

Gespreksverslag Magda Veenendaal

Datum gesprek: 8 juli 2016

Akkoord geïnterviewde: 12 september 2016

Korte biografie

Drs. M. (Magda) Veenendaal (1956) studeerde andragologie aan de Universiteit Utrecht en werkte als senior remuneration manager bij Unilever in Londen toen zij in februari 1995 overstapte naar het college van bestuur van de TUD. Zij volgde Janneke Kromhout op, die het college na een conflict met de bestuursvoorzitter had verlaten. In september 1997 trad Veenendaal zelf af, eveneens na een conflict. Zij richtte haar eigen adviesbureau op en werkte bij onder meer Philips en CSM. Onder de werknaam Engaging Leadership Group begeleidt ze bij organisatieontwikkelingsvraagstukken en coacht ze bestuurders. Ook is zij commissaris bij Avebe. Sinds januari 2016 is Veenendaal tevens partner bij Lighthouse Value Creators, een adviesbureau op het gebied van bedrijfsvername en bedrijfsverkoop.

Situatie van de universiteit in 1995

Ik was aangetrokken door minister Ritzen met als briefing: er moet veel gebeuren bij de Nederlandse universiteiten en sommige zijn al aardig op weg, maar Delft en Amsterdam (oude communistische bolwerken) zijn langzaam. Het wordt tijd dat daar het nodige gaat gebeuren. In de tijd dat ik aankwam was de strategienota *Naar een nieuw engagement* net gepresenteerd.¹ Ik kwam met het beeld dat de TUD een organisatie was waarin technologie heel dominant was en dat er veel stagnatie zat in de communicatie binnen de universiteit, zowel tussen de faculteiten als tussen de bestuurslagen. De strategienota was papier. Om vervolgens de wissels ook daadwerkelijk omgezet te krijgen was een boeiende uitdaging.

Met name bij de UvA en de TUD heeft de democratiseringsbeweging uit de jaren zestig veel teweeg gebracht. Zeer geëngageerde mensen hadden in de bestuurlijke geschiedenis van de universiteit belangrijke posten ingenomen. Dat was nog steeds goed merkbaar toen ik kwam. Er lag ook een dikke cao waarin alles leek te zijn dichtgeregeld. De gestaalde kaders zag je ook op papier terug. Ik merkte dat er een stevige weerstand was tegen verandering en voorzag dat het daardoor lastig zou zijn om die verandering tot stand te brengen.

Men vertelde mij ook dat er nogal wat mensen hadden geleden onder de autocratische stijl van leidinggeven die hoogleraren vroeger eigen was en die mede de aanleiding had gevormd voor de democratisering van de universiteit. Dat is overigens een fenomeen dat je ook bij veel familieondernemingen aantreft, een zeker autocratisch leiderschap waarbij de organisatie sterk afhankelijk is van de persoon van de leider. Die afhankelijkheid zag je ook terug bij de staf van een hoogleraar. Als een hoogleraar ermee ophield, was het de vraag wat er met zijn groep zou gebeuren; die kon ook verdwijnen. Het democratisch medebestuur was een tegenwicht tegen de schijnbare willekeur waarmee hoogleraren met mensen om konden springen.

In de geschiedenis van de Technische Universiteit Delft zie je dat steeds als er bepaalde nieuwe wetenschappelijke richtingen ontstonden, het tijd kon worden om een nieuwe faculteit op te richten waar die stroming dan kon groeien en bloeien. Die nieuwe faculteiten leken met de rug naar de

¹ Strategienota *Naar een nieuw engagement* (1994). Beschikbaar in de bibliotheek van de TU Delft.

moederfaculteit te staan. Begrijpelijk ook, want ze moesten een nieuwe identiteit ontwikkelen. Dat gold voor bouwkunde, maar ook voor industrieel ontwerpen. Zo ontstonden er in de geschiedenis van de TU verschillende nieuwe zuilen rondom de harde kern van civiele techniek, natuurkunde en scheikundige technologie. De faculteiten waren eilanden, die vaak meer contacten hadden met zusterfaculteiten aan de ander kant van de wereld dan dat ze gebruik maakten van de *know how* van een faculteit elders op de Delftse campus. Er stonden dikke muren tussen de faculteiten en er was weinig bereidheid om te zoeken naar het gemeenschappelijke, het belang van de TUD als zodanig. Het was ieder voor zich, God voor ons allen.

Als CvB hadden we als belangrijk doel om daar verandering in te krijgen, maar ook om ruimte te creëren om de staf en de ondersteunende processen te versterken. Het aardige van ons CvB was dat we echt de dingen in beweging wilden krijgen. Die ambitie deelden Nico en ik heel sterk.

