formatie Informatisering en Automatisering deel O&O ondersteuning	
4	medewerkers afval en gevaarlijke stoffen	
132	overig O&O ondersteuning	
73	medewerkers bibliotheek	
76	studentzaken (informatie, voorzieningen)	
31	studieloopbaanbegeleiders	
8	studievoorlichters / decanen / studentenpsychologen	
108	beleidsmedewerkers onderwijs, onderzoek en valorisatie	
7	medewerkers internationalisering	
70	onderwijsadministratie	

(Bron Berenschot 2011, Benchmark, bijlage 3)

### 3. Aandeel professionals op totaal ondersteunend personeel

Op basis van de gedetailleerde analyse van Berenschot kon een schatting gemaakt worden van het aantal professionals als deel van het ondersteunend personeel.<sup>11</sup> Hierbij is uitgegaan van omschrijving die Mirko Noordegraaf hanteert voor professionals. Deze is in het onderzoek geconcentreerd en vervolgens toegepast in deze berekening waar het *independent* en *street-level professionals* betrof. Daarbij kan gedacht worden aan functies als controller, vertrouwenspersoon, stralingsdeskundige, jurist of collectiespecialist (ook bibliotheken) en andere 'solistische' functies. Het omvat tevens *welfare* en *organizational professionals*. Bij de eerste kan gedacht worden aan functies als studieadviseur, personeelsconsulent en dergelijke. De tweede categorie omvat beleidsmedewerkers en managers.

De meeste van deze functies komen in het overzicht van Berenschot voor, althans de functiebenaming. Het levert een totaal op van circa 525 fte. Oftewel 22% van het totaal ondersteunend personeel. Nu kan dit getal op twee wijzen gerelativeerd worden. De eerste is de omvang van het aantal professionele managers, in deze opgave zo'n 130 fte. Noordegraaf stelt dat de professionaliteit afhangt van het

<sup>11</sup> Benchmark Berenschot 2011; 'nota college van bestuur', 17 januari 2012, FCA 12.30013, bijlage 3.

niveau van management; niet iedereen die zich manager noemt, hoeft dat op een professioneel niveau te doen. Het is op basis van de opgave van Berenschot ondoenlijk het niveau vast te stellen, al mag vermoed worden dat wie in de verder rijkelijk van titels voorziene functieclassificatie, als manager wordt omschreven, ook professional is. Maar mocht dit niet zo zijn en stel dat slechts de helft van de managers professional genoemd kan worden, dan verminderd de omvang van 525 naar 460 fte, wat neerkomt op 19% in plaats van 22%.

De tweede relativering is dat het percentage van 22 te laag is omdat bij Berenschot er zo'n zeshonderd fte ondersteunend personeel toegerend wordt aan de primaire processen. Het is waarschijnlijk dat een deel hiervan als professional omschreven kan worden, al is het op basis van Berenschot, niet te stellen hoe groot dat deel zou kunnen zijn. Omdat beide relativeringen lastiger te kwantificeren zijn dan de opsomming die uitkomt op zo'n 22%, en omdat zij tegen elkaar kunnen wegvallen, wordt uitgegaan van een percentage ergens rond de 20%.

#### **4. Berekening totaal aantal medewerkers in ondersteunende functies tussen 1876 en 2011**

Hierbij is uitgegaan van het aantal medewerkers dat er per jaar werkzaam was bij de universiteit in ondersteunende functies op basis gegevens met name van begrotingen en jaarboeken, gedeeld door een veronderstelde, gemiddelde verblijfsduur. De gemiddelde verblijfsduur is, het moge duidelijk zijn, hierbij cruciaal, maar helaas weinig te onderbouwen. In de eerste decennia van de vorige eeuw gaven de nominatieve bijlagen bij de begroting aan hoelang men al in dienst was. De aantallen zijn evenwel beperkt en de duur liep uiteen van een jaar tot twintig of meer. Van de 97 posten in 1920, waren er 75 bezet door medewerkers in vaste dienst; hun gemiddelde aanstelling lag net iets onder de tien jaar. Een dergelijke vermelding gold bij de (overige) tijdelijke contracten alleen voor de duur van dat contract. Zo zien we in de contracten van de tuinlieden dat deze hooguit twee jaar in dienst zouden zijn geweest, terwijl op basis van andere informatie bekend was dat sommige al tientallen jaren werkzaam waren. Het aantal van 97 is evenwel zo relatief ten opzichte van de duizenden die later in dienst traden en waar geen gegevens wat betreft aanstellingsduur meer zijn, dat 1920 en de andere jaren voor de Tweede Wereldoorlog, in feite maar een beperkte zeggingskracht hebben.<sup>12</sup>

In 2015 heeft het CBS berekend dat de gemiddelde verblijfsduur van medewerkers in bedrijven en organisaties (in dat jaar) 10 jaar bedroeg (CBS statline: werkzame beroepsbevolking: anciënniteit). Uitgegaan is om die reden van een 10 jaar gemiddelde. Wat betreft de omvang van de ondersteuning is eveneens uitgegaan van de begrotingsopgaven om de tien jaar. In 1876 zijn er naar schatting zo'n 25 medewerkers in dienst in ondersteunende functies, vanaf dan groeide de omvang van het ondersteunend personeel grotendeels gelijkmatig naar zo'n 450 in 1951. Daarna stijgt het aantal snel en grotendeels weer gelijkmatig, naar 3.350 in 1981. Nadien bleef min of meer deze omvang.

Dit betekent dat er sinds 1876 elk jaar zo'n 25 medewerkers waren:  $25 \times 135 = 3.375$  medewerkers-jaren. Voor de periode tot 1951 naar 450 levert dat vervolgens erbij op  $(450-25) \times \frac{1}{2} \times 75 = 15.938$ . Vanaf 1951 zijn er dan naast de al berekende 25, nog eens 425 medewerkers gedurende zestig jaar wat oplevert  $425 \times 60 = 25.500$  medw.jaar. Een zelfde berekening voor de groei naar 3.350 en de periode daarna levert nog eens 130.500 medw.jaar. Bij elkaar is dat 175.313 medw.jaar, zeg 175.000. Uitgaande van een gemiddeld tienjarig verblijf, betekent dit dat er in totaal  $175.000 / 10 = 17.500$

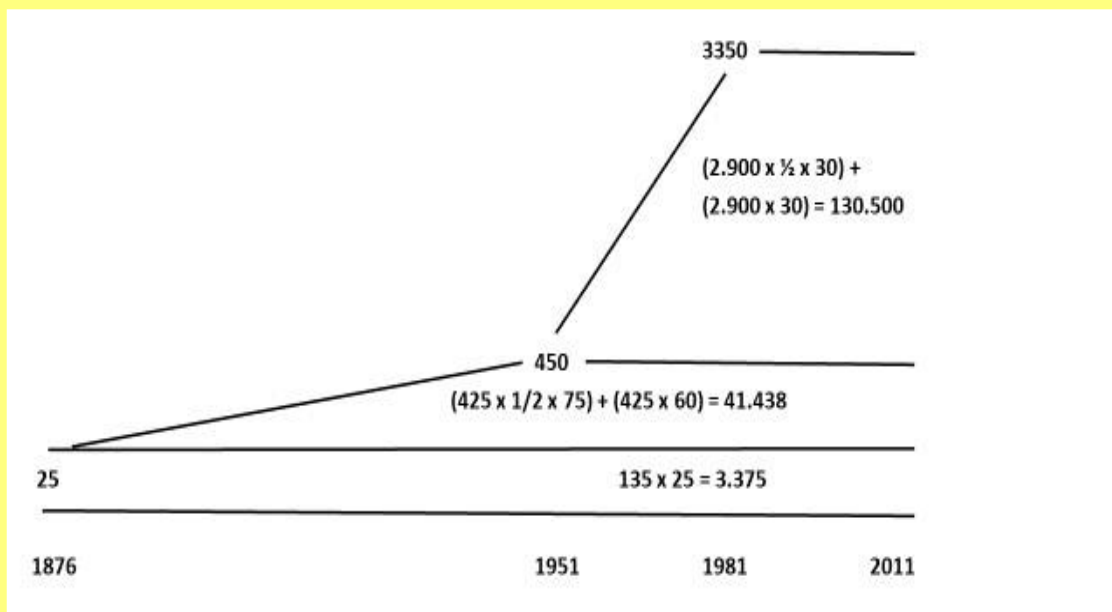
---

<sup>12</sup> Voor de jaren 1998-2002 zijn er enkele gegevens bekend van de totale mobiliteit bij de universiteit, dwz. ondersteunend en wetenschappelijke staf tezamen. Er is over deze jaren gemiddeld sprake van een instroom van 14% en een uitstroom van 11% gemiddeld (*Jaarverslag UU 2002*, 26).

medewerkers werkzaam zijn geweest. Omdat er in recentere perioden van veel tijdelijke contracten sprake was wat ook een kortere aanstellingsduur inhoudt, komt een schatting uit op 17.500 à 20.000 voor de periode 1876-2011 (ter vergelijking: zou de gemiddelde verblijfsduur 15 jaar zijn geweest, dan zou het totaal aantal medewerkers in ondersteunende functies gelegen hebben rond de 12 tot 14.000 en bij een gemiddelde van 5 jaar, rond de 35.000).

Op die manier bezien hebben tussen 1876 en 2011 in totaal tussen de 17.500 à 20.000 mensen in de een of andere ondersteunende functie bijgedragen aan de Utrechtse universiteit en haar werkzaamheden. Het is een grove schatting en omvat niet de verschillende categorieën medewerkers die niet in de personeelsadministratie voorkomen zoals dagloners, uitzendkrachten, vrijwilligers en gedetacheerden. Mocht uitgegaan worden van de Berenschot-benadering, dan komen deze aantallen lager te liggen, zij het zeer waarschijnlijk niet meer dan 20% lager (14.000 à 16.000).<sup>13</sup>

**Afbeelding 1 bijlage: aantal medew.jarenRUU/UU 1876– 2011 (medewerkers x jaren)**



##### 5. Toelichting verhouding specifieke en generieke ondersteuning, paragraaf 5.3, tabel 5.4

Hierbij is uitgegaan van de indeling zoals door Berenschot gehanteerd en hiervoor is beschreven.<sup>14</sup> De berekeningen zijn gebaseerd op begrotingen (tot 1950), jaarverslagen, op het *Statistisch personeelsoverzicht 1988* en de *Berenschot Benchmark*. Hoewel voor 1930, 1950 en 1970 de opgaven waren in personen, daarna in fte en personen, is gekozen voor fte. na 1970 omdat in 1970 en eerder er vooral sprake was van full time werk en dan zeker in de technische en andere direct O&O ondersteunende functies.

Hoewel groepen van het personeel helder waren zoals technici, laboratorium personeel, is er met name in de jaren 1970 en 1990 sprake van een onzekerheid bij de categorieën ‘bureau’ waar onder andere soms studentenzaken onder vielen en ‘overig OBP’. Ook is het niet geheel duidelijk of ‘huishoudelijk personeel’ en/of ‘schoonmaak’ werd meegerekend. Waar deze herkenbaar was, is deze niet

<sup>13</sup> Vijfhonderd fte. verschil tussen opgave UU en Berenschot (2010), als deel van 2.378 fte (*Jaarverslag 2010 UU*).

<sup>14</sup> *Benchmark Berenschot*, 2011.

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

meegerekend. Om die reden zijn deze meer uitvoerig toegelicht. Door deze onzekerheden door de jaren heen op gelijke wijze te benaderen, is gepoogd te komen tot een behoorlijke vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid. Blijft staan dat een zekere marge in acht genomen moet worden bij het beoordelen.

### **1930 (Begroting RUU 1930)**

In totaal geeft de begroting een normatieve formatie van 274 personen, exclusief schoonmaak (78). Daarvan zijn er 180 direct werkzaam ten behoeve van O&O en maatschappelijke dienstverlening. (inclusief stalknechten)

1930: specifiek ondersteunend (incl. stalknechten)	180	ca. 65 %
algemeen ondersteunend	95	ca. 35 %

### **1950 (Begroting RUU 1950)**

Hoe 'gemiddeld' de gegevens over 1950 zijn, is de vraag: er is in deze jaren sprake van een sterke inhaalgroei. De begroting van 1949 geeft de volgende getallen wat betreft de ondersteuning:

1949: specifiek ondersteunend (incl. stalknechten)	310	ca. 80 %
algemeen ondersteunend	85	ca. 20 %

De begroting 1951 voert op:

1950: specifieke ondersteuning:	310	ca. 65 %
algemene ondersteuning:	155	ca. 35 %

### **1970 (Begroting RUU 1971, formatie 1970).**

Op universitair niveau waren er 762 personen werkzaam in het bureau en de verschillende diensten: bureau 253, bouwzaken 248, studentenvoorzieningen 89, universiteitsbibliotheek 85, centrale werkplaats 31, OMI 13, O3 16 en overig 27. Hiervan zou volgens de indeling van Berenschot een beperkt aantal gerekend kunnen worden tot de specifieke ondersteuning: aantal medewerkers studentenvoorzieningen als decanen en onderwijsadministratie (zeg 30), de medewerkers van de centrale werkplaats (die dan in wording was, 30), de audiovisuele ondersteuning OMI (10), O3 (onderzoek van onderwijs en onderzoek, 10), een deel van het personeel van de universiteitsbibliotheek (50). Dat kan een aantal zijn van ongeveer 125 die betrokken zijn bij de ondersteuning van de primaire processen.

