

8 september 2016

Berenschot

De opbrengst van bestuurlijke samenwerking UvA-HvA

Een evaluatie van de periode 2000-2016,
in opdracht van College van Bestuur UvA en HvA



Colofon

Grafisch ontwerp
Gilmar Pattipeilohy

Foto voorzijde
Monique Kooijmans

Copyright Berenschot 2016
www.berenschot.nl

Inhoud	Pagina
1. Voorwoord	1
2. Inleiding	3
2.1 Context en aanleiding	3
2.2 Leeswijzer	3
3. Historische schets	5
3.1 Samen: van en voor de stad	5
3.2 Oprichting UHA	6
3.3 Van samenwerkingsplannen naar fusieplan	9
3.4 Geen fusie maar wel intensieve samenwerking	11
3.5 Veranderingen binnen het bestuur en samenwerkingen door het land heen	12
3.6 Toenemende (publieke) spanningen	14
3.7 Naar een evaluatie	15
4. Aanpak van het onderzoek	18
4.1 Vraagstelling	18
4.2 Onderzoeksaanpak	18
4.3 Data-analyse en uitwerken toekomstscenario's	21
4.4 Meetbaar maken van doelstellingen	22
4.5 Rol Begeleidingscommissie	22
5. Onderwijs	23
5.1 Intentie	23
5.2 Realisatie	30
5.3 Conclusie	48
6. Onderzoek	51
6.1 Intentie	51
6.2 Realisatie	52
6.3 Conclusie	55
7. Valorisatie	57
7.1 Intentie	57
7.2 Realisatie	59
7.3 Conclusie	60

8. Diensten	63
8.1 Opbouw hoofdstuk	63
8.2 Intentie samenwerking gemeenschappelijke diensten	65
8.3 Realisatie samenwerking gemeenschappelijke diensten	68
8.4 Overige relevante aspecten voor de oordeelsvorming	87
8.5 Conclusie	88
9. Governance	91
9.1 Intentie	91
9.2 Realisatie	94
9.3 Conclusie	100
10. Observaties en conclusies	101
10.1 Evaluatieaanpak	101
10.2 Onderwijs	101
10.3 Onderzoek	104
10.4 Valorisatie	105
10.5 Diensten	105
10.6 Governance	107
10.7 Evaluatie van de samenwerking	108
10.8 Naar de toekomst	109
11. Thema's en ingrediënten voor toekomstige keuzen	111
11.1 Ontvlechting bestuurlijke fusie	111
11.2 Resultaten van de samenwerking	111
11.3 Publieke waarde in de toekomst	112
11.4 Visie voor UvA en HvA – en Amsterdam	114
11.5 Maar hoe dan	115
11.6 Borging van het Platform	116
11.7 Uitwerking van het Platform	118
11.8 Tot slot	119

Bijlagen in separaat document

hoofdstuk

1

Voorwoord



1. Voorwoord

Deze evaluatie gaat over de bestuurlijke samenwerking UvA en HvA, over de doelen die indertijd zijn gesteld en wat daarvan in de loop van de afgelopen vijftien tot twintig jaar is gerealiseerd. Er is veel gespeculeerd over de uitkomst van deze evaluatie en daaraan door het CvB te verbinden conclusies. Wij zien het als onze taak terug te kijken naar de start van de samenwerking, zo rond de eeuwwisseling, en zo te onderzoeken wat de samenwerking UvA en HvA heeft gebracht.

Tijdens ons onderzoek hebben wij gemerkt dat het krachtenveld rondom UvA en HvA diverse belanghebbenden kent en de meningen daarmee evenzeer variëren. We hebben in deze evaluatie de feiten van de meningen onderscheiden en zijn allereerst van de feiten uitgegaan. Opvattingen zijn echter evengoed van belang in deze evaluatie, want samenwerking is mensenwerk en mensen hebben meningen en die meningen beïnvloeden de samenwerking evenzeer. Door middel van interviews, groepsgesprekken, focusgroepen en enquêtes hebben we de kleuring opgehaald en verwerkt in dit rapport. Op basis van de evaluatie hebben wij thema's en ingrediënten voor keuzes ontwikkeld, passend bij de context heden ten dage.

We wensen allen hierbij betrokken veel wijsheid toe bij het maken van een keuze met betrekking tot de bestuurlijke samenwerking, waarbij onderwijs en onderzoek, medewerkers van zowel UvA als HvA en natuurlijk studenten, het meest tot hun recht komen.

Graag danken wij iedereen die mee heeft willen werken aan dit onderzoek: geïnterviewden, degenen die het materiaal voor ons verzamelden, de Begeleidingscommissie, medewerkers en studenten die de surveys invulden, de vele contacten over en weer en tot slot de duidelijke – maar niet altijd eenduidige - opvattingen die iedereen bereid was met ons te delen. Dat maakte deze evaluatie voor ons tot een intensief en belangrijk proces dat wij met veel genoegen hebben uitgevoerd.

Namens het team van Berenschot,

Roeleke Vunderink

Berenschot

hoofdstuk

2

Inleiding



2. Inleiding

2.1 Context en aanleiding

Zo'n twintig jaar geleden ontstonden de eerste initiatieven voor een intensieve samenwerking tussen de Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Sinds 2003 is deze samenwerking geformaliseerd door een personele unie van Colleges van Bestuur. De samenwerking tussen beide onderwijsinstellingen is nooit onomstreden geweest, maar de discussie is in het voorjaar van 2015 weer opgelaaide. De bezetting van het Maagdenhuis en andere conflicten leidden tot het terugtreden van de voorzitter CvB en het op 10 juni 2016 ter beschikking stellen van de taken van de volledige Raad van Toezicht van de UvA. UvA-decanen riepen in een brandbrief op UvA en HV te ontvlechten. In april 2016 vroeg de Raad van Toezicht UvA en de Raad van Toezicht HvA het CvB de bestuurlijke samenwerking tussen UvA en HV te evalueren om besluitvorming vóór 1 januari 2017 mogelijk te maken. Het huidige College van Bestuur heeft Berenschot opdracht gegeven deze evaluatie uit te voeren. Het College van Bestuur is voornemens zich op basis van deze evaluatie ook te beraden op de toekomst van de samenwerking. Daarom is aan Berenschot ook gevraagd thema's en ingrediënten voor toekomstige keuzes te ontwikkelen en in kaart te brengen welke consequenties daaraan verbonden zijn.

2.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 3 bevat een historische schets, inleidend op de evaluatie van de bijbehorende doelstellingen. Vervolgens volgt een methodologische verantwoording in hoofdstuk 4. Hierna komen achtereenvolgend de vijf doelstellingen met betrekking tot samenwerking aan de orde. Deze hoofdstukken zijn telkens volgens hetzelfde stramien opgebouwd, namelijk wat was de oorspronkelijke ambitie, hoe is de visievorming daarop in de loop der tijd ontwikkeld en wat is ervan terecht gekomen. Daarop volgt in hoofdstuk 10 een conclusie gevolgd door 'thema's en ingrediënten voor de toekomst in hoofdstuk 11. Bijgevoegd zijn ook de bijlagen met daarin onder andere de complete onderzoeksresultaten, waarvan onderdelen zijn opgenomen in het rapport zelf, informatie over leden van de Begeleidingscommissie en de aan Berenschot gestelde onderzoeksvraag.

Berenschot

hoofdstuk

3

Historische schets



3. Historische schets

De samenwerking UvA-HvA kent een lange geschiedenis. In dit hoofdstuk schetsen we in het kort de chronologie van de totstandkoming van de bestuurlijke samenwerking tussen UvA en HvA en de periode daarna. Visueel is deze chronologie weergegeven in figuur 1.

3.1 Samen: van en voor de stad

Aanleiding voor het nadenken over samenwerking tussen beide instellingen kan gevonden worden in een aantal factoren die eind jaren negentig van belang werden geacht. In hun sector behoorden UvA en HvA met respectievelijk 27.000 en 18.000 (gemeten in 1997) studenten tot de grootste instellingen voor hoger onderwijs in Amsterdam en in Nederland (*UvA-HvA: Institutionele samenwerking*, 1997). De instellingen hadden veel met elkaar van doen, want beide zijn gevestigd in Amsterdam en studenten leken destijds (in toenemende mate) van HBO naar WO over te stappen en vice versa.

