

De zorgvuldig voorbereide fusie tussen de bètafaculteiten van de UvA en VU leek zo vanzelfsprekend, maar kwam er niet.

Het lange voorbereidings- en besluitvormingstraject leidde tot uitdijing van de doelstelling en gaf ruimte voor toeval.

Uiteindelijk tipte dat de bestuurlijke balans.

Iedereen was er klaar voor

Louise Gunning-Schepers

Universiteit van Amsterdam

Toen ik in 2013 aantrad als collegevoorzitter bij de Universiteit van Amsterdam, was de toenmalige decaan van de Faculteit Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica (FNWI), de bètafaculteit, de eerste die een afspraak wilde. Ik kende hem nog wel van mijn tijd als decaan Geneeskunde en was onder de indruk van de manier waarop hij de FNWI weer op de rails gekregen had qua studentenaantallen, en de overstap naar het nieuwe Science Park had gerealiseerd. Dus we konden meteen ter zake komen: de vergaande samenwerking, misschien zelfs wel fusie, met de bètafaculteiten van de Vrije Universiteit, de VU. Ging ik dat steunen of niet?

Ik had door de jaren heen al veel discussies gehoord en gevoerd over de samenwerking tussen UvA en VU. Hoewel twee universiteiten in een grote stad als Amsterdam buiten Nederland heel gewoon is, leidde dit onderwerp in Nederland altijd tot felle discussies. Als voorzitter van het AMC en decaan Geneeskunde, kreeg ik bij elke kabinetsformatie weer de vraag of twee UMC's niet te veel waren voor Amsterdam. Als er een geneeskundeopleiding in Nederland moest verdwijnen, dan zou het er wel een uit Amsterdam worden. Ik wist dat er zo nu en dan strategische gesprekken tussen beide colleges van bestuur (CvB) gevoerd werden, maar ook dat het toch erg van de personen afhing waar die gesprekken toe leidden. Lager in de organisatie was de facto veel samenwerking, uitwisseling van studenten voor sommige vakken en samenwerking in onderzoeksscholen en onderzoeksprogramma's. Maar zonder formeel bestuurlijke constructen.

Op dat laatste punt hadden de bètafaculteiten nu een opmerkelijke stap gezet. Zij keken puur vanuit de inhoud naar de propositie om de bètafaculteiten van UvA en VU

formeel samen te voegen en gesplitst over twee locaties (Science Park en VU Campus) op onderwerp te clusteren. Het doel was om samen een coherent aanbod van bachelors en masters te creëren en in gezamenlijkheid te investeren in onderzoeksinfrastructuur. Op dat moment waren beide faculteiten op een aantal terreinen excellent, spelers in de internationale top. En ze waren daarin helemaal complementair en hadden in allerlei onderzoeksprogramma's ook al uitgebreid samengewerkt. Maar nu zou het veel structureller worden.

De faculteiten waren klein begonnen door zieldogende kleine opleidingen samen aan te bieden en daarmee voldoende volume te creëren om een aantrekkelijk programma te maken. Dat had al duidelijk zijn vruchten afgeworpen in stijgende studentenaantallen. Ze hadden grote complementariteit in de masterprogramma's. Onderwijs zat al stevig op één lijn.

**Het doel was om samen
een coherent aanbod**

**van bachelors en masters
te creëren**

Dit was het ideale moment om tot een uitruil aan infrastructurele investeringen te komen

Er waren recent aan beide kanten grote investeringen in nieuwbouw en infrastructuur gedaan. Op de VU Campus was een prachtige nieuwe faciliteit voor biomedisch onderzoek gebouwd, dicht tegen het ziekenhuis en de medische faculteit aan. Bij de UvA was kort daarvoor de inrichting van het Science Park voltooid met een excellente onderzoeksinfrastructuur voor de traditionele bètavakken. Op het terrein van het Science Park lag ook een aantal NWO-instituten op bètagebied, en was kort daarvoor het University College, van UvA en VU gezamenlijk, geopend met een expliciete aandacht voor 'sciences'. Wat op het Science Park nog wat achterliep, was huisvesting voor de snelgroeiende onderzoeksgemeenschap op het gebied van ICT, data sciences en artificiële intelligentie (AI). Bij de VU was de huisvesting van Natuur- en sterrenkunde en de Aardwetenschappen aan een grondige renovatie toe en moest nieuwbouw gepleegd worden voor de IT-onderzoekers. Dit was dus het ideale moment om tot een uitruil aan infrastructurale investeringen te komen, met wellicht zelfs gesloten beurzen.