Professionalisering van het personeelsbeleid

Ik hield mij onder meer bezig met het versterken van het beoordelingsbeleid. Daarin was voorheen te weinig discipline. Formeel was er een beoordelingssysteem, maar niet iedereen was ervan overtuigd was dat je dat systeem zou moeten gebruiken om bij te sturen. De ambtenaar moest immers beschermd worden tegen de bestuurders.

Ik denk dat het een belangrijke zet is geweest om de P&O-reviews in te voeren. Wij hebben meetings opgezet van de decanen samen met de mensen van P&O en gaven ze opdrachten mee. We vroegen hun de faculteitsstrategie te vertalen naar de personele ontwikkeling. Er ontstond een verbinding tussen die twee aan de top van de faculteit; het begin van organisatieontwikkeling en loopbaanplanning, waarin de decaan verantwoordelijkheid ging nemen. Het leuke was dat ze echt verbaasd waren dat ze het niet eerder gedaan hadden. Ze ontdekten dat ze elkaar nodig hadden om verder te komen. Dat was mooi om te zien. Daarna deden we vanuit het CvB een jaarlijkse review bij de faculteiten.

Internationale ambitie

Ik onderschreef de ambitie om tot de internationale top te gaan behoren. Misschien was dat wat hoog gegrepen en naïef. Maar ik had voor Unilever in Londen gewerkt en trof daarbij vergeleken in Nederland een cultuur aan waarin de studieduur was verkort, de zesjescultuur zich als een inktvlek uitbreidde en excellentie steeds meer onderdrukt werd. Ik was zeer gemotiveerd om uit die middelmaat te komen. Er waren ook toen al wel excellente groepen, van Mooij bijvoorbeeld. Maar er kon veel meer.

De DIOC's, clustering en MOD

Verandering is soms pas mogelijk als het eerst nog wat erger wordt. De DIOC's speelden daarin een rol. Als je de druk op de faculteiten om in beweging te komen wilde vergroten, dan moest je dat zo doen dat ook de wetenschap daar vruchten van plukt. Dus we besloten de budgetten van de faculteiten af te romen om het geld bij elkaar te krijgen voor wat later de DIOC's werden.² Het mes sneed aan twee kanten. Aan de ene kant was het een stimulans voor maatschappelijke relevant onderzoek waar je multidisciplinair mee aan de slag moest, aan de andere kant betekende het dat faculteiten moesten bezuinigen. Die noodzaak tot bezuinigen was voor de faculteitsbesturen een hulpmiddel dat ze nodig hadden om aan de slag te kunnen en hun achterban daarin mee te krijgen. We wilden dat ze gingen kijken of de dingen op een betere, modernere en zakelijker manier konden

² Zie voor achtergronden het rapport van de Adviesraad Technologiebeleid TU Delft, *Op weg naar de 21 eeuw: procedures rond DIOC-programma's* (jul. 1997).

worden aangepakt. Van misstanden was geen sprake, maar er was een soort oerwoud gegroeid waarbij elke faculteit voor zichzelf het wiel uitvond.

De vraag voor faculteiten was: waar gaan we naartoe met wetenschap en onderwijs, hoe scoren we in de internationale vergelijking en wat betekent dat voor de instroom van nieuw talent dat we nodig hebben? Hebben we voldoende ruimte om nieuw talent te laten instromen? Zijn de faciliteiten die we nodig hebben om goede wetenschappers te krijgen in orde? We wilden de missie van faculteiten koppelen aan een organisatievisie. Dat gebeurde voordien niet. Ook al omdat het decanaat een soort corveeklus was: vandaag ben ik het haasje en morgen jij. Dat betekende dat je beter geen al te ingewikkelde dingen kon aanpakken, want je kreeg het op je brood zodra je aftrad en weer gewoon een van de hoogleraren was. Dat corveemodel blokkeerde de organisatieontwikkeling.

De clustering van de faculteiten en de herstructurering van de ondersteunende processen (wat later de MOD is geworden) lag in het verlengde van onze eerste acties om de faculteiten in beweging te krijgen. We vroegen ze: hoe gaan jullie nu verder en hoe kun je bijvoorbeeld in de ondersteuning samen gaan optrekken? De DIOC's maakten het ook interessanter om met elkaar samen te werken, want voor die interfacultaire samenwerking was geld beschikbaar. *Follow the money*, daarvoor komen mensen wel uit hun tent. Al werd er bij de DIOC's in de praktijk minder samengewerkt dan de bedoeling was. Maar zoiets heeft ook tijd nodig.

Berkhout was heel gedreven aan de slag met de DIOC's. Dat ze uiteindelijk geen succes zijn geworden, vind ik minder zijn verantwoordelijkheid dan dat het te wijten is aan de manier waarop de universiteit dat traject heeft weten te leiden. Ik heb niet het hele proces overzien, maar al vrij snel nadat het besluit tot oprichting van de DIOC's was genomen werd de aanpak te procedureel, te dichtgetimmerd en te bureaucratisch, waardoor de deur voor misbruik werd opengezet. Ik denk dat het aan de procesmatige kant fout is gegaan.