Verdere aanleiding voor het nadenken over samenwerking was onder meer de druk van de overheid op studenten en instellingen¹ om het studierendement te verhogen, waarmee een veranderende houding in studiekeuze van de student gepaard ging². Later beredeneerde het College van Bestuur dat “dit heeft geleid tot een meer kritisch en toekomstgerichte houding van de studenten, en een toegenomen neiging tot voorzichtige keuzes” (*UvA-HvA: Institutionele samenwerking*, 1997). Daarmee werd bijvoorbeeld gedoeld op leerlingen met een VWO-diploma die in toenemende mate een HBO-studie zouden kiezen. Bovendien ging op de arbeidsmarkt bij een groot aantal sectoren het historische onderscheid tussen ‘wetenschap’ en ‘beroep’ steeds minder op.

Het HBO en WO schoven zodoende geleidelijk dichter naar elkaar toe en universiteiten en hogescholen werden gedwongen zich te beraden over toekomstig aanbod van het onderwijs. UvA en HvA vonden elkaar in een gezamenlijke ideaal dat er hoger onderwijs ‘van en voor de stad’ moest komen waarbij iedere student op ‘de juiste plaats’ terecht zou komen. Al in 1994 startten UvA en HvA het zogeheten ‘rangeerproject’ op waarin studenten in hun propedeusejaar actief naar elkaar werden doorverwezen en een weloverwogen studiekeuze werd gestimuleerd. In het begin participeerden alleen de faculteiten Rechtsgeleerdheid en Psychologie (aan UvA zijde) en Onderwijs en Opvoeding en Sociaal-Agogische Dienstverlening (aan HvA zijde), maar in 1995 werd dit uitgebreid naar tien faculteiten en sloot ook de Hogeschool voor Economische Studies (HES) aan. Ondanks deze behoorlijke omvang, was het bereik van dit project maar zeer beperkt (circa 100 studenten) (*UvA-HvA: Institutionele samenwerking*, 1997).

¹ Zoals verlaging van de individuele studiefinanciering en vermindering van de duur ervan en de introductie van rentedragende leningen.

² Met name in het WO bij grote opleidingen als economie en recht is rond de jaren negentig sprake van hoge uitvalpercentages (Van Zoggel, 2005).

Verklaringen voor de lage doorstroomaantallen werden enerzijds door sceptici van de samenwerking HBO-WO gezocht in de individuele kenmerken van studenten afkomstig van het HBO, anderzijds beargumenteerden voorstanders van de samenwerking juist dat de jarenlange verschillen tussen HBO en WO de oorzaak waren van het feit dat studenten maar mondjesmaat doorstroomden (Van Zoggel, 2005). Jacqueline van Zoggel, destijds namens de UvA lid van het projectteam, beargumenteert later ook dat tegengestelde belangen en cultuurverschillen binnen de instellingen het succes van het project in de weg zaten (Hartgers, 2016).

3.2 Oprichting UHA

De bestuurders van HvA-UvA houden deze eerste samenwerking kritisch tegen het licht maar blijven ervan overtuigd dat verdere samenwerking noodzakelijk is: “Er is sprake van verkeerde keuzes, onnodige uitval, veel omzwaaiers en een aantal studenten dat een opleiding wel afmaakt maar twijfelt aan de juistheid van de keuze” (*UvA-HvA: Institutionele Samenwerking*, 1997, p. 7). Volgens de voorzitters Simon Korteweg (HvA) en Jankarel Gevers (UvA) lijkt verdere ontwikkeling van de verantwoordelijkheid van de instellingen om goed te verwijzen nodig. Bovendien zien beide instellingen een grote kans voor universiteiten en hogescholen gezamenlijk

“[in] het aanbieden van onderwijs waarin de sterke kanten van het w.o. en h.b.o. worden gecombineerd tot opleidingen van een hoog conceptueel en analytisch niveau, waarin naast kennisontwikkeling ook ruime aandacht is voor het aanleren van direct toepasbare praktische vaardigheden [...] in nauw overleg met het werk en beroepenveld waar de opleiding zich primair op richt.” (*UvA-HvA: Institutionele Samenwerking*, 1997, p. 11)

De ontwikkelingen rondom het hoger onderwijs analyserend, zagen de beide Colleges van Bestuur in toenemende mate een probleem in de bestaande (rigide) tweedeling tussen universiteit en hogeschool. Volgens de beide Colleges van Bestuur dienden “hogescholen en universiteiten hun beleid en strategie op elkaar af [te] stemmen en zich niet in een positie van onderlinge concurrentie [te] laten dwingen” (*UvA-HvA: Institutionele Samenwerking*, 1997, p.13). Intensiever en structureler samenwerking tussen universiteiten en hogescholen in het algemeen, en voor UvA en HvA in het bijzonder, was dus volgens de Colleges van Bestuur nodig om hervorming van het binaire stelsel tot stand te brengen. Dit zodat het “WO en HBO in staat worden gesteld zich te versterken als zelfstandige, gelijkwaardige onderwijsvormen, en tegelijkertijd op adequate wijze kunnen inspelen op de kansen en uitdagingen die er voor het hoger onderwijs bestaan” (*UvA-HvA: Institutionele Samenwerking*, 1997, p. 13).

Geconcludeerd werd dat de samenwerking alleen kansrijk zou zijn, wanneer sprake was van één bestuurlijke eenheid:

“De verantwoordelijkheid die HvA en UvA hebben om de student zo snel mogelijk op de juiste plaats te krijgen brengt beide Colleges van Bestuur tot de conclusie dat concurrentie tussen beide instellingen ongewenst is. Juist door versterking van de samenwerking kan worden bereikt dat zo veel mogelijk studenten binnen de daarvoor gestelde tijd kunnen afstuderen”. (p. 8)

zoals te lezen in de notitie ‘Institutionele Samenwerking UvA-HvA’ van 1997 waarin de Colleges van Bestuur UvA HvA bovendien het voornemen uiten om een samenwerkingsinstituut tussen beide instellingen op te richten. Uitgangspunten bij meer structurele samenwerking waren voor UvA en HvA: effectieve en efficiënte dienstverlening aan studenten, innovatiekracht, toekomstgerichtheid en slagvaardigheid. De optie van een fusie tussen de instellingen werd niet meteen als onwenselijk afgeschreven door de besturen, maar is simpelweg door wetgeving op dat moment (nog) niet mogelijk³.