Binnen de faculteiten zijn in totaal werkzaam 1738 personen: administratief personeel 479, technici 255, analisten 440 en overig personeel 564. Een nadere toelichting van wat het administratief personeel omvat en het overig, ontbreekt. Duidelijk is dat technici en analisten behoren tot de specifieke ondersteuning. Het feit dat de administratie bij instituten werd gevoerd, betekende nog niet dat deze alle gerekend kunnen worden tot de specifieke ondersteuning, maar een beperkt deel zal als bibliotheekmedewerker, onderwijsorganisator, studieadviseur, of anderszins, daar wel toe gerekend kunnen worden. Bij tegen de 150 instituten, van zeer uiteenlopende grootte, lijkt een aantal van tweehonderd redelijk. Een dergelijke gedachte kan mede gelden voor het overig personeel waar dierverzorgers en tuinlieden toe behoorden: circa honderd.

1970: specifieke ondersteuning:	1.150	ca. 45 %
algemene ondersteuning:	1.350	ca. 55 %

### **1990 (Statistiek 1988 RUU)**

Voor het overzicht 1990 wordt gebruik gemaakt van de personeelsstatistiek die in 1988 was opgesteld en die meer gedetailleerd is dan de begroting 1990. De verschillen in personeelsbestand tussen 1988 en 1990 zullen niet zeer groot zijn in vergelijking met het globale karakter van de berekeningen. In de

statistiek 1988 telt de categorie laboratorium personeel, technici, fotografen, bibliotheekmedewerkers, tuinlieden en dierverzorgers 1.225 fte. eerste en derde geldstroom samen. In andere jaren werden deze geldstromen niet afzonderlijk vernoemd. Deze fte stond gelijk aan 1.410 personen. Aangezien parttime werk in 1970 en daarvoor sporadisch was, zeker in deze beroepssectoren, is in deze vergelijking door de jaren uitgegaan van fte's. Vermeld zijn ook 110 fte (130 pers.) computerpersoneel en 113 fte (151 pers.) overig OBP. Berenschot ging ervan uit dat de helft van de ICT medewerkers werkzaam waren in de specifieke ondersteuning, de overige in de algemene. Dat betekende voor 1990 55. Ook hier is onduidelijk wat onder overig OBP werd verstaan. Tot slot was er opgevoerd 1.150 fte administratieve medewerkers (1.465 pers.) waarvan een deel andere taken dan administratieve vervuld zullen hebben zoals studentenzaken, studieadviesing, internationalisering en onderwijsroostering. Het betrof hier zowel medewerkers op vakgroep, facultair en universitair niveau. Dergelijke functies waren na de ontwikkelingen in de tweede helft van de jaren 1980 vooral ondergebracht bij het facultaire en universitaire niveau. Uitgaande van 14 faculteiten en subfaculteiten en een afdeling studentzaken en een ten behoeve van internationalisering, lijkt een aantal van honderd tot 150 medewerkers in de sfeer van studie- en onderwijsbegeleiding, een redelijke aanname. Hiermee is een aantal medewerkers te noemen werkzaam in de specifieke ondersteuning van de primaire processen van 1.450 en aangezien het totale personeelsbestand (niet WP) 3.350 bedroeg, betekent dit 1.900 fte generieke ondersteuning.

1990: specifieke ondersteuning: 1.450 ca. 45 %  
algemene ondersteuning: 1.900 ca. 55 %

**2010 (Benchmark Berenschot 2011)**

2010: deelname primaire proces 590 ca. 25 %  
specifieke ondersteuning 660 ca. 25 %  
algemene ondersteuning 1.200 ca. 50 %

### Bijlage 3: Bronnen en literatuur.

1. Archieven
2. Geïnterviewde personen
3. Jaarboeken, gidsen, jaarverslagen, periodieken en films.
4. Interne (Utrechtse) rapporten en publicaties (chronologisch)
5. Externe (niet specifiek Utrechtse) rapporten en publicaties (chronologisch)
6. Literatuurlijst
7. Toelichting op de overdracht van het universitair archief naar HUA

#### 1. Archieven

- |   |  |
|---|--|
| - Centraal Archief Universiteit Utrecht (zie ook 7) | Bestuursgebouw Utrecht: CA UU                            |
| - Archief College van Curatoren                     | Het Utrechts Archief: HUA 59/                            |
| - Diverse archieven mn. mbt. vakorganisaties        | Nationaal Archief Den Haag: NA                           |
| - Archief AC-HOP                                    | Internationaal Instituut Sociale<br>Geschiedenis: AC-HOP |
| - Archief Vrouwennetwerk Universiteit Utrecht       | Atria Amsterdam / Archief Vrouwen-<br>netwerk UU: AVUU   |

#### 2. geïnterviewde personen

- Hans Acherman 1971-1978: hoofd dienst ontwikkelingsplan (interview 22 juli 2016).
- Tertius Groenman 1970-2009: beheerder bij o.a. faculteit Letteren en Academiegebouw (interview 29 januari 2016).
- Wim Kardux 1974-2006: o.a. hoofd centrale stafafdeling, dienst universitair beleid en planning, secretaris van de universiteit en lid college van bestuur (interview 29 juni 2016).
- Jan van Kooten Niekerk 1976-?: afdelingshoofd en hoofd collectiebeheer Universiteitsbibliotheek (interview 16 mei 2018).
- Hans de Nie 1970-1973 medewerker planbureau Bouwzaken en medewerker stafgroep planning en beleid (interview 1 juli 2016).
- Wiert Nieuman 1968-1981 o.a. hoofd Uithoftuin en hortulanus (interview 15 juli 2016).
- Peter Peters 1981-2010: opleidingsadviseur en beleidsmedewerker opleidingen (interview 19 januari 2017).
- Jack van Poppelen 1979-2010: hoofd (Post- &) Archief en Registratuur, lid en (later)\ voorzitter OPRU 1983 (interview 16 augustus 2016).
- Arie Rip (emeritus) hoogleraar Universiteit Twente, 'Philosophy of Science and Technology' (interview 5 oktober 2016 en 7 maart 2017).
- Sundquest, Lucy 1971-2015: o.a. secretaresse bureau Inrichting, medewerker dienst Materiele zaken, ambtelijk secretaris faculteit Letteren, hoofd programmabureau universitair strategisch programma, facility manager bestuursdiensten (interview 2 december 2015).
- Jaap Verkerk 1981-2007: hoofd (universitaire) werkplaats Caroline Bleeker (interview dd. 28 januari 2016).
- Jan Veldhuis 1986-2004: voorzitter college van bestuur (interview 6 juli 2016).
- Erwin Vermeulen 1972-1978, 1991-2011: medewerker planning, directeur universitair beleid en planning, algemeen directeur bestuursdiensten (interview 20 juni 2016 en 22 juli 2016).
- Michiel Verschuijl organisatieadviseur bij Management Assistance Van Bussel BV.; opsteller van het rapport *Naar Bestuurlijke Vernieuwing van de Rijksuniversiteit te Utrecht, 1987* (interview 2 februari 2018).

### 3. Jaarboeken, gidsen, jaarverslagen, begrotingen, periodieken en films.

Jaarboeken, gidsen, periodieken et cetera, zijn in het algemeen terug te vinden in de Universiteitsbibliotheek Utrecht (UBU), tenzij anders vermeld.

#### Jaarboeken, gidsen, jaarverslagen Universiteit Utrecht

- *Jaarboek Rijksuniversiteit Utrecht* 1877/78-1972/73
- waarin opgenomen 'Lotgevallen der Rijksuniversiteit' 1877/78-1962/63
- en 'Staat der Rijksuniversiteit' 1877/78-1940/41
- vanaf 1954 gesplitst in Instituutsverslag RUU, onderwijsverslag RUU en wetenschappelijk verslag RUU, in 1960 deels samengevoegd in 'Verslag over het cursusjaar ... Rijksuniversiteit Utrecht'.
- *Verslag over het cursusjaar ... Rijksuniversiteit Utrecht* 1960/61-1972/73
- *Jaarverslag van de Rijksuniversiteit Utrecht* 1973-1980
- algemeen deel (1) en wetenschappelijk deel (2)
- samensmelting in 1980 Verslag met Jaarboek tot Algemeen Jaarverslag
- *Algemeen jaarverslag* 1981-1987
- *Jaarverslag Rijksuniversiteit Utrecht* 1989-1990
- *Jaarverslag Universiteit Utrecht* 1992-2008
- *Jaarbeeld Universiteit Utrecht* 1991, 1998/99
- daarna websiteversies
- CBS, 'Leerlingen, deelnemers en studenten; onderwijssoort, vanaf 1900', statline:  
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37220&LA=NL>
- *Ledenbulletin UU Abvakabo* (losse uitgaven) (bezit auteur)

#### Overige jaarverslagen

- *Verslag van het Bureau van Curatoren* 1957/58, 1958/59
- *ACCU jaarverslag* 1972/1973, 1981
- Sociaal jaarverslag Rijksuniversiteit Utrecht, na 1987 Sociaal Beleid* 1981, 1985, 1987, 1988 en 1989
- *Faciliteiten Bedrijf Utrecht jaarverslag* 1994, 1998, 2002

#### Universiteitsgids

- *Utrechts Universiteitsgids* 1923/24-1946/47
- *Gids der Rijksuniversiteit* 1949/50-1957/58
- *Studiegids der Rijksuniversiteit* 1958/59-1966/67
- *Gids Utrechtse Universiteit* 1969/70-2001/02
- (daarna informatie via de universitaire website)

#### Begrotingen en ontwikkelingsplannen

- *Begrotingen Rijksuniversiteit Utrecht*  
Er zijn begrotingen beschikbaar over 1869, 1870, 1893 (aantekeningen), 1898, 1912, 1913 en vervolgens jaarlijks. Tot en met 1956 zijn vindbaar in het HUA nr. 2235-2282); 1960 en later zijn vindbaar in de UBU.
- *Ontwikkelingsplannen* vanaf 1963/1966

#### Periodieken

- *Fylakra; mededelingenorgaan van het Fysisch Laboratorium* 1957-2011  
(<https://fylakra.sites.uu.nl/archief/>)
- *HOP-kontakt; orgaan voor personeel, werkzaam bij het wetenschappelijk onderwijs (uitg. Bond H.O.P.)* 1974-1990 (IISG)
- *Informatiebulletin Taakverdelingscommissie* 1982-1983 (CA UU)
- *Sol Iustitiae* 1946-1969 (website)
- *Solaire Reflexen* 1954-1969
- *Universitaire Reflexen* 1969-1974 (website)

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

- |   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| - <i>Utrechts Universiteitsblad</i> (digitaal toegankelijk via DUB) | 1974-2009 | (website) |
| - <i>DUB</i> (digitaal Utrechts universiteitsblad)                  | 2000-2012 | (website) |
| - <i>Utrechts Nieuwsblad</i>  | 1893-1967 | (website) |
| - <i>ACCU krant</i>   | 1972-1984 |           |
| - <i>ACCU nieuws</i>  | 1984-1999 |           |
| - <i>ACCU Magazine</i>  | 1984-1987 |           |

### Overig:

- Film: professor Went en het botanisch laboratorium 1932 (20 min.) YouTube  
<https://www.youtube.com/watch?v=ullZoSNgi2A> (laatst geraadpleegd januari 2024)
- Film: Hora Est, film lustrum 1956, acte 1 t/m 6 (90 min.) YouTube  
De film bestaat uit zes delen: (1) <https://www.youtube.com/watch?v=zmHyRf3wXQk>;  
(2) <https://www.youtube.com/watch?v=AAxCmSlq4zg>;  
(3) <https://www.youtube.com/watch?v=7zFAAgR9xvE&t=668s>;  
(4) <https://www.youtube.com/watch?v=7zFAAgR9xvE&t=668s>;  
(5) <https://www.youtube.com/watch?v=dSH5ETOHFb8>;  
(6) <https://www.youtube.com/watch?v=XjqFpgFLhf4&t=29s>.  
(laatst geraadpleegd januari 2024)

## 4. Interne (Universiteit Utrecht) rapporten en nota's

Op chronologische volgorde, plaats van uitgave is Utrecht tenzij anders vermeld. De vindplaats is de Utrechtse universiteitsbibliotheek, tenzij anders vermeld.

