

Bekneld tussen overleg en overtuiging

Rapport van de onderzoekscommissie besluitvorming reorganisatie FALW

Januari 2016

Voorwoord	2
Hoofdstuk 1 Verantwoording commissie.....	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Opdrachtformulering onderzoekscommissie besluitvorming reorganisatie FALW	3
1.3 Werkwijze	4
1.4 Leeswijzer	6
Hoofdstuk 2 Feitelijk verloop van de besluitvorming.....	7
2.1 De besluitvorming in bredere context	7
2.1.1 Bestuurlijke ontwikkelingen in 2012 en 2013	7
2.1.2 Triple A in Amsterdam	7
2.1.3. Financiële perikelen FALW	8
2.2 Besluitvormingsproces reorganisatie FALW	9
2.2.1 Aanloop naar de plannen voor de reorganisatie in 2013.....	9
2.2.2 Commissie Van der Wal	11
2.2.3 Van voorgenomen besluit tot verzoekschrift ex artikel 26 WOR	16
2.2.4 Voortzetting overleg en afstemming sociaal plan	20
Hoofdstuk 3 Bevindingen	22
3.1 Heeft de VU de financiële noodzaak van de reorganisatie voldoende aangetoond?.....	22
3.2 Heeft de OR voldoende informatie van de VU gekregen om een gefundeerd advies te kunnen geven over de noodzakelijkheid en doeltreffendheid van de reorganisatiemaatregelen?	23
3.3 Overige bevindingen.....	24
Hoofdstuk 4 Aanbevelingen	26
Bijlagen.....	27

Voorwoord

De afgelopen maanden heeft een onafhankelijke onderzoekscommissie zich gebogen over de vraag hoe het besluitvormingsproces ten aanzien van de reorganisatie van de Faculteit Aard- en Levenswetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam is verlopen, waarbij in het bijzonder is gekeken naar het samenspel tussen het bestuur en de medezeggenschap. De commissie is nagegaan welke lessen hieruit kunnen worden getrokken, zodat bestuurlijke besluitvorming, overleg en interactie met de ondernemingsraad in de toekomst beter verloopt.

De reorganisatie van de Faculteit Aard- en Levenswetenschappen is pijnlijk geweest. In de eerste plaats voor diegenen die direct zijn geraakt met het verlies van hun baan. Maar ook voor de ‘achterblijvers’ en voor degenen die als leidinggevendenden of vanuit de medezeggenschap bij de reorganisatie betrokken zijn (geweest).

Om een zo goed mogelijk feitenrelaas te kunnen construeren en hier ook een oordeel over te vormen, heeft de commissie niet alleen relevante documenten, reglementen en verslagen bestudeerd, maar ook uitvoerig met betrokkenen gesproken. De commissie beseft dat dit niet altijd eenvoudig is geweest, omdat de moeizame en ingrijpende besluitvorming over, en de uitvoering van, de reorganisatie emoties oproept zoals woede, angst of verdriet.

De commissie heeft volledige medewerking en grote openheid ervaren bij de (voormalige) leden van de Onderdeelcommissie FALW, de Ondernemingsraad, het Faculteitsbestuur ALW, het College van Bestuur, de commissie Van der Wal, de Facultaire Studentenraad ALW, actiegroep Titanic en bij de verschillende medewerkers met wie is gesproken. Hiervoor is de commissie allen zeer dankbaar: het heeft bijgedragen aan de zorgvuldigheid en kwaliteit van het werk van de commissie.

De commissie hoopt dat de analyses en aanbevelingen in dit rapport ertoe leiden dat op de VU, en op de faculteit ALW in het bijzonder, het vertrouwen en de openheid verder groeien zodat het samenspel tussen bestuur en medezeggenschap in de toekomst constructief en professioneel verloopt.

Amsterdam, januari 2016

Edith Hooge, voorzitter

Paul van der Heijden, commissielid voorgedragen door het CvB

Wicher Schönau, commissielid voorgedragen door de OR

Johan Dijkema, secretaris

Hoofdstuk 1 Verantwoording commissie

In dit rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek naar het besluitvormingsproces reorganisatie van de Faculteit Aard- en Levenswetenschappen (FALW) van de Vrije Universiteit Amsterdam (VU), waarbij in het bijzonder is gekeken naar het samenspel tussen bestuur en medezeggenschap. In dit hoofdstuk wordt kort de aanleiding tot het onderzoek geschetst en worden de opdracht en werkwijze van de onderzoekscommissie besluitvorming reorganisatie FALW uiteengezet. Het hoofdstuk eindigt met een korte leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Op 29 oktober 2013 neemt het College van Bestuur van de Vrije Universiteit (CvB) het besluit om de tijdelijke Commissie reorganisatie FALW (hierna: Commissie Van der Wal) in te stellen met als opdracht een rapport op te leveren met een heldere probleemanalyse van de financiële situatie van de Faculteit Aard- en Levenswetenschappen (FALW) alsook een reorganisatieplan voor deze faculteit. Op 4 februari 2014 neemt het CvB een voorgenomen besluit tot reorganisatie van de FALW op basis van het rapport van deze commissie. Vervolgens stelt het CvB per brief d.d. 7 februari 2014 de Ondernemingsraad (OR) op de hoogte van haar voornemen tot reorganisatie van de FALW met het verzoek hierover te adviseren.

Op 30 juni 2014 brengt de OR een negatief advies uit. De OR erkent de noodzaak van een reorganisatie van de FALW, maar acht het voorliggend reorganisatieplan niet goed gemotiveerd en onvoldoende onderbouwd. Vervolgens neemt het CvB op 14 juli 2014 een definitief besluit tot reorganisatie van de Faculteit Aard- en Levenswetenschappen (FALW). Een maand later, op 13 augustus 2014, richt de OR een verzoekschrift ex artikel 26 WOR aan de Ondernemingskamer. Nog eens drie maanden later komen het CvB en het Dagelijks Bestuur van de OR (DB OR) op 13 november 2014 tot overeenstemming over een voorstel aangaande het reorganisatieplan FALW alsook over de instelling van een onafhankelijke onderzoekscommissie die onderzoek zal doen naar het besluitvormingsproces rond de reorganisatie FALW.

Het CvB heeft op 19 januari 2015 per e-mail een voorstel gedaan aan de OR voor een opdrachtformulering van deze commissie, met een uitnodiging om hierover, én over de samenstelling en ondersteuning van de onafhankelijk onderzoekscommissie, in overleg te treden. De OR reageert hierop met een aangepaste opdrachtformulering en een voorstel voor een reglement per brief d.d. 17 april 2015. Op 17 juni 2015 vindt hierover een gesprek plaats tussen de voorzitter van het CvB en het DB OR. Op basis van dit gesprek zijn aanvullende afspraken gemaakt, die uiteindelijk tot de definitieve opdrachtformulering en het instellen van de onderzoekscommissie besluitvorming reorganisatie FALW hebben geleid.

1.2 Opdrachtformulering onderzoekscommissie besluitvorming reorganisatie FALW

Het CvB en de OR zijn samen de opdrachtgevers van de onderzoekscommissie besluitvorming reorganisatie FALW (vanaf nu in dit rapport: de commissie). Zij hebben de commissie de volgende drie hoofdvragen meegegeven:

1. Heeft de OR voldoende informatie van de VU gekregen om een gefundeerd advies te kunnen geven over de noodzakelijkheid en doeltreffendheid van de reorganisatiemaatregelen?
2. Heeft de VU de financiële noodzaak van de reorganisatie voldoende aangetoond?

3. Zijn er in het licht van de bevindingen op vraag 1 en 2 nog aanbevelingen over hoe het besluitvormingsproces en het daarin betrekken van de medezeggenschap in de toekomst verbeterd zou kunnen worden?

Met betrekking tot de concrete uitwerking van deze vragen is door de opdrachtgevers nog een aantal aanvullende vragen voorgesteld, waarbij het aan het oordeel van de commissie wordt gelaten op welke wijze zij hiermee om wenst te gaan. De aanvullende vragen luiden:

- Is door de medezeggenschap en het CvB effectief gehandeld in de behandeling en de communicatie in dit reorganisatiedossier?
- Is objectief gebruik gemaakt van alle informatie die ten behoeve van de besluitvorming in dit dossier beschikbaar was?
- Is in het reorganisatieplan en in het communicatieplan voldoende duidelijk gemaakt dat naast financiële noodzaak, ook strategische keuzes een minstens zo belangrijk onderdeel uitmaken van het reorganisatieplan?
- Waren de facultaire financiën en andere gegevens voldoende om op basis daarvan besluitvorming te laten plaatsvinden, en is deze informatie ook voldoende meegenomen in de besluitvorming?
- Wat voor impact heeft het reorganisatieproces gehad, naar het oordeel van de commissie op het vertrouwen tussen facultaire medewerkers, studenten, medezeggenschap, faculteitsbestuur en college van bestuur, zowel onderling als in relatie tot elkaar?
- Is op een verantwoordelijke wijze nagedacht over de inrichting van het onderwijs na de reorganisatie?

De commissie is als volgt samengesteld:

- mevrouw prof.dr. E.H. Hooge, voorzitter;
- de heer prof.mr.dr. P.F. van der Heijden, lid op voordracht van het CvB;
- de heer ir. W.F. Schönau MMC, lid op voordracht van de OR.

Het secretariaat van de commissie is ingevuld door de heer drs. J. Dijkema.

1.3 Werkwijze

Afbakening van de opdracht

De opdracht van de commissie richt zich primair op het besluitvormingsproces dat heeft geleid tot de reorganisatie. Daarmee is voor de commissie duidelijk gemarkeerd dat de uitvoering van de reorganisatie geen onderdeel uitmaakt van de opdrachtformulering.

De vraagstelling richt zich op de twee hoofdactoren op het centrale niveau in het besluitvormingsproces, te weten: het CvB en de OR. Voor een goed beeld acht de commissie het ook van belang de twee decentrale actoren in de analyse te betrekken, te weten: Het Faculteitsbestuur ALW (FB ALW) en de onderdeelcommissie FALW (ODC FALW). Dit kwadrant van CvB, OR, FB ALW en ODC FALW bevat de primaire besluitvormings- en inspraakorganen en hun onderlinge relaties. De commissie betreft in haar onderzoek ook de inbreng van de studenten bij het besluitvormingsproces.

In de opdrachtformulering is ook bepaald dat er geen oordeel van de commissie wordt gevraagd over de inhoud van het reorganisatieplan (het "rapport reorganisatie FALW"), maar wel over het format daarvan. Dit betekent dat de commissie kijkt naar de functie en werkwijze van de Commissie Van der Wal in het kader van het besluitvormingsproces.

Als laatste wordt nog opgemerkt dat dit rapport geen gevolgen heeft voor de reorganisatie FALW als zodanig. Wél is de commissie gevraagd om in het licht van haar bevindingen aanbevelingen te doen voor toekomstige vergelijkbare besluitvormingsprocessen waarbij de medezeggenschap betrokken is.

Schriftelijke bronnen

De commissie heeft aan het begin van haar werkzaamheden op haar verzoek van de opdrachtgevers documentatie ontvangen die betrekking heeft op de besluitvorming en de medezeggenschap en die naar het oordeel van de opdrachtgevers relevant is voor de beantwoording van de vragen.¹

De ODC FALW heeft aan deze documentatie een groot deel van de zienswijzen van ontslagbedreigden toegevoegd. Naar het oordeel van de ODC FALW bevatten deze zienswijzen veel voor de commissie bruikbare informatie. De commissie heeft alle door de ODC FALW beschikbaar gestelde zienswijzen gelezen. Vervolgens heeft de commissie de zienswijzen beoordeeld op hun informatiegehalte ten behoeve van de reconstructie van de context, en van het feitelijk verloop van de besluitvorming, waarvan in hoofdstuk twee van dit rapport verslag wordt gedaan.