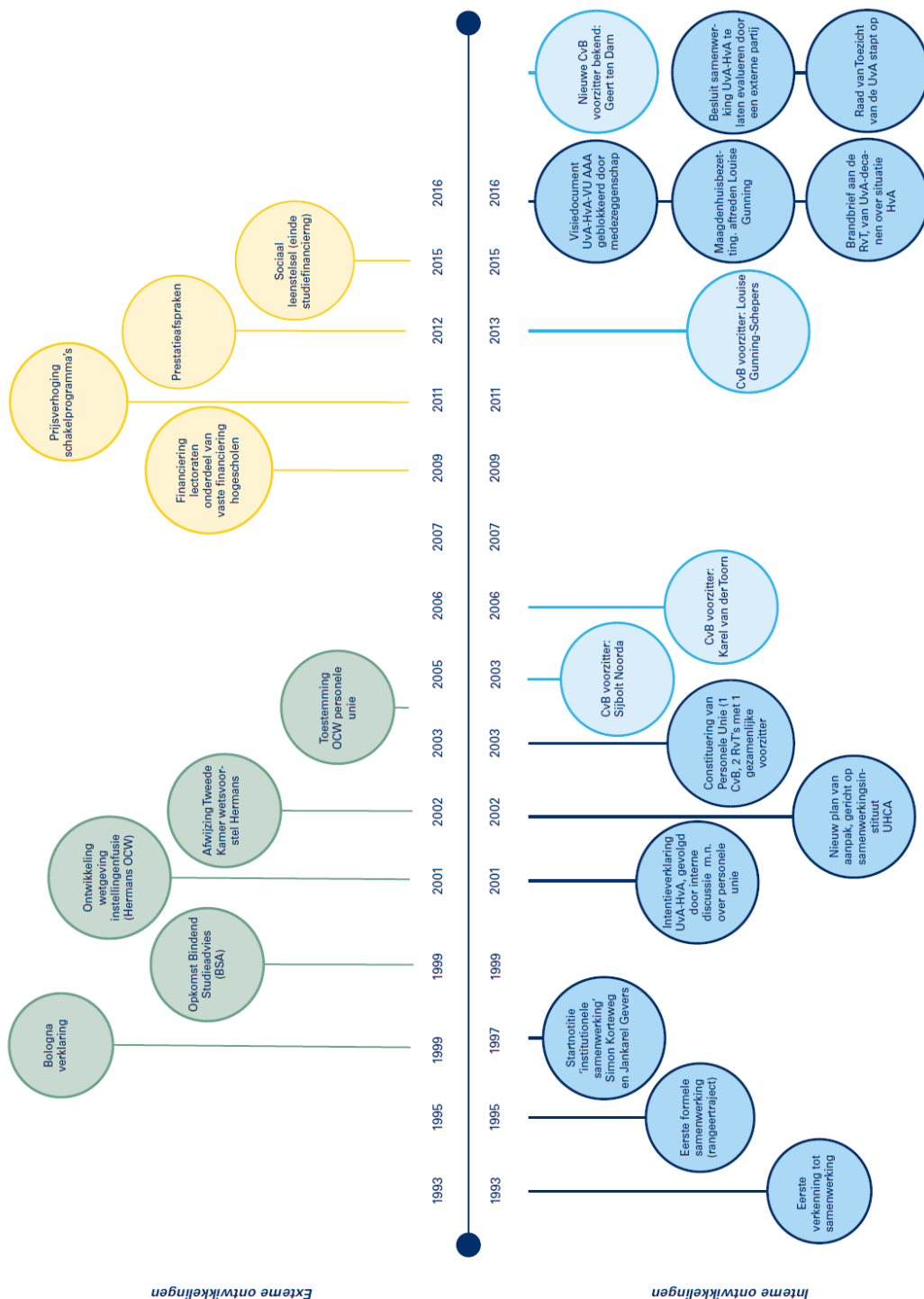
De optie waarvoor werd gekozen is het samenwerkingsinstituut ‘Universiteit en Hogeschool – Amsterdams hoger onderwijs’ (UHA) dat niet veel later van de grond kwam. De oprichting van UHA had tot doel het rangeerproject uit te bouwen, het onderwijsaanbod uit te breiden en te innoveren en bovendien krachten te bundelen op het gebied van onderwijs- en studentenvoorzieningen. Het was niet de intentie ook onderzoek van de UvA daar onder te brengen.

Wat volgde was een reeks activiteiten, variërend van de introductie van een oriëntatiejaar voor aspirant-studenten tot de ontwikkeling van geheel nieuwe opleidingen⁴, HBO-plusprojecten en studentvoorzieningen die gelijk werden getrokken⁵.

³ In de notitie worden in oplopende volgorde van intensiteit een aantal mogelijke samenwerkingsvormen geschetst. De laatst genoemde optie van een fusie, is volgens het College van Bestuur “niet aan de orde omdat een fusie tussen instellingen voor wetenschappelijk onderwijs en hoger beroepsonderwijs binnen de huidige wetgeving niet is toegestaan” (*UvA-HvA: Institutionele Samenwerking*, 1997 p.8).

⁴ Dit zijn bijvoorbeeld de opleiding HBO Rechten en HBO-plustrajecten in o.a. de sector informatica/kunde (Van Zoggel, 2005).

⁵ Bijvoorbeeld wederzijdse toegang tot ICT- en bibliotheekvoorzieningen, één service- en informatiecentrum voor alle studenten en de aanschaf van een nieuw studenten-volgsysteem (Van Zoggel, 2005).



Figuur 1: Chronologisch overzicht van de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen 1993- 2016

3.3 Van samenwerkingsplannen naar fusieplan

Na de eeuwwisseling versnelde de dynamiek in het hoger onderwijs door landelijke invoering van de bachelor-master-systematiek⁶. Hogescholen en universiteiten zouden vanaf het studiejaar 2002 overgaan op dit stelsel. UvA en HvA zagen het belang van strategische afstemming en gezamenlijk optreden daardoor groter worden. In 2001 kwamen de Colleges van Bestuur⁷ dan ook met een intentieverklaring voorsortierend op de stelselwijziging. In deze intentieverklaring wordt het voornemen geuit om van samenwerkingsinstituut door te gaan naar een instellingsfusie. Dit om “de maximale opbrengst van de onderlinge samenwerking te behalen” (*Intentieverklaring*, 2001, p. 4). Het domein waarop de veranderingen zich voordoen, zou volgens de Colleges van Bestuur inmiddels “te omvangrijk [zijn] geworden om daarop met partiële samenwerkingsprojecten effectief te kunnen sturen” (*Intentieverklaring*, 2001, p.4). De plannen rondom verdere intensivering van de samenwerking hadden niet langer betrekking op onderwijs alleen, maar gaan ook over mogelijkheden op het gebied van onderzoek en bedrijfsvoering. Het belang van de komende studentengeneraties stond bovendien in de intentieverklaring voorop:

“Beide instellingen voorzien nu in een breed spectrum van activiteiten [...] Beide instellingen bieden een navenant breed en gevarieerd opleidingsaanbod. Daarin door gebruikmaking van elkaars sterkten goede afstemming van nieuwe ontwikkelingen samenhang en transparantie brengen is voor komende studentengeneraties van groot belang.” (p. 9)

De bestuurders betogen in het stuk hun wens voor een fusie op het niveau van de uitvoerende organisatie (instellingenfusie):

“Als het bij een besturenfusie zou blijven, komt de afstemmingstaak te hoog in de organisatie te liggen met een sterke top-down-benadering als kenmerk. Dit zal leiden tot een overvloed van activiteiten voor het CvB en een optimaliseringsslag die weinig slagvaardig en flexibel is en op een te grote afstand van de operationele eenheden plaatsvindt. [...] Voor een goede optimaliseringsslag is het juist noodzakelijk verwante opleidingsactiviteiten in dezelfde organisatorische eenheid onder te brengen, dat wil zeggen in faculteiten met daaraan verbonden instituten.” (p. 20)

⁶ In 1999 ondertekende minister Loek Hermans van OCW namens Nederland de Bologna-verklaring, waarmee Europese landen overstappen op het Angelsaksische model van hoger onderwijs: het bachelor-master- PhD-systeem.

⁷ Voorzitter CvB van de UvA was op dat moment Sijbolt Noorda (hij volgde in 1999 Jankarel Gevers op, die in 1998 onverwacht overleed), voorzitter CvB van de HvA was Simon Korteweg.

Sijbolt Noorda (UvA) en Simon Korteweg (HvA) hadden ondertussen gesprekken met OCW over faciliterende wetgeving tussen universiteiten en hogescholen. De samenwerking zou moeten leiden tot een “goed geprofileerd, gedifferentieerd en goed afgestemd opleidingsaanbod” (*Intentieverklaring*, 2001, p.18). De nieuwe gefuseerde ‘Universiteit en Hogeschool Amsterdam’ (UHA) moet leiden tot een instelling die:

- een breed wetenschappelijk en beroepsgericht assortiment van bachelor- en masterprogramma’s biedt;
 - met een duidelijk profiel, onderscheiden naar doelgroep, doelstellingen, niveau en programma, zodat de (potentiële) student transparant keuzes kan maken, en zodanig onderling afgestemd dat studieloopbanen niet door onnodige scheiding van organisatieonderdelen wordt belemmerd.
- (p. 18)

Tegengeluid

Vanuit de Centrale Ondernemingsraad UvA werd niet onverdeeld positief gereageerd op de Intentieverklaring. De COR, met voorzitter Ben Wilbrink, betoogde dat bij de totstandkoming van de intentieverklaring de voordelen zijn beschreven, ervan uitgaande dat de fusie er komt. Dat had andersom moeten gebeuren wat betreft de COR. Samenwerking werd door de COR, zeker in het licht van de bachelor-master-structuur gezien als een “goede zaak” (Wilbrink, 2001, par. 7), maar fusie gaat veel verder. De COR beargumenteerde dat ten minste een haalbaarheidsstudie gedaan had moeten worden.

De COR was ervan overtuigd dat de fusie geen kwaliteitsvoordelen op zou leveren, laat staan voordelen die specifiek zijn voor een fusie en niet bijvoorbeeld door samenwerking kunnen worden verkregen:

“De intentieverklaring somt wel een reeks voordelen op, maar het gaat telkens om zaken die op het niveau van de instelling al gerealiseerd zouden kunnen of moeten zijn. De retorische vraag is dan waarom het in een complexere gefuseerde organisatie wel zou lukken om kwalitatief beter onderwijs aan te bieden als dat tot nu toe binnen de UvA niet is gelukt.” (Wilbrink, 2001, par. 7).