- *Verslag van de werkzaamheden der Commissie van onderzoek betreffende de wenschelijkheid van reorganisatie van het beheer der Universiteit; ingesteld door de Senaat op 25 juni 1932* (Utrecht 1932).
- *De inschakeling van mechanische hulpmiddelen bij de documentatie van de Kliniek voor Inwendige Geneeskunde van het Stads- en Academisch Ziekenhuis te Utrecht, opgesteld t.b.v. het College van Curatoren door Het Gemeenschappelijk Bureau voor Organisatieonderzoeken in de Rijksdienst* (Den Haag 1957).
- *Onderwijs en studiebegeleiding in het eerste studiejaar; Rapport van de commissie bestudering konsekwenties nota studiebegeleiding Rijksuniversiteit te Utrecht, september 1969, onder voorzitterschap van J. H. des Tombe'* (Utrecht 1969).
- *Rapport betreffende het onderzoek naar de doelmatigheid van het functioneren van de Rijksuniversiteit Utrecht, vertrouwelijk rapport aan Curatoren; Raadgevend Efficiency Bureau Bosboom en Hegener N.V., 1969.*
- *Rapport Commissie Bestuursvorm Universiteit, 6 september 1969, uitgebracht aan de Curatoren der Rijksuniversiteit te Utrecht, (Utrecht 1969) (CA UU 07, doos 135).*
- *De organisatie van de universiteit onder de nieuwe bestuursvorm, nota van het Bureau Bosboom en Hegener, 15 november 1971 (CA UU doos 9, 07.1).*
- *Universiteit en planning, uitgave dienst Ontwikkelingsplan RUU, dia's in druk (Utrecht februari 1973).*
- *Interim rapport van de Werkgroep Welzijnsorgaan betreffende de behartiging van het welzijn van personeel en studenten aan de Rijksuniversiteit van Utrecht, onder voorzitterschap van Van Lanschot, maart 1973.*
- *Historisch overzicht studentenzaken, door Van Lanschot, W.M.W., in: Interim rapport van de Werkgroep Welzijnsorgaan betreffende de behartiging van het welzijn van personeel en studenten aan de Rijksuniversiteit van Utrecht, bijlage 11 (Utrecht maart 1973).*
- *Rapport inzake de organisatie van het werkplaatswezen; oprichting van de Dienst Werkplaatswezen en de verhouding van deze Dienst tot de werkplaatsen in de universiteit, mei 1973.*
- *Verslag van de onderwijsinventarisatie, I.P.A.W., dienst Ontwikkelingsplan: Van Kooyk, A.T.T.J., J.A.M. de Nie en F.M.J. Röselaers (Utrecht oktober 1973).*



- *Rapport naar de 'functionele aspecten van de afdeling public relations, voorlichting en documentatie van de Utrechtse universiteit*, door H.J.G. Zwaga van het Psychologisch Laboratorium (Utrecht december 1973).
- *Wetenschapswinkels aan de RUU; rapport inzake het onderzoek naar de organisatie van wetenschapswinkels aan de RUU en de mogelijkheden van een coördinatiepunt*, december 1983.
- *Discussienota studentendecanen-studieadviseur, Hoofdafdeling Studentenzaken RUU*, Utrecht, mr. E.A.B. Kerstiëns, april 1974.
- *Rapport van 5 jaar functioneren van het perscentrum van de universiteit*, Utrecht, Kluwer, R. en H. van Ommen, 1974.
- *Postenverdeling; voorstel voor 1976, indicaties voor 1977 – 1980*, Stafgroep Planning en Beleidsintegratie (Utrecht januari 1976).
- *'Plan sociaal beleid personeel Rijksuniversiteit te Utrecht'*, Bosboom en Hegener, maart 1976.
- *Huisvestingsplan Bureau van de Universiteit*, Hoofdafdeling Bouwzaken en Huisvesting, augustus 1976.
- *Verslag van de schriftelijke enquête van het lezersonderzoek t.b.v. het Universiteitsblad te Utrecht* (Heerlen 1976).
- *Planningslexicon; een overzicht van bestaande structuren, nota's en terminologie gebruikt in de universitaire planning van onderwijs en onderzoek*, Stafgroep Planning en Beleidsintegratie (Utrecht juli 1977).
- *Beleidsvoornemens voor Ontwikkelingsplan 1978-1983*, Rijksuniversiteit Utrecht, SPB/AWO (Utrecht september 1977).
- *Voorstel voor de uitbreiding en vervanging van rekenapparatuur bij het Academische Computer Centrum Utrecht*, ACCU (Utrecht oktober 1977).
- *Rapport van de Bestuurscommissie ad hoc 'vervangingschema apparatuur'*, Utrecht 1979.
- *Taakinventarisatie van het Bureau van de Universiteit* (Utrecht december 1980).
- *Beleidsplan Bureau*, Rijksuniversiteit Utrecht (Utrecht december 1980).
- *Studiebegeleiding op fakultair nivo*, buro studentendekaans (Utrecht december 1980).
- *Toespraken, gehouden bij het afscheid van de heer A. Korff als Secretaris van de Rijksuniversiteit Utrecht*, uitgave van: 'het comité afscheid van de heer Korff' en de afdeling Pers en Voorlichting van de Rijksuniversiteit (Utrecht 1980).
- *Rapport herstructurering hoofdafdeling personeel* (Utrecht 1980).
- *De positie van het vrouwelijk niet-wetenschappelijk personeel aan de Rijksuniversiteit Utrecht, Sectie Organisatie Ontwikkeling van de stafafdeling Organisatie en Management Vorming (OMAVO)*, L. Hordijk, en L. Kamerbeek (Utrecht 1981).
- *Uitgangspunten voor het Ontwikkelingsplan 1983-1987*, Rijksuniversiteit Utrecht, februari 1982.
- *Rapport Onderzoek Functioneren CvB Utrecht*, (Commissie Trip), 1982. (CA UU 07.511.7 doos 164)
- *Indikatieve beleidsschets 1983*, Utrecht januari 1983.
- *'Voorlichtingsbrochure Sociaal Kaderplan; brochure van de Hoofdafdeling Personeel'*, RUU, mei 1983.
- *Science Park mogelijkheden voor Utrecht; een oriënterende studie*. Stageproject bij de Kamer van Koophandel Utrecht e.o., door J.C. Groeneveld, mei 1983.
- *Documentatie Rijksuniversiteit Utrecht t.b.v. het bilateraal overleg over de concept-beleidsvoornemens van de Minister van O&W* (Utrecht juni 1983).
- *Nota vrouwenstudies Utrecht, Interfacultaire Werkgroep Vrouwenstudies*; M.E.E. Hijman en P.M. Renou (Utrecht oktober 1983).
- *Discussienota Beheer, Dienstverlening en Bestuursondersteuning'* (BDB), college van bestuur (Utrecht 1984) (CA UU 07.125 doos 258).
- *'Huisvestingsplan van de Rijksuniversiteit te Utrecht 1985 – 1989* (Utrecht december 1984).
- *Nota literatuurvoorziening*, RUU, januari 1985.

## *'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

- *Apparatuurplan 1986-1990*, Bureau van de Universiteit (Utrecht juni 1985).
- *Onderzoek naar de haalbaarheid van een exploratorium in de gemeente Utrecht, fase 2*, Bakkenist, Spits en Co, organisatieadviseurs, november 1985.
- *Van mens en wetenschap naar exploratorium, evaluatie manifestatie Mens en Wetenschap april/mei 1986, 8 juni 1986*.
- *Terugblik en Toekomst van de Subfaculteitswerkplaats Farmacie*, A. Dirksen (Utrecht 1986).
- *Het wiebelend ei*, Verslag van de startconferentie RUU 2001 gehouden op 3 oktober 1986 in congrescentrum Hoog Brabant te Utrecht, 1986.
- *Exploratorium Utrecht; doelstelling, formule, financiële opzet*, Buck Consultants International, juli 1986.
- *Concept-bemenningsplan voor het Bureau van de Rijksuniversiteit te Utrecht* (Utrecht oktober 1986).
- *Nota beheer van de universiteit, betreffende de formele aspecten van de organisatie van het beheer van de universiteit*, Van Bussel Management Assistance en commissie voor de begeleiding van de invoering van de Wet op het wetenschappelijk onderwijs, december 1986.
- *De organisatie van de literatuurvoorziening van de Rijksuniversiteit Utrecht; aangevuld met het voorlopig standpunt van het college van bestuur* (Utrecht januari 1987).
- *RUU 2001, geen dominee of kruidenier, maar een goede buur met vele vrienden. Maatschappelijke prioriteiten voor het universitair onderzoek met annotaties uit de projectgroep*, José van Eindhoven, 1987.
- *Project Beleidsschets 'RUU 2001'*, materiaal tbv. Conferentie op 11 en 12 juni 1987, projectgroep RUU 2001 (Utrecht 1987).
- *Een professionele universiteit; rapportage van de projectgroep RUU 2001 ter afsluiting van de tweede fase van het project beleidsschets 'RUU 2001'* (Utrecht oktober 1987).
- *Naar bestuurlijke Vernieuwing van de Rijksuniversiteit te Utrecht, Advies van Management Assistance van Bussel BV*, Verschuijl, M. en Simons, C. (Rotterdam oktober 1987).
- *De bestuurlijke organisatie van de Rijksuniversiteit te Utrecht', projectteam Bestuurlijke Vernieuwing, Utrecht* (Utrecht mei 1988).
- *Advies aan het College van Bestuur inzake het bestuursmodel van de Rijksuniversiteit te Utrecht en de realisatie daarvan, aangevuld met het voorlopig standpunt van het College van bestuur dd. 3 oktober 1988*, Advies opgesteld door de stuurgroep Bestuurlijke Vernieuwing (Utrecht 1988).
- *Statistisch overzicht personeel 1988*, Hoofdafdeling Sociale Zaken RUU (Utrecht mei 1989).
- *Nota internationalisering*, Afdeling Internationale Samenwerking/BPOO, 21 mei 1989.
- *Rapport aan initiatiefnemers Wetenschapscentrum Utrecht*, Stichting Exploratorium (Utrecht september 1989).
- *Nota computerdienstverlening van de bibliotheekorganisatie van de Rijksuniversiteit Utrecht 1990-1995* (Utrecht 1989).
- *Beleidsplan computerdienstverlening 1989-1993* (Utrecht 1989) (CA UU 07.353.52).
- *Rapport Bestuurlijke Vernieuwing Bibliotheek der Rijksuniversiteit*, Vellekoop, Utrecht 1990.
- *Analisten; vooruit en opzij; verslag van lezingen van de analisten middag 26 april 1990 bij de RUU* (Utrecht 1990).
- *De werking van de Dienstcommissie binnen de Rijksuniversiteit Utrecht (cursusopdracht)*, door Dijn, A., B. van Bladel-Jans, W. Sloot en M. Zuurman-Fun, 1990.
- *Een aantal externe ontwikkelingen; achtergrond-notitie externe oriëntatie RUU*, dienst Universitair beleid en planning (Utrecht januari 1992) (CA UU).
- *Kwaliteit, flexibiliteit en mobiliteit; notitie personeelsbeleid: voorbereiding op Ontwikkelingsplan 1993-1997* (Utrecht 1992).
- *Eindrapportage studentenbegeleiding*, Project studentenzaken, UBP, Utrecht februari 1993.
- *Project Taken en Middelen, deel 1 en 2* (Utrecht 1993).

