

**Vorige maand was het tien jaar geleden dat Wageningen UR officieel van start ging. Dit fusieproduct van de Landbouwniversiteit en DLO werd niet geboren in Wageningen, maar in Den Haag. In de hoofden van landbouwminister Jozias van Aartsen en zijn hoogste ambtenaar Tjibbe Joustra. In het kantoor van terrorismebestrijder Joustra kijken zij terug.**

door KORNÉ VERSLUIS en JAN BRAAKMAN



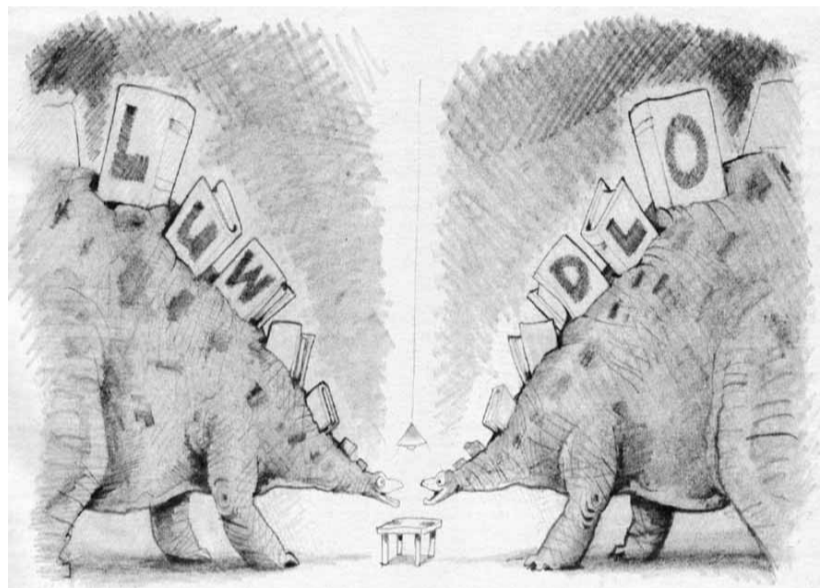
Februari 1996: Minister Van Aartsen maakt bekend dat hij samenwerking tussen LUW en DLO wil



Mei 1996: Bram Peper presenteert zijn rapport Duurzame kennis, duurzame landbouw



September 1996: Van Aartsen volgt het advies van Peper om LUW en DLO samen te laten gaan in 'brain port Wageningen' (foto Eric Planquart)



Oktober 1996: Denktanks bespreken de toekomstige organisatie (tekening HvR)

**‘De angst bestond dat het academische klimaat moest wijken’**

In Wageningen zat begin jaren negentig bijna niemand erop te wachten, een fusie tussen de Landbouwniversiteit en de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO). De twee organisaties waren decennia lang vooral elkaars concurrent geweest in de strijd om overheidsgeld voor landbouwkundig onderzoek. Dat was nog niet eens zo'n groot probleem toen in de jaren zestig en zeventig de weelde verdeeld moest worden. Maar in de jaren tachtig en negentig kwam het steeds vaker voor dat de universiteit en de instituten moesten knokken om hetzelfde budget. Dat zorgde voor irritaties. Persberichten van plantkundig onderzoeksinstituut CPRO werden bijvoorbeeld afgesloten met een waarschuwing aan de journalist, dat hij vooral niet moest spreken over 'Wageningse onderzoekers'. Dat zou ten onrechte de indruk wekken dat de universiteit iets van doen had met het onderzoek. Formeel konden de burens het evenwel goed vinden samen. De Haagse overheid zag niet graag dat overheidsgeld werd verspild, dus moesten universiteit en DLO in ieder geval niet al te openlijk ruziën. Er was daarom regelmatig overleg tussen de bestuurders en er werd regelmatig luidruchtig beweerd dat het zo fijn liep met de samenwerking. Maar meer moest het ook niet worden, zei DLO-baas Mannes Heuver nog in 1994. Een bestuurlijke fusie zou alleen maar leiden tot veel rompslomp.

**AFGUNST**

De afstand tussen de universiteit en de instituten werd in de jaren negentig nog eens vergroot doordat DLO marktgericht moest gaan opereren. De instituten wa-

ren onderdeel van het ministerie en alle onderzoekers waren rijksambtenaar, maar dat zou moeten veranderen. DLO moest de markt op.