Bij de MOD waren de vakbonden en de universiteitsraad volop betrokken, en natuurlijk de faculteiten. De secretaris-beheerders waren daarvoor het aanspreekpunt. En we hadden een hoogleraar met een goede reputatie, Marcel de Bruyn, gevraagd om daarin een leidende rol te spelen. Hij was de voorganger van Wijnand Dalmijn. Zo werd er een soort reorganisatieteam geformeerd dat met de MOD aan de slag ging. De clustering verliep volgens een andere lijn. Daarbij waren de decanen en de hoogleraren het aanspreekpunt.

Ik heb geen idee hoe de MOD zo kan zijn vastgelopen, want toen was ik al weg. Voor mijn vertrek zat er ook al wel traagheid in, met name bij de bonden die het erg lastig vonden. Dat verliep niet vlekkeloos. Ook daar speelde weer een rol dat de voorzitter interventies pleegde die voor bepaalde mensen in dat proces de poten onder hun stoel wegzaagde. Dat hielp niet.

Ik ben het hartgrondig met Bronneman eens dat het noodzakelijk was om de universiteit in één keer ingrijpend te verbouwen, ook al belastte dat de organisatie enorm. Er was inderdaad maar één kans. De verschillende veranderprocessen moesten parallel lopen, anders kon je onvoldoende de boel in beweging krijgen.

Decanen in spagaat

De decanen vonden het heel moeilijk, die clustering. Maar vergis je niet, er was ook *doubletalk*. Aan de ene kant had de universiteit moeite met de strategienota en aan de andere kant zeiden mensen: wat goed dat Nico er is en dat hij de moeite neemt om tot verandering te komen. Er was een soort externe dwingeland nodig om de schuld op af te schuiven. Die decanen van vóór de MUB zaten er zonder echt mandaat. Er waren heel veel mensen die zagen dat er veel moest gebeuren en die ook

respect hadden voor de manier waarop Nico het deed. Tegelijkertijd konden ze zich tegenover hun eigen achterban niet de grootste voorstander tonen van alle veranderingen die in gang werden gezet. Ze zaten in een spagaat.

Het fenomeen dat gold voor de decanen geldt in zekere zin ook voor de rector magnificus. Karel Wakker zat er ook als gekozen rector die weer terug moest naar de faculteit, dat heeft zijn houding mogelijk beïnvloed.

Aanloop naar de MUB

De MUB kwam in dit opzicht misschien als geroepen, maar de MUB had ons óók nodig. Die wet had niet zomaar kunnen landen zonder dat er al een beweging bij de universiteiten in gang was gezet. Ritzen had de veranderingsprocessen bij de universiteiten nodig om voldoende draagvlak te krijgen voor de MUB. Er waren ruim vóór de MUB al discussies gaande over hoe je de Nederlandse universiteiten verder zou kunnen brengen. De universiteitsbesturen in Nederland zaten in 1997 denk ik wel redelijk op één lijn en vonden dat er iets moest gebeuren.

Gedeeld of ongedeeld model

Wat betreft de keuze voor een gedeeld of ongedeeld medezeggenschapsmodel vonden Nico en ik elkaar volledig in onze voorkeur voor een gedeeld model. Het primaat bij de universiteit lag weliswaar bij onderwijs en onderzoek, maar dat wil niet zeggen dat de ondersteunende processen niet op een nuchtere en zakelijke manier moeten plaatsvinden. Natuurlijk ben je blij als mensen met hart en ziel voor de universiteit werken, maar onder het mom van 'iedereen mee laten praten over alles' worden de dingen niet meer vanuit een helder perspectief gezien. In het OR-model was duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en laat je mensen meepraten op hun betrokkenheidsgebied.

IT als bron van conflict

Als ergens veel regelgeving is, is dat voor mij een mogelijke indicatie dat er conflicten vastgevroren zijn. Een organisatie met een fijnmazig net van regels duidt op een cultuur van angst en onveiligheid en weinig onderlinge verbinding. Het IT-traject was daar ook onderdeel van. Op grond van mijn ervaring wist ik dat je heel erg moet oppassen, omdat voordat je het weet iedereen vooral heel druk bezig is met een machinebureaucratie om de systemen te vullen, ten gunste van bestuurders die op de knoppen willen drukken. Dan is het maar de vraag of je nog wel met de goede dingen bezig bent of alleen met controle. Ik ben toen op een andere lijn gaan zitten en heb gezegd dat we het kleinschaliger aan moesten gaan pakken. Ik wilde naar een goed informatiesysteem dat voldoende flexibel zou zijn voor de faculteiten en dat dienstbaar zou zijn zonder de organisatie in een keurslijf te persen. Ik vond: de faculteiten moeten het centrale bestuursniveau gestandaardiseerde gegevens aanleveren, maar dat in kleinere systemen, waardoor we flexibeler blijven. We hebben toen een tender uitgeschreven, waarvoor we ook Exact uitdrukkelijk hadden uitgenodigd om mee te doen, want zij hadden ervaring met automatisering bij het hoger onderwijs. We hebben Exact inderdaad gekozen. Tenminste, dat was de gedachte. In die fase begon er bestuurlijk al een behoorlijk probleem. Karel Wakker was bezig met zijn supercomputers en hij had er belang bij dat bepaalde partijen in de buitenwereld tevreden gesteld zouden worden omdat hij die daarvoor nodig had. Nico wilde vooral een dashboard voor het bestuur. En ik zat op de lijn van: één huis, waarbinnen de faculteiten zelf de verantwoordelijkheid hebben voor de informatie die ze leveren. Daar hadden we behoorlijke meningsverschillen over.