- *Tijd voor medezeggenschap; een onderzoek naar het functioneren van dienstcommissies bij de Universiteit Utrecht*, Centrum voor Beleid en Management J.J. Snel, P.L.M. Leisink, C.G. Le Blansch en P. Verweel., 1996.
- *Nieuw Spoor; negen debatten over de toekomst van de Universiteit Utrecht*, Twan Geurts (eindred.) (Utrecht maart 1997).
- *Verkenning Perspectief 2010; een achtergronddocument bij de missie en het profiel van de Universiteit Utrecht in het jaar 2010* (Utrecht september 1997).
- *Perspectief 2010; De Universiteit Utrecht op weg naar de volgende eeuw*, september 1997.
- *Decentralisatie huisvestingslasten; deelproject Administratieve Organisatie: Eindrapportage*, Gijtenbeek J., en Lemmens, J. (Utrecht mei 2000).
- *Eindrapportage Bezinning MUB Universiteit Utrecht* (Utrecht 2001) (CA UU 07.7/01/014).
- *Eindrapportage 0-meting Financiële Functie; doorlichting van de financiële functie van de Universiteit Utrecht*, KPMG Consulting, augustus 2001 (UBU, CA UU 07.125/01/004).
- *Analyses verbeteringsadviezen PROBE en ICT, deel 1 t/m 7*, F. van Eijkern (Utrecht 2004/2005), (CA UU 07.125/01/009)
- *Verbetering dienstverlening Personeel & Organisatie/HRM* (Utrecht augustus 2007) (CA UU G-3/03/011).
- *Samenvatting online peiling kernwaarden Universiteit Utrecht*, juni 2009 (CA UU 07/04/007).
- *Strategisch Plan 2009-2013*, Universiteit Utrecht, 2009.
- *Nota Management Overleg; werkwijze MO* (Utrecht 2009) (CA UU 07.51/04/017).
- *Besturingsmodel voor de ondersteuning; de matrix, nota t.b.v. het Managementoverleg 9-10 maart 2011* (CA UU G-3/03/025, bijlage bij nota CvB dd. 27 maart 2012).
- *Resultaten Benchmarkonderzoek Overhead Universiteit, Berenschot (Huijben, M.P.M. et al.) in opdracht van VSNU, deel resultaat Universiteit Utrecht, november 2011* (CA UU nota college van bestuur 17 januari 2012 FCA 12.30013).
- *Werken in de matrix: onderwijsdomein, nota College van Bestuur dd. 27 maart 2012* (CA UU G-3/03/025).
- *Strategisch Plan 2012-2016*, Universiteit Utrecht, 2012.
- *Bedrijfsvoering en ondersteuning Universiteit Utrecht, 2015 – 2025*, Kessels J., Grift R. en Van Dijk, F.J.; notitie ten behoeve van het managementoverleg 18 mei 2015. (CA UU MO 15.041)
- *Ondersteuningsmonitor analyse en advies 2016 en 2017*, Van Dijk, F.J., De Bekker, M., Huizenga, A., Druif, K en Hess, R., 2017 (CA UU nota Universiteitsraad 11 juni 2018; 18.070 N16540).

## **5. Overige (niet specifiek Utrechtse) rapporten en nota's**

*Op chronologische volgorde. Vindplaats is de Utrechtse universiteitsbibliotheek, tenzij anders vermeld.*

- *Reglement op de werkring en de verplichtingen der beambten bij de Rijksuniversiteiten, 1880.* (UB Leiden).
- *Rapport der commissie ingesteld bij beschikking van Zijne Exc. Den Minister van Staat, Minister van Binnenlandse Zaken van 26 september 1916, teneinde na te gaan, welke de wenschen zijn van het personeel aan de Rijksuniversiteiten en de Technische Hogeschool verbonden met uitzondering van de docenten en de directeuren der instellingen, betreffende wijziging der thans bestaande salarisregelingen* (Utrecht/Amsterdam/Den Haag 1917).
- *Rapport der subcommissie ingesteld door de plenaire vergadering van de Salariscommissie voor Burgerlijke Rijksambtenaren op 30 Januari 1920.* (NA 2.14.54-1)
- *Verslag van de Staatscommissie voor het Hooger Onderwijs, ingesteld bij K.B. 24 februari 1923, nr. 8'* (Den Haag 1924).
- *De Universiteit van Amsterdam 1877-1927, statistisch beschouwd in vergelijking met de andere Nederlandsche universiteiten, curatoren der universiteit in samenwerking met het bureau van statistiek* (Amsterdam 1927).

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

- *Verslag van de subcommissie van de bijzondere commissie voor het georganiseerd overleg voor het niet-doceerend hoger onderwijs personeel*, Den Haag 1928 (HUA 59/1464).
- *Rapport van de Staatscommissie voor de Verlaging van de Rijksuitgaven* (Commissie Welter) (Den Haag 1932).
- *De toekomst der academisch gegradueerden; rapport van de commissie ter bestudeering van de toenemende bevolking van universiteiten en hogescholen en de werkgelegenheid voor academisch gevormden* (Groningen 1936).
- *Rapport van de Staatscommissie tot Reorganisatie van het Hoger Onderwijs, ingesteld bij K.B. 11 april 1946, nr. 1, commissie Reinink* (Den Haag 1949).
- *Rapport inzake de Voorlichting door Nederlandse Universiteiten en Hogescholen, uitgebracht door het Interuniversitaire Contactorgaan, onder voorzitterschap van dr. F. Bender, wschl. 1957/1958* (UB Amsterdam).
- *De universiteit; doelstellingen, functies, structuren, K. Posthumus, nota Posthumus* (Den Haag 1968).
- *AC 1945 – 1970; jubileumuitgave ter gelegenheid van de viering op 29 augustus 1970 van het 25-jarig bestaan van het Ambtenarencentrum, opgericht op 20 juli 1970, 1970* (KB).
- *Inventarisatie van taken en functies van A.V.-centra bij het wetenschappelijk onderwijs (studiejaar 1970-1971)* (Utrecht mei 1972).
- *De mate van invoering van de WUB; peildatum 1974*, Commissie voor de Bestuurshervorming (Den Haag 1974).
- *Nota Planning van het Hoger Onderwijs*, Handelingen Tweede Kamer 1974-1975, 13401.
- *Een planmatige aanpak van de verdere invoering van de WUB; peildatum 1977*, Commissie voor de Bestuurshervorming (Den Haag 1977).
- *De resultaten van de invoering van de WUB; peildatum 1978*, Commissie voor de Bestuurshervorming (Den Haag 1978).
- *Gewubd en gewogen; Rapport van de Commissie voor de Bestuurshervorming ex art. 56 WUB*, (Den Haag 1979); Handelingen Tweede Kamer 1978-1979 15515 nrs. 1-2.
- *De invoering van werkoverleg in het bureau van de Rijksuniversiteit (verslag van een stage)*, Disse, F. (Groningen 1980).
- *Eindrapport Taakverdelingscommissie Wetenschappelijk Onderwijs TVC*, Utrecht maart 1983.
- *Rapport adviescommissie herziening decoratiestelsel*, Den Haag 1984.
- *Ontwerp Hoger Onderwijs en Onderzoek Plan (HOOP)*, Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen (Zoetermeer 1987).
- *Tussen HOOP en instellingsplannen; een inventarisatie van de ontwikkelingen, standpunten en initiatieven op disciplineniveau*, VSNU (Utrecht januari 1988).
- *Hoger Onderwijs: Geschiedenis van het Beleid*, ARO Werkdocument (Adviesraad voor het Onderwijs) opgesteld door R.M. Verwayen-Leijh en E.C. Kusters (Utrecht 1995).
- *Medezeggenschap op de universiteit: dwangbuis of maatwerk; conferentiebijdragen*, F. Smit (red.). Verslag conferentie 27 maart 2001 bij Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen 2001.
- *Een vermogen betalen; de financiering van universitair onderzoek*, advies Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) (Rijswijk 2005).
- *Kennis in kaart; hoger onderwijs en onderzoek*, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (Den Haag 2009).
- *Uit zicht; toekomstverkenningen met beleid*, uitgave WRR, Amsterdam 2010.
- *Differentiëren in drievoud; omwille van kwaliteit en verscheidenheid in het hoger onderwijs*, advies van de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel (commissie Veerman) (Den Haag 2010).
- *Wat doe jij?; 13 inspirerende loopbaanpaden van OBO'ers*, uitgave Technische Universiteit Eindhoven, z.j. maar wschl. 2011.
- *50 jaar De Uithof; 1961 – 2011*, in: *Oud-Utrecht, tijdschrift voor de geschiedenis van stad en provincie Utrecht*, april 2011.

- *UFO-handleiding (Universitaire Functie Ordening)*, VSNU Den Haag, 2003/2019. <https://www.universiteitenvannederland.nl/functie-ordeningsysteem-ufo> (laatst gezien januari 2024)

## 6. Literatuur

- Abbott, A., *The system of professions; an essay on the division of labor* (Chicago 1988).
- Ariëns, Th.E.H., *Universitaire bestuursorganisatie, hand- en leerboek bestuursorganisatie* (Alphen aan de Rijn 1970).
- Berkel, Klaas van, *In het voetspoor van Stevin; geschiedenis van de natuurwetenschap in Nederland 1580-1940* (Amsterdam 1985).
- ----, *Universiteit van het noorden; deel 2: de klassieke universiteit 1876-1945* (Hilversum 2017).
- ----, *Universiteit van het noorden; deel 3: de zakelijke universiteit 1945-2021* (Hilversum 2022).
- ----, *Academische Illusies; de Groningse universiteit in een tijd van crisis, bezetting en herstel 1930-1950* (Amsterdam 2005).
- Berkel, Klaas van en Frank Smit (red.), *Een universiteit in de twintigste eeuw; opstellen over de Rijksuniversiteit Groningen 1914-1999* (Groningen 1999).
- Berkel, Klaas van en Ernst Homburg (red.), *The Laboratory Revolution and the Creation of the Modern University, 1830-1940* (Amsterdam 2023).
- Beyen, J.W., *De zin van het nutteloze. Rarekiek van de 19<sup>e</sup>-eeuwse jaren der 20<sup>e</sup> eeuw* (Rotterdam 1970).
- Biemans, P.J., *Professionalisering van de personeelsfunctie; een empirisch onderzoek bij twintig organisaties* (Amsterdam 1999). (dissertatie)
- Binkhorst, G.J. en R. van Nieuwstadt, *Interne in de Uithof: van toen (1969) tot nu (1994)* (Utrecht 1994).
- Blank, J. en C. Haelermans, 'Trends in onderwijsbureaucratie', in *Tijdschrift voor Openbare Financiën*, (2008 nr. 2) uitg. Stichting Wim Drees Stichting voor Openbare Financiën.
- Boer, D.H.W. den, *De faculteit scheikunde in Utrecht in de periode 1942-1996 zoals gezien door D.H.W. den Boer*, uitgave faculteit scheikunde UU t.g.v. de alumni dag 30 maart 1996.
- Boer, H.F. de, *Institutionele verandering en professionele autonomie; een empirisch-verklarende studie naar de doorwerking van de wet 'Modernisering Universitaire Bestuursorganisatie (MUB)* (Enschede 2003). (dissertatie)
- Boomgaard, L., *Tien jaren Zoölogisch Laboratorium; 1960-1970*, Utrecht 1969.
- Boor-van der Putten, I. M. I. *75 Jaar geneeskunde van gezelschapsdieren in Nederland* (Utrecht 1986).
- Brabers, J. en O. Schreuders, *Proeven van eigen cultuur, de geschiedschrijving van de Nijmeegse universiteit* (Nijmegen 1998).
- Brinkman, H., 'De werksfeer tot 1940 in het Fysisch Laboratorium te Utrecht', in: Frederik, R.P. (red.), *Enkele herinneringen voor J.G. van Cittert Eymers* (Utrecht, 1985).
- Brioschi, E.T., *The dawn of Euprio. Looking back to the foundation thirty years ago* (Antwerp Conference, 2016); <https://www.euprio.eu/euprio-description/> (laatst geraadpleegd juli 2019; in juni 2022 verwijderd, maar verhaal bevestigd in andere bron: Éloy, V and Pomuti, P., *Euprio, a 25-year Succes Story*, Praag, 2011, 6-7 ([https://issuu.com/maastrichtuniversity/docs/euprio\\_25-years](https://issuu.com/maastrichtuniversity/docs/euprio_25-years)) (laatst geraadpleegd januari 2024).
- Broekmeyer, M., *Wetenschap en Democratie; de uitvoering van de Wet Universitaire Bestuurshervorming 1970* (Groningen 1973).
- Broeyer, F. *Het Utrechtse universitaire verzet, 1940-1945* (Utrecht 2014).
- Bruin, K., *Een kroon op het werk? Een beschouwing over Koninklijke Onderscheidingen in Nederland*, in: Maatstaf 30/6 (1982).