Daarnaast heeft commissie kennis genomen van artikelen en berichtgeving in diverse media, vooral met het oog op het reconstrueren van de context. Ook heeft de commissie verslagen van de ODC FALW², van het overleg FB ALW-ODC FALW of FB ALW-GV ALW, van de OR en van het overleg OR-CvB opgevraagd en ontvangen over de periode 2013-2014 en er kennis van genomen.³

Voorts heeft de commissie in de loop van haar onderzoek, al dan niet naar aanleiding van de gesprekken, nadere informatie opgevraagd en gekregen.⁴

Gesprekken

De commissie heeft gesprekken gevoerd met verschillende betrokkenen bij het besluitvormingsproces reorganisatie FALW, met het oog op:

- het verkrijgen van aanvullende feitelijke informatie;
- het verhelderen of toelichten van de (informatie uit de) schriftelijke bronnen;
- het (beter) kunnen duiden van bepaalde feitelijke omstandigheden of gebeurtenissen.

Deze gesprekken hebben plaatsgevonden in de periode oktober tot met november 2015 op uitnodiging van de commissie. De commissie heeft daarbij personen en organen geïdentificeerd die vanuit een bepaalde functionele hoedanigheid bij het proces betrokken zijn geweest, en die geacht worden de nodige toegevoegde waarde te hebben met het oog op het beantwoorden van de aan de commissie gestelde vragen. In de loop van het onderzoek is nog een aantal personen toegevoegd, hetzij op voorstel van personen waarmee de commissie eerder had gesproken, hetzij vanwege voortschrijdend inzicht bij de commissie.⁵

¹ Voor een overzicht van de door de opdrachtgevers beschikbaar gestelde documenten zie bijlage I.

² De verslaglegging van de bijeenkomsten van de ODC FALW loopt tot maart 2014. Daarna zijn, zo luidt de uitleg van de ODC, geen verslagen meer gemaakt als gevolg van bezuinigingen op de ondersteuning.

³ De verslagen van het FB ALW en het CvB zijn in beginsel betrouwbaar en het DB OR maakt geen verslagen van het DB OR overleg. De commissie acht het voor de beantwoording van de vragen ook niet noodzakelijk daarover te beschikken. Als uitzondering hierop geldt de periode voorafgaand aan het besluit de commissie reorganisatie FALW in te stellen. De commissie heeft, met instemming van het CvB inzage gehad in de stukken en beraadslaging van het CvB in de periode vanaf mei 2013 tot en met december 2013. Deze informatie is samen met de informatie uit de gesprekken gebruikt voor een reconstructie van de aanloop naar de instelling van de commissie reorganisatie FALW.

⁴ Voor een overzicht van de aldus verkregen informatie zie bijlage I.

⁵ Voor een lijst van organen en personen waarmee gesprekken zijn gevoerd, wordt verwezen naar bijlage II.

De commissie heeft ook een beperkt aantal verzoeken ontvangen van personen die graag door de commissie "gehoord" wilden worden.⁶ De commissie heeft zich bij deze verzoeken steeds de vraag gesteld of verwacht kon worden dat een gesprek in het licht van de opdrachtformulering tot relevante en nieuwe informatie zou leiden. In de meeste gevallen was dat naar het oordeel van de commissie niet het geval. De commissie heeft dat ook toegelicht aan de betreffende personen. In één geval achtte de commissie een gesprek wel zinvol als aanvulling op de al gevoerde gesprekken, maar dit gesprek kon wegens omstandigheden niet plaatsvinden.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijft de commissie het feitelijke verloop van het besluitvormingsproces op basis van de beschikbare en geraadpleegde documenten en op basis van de gesprekken. Deze feitenreconstructie vindt plaats met het oog op het beantwoorden van de gestelde vragen.

In hoofdstuk 3 beantwoordt de commissie de aan haar gestelde vragen en doet zij verslag van de voornaamste bevindingen in het licht van de opdrachtformulering.

In hoofdstuk 4 doet de commissie aanbevelingen met het oog op een efficiënter en effectiever verlopen van vergelijkbare besluitvormingsprocessen waarbij ook de medezeggenschap is betrokken.

⁶ De opdrachtformulering van de commissie spreekt over het "horen van personen" en de vraag van deze personen sloot hier doorgaans op aan. De commissie zelf spreekt bij voorkeur over een "gesprek voeren" in plaats van over "horen". Naar het oordeel van de commissie past dit beter bij de aard en de opdracht van de commissie. Om dezelfde reden is ook geen sprake van een "-hoor en wederhoor- procedure" met betrekking tot de verslaglegging van gesprekken. De commissie beschikt voor de rapportage over functionele verslaglegging van de gesprekken, en verwijst in dit rapport niet herleidbaar tot personen naar de gesprekken. Na het opleveren van dit rapport worden de verslagen vernietigd. Bij aanvang van het gesprek zijn de genodigden van deze werkwijze op de hoogte gesteld. De commissie meent dat de betrokken personen hierdoor vrijmoediger hebben kunnen spreken.

Hoofdstuk 2 Feitelijk verloop van de besluitvorming

In dit hoofdstuk presenteert de commissie het feitelijk verloop van het besluitvormingsproces in het kwadrant College van Bestuur, Ondernemingsraad, Faculteitsbestuur ALW en Onderdeelcommissie FALW, alsook belangrijke gebeurtenissen die het proces hebben geraakt en/of beïnvloed. Als startpunt van het besluitvormingsproces neemt de commissie het besluit van het CvB van 29 oktober 2013. Voor een goed begrip van het verloop van het besluitvormingsproces wordt in dit hoofdstuk in paragraaf 2.1 eerst een beeld geschetst van de bredere context waarbinnen dit proces zich heeft voltrokken, en van de aanloop naar het besluit van 29 oktober 2013. In paragraaf 2.2 vervolgens wordt het besluitvormingsproces reorganisatie FALW beschreven.

2.1 De besluitvorming in bredere context

2.1.1 Bestuurlijke ontwikkelingen in 2012 en 2013

In de jaren 2012 en 2013 is sprake van veel bestuurlijke wisselingen bij de VU en het medisch centrum van de Vrije Universiteit Amsterdam (VUmc). Bij de VU stappen in 2013 zowel de Rector Magnificus (maart 2013) als de voorzitter (december 2013) op. In oktober 2013 kondigt ook de voorzitter van de RvT aan per 1 januari 2014 te zullen vertrekken. Een functie die hij dan bijna twee jaar heeft bekleed. In het jaar daarvoor (2012) komt het VUmc meerdere malen negatief in het nieuws en treedt een deel van de Raad van Bestuur (RvB) - waaronder de voorzitter - af. Eind 2012 kondigen, na het verschijnen van een kritisch rapport over het functioneren van de RvT, kondigen ook drie leden van de Raad van Toezicht hun vervroegd vertrek aan.

In 2012 wordt tevens een bezuiniging van 33 M€ en een forse reorganisatie van de bedrijfsvoering aangekondigd. Deze plannen roepen verzet op bij een brede groep medewerkers binnen de VU. Dit verzet krijgt concreet vorm met de oprichting van een groep die zich presenteert onder de naam *Verontruste VU-ers*. In 2013 wordt de grootscheepse reorganisatie van de bedrijfsvoering concreet uitgewerkt en de besluitvorming doorgevoerd. Deze reorganisatie heeft gevolgen voor al het ondersteunend en beheersend personeel bij de verschillende faculteiten en diensten van de VU, en zorgt voor veel onrust.

In de gesprekken die de commissie met verschillende betrokkenen heeft gevoerd, komt het beeld naar voren dat deze veranderingen weinig directe impact hebben gehad op het verloop van het besluitvormingsproces over de reorganisatie FALW.

2.1.2 Triple A in Amsterdam

In 2013 gaat ook de Amsterdam Academic Alliance (AAA) van start. De vorming van deze alliantie maakt al langer deel uit van de planvorming en krijgt een extra impuls na het verschijnen van een OECD rapport in 2010, waarin wordt geconstateerd dat de stad Amsterdam onvoldoende gebruik maakt van het enorme kennispotentieel dat in de stadsregio aanwezig is om de regionale economie te versterken. In antwoord op dit OECD rapport slaan de gemeente Amsterdam, de VU en de UvA en het regionale bedrijfsleven de handen inéén met de oprichting van de Amsterdam Academic Alliance (AAA). De totstandkoming van de Amsterdam Faculty of Science (AFS) wordt als eerste te realiseren wapenfeit gekozen. Met het oog op de voorgenomen fusie van de drie Amsterdamse Bètafaculteiten (bij de VU: FALW en FEW en bij de UvA: FNWI) worden in 2013 concrete plannen gemaakt. De planvorming leidt tot het aantrekken van een nieuwe decaan voor de AFS, die officieel per 1 januari 2014 in functie treedt. Voorafgaand aan de formele

fusie wordt de nieuwe decaan bij beide universiteiten aangesteld als decaan. Vanaf 1 januari 2014 is deze daarmee ook de nieuwe decaan van de Faculteit Aard- en Levenswetenschappen van de VU.

Op 20 december 2013 stemmen de centrale medezeggenschapsorganen van de UvA tegen de plannen voor de AFS. Hierdoor blijft sprake van drie bètafaculteiten bij twee universiteiten, met drie faculteitsbesturen en één gezamenlijke decaan.

In de gesprekken die de commissie met verschillende betrokkenen heeft gevoerd, komt het beeld naar voren dat de fusie in eerste instantie wordt gezien als een kans voor FALW om min of meer geruisloos mee te gaan in de fusie. Het valt de commissie daarbij op dat de inhoudelijke strategie van de AFS amper wordt genoemd of benoemd, terwijl de FALW volledig op zou gaan in de AFS en er al de nodige inhoudelijke strategische keuzes waren gemaakt met betrekking tot onderwijs en onderzoek. Het enige dat hierover wordt opgemerkt, is dat de fusie financieel "schoon" diende te gebeuren.

2.1.3. Financiële perikelen FALW

In de jaren voorafgaand aan de reorganisatie wordt duidelijk dat de financiële situatie van FALW verre van rooskleurig is. Om die reden wordt in augustus 2011 door het FB ALW besloten een Taskforce *Verbetering financiële functie ALW* in te stellen. Het FB ALW wordt daarin gesteund door het CvB. De reden voor het instellen van deze Taskforce is enerzijds "onvoldoende transparantie van en sturing op financiële resultaten doordat werkprocessen binnen de financiële kolom en competenties van medewerkers FPCA niet voldoende zijn mee ontwikkeld met de groei in omvang en complexiteit van alle geldstromen"⁷ en anderzijds de vaststelling dat de incidentele verliezen van de afdelingen (te) zwaar drukken op de facultaire reserve en dat enkele afdelingen lijken af te koersen op structurele verliezen. Verwacht wordt dat voor 2012 geen sluitende begroting afgegeven kan worden en organisatorische ingrepen noodzakelijk zijn. De Taskforce moet zorgen voor een integrale verbetering van de financiële functie.⁸

De Taskforce gaat in september 2011 van start en vanaf oktober 2011 wordt zij versterkt vanuit de centrale dienst Financiën & Audit (F&A). De Taskforce vergadert wekelijks en stelt concrete actiepunten op die overwegend in de vorm van besluitvormingsnotities aan het FB ALW werden voorgelegd. Via tweewekelijkse bijeenkomsten van het FB ALW en afdelingsdirecteuren wordt de voortgang besproken. In november 2011 besluit het FB ALW op voorstel van de taskforce om FALW volledig te gaan laten werken conform het dan recent vastgestelde VU-Handboek Project Control.⁹

De Taskforce beëindigt haar werkzaamheden in oktober 2012. Op dat moment heeft de Taskforce 80% van de projecten opnieuw gecalculeerd, zijn verschillende besluiten voorbereid over (a) de herziening van het begrotingsproces, (b) de invoering van het Strategisch Personeelsplan als onderdeel van de P&C-cyclus en (c) de administratieve vereenvoudiging in de eerste geldstroom orders en het opschonen en stroomlijnen van de boeking van activa.

De situatie van het IVM is een terugkerend agendapunt voor de Taskforce vanwege de afwijkende systematiek voor het administreren van projecten en de consequenties daarvan. Na de beëindiging van de Taskforce wordt de interne werkgroep *Kwaliteit, Financiën en Processen* opgericht. Dit is een gezamenlijke

⁷ Notitie d.d. 24 augustus 2011 van FB ALW gericht aan het CvB.