Binnen de instituten zorgde dat voor veel onrust. De ambtelijke onderzoekers hadden zich in het verleden niet zo beziggehouden met boekhouden en kostenplaatjes. Maar nu moesten ineens kosten in rekening worden gebracht bij klanten voor kantoren, proefboerderijen, kassen, overhead en wat al niet meer. Dat gaf een schok, en zorgde tegelijkertijd dat DLO'ers met afgunst keken naar de universiteit waar onderzoekers en docenten relatief ongestoord hun werk konden doen. In het management van de instituten was het echter niet afgunst, maar *dédain* dat overheerste. De universiteit was in hun ogen een ongeorganiseerde bende aan een overheidsinfuus, terwijl zij, leiders van het nieuwe bedrijf DLO zich begaven in de grote mensenwereld van het zakendoen.

**REDDINGSBOEI**

De universiteit had weinig om daartegenover te zetten. De reputatie was vooral in het buitenland erg groot, bezwoeren bestuurders. Maar binnenslands was er niet veel om trots op te zijn. De studentenaantallen daalden jaar na jaar. Ondertussen woedde er in Nederland een fusiegolf in het onderwijs. Het zou slechts een zaak van jaren zijn, of die golf zou ook de universiteiten bereiken, en dan zag het er niet best uit voor het kwijnende Wageningen.

DLO zou een reddingsboei kunnen zijn, dachten een paar bestuurders voorzichtig, maar daar moesten de meeste mensen aan de universiteit niets van hebben.

# HOE VAN AARTSEN WAGENINGEN SAMENSMEEDE



December 1996: De Tweede Kamer steunt de plannen van landbouwminister Van Aartsen (tekening HVR)



Maart 1997: De eerste voorlichtingsbijeenkomst over Kenniscentrum Wageningen in de Aula (foto Rob Leenarts)



Juni 1997: Cees Veerman wordt benoemd tot bestuursvoorzitter van KCW (foto GA)



September 1997: Tijdens de opening van het academisch jaar wordt de benoeming bekendgemaakt van de overige twee collegeleden: Kees van Ast en Cees Karssen (foto GA)

DLO ging de markt op. En daar had een universiteit niets te zoeken. De academie zou gecorrumpereerd worden door samen te werken met een bedrijf dat het alleen maar om de guldens te doen was.

In Den Haag had Tjibbe Joustra, hoogste ambtenaar van het ministerie van LNV, naar eigen zeggen geen hoge dunk van de instituten. 'Ik kwam in die jaren wel eens bij de DLO-instituten en als ik daar liep vond ik als leek dat het er toch vrij doorleefd uitzag. We hadden te maken met een hoge uitstroom van onderzoekers, van wie er veel begin jaren vijftig waren ingestroomd. Al met al maakten de DLO-instituten een verouderde indruk. Het elan was er uit. Het imago werd niet meer gedragen door de realiteit.'

Dat moest veranderen, vond Joustra, maar de oplossingen lagen niet voor het oprapen. Over een fusie tussen de instituten en de universiteit is volgens hem voor het aantreden van VVD-minister Van Aartsen in 1994 nooit serieus gesproken. Vooral niet omdat de twee partijen elkaar niet zagen zitten. Joustra: 'Er was veel animositeit tussen DLO en de landbouwuniversiteit. Er werd wel eens gefilosofeerd over samenwerking, maar dan lag de nadruk toch meer op de eigenheid van de organisatie dan op de mogelijkheden van samenwerken. De angst bestond dat het academische klimaat moest wijken voor de knoet van de minister.'

In 1994 werd Jozias van Aartsen, ambitieus VVD'er en oud-topambtenaar op het ministerie van Binnenlandse zaken, benoemd tot minister. 'Als aankomend minister praat je met iedereen', vertelt hij. 'Dat is hét moment waarop mensen tegen de minister zeggen dat er iets moet veranderen. Juist op zo'n moment komt dat naar

voren. En die geluiden kwamen uit zowel DLO als van de universiteit. Voor mij was op dat moment duidelijk: hier moet wat gebeuren.' Van Aartsen maakte vernieuwing van het landbouwkundig onderzoek en onderwijs tot een speerpunt van zijn beleid. Het moest één van de successen van zijn ministerschap worden.

