

**Frank van Vree**

## **Voorbij Giglio. Over de koers van de FGW**

**Lezing bij de overdracht van het decanaat van de Faculteit  
Geesteswetenschappen van de Universiteit van Amsterdam  
6 september 2016**

*Beste collega's, studenten,  
leden van het college van bestuur,  
collega-decanen van de UvA en andere universiteiten,  
en alle anderen met wie ik de laatste jaren in allerlei verbanden heb samengewerkt*

Met deze lezing bij de ceremoniële overdracht van het decanaat wil ik proberen een traditie leven in te blazen. Of opnieuw leven in te blazen, want eerlijk gezegd weet ik niet of dit ceremonieel werkelijk ooit heeft bestaan. Als dat niet het geval is, dan is dit misschien het begin van wat de Britse historicus Eric Hobsbawm ooit heeft gemunt als een 'invented tradition'.

De idee om zoiets als dit te doen dateert van de eerste dagen na mijn aantreden als decaan op 4 januari 2012. Ik vond toen namelijk in mijn kast een brochure getiteld *Zachtjes rammelen aan de ketting. Herinneringen van een amateur-dekaan*, waarin een van mijn verre voorgangers, hoogleraar historische Nederlandse letterkunde Herman Pleij, in een hem typerende ironische - of beter: hilarische - stijl terugblijkt op zijn tweejarig decanaat, van 1991 tot 1993.



*Zachtjes rammelen aan de ketting* is het verslag van iemand die zich letterlijk losgelaten voelde in een wereld die hem in vele opzichten vreemd was, en die het gevoel had als [ik citeer:] 'een onnozelaar' verdrukt te worden tussen enerzijds het universitaire bestuur, dat van hem verwachtte te bezuinigen en

de organisatie te professionaliseren, en anderzijds de werkvloer die de problemen probeerde af te wentelen naar boven. ‘Duidelijk was’, zo schrijft Pleij, ‘dat ik mijn masochistische rudimenten duchtig moest oppoetsen om in leven te blijven’.

Het leek mij een mooie gedachte de overdracht van het decanaat gepaard te laten gaan aan zo’n soort overdenking. Mijn verhaal vanmiddag valt uiteen in twee delen: ten eerste wil ik, meer vanuit een persoonlijk perspectief, terugblikken op de bijna vijf jaar dat ik deze functie bekleed heb, ten tweede wil ik kort reflecteren op enkele grote vragen waarvoor de faculteit zich – naar mijn bescheiden mening – de volgende vijf tot tien jaar geplaatst zal zien.

### **Voorbij Giglio**

Maar eerst iets over de titel: *Voorbij Giglio*. Zoals een deel van de aanwezigen zich mogelijk herinnert, vond mijn eerste publieke optreden als decaan plaats op een [facultaire nieuwjaarsbijeenkomst](#) in het Scheepvaartmuseum. Ik hield daar een optimistische speech, waarbij ik – hoe voor de hand liggend – de faculteit vergeleek met een modern passagiersschip, met een grote bemanning en veeleisende klanten, een schip dat zich door zijn enorme afmetingen niet gemakkelijk zou laten bijsturen.

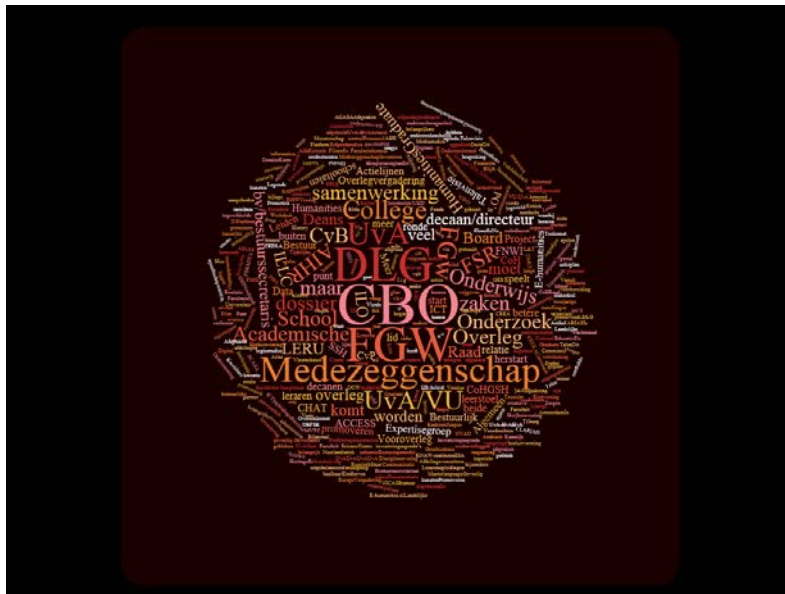
Het leek me een aardige metafoor – tot drie dagen later het Italiaanse vlaggenschip *Costa Concordia* voor de Italiaanse kust van Isola del Giglio aan de grond liep en kapseisde. En laat de kapitein dan ook nog – net als ik – *Francesco* heten, die bovendien een hele slechte kapitein bleek te zijn, die ongeveer als eerste van boord ging, terwijl de kustwacht hem tot de orde probeerde te roepen met de gevleugelde woorden: ‘*Vado a bordo, cazzo!*’ (ga aan boord, lul!).