⁸ Notitie d.d. 24 augustus 2011 van FB ALW gericht aan het CvB; Memo d.d. 20 maart 2012, gericht aan Ernst & Young.

⁹ Notitie d.d. 9 november 2011 gericht aan het FB ALW; Memo d.d. 20 maart 2012, gericht aan Ernst & Young.

werkgroep van de Faculteiten ALW en Exacte Wetenschappen (EW) met als doelstelling te werken aan de uitwisseling van best practices en de onderlinge harmonisatie van processen.¹⁰

In de gesprekken die de commissie met verschillende betrokkenen heeft gevoerd, komt het beeld naar voren dat er binnen de faculteit tot op de dag van vandaag veel twijfels bestaan over de accuratesse van de financiële administratie en van de registratie, met name wat betreft de projectadministratie. Ondanks de inzet van een Taskforce en alle andere maatregelen die nadien zijn genomen, blijft binnen FALW bij een aantal medewerkers aanzienlijke twijfel bestaan over de vraag of “de cijfers” nu (anno 2013) wel kloppen en er op een juiste manier geadmistreerd wordt. Anderen accepteren dat men “het met deze cijfers moest doen”, ook omdat er geen overtuigende andere financiële onderbouwingen voorhanden zijn. Van de zijde van het FB ALW en CvB worden de problemen met de financiële administratie bevestigd en is men van mening dat de financiële administratie na 2012 voldoende op orde is, zodanig dat juist daardoor de structurele problemen binnen FALW beter zichtbaar zijn.

2.2 Besluitvormingsproces reorganisatie FALW

2.2.1 Aanloop naar de plannen voor de reorganisatie in 2013

In januari 2013 wordt, in een regulier overleg tussen het FB ALW en de ODC ALW, door het FB FALW de verwachting uitgesproken dat de faculteit in 2015 weer een positief resultaat zal behalen.¹¹ In de daarop volgende reguliere overleggen tussen het FB ALW en de ODC FALW is er geen bijzondere aandacht voor de financiële positie van de faculteit en wordt de agenda met name bepaald door de ophanden zijnde reorganisatie bedrijfsvoering (inclusief de reorganisatie van de secretaresses) en de vorming van de Amsterdam Faculty of Science (AFS).

Wat wel regelmatig aandacht krijgt in het overleg, zijn de financiële problemen bij het IVM. In maart 2013 wordt het voor het FB ALW duidelijk dat IVM moet bezuinigen omdat er in de jaren daarvoor veel verlies is geleden door IVM. Omdat de bedrijfsvoering van IVM afwijkt van de reguliere afdelingen¹² wordt er een proces op gang gebracht om het instituut IVM te laten indalen in de staande organisatiestructuur van afdelingen binnen FALW. In april 2013 wordt een commissie ingesteld die het FB ALW zal adviseren over de financiële problemen bij IVM.¹³ In juni 2013 vraagt de ODC FALW naar de uitkomst van het advies van deze commissie. Het FB ALW antwoordt dat ondertussen bij het IVM een interim-manager is aangesteld die de opdracht heeft gekregen fors te bezuinigen en het IVM mee te nemen in de reorganisatie bedrijfsvoering, zodat er een duurzame situatie ontstaat. Het FB ALW uit twijfels over de snelheid waarmee het plan wordt uitgevoerd en over of het IVM via deze weg weer gezond wordt. Het FB ALW geeft voorts aan dat zij de adviezen van de commissie heeft bekeken en dat er voor- en nadelen kleven aan de voorgestelde oplossingen. Het FB ALW licht aan de ODC FALW verder toe dat de decaan hierover al in gesprek is met het CvB en binnenkort ook weer zal spreken met de rector.¹⁴

Ondertussen gaan de voorbereidingen voor de AFS door. In het kader van deze fusieplannen van de twee VU-faculteiten met één UvA-faculteit worden ook verschillende rapporten opgesteld. In een *Werkdocument AFS Bouwteam* (voorloper van het *Plan AFS op hoofdlijnen*) dat half juni 2013 door de ODC ALW en het FB ALW in het bijzijn van de Facultaire Studentenraad (FSR) besproken wordt, is in een bijlage zichtbaar dat FALW er financieel niet goed voorstaat. Daarnaast gevraagd door de ODC FALW,

¹⁰ Toelichting via e-mail op de Taskforce van de directeur bedrijfsvoering FB ALW.

¹¹ Verslag ODC-FB ALW d.d. 14 januari 2013.

¹² Verslag ODC-FB ALW d.d. 11 maart 2013.

¹³ Verslag ODC-FB ALW d.d. 22 april 2013.

¹⁴ Verslag ODC-FB ALW d.d. 17 juni 2013

antwoordt het FB ALW dat dit tot dan toe niet nadelig is voor de positie van de FALW, maar dat de afspraak is dat de faculteiten "schoon" de fusie ingaan. Het FB ALW zegt tegen de ODC FALW met het CvB van de VU in gesprek te zijn over hoe de FALW "schoon" de AFS in kan gaan. Daarbij geeft de decaan FALW aan dat het FB ALW van mening is dat de huidige financiële situatie bij de FALW het gevolg is van de invoering van VUSAM¹⁵ (het interne verdeelmodel van de VU) in 2008.¹⁶ Dit heeft voor de faculteit tot verminderde inkomsten geleid.

Op dat moment is het voor de afdelingsdirecteuren binnen de FALW duidelijk dat bezuinigen niet langer een oplossing biedt voor de financiële problemen van de faculteit. In een bijeenkomst op 28 mei 2013 geven zij aan dat zij verdere bezuinigingen niet meer kunnen en willen opvangen door personeelsreductie zonder dat er een taakverlichting tegenover staat. De werkdruk kan in hun ogen niet nog verder toenemen. Het FB ALW kiest mede op basis van deze consultatie van de afdelingsdirecteuren voor de weg van herprofilering en herstructurering. De uitgangspunten voor deze herstructurering en herprofilering worden afgeleid uit de toekomstvisie die is neergelegd in de propositie AFS.¹⁷

Op 26 juni 2013 overlegt het FB ALW met het CvB over de plannen voor een herstructurering en herprofilering van de FALW. In de mondelinge toelichting op de plannen wordt door het FB ALW gewezen op de gebrekkige financiële discipline bij FALW en de problemen bij de administratie van de projecten. Het CvB besluit dat er een strakke planning moet komen voor een reorganisatie die ultimo 2014 plaats kan vinden. De ingreep moet vooruitlopen op de AFS-vorming en hier niet contrair aan werken. Op dat moment is ook nog de optie aan de orde deze reorganisatie in te passen in de lopende reorganisatieplannen met betrekking tot de bedrijfsvoering.¹⁸

In de zomer van 2013 wordt door de directeur bedrijfsvoering FALW en de directeur van de dienst Financiën & Audit (F&A) doorgewerkt aan plannen voor een reorganisatie FALW, naast de plannen voor de interne fusie van FALW/FEW. Op dat moment hebben de reorganisatieplannen betrekking op de afdelingen Aardwetenschappen (AAW) en Moleculaire Celbiologie (MCB) en valt het IVM hier buiten. Het CvB besluit de reorganisatie los te koppelen van de AFS-vorming vanwege de negatieve beeldvorming en het ondermijnend effect dat het kan hebben op de vorming van de AFS.¹⁹

Op 19 september 2013 komt de financiële situatie van de FALW opnieuw aan de orde op een vergadering van het CvB. Er is dan sprake van een advies van de dienst F&A aan het CvB om de FALW onder verscherpt financieel toezicht te stellen met het oog op het nemen van noodzakelijke maatregelen.²⁰ Nadat behandeling op 30 september 2013 is uitgesteld, staat op 14 oktober 2013 een notitie van de FB ALW op de agenda van het CvB. Op 16 oktober 2013 spreekt het CvB over de uitkomsten van eerdere overleggen over de financiële situatie bij FALW. Het CvB is dan overtuigd van de noodzaak van de reorganisatie, maar nog niet van de omvang ervan. Bij het CvB leeft het idee dat de reorganisatie FALW kan plaatsvinden

¹⁵ VUSAM staat voor het VU Sturings- en Allocatie Model. Met dit model verdeelt de VU de middelen uit de zogenaamde eerste geldstroom. Dat zijn de middelen die de universiteit ontvangt op basis van de bekostigingsparameters van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De middelen worden intern verdeeld naar de faculteiten op basis van verschillende parameters, zoals het aantal behaalde studiepunten, het aantal eerstejaars en behaalde diploma's.

¹⁶ Verslag GV-FB ALW d.d. 17 juni 2013.

¹⁷ Verslaglegging en documentatie ten behoeve van de CvB vergadering d.d. 26 juni 2013.

¹⁸ Verslaglegging CvB vergadering d.d. 26 juni 2013.

¹⁹ Verslaglegging CvB vergadering d.d. 20 augustus 2013.

²⁰ Verslaglegging CvB vergadering d.d. 19 september 2013.

zonder het IVM erin te betrekken. Het CvB wil nog meer inzicht in de financiële dynamiek en de problemen die de afgelopen jaren hebben gespeeld bij de FALW.²¹

Op 29 oktober 2013 informeert het FB ALW het CvB via een presentatie en een notitie over de financiële problematiek. In de twaalfmaandsrapportages van FALW over 2011 en 2012 is eerder een tekort vastgesteld van respectievelijk 2,6 M€ en 5,8 M€. Naar nu blijkt is een deel van deze verliezen al eerder ontstaan en dient toegerekend te worden aan eerdere jaren. Hierdoor vallen de toegekende tekorten over 2011 en 2012 lager uit. Dit leidt tot een correctie van het resultaat over de boekjaren 2009 en 2010. In plaats van positief, valt dan ook het resultaat over die jaren negatief uit. Uit het genormaliseerde resultaat (dat is: na toepassing van een correctie voor de tekorten als gevolg van de projecten portefeuille) wordt voorts een structureel tekort zichtbaar²² over de afgelopen jaren en een verwacht tekort over de volgende jaren.²³ Dit gaat ten koste van de financiële reserves van de Faculteit ALW. Het CvB besluit een commissie in te stellen die een heldere probleemanalyse en een reorganisatieplan moet opleveren.²⁴

In de gesprekken die de commissie heeft gevoerd, is met betrekking tot deze fase aanvullende en/of ondersteunende informatie naar voren gekomen.

Het is de commissie gebleken dat, als de dienst F&A het CvB in september 2013 adviseert om het FB ALW onder verscherpt financieel toezicht te stellen, een deel van de betrokkenen dit opvat als een "onder curatele stellen" van het FB ALW, waardoor het FB ALW aan gezag en legitimiteit lijkt in te boeten. Verder blijkt uit de gesprekken dat tot en met oktober 2013, vlak voor de definitieve opdrachtformulering aan de Commissie Van der Wal, het FB ALW de toedracht van het financiële tekort vooral wijdt aan de sinds 2008 veranderde verdeling van middelen binnen de Universiteit (VUSAM) en stuurt het FB ALW bij het CvB aan op een aanpassing van VUSAM.

Ook komt uit de gesprekken naar voren dat het IVM pas in een laat stadium in de opdrachtformulering aan de Commissie Van der Wal is opgenomen. Het beeld is dat met name de directeur bedrijfsvoering ALW en de dienst F&A veel inspanningen hebben gedaan om andere partijen ervan te overtuigen dat het IVM het niet zou redden zonder betrokken te worden in de reorganisatie.

2.2.2 Commissie Van der Wal

In zijn vergadering van 29 oktober 2013 besluit het CvB tot het instellen van de Commissie reorganisatie FALW (commissie Van der Wal) die als opdracht meekrijgt om een heldere analyse te presenteren van de problemen die tot de huidige cijfers hebben geleid alsmede een reorganisatieplan op te stellen en uit te werken om de problemen op te lossen. Een heldere probleemanalyse wordt in de opdrachtformulering gedefinieerd als "het vertalen van alle beschikbare gevalideerde informatie, inclusief mogelijke nieuwe inzichten, in één helder gedocumenteerde probleemanalyse als basis voor alle verder te nemen acties".