Verslechterende bestuursverhoudingen

Op het laatst was de stemming in het CvB – inmiddels bestaande uit Nico, Johan Blaauwendraad en mij – heel slecht. De voorzitter liep zowel de rector als mij behoorlijk voor de voeten. Nico werd ‘de zonnekoning’ genoemd, en zo gedroeg hij zich ook, alsof de TU-wijk zijn rijk was. Hij was natuurlijk ook aangenomen om iets tot stand te brengen. De autoritaire Franse werkgeverscultuur zag je duidelijk terug in zijn bestuursstijl. Uiteindelijk besloot ik dat ik onvoldoende ruimte kreeg om mijn werk goed te doen. De dag nadat de Universiteitsraad akkoord ging met de clustering heb ik mijn besluit om op te stappen bekend gemaakt.

Geboekte successen

In de jaren '90 is een fundamentele bijdrage geleverd aan het latere succes van de TUD. Wij hebben de condities geschapen om de universiteit tot bloei te brengen, de wissels om gezet zodat de mensen na ons zaken voor elkaar konden krijgen. Ik denk ook aan de bibliotheek die er eindelijk kwam, aan de campus, de clusters, de huidige rector Karel Luyben die voor zover ik dat kan waarnemen uitstekend functioneert en die wij destijds als decaan benoemd hebben. Het was een heel cruciale periode en hoe moeilijk het ook was, het was de moeite waard.

Persoonlijke terugblik

Achteraf kijk ik met voldoening op die periode terug. We hebben ingewikkelde dingen in gang gezet waarvan van meet af aan duidelijk was dat het niet zonder slag of stoot zou gaan.

Ik heb er later in mijn werk veel plezier van gehad dat ik die universitaire wereld heb leren kennen. Draagvlak in een organisatie waar de professionals een ontzettend belangrijke factor vormen is iets anders dan draagvlak bij een bedrijf als Unilever.

Mijn ervaringen in het CvB hebben mij bevestigd in mijn overtuiging dat je kunt denken dat je dezelfde taal spreekt als iemand anders, terwijl dat helemaal niet het geval is. Dat gold bijvoorbeeld voor Nico en mij. Je komt allebei uit het bedrijfsleven, je denkt dat je weet waar je 't over hebt als het over een matrixorganisatie gaat... Nou, echt niet. Wij hadden zulke totaal verschillende referentiekaders. Het had misschien te maken met een verschillende achtergrond: Schlumberger is een heel ander type bedrijf dan Unilever. Je praat met elkaar en je denkt dat je het met elkaar eens bent, terwijl er een wereld van verschil zit tussen de denkbeelden. Het barst in de wereld van de consortia waar mensen zeggen dat ze met elkaar samenwerken terwijl ze dat in feite niet doen, omdat ze elkaars taal niet spreken. Als ik nu een bestuur begeleid dat op het punt staat een belangrijke verandering in te zetten, leer ik ze in de eerste plaats om in te zien hoe verschillend ze zijn. Ze moeten zich daarvan bewust worden en beseffen welke krachten er op hen als bestuur zullen worden uitgeoefend als het moeilijk wordt en hoe ook de onderlinge verschillen hen onder druk zullen zetten. Het helpt enorm als je je daarvan bewust bent. Een bestuur moet het zelf gaan doen, maar je kunt de leden wel toerusten.

Een inzicht dat ik ook heb overgehouden aan die periode is dat je de taal moet spreken van de mensen die de sleutelfiguren zijn in je veranderingsproces. Het onderlinge vertrouwen dat daarmee gepaard gaat is cruciaal om met elkaar te kunnen schakelen. Je moet je niet laten verleiden om te snel in procedures te stappen, maar met elkaar verkennen waar je naartoe wilt en wat je samen tot stand kunt en wilt brengen. Een appel doen op de persoonlijke ambitie en het persoonlijke commitment van mensen.