De decanen van UvA en VU hadden dit plan tot in de puntjes voorbereid en de colleges hadden hier ook al, mede onder leiding van een externe consultant, over gesproken. De vraag van de FNWI-decaan aan mij was of ik deze lijn zou steunen en verder bestuurlijk verankeren. Iedereen was er klaar voor!

Bestuurlijk avontuur

Ik gaf aan dat ik de logica van de samenvoeging helemaal begreep, maar dat ik graag een rondje wilde maken langs de overige decanen en met het college van UvA en VU wilde aftasten in hoeverre hier brede steun voor zou zijn. Immers: samenwerking tussen UvA en VU had vaker rationeel logisch geleken maar was gestuit op hevige emotionele weerstand.

Dit keer leek de steun veel breder te zijn. Er waren bij de decanen van de UvA geen tegenstanders, deels wellicht omdat het Science Park voor velen toch nog erg ver weg leek te zijn. Bij de VU was het college ronduit voor, en lag

er ook wel wat meer druk op de beslissing omdat het grote gevolgen voor de nieuwbouwplannen van de bètafaculteiten zou hebben. Wel moest er eerst nog een reorganisatie bij een van de bètafaculteiten worden afgerond, waar de decaan even zijn handen vol aan had. Maar hij was een groot voorstander van de fusie en had dat ook expliciet meegenomen in zijn keuzes bij die reorganisatie. Het was mooi om te zien hoezeer die twee decanen van UvA en VU elkaar gevonden hadden en op een heel stabiele, rustige manier hun faculteiten hadden meegenomen in dit bestuurlijke avontuur.

Na die verkenning besloten wij als CvB van de UvA om hier serieus mee aan de slag te gaan. Er moest nagedacht worden over een bestuurlijk construct waarmee de faculteiten samen als één entiteit konden opereren. Waarbij een oplossing gevonden werd voor aanstellingen van personeel, voor de inschrijving en diplomering van studenten, voor investeringen in nieuwbouw en natuurlijk hoog op de agenda medezeggenschap van studenten en medewerkers, zowel op facultair als op universitair niveau.

In die medezeggenschap is enorm geïnvesteerd; we stelden werkgroepen samen waarbij eerst opties besproken en becommentarieerd konden worden voordat ze het formele besluitvormingstraject ingingen. We realiseerden ons goed dat dit een lang traject zou worden en dat het daarmee zaak was om de opvolgende generaties van met name studenten in de medezeggenschap mee te nemen om continuïteit van overleg te creëren. Over het algemeen vond men het een spannend avontuur en konden we met de medezeggenschap aan beide kanten een mooi besluitvormingstraject afspreken. Een traject dat recht deed aan de wederzijdse afhankelijkheid en wens van elke instelling om ook zelfstandig te mogen beslissen.

Maar eigenlijk waren de informele gesprekken met studenten en medewerkers het meest illustratief voor hoe groot de voorgestelde beslissing was. Studenten op het Science Park hadden net de verhuizing uit de binnenstad achter de

Wel moest er eerst nog een reorganisatie bij een van de bètafaculteiten worden afgerond

Toch is die zo zorgvuldig voorbereide fusie van de bètafaculteiten er nooit gekomen

rug en zoals dat vaak gaat, als de stap eenmaal gezet is, is de nieuwe locatie opeens fantastisch. Met een soort chauvinisme werden de voordelen van het Science Park opeens bezongen en vonden UvA-studenten de gedachte om misschien een deel van hun colleges of practica op de Zuidas te moeten volgen, onbespreekbaar. De VU-studenten kregen in sommige discussies hoe langer hoe meer het gevoel dat zij door hun UvA-collega's op het Science Park met enig dedain bekeken werden, omdat ze niet op het Science Park zaten. Alle studenten waren opeens geïnteresseerd in de vraag bij welke universiteit ze zouden afstuderen, wat er op hun diploma zou komen te staan. De wetenschappers aan beide faculteiten hadden in het lange voorbereidingstraject een gezamenlijke ambitie vormgegeven. Maar dat gold niet zozeer voor het ondersteunend personeel. Daar speelde opeens de vraag wat voor pasje ze in de toekomst zouden krijgen, en of de pensioenvoorzieningen aan beide kanten wel gelijkwaardig waren. Allemaal terechte zorgen die geadresseerd moesten worden en veel tijd in beslag namen. Nog niet iedereen was er klaar voor!

