

VERTROUWELIJK

Aan:

- de Raad van Toezicht van de UvA
- de Raad van Toezicht van de HvA,

Amsterdam, 8 april 2016

Geachte raadsleden,

UvA en HvA bevinden zich thans in een zeer labiele en complexe situatie met een groot aantal zware dossiers – óók en juist op bestuurlijk gebied - die om een doortastende en creatieve aanpak vragen. En juist in deze omstandigheden vraagt u ons, College van Decanen - als bestuurders eerstverantwoordelijk voor de realisatie van de *raison d'être* van de universiteit, namelijk Onderwijs en Onderzoek – en aan de Centrale Onderneming Raad en Centrale Studenten Raad om een oordeel: U vraagt ons aan te geven of wij de kandidaten die u voordraagt als rector magnificus en als voorzitter in staat achten om, als leden van het College van Bestuur van beide organisaties, deze instellingen zodanig te leiden dat de stabiliteit wordt hersteld en het hoofd kan worden geboden aan de ernstige problemen die voortvloeien uit en samenhangen met de eerder genoemde en verder in deze brief nader toegelichte complexe situatie.

Om met de conclusie te beginnen: wij hebben vooralsnog - en dan met name in de bestaande bestuurlijke setting - geen vertrouwen dat de voorgestelde benoemingen toereikend zijn om de huidige problemen het hoofd te bieden. Dit oordeel staat nog los van ons oordeel over de personen in kwestie – daarover zult u ons oordeel nog separaat vernemen – maar nadrukkelijk over het antwoord op de vraag of met een benoeming van maar twee mensen, als door u voorgesteld, voldoende bestuurlijke ervaring en mankracht aanwezig is om grote complexe organisaties van een omvang van de UvA-HvA combinatie te besturen. Ons antwoord op die vraag is ontkennend. Het is onze overtuiging dat de *span of control* – 80.000 tot 90.000 studenten, circa 9.000 medewerkers en een budget van ruim 1,1 miljard – veel te groot, en de problematiek veel te omvangrijk is - zie voor verdere toelichting hieronder - waardoor de twee nieuwe bestuurders, net als een aantal van hun voorgangers, spreekwoordelijk “door hun hoeven zullen zakken”¹.

In het bovenstaande is nog niets opgemerkt over het volgende. Nadat vorig jaar onze voorzitter *overnight* en zonder enig overleg van het bestuurlijke toneel verdween, moesten COR, CSR, decanen en de rest van de academische gemeenschap, wederom zonder enig overleg vooraf, via *NRC Handelsblad* ontdekken dat ook onze vicevoorzitter binnenkort – dat wil zeggen: “uiterlijk per 1 september” – uit het bestuur zal verdwijnen. Gebleken is dat de RvT zich hier

1 In dit verband is het overigens merkwaardig dat voor een CvB van 4 leden, er 6 toezichthouders nodig zijn plus één voorzitter, die geacht wordt toezicht te houden op beide instellingen. Een omgekeerde verhouding zou – gezien de complexiteit en problematiek van beide instellingen – qua governance meer voor de hand liggen.

niet tegen heeft verzet, en evenmin een klemmend beroep op hen heeft gedaan om aan te blijven gezien het bestuurlijke vacuüm dat hierdoor ontstaat.

Als gevolg van deze recente ontwikkelingen is het bestuurlijk speelveld plots sterk veranderd. In aanmerking genomen dat de rector magnificus, tevens plaatsvervangende voorzitter, haar vertrek al eerder heeft aangekondigd, dreigt een situatie waarin er nog maar één lid van het CvB resteert, namelijk prof. de Jong. Voor ieder die dit maar enigszins kan beoordelen, is het duidelijk dat hij als rector de handen méér dan vol heeft aan de HvA ook al omdat de hogeschool vanwege financiële problemen, de grote uitval en de zeer slechte studierendementen momenteel in zekere zin in een *survival mode* verkeert. Wanneer een tweetal benoemingen, ongeacht wie, zonder meer doorgang zou vinden, zit er, in het gunstigste geval, per 1 september een gemeenschappelijk UvA-HvA-College, bestaande uit slechts één lid met ervaring op dit niveau maar met een overvolle portefeuille. Het is duidelijk dat alleen hierdoor al de bestuurlijke continuïteit ernstig in het geding is – en het is, in het licht van de grote problemen van UvA en HvA - geen *rocket science* te voorspellen dat met een dergelijke bezetting nieuwe, significante ongelukken in het verschiet liggen.