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

- , *Kroon op het werk; onderscheidingen in het Koninkrijk der Nederlanden*, Amsterdam, 1989.
- Burken, F.J. van, *Honderd jaar organische chemie in Utrecht, 1876-1976; een periode van groei, bloei en stagnatie* (Utrecht 1983).
- Burrage, M., 'Introduction: the professions in sociology and history', in: M. Burrage en Torsteldahl, R. (ed.) *Professions in theory and history* (London 1990).
- Carr-Saunders, A.M., *Professions; their organization and place in society* (Oxford 1928).
- Cath, K.J., D.J. Kuenen en C.P.Chr.M. Oomen, *Bij het afscheid van de Leidse hofstee; liber amicorum aangeboden aan Mr. N.F. Hofstee bij zijn afscheid als secretaris van de Rijksuniversiteit te Leiden op 29 mei 1978* (Leiden 1978).
- Clercq, P. R. de, 'Instrumenten en universitaire laboratoria ca. 1860-1940', in *Tijdschrift voor de geschiedenis der Geneeskunde, Natuurwetenschappen, Wiskunde en Techniek*, jrg. 9, nr. 4 (Rotterdam 1986).
- Cohen, E.J., *Vijftig jaren revolutie*, afscheidsrede opgenomen als artikel in *Het Chemisch Weekblad* van 27 mei en 22 juli 1939.
- , *Na driekwart eeuw; levensherinneringen*, uitgave bezorgd door L. Dorsman en F. Broeyer (Utrecht 2013).
- Collins, R., 'Changing conceptions in the sociology of the profession', in: R. Torstendahl en Burrage, M. (ed.) *The formation of professions; knowledge, state and strategy* (London 1990).
- Cooper-Thomas, H.D. en N. Anderson, 'Organizational socialization; A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations', in: *Journal of Managerial Psychology*, 2006/5 (Bradford 2006).
- Crommelin, C.A., *Het natuurkundig laboratorium der Rijksuniversiteit te Leiden in de jaren 1904-1922* (Leiden 1922).
- Crone, Werry en Hans van Laarhoven, *Lijn 11 naar De Uithof; een beeld van de Rijksuniversiteit Utrecht in de jaren tachtig* (Amsterdam 1986).
- Datema, C. et al., *De kanteling in het universitaire bestuur; rapport van de klankbordgroep invoering MUB*, Ministerie van OCW (Heerlen 1998).
- Delden, P.J. van, *Professionals; kwaliteit van het beroep* (Amsterdam, 1991).
- Delft, D. van, 'De blauwe jongens: de opleiding tot instrumentmaker in het natuurkundig laboratorium van Heike Kamerlingh Onnes', in: *Gewina* nr. 25, 137-153 (Rotterdam 2002).
- Delissen, A., *Van beroep: strategie; de professionalisering van strategen bij het Rijk*, masterscriptie (Utrecht 2009).
- Dhondt, P., recensie congres *Humboldt International. Der Export des deutschen Universitätsmodel im 19. und 20. Jahrhundert*, 26 september 1999 – 1 oktober 1999, in: *Nieuwsbrief Universiteitsgeschiedenis*, 1999 nr. 2, 14-22.
- Dicke, M., P. van de Laar en J. Visser (red.), *Ambitie en Identiteit; van Nederlandsche Handel Hoogeschool tot Erasmus Universiteit 1913-2013* (Rotterdam 2013).
- Dohmen, J. en O. Steens, *De ideale gemeenschap, Civitas Academia Amstelodamensis tussen 1948 – 1989* (Amsterdam 1995).
- Dooris M.J., en G.G. Lozier, 'Adapting Formal Planning Approaches: The Pennsylvania State University', in: F.A. Schmidlein en T.H. Milton (ed.), *Adapting Strategic Planning to Campus Realities* (San Fransico 1990).
- Doorne-Huiskes, A. van, *Posities van vrouwen en mannen aan de Rijksuniversiteit Utrecht* (Utrecht 1983).
- , *Loopbanen van vrouwen en mannen: een analyse* (Utrecht 1986).
- Dorsman, Leen, 'Periodisering als integrale benadering: Nederlandse historici in het Fin-de-Siècle', in: *Tijdschrift voor Theoretische Geschiedenis* jrg. 16, 277-295 (Amsterdam 1989).
- , (red.), *Beroep op de wetenschap; Utrechtse geleerden tussen universiteit en samenleving* (Utrecht 1999).
- , *Een hippopotamus in toga en andere hooggeleerden; Utrechtse professoren 1815-1940* (Utrecht 2003).

- , 'Slaapmutsen en ornamenten? Over het bestuur van een universiteit in de negentiende eeuw', in: *Studium, tijdschrift voor Wetenschaps- en Universiteitsgeschiedenis*, 2008 nr. 1, (Rotterdam 2008).
- , 'Professionalisering als probleem. De val van een college van bestuur', Dorsman, Leen en Peter Knegtmans (red.), *Het universitair bedrijf; over professionalisering van onderzoek, bestuur en beheer* (Hilversum 2010).
- , 'Van OB 1815 naar WHW 1985: van 'geleerde stand' naar 'zelfstandige beoefening der wetenschap'. Het hoger onderwijs en de disciplines', in: Leen Dorsman en Peter Knegtmans, *Van Lectio tot PowerPoint; over de geschiedenis van het onderwijs aan de Nederlandse universiteiten*, 115-129 (Hilversum 2011).
- Dorsman, Leen en Peter Knegtmans (red.), *Universitaire vormingsidealen; de Nederlandse universiteiten sedert 1876* (Hilversum 2006).
  - -----, (red.), *Onderzoek in opdracht; de publieke functie van het universitaire onderzoek in Nederland sedert 1876* (Hilversum 2007).
  - Dunk, H. von der, et al. *Tussen ivoren toren & grootbedrijf; de Utrechtse universiteit 1936-1986* (Maarsse 1986).
  - Duyvendak, J.W., T. Knijn en M. Kremer, *Policy, People, and the New Professional; an introduction* (Amsterdam 2006).
  - Dyck-Huffnagel, A. van, *Het natuurkundig laboratorium der Rijksuniversiteit te Utrecht; uitgegeven ter gelegenheid van de heropening van het laboratorium op 9 februari 1926* (Utrecht 1926).
  - Dijkman, F., 'Verdeelmodellen; de werkelijkheid als norm of de norm als werkelijkheid?', in: Savenije, Bas (red.), *Achterkant van het beleid*, 91-106 (Utrecht 1987).
  - Etzkowitz, Henry, 'The second academic revolution', in: 'S. Cozzens, P. Healey, A. Rip and J. Ziman (eds), *The research system in transition*, 109-124 (Dordrecht 1990).
  - -----, 'Creative construction: innovation as a triple helix of university-industry-government interactions', in: F. Zwetsloot en R. In 't Veld, *Connecting Science and Society*, 284-202 (Den Haag 2007)..
  - Etzkowitz, Henry and Loet Leydesdorff, 'The dynamics of innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university – industry – government relations', in: *Research Policy* 29, 109-123, (2000).
  - Etzkowitz, Henry en Riccardo Viale, 'Polyvalent knowledge and the Entrepreneurial University: A Third Academic Revolution?', in *Critical Sociology*, 36, 4 (2010).
  - Evers, G., H. Peer en G. Schrama, *Symbol van vertrouwen; uit de geschiedenis van de ABVA* (Nijmegen 1983).
  - Evetts, J., 'The Sociology of Professional Groups: new directions', in: *Current Sociology* 54 (1), 133-143 (London 2006).
  - -----, 'New Professionalism and New Public Management: changes, continuities and consequences', in: *Comparative Sociology* (8), 247-266 (Leiden 2009).
  - -----, 'Professionalism: Values and Ideology', in: *Current Sociology*, 61 (5-6), 778-796 (London 2013).
  - -----, 'The Concept of Professionalism: Professional work, professional practice and learning', in: S. Billett, Cir. Harteis and H. Gruber (ed.), *International handbook of research in professional and practice-based learning* (Dordrecht 2014).
  - Exworthy, M. en S. Halford (ed), *Professionals and the New Managerialism in the Public Sector* (Buckingham 1999).
  - Faase, Patricia, *Een beetje opstandigheid; Johanna Westerdijk, de eerste vrouwelijke hoogleraar van Nederland* (Amsterdam/Antwerpen, 2012).
  - -----, *Profiel van een faculteit; de Utrechtse bètawetenschappen 1815-2011*, Hilversum 2012.
  - Faber, J.A., *Van revolutie naar rendement, 1970 – 1990; de geschiedenis van de Landbouw-universiteit Wageningen*, deel III (Wageningen 1993).

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

- Feldman, M.S., 'Organizational Routines as a Source of Continuous Change', in: *Organizational Science*, vol.11, nr. 6, 611-629 (2000).
- Feldman, M.S. en B.T. Pentland, 'Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change', in *Administrative Science Quarterly* 2003 (1), 94-118.
- Feldman, M.S., B.T. Pentland, L.D. Dádderio en N. Lazaric, 'Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics', in: *Organizational Science*, vol. 27 (3), 2016, 505-513.
- Flanagin, A.J. en J.H. Waldeck, 'Technology use and organizational newcomer socialization', in *Journal of Business Communication*, nr. 2, 2004, 137-165.
- Foreest, A. van, 'Andries Veensma (1882-1949) Een eigenzinnige dierverzorger op de bres voor rechtvaardigheid', in *ARGOS, Bulletin van het Veterinair Historisch Genootschap*, 2015 (nr. 52), 75-79.
- Frederik, R.P. (red.), *Enkele herinneringen voor J.G. van Cittert Eymers; liber amicorum samengesteld ter viering van het 50-jarig doctoraat van Johanna Geertruide Eymers* (Utrecht 1985).
- Frijhoff, W., 'Hoezo universiteitsgeschiedenis?' in: *Ex Tempore; historisch tijdschrift KU Nijmegen*, vol. 15, nr. 1, 13-22 (Nijmegen 1996).
- -----, 'Honderd jaar universiteitsgeschiedenis in Nederland', in: *Studium, tijdschrift voor Wetenschap- en Universiteitsgeschiedenis* vol. 6, nr. 3-4, 197-206 (Den Haag 2013).
- Freidson, E., *Professionalism; the third logic* (Cambridge 2001).
- Galema, A., *De analist maakt school: geschiedenis van het analistenonderwijs in Groningen* (Groningen 1987).
- Gerwen, J. van, F. de Goey en H. van Driel, 'De managerial revolution in de VS en Nederland in de twintigste eeuw', in *Tijdschrift voor sociale en economische geschiedenis*, vol. 2, nr. 1, 2005, 30-58.
- Geurts, Twan (red.), *Zo, dit is de wereld; alumniportretten afgestudeerden over 50 jaar leven en werk* (Utrecht 1996).
- Geyl, P., *Ik die zo weinig in mijn verleden leef; autobiografie 1887-1940*, uitgave bezorgd door W. Berkelaar, L.J. Dorsman en P. Hees (Amsterdam 2009).
- Gibbons, M., 'Mode 2 and the emergence of context-sensitive science', in: *Science and Public Policy*, volume 27/3, June 2000, 159-163.
- Gibbons, M., C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott en M. Trow, *The new production of knowledge; the dynamics of science and research in contemporary societies* (Stockholm 1994).
- Gils, M.R. van, *Universitaire planning: cui bono*, rede t.g.v. de opening van het academisch jaar op 7 september 1981 (Groningen 1981).
- Ginkel, J.A. van (Hans), *Utrechts Europese ambitie*, rede uitgesproken ter gelegenheid van de opening van het academisch jaar 1989-1990 (Utrecht 1990).
- -----, 'University 2050. The Organisation of Creativity and Innovation', in: Raisman, J. (ed.), *Universities in the Twenty-First Century: A Lecture Series*, 65-86 (London 1994).
- Ginkel, G. van, A. van Gameren en J. Verkerk, *Dr. Carolina Emilie Bleeker 1897-1985* (Utrecht 1997).
- Gispen, W.H., *Rockefeller en Utrecht* (Nijkerk 2011).
- Görts, C., *Victor Jacob Koningsberger 1895-1966; de hoogleraar die zijn rug recht hield* (Utrecht 2014).
- Groen, M., *Het wetenschappelijk onderwijs in Nederland van 1815 tot 1980, een onderwijskundig overzicht*, deel 1: de wetgeving (Eindhoven 1983).
- Groot, T.L.C.M., *Management van Universiteiten; een onderzoek naar de mogelijkheden voor doelmatig en doeltreffend bestuur* (Groningen 1988).
- Groot, T. en T. Budding, 'De ontwikkeling van New Public Management in Nederland', in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsvoering*, vol. 4, 152-160 (2008).