Ik hoopte toen stilletjes dat niemand mijn toespraak hiermee in verband zou brengen... Maar nu, bijna vijf jaar later, wil ik het zelf wel doen: wij zijn bijna op de klippen gevaren, we hebben ze geschampt, er was schade, maar uiteindelijk lijken wij ons ‘Isola del Giglio’ toch definitief achter ons te hebben gelaten.

### **Schaken op 25 borden**

Mijn toespraak in het Scheepvaartmuseum, in de eerste dagen van 2012, getuigde niet alleen van optimisme, maar ook van naïviteit. Want eerlijk gezegd had ik, achteraf bezien – net als Herman Pleij 20 jaar daarvoor – geen idee van wat mij te wachten stond toen ik in november 2011, na een paar keer nee te hebben gezegd, deze functie op me nam. Ik dacht *toen* overigens dat ik dat wel ongeveer wist: ik had in drie afdelingen van de faculteit gewerkt, ik was opleidingsdirecteur en afdelingsvoorzitter geweest, had jarenlang een examencommissie geleid, en bovendien was ik bevriend met mijn collega en directe voorganger José van Dijck en had dus gezien hoe veel tijd en energie deze baan vergde.

Dat bleek, toen het eenmaal zover was, bij lange na niet voldoende. Welbeschouwd had ik maar weinig kennis van de ingewikkelde processen rond het centrale universitaire bestuur en de facultaire medezeggenschap, van landelijke overlegorganen, van de LERU (de Liga van Europese Research Universiteiten) en de Europese onderzoekspolitiek en -organisaties, van de NVAO, de visitaties en instellingsaccreditaties, van de begrotings- en huisvestingspolitiek, het ICT-gebeuren, de samenwerking tussen UvA en VU, Triple A en UvA-HvA – en zo kan ik nog wel even doorgaan.



Dat eerste jaar voelde het werk als simultaan schaken op 25 borden – waarop mijn Utrechtse collega Wiljan van den Akker mij toevertrouwde: ‘Ja, dat klopt, en dan is het de kunst om alle spelers op die borden het gevoel te geven dat jij altijd achter hun bord zit!’

De agenda vulde zich snel, voller en voller, met maar af en toe een uurtje om vergaderingen voor te bereiden of iets uit te werken – de rest moest ’s avonds of in het weekend gebeuren.

Ik had, kortom, geen idee hoe complex de functie van decaan eigenlijk is, wat het vraagt om een zeer ingewikkelde onderwijs- en onderzoeksorganisatie, met meer dan – toen nog – 8000 studenten, te moeten leiden, een bedrijf van 1400 medewerkers met een omzet van meer dan 80 miljoen euro per jaar – want ja, de faculteit is óók een bedrijf.

Met de agenda vulde zich ook mijn hoofd. Vooral dat eerste jaar voelde ik me af en toe in een roes, en ook, soms, verloren, vooral toen na een paar maanden zowel de directeur bedrijfsvoering als de bestuurssecretaris het schip verliet. Daar kwam bij, dat ik al in de eerste maanden werd geconfronteerd met omstrede kwesties, aan het ontstaan waarvan ik eigenlijk part noch deel had gehad, maar die leidden tot rumoer in de media, tot Kamervragen en rechtszaken.

## Roerige jaren

En dat bleek nog maar het voorspel te zijn van wat mij te wachten stond, nadat in 2012-2013 de studentenaantallen na drie jaar stijging dramatisch begonnen te dalen. Aanvankelijk had dit nog geen effect op de dan nog florissante financiële positie van de faculteit. Sterker nog: er was een overschot, en de faculteit was nog volop bezig met de uitvoering van ambitieuze vernieuwingsplannen die in die jaren van bloei waren opgesteld. Bovendien: het was aanvankelijk niet duidelijk of die daling zich ook in 2013-2014 zou voortzetten.