In de prullenbak

Deze bestuurlijke trajecten kosten altijd veel tijd en energie. Veel bestuurders zullen die *soft power* tegenstand herkennen als een vast onderdeel van elk veranderingstraject. Tot zover niet heel veel bijzonders. Toch is die zo zorgvuldig voorbereide fusie van de Amsterdamse bètafaculteiten er nooit gekomen. Waar ging het dan mis? Terugkijkend wil ik twee aspecten belichten die in mijn ogen elk vergelijkbaar groot veranderingproces kunnen bedreigen. Aspecten die er mede toe leidden dat de bètafusie uiteindelijk in de gezamenlijke vergadering van de ondernemingsraad (OR) en de studentenraad (SR) van de UvA met een nipte meerderheid werd verworpen en in de hectiek van de daaropvolgende Maagdenhuisbezetting (1969) voorgoed in de prullenbak belandde.

Het eerste punt heeft te maken met de onderliggende logica van de fusieplannen. Het bètafusieplan had zo veel zichtbare voordelen dat ook op andere terreinen de

samenwerking tussen VU en UvA werd geïntensiveerd. De UMC's begonnen ook met een fusietraject, dat uiteindelijk zeer succesvol was. De Geesteswetenschappen waren in die tijd bezig met een clustering, inclusief de KNAW-instituten, op het Binnengasthuisterrein. De juridische faculteiten overwogen een echte *Law School* te starten en de economen hadden zo veel gezamenlijke initiatieven dat een bestuurlijke inbedding misschien wel zeer gewenst was. Kortom: het werd een bestuurlijke kerstboom met te veel ballen (en daarmee evenveel risico's). Het grootste risico voor een bestuurder is om door succes een soort groothedswaan te ontwikkelen en alles in één keer te willen realiseren.

Het tweede punt gaat over het toeval. In elk bestuurlijk proces dat lang duurt, gebeuren toevalligheden. In dit geval waren die denk ik net genoeg om de balans te doen doorslaan. De decaan die mij helemaal in het begin benaderde, nam na twee termijnen ontslag en ging ook weg bij de universiteit. Het CvB van de VU wisselde in die periode. De VU had te maken met een aantal protesten die uiteindelijk oversloegen op de UvA. Er kwam een nieuwe voorzitter van de ASVA studentenvakbond die op zoek was naar een goede casus om actie op te voeren, en vond die in de studenten van de FNWI die van het Science Park verdreven zouden worden. De eerste gezamenlijke decaan voor de te fuseren VU- en UvA-faculteiten kwam uit Leuven en moest wel even wennen aan de manier waarop er in de faculteit geïnteresseerd werd in Amsterdam. En hoewel de medezeggenschap bij de VU het afgesproken besluitvormingstraject op bewonderenswaardige manier aflegde, bleken voorzitters van de OR en SR bij de UvA hun achterban toch niet helemaal goed te hebben ingeschat. De UvA was er absoluut nog niet klaar voor!

De rol van toeval

Het was zo'n vanzelfsprekende gedachte. Het leek zo goed en gedegen voorbereid. Het bestuurlijke proces was zo zorgvuldig vormgegeven. Ik kan mezelf als bestuurder verwijten dat ik te veel tegelijkertijd wilde bereiken, maar ik heb vooral geleerd dat toeval een factor is die bestuurders met gevaar voor eigen (bestuurlijk) leven negeren.

Louise J. Gunning-Schepers

is met emeritaat. Ze heeft nog een aantal toezichtfuncties, is voorzitter van de KHMW en is lid van de Academic Advisory Council van de Universiteit Heidelberg.