²¹ Verslaglegging CvB vergadering d.d. 14 en 16 oktober 2013.

²² Resultaat boekhouding 2010-2012 en gereconstrueerd resultaat:

resultaat (k€)	2010	2011	2012
resultaat volgens boekhouding	224	-2643	-5827
Correcties	-1365	1030	3144
correcties voorzieningen			800
gecorrigeerd resultaat	-1141	-1613	-1883

²³ Op dat moment op basis van een doorkijk t/m 2016.

²⁴ Verslaglegging CvB vergadering d.d. 29 oktober 2013.

Een goed reorganisatieplan wordt als volgt gedefinieerd in de opdrachtformulering:

1. Uitvoering van het plan leidt tot een sluitende begroting, reeds in 2014.
2. Uitvoering van het plan leidt tot een sluitende meerjarenbegroting.
3. Expliciete verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de reorganisatie is neergelegd bij het faculteitsbestuur. Commitment van het faculteitsbestuur voor een succesvolle uitvoering is nadrukkelijk opgenomen en geborgd in de organisatie en de sturing.
4. Er is effectieve, efficiënte en zorgvuldige communicatie naar alle belanghebbenden gepland.²⁵

Naast een externe voorzitter (prof.dr. G. van der Wal) hebben drie hoogleraren uit de drie bij de reorganisatie betrokken afdelingen en de directeur bedrijfsvoering zitting in de commissie. Zij worden daarbij ondersteund door een projectleider. Er worden vanuit de Commissie Van der Wal drie werkgroepen geformeerd, één per te analyseren en te reorganiseren afdeling, om de details van de reorganisatie per afdeling te analyseren. De leden van deze werkgroepen zijn steeds het afdelingshoofd van de betreffende afdeling aangevuld met de op ieder moment benodigde ondersteuning, naast de hoogleraar die ook zitting heeft in de commissie. Voor de ondersteuning worden een enkele personen uit de stafdiensten aangewezen die steeds op vraag van de werkgroep aanschuiven. De werkgroep Aardwetenschappen kent één extra lid, dat als vervanger van het afdelingshoofd is aangewezen.

Op 18 november 2013 gaat de Commissie Van der Wal formeel aan de slag met haar opdracht. Het is dan duidelijk dat er drie afdelingen zijn die in het reorganisatieplan betrokken worden omdat daar sprake is van structurele verliezen, te weten: Aardwetenschappen (AAW), Instituut voor Milieuvraagstukken (IVM) en Moleculaire Celbiologie (MCB).²⁶

Uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd is gebleken dat de afdelingshoofden van deze afdelingen door het CvB vooraf zijn geïnformeerd over het instellen van de Commissie Van der Wal.

Wat volgt is een periode waarin enerzijds de Commissie Van der Wal aan de slag gaat en anderzijds andere betrokkenen worden geïnformeerd over de financiële problemen alsook over de instelling en opdracht van de commissie. Op 20 november 2013 is er een plenaire bijeenkomst voor de medewerkers van de Faculteit ALW waarin zij door de decaan en de voorzitter CvB op de hoogte worden gesteld van de instelling van de Commissie Van der Wal en haar opdracht. Diezelfde dag is er ook nog een aparte bijeenkomst voor docenten en een moment waarop medewerkers vragen kunnen stellen. Op 21 november 2013 wordt de ODC ALW geïnformeerd door de decaan en de directeur bedrijfsvoering en daarna wordt ook de FSR ingelicht door het voltallige FB ALW. De dagen daarna zijn er drie bijeenkomsten voor studenten van opleidingen die (deels) verzorgd worden door de afdelingen AAW, IVM, MCB en Aarde & Economie. Deze eerste informatieronde wordt afgesloten met een tweede plenaire bijeenkomst voor alle medewerkers op 26 november 2013.²⁷

²⁵ Verslaglegging CvB vergadering d.d. 29 oktober 2013; Opdrachtformulering Commissie Reorganisatie FALW d.d. 18 november 2013 en het rapport Commissie Van der Wal / reorganisatieplan.

²⁶ Voor de volledigheid wordt hier vermeld dat naast de afdeling AAW ook de groep Aarde en Economie deel uitmaakte van de reorganisatie en naast de afdeling MCB ook de groepen Kooijman en Schat. Bij de definitieve besluitvorming van de reorganisatie (definitief besluit d.d. 14 juli 2014) constateert het college met betrekking tot de groep Kooijman "dat drie medewerkers, die voorafgaand aan de nu vastgestelde datum van boventalligheid van 01.09.2015 de pensioengerechtigde leeftijd bereiken, niet meer binnen het reorganisatieplan vallen".

²⁷ Reconstructie van de data op vraag van commissie via e-mail aangeleverd door secretariaat FB ALW. Een deel van deze data zijn ook terug te vinden in het verweerschrift ex artikel 26 WOR, d.d. 30 juni 2014, van het CvB en stemt overeen met informatie verkregen in de gesprekken.

De vakorganisaties worden formeel geïnformeerd op het Lokaal Overleg (LO) van 25 november 2013 over de verwachte reorganisatie bij FALW. Aangegeven wordt dat in grote lijnen hetzelfde sociaal plan zal worden gevolgd als bij de reorganisatie Nieuwe Bedrijfsvoering.²⁸ Op diezelfde dag worden de plannen ook besproken door de ODC FALW (als voorbespreking voor het overleg met FB ALW). Het voornemen om de OR te adviseren een externe accountant te vragen voor een second opinion wordt in die bespreking voor het eerst aan de orde gesteld.²⁹

Op 2 december 2013 staat het onderwerp op de agenda in een overleg tussen het FB ALW en de ODC FALW. De ODC ALW wil graag dezelfde informatie ontvangen als de commissie Van der Wal. Door de directeur bedrijfsvoering wordt geantwoord dat dit zal gebeuren, behoudens vertrouwelijke informatie op sectie- en persoonsniveau die niet beschikbaar mag worden gesteld. Door de ODC FALW worden zorgen geuit over de samenstelling van de commissie en wordt geadviseerd met name meer te praten met de afdeling AAW "om de zaken op orde te brengen".³⁰ In december 2013 zoekt de ODC FALW zelf contact met de Commissie Van der Wal en brengt de ODC ALW een aantal zorgpunten en vragen over.³¹

Kort nadat het FB ALW samen met de voorzitter van de Commissie Van der Wal actief naar buiten treedt om betrokkenen te informeren, begint het verzet tegen de plannen vorm te krijgen. Eén van de eerste tekenen hiervan is de oprichting van actiegroep Titanic op 12 december 2013 door studenten Aardwetenschappen.

Op 16 december 2013 stuurt een docent, die ook deel uitmaakt van de ODC FALW, namens de medewerkers van de afdeling AAW een brief aan het FB ALW, het CvB en de Commissie Van der Wal met een afschrift aan de OR, ODC FALW, het Managementteam AAW en de studenten AAW. In deze brief wordt een aantal problemen gesignaleerd (financieel wanbeheer, niet representatieve samenstelling van de commissie en met name de werkgroep AAW en de financiële onderbouwing) en een aantal eisen geformuleerd (beperken van de omvang, maatregelen uitsmeren over langere termijn, aanleveren gebruikte cijfers) waarvan een deel illustratief is voor de argumentatie tegen de reorganisatieplannen.³²

Ruim één week later, op 20 december 2013 stemmen de centrale medezeggenschapsorganen van de UvA tegen het voornemen om de bètafaculteiten van de VU en de UvA te laten fuseren. Ondertussen wordt door de Commissie Van der Wal verder gewerkt aan het reorganisatieplan voor de FALW.

Op 8 januari 2014 meldt het CvB via een brief aan de OR dat er een voornemen is tot reorganisatie bij de FALW. Tevens wordt de OR nader geïnformeerd over de instelling en werkzaamheden van de Commissie Van der Wal, en wordt een tijdlijn voorgesteld voor behandeling vanaf het formele voorgenomen besluit tot aan het definitieve besluit, uitgaande van een ingangsdatum van de reorganisatie per 1 juni 2014. Met deze brief wordt door het CvB formeel melding gemaakt van het voornemen om te reorganiseren bij de FALW. Dit in afwachting van het rapport van de Commissie Van der Wal en het daarop volgend door het CvB nog te nemen formele voorgenomen besluit tot reorganisatie.

Ondertussen gaat ook op het facultaire niveau het overleg verder. Op 13 januari 2014 wordt mede naar aanleiding van vragen vanuit de ODC ALW door de directeur bedrijfsvoering FALW een toelichting gegeven op de kengetallen van de drie voor reorganisatie in aanmerking komende afdelingen. Vervolgens wordt op 20 januari 2014 de ODC FALW door de Commissie Van der Wal geïnformeerd over haar

²⁸ Notulen Lokaal Overleg d.d. 25 november 2013.

²⁹ Verslag ODC d.d. 25 november 2013.

³⁰ Verslag overleg ODC – FB ALW d.d. 2 december 2013.

³¹ Verslag ODC d.d. 6 januari 2014.

³² Deze brief heeft de commissie via de OR ontvangen.

opdracht, analyse, conclusies en een planning van de besluitvorming. Eind januari 2014 levert de commissie van der Wal haar rapport op aan het CvB.

De commissie van der Wal adviseert op grond van een analyse van de door de commissie zelf gevalideerde financiële gegevens, als volgt:

“De commissie heeft, op grond van de probleemanalyse/validatie en de opdracht aan afdelingen om in 5 jaar een gezonde bedrijfsreserve op te bouwen, de reorganisatieopdracht voor de drie te reorganiseren afdelingen op M€ 2.4 gesteld, als volgt te verdelen:

1. Aardwetenschappen en Aarde & Economie: K€ 1.000 (incl. opdracht gemiddelde jaarlijkse opbouw reserve van ca. K€ 110);

2. Moleculaire Celbiologie en groepen Kooijman & Schat: K€ 650 (incl. opdracht jaarlijkse opbouw reserve van ca. K€ 100);

3. IVM: K€ 750 (incl. opdracht jaarlijkse opbouw reserve van ca. K€ 225)

De overige bezuinigingen worden taakstellend opgelegd aan de overige afdelingen.”³³

³³ Rapport Commissie Van der Wal / reorganisatieplan FALW, pag. 18.

De volgende criteria zijn door de commissie van der Wal toegepast om te komen tot de in het kader van het reorganisatieplan voorgestelde maatregelen:

Criteria Commissie reorganisatie FALW voor toetsing resultaat van de reorganisatieplannen

De reorganisatieplannen moeten een structurele verbetering opleveren van de financiële situatie van de afdelingen van de faculteit ALW, die nu financieel niet gezond zijn. De reorganisatieplannen van de werkgroepen zijn door de commissie Van der Wal beoordeeld op de volgende financiële criteria:

1. Structureel gezond financieel resultaat (in meerjarenperspectief).

- a. Sluitende begroting in 2014 en verder (in meerjarenperspectief)
- b. Richtlijn: 4% van eerstegeldstroombudget vrij voor eigen bijdragen in extern gefinancierde projecten.
- c. Ruimte voor investeringen in apparatuur, op grond van een meerjarenplan waarin investeringen worden beoordeeld op basis van nut, noodzaak, geen dubbele faciliteiten en kasstroom (netto contante waarde).
- d. Ruimte voor talentbeleid is noodzakelijk (verbinding met punt 4). Wat zijn de belangrijkste instrumenten/kansen in eigen discipline? Schatting maken van benodigde ruimte.

2. Evenwichtige financieringsmix 1e vs. 2e/3e geldstroom; gezonde financieringsmix 2e en 3^e gs projecten.

- a. Richtlijn: 50% (bandbreedte 30% - 65%) 1e geldstroom, als aandeel in de totale inkomsten.
- b. Plan moet situatie opleveren die ruim binnen deze grenzen blijft, zodat er ruimte is om te bewegen (zie ad 1) en niet direct na reorganisatie al weer een financieel risico ontstaat.