- Hakfoort, C., ‘Inleiding: laboratoria als werkplaats van wetenschap en techniek’, in: *Tijdschrift voor de geschiedenis der Geneeskunde, Natuurwetenschappen, Wiskunde en techniek*, jrg. 9, vol. 4, (1986).
- Harmsen, Ger en Bob Reinalda, *Voor de bevrijding van de arbeid; een beknopte geschiedenis van de Nederlandse vakbeweging* (Nijmegen 1975).
- Harting, P., *Mijne herinneringen; een autobiografie*, bezorgd door J.G. van Cittert-Eymers en P.J. Kipp (Amsterdam 1961).
- Hazeu, C.A., J.F.A. Spangenberg, ‘University Research Performance: Measurement, Management and Optimization’, in: *Beleidsgerichte studies Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek*, nr. 25, uitgave OCW (Den Haag 1991).
- Heijmans, Han, *Wetenschap tussen de universiteit en industrie; de experimentele natuurkunde in Utrecht onder W.H. Julius en L.S. Ornstein 1896-1940* (Rotterdam 1994). (dissertatie)
- Heijnen, Armand, *Met aan je voeten de zon; Het Academiegebouw, ceremonieel hart van de Universiteit Utrecht* (Utrecht 2013).  
-----, *Bloeiende wetenschap; 375 jaar Botanische Tuinen, Utrecht* (Utrecht 2014).  
-----, ‘Een instrumentenvondst als begin van het Universiteitsmuseum’, in: *Oud-Utrecht*, Utrecht, februari 2019 (2019/1).
- Heijst, J. van, ‘Tweemaal zestien; de twee perioden in de naoorlogse geschiedenis van de Utrechtse Universiteitsbibliotheek’ in: *Uit Bibliotheektuin en Informatieveld; opstellen aangeboden aan dr. D. Grosheide bij zijn afscheid als bibliothecaris van de Rijksuniversiteit Utrecht*, 309 (Utrecht 1978).
- Heldeweg, F.C., *Vrouwelijk personeel in het laboratorium; behandeling van de vraag of de vrouw in het laboratorium op haar plaats is* opgenomen in *Sociaal-paedagogische reeks*, no. 3 (Groningen 1950).
- Helvoort, T. van, *Een verborgen revolutie; de computerisering van de Rijksuniversiteit Groningen* (Hilversum 2012).  
-----, *Fysisch-chemicus J.Th.G. Overbeek en een hervonden traditie: Het ‘kruisen’ van disciplinaire tradities*, eigen uitgave (Elsloo 2016).
- Herwaarden, J. van (red.), *De pedel geboekstaafd*, Rotterdam 1998.
- Hoesel, P., en F. Leeuw, ‘Geschiedenis van het beleidsonderzoek in Nederland’ in: *Beleidsonderzoek in Nederland; kennis voor beleid, ontwikkeling van een professie*, nr. 5 (Assen 2005).
- Hogenboom, A. en G. Gerards (red.), *De Swillenscollectie; de kunsttechnische verzameling van het Kunsthistorisch Instituut te Utrecht* (Vianen 2002).
- Hofstee, N.F., *Organisatie en bestuur der universiteit; een vergelijking tussen Amerika, Engeland en Nederland* (Assen 1950). (dissertatie)
- Hooimeijer, Pieter en Bert van der Zwaan, ‘voorwoord’, in: Pater, B. de, *Minnaars der aarde, ver van huis en haard; 125 jaar geowetenschappen aan de universiteit Utrecht*, Utrecht 2004.
- Howard-Grenville, J., C. Rerup, A. Langley en H. Tsoukas (red.), *Organizational Routines; how they are created, maintained, and changed* (Oxford 2016).
- Huijben, M. en A. Geurtsen, *Heeft iemand de overhead gezien? ; een beproefde methode om de overhead te managen* (Den Haag 2008).
- Huijnen, P., ‘Een vroeg verbond van kennis en kapitaal. L.K. Wolff en de professionalisering van het voedingsonderzoek in de jaren 1920 en 1930’, in: L.J. Dorsman en P.J. Knegtman (red.), *Het universitair bedrijf; over professionalisering van onderzoek, bestuur en beheer*, 11-24 (Hilversum 2010).
- Huisjes, M., *Universiteit in beweging; bestuurlijke veranderingen aan de TU Delft 1993-2001* (Delft 2017).
- Huizinga, J., ‘Het Bestuur der Rijksuniversiteiten’, *De Gids* vol. 86 nr. 10 (1922).
- Hulst, M. van, en Th. Jansen, ‘Introductie’ 15, in: Hulst, M. van, en Th. Jansen (redactie), *Onder de motorkap van de modernisering* (Den Haag 2005).

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

- Hutter, J., 'Nederlandse laboratoria 1860-1940, een kwantitatief overzicht', in *Tijdschrift voor de geschiedenis der Geneeskunde, Natuurwetenschappen, Wiskunde en techniek*, jrg. 9, nr. 4 (1986).
- Jacobs, G., et al., *Goed werk; verkenningen van normatieve professionalisering* (Amsterdam 2008).
- Jackson, J.A., 'Professions and professionalization – editorial introduction', in: Jackson, J.A. *Professions and professionalization* (Cambridge 1970).
- Jager, C. de, H.G. van Bueren en M. Kuperus, *Bolwerk van de sterren* (Amersfoort 1993).
- Jamin, Herve, *Kennis als opdracht; de universiteit Utrecht 1636-2001* (Utrecht 2001).
- Jansen, B.C.P., *Eijkman* (Haarlem 1959).
- Jensma, G. en H. de Vries, *Veranderingen in het hoger onderwijs in Nederland tussen 1815 en 1940* (Hilversum 1997).
- Jongbloed, B. en C. Salerno, *De bekostiging van het Universitair Onderwijs en Onderzoek in Nederland: Modellen, Thema's en Trends* CHEPS (Enschede 2003).
- Jonge, E.A. de, *Beelden van professionals; inspiratiebronnen voor professionalisering* (Delft 2015). (dissertatie)
- Jonker, Ed, 'Van relativisme naar oordeelsvorming. Recente tendensen in de wetenschaps-geschiedschrijving', in: *Studium, tijdschrift voor Wetenschaps- en Universiteitsgeschiedenis*, vol. 4 nr. 1, 2-15 (2011).
- Kagenaar, D.B., *Ter Herinnering van de veertigjarige Ambtsvervulling van D.B. Wagenaar Sr., 1860-1900* (Fotoalbum), 1900, Universiteitsmuseum, box 1151.
- Kalveen, C.A. van *Inleiding op inventaris (59) Archief College van Curatoren 1815-1954 (1958)* (Utrecht 1986).
- Kardux, Wim, 'Het ontwikkelingsplan', Savenije, Bas et al, *Achterkant van het beleid*, 15-32 (Utrecht 1987).  
-----, *De universiteit Utrecht*, lezing Universiteitsdag, 6 april 2002, (Utrecht 2002).
- Keller, G., *Academic Strategy; The Management revolution in American Higher Education* (Baltimore 1983).
- Kernkamp, G.W., *De Utrechtsche Academie 1636-1936* deel I en II (Utrecht 1936).
- Klijn, A., *Verlangen naar verbetering; 375 jaar academische geneeskunde in Utrecht* (Amsterdam 2010).
- Knegtmans, Peter, 'Universiteit en samenleving' in: L.J. Dorsman en P.J. Knegtmans, *Universitaire vormingsidealen*, 9-16 (Hilversum 2006).  
-----, *Professoren van de stad; het Athenaeum Illustre en de Universiteit van Amsterdam, 1632-1960* (Amsterdam 2007).  
-----, 'Liefde voor de wetenschap' in: Leen Dorsman en Peter Knegtmans, *Van Lectio tot Powerpoint*, 11-24 (Hilversum 2011).
- Knippenberg, H. en W. van der Ham, *Een bron van aanhoudende zorg; 75 jaar ministerie van Onderwijs (Kunsten) en Wetenschappen, 1918-1993* (Assen 1993).
- Koningsberger, V.J., *Tropismus und Wachstum* (Utrecht 1922). (dissertatie)
- Koops, Willem, Henk van Rinsum en Jan van Teunenbroek, *De sociale wetenschappen in Utrecht; een geschiedenis* (Hilversum 2005).
- Koops, Willem en Jan van Teunenbroek (red.), *Ten afscheid; gesprekken met vertrekkende medewerkers van de faculteit Sociale Wetenschappen* (Utrecht 2006).
- Kruyt, H.R., *Hoge School en Maatschappij*, (Amsterdam 1945); 2<sup>e</sup> druk van zijn rede uit 1931.
- Kummeling, Henk, Marion Kluijtmans en Frank Miedema, *De Universiteit in Transitie* (Utrecht 2023) (e-book: <https://uu.trialanderror.org/projects/de-universiteit-in-transitie>).
- Laagewaard, M. (et al.), *USF Alumniboekje*, (Utrecht 2007).
- Labrie, A., *Bildung en politiek 1770-1830; de 'Bildungsphilosophie' van Wilhelm von Humboldt bezien in haar politieke en sociale context* (Amsterdam 1986).
- Lacaze, D. en T.N. Bauer, 'A positive motivational perspective on organizational socialization', in: *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 14 nr. 5, 58 (2014).

- Larson, M., S., *The Rise of Professionalism; monopolies of competence and sheltered markets* (New Jersey 2013); aangepaste herdruk 1977.
- Leijnse, B., *Pedellenstaven van de Nederlandse universiteiten en hogescholen: tentoonstelling ter gelegenheid van de vervaardiging van een pedellenstaf voor de Erasmus Universiteit Rotterdam* (Rotterdam 1976).
- Lieshout, M. van, *Gevoel, vernuft en verbeelding; 200 jaar Utrechtse neerlandistiek* (Utrecht 2016).
- Linden, T. van der, 'Vijftig jaren Nederlandse Chemische Vereniging', in: *Chemisch Weekblad* 23 juli 1953, 519 e.v.
- Litwak, E., 'Models of bureaucracy which permit conflict', in: *American Journal of Sociology*, vol. 67 nr. 2, 177-184 (1961).
- Lockwood, G., 'Management and resources' in Rüegg W., *A History of the University in Europe*, deel IV, 124-161 (Cambridge 2011).
- Lorenz, Chr. (red.), *If you're so smart, why aren't you rich?* (Amsterdam 2008).
- Louw, R.G., *Het Nederlands hoger onderwijsrecht; Een thematisch commentaar op de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek* (Leiden 2011). (dissertatie)
- Luberti, *Een vergeten personeel. Een woord tot ambtenaren en beambten bij het hooger onderwijs, tot de volksvertegenwoordiging en tot het publiek*, 1917, namens de 'Algemene Ambtenaarsbond, Nosokomos, Nederlandsche Verpleegenden Vakvereniging, Nederlandsche Vereeniging van Bibliothecarissen en Bibliotheekbeambten en de plaatselijke verenigingen van ambtenaren en beambten bij het Hooger Onderwijs te Delft, Groningen en Utrecht' (Amsterdam 1917).
- Lumeij, J.T. en P.A. Koolmees, *Een eeuw geneeskunde van gezelschapsdieren in Nederland; de periode 1986 – 2011 in een maatschappelijke context* (Utrecht 2011).
- Lunteren, Frans van, 'Het ontstaan van het systeem van bètadisciplines: de natuurkunde', in: *Studium, tijdschrift voor Wetenschaps- en Universiteitsgeschiedenis*, vol. 6 nr. 2, 91 – 112 (2013).
- Maas, J.G.V., *Professionaliteit; management van professie en professionele organisaties* (Deventer 2000).
- Maassen P.A.M., 'System Diversity in European Higher Education', in: Kwiek, M. and Kurkiewicz, A. (eds.) *The Modernisation of European Universities*, 79-96 (Frankfurt am Main 2012).
- Maassen P.A.M. en M.T.E. van Buchem, 'Turning Problems into Opportunities: The University of Twente', in: Schmidlein, F.A., en Milton, T.H. (ed.), *Adapting Strategic Planning to Campus Realities* (San Fransico 1990).
- Maassen P.A.M. en F.A. van Vught, *Strategische planning in het wetenschappelijk onderwijs* (Den Haag 1986).
- Mackor, A.R., *Te meten, of niet te meten; dat is de vraag oratie*, Groningen 2005.  
-----, *Grenzen aan professionele autonomie*, oratie (Groningen 2011).
- Marshall, T.H., 'The recent history of professionalism in relation to social structure and social policy', in: T.H. Marshall, *Class, citizenship, and social development; essays by T.H. Marshall*, New York 1965. Het artikel was eerder gepubliceerd in *The Canadian Journal of Economics and Political Science*, augustus 1939, 325-340.
- Marx, E.C.H., *De universiteit als organisatie in verandering, een aanzet tot prognose oratie* (Leiden 1978).
- Matthijssen, M.A.H., 'De geschiedenis van de analistenfunctie', in: *Analisten vooruit en opzij: verslag van de analistenmiddag, 26 april 1990* (Utrecht 1990).
- Mensch, P. van, 'Tussen object en samenleving; 25 jaar musea van natuurwetenschappen en techniek in Nederland', in: *Gewina* 23, 193-206 (Rotterdam 2000).
- Meulen, M. van der, *Achter de schermen; Vakontwikkeling en professionalisering van publieke managers* (Utrecht 2009). (dissertatie)