Collegevoorzitter Sijbolt Noorda reageerde in Folia op deze kritiek: “Als je de organisatorische scheiding handhaaft, zullen universiteiten en hogescholen blijven proberen op elkaars erf te komen. De scheiding HBO-WO laat bovendien allerlei onderwijslacunes in stand, die we met een fusie gemakkelijker kunnen oplossen” (Folia, 2001, als geciteerd in Hartgers, 2016, p. 11). Eind 2001 kwamen de beide Colleges van Bestuur dan ook met een Plan van aanpak ‘De route naar een fusie tussen UvA en de HvA’ geheten, waarin concrete acties worden voorgesteld om in 2003 toch tot een besturenfusie te komen en in 2005 een instellingenfusie te realiseren.

Vanuit de beide instellingen werd door zowel de centrale medezeggenschapsorganen als door de decanen van de UvA en de instituutsdirecteuren van de HvA kritisch gereageerd op dit voornemen⁸.

3.4 Geen fusie maar wel intensieve samenwerking

Het wetsvoorstel van minister Hermans waarmee instellingenfusies mogelijk zouden worden, sneuvelt echter in de Tweede Kamer, waardoor een instellingsfusie tussen UvA en HvA niet meer kon plaatsvinden. De plannen werden vervolgens in hoog tempo, wellicht met kritische reacties vanuit de medezeggenschap nog in het hoofd, met name op organisatorisch vlak bijgesteld. Een nieuw Plan van Aanpak 'Naar een intensieve en blijvende samenwerking' geheten, volgde zeer spoedig (25 juni 2002). De oprichting van de Universiteit Hogeschool Combinatie (UHCA) en de personele unie van Colleges van Bestuur en de Raden van Toezicht worden voorgesteld. Deze personele unie zou de vereiste innovatiekracht, bedrijfseconomische stabiliteit en strategische continuïteit beter kunnen waarborgen. Bestuurlijke integratie wordt daarvoor gezien als 'een noodzakelijke voorwaarde' (*Plan van aanpak*, 2002). Want, zo stelde men in het Plan van aanpak (2002) "De verregaande samenwerking die beoogd wordt, kan niet op basis van alleen afstemming gerealiseerd worden, maar vereist een krachtige, geïntegreerde aansturing". Het gezamenlijke bestuur moest "strategisch en actief interveniërend" (p. 6) kunnen optreden.

Wat volgde is een periode van kritische uitwisseling van standpunten tussen medezeggenschap en CvB⁹. De personele unie komt uiteindelijk op 1 september 2003 tot stand¹⁰, met als resultaat één CvB van UvA en HvA, bestaande uit voorzitter Sijbolt Noorda, rector magnificus Paul van der Heijden, vicevoorzitter Rob Scheerens en Ankie Verlaan.

⁸ Zoals ook te lezen in het Plan van aanpak: Naar een intensieve en blijvende samenwerking (2002): "Vanuit de beide instellingen is kritisch gereageerd op het vorige Plan van aanpak, zowel door de centrale medezeggenschapsorganen als door de decanen van de UvA en de instituutsdirecteuren van de HvA. Deze reacties zijn mede aanleiding geweest om het Plan van aanpak te herzien". (p. 1)

⁹ De correspondentie tussen de medezeggenschap UvA en het College van Bestuur is rond 2002 zeer scherp te noemen. De kern van de zorgen vanuit de medezeggenschap leek vooral te liggen in de constante twijfel die de medezeggenschap voelde over de mate waarin het College van Bestuur de plannen doordacht zou hebben. Formeel is er nooit een instemmingsmoment geweest en hebben de Raden dus nooit op een formele manier de plannen goedgekeurd of afgewezen. In de vergaderingen van de medezeggenschap blijft ook in de jaren daarna veel aandacht voor de samenwerking tussen de UvA en HvA, zo blijkt uit de jaarverslagen van de beide instellingen.

¹⁰ Dit is meer dan een half jaar later dan de planning die in het Plan van Aanpak gepresenteerd werd "het streven is uiterlijk per 1 november 2002 een personele unie te realiseren van de Raden van Toezicht van de HvA en de UvA en uiterlijk 1 januari 2003 een personele unie van de Colleges van Bestuur van de HvA en de UvA" (*Plan van aanpak*, 2002, p. 7).

Door verzet van de medezeggenschap komt er geen personele unie van de Raden van Toezicht maar werden er, bij wijze van compromis¹¹, twee afzonderlijke Raden van Toezicht benoemd die functioneren onder leiding van één voorzitter namens beide instellingen¹².

In de periode die volgde, werd gewerkt aan de totstandkoming van professionele academies binnen de gemeenschappelijke regeling UHCA. Deze academies zouden zowel met VWO als HAVO/MBO toegankelijk zijn en hierin zouden nieuwe bachelorprogramma's met een beoogd civiel (eind)effect worden ontwikkeld. Deze zouden directe doorstroming naar minimaal één academisch master-programma mogelijk maken zoals te lezen in de notitie 'Tien jaar institutionele samenwerking' geschreven door Arne Brentjes, die in 2013 is vastgesteld door het College van Bestuur.

De samenwerking werd in eerste instantie door een klein projectteam op centraal niveau gecoördineerd dat rechtstreeks onder het College van Bestuur stond (*Coördinatie Samenwerking UvA*, 2007). Informatica, Mondzorg, Rechten, Verpleegkunde, PABO, Urban management, Sociologie en Toegepaste Psychologie verkenden in deze periode de grenzen van de binariteit voor hun discipline (*Tien jaar institutionele samenwerking*, 2013). De nadruk van het beleid van het College van Bestuur lag op "geleidelijkheid, voorwaarden scheppen, verankeren en organisch naar elkaar toegroeien"¹³ (*Tien jaar institutionele samenwerking*, 2013, p. 5). Het College van Bestuur heeft met andere woorden een nadrukkelijk ondersteunende rol bij de totstandkoming van samenwerkingsvormen, stuurt daarin niet en heeft zeker geen 'actief interveniërende' houding zoals eerder werd omschreven in het Plan van Aanpak. Het adagium lijkt te zijn dat initiatieven bottom-up moeten ontstaan, en dat het College samenwerking niet wenst te beïnvloeden, te bevorderen en uit te dragen, omdat dit niet zou passen bij een sterk gedecentraliseerde omgeving.

3.5 Veranderingen binnen het bestuur en samenwerkingen door het land heen

In 2006 eindigde het voorzitterschap van Sijbolt Noorda en droeg hij het stokje over aan Karel van der Toorn. CvB-leden Rob Scheerens en Ankie Verlaan traden niet veel later ook terug. In 2007 was er dan ook een volledig nieuw College van Bestuur¹⁴. De bestuurders luidden hun periode in met een gezamenlijke toekomstvisie ('*Toekomstvisie bij de Instellingsplannen van de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam 2007-2010*'), passend bij de afzonderlijke instellingsplannen van UvA en HvA. De samenwerking ging onder leiding van Karel van der Toorn over in uitvoering in deelprojecten in lijn- en staforganisatie; de projectorganisatie werd opgeheven.