Toen dat laatste inderdaad het geval was, zijn de eerste maatregelen genomen, maar die bleken onvoldoende: krimpen is nu eenmaal veel moeilijker dan groeien, ook al omdat er zo'n vertraging in de financiële cyclus zit. En daar kwam nog iets bij: de financiële voorspoed had ertoe geleid dat structurele problemen die al in 2008-2009 waren vastgesteld – te beginnen met het veel te ruime onderwijsaanbod, met name in de masterfase, en de geleidelijke, maar structurele neergang van de talenopleidingen – in die tussenliggende jaren minder gevoeld waren en dus niet waren aangepakt. Dat is ook niet zo gek: hervormen in tijden van overvloed is een vrijwel onmogelijke opgave, omdat er nauwelijks draagvlak voor te creëren is.

Wat er het volgende jaar gebeurde, toen de financiële tekorten snel opliepen, zal ik hier niet verder bespreken. In maart dit jaar heb ik in een lezing voor Science in Transition, getiteld *Autonomy and accountability in the humanities. Some observations in the light of the protest movements at the University of Amsterdam*, een uitvoerige analyse proberen te maken van de korte en lange termijnontwikkelingen, in en buiten de faculteit en de UvA, die leidden tot de onrust en protesten in de herfst van 2014 en de bezettingen in het daarop volgende jaar. In die analyse, die op de [facultaire website](#) kunt lezen, ga ik ook in op de strategische en politieke fouten die ik, als decaan, heb gemaakt in ons streven de problemen op te lossen.



Een van de conclusies die ik in mijn lezing voor Science in Transition trok, is dat de ingrijpende maatregelen en ontwikkelingen in de voorafgaande jaren, zoals de invoering van 8-8-4, de introductie van een nieuw bestuursmodel, de hervorming van de onderzoeksorganisatie, de groeiende werkdruk en regelgeving, zich als het ware hadden opgehoopt in de vorm van een kruitvat

– een kruitvat dat vervolgens door de bezuinigingen en Profiel 2016 werd ontstoken. Met alle gevolgen van dien.



### **Persoonlijke beleving**

Zoals ik al zei, wil ik hier niet veel langer bij stilstaan, en verwijzen naar het artikel op het web. Het enige wat ik er *hier* nog aan wil toevoegen, is een enkel woord over mijn persoonlijke beleving van deze periode. Collega's van elders merkten in die woelige tijd op, dat ze het bijtje er allang bij neer zouden hebben gegooid. Ik heb dat punt nooit bereikt. Niet alleen omdat ik anders in elkaar zit dan vlaggenschip-collega Francesco Schettino, maar ook omdat er steeds veel tegenover stond.

Natuurlijk waren de afgelopen jaren heel intensief en trokken de heftige gebeurtenissen een zware mentale wissel, maar tegelijkertijd heb ik in een groot deel van de protestbeweging ook veel positieve energie gezien, in de vorm van een grote betrokkenheid en oprechte zorgen, en creativiteit, te beginnen bij de studenten. Ten tweede is er binnen de faculteit ook steeds een grote – ik zou willen zeggen: groeiende – groep geweest van medewerkers en studenten, inclusief veel bestuurders en de medezeggenschap, die constructief zijn blijven zoeken naar oplossingen – oplossingen die er uiteindelijk ook zijn gekomen. Belangrijk daarin is ook de rol geweest – en dat is punt drie – van de ondersteunende medewerkers, door de hele faculteit heen, inclusief de portiers, en in het bijzonder van het faculteitsbureau, een bureau waarop we als FGW echt trots mogen zijn, ook al wordt er in de organisatie soms – ten onrechte – wat schamper over gedaan.

Is er dan nooit een moment geweest van wanhoop, teleurstelling of ergernis? Ik zou liegen wanneer ik dat zou ontkennen. Zonder iemand persoonlijk na te willen wijzen – want ik weet maar al te goed dat sommige zaken nu eenmaal onderdeel zijn van de logica van dit soort processen – wil ik een paar van die momenten ook wel benoemen.

Zo heb ik mij meer dan eens afgevraagd waarom zo veel mensen zo lang en zo hardnekkig weigerden te accepteren dat de financiële problemen van de faculteit *werkelijk* het gevolg waren van de enorme daling (25%) van het



aantal studenten. Ik geef toe: die aanhoudende *state of denial* maakte me wel eens wanhopig.