3. Gezonde reserve, dat wil zeggen 20% van 1e geldstroomomzet (VU-norm).

- a. Afdelingen die niet aan de norm voldoen moeten in hun meerjarenperspectief voldoende ruimte hebben om de reservepositie binnen maximaal 5 jaar op dit niveau te hebben.
- b. In het meerjarenperspectief moet voldoende ruimte zitten om aan de voorwaarden voor opbouw van een gezonde reserve te voldoen.

4. Plan moet inhoudelijk robuust en toekomstbestendig zijn.

- a. Een coherente visie op onderzoeklijnen. Sterkte-zwakke t.o.v. concurrenten. Dragen alle delen bij, zijn er kansarme lijnen/thema's of zijn er eigen winkels?
- b. Passend in strategisch kader AFS – op welke wijze worden onderzoeklijnen hierdoor versterkt? Is FALW-inbreng complementair of zelfs synergistisch? Of ligt een traject naar samenvoeging met UvA-onderdeel voor de hand?

5. Het opleidingsaanbod in de bachelorfase blijft in stand, kwantitatief en kwalitatief

- a. Het curriculum blijft tot dezelfde eindtermen opleiden en
 - b. Het plan geeft voldoende vertrouwen dat de benodigde inzet in het bacheloronderwijs wordt gegarandeerd.
- Het opleidingsaanbod in de masterfase is verbonden aan de onderzoeksprofilering van de faculteit
- c. Het onderwijs wordt verzorgd door in het onderzoek actieve docenten.

6. Plan moet voldoende vertrouwen geven dat risico's onderkend en beheersbaar zijn.

- a. Risico's resp. mogelijke tegenvallers moeten prospectief in kaart zijn gebracht.
- b. Visie op toekomstige projectenportefeuille, aansluitend bij inhoudelijk-strategische visie.
- c. Voldoende flexibiliteit in personeelsopbouw (minimaal 50% tijdelijk), lasten vaste aanstellingen worden in beginsel gedekt uit 1e geldstroom.

In de gesprekken die de commissie heeft gevoerd, is met betrekking tot deze fase van de besluitvorming de volgende aanvullende en/of ondersteunende informatie naar voren gekomen.

Het is de commissie gebleken dat het niet voor iedereen duidelijk is wie besluit tot het instellen van de commissie reorganisatie FALW: is dat het FB ALW, het CvB of het CvB samen met het FB ALW? Dit hangt ook samen met de eerder in dit rapport geconstateerde onduidelijkheid over het "onder curatele stellen" van het FB ALW. Regelmatig komt de vraag terug wie in deze fase, en kort daarna als het voorgenomen besluit is genomen, de regie voert.

Een andere waarneming van de commissie op grond van de gesprekken is dat met name vanuit de afdeling Aardwetenschappen (AAW) er vraagtekens worden geplaatst bij de samenstelling van de werkgroep AAW, omdat vertegenwoordiging vanuit de groep die het hardst getroffen wordt door de reorganisatie ontbreekt. Er zou sprake zijn van verborgen agenda's en van belangenverstrengeling.

Een ander element dat in de gesprekken naar voren is gekomen, zijn de uiteenlopende percepties over de werkwijze van de werkgroepen. De weergave van het procesverloop bij de ene werkgroep verschilt sterk van de weergave van het procesverloop bij andere werkgroepen. Het beeld is dat de werkgroepen binnen de kaders die daarvoor zijn geformuleerd in de opdrachtformulering van de Commissie Van der Wal de ruimte kregen om eigen inhoudelijke afwegingen te maken alsook om het overleg met de afdeling zelf vorm te geven.

Op basis van de documenten en de gesprekken is het de commissie enerzijds gebleken dat in het rapport van de Commissie van der Wal expliciet staat beschreven dat bij het toetsen van de reorganisatieplannen van de werkgroepen een set criteria is gebruikt die zowel financieel als inhoudelijk-strategische van aard zijn, en deze criteria zijn ook opgenomen in het rapport (zie hierboven). Anderzijds bemerkt de commissie op basis van documenten en gesprekken dat nadat het rapport van de Commissie van der Wal het licht ziet, inhoudelijk-strategische criteria en overwegingen minder of niet meer aan de orde komen in het overleg tussen bestuur en medezeggenschap en dat betrokkenen zeggen dat inhoudelijk-strategische criteria überhaupt geen rol hebben gespeeld bij de te nemen reorganisatiemaatregelen.

2.2.3 Van voorgenomen besluit tot verzoekschrift ex artikel 26 WOR

Nadat de Actiegroep Titanic op 3 februari 2014 een *sit-in* organiseert op de gang van het CvB, neemt het CvB op 4 februari 2014 een voorgenomen besluit tot reorganisatie van FALW. Diezelfde dag gaat hierover een e-mail uit naar de medewerkers en de studenten van de FALW. Op 5 en 6 februari 2014 worden alle medewerkers met een ontslagdreiging, of voor wie iets wijzigt als gevolg van de op handen zijnde reorganisatie, hierover geïnformeerd in een persoonlijk gesprek met hun leidinggevende en met een P&O adviseur. De met ontslag bedreigde hoogleraren worden geïnformeerd door de decaan en vicedecaan FALW, in het bijzijn van de directeur bedrijfsvoering. Op 6 februari 2014 worden ook de eerste afdelingsbijeenkomsten voor de getroffen afdelingen georganiseerd waarin door het faculteitsbestuur en in aanwezigheid van de voorzitter van het CvB een toelichting wordt gegeven op het reorganisatieplan en de personeelsplannen. Ook is er een extra overleg tussen het FB ALW en de ODC FALW.³⁴

Op 7 februari 2014 wordt de OR via een brief door het CvB formeel op de hoogte gesteld van het voorgenomen besluit voor een reorganisatie van de FALW. In de brief doet het CvB het verzoek aan de OR om het voorgenomen besluit te behandelen op zijn overleg van 19 maart 2014 en om hierover te

³⁴ Reconstructie van de data op vraag van commissie via e-mail aangeleverd door secretariaat FB ALW. Een deel van deze data zijn ook terug te vinden in het verzoekschrift ex artikel 26 WOR, d.d. 30 juni 2014, van het CvB en stemt overeen met informatie verkregen in de gesprekken.

adviseren. Het reorganisatieplan (het opgeleverde rapport van de Commissie Van der Wal) is bijgesloten. Op 14 februari 2014 wordt door het FB ALW nadere informatie gestuurd naar de ODC FALW alsook naar de getroffen afdelingen. Door de OR wordt een ad hoc voorbereidingscommissie ingesteld, waarin ook leden van de ODC FALW zitting hebben. In totaal zijn drie van de zes leden van de ad hoc voorbereidingscommissie zelf met ontslag bedreigd als gevolg van de reorganisatie FALW.³⁵

Op 19 februari 2014 vindt voor het eerst overleg plaats tussen FB ALW en ODC FALW naar aanleiding van het rapport reorganisatie FALW en de voorgenomen reorganisatie. In dit overleg worden door de ODC FALW vragen gesteld, die deels ter plekke, en deels later door het FB ALW schriftelijk worden beantwoord. Na het overleg worden nog nieuwe vragen doorgegeven aan het FB ALW die deze beantwoordt in de brief van 12 maart 2014. De vragen en antwoorden zijn grotendeels financieel van aard.

Eveneens op 12 maart stuurt de Facultaire Studenten Raad (FSR) van FALW een brief naar het FB-ALW waarin hij aangeeft het niet eens te zijn met de plannen. Ook actiegroep Titanic laat opnieuw van zich horen en bezet de kerkzaal van de VU. De actie wordt vijf dagen later na overleg met het CvB op 17 maart 2014 beëindigd. Het CvB besluit om de ingangsdatum van de reorganisatie op te schorten tot 1 september 2014 omdat anders het onderwijs in maanden mei en juni niet goed gewaarborgd kan worden. Tevens stelt hij naast de al bestaande Taskforce Hydrology nog twee Taskforces in om de effecten van de reorganisatie op het onderwijs beter in beeld te brengen.³⁶

Nog diezelfde dag (17 maart) geeft de OR in een brief gericht aan het CvB aan een *second opinion* te willen aanvragen bij bureau Berenschot. Het CvB wordt verzocht in te stemmen met de offerte van bureau Berenschot. Hierover is eerder, op 11 maart 2014, met elkaar gesproken naar aanleiding van een verzoek van de OR. Er is sprake van een verschil van inzicht over de omvang van de opdracht aan Berenschot. Op 25 maart 2014 geeft het CvB richting de OR aan geen bezwaar te hebben tegen de offerte, maar verwijst daarbij naar eerder gemaakte afspraken. Dit houdt in dat na stap 1 (inventarisatie uitgangspunten reorganisatie) een tussenrapportage volgt, en dat stap 3 (het genereren van scenario's of alternatieven) een stap te ver is, omdat daarmee het werk van de Commissie Van der Wal nog eens zou worden over gedaan. Het CvB waarschuwt voorts voor vertraging in de procedure en geeft aan voor 1 juli 2014 een definitief besluit te willen nemen met het oog op een zorgvuldige communicatie en voorbereiding van de reorganisatie.

Op 13 april 2014 stuurt het FB ALW een brief aan de ODC FALW met een correctie op de eerder gepresenteerde cijfers. Het betreft een verschuiving van onderwijsinkomsten binnen de afdeling AAW. Deze verschuiving is het gevolg van het verkeerd toekennen van (onderwijs)punten. De correctie heeft geen gevolgen voor het reorganisatieplan als geheel.

De OR organiseert, zoals te doen gebruikelijk, een hoorzitting inzake de adviesaanvraag reorganisatie FALW. Deze vindt plaats op 15 mei 2014. Het FB ALW geeft ter plekke een toelichting op het reorganisatieplan. Van de hoorzitting is geen verslag beschikbaar.

Op 4 juni 2014 wordt door de OR het in eerste aanleg door de ODC voorbereide preadvies besproken. Bij de behandeling wordt onder meer door de voorbereidingscommissie gesteld dat het "geheim blijft welke cijfers de Commissie Van der Wal heeft gebruikt". Er wordt ingezet op een alternatief: het "nul scenario"

³⁵ Verslag 245-ste OR-vergadering d.d. 5 maart 2014; brief ORVU-2014/129v d.d. 10 juli 2014.

³⁶ Het lijkt erop dat het voor het CvB op 5 maart 2014 al duidelijk is, dat mede in reactie op de zorgen die zijn geuit door de studenten, de ingangsdatum van de reorganisatie opschuift.

uit het advies Berenschot.³⁷ Vanuit de in de zaal aanwezige toehoorders komen vragen over de mogelijke negatieve effecten die gepaard gaan met een eventueel uitstel van de reorganisatie. Ook wordt vanuit de zaal opgemerkt dat het "nul scenario" een voortzetting is van het beleid dat eerder niet heeft gewerkt.

De OR besluit om twee van de ontslagbedreigde ODC-leden die zitting hebben in de voorbereidingscommissie als adviseurs van de OR uit te nodigen voor de overlegvergadering met het CvB op 18 juni 2014.³⁸ Op 5 juni 2014 verstuurt de OR een conceptadvies inzake de reorganisatie FALW aan het CvB. De door bureau Berenschot opgeleverde *second opinion* is als bijlage toegevoegd. Het conceptadvies maakt duidelijk dat de OR een negatief advies in voorbereiding heeft. De OR geeft daarin aan de noodzaak van een beperkt en doeltreffend bezuinigings- en reorganisatieplan voor de FALW te accepteren, maar vindt het voorliggend reorganisatieplan niet goed gemotiveerd en onvoldoende onderbouwd.

Ondertussen voeren de studenten de druk op. Op 13 juni 2014 zegt de Facultaire Studentenraad FALW het vertrouwen op in het FB ALW en het CvB. Anderzijds is er ook steun voor het voornemen tot reorganiseren van de FALW. Dat blijkt uit brieven die het CvB en de ODC FALW alsook OR voorafgaand aan de overlegvergadering van 18 juni 2014 ontvangen van afdelingshoofden van andere afdelingen binnen de FALW dan de te reorganiseren afdelingen. In deze brieven uiten de afdelingshoofden, mede namens de medewerkers, hun zorgen over de eventuele nadelige gevolgen van uitstel van de reorganisatie, en beklagen zij zich erover dat de OR en de ODC hen niet betrekken in het proces.³⁹ Na ontvangst van deze brief, heeft de ODC FALW contact opgenomen met de afdelingshoofden en heeft een gesprek plaatsgevonden.