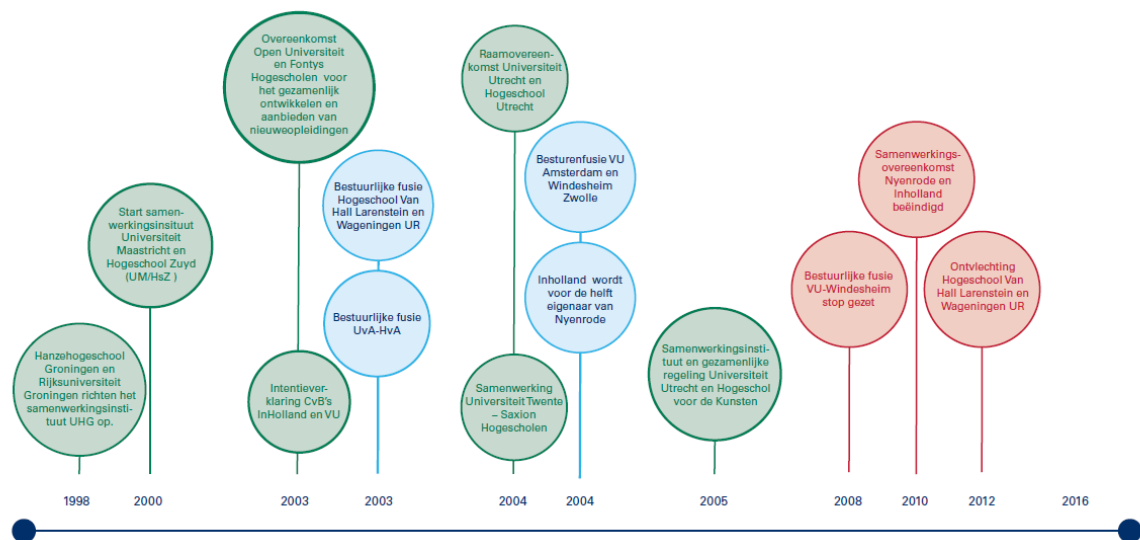
¹¹ De dubbelfunctie van de voorzitter is niet wat de medezeggenschap adviseerde in de Gemeenschappelijke Vergadering (GV). Collegevoorzitter Noorda noemt de gedeeltelijke overlap in Folia echter "niet meer dan logisch, nu de UvA en de HvA ook veel gemeenschappelijke agendapunten hebben" (Folia, 2003, als geciteerd in Hartgers, 2016, p. 14).

¹² Nb: De Raden hebben sindsdien gezamenlijk vergaderd, gezamenlijk commissies gevormd en in nagenoeg alle opzichten als één Raad van Toezicht voor beide instellingen gefunctioneerd (*Tien jaar institutionele samenwerking*, 2013).

¹³ Citaat uit 'Tien jaar institutionele samenwerking'; dit had tien jaar later tot gevolg "dat de samenwerking onderwijs-inhoudelijk nog niet veel intensiever lijkt te zijn geworden, afgezien van de succesvolle start van de 'universitaire pabo' en de aanstelling van dubbel-benoemde lectoren (UvA-HvA)" (*Tien jaar institutionele samenwerking*, 2013).

¹⁴ Dit driekoppige College van Bestuur bestond naast voorzitter Karel van der Toorn uit Paul Doop en Dymph van den Boom.

Landelijk werden er in de periode vanaf 1998 tot 2004 onder meer vanwege de opkomst van de invoering van het bindend studieadvies (BSA) steeds meer (formele) contacten gelegd tussen hogeronderwijsinstellingen om de doorstroom van studenten van het WO naar het HBO en andersom te bevorderen. Enkele van deze fusies worden na enige tijd ook weer ontbonden, zie figuur 2¹⁵.



Figuur 2: Een greep uit landelijke samenwerkingsverbanden van 1998 tot 2016

¹⁵ Een bekend voorbeeld zijn de VU Amsterdam en Windesheim Zwolle die hun in 2004 gerealiseerde constructie in 2008 verlieten. Zie hiervoor ook de casusbeschrijving aan het einde van dit hoofdstuk.

3.6 Toenemende (publieke) spanningen

Ondertussen veranderde de context van het hoger onderwijs steeds meer. Aan de ene kant namen de studentenaantallen in het hoger onderwijs gestaag toe, terwijl er aan de andere kant een focus kwam op studiesucces en verhoging van het studierendement¹⁶. Met het bindend studieadvies (BSA), de prestatieafspraken en de (tijdelijke) invoering van langstudeerboete werd langstuderen ontmoedigd. Hierop volgde meer recent de vervanging van de studiefinanciering voor het leenstelsel. Met name aan UvA kant leidde de afkeer van dit zogenoemde rendementsdenken gecombineerd met de heersende onvrede over onvoldoende betrokkenheid van het CvB en gebrekkige transparantie over hun besluitvorming tot grote spanning, uitmondend in de veelbesproken Maagdenhuisbezetting van 2015. Namens het CvB reageerde Louise Gunning als voorzitter met een tienpuntenplan voor de UvA (*Brief CvB d.d.10 maart, 2015*). Zij schrijft hier:

“Op zoek naar de kern van de kritiek bleken de zorgen divers en van verschillende intensiteit, afhankelijk van faculteit, discipline of functie van de medewerkers en studenten met wie we spraken. Niettemin is er naar ons idee wel een gemeenschappelijke noemer: het gevoel gaandeweg het hart van de universiteit kwijt te raken.”¹⁷ (p. 1)

Toen het in april 2015 tot een gedwongen ontruiming van het Maagdenhuis kwam, en de CSR en COR in de hierop georganiseerde Gezamenlijke Vergadering oordeelden dat zij het College van Bestuur in de huidige samenstelling niet in staat achtten om in samenwerking met de academische gemeenschap vorm te geven aan de koers van de UvA, legde Louise Gunning haar functie neer¹⁸. Tijdens het hierop volgende benoemingsproces voor een nieuwe voorzitter en rector, verenigden de decanen van de UvA, de COR en de CSR zich en schreven zij een ‘brandbrief’ aan de Raad van Toezicht waarin zij hun zorgen uiten over besturing van de UvA-HvA-combinatie, gelet op de omvang: “Het is onze overtuiging dat de span of control – 80.000 tot 90.000 studenten, circa 9.000 medewerkers en een budget van ruim 1,1 miljard – veel te groot, en de problematiek veel te omvangrijk is” (*Brief aan voorzitter RvT d.d. 8 april, 2016*).

¹⁶ Anno 2012 is de HvA de grootste hogeschool van Nederland met ruim 45.000 studenten (OCW, 2012), de UvA telt op dat moment ruim 30.000 studenten (*Jaarverslag Universiteit van Amsterdam 2012, 2012*).

¹⁷ Ook de medewerkers van de HvA krijgen een brief van het CvB waarin geschreven staat:

“Als medewerker van de HvA vraagt u zich waarschijnlijk af of we ook binnen de HvA zaken opnieuw gaan doordenken en vormgeven? Ja, dat willen we ook binnen de hogeschool gaan doen [...] wel worden sommige zaken bij de HvA op een andere manier of op een ander moment aangepakt dan bij de UvA, omdat er verschillen zijn tussen beide instellingen.”

¹⁸ De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) van de HvA had eerder wel de steun voor het voltallige College van Bestuur uitgesproken (*Jaarverslag Universiteit van Amsterdam 2014, 2014*, p. 11).

Ook wijzen zij op onvrede over de bestuurlijke samenwerking destijds vormgegeven in de personele unie:

“Een kwestie die al jarenlang onderhuids voortwoekert aan de UvA en de HvA is de zogenaamde bestuurlijke unie. De universiteit en de hogeschool zijn twee organisaties die op het eerste gezicht misschien complementair lijken, maar bij nadere analyse twee totaal verschillende missies, type problemen en uitvoeringsstrategieën blijken te hebben” (*Brief aan vz. RvT d.d. 8 april, 2016*)

De samenwerking wordt als ‘gepruts’ getypeerd en van de oorspronkelijke doelstellingen zou maar weinig terecht zijn gekomen. De decanen van de HvA reageerden niet veel later in een brief aan de Raad van Toezicht waarin zij toelichten “ervoor [te] kiezen het primaire proces van onze hogeschool op de eerste plaats te stellen”. Zij achten bestuurlijke discussies en constructies daaraan ondergeschikt (*Brief decanen HvA RvT, 2016*).

Op bestuurlijk niveau leek de behoefte aan meer samenwerking tussen de UvA en HvA juist toe te nemen, met uitbreiding van de VU waarmee regelmatig overleg plaatsvond op bestuurlijk niveau¹⁹. Een gezamenlijk visiedocument van de drie instellingen, dat aan ieders afzonderlijk Instellingsplan zou worden toegevoegd, werd echter door de medezeggenschap geblokkeerd²⁰. Het niet gepubliceerde gezamenlijke document omschreef de toekomstplannen voor de Amsterdamse Academische Alliantie, het samenwerkingsverband van de Amsterdamse universiteiten en hogescholen. De drie instellingen schrijven “Wij zouden, kortom, willen dat er in Amsterdam één open onderwijs- en onderzoeksruimte bestaat die naadloos aansluit bij de behoeftes van studenten, docenten, onderzoekers, bedrijven en de stad” (*Concept gezamenlijk hoofdstuk tbv IP HvA, UvA, VU, 2015, p.2*). De bestuurlijke constructie is overigens volgend in plaats van leidend: “Het is niet onze bedoeling instellingen samen te voegen: de eigen identiteit van de instellingen blijft overeind” (*Concept gezamenlijk hoofdstuk tbv IP HvA, UvA, VU, 2015, p.9*).