En ja, ik heb me af en toe ook opgewonden, onder meer over pogingen de verhoudingen binnen de universiteit neer te zetten in termen van een soort klassenstrijd, waarbij bestuurders als een soort ‘heersende managersklasse’ werden weggezet, met voorbijgaan aan het feit dat al deze bestuurders – van opleidingsdirecteuren tot faculteitsbestuurders, inclusief ik zelf – uit de academische gemeenschap zélf voortkomen, en gewoon onderwijs geven en onderzoek doen. Veel van deze bestuurders doen eenvoudig wat ze moeten doen – zoals een van onze hoogleraren in een functioneringsgesprek droogjes opmerkte: ‘*Administration is just part of the job*’. En ja, dan is het storend dat enkele van de spreekwoordelijke stuurlieders aan de wal – om in de metafoor van de scheepvaart te blijven – zich zélf dikwijls aan die verantwoordelijkheden blijken te onttrekken.

Zo, dat heb ik gezegd, en daar laat ik het bij. Want als ik de laatste vier jaar en acht maanden overzie, en mij gevraagd zou worden of ik deze baan weer zou aannemen, zelfs als ik zou weten wat ik allemaal over me heen zou krijgen, dan nog zou ik niet aarzelen ‘ja’ te zeggen – mits er voldoende draagvlak voor is, uiteraard. Niet zozeer uit plichtbesef, maar omdat er zo veel mooie aspecten aan zitten, vooral voor iemand die, zoals ik, van onderwijs en onderzoek in de volle breedte van de geesteswetenschappen houdt. Want het decanaat is toch, vóór alles een baan die eist dat je je verdiept in de inhoud. En dat, dames en heren, is een buitengewoon verrijkende ervaring.

### **Kwesties van de toekomst**

Wanneer ik nu de blik wend van het verleden naar de toekomst, zou ik tot slot, bij wijze van bestuurlijk testament, in het kort enkele thema’s willen aansnijden die in mijn ogen de agenda van de komende jaren zullen bepalen, of misschien wel: zouden moeten bepalen. En daarmee doel ik niet zozeer op allerlei reguliere werkprocessen of al lopende ontwikkelingen, zoals de hervormingen van het bachelor- en masteronderwijs. Die kwesties laat ik even voor wat ze zijn, en dat geldt ook voor de inhoudelijke ontwikkelingen binnen de geesteswetenschappen, zoals de groeiende interdisciplinariteit, ontwikkelingen die drie jaar geleden in kaart zijn gebracht in een interessant themanummer van de *Groene Amsterdammer*.

- **Kwaliteit vs. kwantiteit?**
  - Toenemende concurrentie ow en oz personeel
  - Demografische en economische ontwikkelingen
  - Voortgaande internationalisering van staf en studenten
  - Diversiteit staf en studenten
- **Teamwork or no work**
  - Onderwijs en onderzoek anno 2025
  - Professionalisering en digitalisering
- **Autonomie**
  - Externe autonomie: overheid en bedrijven
  - Intern: professionele autonomie vs. eisen organisatie
  - Kwaliteit in de geesteswetenschappen

Waar het mij vandaag om gaat, zijn enkele langetermijnkwesties, die m.i. van grote invloed zullen zijn op de plaats en de ontwikkeling van de faculteit en de UvA in het algemeen. Op de dia hierachter heb ik een aantal steekwoorden neergezet, die ik losjes heb gegroepeerd onder drie kopjes, maar die in werkelijkheid nauw met elkaar samenhangen.

### ***Kwaliteit vs. kwantiteit?***

De eerste categorie punten heb ik geschaard onder het kopje ‘Kwaliteit vs. kwantiteit?’ – met een vraagteken erachter. Ik denk dat we als faculteit en universiteit deze discussie wel begonnen zijn – een keuze voor kwaliteit – maar ook teruggeschrokken zijn voor de mogelijke implicaties ervan. Want: wat voor universiteit willen we eigenlijk zijn, en welke beleidslijnen zetten we uit om die positie, dat profiel, vorm te geven in een tijd waarin de context van onderzoek en onderwijs geleidelijk aan geheel internationaal wordt?