In de overlegvergadering OR-CvB van 18 juni 2014 worden de posities van het CvB en de OR op scherp gezet. Partijen bereiken geen overeenstemming over een vervolg na het verschijnen van het rapport Berenschot.

Op 23 juni 2014 stuurt het CvB een brief aan de OR met het conceptbesluit als reactie op conceptadvies van de OR, met de mededeling dat een onderhandelingsakkoord met het LO is bereikt over het sociaal plan.

Op 30 juni 2014 brengt de OR een negatief advies uit. Omdat de OR in zijn advies aangeeft nog niet in de gelegenheid te zijn gesteld te adviseren over het sociaal plan, omdat hij deze nog niet formeel heeft ontvangen, stuurt het CvB op 2 juli 2014 het sociaal plan alsnog naar de OR. Met de vraag of dit nog gevolgen heeft voor het eerder door de OR gegeven advies. Op zijn vergadering van 2 juli 2014 wordt door de OR besloten, dat als het definitieve besluit onvoldoende tegemoet komt aan de bezwaren van de OR, het DB OR dan door dient te gaan met de voorbereiding van de procedure richting Ondernemingskamer. Als minimumvoorwaarde voor instemming wordt het "nul scenario" gesteld. Het DB OR zal in samenspraak met de beschikbare leden van de (ad hoc) voorbereidingsgroep FALW het definitief besluit beoordelen.⁴⁰

³⁷ Dit "nul scenario" wordt beschreven in het rapport Berenschot als "de ontwikkeling van de reserve en het resultaat tot 2016, waarbij Projectverliezen zijn genormaliseerd. Dat wil zeggen het resultaat dat behaald zou zijn als de projectenportefeuille een nulresultaat opgeleverd zou hebben. Hiertoe zijn voor de jaren 2010-2012 de projectverliezen toebedeeld aan de jaren waarin deze feitelijk zijn gemaakt en daarna met het resultaat verrekend" (pag. 4).

³⁸ Verslag 248-ste OR-vergadering d.d. 4 juni 2014.

³⁹ Brieven namens de afdelingen Ecologische wetenschappen, Athena en Gezondheidswetenschappen.

⁴⁰ Verslag 249-ste OR-vergadering d.d. 2 juli 2014.

Op 4 juli 2014 meldt het DB OR via een e-mail en op 10 juli 2014 via een brief, dat de OR meer tijd nodig heeft voor het geven van een reactie op het sociaal plan tot na de vakantieperiode (augustus 2014). Op 14 juli 2014 verstuurt het CvB het definitief besluit tot reorganisatie FALW aan de OR, met daaraan toegevoegd een uitgebreide reactie op het rapport Berenschot en een addendum met een aantal wijzigingen ten opzichte van het voorgenomen besluit. Bij het definitieve besluit wordt ook voorzien in een uitstel van de start van de vermindering van de formatie tot 1 september 2015. De ingangsdatum voor de reorganisatie blijft gehandhaafd op 1 september 2014.

Op 13 augustus 2014 richt de OR een verzoekschrift ex artikel 26 WOR aan de Ondernemingskamer.

In de gesprekken die de commissie heeft gevoerd is met betrekking tot deze fase de volgende aanvullende en/of ondersteunende informatie naar voren gekomen.

Het blijkt de commissie dat het wantrouwen ten aanzien van de "cijfers" in deze fase alleen maar groeit. Aan de kant van de medezeggenschap, en dan met name bij de ODC FALW, wordt ook vandaag de dag nog steeds getwijfeld aan de juistheid van financiële onderbouwing. Daarbij wordt de focus vooral gericht op het (niet) beschikbaar hebben van het juiste "niveau" van cijfers. Waar de cijfers op afdelingsniveau tot één niveau daaronder zijn gebruikt door het CvB en het FB ALW en die vervolgens zijn gevalideerd door de Commissie Van der Wal⁴¹, blijft de OR en ODC FALW van mening dat er ook andere cijfers zijn gebruikt op lagere niveaus die van invloed (zouden) zijn geweest op de keuzes. Naar het oordeel van de OR en ODC FALW is het daarom niet mogelijk om te beoordelen of de juiste personen/onderdelen ontslagbedreigd zijn geworden dan wel worden opgeheven.

Aan de kant van het CvB en het FB ALW wordt herhaaldelijk aangegeven dat de cijfers die de medezeggenschap heeft gekregen, dezelfde cijfers zijn als die de Commissie Van der Wal heeft gebruikt en dat het voor het beoordelen van de reorganisatiemaatregelen niet nodig is op lagere niveaus naar de cijfers te kijken. De kern voor het CvB en FB ALW is dat er duidelijk vastgestelde tekorten zijn op afdelingsniveau, en dat dat het niveau is waarop gereorganiseerd wordt. Daarnaast geven CvB en FB ALW aan dat het niet alleen om de financiële tekorten gaat, maar ook om levensvatbaarheid van de afdeling en de strategisch-inhoudelijke keuzes die zijn gemaakt. Met betrekking tot de projectadministratie zijn het FB ALW en het CvB van oordeel dat die ten tijde van het opstellen van de cijfers ten behoeve van de reorganisatie op orde was en dat daardoor juist het structurele karakter van de tekorten beter zichtbaar is geworden.⁴²

Een andere waarneming van de commissie op grond van de gesprekken is dat de OR en de ODC FALW het CvB en het FB ALW verwijten dat zij in eerst instantie alleen maar financiële argumenten hebben

⁴¹ Het valideren van de financiële onderbouwing en door het FB ALW gebruikte cijfers maakte deel uit van de opdracht van de commissie reorganisatie FALW.

⁴² Het volgende citaat uit het verslag van de 147^e overlegvergadering van de OR-CvB van 18 juni 2014 is illustratief voor dit verschil van mening:

"Niet traceerbaar proces. De OR dankt het CvB voor de uitgebreide reactie. Er is niet inhoudelijk ingegaan op het punt dat de uiteindelijke keuzes niet traceerbaar zijn. Zijn de lekken nu gedicht? Voor de medezeggenschap en voor de betrokken medewerkers blijft het een mistgordijn. Om enig draagvlak binnen de organisatie te creëren moet er transparantie zijn, maar noch in het reorganisatieplan, noch in de reactie op de zienswijzen van de medewerkers komen relevante en bevredigende antwoorden. Is het bestuur bereid inzicht te geven? Het CvB antwoordt dat de keuzes die zijn gemaakt inhoudelijke keuzes op onderzoeklijnen zijn. Het zijn 20 bundelingen van activiteiten die bij elkaar gezet kunnen worden. Je kunt er van vinden wat je wilt, er is een beschrijving van activiteiten gemaakt en dat staat beargumenteerd in het reorganisatieplan. Het punt blijft dat bezuinigd moet worden in de structurele lasten. Er is niet gekeken naar individuele productiviteit. De beslissing is genomen op inhoudelijke gronden. OR merkt op niet overtuigd te zijn dat de gemaakte keuzes het probleem gaan oplossen."

aangevoerd voor de maatregelen, en dat er geen argumenten zijn gegeven van strategisch-inhoudelijke aard. In de perceptie van de OR en de ODC FALW komen CvB en FB ALW pas met inhoudelijk-strategische argumenten voor de reorganisatie, nadat de financiële argumenten door de het rapport van Berenschot onhoudbaar zijn gebleken. Het CvB en de FB ALW spreken dit tegen en wijzen erop dat in het reorganisatieplan (het rapport van de Commissie van der Wal) wel degelijk ook inhoudelijk-strategische argumenten en overwegingen een rol hebben gespeeld.

Het is de commissie op basis van de gesprekken ook gebleken dat door het zitting nemen van ontslagbedreigde ODC-leden in de ad hoc voorbereidingscommissie van de OR, en ook het uitnodigen van deze met ontslag bedreigde ODC-leden bij de overleggen tussen OR en het CvB en het FB ALW, het overleg tussen de betrokken partijen moeizamer verliep en dat de gesprekken hierdoor ongemakkelijk en pijnlijk waren voor betrokkenen.

Een andere waarneming van de commissie is dat in deze fase in het overleg wel een redelijke mate van onderling vertrouwen aanwezig is tussen met name het dagelijks bestuur van de OR en het CvB. Er zijn regelmatig overleggen en gaandeweg ontstaat in ieder geval bij het CvB het gevoel dat men er uit gaat komen. Dit gevoel draagt er voor het CvB aan bij om over te gaan tot het nemen van het definitief besluit tot reorganisatie, vanuit de overtuiging dat dit -wellicht niet direct, maar dan toch op een later moment - op instemming kan rekenen van de OR. Bij het CvB is de verbazing dan ook groot als blijkt dat de OR toch kiest voor een gang naar de Ondernemingskamer. Van de zijde van de OR wordt hiervan een ander beeld geschetst. De OR is op zijn beurt verbaasd over het uitstel van de start van de vermindering van de formatie per 1 september 2015 in plaats van 1 september 2014.

Het blijkt de commissie ook dat er in deze fase sprake is van veel (informeel) overleg op verschillende niveaus en tussen verschillende partijen, waarbij niet iedereen altijd op de hoogte van (de uitkomsten van) de verschillende overleggen is. Ook zijn de gezichtspunten en de belangen van de diverse actoren heel verschillend, waarbij spanningen aan de orde zijn tussen het perspectief op centraal niveau en het belang van de VU als geheel en de perspectieven op decentraal niveau en de belangen van de FALW als geheel, en/of de facultaire afdelingen als eenheid, en/of de facultaire secties, groepen of lijnen. Specifiek wat betreft de rol van studenten, is het de commissie gebleken dat ondanks eigen agenda's, er ook sprake is van een onderlinge verbondenheid en solidariteit tussen de verschillende partijen. Dat deze verbondenheid niet altijd zonder druk tot stand kwam, blijkt ook uit de gesprekken.⁴³ In ieder geval wisselt men onderling regelmatig informatie uit en houdt men elkaar op de hoogte van de standpunten en acties.

Wat betreft de verschillende gezichtspunten en belangen op decentraal niveau wordt in de gesprekken met de commissie regelmatig verwezen naar de historie en samenstelling van de FALW. Het beeld dat naar voren komt, is dat deze "fusiefaculteit" vanaf het begin af aan een valse start heeft gemaakt. Er is weinig tot geen samenhang tussen de verschillende afdelingen en ook binnen afdelingen (in lijnen, secties en groepen). Het onderlinge wantrouwen is groot en er is weinig tot geen solidariteit tussen de afdelingen.

2.2.4 Voortzetting overleg en afstemming sociaal plan

Op 9 september 2014 verstuurt het CvB een brief aan de OR met een verzoek om een uitvoeringsadvies (conform artikel 25 lid 5 WOR). Op 12 september 2014 reageert de OR hierop met een brief waarin hij aangeeft dat naar het oordeel van de OR het geen uitvoeringsadvies betreft, daar het maatregelen zijn

⁴³ De commissie heeft niet gesproken met de USR, maar uit berichten uit die periode is wel duidelijk dat het de USR door o.a. actiegroep Titanic zeer kwalijk werd genomen dat zij deze neutraliteit betrachtten. Titanic geeft zelf ook aan heel actief te zijn geweest in het overhalen van andere partijen zich bij hen aan te sluiten. De FSR was in eerste instantie ook terughoudender, maar heeft zich mede door Titanic laten overtuigen een andere koers te gaan varen.

met “directe personele gevolgen en naar aanleiding daarvan voorgenomen maatregelen die samenhangen met het besluit om de inkrimping van de formatie in te laten gaan per 1 september 2015 en derhalve maatregelen zijn in de zin van artikel 25 lid 3 WOR”. In de overlegvergadering van 24 september wordt door het CvB een toelichting gegeven op de adviesaanvragen. Vervolgens antwoordt het CvB de OR in een brief van 21 oktober 2014. Het CvB licht zijn zienswijze op de aard van de adviesaanvragen nog een keer toe. Volgens het CvB is de wijziging het gevolg van het advies van de OR en heeft hij met de wijziging tegemoet willen komen aan het advies van de OR.