3.7 Naar een evaluatie

Ook in de media bleef het onrustig rondom de samenwerkingsconstructie: verscheidende malen verschenen (uitgesproken) meningen over de samenwerking. In mei 2016 zette het College van Bestuur op verzoek van de RvT's stappen om tot een evaluatie te komen, met als doel nog in 2016 de bestuurlijke besluitvorming over de bestuurlijke fusie rond te hebben.

¹⁹ NB: In mei 2012 werd een intentieverklaring getekend door de VU en UvA, gericht op intensivering van hun samenwerking middels de Amsterdam Academische Alliantie (Missie, kernwaarden en ambities, para. 5). UvA en VU streefden met deze alliantie na “dat verdere bundeling van krachten leidt tot een sterkere positie in de (inter)nationale onderzoekswereld en een kwaliteitsimpuls geeft aan onderwijs en onderzoek bij beide universiteiten”. Later breidt de alliantie zich uit in een samenwerking tussen UvA, VU, HvA en de umc's.

²⁰ De HvA medezeggenschap stemt in met dit document, maar de raden van UvA en VU niet, het hoofdstuk komt dan ook niet terug in de instellingsplannen.

Casus: Fusie VU-Windesheim (2000-2008)²¹

Aan het besluit tot een fusie tussen VU en Windesheim is eind jaren negentig de zogenaamde SCHO-periode vooraf gegaan. SCHO stond voor 'Samenwerking christelijk hoger onderwijs'. Aan het SCHO namen deel de Ichthus hogeschool in Rotterdam (later opgegaan in InHolland), de Hogeschool Holland in Diemen (idem), Windesheim, de Christelijke Hogeschool Noord Nederland in Leeuwarden en de VU. Vergelijkbare redenen als die bij UvA en HvA speelden lagen daaraan ten grondslag. De samenwerking ketste echter af op de onwillige houding van de toenmalige voorzitter van de Hogeschool Holland in Diemen. De Hogeschool Windesheim zocht toen toenadering tot de VU, met name omdat het College van Bestuur van Windesheim zich realiseerde dat voor het ontwikkelen van een goed masteraanbod een alliantie met een universiteit nodig was. Dat de samenwerking zich langs denotatieve lijn ontwikkelde is geen toeval.

Als doelstellingen formuleerde het CvB, dat vanaf 2002 een CvB VU-Windesheim i.o. was:

1. Voorbereiding fusie van rechtspersonen en afstemming op het niveau van de RvT's;
2. Voorbereiden instellingenfusieplan;
3. Overleg met faculteiten en opleidingen over de wijze waarop in concrete projecten vorm gegeven kan worden aan de integrale universiteit.

De voorbereiding van de instellingsfusie had al eerder vorm gekregen: er werd een fusieorganisatie ingericht en een organisatiemodel ontwikkeld. Dit model ging uit een ordening van het primaire proces in zeven domeinen. Onder een domein verstond men een verzameling van verschillende onderdelen, verspreid over twee locaties en met ieder een eigen relatie met de omgeving. De kern werd gevormd door één of meer expertisegroepen die de expertise in het hart van het domein vertegenwoordigden. Uitvoering van activiteiten zou plaatsvinden in marktgroepen die zich op de doelgroepen richtten die vanuit het domein werden bediend. Domeinen moesten het voertuig worden voor het vernieuwingsproces.

Tegen dit model ontstond al snel weerstand, in bijzonder bij de decanen van de VU en in mindere mate bij de directeurs van Windesheim. Er was vrees voor herverkaveling tussen de locaties en vanuit de VU voor het academisch karakter van de opleidingen. Op instigatie van de rector werd gas teruggenomen en werd het proces en draagvlakverwerving voorop gezet. Intussen werd stevig ingezet op de bestuurlijke fusie. Bij Windesheim werd de toenmalige stichting omgezet in een vereniging die vervolgens moet indalen in de Vereniging VU om de bestuurlijke fusie mogelijk te maken.

²¹ Deze casusbeschrijving is gebaseerd op een evaluatie van dr. J. Siersma (2008) en een interview met drs. R.M. Smit (vm voorzitter CvB VU-Windesheim).

Per 1 januari 2004 werd een gezamenlijke CvB geïnstalleerd en werd de Raad van Toezicht van VU en Windesheim (en VUmc) eveneens samengevoegd onder leiding van voorzitter Pieter Bouw. Portefeuilles in het CvB werden over de grenzen van de instellingen verdeeld. Gezien de fysieke afstand tussen Amsterdam en Zwolle was dat een uitdaging, die met name voor Windesheim gevolgen had.

In het voorjaar van 2005 werd de fusieorganisatie ontbonden; in november 2005 treedt de nieuwe voorzitter van het CvB, René Smit, aan. Hij constateerde dat de fusie stagneert en acht ingrijpen in het proces nodig. Portefeuilles worden in het vervolg verdeeld per instelling en er ontstaan in 2006 'informele CvB-overleggen' per instelling. Er komt een stevig werkprogramma, echter uitgaande van twee aparte instellingen die op onderdelen samenwerken. Genoemd werden onder andere: Ingedaalde premastertrajecten, een honours college in Zwolle, verbinden van lectoraten met onderzoekszwaartepunten in Amsterdam en promotietrajecten voor medewerkers van Windesheim. Inmiddels ging echter het tempo eruit en had de samenwerking nog maar beperkt effect. Bij de VU verwerd de eerdere weerstand tot onverschilligheid. De projectorganisatie was al eerder ontbonden en de bestuurlijke sturing op het proces was beperkt.

Begin 2008 constateert de voorzitter CvB dat er reden is opnieuw naar de bestuurlijk fusie te kijken. Er wordt geconcludeerd dat de constructie niet meer werkt en de toegevoegde waarde ontbreekt. Belangrijke bijkomstigheid is dat Windesheim geen krachtig geleide organisatie meer is en dat beide instellingen intussen ook met andere partners in gesprek zijn. Medio 2008 wordt de bestuurlijke fusie ontbonden en krijgt Windesheim een eigen (nieuw) CvB. Windesheim blijft in de Vereniging VU-Windesheim en vormt met het CvB VU en de RvB VUmc het Algemeen Bestuur van de Vereniging VU-Windesheim.

De inhoudelijke samenwerking gaat op onderdelen verder, maar beide partijen zoeken ook anderen op. Het door René Smit gevreesde risico elkaar kwijt te raken bleek reëel. Eind 2013 verlaat Windesheim ook de Vereniging VU-Windesheim die vanaf dat moment verder gaat als de VU Vereniging.

hoofdstuk

4

Aanpak van het onderzoek



4. Aanpak van het onderzoek

4.1 Vraagstelling

De vraagstelling die de opdrachtgever heeft meegegeven voor de evaluatie, kent de volgende vier hoofdonderdelen:

1. Doelstellingen beoogd met de bestuurlijke intensieve samenwerking tussen UvA en HvA;
2. Realisatie doelstellingen en samenwerkingsverbanden, evaluatie nut en noodzaak personele unie CvB's;
3. Resultaten integratie dienstverlening;
4. Vaststellen gewenste vorm van samenwerking in de komende tien jaar.

Voor inzicht in de complete vraagstelling zoals de opdrachtgevers die in de door hen verstuurd offerteuitvraag heeft opgenomen, zie bijlage 1 en 2.

4.2 Onderzoeksaanpak

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, is een brede onderzoeksaanpak uitgewerkt. Deze aanpak is in overleg met de Begeleidingscommissie bijgesteld; een onderdeel (toekomst gezamenlijke diensten) is apart door Deloitte uitgevoerd.

De opdrachtverlening voor de evaluatie heeft met enige vertraging 24 juni plaatsgevonden, de feitelijke start vond iets eerder plaats. Op dat moment is direct en met extra capaciteit vanuit Berenschot met de uitvoering van de onderzoekswerkzaamheden begonnen. De gestelde deadline voor het onderzoek is op 1 september 2016 blijven staan. Het gevolg hiervan is dat de onderzoekswerkzaamheden in 10 weken uitgevoerd zijn. Mede vanwege de zomerperiode was niet mogelijk alle gewenste respondenten binnen de periode van het uitvoeren van de evaluatie te spreken.