## FUSIE MET UTRECHT

Dat de universiteit zich zorgen maakte over de toekomst was volgens Van Aartsen terecht. De aparte positie van het landbouwonderwijs was minister Jo Ritzen van onderwijs een doorn in het oog. Bovendien had de ambitieuze bestuursvoorzitter van de Universiteit Utrecht, Jan Veldhuis, zijn oog laten vallen op Wageningen. Veldhuis voerde verschillende gesprekken om politici ervan te overtuigen dat Wageningen te klein was om zelfstandig door te gaan, en dat Utrecht met zijn faculteit voor diergeneeskunde bij uitstek geschikt zou zijn om Wageningen onder haar hoede te nemen. Van Aartsen: 'Ik heb vanaf het begin tegen Ritzen gezegd dat er niet over te praten viel. Wageningen vertegenwoordigt zo'n belangrijk, apart en zo'n interessant onderzoeksgebied in Nederland, begin er niet aan dat te koppelen aan het overige universitaire onderwijs in Nederland. Je moet de krachten bundelen maar niet concentreren. Het is een noodzaak het landbouwkundig onderzoek op niveau te houden, ten bate van de Nederlandse economie. Bij het ministerie van onderwijs was sprake van een zekere concurrentiedrift, ze wilden er meer grip op hebben.'

Ritzen bracht de positie van Wageningen volgens Van Aartsen een aantal keer ter sprake tijdens de minister-

raad. 'Maar ik heb Ritzen geen centimeter ruimte gegeven.' Na een paar pogingen hield Ritzen het voor gezien. Joustra vermoedt dat dat er ook mee te maken had dat de ambtenaren op onderwijs de situatie in Wageningen als hopeloos hadden ingeschat. Nog een paar jaar waarin de universiteit minder studenten zou trekken, en de Landbouwuniversiteit zou vanzelf omvallen.

Ambtenaren van het ministerie van LNV speculeerden ondertussen dat DLO onderdeel zou gaan worden van TNO als de verwachting uitkwam dat de landbouwuniversiteit onder de vleugels van een andere universiteit geplaatst zou worden. Daarmee zou ook de positie van het landbouwministerie in gevaar kunnen komen. Samen maken de universiteit en DLO een groot deel uit van het budget van LNV. Zonder de kennisinstellingen zou het ministerie te klein worden om als zelfstandig departement te blijven bestaan. Volgens Van Aartsen speelde die strategische overweging echter geen rol bij zijn streven om DLO en de universiteit samen te voegen. 'Voor mij was de drijfveer: natuurlijk hoort het onderzoek bij landbouw. Het was een inhoudelijke drijfveer. Een samenvoeging van de instituten met TNO zou desastreus geweest zijn voor de ontwikkeling van het landbouwkundig onderzoek.'

## STUDENTENAANTALLEN

In de ministerraad was D66-minister Hans Wijers van Economische zaken de belangrijkste bondgenoot in de strijd met Jo Ritzen. Van Aartsen: 'Ritzen gebruikte in

Lees verder op pagina 10



April 1998: De oprichting van Kenniscentrum Wageningen (KCW) wordt officieel beklonken (foto GA)



Mei 1998: KCW wordt omgedoopt tot Wageningen Universiteit en Research Centrum (tekening HvR)

## ‘Het was een kwestie van: pák je door of emmer je door’

de ministerraad de studentenaantallen. Hij vond het niet verantwoord een universiteit te laten voortbestaan met een instroom van minder dan vijfhonderd studenten. Dat was niet efficiënt. Mijn weerwoord was altijd gericht op de inhoud: Hoe kun je het onderzoek het best doen plaatsvinden? Nu is het bon ton om een kleine organisatie te hebben, maar toen nog niet. In de loop van de jaren hebben wij in Nederland grote leerfabrieken gemaakt. Het kan best zijn dat dat een paar miljoen voor het rijk heeft opgeleverd, maar misschien hebben we daardoor tegelijkertijd wel honderden miljoenen verlies geleden bij andere overheden.’ Van Aartsen raakte geïnspireerd door Wageningen, vertelt hij. ‘Het is echt een unieke situatie dat je als minister kunt zeggen dat je een eigen wetenschappelijk veld achter je hebt. Veel mensen beseffen dat niet, maar het is fantastisch, een bron van vernieuwing en innovatie. Er is een directe schakel tussen de ambtenaar en het onderzoek. De landbouw heeft de directe verbinding tussen de praktijk en het onderzoek. Wijers zag dat heel goed. De samenwerking tussen het ministerie van EZ en Landbouw lag toen heel goed. Wijers vond het logisch dat landbouwonderzoek bij het landbouwdepartement hoort.’