Op 24 oktober 2014 stuurt de OR nog een brief aan het CvB met nog enkele vragen over de uitvoering van het Sociaal Plan en Uitvoeringsplan FALW. Op 30 oktober 2014 verstuurt het CvB haar verweerschrift naar de Ondernemingskamer. Behandeling van het verzoek van de OR ex artikel 26 WOR staat gepland voor 13 november 2014. Op 13 november 2014 sluiten het CvB en de DB OR op de valreep een akkoord. De OR besluit in te stemmen met het bereikte akkoord nadat daarover hoofdelijk is gestemd. Op 13 november 2014 worden de afspraken vastgelegd in een brief van het CvB aan het DB OR. Onderdeel van het akkoord is de instelling van een onafhankelijke commissie die onderzoek zal doen naar het besluitvormingsproces rond de reorganisatie.

In de gesprekken die de commissie heeft gevoerd is met betrekking tot deze fase naar voren gekomen dat deze fase constructiever verloopt dan de fase hiervoor en het overleg speelt zich voornamelijk af op centraal niveau tussen het CvB en DB OR. In een hervonden evenwicht richt het overleg zich meer op de uitvoering van het sociaal plan.

Binnen de OR blijkt zich nog stevige discussie te hebben afgespeeld tussen de OR en de ODC FALW over het wel of niet doorzetten van de gang naar de Ondernemingskamer. Hierover wordt, zo heeft de commissie uit de gesprekken kunnen opmaken, pas na hoofdelijke stemming overeenstemming bereikt binnen de OR. Bij (een deel van de leden van) de ODC FALW heeft tot op de dag van vandaag spijt over het besluit om de gang naar de Ondernemingskamer niet door te zetten.

Hoofdstuk 3 Bevindingen

In dit hoofdstuk beantwoordt de commissie op basis van de feitelijke reconstructie in hoofdstuk 2 de aan haar gestelde vragen in de eerste twee paragrafen. In de derde paragraaf doet zij verslag van haar voornaamste bevindingen in het licht van de opdrachtformulering.

3.1 Heeft de VU de financiële noodzaak van de reorganisatie voldoende aangetoond?

Antwoord: Ja, de commissie acht de financiële noodzaak tot reorganisatie voldoende aangetoond.

Toelichting

Bij de FALW worden de jaren 2011 en 2012 afgesloten met grote tekorten zoals blijkt uit de jaarrekeningen van 2011 en 2012. In eerste instantie worden deze verliezen vooral toegeschreven aan verliezen op de projecten en aan de voor de FALW financieel negatieve gevolgen van de invoering van VUSAM.

Vanaf 2011 heeft het FB ALW met instemming van het CvB onder meer door het instellen van een Taskforce *Verbetering financiële functie ALW* inspanningen verricht om de eerder gebleken tekortkomingen in de financiële administratie en registratie en met name de projectadministratie op orde te krijgen. Mede hierdoor wordt in de loop van 2013 de noodzaak tot reorganiseren steeds duidelijker, omdat het structurele karakter van het tekort van de FALW beter en betrouwbaarder kan worden aangetoond na de correctie op de verliezen als gevolg van de projecten.

In mei 2013 is het voor alle afdelingshoofden van de FALW duidelijk dat een reorganisatie nodig is om de FALW weer financieel gezond te krijgen. In juni 2013 is het ook voor het CvB duidelijk dat er plannen moeten komen voor een reorganisatie en krijgt het FB ALW opdracht hiermee aan de slag te gaan. In oktober 2013 zijn het CvB en het FB ALW het er over eens dat de FALW te kampen heeft met een structureel financieel tekort. Zonder ingrijpen zal de FALW in 2015 vrijwel geen vrije reserve meer hebben en al in 2013 zakt de reserve onder de kritische grens van 20% van het eerste geldstroombudget.

De door het CvB ingestelde commissie Van der Wal heeft een duidelijk oordeel over de financiële noodzaak van de reorganisatie: op basis van de door haar ontvangen en gevalideerde gegevens onderschrijft de commissie Van der Wal de algemene conclusie van het CvB en het FB ALW dat een reorganisatie van FALW noodzakelijk is.

De commissie constateert dat het besluit om over te gaan tot een reorganisatie is gebaseerd op voldoende betrouwbare en gevalideerde financiële gegevens. Deze financiële gegevens tonen aan dat er sprake is van een structureel tekort en een snel teruglopende reserve die zonder ingrijpen op korte termijn onder de daarvoor gestelde kritische grens (20% VU- norm) zakt.

De commissie wenst hierbij op te merken dat in de gesprekken en de documentatie naar voren is gekomen dat, ondanks het wantrouwen ten aanzien van de juistheid en het niveau van de cijfers dat heerst ten tijde van de besluitvorming, en daarna ten aanzien van de financiële administratie binnen FALW, ook de medezeggenschap overtuigd was van de noodzaak tot reorganisatie van FALW.

3.2 Heeft de OR voldoende informatie van de VU gekregen om een gefundeerd advies te kunnen geven over de noodzakelijkheid en doeltreffendheid van de reorganisatiemaatregelen?

Antwoord: Ja, de commissie acht de informatie die de VU aan de OR beschikbaar heeft gesteld voldoende om een gefundeerd advies te kunnen geven over de noodzakelijkheid en doeltreffendheid van de reorganisatiemaatregelen.

Toelichting

De commissie is van oordeel dat de VU met het reorganisatieplan (het rapport van de Commissie Van der Wal), en met de toelichting en de beantwoording van vragen daarna in brieven en tijdens overleggen met de medezeggenschap, voldoende informatie beschikbaar heeft gesteld.

De commissie constateert dat van de zijde van de OR en de ODC FALW vanaf het begin is getwijfeld aan de juistheid van de gebruikte, en aan de OR en ODC FALW beschikbaar gestelde, financiële gegevens. De kern van de argumentatie lijkt te zijn dat, om te kunnen beoordelen of de genomen maatregelen noodzakelijk en effectief zijn, er ook financiële gegevens op een lager aggregatieniveau beschikbaar gesteld zouden moeten worden. Door de medezeggenschap lijkt er daarbij vanuit te worden gegaan dat andere (financiële) gegevens mede ten grondslag hebben gelegen aan de genomen maatregelen.

Echter, het is de commissie niet gebleken dat er naast de financiële gegevens die zijn gedeeld met de medezeggenschap door het CvB, het FB ALW en de Commissie Van der Wal, er nog andere financiële gegevens zijn gebruikt die ten grondslag hebben gelegen aan de gemaakte keuzes in het reorganisatieplan. Afgezien van één antwoord op een vraag van de ODC FALW gegeven door de directeur bedrijfsvoering FALW op 2 december 2013 (zie paragraaf 2.2.2 van dit rapport), heeft de commissie niet één enkele aanwijzing die dit vermoeden ook maar enigszins zou rechtvaardigen. Het hier aangehaalde antwoord van de directeur bedrijfsvoering FALW rechtvaardigt het vermoeden van de medezeggenschap naar het oordeel van de commissie ook niet, omdat de commissie de opgegeven reden van *privacy* plausibel acht. De commissie heeft ook geen reden aan te nemen dat deze gegevens relevant zijn voor de aard en omvang van de genomen maatregelen. De commissie kan zich wel goed voorstellen dat in de sfeer van wantrouwen die er toen heerste tussen de medezeggenschap en bestuur, deze uitspraak als 'gegevens achterhouden' wordt geïnterpreteerd door de medezeggenschap.

De commissie begrijpt dat mede door de problemen met de financiële administratie in de jaren voor de besluitvorming aangaande de reorganisatie en door de wijze waarop de FALW als "fusiefaculteit" functioneerde, het wantrouwen ten aanzien van de "cijfers" en jegens elkaar in de aanloop naar, en tijdens, de besluitvorming kon culminereren. Desondanks is de commissie van oordeel dat voor de onderbouwing van de noodzakelijkheid en de doeltreffendheid van de genomen maatregelen de financiële gegevens op het juiste aggregatieniveau beschikbaar zijn gesteld aan de medezeggenschap.

3.3 Overige bevindingen

Na het beantwoorden van de twee hoofdvragen, komt de commissie op basis van het feitenrelaas in hoofdstuk 2 en met de aanvullende vragen in het achterhoofd, tot nog drie bevindingen. Deze worden hieronder genoemd en toegelicht.

Verbrokkelde regie

In het algemeen constateert de commissie dat (de aanloop naar) de besluitvorming rondom de reorganisatie FALW plaatsvindt in een bestuurlijk onrustige tijd, waarin sprake is van een breed wantrouwen jegens bestuurders. Dat heeft niet bijgedragen aan een ordentelijk overleg over de situatie, en later de reorganisatie, bij FALW.

De commissie constateert voorts dat gedurende het besluitvormingsproces het niet altijd voor de betrokkenen duidelijk is geweest wie de regie voert, en wie met welke bevoegdheid aan de overlegtafel zit. Bijvoorbeeld, als het CvB in oktober 2013 besluit de Commissie Van der Wal in te stellen, is het niet voor iedereen duidelijk wie dit besluit heeft genomen, wie de commissie de opdracht heeft gegeven en wie na oplevering van het rapport verantwoordelijk is voor de verdere uitwerking daarvan. De onduidelijkheid over of het toenmalige FB ALW op dat moment onder curatele is gesteld, heeft de verbrokking van de regie versterkt.

Na de oplevering van het rapport door de Commissie Van der Wal wordt er zowel via de as FB ALW – ODC FALW alsook langs de as CvB – OR over gesproken, geïnformeerd, overlegd en onderhandeld, formeel én informeel. Tegelijkertijd vindt ook via de as FB ALW – CvB en de as ODC FALW – OR informatie-uitwisseling en afstemming plaats, en worden standpunten bepaald. Daarnaast is er nog de informatie-uitwisseling en communicatie langs de as FSR – USR, en beide organen hebben op hun eigen niveau weer contact met de andere inspraakorganen en besturen. De vele, al dan niet formele, gesprekken tussen betrokken actoren en organen waarvan in de documenten en in de gesprekken melding wordt gemaakt, dragen niet bij aan een heldere regie van het proces.

Wat betreft de regie ziet de commissie verbetering optreden na de zomer van 2014. Dan concentreert het overleg zich tussen de OR en het CvB, groeit het onderling vertrouwen en verlopen de gesprekken in meer constructieve sfeer.

Samenstelling voorbereidingscommissie advies reorganisatie FALW

Alhoewel het formele besluitvormingsproces onder een ongunstig gesternte plaatsvindt - er is sprake van gesteld wantrouwen binnen de faculteit ten aanzien van de "cijfers" alsook jegens elkaar (tussen en binnen afdelingen, secties en groepen) - is er naar het oordeel van de commissie begin 2014 nog tijd en ruimte om er als bestuur en medezeggenschap samen uit te komen.

De kans om er samen uit te komen verkleint naar het oordeel van de commissie beduidend als de OR besluit om in de ad hoc voorbereidingscommissie drie ontslagbedreigde werknemers op te nemen. Twee van hen zijn lid van de ODC FALW en één is lid van de OR. Vervolgens worden de twee ontslagbedreigde ODC-leden (formeel geen OR leden, maar wel lid van de ad hoc voorbereidingscommissie) als adviseurs uitgenodigd bij het overleg met het CvB en het FB ALW.

De commissie beoordeelt dit handelen van de OR als ongepast. Door deze keuze compromitteert de OR haar gesprekspartners en brengt zij mensen in verlegenheid. Dit heeft negatieve gevolgen gehad voor de sfeer waarin het overleg heeft plaatsgevonden en het besluitvormingsproces bemoeilijkt en geschaad.

Inhoudelijk-strategische visie uit het oog verloren

De laatste bevinding van de commissie is dat zowel het bestuur als de medezeggenschap tijdens het proces van besluitvorming over de reorganisatie FALW de inhoudelijk-strategische visie uit het oog is verloren. In de aanloop naar de reorganisatie en in het reorganisatieplan (het rapport van de Commissie van der Wal), worden inhoudelijk-strategische criteria en overwegingen expliciet voor het voetlicht gebracht en toegepast.