Hieronder staan in hoofdlijnen de onderdelen van de uiteindelijk toegepaste onderzoeksaanpak toegelicht. In bijlage 3 is een uitgebreide toelichting hierop opgenomen.

4.2.1 Bronnenonderzoek

De UvA en HvA hebben na de start van het project op ons verzoek de voor de evaluatie meest relevante documentatie (bronnen) compleet aangeleverd. Deze documentatie is allereerst bestudeerd om tot een historische schets en analyse te komen van wat de oorspronkelijke doelstellingen waren bij de bestuurlijke samenwerking. Daarnaast is de documentatie geanalyseerd op informatie over de realisatie van deze doelstellingen.

Vanwege de beperkte doorlooptijd die voor de evaluatie beschikbaar was (zie einde van deze paragraaf), is de inhoud van het onderzoek beperkt tot informatie uit documentatie op het niveau van de twee instellingen, en kon er geen documentatie bestudeerd en opgenomen worden op faculteits- en/of opleidingsniveau. In bijlage 13 hebben we een volledig overzicht opgenomen van de bestudeerde documenten.

4.2.2 Dataverzameling

Berenschot heeft direct na de start van het project en in nauw overleg met de opdrachtgevers en de Begeleidingscommissie een gegevensformat ontwikkeld. Dit format bestaat uit 36 output- en resultaatindicatoren met als doel de realisatie van de doelstellingen die in 2002/2003 zijn geformuleerd rondom de samenwerking tussen UvA en HvA, voor zover mogelijk, meetbaar te maken. In paragraaf 4.4 is hierop een nadere toelichting opgenomen. Het definitieve gegevensformat (en dus de 36 indicatoren) is door de Begeleidingscommissie vastgesteld, tevens is dit volledig gegevensformat te vinden in bijlage 5. Op basis van het vastgestelde gegevensformat heeft de dataverzameling op de indicatoren plaatsgevonden. Deze is hoofdzakelijk uitgevoerd door medewerkers en onderzoekers van UvA-HvA, Berenschot heeft daarbij de kwaliteit van de aangeleverde dataverzameling beoordeeld.

4.2.3 Benchmarking Berenschot en analyses UvA-FEB op CBS-onderwijsgegevens

Berenschot heeft, nadat de data op de verschillende indicatoren beschikbaar waren, hierop een analyse uitgevoerd. Op onderdelen zijn de uitkomsten voor de samenwerking UvA en HvA vergeleken met gegevens van andere universiteiten en hogescholen in Nederland. Wat betreft de indicatoren die raken aan de doelstelling rondom de gezamenlijke voorzieningen en diensten is gebruik gemaakt van gegevens uit de benchmark van Berenschot over het hoger onderwijs in Nederland. Voor wat betreft de resultaatindicatoren rondom doorstroom van studenten tussen UvA en HvA data, heeft UvA-FEB in nauw overleg met Berenschot een aantal bewerkingen uitgevoerd op bij het CBS beschikbare onderwijsgegevens.

In overleg met onderzoekers van UvA-FEB hebben wij besloten in analyses op inschrijvingen voor studies data over het collegejaar 2015-2016 buiten de analyse te laten²². Ten tijde van de datalevering/analyses betrof het hier nog een lopend collegejaar, waardoor CBS-cijfers nog niet als 'stabiel' beschouwd kunnen worden.

²² Uit een vergelijking van de FEB cijfers met KUO bestaat het vermoeden dat de analyse op 2014-2015 ook niet volledig is (effect circa 7%).

4.2.4 Surveys onder medewerkers en studenten

In juli 2016 zijn er, aanvullend op de hierboven beschreven interne dataverzameling, zeven korte surveys uitgezet onder groepen medewerkers en studenten van HvA en UvA die ieder vanuit een eigen perspectief een beeld zouden moeten hebben van het doelbereik van de bestuurlijke samenwerking. De volgende groepen zijn benaderd:

- Alle studenten die in juni 2016 studeerden aan de HvA, maar in het verleden (teruggekeken tot 2007) aan de UvA gestudeerd hebben (n=1.354);
- Alle studenten die in juni 2016 studeerden aan de UvA, maar in het verleden (teruggekeken tot 1992) aan de HvA gestudeerd hebben (n=1.224);
- Alle lectoren binnen HvA (n=44);
- Alle opleidingsmanagers HvA (n=7);
- Alle opleidingsdirecteuren UvA/HvA (n=22);
- Alle Hoogleraren en Universitair Hoofddocenten (UHD's) binnen UvA (n=615). Bijzonder hoogleraren en universiteitshoogleraren zijn niet geselecteerd²³;
- Alle Hoogleraren binnen AMC (n=185). Bijzonder hoogleraren zijn niet geselecteerd.

Voor alle surveys geldt dat onderzoekers van de UvA-HvA een eerste versie van de te hanteren vragenlijst hebben opgesteld. Berenschot heeft hierop aanpassingen voorgesteld, die zijn doorgevoerd. De uiteindelijk ingezette vragenlijsten bevatten vragen in relatie tot een aantal indicatoren uit het gegevensformat (zie hiervoor) waarvoor geen andere bron beschikbaar was. Daarnaast zijn de surveys benut om deze groepen respondenten vragen voor te leggen over hun tevredenheid met gemeenschappelijke voorzieningen en diensten van UvA en HvA. Om onderzoeksbelasting onder studenten te voorkomen, is alleen onder de hierboven genoemde studenten van HvA en UvA geënquêteerd over de tevredenheid met gemeenschappelijke studentenvoorzieningen. In het algemeen geldt ook dat de vragenlijsten kort zijn gehouden om de onderzoeksbelasting laag te houden en de deelnamebereidheid aan de surveys te verhogen.

Alle surveys zijn voor de start van de zomervakantie uitgevoerd en nog afgerond, hiermee is gepoogd de respons te maximaliseren. Een overzicht van de behaalde respons op de surveys is opgenomen in bijlage 3. Belangrijkste conclusie die daaruit te trekken is dat de respons onder lectoren en opleidingsdirecteuren relatief hoog was, terwijl die onder de universitair hoofddocenten en de hoogleraren juist relatief laag was. Door de korte doorlooptijd van de evaluatie was het niet mogelijk een non-responsanalyse uit te voeren en we hebben dus ook niet kunnen vaststellen of er sprake is van selectieve non-respons. Door deze beperking moeten de uitkomsten van de surveys als exploratief gezien worden.

²³ Universiteitshoogleraren zijn hoogleraren die niet in een faculteit zijn ondergebracht. Het betreft hier een kleine groep van ongeveer 5 personen.

4.2.5 Interviews

In totaal zijn 18 individuele en 10 groepsinterviews gehouden met voor de evaluatie relevante partijen. De respondentkeuze is in overleg met de Begeleidingscommissie gemaakt, maar Berenschot heeft uiteindelijk de definitieve keuzes hierin kunnen maken. De volgende (groep)interviews zijn gehouden:

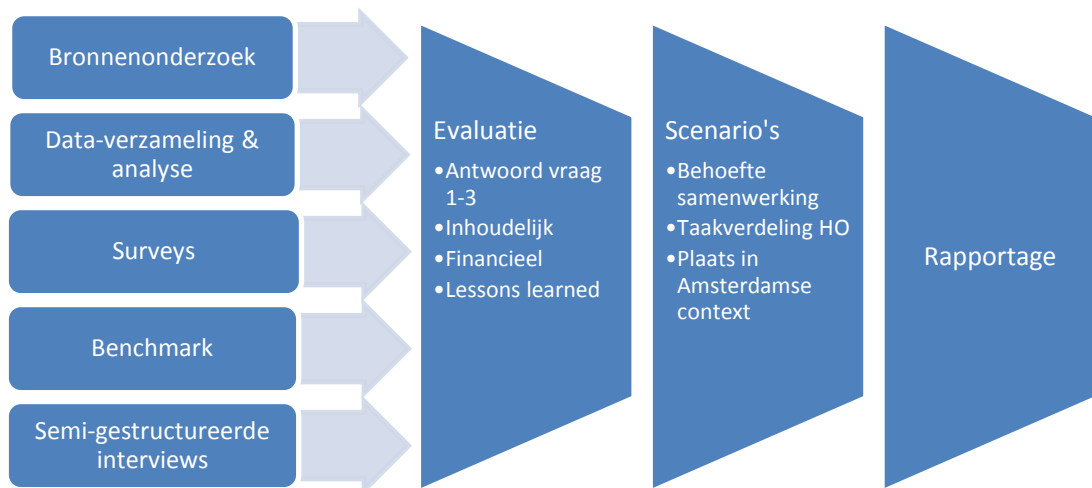
- (bestuurlijk) betrokkenen binnen en buiten UvA en HvA;
- groepsinterviews met decanen van UvA en HvA, per instelling;
- focusgroepen met afgevaardigden uit verschillende faculteiten van beide instellingen, geclusterd naar inhoudelijke domeinen, voorgedragen door decanen;
- individuele interviews met oud-bestuurders en andere betrokkenen;
- individuele interviews met dienstdirecteuren.