Er moest wel snel iets gebeuren, schatte van Aartsen in. ‘Als we niets gedaan hadden, dan was bij de volgende kabinetsformatie zeker gezegd: het loopt allemaal niet, we moeten nu iets veranderen. Het zou slecht zijn als je als minister zo’n situatie vier jaar laat bestaan.’ Toch schreef hij geen expliciet plan voor de toekomst

van ‘Wageningen’ in de beleidsnota Dynamiek en Vernieuwing waarin hij de plannen voor zijn ministerschap ontvouwde. Joustra: ‘Bij die nota hebben we wel over verdergaande integratie gesproken, maar we hebben het toen nog niet opgeschreven.’ Van Aartsen: ‘Omdat niemand daar echt enthousiast over was.’

### RAPPORT-PEPER

In het najaar van 1995 stelde van Aartsen de PvdA-burgemeester van Rotterdam, Bram Peper, aan om een nota te schrijven over de toekomst van de landbouwkennisinstellingen. Zijn rapport dat in mei 1996 uitkwam legde de basis voor Wageningen UR.

Bij de instituten was het enthousiasme gering, maar maakte het management zich meer druk om de gevolgen van de verzelfstandiging dan om een fusie met de universiteit. Het was duidelijk dat de minister die fusie nu eenmaal wilde. Verzet was zinloos. De energie kon beter worden besteed aan een gunstige regeling voor de overdracht van gebouwen en dergelijke, zodat een zelfstandig DLO een goede start kon maken op de markt.

Bij de universiteit was ook duidelijk dat er iets zou moeten gebeuren. De studentenaantallen waren weer verder teruggelopen, en het bestuur nam de plannen van de Universiteit Utrecht om Wageningen over te nemen zeer serieus.

Het rapport van Peper was dus precies wat Van Aartsen nodig had. Maar volgens de oud-minister waren de conclusies van het rapport niet op voorhand ingeflu-



Maart 2002: Aalt Dijkhuizen treedt aan als de nieuwe bestuursvoorzitter van Wageningen UR (foto GA)



Januari 2004: De bestuursfusie tussen Wageningen UR en hogeschool Van Hall Larenstein is officieel. Bestuursvoorzitters Aalt Dijkhuizen en Wiebe Wieling bekijken het symbolische parapluutje in hun cocktail (foto GA)



Januari 2005: Medewerkers van A&F krijgen te horen dat hun instituut grotendeels wordt ondergebracht bij de universiteit en dat een klein deel zal worden verkocht aan een externe partij (foto GA)



Januari 1999: Wb verschijnt, het nieuwe weekblad voor Wageningen UR.



September 1999: De nieuwe huisstijl van Wageningen UR wordt gepresenteerd



September 2000: Wageningen UR gaat samenwerken met hogeschool Van Hall Larenstein.



Januari 2002: Cees Veerman wordt bij zijn afscheid gezoend door koffiejuuffrouw Ria van Maurik (foto GA)

terd. 'We hebben onze bevindingen aan Peper doorgegeven. Het was voor ons geen verrassing wat eruit rolde. Als je je even verdiept in de persoon van Peper, weet je dat dit de logische conclusie was die hij moest trekken. Toen het rapport van Peper er lag is het plan vrij gemakkelijk van de helling gerold. In mijn herinnering kreeg het rapport-Peper nauwelijks weerstand.' Peper had zijn klus wel gewaardeerd, herinnert Joustra zich: 'Toen we twee jaar later de echte aftrap deden voor de fusie, zei Bram dat hij het een leuke klus had gevonden. Een van de weinige rapporten die hij had gemaakt, dat ook binnen een te overziene termijn werd gerealiseerd.'

#### AFGEDANKTE AMBTENAAR

De officiële start van Wageningen UR vond plaats op 29 april 1998. Toen benoemde Van Aartsen een raad van toezicht en tekende hij de stichtingsakte van Kenniscentrum Wageningen. Een half jaar daarvoor was Cees Veerman aangesteld als eerste bestuursvoorzitter van het samenwerkingsverband. Die benoeming liet lang op zich wachten. Mede omdat Joustra eerst in beeld was geweest voor de functie. Maar zijn komst werd geblokkeerd door de universiteitsraad die Joustra zag als een afgedankte ambtenaar.