Dit dreigende bestuurlijk tekort wordt nog verergerd door de lacunes die deze maanden ontstaan op facultair niveau en die – als het alleen blijft bij een tweetal benoemingen – het bestuurlijk vacuüm alleen maar ernstiger en acuter maken: mocht één van de door de RvT bedoelde kandidaten inderdaad tot bestuurder in het CvB worden benoemd, dan zullen vanaf de zomer slechts drie decanen kunnen bogen op enkele jaren bestuurlijke ervaring binnen de UvA. De andere vier decanen zullen – naar het zich thans laat aanzien – over geen enkele bestuurlijke ervaring op dit niveau binnen de UvA beschikken. Eén ervan is nog niet eens bekend, een tweede moet nog worden geworven, en de overige twee zijn nog niet eens aantreden. De sollicitatiecommissie voor de ene is zelfs nog niet bijeen geweest, terwijl de zittende decaan van die faculteit per 1 september zal vertrekken². De ervaringen uit het recente verleden wijzen bovendien uit dat dit dikwijls lange procedures zijn.

Zoals gezegd: het betreft hier een tekort op het bestuurlijk niveau dat eerstverantwoordelijk is voor de *core business* van de Universiteit: Onderwijs en Onderzoek. Ook vanuit dit perspectief moet het voorstel om slechts twee kandidaten voor te stellen, als onverantwoord worden beschouwd.

Wij schreven 'géén vertrouwen' te hebben in het voorstel van de RvT. We hebben lang gearzeld of we dit advies zouden formuleren in de vorm van een "ja, mits" dan wel een "nee, tenzij". Voor het eerste pleitte dat wij altijd een constructieve opstelling kiezen; voor het tweede onze overtuiging dat er niet langer gedraald kan worden en echt iets moet gebeuren. Uiteindelijk heeft de tweede overweging de doorslag gegeven, omdat wij ons ernstig bewust zijn van onze verantwoordelijkheden als bestuurders van de faculteiten die de UvA rijk is en als vertegenwoordigers van de gehele academische gemeenschap binnen onze universiteit: studenten en medewerkers.

2 Navrant is bovendien dat de nieuwe decanen juist terecht komen in faculteiten waar forse financiële en/of organisatorische problemen bestaan of binnenkort verwacht worden, namelijk de FGW, de FMG en de FdR.

Deze verantwoordelijkheid voor het primaire proces van onze instelling beperkt zich overigens niet tot de bovenstaande analyse alléén. In de besprekingen tussen CSR, COR en faculteitsbestuurders is uitvoerig gesproken over maatregelen die er op korte termijn genomen moeten worden om het tij te keren en er is een pad uitgezet waarmee we snel en adequaat uit deze bestuurlijke impasse geraken. Wij zullen u binnenkort uitnodigen voor een gesprek om hier met vertegenwoordigers van de drie gremia over te spreken.

De UvA-HvA combinatie staat de komende tijd dus voor grote uitdagingen die ons inziens veel bestuurlijke ervaring en slagkracht vereisen, binnen een complexe, volatiele en licht ontvlambare omgeving. Zonder ook maar enigszins te streven naar volledigheid – de lijst lijkt oneindig - verwijzen wij, wat betreft de complexiteit, de zware dossiers en de “uitdagingen” waarvoor wij staan - onder meer naar:

- de samenwerking met de VU in het bèta-domein;
- de evaluatie en mogelijke ontvlechting van de bestuurlijke unie tussen HvA en UvA;
- de uitvoering van het tien-punten-plan en
- in verband hiermee het verkleinen van de bestuurlijke afstand tussen Maagdenhuis en faculteiten;
- de bestuurlijke reactie en vertaling van de resultaten van de drie commissies die momenteel bezig zijn;
- de fusie tussen VUMC en AMC;
- het nieuwe allocatiemodel;
- de financiële problematiek van FMG, FdR, FGW en HvA;
- de ontwikkeling van de Centrumlocatie resp. het Binnengasthuisterrein;
- de wens om valorisatie tot één van de kerndoelen te maken van de Universiteit;
- de gewenste internationalisering op onderwijs- en onderzoeksgebied;
- de licht ontvlambare situatie binnen de academische gemeenschap van de UvA, de lijst is lang.

Wij hebben begrip voor de aan kandidaten te stellen eisen als “dienend leiderschap” en het “verbindend vermogen”, maar deze kwaliteiten bieden bij lange na geen garantie dat de bovengeschetste problematiek/uitdagingen adequaat worden opgelost. Er zullen moeilijke beslissingen nodig zijn die bestuurlijke slagkracht, doortastendheid, creativiteit en moed vereisen. Dat er in het verleden te weinig aandacht geweest is voor inspraak, transparantie en divergentie, m.a.w. het vermogen om eerst het rijke pallet aan meningen in de academische gemeenschap te verzamelen alvorens tot besluitvorming over te gaan, houdt ons niet verdeeld. Maar divergentie zonder convergentie, daadkracht, moed en doorzettingsvermogen leidt tot trage besluitvorming en zelfs tot besluiteloosheid en inertie. Naar ons oordeel is in de huidige omstandigheden dus naast “dienend leiderschap” en “verbindend vermogen” nadrukkelijk behoefte aan kandidaten met een goed oog voor toekomstige ontwikkelingen. Zoals eerder opgemerkt zullen wij u separaat nog laten weten hoe – tegen deze achtergrond – ons oordeel luidt met betrekking tot de voorgestelde kandidaten. Het risico is echter levensgroot dat als er slechts twee personen worden benoemd, zij in onvoldoende mate beschikken over

bovengenoemde kwaliteiten, de UvA-HvA combinatie zal afglijden en een flink aantal van de genoemde dossiers zal blijven liggen.

Dit, en de overige hierboven genoemde punten, gaan naar ons oordeel over niet minder dan een existentieel probleem van UvA-HvA: de bestuurlijke continuïteit staat immers op het spel en er zijn (tussentijdse nood-) maatregelen nodig om te voorkomen dat deze situatie verder escaleert.

Een andere kwestie: een kwestie die al jarenlang³ onderhuids voort woekert aan de UvA en de HvA is de zogenaamde bestuurlijk unie. De universiteit en de hogeschool zijn twee organisaties die voor een buitenstaander op het eerste gezicht misschien complementair lijken, maar bij nadere analyse twee totaal verschillende missies, type problemen en uitvoeringsstrategieën blijken te hebben⁴. Op sommige terreinen bestaat weliswaar samenwerking maar die heeft strikt genomen niets van doen met de bestuurlijke unie tussen UvA en HvA. Dit is geen *minor issue* die door een enkeling naar voren wordt gebracht, integendeel. Deze en verwante opvattingen worden breed in de academische gemeenschap gedeeld – sterker nog: bij ons weten is er vrijwel niemand die hier anders over denkt. Binnen de faculteiten en afdelingen van de UvA, de CSR en de COR, onder decanen, directeuren, afdelingsvoorzitters en medewerkers wordt deze mening breed gedeeld, en dat geldt ook voor de HvA en haar domeinen, inclusief de studenten blijkens het manifest dat onlangs door de studenten van de HvA naar buiten werd gebracht. Met deze signalen is tot op heden niets gedaan, anders dan dat de RvT heeft aangegeven dat het nieuwe bestuur hieraan in de toekomst aandacht zal besteden. Het behoeft geen verwondering te wekken dat er op verschillende plaatsen in de academische gemeenschap getwijfeld wordt aan de toegevoegde waarde en kwaliteit van de Raden van toezicht.