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

- Mijs, J., *Oproerkraaiers, stoorzenders en onderhandelingspartners; kleine kroniek van 25 jaar Abvakabo aan de Vrije Universiteit en het Academisch Ziekenhuis van de Vrije Universiteit 1970 – 1995* (Amsterdam 1995).
- Mintzberg, Henry, *The structuring of organizations* (Montreal 1979).  
-----, *Structures in Fives; designing effective organizations* (New Jersey 1983).  
-----, *Mintzberg over management* (Amsterdam 1991).  
-----, *The rise and fall of strategic planning* (London 1994).
- Mohler, W., *Der Laborant: Entstehung und Entwicklung eines Berufes in der Basler chemischen Industrie* (Bern 1970).
- Mok, A.L., *Professie en Professional* SISWO (Amsterdam 1973).  
-----, 'Professie en professionalisering: theoretische beschouwingen', in: *Personeels-beleid; officieel orgaan van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid* (Den Haag 1973).  
-----, *Arbeid, bedrijf en maatschappij* (Groningen 2011).
- Montagna, P.D., 'Professionalization and Bureaucratization in Large Professional Organizations', in: *American Journal of Sociology* vol. 74 nr. 2., 138-145 (1968).
- Montijn, I., *Leven op stand; 1890-1940* (Amsterdam 1998).
- Morris, Peter, 'Aspects of the Social Organization of the Chemical Laboratory in Heidelberg and Imperial College, London', in: Berkel, Klaas van en Ernst Homburg (red.) *The Laboratory Revolution and the Creation of the Modern University, 1830–1940*, 225-239 (Amsterdam 2023).
- De Moor, R.A., *De universiteit: een professionele organisatie* diesrede Katholieke Hogeschool Tilburg, (Tilburg 1967).
- Muzio, D. en I. Kirkpatrick, 'Introduction: professions and organizations – a conceptual framework', in *Current Sociology* vol. 59 nr. 4, 389-405 (2011).
- Nieuwenhuis, A., *Evaluatie vrouwen netwerk Universiteit Utrecht (1986-1994)* SOZA/MO 1994, AVUU 50.
- Van Noord, L., K. Wammes, H. Bouwman, et al., *Tien jaar Emmalaan; over Instituut de Vooy's nav. de tentoonstelling Tien jaar Emmalaan* (Utrecht 1977).
- Noordegraaf, Mirko, 'From 'pure' to 'hybrid' professionalism; present-day professionalism in ambiguous public domains', in: *Administration and Society*, vol. 39 nr. 6, 761-785 (2007).
- -----, 'Hybrid professionalism and beyond: (new) forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts', in: *Journal of Professions and Organization*, 187-206 (2015).  
-----, *Public Management: Performance, Professionalism and Politics* (2015).
- Noordegraaf, Mirko, Martijn van der Steen en Mark van Twist, 'Fragmented or connective professionalism? Strategies for professionalization the work of strategists and other (organizational) professionals', in: *Public Administration* vol. 92 nr. 1, 21-38 (2014).
- Nugteren, Bas, 'Vrouwen in ondersteunende functies', in: *Pandora, tijdschrift van het vrouwen netwerk Universiteit Utrecht*, maart 2017.  
-----, 'Of Growing Significance: The Support Staff in the Laboratories and Institutes of Utrecht University during the Interwar Period', in: Berkel, Klaas van en Ernst Homburg (red.) *The Laboratory Revolution and the Creation of the Modern University, 1830–1940*, 241-262 (Amsterdam, 2023).
- Offringa, C., *Van Gildestein naar Uithof; 150 jaar diergeneeskundig onderwijs in Utrecht* (Utrecht 1981).
- Ornstein: L.S. *Ornstein, a survey of his work from 1908 to 1933, dedicated to him by his fellow-workers and pupils* (1933).
- Otten, Chr., *De positie van de instellingen op de vrije studentenmarkt*, Utrecht 1985.
- Otterspeer, W., *Groepsportret met Dame; de strategie van aanpassing. De Leidse universiteit 1876-1975* (Amsterdam 2021).
- Overbeek, A.B., *De afschaffing van de studie klassieke talen aan de RU Utrecht 1982/1986*, 2009; online (laatst geraadpleegd januari 2020).

- Pater, Ben de, *Een tempel der kaarten; negentig jaar geografiebeoefening aan de Universiteit Utrecht* (Utrecht 1999).
- Pennings, F. en F. van der Valk, F, *Wetenschapswinkels aan de R.U.U.: rapport inzake het onderzoek naar de organisatie van wetenschapswinkels aan de R.U.U. en de mogelijkheden van een coördinatiepunt* (Utrecht 1983).  
Pennings, Frans en Jan Weerdenburg, *Een deurtje in de toren; tien jaar Wetenschapswinkels* (Utrecht 1987).
- Perrow, Ch., *Complex Organizations; a critical essay* (New York 1972).
- Posthumus, K., *De Academische Renaissance* (Eindhoven 1968).
- Pothoven, Marianne, 'Papier is geduldig; hoe in tien jaar vijf nota's over het bibliotheekbeleid aan de RUU tot stand kwamen (1976-1986)' in: Bas Savenije (red.), *Achterkant van het beleid*, 60-78 (Utrecht 1987).
- Prak, Maarten en Jan Luiten van Zanden, *Nederland en het poldermodel* (Amsterdam 2013).
- Prudon, J. en W. van Giersbergen, 'De 'assistent-teekenaar' P.T.A. Swillens (1890-1963) en zijn collectie', in: A. Hoogenboom (red.), *De Swillenscollectie* (Utrecht 2002).
- Ranitz, C.J.A. de, *De rechtspositie van de Rijksuniversiteit en van haar elementen* (Alphen aan de Rijn 1938). (dissertatie)
- Raven, Chr. P., *Gezien vanuit het stuurhuis; zesendertig jaar uit de geschiedenis van het Zoölogisch Laboratorium der Rijksuniversiteit Utrecht (1938-1974)* (Doorn 1979); getypte levensvertelling in bezit UB.
- Reinink, A.W., *De Uithof* (Utrecht 1984).  
-----, (red) *Bouwen door Utrechts universiteit; architectuur en stedenbouw binnen de stad'* (Utrecht 1985).
- Ribbens, K., *Universitaire journalistiek tussen onafhankelijkheid en informatievoorziening; een geschiedenis van het U-blad* (Utrecht 2003).
- Rice, G. (red.), *The Association for Institutional Research: The First 50 Years* (Tallahassee 2011); [https://www.airweb.org/docs/default-source/documents-for-pages/reports-and-publications/air-first-50-years.pdf?sfvrsn=631d915a\\_2](https://www.airweb.org/docs/default-source/documents-for-pages/reports-and-publications/air-first-50-years.pdf?sfvrsn=631d915a_2) (laatst gezien januari 2024).
- Rip, Arie, 'Science for the 21th Century' in: P. Tindemans, A. Verrijn-Stuart en R. Vissers (red.) *The Future of the Sciences and Humanities*, 99-148 (Amsterdam 2002).  
-----, 'Strategic Research, Post-Modern Universities and Research Training', in: *Higher Education Policy* vol. 17 nr. 4, 153-166 (2004).  
-----, 'Towards Post-Modern Universities', presentation by: *Universities and the Knowledge Economy* (Cambridge June 2010).  
-----, 'The future of research universities', in: *Prometheus* vol. 29 nr. 4, 443-453 (2011).
- Rip, Arie en Tembile Kulati, 'Multilevel Dynamics in Universities in Changing Research Landscapes', in: Jansen, Dorothea en Pruisken, Insa (eds.): *The changing governance of higher education and research - multilevel perspectives*, 105-115 (Dordrecht 2015).
- Rosenberg, Hans, *RUU 2001: Professoraal of professioneel?* rede uitgesproken op maandag 7 september 1987 ter gelegenheid van de opening van het Academisch Jaar 1987-1988 (Utrecht 1987).
- Rourke F. en G. Brooks, *The Managerial Revolution in Higher Education* (Baltimore 1966).
- Rostow, W.W., *De vijf fasen van economische groei* (Antwerpen 1964).
- Ruigrok, Ger, 'Uit de archiefdoos van de afdeling Utrecht', in: *AC-HOP bulletin* 2010 nr. 1.
- Ruiten, Th., de, en J. Koomen, *Farmacie moet in Utrecht, Farmacie en de landelijke taakverdeling; akties van het Comité Behoud Farmacie Utrecht* (Utrecht 1983).
- Russell, N.C., E.M. Tansey en P. Lear, 'Missing Links in the History and Practice of Science: Teams, Technicians and Technical Work', *History of Science*, 38, 237-242 (2000).
- Saks, A.M. en B.E. Ashforth, 'Organizational Socialization: making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future', in: *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 51 nr. 2, 234-279 (1997).
- Savenije, Bas (red.), *De achterkant van het beleid* (Utrecht 1987).

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

- Savenije, Bas en Lieke van Noord, *De cirkel gesloten; planning en control op universitair niveau* (Utrecht 1992).
- Savenije, Bas en Karel van Rosmalen, 'Meer stuwen dan sturen: karakteristieken van universitaire planning', in: *THEMA* 1(1), 20-24 (1994).
  - Schaik, J.W.C. van, *Kromme Nieuwe Gracht 29 en zijn bewoners*, (Utrecht 1979).
  - Schaik, T.M. van, 'Tante Wally op de barricaden', in: *Oud-Utrecht*, vol. 89 nr. 4, 126-131 (2016).
  - Schiffelers, M-J, A. Bos en M. Noordegraaf, 'Collectief vakmanschap; leren van professionele standaarden in andere beroepsgroepen', in: *Rechtstreeks* nr. 1, 17-36 (2014).
  - Schmidlein, F.A. en T.H. Milton, (ed.), *Adapting Strategic Planning to Campus Realities* (San Fransisco 1990).
  - Schnabel, Paul, *De Universiteit in Maat en Tijd* lezing Universiteitsdag 6 april 2002 (Utrecht 2002).
  - Scott, W.R., *Institutions and Organizations* 2<sup>nd</sup> ed., London 2001.
  - Seekles, L., *interview met L.Seekles* in: 'Veterinair Historisch Genootschap, Cahier 3' (1999). Het was een reprint van een interview uit 1967.
  - Shapin, S., 'The invisible technician', in: *American Scientist* nr. 77, 554-563 (1989).
  - Shattock, M., *Managing Successful Universities* (London 2003).
  - Siewertsz van Reesema, A.W., *Met minder middelen meer mans?, rede ter gelegenheid van de opening van het Academisch Jaar aan de RUU* (Utrecht 1977).
  - Sikkes, J.H., *Medezeggenschap in overheidsdienst* (Alphen aan de Rijn 1986).
  - Slaman, P., 'De omhelzing en de wurggreep; Rijksoverheid en hoger onderwijs, 1918-2018', in: Slaman, P. et al., *In de regel vrij; 100 jaar politiek rond onderwijs, cultuur en wetenschap*, Ministerie van OCW (Den Haag 2018).
  - Slaman, P., *De glazen toren; de Leidse universiteit 1970 – 2020* (Amsterdam 2021).
  - Smeenk, S., *Professionalism versus Managerialisme?* (Nijmegen 2007).
  - De Smit, J., *The development of a planning process for the Dutch university system: an inquiry into interorganizational metaplanning practices*, Ann Arbor (Michigan/London 1982). (PhD 1981 University of Pennsylvania)
  - Somson, G.J., *Wetenschappelijk Onderzoek en Algemeen Belang; De Chemie van H.R. Kruyt (1882-1959)* (Delft 1998).
  - Sorrenson, R., 'George Graham, visible technician' in: *The British journal for the history of science*, xxxii, 203-221, (1999).
  - Spaans van der Bijl, T., *Utrecht in verzet 40-45* (Utrecht 1995).
  - Stam, J. (et al.), *Hoog gegrepen; Tien bewindslieden, universiteiten en politiek* (Amsterdam 1995).
  - Stewart, A.J., *Understanding nonprofit professionalization: Common concepts and new directions for research*, conference presentation 2014, (<https://www.sp2.upenn.edu/wp-content/uploads/2014/08/Amanda-Stewart.pdf>)
  - Termeer, C., 'De macht van de tikmachine. Over bureaucrativering van de universiteit', in: Van Berkel, Klaas en Frank Smit, red., *Een universiteit in de twintigste eeuw; opstellen over de Rijks-universiteit Groningen 1914 – 1999*, 67-112 (Groningen 1999).
  - Theunissen, Bert, 'De natuurwetenschappen aan de Utrechtse universiteit 1800-1940; opvattingen over de maatschappelijke rol van de natuurwetenschappen', in: *Nieuwsbrief Universiteitsgeschiedenis*, 2000/1.
  - Thissen, Judith, 'Informatie of reputatie? Vijftig jaar Utrechts beleid ten aanzien van de pers- en publieksvoorlichting over wetenschappelijk onderzoek' in: Leen Dorsman, Peter Knegtman (red.), *Het universitaire bedrijf: Over professionalisering van onderzoek, bestuur en beheer*, 87-107 (Hilversum 2010).
  - Thunissen, M. en B. Fruytier, 'Het mobiliseren van Human Capital: een overzicht van 22 jaar HRM-beleid op de Nederlandse universiteiten', in: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 1, 1-24 (2014).
  - Tierney, W.G., 'Organizational socialization in higher education', in: *Journal of Higher Education* vol. 68 nr. 1, 1-16 (1997).