Ik kan de vraag ook anders formuleren: als we voor kwaliteit kiezen, wat zijn dan onze maatstaven? Kiezen we voor selectievere, hoogwaardige en misschien ook kleinere onderwijsprogramma’s in de BA en de MA, eerder dan voor opleidingen met een grotere werfkracht en instroom? En willen we ons, zoals Groningen, werkelijk meer richten op de snel groeiende internationale markt van studenten, en welke markt dan? Dit zijn tamelijk cruciale vragen, die het komende decennium, óók in het licht van de door demografen voorspelde daling van het aantal Nederlandse scholieren en de daaruit volgende groeiende concurrentie, beantwoord zullen moeten worden. En dan volgt de vraag: hoe geven we onze beslissingen vervolgens vorm?

De vraag naar onze oriëntatie – nationaal of internationaal, selectiever of breder, of enigerlei gemengd – hangt natuurlijk nauw samen met hoe wij onze plicht als Nederlandse publieke instelling zien: moeten wij niet in de eerste plaats zorgen voor Nederlandse studenten? Sterker nog: zouden we juist niet méér eer moeten leggen – en energie moeten stoppen in wat vroeger zo mooi ‘externe democratisering’ heette, en nu een nieuwe uitdrukkingsvorm heeft gekregen in de roep om ‘diversiteit’ en ‘inclusiviteit’, zoals de nieuwe voorzitter van het CvB, Geert ten Dam, gisteren bij de opening van het academisch jaar suggereerde? Want laten we eerlijk zijn: op dat punt hebben we als UvA en FGw nog heel wat te doen, als we deze opdracht serieus nemen.

De kwestie kwaliteit vs. kwantiteit – met een vraagteken – beperkt zich niet tot het onderwijs, maar doet zich evenzeer gelden in het onderzoek. Waarom krijgen KPI’s aan de UvA *per definitie* de vorm van een *delta*, een groeicijfer: meer subsidies, meer artikelen, meer staf, meer promovendi. Maar wie bewijst dat meer fte’s, al dan niet door fusies, *per definitie* tot

kwaliteitsverhoging leiden? Wat impliceert het denken in delta's voor onze opvattingen over kwaliteit, wanneer we deze indicatoren als leidend nemen? Of zouden we ook, heel eigenwijs, andere criteria kunnen introduceren, criteria die misschien meer uitdrukken wat wij als 'echte' kwaliteit zien, en die mogelijk voor meer focus zorgen en uiteindelijk tot een vruchtbaarder onderzoeksklimaat leiden?

Bot uitgedrukt: we hebben – als UvA, als FGw – geen duidelijk antwoord op deze vragen, we zwabberen een beetje, zoals vrijwel alle andere Nederlandse universiteiten, maar dat lijkt mij, in de context van toenemende globalisering, een krimpende thuismarkt en de groeiende concurrentie rond onderzoeksfondsen, geen geruststellend uitgangspunt. Anders gezegd: de discussie over kwaliteit vs. kwantiteit – met vraagteken – is broodnodig om het toekomstige onderwijs- en onderzoeksbeleid van de UvA en de faculteit een hechtere basis te geven. Het is evident dat dit ook gevolgen zal hebben voor het personeelsbeleid.

### ***Teamwork or no work***

De tweede noemer om een aantal kwesties onder te scharen, heb ik de misschien niet dekkende titel '*Teamwork or no work*' meegegeven. Niet dekkend, maar wel cruciaal: teamwork vormt, meer nog dan nu al het geval is, de spil van het onderwijs en het onderzoek van de toekomst. Dat besef is nog onvoldoende doorgedrongen in de facultaire cultuur. Teams van docenten en onderzoekers, die verschillende kwaliteiten binnenbrengen – in onderzoeksgroepen bijvoorbeeld, waar behoefte is aan expertise op het terrein van interdisciplinair onderzoek en waar ervaring en talent op het vlak van valorisatie niet langer gemist kunnen worden. En zo iets geldt ook voor het onderwijs: het uitdijen van het repertoire aan onderwijsvormen, mede onder invloed van de digitalisering, vraagt niet alleen om professionalisering van individuele docenten, maar vooral om meer uitwisseling en samenwerking – om teamwork dus.

Daar komt nog iets bij: werken met hechte teams, die als eigenaren van de curricula verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het onderwijs en de zorg voor de studenten, vormt een onmisbare sleutel voor een duurzame onderwijskwaliteit, waarmee tegelijk een bijdrage kan worden geleverd aan de oplossing van het breed gevoelde gebrek aan professionele autonomie – want die laat zich juist daar – in teams – uitstekend beleggen.