Joustra kijkt ongemakkelijk als zijn mislukte overstap naar Wageningen ter sprake komt. 'Daar kan ik me niets van herinneren.' Van Aartsen: 'Misschien is er wel sprake van geweest in het begin. Ik herinner me ook dat er een luchtje aan zat. Maar ik had Joustra nooit la-

ten gaan.' Joustra: 'Ja, nu begint het me weer iets te dagen. Maar we hadden al heel snel beslist dat dat geen goed idee zou zijn. Het werd door sommigen toch gezien als het neerzetten van een zetbaas vanuit het ministerie.'

De start van Kenniscentrum Wageningen was niet rooskleurig. De inkt van de stichtingsakte was net droog, toen er in het regeerakkoord van Paars II, waar Van Aartsen minister van Buitenlandse zaken werd, stond dat de universiteit 25 miljoen euro moest gaan bezuinigen. In Wageningen werd dat wel gezien als de wraak van het departement van onderwijs. De berekeningen waarop de bezuinigingen waren gebaseerd, kwamen van dat departement.

De bezuiniging leidde tot grote onrust op de universiteit. 25 leerstoelen en 4 opleidingen werden geschrapt. Veerman en zijn collega-bestuurders werden bestookt met protesten en bezwaren tegen de bezuiniging.

Veerman zelf bleef opvallend rustig. In de ambtelijke top van het ministerie werd er gespeculeerd dat hij een herenakkoord had gesloten met topambtenaar Joustra, waarin hij in ruil voor bezuinigingen bij de universiteit, politieke steun kreeg en een gunstige regeling had getroffen voor DLO.

#### ROYALE BEHANDELING

Van een geheim akkoord was echter geen sprake, zegt Joustra. 'Veerman is een realist. Die weet dat hij te maken heeft met wetmatigheden. Onder die bezuinigin-

gen kwam hij niet uit. Dan kun je beter zeggen: ik heb een aantal andere problemen, help me daar mee. Bij de boedelscheiding is Wageningen bepaald niet kinderachtig behandeld. Als Veerman en ik elkaar spraken, waren we er meestal snel uit. We hebben Wageningen royaal behandeld. De lijn die we op het ministerie gevolgd hebben was: daar waar we kunnen helpen, doen we dat. Als er financiële problemen waren, dan spraken Veerman en ik elkaar bilateraal. Onze insteek was: hier komen we op een goede manier uit. Bij OCW klaagden andere universiteiten dat zij niet kregen, wat Wageningen wel kreeg', aldus Joustra.

'Veerman heeft het in het begin buitengewoon lastig gehad. Dat heeft hij me achteraf ook nog wel eens gezegd. Maar hij heeft het buitengewoon goed gedaan. Hij heeft het roer recht gehouden en Wageningen financieel zakelijk benaderd, waardoor heel mooie plannen zijn uitgevoerd en schitterende instituten zijn ontstaan. Hij heeft de zaak goed op koers gezet.'

Van Aartsen en Joustra zijn terugkijkend zeer te spreken over de fusie van tien jaar geleden. 'Ik kijk er met plezier op terug. Het was afgerond, het was gedaan. We hebben er in Nederland geen beeld van hoezeer Wageningen aantrekkingskracht heeft in de rest van de wereld.' Joustra: 'Als we het besluit niet hadden genomen, dan waren er allerlei dingen weggegaan waarvan we nu zeggen: die hebben we nodig. Het was een kwestie van: pàk je door of emmer je door. Nu kent Wageningen weer groeiende studentenaantallen. Die slag is toen ingezet.' <



November 2005: De gevreesde brieven vallen in de bus bij medewerkers. Daarin staat of hun baan blijft bestaan of niet (foto GA)



September 2006: Erica Schaper van VHL kondigt aan dat de onderwijssamenwerking tussen hogeschool en universiteit voortvarend wordt opgepakt (foto GA)



September 2007: Wageningen Campus wordt officieel geopend. Koningin Beatrix laat groene sneeuw neerdalen in Forum (foto GA)