Nadat het reorganisatieplan het licht ziet en de medezeggenschap om advies wordt gevraagd, versmalt de informatie-uitwisseling en het overleg zich tot “de cijfers” en spitst de discussie zich toe op verschil van inzicht over het aggregatieniveau van de cijfers en de juistheid ervan. Het bestuur en de medezeggenschap zijn er vervolgens niet in geslaagd hun eigen overlegproces vlot te trekken en uit deze impasse te komen. In hun samenspel slagen de medezeggenschap noch het bestuur er in de inhoudelijke strategie weer terug op de agenda te plaatsen.

Naar het oordeel van de commissie hebben de inhoudelijk-strategische doelen voor de midden-lange termijn van de faculteit ALW niet de aandacht gekregen die ze bij een reorganisatie verdienen.

Hoofdstuk 4 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk doet de commissie in het licht van haar bevindingen de volgende aanbevelingen over wat bestuur en medezeggenschap kunnen doen om hun samenspel bij besluitvormingsprocessen in de toekomst beter te laten verlopen:

- De commissie beveelt het bestuur aan bij een facultaire reorganisatie precieze(re) regieafspraken over zeggenschap en medezeggenschap te maken en te zorgen dat alle betrokkenen met deze afspraken bekend zijn. Het verdient de voorkeur een facultaire reorganisatie op faculteitsniveau uit te voeren, binnen door het CvB aangegeven duidelijke kaders.
- De commissie beveelt de medezeggenschap aan een bewuste en navolgbare afweging te maken over welke rol “direct betrokkenen” bij een reorganisatie (ontslagbedreigden) kunnen en mogen spelen, en het bestuur hierover te informeren. Het verdient de voorkeur dat ontslagbedreigden niet *direct* bij de medezeggenschap over het onderwerp betrokken zijn, bijvoorbeeld door woordvoering of door zitting nemen in ad hoc commissies.
- De commissie beveelt de medezeggenschap aan bij discussie over reorganisatie de verschillende perspectieven en belangen, en hun mogelijke onderlinge tegenstrijdigheid, expliciet te benoemen en af te wegen, zoals het belang van de VU als geheel, het belang van een faculteit als geheel en de belangen van (groepen) van individuele medewerkers. Door bewust en expliciet aandacht te besteden aan belangen(af)weging, kan de medezeggenschap het risico van onevenwichtige, eenzijdige belangenverdediging voorkomen.
- De commissie beveelt het bestuur en de medezeggenschap aan bij discussies over reorganisatie voortdurend inhoudelijk-strategische doeleinden voor ogen te houden. Bij een reorganisatie hoort inspiratie en een gedeelde visie over de toekomst van de faculteit. Dit zorgt ook voor tegenwicht bij een te eenzijdige financiële benadering, impasses en conflicten.

Bijlagen

Bijlage I : Overzicht gebruikte documenten

Bijlage II: Overzicht gevoerde gesprekken door de commissie

Bijlage I Overzicht gebruikte documenten

A. Correspondentie vooraf beschikbaar gesteld door CvB en OR:

1. Brief CvB aan OR inzake melding voornemen reorganisatie FALW (AM/svo/2014/0024)
d.d. 08.01.2014
2. Brief CvB aan OR inzake adviesvraag voorgenomen besluit reorganisatie FALW (AM/jv/2014/139)
d.d. 07.02.2014
 - a. Bijlage 1: reorganisatieplan FALW
 - b. Bijlage 2: personeelsplan (geanonimiseerd en alleen via mail)
3. Brief OR aan CvB inzake melding kosten externe deskundige (ORVU 2014/051v) d.d. 17.03.2014
 - a. Bijlage: voorstel Berenschot aan OR
4. Brief CvB aan OR inzake adviesverzoek Berenschot inzake reorganisatie FALW (AM/jv/2014/0295)
d.d. 25.03.2014
5. Brief OR aan CvB inzake conceptadvies (ORVU 2014/108v) d.d. 05.06.2014
6. Brief OR aan CvB inzake Second opinion Berenschot (ORVU 2014/103i) d.d. 11.06.2014
 - a. Bijlage 1: rapport Berenschot
 - b. Bijlage 2: bijlage bij rapport Berenschot
7. Verslag 147e overlegvergadering OR/CvB d.d. 18.06.2014
8. Brief OR aan CvB inzake definitief advies (ORVU 2014/129v) d.d. 30.06.2014
9. Brief CvB aan OR inzake aanvulling adviesvraag Reorganisatie FALW met sociaal plan /
beantwoording vragen (AM/jv/2014/02684) d.d. 02.07.2014
 - a. Bijlage: Sociaal Plan FALW d.d. 17.06.2014
10. Brief OR aan CvB inzake reorganisatie FALW (ORVU 2014-142 v) d.d. 10.07.2014
11. Brief CvB aan OR inzake reactie advies OR en definitief besluit CvB inzake de reorganisatie FALW
(2014.0759) d.d. 14.07.2014
 - a. Bijlage 1: reactie CvB op Second Opinion Berenschot (memo)
 - b. Bijlage 2: reorganisatieplan FALW
 - c. Bijlage 3: addendum reorganisatieplan FALW
12. Verzoekschrift Kennedy van der Laan namens de OR aan de Ondernemingskamer
(50967/MHI/1314495) d.d. 13 augustus 2014 (met bijlagen)
13. Brief CvB aan OR inzake reorganisatie FALW (AM/jv/2014/0953) d.d. 09.09.2014
 - a. Bijlage: memo Faculteitsbestuur aan CvB inzake uitwerking reorganisatie FALW
14. Brief OR aan CvB inzake adviesvragen over FALW (ORVU 2014/163 v) d.d. 12.09.2014
15. Brief CvB aan OR inzake adviesaanvragen over FALW (AM/jv/2014/1146) d.d. 21.10.2014
16. Brief OR aan CvB inzake uitvoering Sociaal Plan en Uitvoeringsplan FALW (ORVU-2014/188 v) d.d.
24.10.2014
17. Verweerschrift Bosch Advocaten namens het CvB d.d. 30 oktober 2014
18. Mail Faculteitsbestuur aan DB OR inzake antwoord op vragen OR d.d. 04.11.2014
 - a. Bijlage 1: Memo faculteitsbestuur aan DB OR vraag over levensvatbaarheid
Aardwetenschappen(AAW) d.d. 03.11.2014
 - b. Bijlage 2: Memo Faculteitsbestuur aan DB OR vraag over stand van zaken positie medewerkers
opgenomen in het Reorganisatieplan d.d. 03.11.2014
19. Brief CvB aan OR inzake sociaal Plan FALW (AM/jv/2014/1196) d.d. 05.11.2014
20. Brief CvB aan DB OR inzake afspraken over proces (JW/rk/2014/1240) d.d. 13.11.2014

B. Aanvullende correspondentie vooraf beschikbaar gesteld door OR:

- 23-06-2014 ORVU-2014/126: melding kosten juridische bijstand
04-07-2014 ORVU-2014/134: reactie per mail op de adviesvraag sociaal plan
16-07-2014 ORVU-2014/144: melding aanvullende kosten deskundig advies

02-10-2014 ORVU-2014/182: een aanvullende informatievraag.

C. Aanvullende correspondentie vooraf beschikbaar gesteld door ODC FALW:

- Reactie Critical Zone Hydrology Group op het Reorganisatieplan van de Faculteit Aard- en Levenswetenschappen d.d. 28 februari 2014.
- Reactie afdeling Moleculaire Celbiologie op het Reorganisatieplan van de Faculteit Aard- en Levenswetenschappen d.d. 12 februari 2014.
- Een overzicht met vragen en opmerkingen van de ODC FALW.
- Vragen bij financiële onderbouwing Reorganisatieplan IVM van de heer Van der Woerd gericht aan de ODC FALW d.d. 17 februari 2014.
- Vragen bij financiële onderbouwing Reorganisatieplan AAW van de heer Van der Woerd gericht aan de ODC FALW d.d. 24 februari 2014.
- Vragen bij financiële onderbouwing Reorganisatieplan MCB van de heer Van der Woerd gericht aan de ODC FALW d.d. 24 februari 2014.
- Overzichtstabel financieel resultaat FALW 2013.
- Beantwoording vragen door FB ALW d.d. 12 maart 2014.
- Opleidingscommissie MSc Earth Sciences en MSc Geosciences of Basins and Lithosphere: Advies over gevolgen reorganisatie AvA voor MSc Earth Sciences en MSc GBL.
- Bijlage A bij Personeelsplan FALW.
- Mailbericht gericht aan de ODC van coördinator MSc Biomolecular Sciences (d.d. 17 februari 2014?).
- Mailbericht gericht aan de ODC van de voorzitter van de opleidingscommissie van de MSc Biomolecular Sciences.
- Bericht akkoord CvB / FB ALW en actiegroep Titanic d.d. 17 maart.
- Financial factsheets van AAW, IVM en MCB.
- De zienswijzen van individueel betrokken personen, welke door de ODC FALW vertrouwelijk ter beschikking zijn gesteld aan de commissie.

D. Ontvangen documentatie naar aanleiding van de gesprekken en/of op vraag van de commissie:

- Brief van medewerker AAW / lid ODC FALW gericht aan FB ALW, OR, CvB en Commissie Van der Wal d.d. 16 december 2013.
- Stappenplan reorganisaties VU (via OR).
- Verslagen van de OR-vergaderingen vanaf 5 februari 2014 tot en met 2 juli 2014.
- Verslagen van de Overleg-vergaderingen OR – CVB vanaf 27 maart 2013 tot en met 2 juli 2014.
- Verslagen van de ODC-vergaderingen vanaf 7 januari 2013 tot en met 13 maart 2013.
- Verslagen van de overlegvergaderingen ODC FALW – FB ALW (-FEW) vanaf 11 maart 2013 tot en met 27 februari 2014.
- Mailbericht van FB ALW met toelichting op informatie(sessies) verzorgd door het FB ALW in het kader van de besluitvorming reorganisatie FALW.
- Mailbericht van directeur bedrijfsvoering FB ALW met toelichting en documenten over Taskforce *Verbetering financiële functie ALW*.
- Via mailbericht van de directeur bedrijfsvoering FB ALW een overzicht van de resultaten werkbelevingsonderzoek 2012 / 2015 in Excell en een overzicht van genomen maatregelen door het FB ALW (powerpoint) naar aanleiding hiervan.

E. Inzage

De commissie heeft inzage gehad in de verslagen van en voorbereiding op de CvB vergaderingen over de periode januari 2013 tot en met december 2014, maar heeft daarbij met name gekeken naar de

periode mei 2013 tot en met december 2013 als aanvulling op de ontvangen documenten en correspondentie.

F. Overig

- Drie zienswijzen van individueel betrokken personen (apart beschikbaar gesteld).
- Diverse berichten in media.

Bijlage II Overzicht gesprekken

Gesprek met OR

Ottho Heldring
Frans van der Woerd
Henk Olijhoek
Kitty Jong

Gesprek met CvB

Jaap Winter
Bernadette Langius

Gesprek met ODC FALW

Kees Wattel
Trudie van Kampen
Martin van Velzen
Bas van der Wagt

Gesprek met FB ALW

Hubertus Irth
Karen Maex
Yvonne Kops

Gesprek met Actiegroep Titanic

Bertram Uunk
Max Jansen

Gesprek met FSR ALW

Merel Kramers
Henk Vink
Dirk Mulder

Gesprek met Commissie Van der Wal

Gerrit Van der Wal
Bas Teusink
Rik Welter

Individuele gesprekken

René Smit (voormalig voorzitter CvB)
Janco Bonnink (hoofd afdeling Bestuurlijke Zaken)
Rik Welter (procesbegeleider reorganisatie FALW)
Hanco Gerritse (directeur dienst Financiën & Audit)
Han Dolman (voormalig hoofd afdeling AAW)
Jacob de Boer (voormalig hoofd afdeling IVM)
Hölger Lill (hoofd afdeling MCB)
Bauke Oudega (voormalig decaan FALW)