Wij pleiten voor een snel en krachtig handelen willen we niet opnieuw een uitbarsting van ongenoegen uitlokken, door een lakse aanpak van “pappen en nathouden” en het voor ons uitschuiven onder de dooddoener: “ja, maar we moeten het wel eerst zorgvuldig evalueren en daar de tijd voor nemen”. Dat kritische punt zijn we inmiddels gepasseerd.

Wij komen nu terug op de eerder genoemde veel te grote *span of control* en de daardoor ontstaande overbelasting van een viertal bestuurders. Het is vragen om moeilijkheden indien twee organisaties van de omvang die wij hierboven aangaven, te willen laten besturen door vier personen, onafhankelijk van de vraag of ze wel of geen bestuurlijke ervaring op dit niveau hebben. Daar moet zo snel mogelijk verandering in komen en wel door voor elk van beide instellingen, mede gelet op de verschillende missies en type problemen van beide instellingen, ten minste een eigen voorzitter, rector en CFO aan te stellen. Kortom: beide organisaties een bestuur te gunnen dat alle tijd en aandacht kan

³ De bestuurlijke samenwerking is ingesteld in 2003 waarbij ook doelstellingen zijn geformuleerd. Ondanks een uiterst kritisch intern rapport uit 2011, waarbij vastgesteld werd dat er weinig terecht is gekomen van de eerder geformuleerde doelstellingen, is hier tot op heden niets mee gebeurd, anders dan de opmerking van de RvT dat het nieuwe CvB hier aandacht aan zal besteden.

⁴ De verschillen tussen UvA en HvA zijn in de gesprekken uitgebreid aan de orde geweest.

wijden aan hun eigen organisatie, die op zichzelf al omvangrijk en complex genoeg is.

Door elke instelling genoeg *dedicated* bestuurders te geven, creëren we in beide organisaties afzonderlijk voldoende bestuurskracht, rust en voldoende aandacht en niet de stress die wij iedere dag ervaren; het probleem van de *span of control* wordt daarmee opgelost – waardoor bestuurlijke continuïteit gewaarborgd is – en er gecoördineerd wordt toegewerkt naar een vorm van samenwerking die de problemen oplost die *écht* relevant zijn. De samenwerking is nu te veel gepruts op de vierkante centimeter en van de oorspronkelijke doelstellingen is maar weinig terecht gekomen.

Conclusie: zoals gezegd hebben wij – medezeggenschapsorganen van de academische gemeenschap van de UvA en bestuurders die eerstverantwoordelijk zijn voor de kernfuncties van de universiteit (Onderwijs en Onderzoek) geen vertrouwen in het voorstel van de Raad van Toezicht. Over de voorgedragen personen zullen wij binnenkort tot een oordeel komen. De draagvlakgesprekken zijn immers nog niet afgerond. Ons gaat het thans over het antwoord op de vraag of een team van vier personen erin zal slagen mega-organisaties als de UvA en HvA te besturen. Het zal duidelijk zijn dat wij tot een negatief oordeel zijn gekomen. Dit is niet mogelijk. De leden – welke dan ook – moeten niet met een onmogelijke opgave opgezadeld worden: UvA en HvA hebben op topniveau behoefte aan een voldoende aantal bestuurders die zorgvuldig zijn gekozen en opgewassen zijn voor hun taak, hun verantwoordelijkheid kunnen dragen en uitgerust zijn met de daarbij behorende bevoegdheden.

Het is onze overtuiging dat anders, precies zoals het geval was bij een aantal van hun voorgangers, door de complexiteit van de organisatie en de veel te grote *span of control*, in combinatie met het gebrek aan bestuurlijke continuïteit en geconfronteerd met de veelheid van problemen, bestuurders gedoemd zijn te falen. Een dergelijke situatie willen wij zien te voorkomen.

Hoogachtend,

Decanen van de UvA (exclusief de decaan van FNWI)
Centrale Ondernemingsraad
Centrale Studentenraad