### ***Autonomie***

Die laatste opmerking brengt mij direct bij de onderste noemer: autonomie. De *bullets* [op de dia] maken direct duidelijk dat de kwestie van autonomie op verschillende niveaus speelt: het gaat zowel om de sturing van het onderzoek door nationale en Europese overheden en bedrijven, als om de doorgeslagen regelgeving en controle in met name het onderwijs.

Ik zou hier moeiteloos een uur mee kunnen vullen, maar ik zal dat niet doen. Ik wil er twee punten uitlichten, te beginnen met de laatstgenoemde kwestie, de doorgeslagen regelgeving en controle, of, in de woorden van Jaap Peeters



en Judith Pouw: de 'intensieve menshouderij' waarin het onderwijs en andere sectoren zijn veranderd. *Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit* luidt de ondertitel van hun boek uit 2004, waarop ik werd geattendeerd door mijn collega Theo Thomassen in zijn rede bij zijn afscheid als hoogleraar archiefwetenschap. Thomassen riep bij die gelegenheid op serieuzer te zoeken naar een nieuwe balans tussen controle en vertrouwen, groot- en kleinschaligheid, standaardisatie en professionele ruimte. Ik denk dat we deze problemen echt moeten aanpakken, als faculteit, als universiteit en als Nederlandse academische wereld.

De andere aan autonomie gerelateerde kwestie die ik – ten slotte – wil aanstippen, heeft specifiek betrekking op de positie van de geesteswetenschappen. We kunnen ons vrolijk maken over Japan, waar de minister van onderwijs eind vorig jaar met het voorstel kwam om alle geestes- en sociale wetenschappen aan de openbare universiteiten af te schaffen, omdat deze 'niet productief' zouden zijn, maar als we naar Engeland kijken, dan zien we dat deze 'onproductieve wetenschappen' aantal van instellingen de laatste pakweg 15 jaar al om zeep zijn geholpen en op andere plaatsen alleen tegen een zeer aanzienlijk collegegeld te volgen zijn.

Ik zeg niet dat de geesteswetenschappen in Nederland in een marginale positie verkeren, maar constateer niettemin dat de druk daarop, via het onderzoeksbeleid en de teruglopende onderwijsfinanciering, wel toeneemt. En die druk zal blijven toenemen zolang de waarde en de kwaliteit van het onderzoek in de geesteswetenschappen – en dat geldt in hoge mate óók voor delen van de sociale wetenschappen – worden afgemeten aan criteria die ontleend zijn aan die van de medische en natuurwetenschappelijke onderzoekscultuur. We moeten ons, kortom, wapenen tegen de dreigende kaalslag zoals die in o.a. Engeland de laatste jaren heeft plaatsgevonden.

### **Dank en overdracht**

Aan het eind van deze lezing gekomen, wil ik graag iedereen bedanken met wie ik de laatste jaren, meer of minder intensief, heb samengewerkt. Dat zijn veel, heel veel mensen, in allerlei verbanden en gremia: collega's en studenten, binnen de faculteit en de UvA, de decanen van de UvA en van de zusterfaculteiten in den lande, de Amsterdamse hogescholen – er is geen beginnen aan iedereen te noemen, want het gaat om honderden mensen en ik wil niemand vergeten. Ik ga ook niet de collega's noemen met wie ik het meest intensief heb samengewerkt – de leden van het dagelijks bestuur, het bestuurssecretariaat en mijn nooit aflatende secretaresses: we hebben het afscheid al in kleinere kring gevierd.

Samengevat: ik wil iedereen danken voor het in mij gestelde vertrouwen, en ik hoop dat ik, ondanks het feit dat het een uiterst moeilijke en emotievolle tijd is geweest, dit vertrouwen niet heb beschaamd.

En dan is nu aan mij de eer om het decanaat officieel over te dragen aan mijn opvolger, Fred Weerman. Ik doe dat in de vorm van de overhandiging

van een voorzittershamer – een hamer die ik, behalve bij promoties, nooit heb gebruikt.

Dames en heren, beste Fred, ik ben ervan overtuigd dat de hamer, *symbool van de macht van de decaan als personificatie van de Faculteit*, bij jou in goede handen is. Sinds omstreeks 2005, toen we samen als het afdelingsvoorzittersduo *Frank & Fred* de schrik van de toenmalige decaan vormden, heb ik van nabij kunnen zien hoe je werkt en waar je krachten liggen. Ik twijfel er niet aan, of je zult deze de komende jaren nodig hebben én gebruiken. Ik ben blij dat je deze taak, in nog steeds niet makkelijke tijden, op je hebt willen nemen en wil je heel veel sterkte toewensen.