- Tollenaar, J., 'Disciplines en studies; vernieuwing in de geesteswetenschappen', in: *Studium, tijdschrift voor Wetenschaps- en Universiteitsgeschiedenis* vol. 6 nr. 2, 79-90 (2013).
- Tonkelaar, I. den, G.K. van Leersum en H.E. Henkes, 'D.B. Kagenaar and the ophthalmometer by Javal-Schiotz', in *Documenta Ophthalmologica* 86, 167-171 (1994).
- Torstendahl, R. en M. Burrage (ed.), *The formation of professions; knowledge, state and strategy* (London 1990).
- Trommelen, M., *Buiten krachten, binnen krachten; de Utrechtse taalkunde 1979-1989* (Utrecht 2008).
- Turner, C. en M.N. Hodge, 'Occupations and professions', in: J.A. Jackson (ed.), *Professions and professionalization* (Cambridge 1970).
- Uhl, N.,P. (ed.), *Using Research for Strategic Planning* (San Francisco 1983).
- Veldhuis, Jan, *Rede uitgesproken bij de opening van het 70<sup>e</sup> lustrum van de Rijksuniversiteit Utrecht op 12 maart 1986* (Utrecht 1986).
- -----, *Besturen op hoofdlijnen; rede uitgesproken op maandag 7 september 1987 ter opening van het academisch jaar 1987-1988* (Utrecht 1987).
- -----, *De steigers ontstijgen, rede uitgesproken ter gelegenheid van de opening van het academisch jaar 1989-1990* (Utrecht 1990).
- Veringa, F. (red.), *Wetenschap en bureaucratie, VAWO-visie, lustrumnummer ter gelegenheid van het 25-jarig bestaan* (Utrecht 1988).
- Verweel, Paul, *Universiteit: verandering en planning; een ideologisch-antropologische studie* (Utrecht 1987).
- Visser, E. (red.), *Universitas Groningana; gedenkboek ter gelegenheid van het 350-hjarig bestaan der Rijksuniversiteit Groningen uitgegeven in opdracht van de Academische Senaat* (Groningen 1964).
- Visser, R.P.W., 'De ontwikkeling van de universitaire biologische laboratoria', in: *Tijdschrift voor de geschiedenis der Geneeskunde, Natuurwetenschappen, Wiskunde en techniek*, jrg. 9, nr. 4, 255-265 (1986).
- -----, 'Werkplaatsen van wetenschap en techniek; industriële en academische laboratoria in Nederland 1860-1940' (Amsterdam 1987).
- Vogelsang, W., *Veertig jaren kunstgeschiedenis aan de universiteit te Utrecht* (Utrecht 1947).
- Volman, M. en T. Moerkamp, *Veranderingen in secretariële functies en opleidingen; een gender perspectief* (Amsterdam 1996).
- Vossensteyn, H., H. de Boer en B. Jongbloed, *Chronologisch overzicht van ontwikkelingen in de bekostigingssystematiek voor het Nederlandse hoger onderwijs. Rapport voor de Evaluatiecommissie prestatiebekostiging hoger onderwijs CHEPS, 2017; Website publicatie.*
- De Vries, Jan, *De Nederlandse economie tijdens de twintigste eeuw* (Kapellen 1973).
- Vries, H. en P. Nijenhuis, *Oudmunstertrans* (z.p. 1990).
- Vught, Frans van, *Sociale planning; oorsprong en ontwikkeling van het Amerikaanse planningsdenken* (Assen 1979).
- -----, 'Toekomstonderzoek voor universiteiten', in: P.A.M. Maassen en F.A. van Vught, *Strategische planning in het wetenschappelijk onderwijs* (Den Haag 1986).
- Waa, J. van der, 'Het Facilitair bedrijf', in: H. Baudet, *De lange weg naar de Technische Universiteit Delft* deel 2, bijlagen, 684-696 (Den Haag 1993).
- Wachelder, J., *Universiteit tussen vorming en opleiding; de modernisering van de Nederlandse universiteiten in de negentiende eeuw* (Hilversum 1992).
- Watering, C.C. van de, (zonder titel) in: *Herdenking Tien jaar Wet Universitaire Bestuurshervorming in Utrecht, conferentie Rijksuniversiteit Utrecht, 9 juni 1981.*
- Weesep, J. van, en E. Wever, *Een universiteit in Utrecht; de banden tussen Universiteit Utrecht, stad en regio* (Utrecht 1996).
- Wegener, D., 'Wetenschapsgeschiedenis op lange termijn: flexibiliteit en fragiliteit van disciplines', in: *Studium, tijdschrift voor Wetenschaps- en Universiteitsgeschiedenis*, 2011 (Vol. 4).

## 'Die zorg droeg voor dit goede verloop'

- Went, F.A.F.C., 'Over een nieuwen klinostaat volgens het stelsel De Bouter', Amsterdam 1922, gepubliceerd in KNAW-proceedings 1923 (9-10), 475-481, *On a new clinostat after DE BOUTER*.
- Wentink, T. (red.), *Perspectieven op management; een agenda voor managers* (Den Haag 2011).
- Wijnen, G., W. Renes en P. Storm, *Projectmatig werken* (Zeist 1984).
- Wilensky, Harold, 'Professionalization of Everyone?', in: *American Journal of Sociology* vol. 70 nr. 2, 137-158 (1964).
- Witte, B.S., *De wetenschappelijk ambtenaar aan de Nederlandse universiteiten en hogescholen* (Assen 1963). (dissertatie)
- Wycoff, J.H., *Outsourcing Student Success; The History of Institutional Research and the Future of Higher Education* (Washington 2017).
- Zwaan, Bert van der, *Haalt de universiteit 2040? Een Europees perspectief op wereldwijde kansen en bedreigingen* (Amsterdam 2017).
- Zomer, A. en P. Benneworth, 'The Rise of the University's Third Mission', in: J. Enders, H.F. de Boer en D.F. Westerheijden (eds.), *Reform of Higher Education in Europe*, 81-101 (Rotterdam 2011).

### 7. Toelichting op de overplaatsing van het universitair archief

In de loop van 2023 en 2024 is het (fysieke) archief van de Universiteit Utrecht, dat nog ondergebracht was bij de universiteit en dat in deze studie is opgenomen onder CA UU, overgebracht naar het Utrechts Archief. De universitaire archieven tot ca. 1955 waren daar al ondergebracht. De digitale archieven, van na 2010, zijn nog aanwezig bij de universiteit. Bij de overdracht is het archief zowel opgeschoond (van 600 meter naar 100) als opnieuw geordend. Daarmee is de toegankelijkheid gebaseerd op de bij rijksarchieven gebruikelijke criteria. Deze nieuwe ordening wijkt sterk af van die, die de universiteit hanteerde, maar maakt het archief beter toegankelijk voor derden. Vanwege de omvang en complexiteit van het archief en de kosten die daar mee gemoeid zouden zijn, zijn er geen concordanties en overzettingstabellen gemaakt. Er was geen mogelijkheid de herplaatsing van afzonderlijke dossiers te volgen.

Het betekent voor deze studie dat bij circa vijftig bronverwijzingen, het betreffende document niet meer aanwezig is in het universitair archief en het plaatsingsnummer niet meer van toepassing. Het betreft voornamelijk aanvullende bronnen of bronnen die een toelichting onderbouwen. De bronnen zijn elk op zich omschreven. Op het moment dat deze studie uitkomt, is het archief nog in bewerking en nog niet toegankelijk bij het HUA. Hierbij is het overgebrachte archief geordend in vijf voorlopige inventarislijsten:

- Archief van het college van curatoren RUU (1948) 1954-1970: aangegeven met (Vi.1)
- Bufferarchief RUU (1880-1952) 1953-1993 (Vi2). Dit krijgt bij het HUA inv.nr. 2035.
- Archief Universitaire Bestuursdienst en Dienstencentra UU en rechtsvoorgangers (1889) 1925-2012 (Vi3). Dit krijgt bij het HUA inv.nr. 2031.
- Archief college van bestuur RUU/UU (1878)1976-1995 (Vi4)
- Archief college van bestuur RUU/UU (1889) 1995-2012 (Vi5)

Voor zover op basis van deze voorlopige inventaris kon worden nagegaan, kon een deel van de bronverwijzingen onder CA UU, met redelijke waarschijnlijkheid getraceerd worden. Op basis van de opgestelde vernietigingslijsten kon worden vastgesteld dat een klein deel van de gehanteerde bronnen waarschijnlijk zijn vernietigd. Circa vijftien bronverwijzingen konden (nog) niet achterhaald worden.

Omdat de bestaande bronverwijzingen en de vermoedelijk nieuwe, nog niet gecheckt konden worden in het nieuwe archief, is er voor gekozen de originele bronverwijzing te handhaven. Onder zijn de vermoedelijke nieuwe verwijzingen aangegeven.

07, doos 1, 'Organisatie 1968- 1969/1971-1972/1973' (wschl. Vi4, 344-346)

07, doos 1 Nota 1964 (wschl. Vi4, 891)



07.11, Raad van Advies en Bijstand (wschl. Vi3, 970)  
07.11, 2<sup>e</sup> tekstkatern organisatie (wschl. Vi3, 974, 976)  
07.51/04/017, Besturingsmodel, de matrix (Vi5, 96)  
07.51/04/017, AD/11.30193, bespreking heisessie (wschl. Vi5, 116)  
07.125/01/004, 'Nota college van bestuur', 8 maart 2001 (wschl. Vi5, 374-379).  
07.125/01/003, Van Eijkern (wschl. Vi5, 74, 80, 88)  
07.125/01/009, Van Eijkern, (idem)  
07.125/02/006, Audit Letteren (wschl. Vi4, 683)  
07.125, 'TVC sociaal beleid' (wschl. Vi4, 212, 213, 531)  
07.125, doos 216, 'TVC samenwerkingsovereenkomst' (wschl. Vi4, 415-418)  
07.125, doos 242, 'TVC Bemensingsplan' (wschl. Vi4, 397)  
07.355.564, doos 80, *Rapport vervanging rekenapparatuur* (wschl. V14, 751 en/of V13, 748)  
07.355.564, offerte aanvraag (wschl. Vi4, 345-346)  
07.511, doos 95, 'UNIDOEL', (wschl. Vi4, 891)  
07.512.812.4, 'Toelating tot vergadering van senaat 1969' (wschl. Vi1, 62)  
07.57 doos 283 Stichting PARA (wschl. Vi3, 656)  
07.57 doos 283 (idem).  
07.58, doos 191, CTR-verslag der werkzaamheden 1966 (wschl. vernietigd V2023-504)  
08.172, Bureauraad, notitie 23 november 1980 (wschl. vernietigd V2023-4904, 4907)  
08.172, notitie 11 maart 1980 (idem)  
08.172, verzoek secretaris februari 1981 (idem)  
08.741, Taakbeschrijving secretaris Letteren (wschl. Vi2, 125)  
08.741.2/01/007, voordracht Peels (wschl. Vi5, 338-340)  
08.86, opleidingsprioriteiten (wschl. Vi4, 532-534)  
G-3/03/002, brief 16 september 2009 (wschl. Vi5, 95)  
G-3/03/005, herontwerp Bestuursdienst (wschl. Vi5, 75, 88)  
G-3/03/009, HC Hospitality Consultants 2006 (wschl. Vi5, 89)  
G-3/03/012, brief raad van toezicht (wschl. Vi5, 89-90)

*'Die zorg droeg voor dit goede verloop'*

**C.V. Bas Nugteren**

Bas Nugteren (1953) studeerde economische en sociale geschiedenis aan de Universiteit Utrecht. Na (en tijdens) zijn afstuderen werkte hij o.a. bij de gemeenteraad Utrecht en in de tweede helft van de jaren 1980 een aantal jaren bij het ministerie van OCW (afdeling WO-planning). Vanaf 1990 was hij werkzaam bij het bureau van de Utrechtse universiteit in verschillende staf en managementfuncties, onder andere als hoofd algemene zaken en ten behoeve van het cultuur- en regiobeleid. Daarbij was hij ook tweemaal secretaris van de lustrumcommissie.

In 2011 werd hij directeur bij ‘Sonnenborgh – Museum & Sterrenwacht’ te Utrecht. Hij was dat tot 2020 en weer in 2021-2022. Naast zijn werk was hij lid van de (Utrechtse) Provinciale Staten van 2003 tot 2015 (en onder andere lijsttrekker en fractievoorzitter GroenLinks en plaatsvervangend voorzitter van Provinciale Staten) en vervulde in Utrecht-stad diverse bestuurlijke functies. Hij publiceerde op bescheiden schaal over de geschiedenis van het stadsdeel Utrecht-Oost.