De interviews zijn gehouden aan de hand van een topiclijst. Per interview is bepaald op welke onderwerpen de betrokken respondent(en) informatie kunnen aanleveren. De (groeps-)interviews zijn afgenomen in de maanden juli en augustus. De vakantieperiode heeft de beschikbaarheid van respondenten beïnvloed, waardoor sommige respondenten niet of later dan gewenst zijn geïnterviewd, zoals de focusgroep Gezondheid. In de bijlage 4 is een overzicht opgenomen van de geïnterviewden.

4.3 Data-analyse en uitwerken toekomstscenario's

Op basis van de hiervoor beschreven onderzoekswerkzaamheden ontstond een afdoende set aan data om de drie ex postevaluatievragen te kunnen beantwoorden. Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van triangulatie. Dat wil zeggen dat verschillende kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelmethodeën zijn gecombineerd om gegevens te verzamelen om tot een beter antwoord te komen op de evaluatievragen. In de analysefase zijn de met de verschillende dataverzamelmethodeën verzamelde gegevens met elkaar in verband gebracht en in onderlinge samenhang geanalyseerd. Op basis van de totaal-analyse zijn we ook op hoofdlijnen tot een uitwerking gekomen van ingrediënten voor toekomstige keuzes van de toekomstige samenwerking tussen de beide instellingen en zijn hiervan op een aantal terreinen de consequenties geschetst.

De verschillende instrumenten die zijn ingezet, zijn in figuur 3 schematisch weergegeven.



Figuur 3: Verschillende instrumenten die ingezet zijn

4.4 Meetbaar maken van doelstellingen

UvA en HvA hebben in 2002-2003 een aantal doelstellingen geformuleerd die behaald zouden moeten worden met de beoogde bestuurlijke samenwerking tussen beide instellingen. Kern van de evaluatie van deze samenwerking is dan ook of deze doelstellingen behaald zijn in de afgelopen dertien jaar. Probleem is echter dat alle initiële doelstellingen destijds niet meetbaar zijn beschreven. Het evalueren op doelstellingen die niet meetbaar zijn geformuleerd levert in de praktijk een belangrijke beperking op. Evaluatoren kunnen dan namelijk alleen tot een kwalitatieve beoordeling op de realisatie van doelstellingen komen. In afstemming met de Begeleidingscommissie is er daarom toe besloten te proberen om tot een kwantitatief beeld te komen van de realisatie van de doelstellingen. Hiertoe heeft Berenschot bij elke afzonderlijke doelstelling een aantal meetbare output- en prestatieindicatoren geformuleerd die logisch afleidbaar zijn uit de kwalitatief geformuleerde doelstellingen.

Voor de prestatie-indicatoren is vooraf ook beschreven in welke richting deze indicatoren zich over de afgelopen jaren ontwikkeld zouden moeten hebben, om te spreken van doelrealisatie. De indicatoren en de verwachte ontwikkelrichting zijn vervolgens voorgelegd aan de Begeleidingscommissie. Dit heeft tot bijstellingen en aanscherpingen geleid. De 36 uiteindelijke indicatoren en verwachte ontwikkelingsrichtingen zijn door de de Begeleidingscommissie vastgesteld. In voorgaande paragraaf is al aangegeven dat op basis van het gegevensformat met deze indicatoren de gegevensverzameling heeft plaatsgevonden. Het overzicht van de 36 indicatoren is, zoals eerder vermeld, opgenomen in bijlage 5.

4.5 Rol Begeleidingscommissie

Bij de uitvoering van de evaluatiewerkzaamheden is intensieve begeleiding geweest vanuit de Begeleidingscommissie. In de Begeleidingscommissie is ook de medezeggenschap vertegenwoordigd. In bijlage 15 is een overzicht opgenomen van de leden van de Begeleidingscommissie. Gedurende de gehele looptijd van de evaluatie heeft vijf keer een terugkoppeling aan en overleg met de Begeleidingscommissie plaatsgevonden.

hoofdstuk

5

Onderwijs



5. Onderwijs

5.1 Intentie

De startnotitie van 1997 'UvA-HvA: Institutionele samenwerking' maakt duidelijk dat de samenwerkingsplannen in eerste instantie vooral betrekking hadden op verbetering van het onderwijs. De besturen schrijven dat zij zich "dienen te bezinnen op hun verhouding tot de samenleving, tot elkaar en tot hun studenten. De consequenties van die herbezinning zullen vooral tot uitdrukking moeten komen in het onderwijs" (*UvA-HvA: Institutionele samenwerking*, 1997, p. 5). De doelstellingen die in samenhang gerealiseerd zouden moeten worden door de (institutionele) samenwerking²⁴ tussen de UvA en de HvA zijn in 1997 als volgt geformuleerd:

"Het tot stand brengen van een situatie waarin studenten van beide instellingen **meer doorstroommogelijkheden** hebben naar opleidingen van de (andere) instelling. Als eerste stap zou daartoe het [oriëntatiejaar] zó moeten worden uitgebouwd dat het de propedeutische fasen van (nagenoeg) alle opleidingen van beide instellingen omvat. Daarnaast moet worden gewerkt aan verdergaande professionalisering van de studiekeuze-ondersteuning en verwijzing en het versterken van de rol van docenten in dat proces."

Het **aanbieden van nieuwe opleidingen** en het **innoveren van bestaand onderwijsaanbod** in reactie op behoeftes in de samenleving en vragen van studenten. Het nieuwe aanbod moet gericht zijn op terreinen in de samenleving waar een andere differentiatie dan uitsluitend het onderscheid HBO-WO wenselijk is.

In 2001 wordt in de intentieverklaring geschreven dat de dan voorgestelde fusie zal moeten leiden tot een instelling, die

- een breed wetenschappelijk en beroepsgericht assortiment van bachelor- en masterprogramma's biedt;
- met een duidelijk profiel, onderscheiden naar doelgroep, doelstellingen, niveau en programma, zodat de (potentiële) student transparante keuzes kan maken, en zodanig onderling afgestemd, dat studieloopbanen niet door onnodige scheiding van organisatieonderdelen worden belemmerd.

²⁴ Er was in 1997 nog geen samenwerkingsvorm gekozen om deze doelen tot stand te laten brengen. In het document wordt echter beargumenteerd dat samenwerken "alleen kansrijk is wanneer er sprake is van één bestuurlijke eenheid, waarin al deze samenwerkings- en vernieuwingsprojecten kunnen worden ondergebracht en aangestuurd" (p. 18).

In 2016 zijn deze twee doelstellingen uit 1997 in de opdracht vanwege de evaluatie samenwerking UvA-HvA aan het externe bureau als volgt geformuleerd:

- a. **Het bevorderen van doorstroommogelijkheden van studenten tussen de beide instellingen van HvA>UvA en van UvA>HvA door:**
 - i. Opzetten van gezamenlijk oriëntatiejaar en het zo vroeg mogelijk – bij voorkeur aan het begin van de opleiding – bepalen welk leertraject het beste bij een student past.
 - ii. Focus op aansluiting HBO-bachelor op een WO-master via een ingedaalde HBO-minor. Het selecteren van bachelorstudenten met de juiste ambities en competenties, zodat zonder tijdsverlies en met een hogere slagingskans/slagingspercentage een mastertitel behaald kan worden.
 - iii. Oprichting van de UHCA met professionele academies die zowel voor VWO als havo/mbo toegankelijk zouden zijn voor te ontwikkelen bachelorprogramma's met een duidelijk civiel eindeffect en directe doorstromingsmogelijkheden naar masters.
- b. **Het gezamenlijk aanbieden van een volledig portfolio van product/markt combinaties van hoog niveau door het aanscherpen van binariteit en daarmee het tegengaan van concurrentie tussen UvA en HvA door:**
 - i. Het aanbieden van nieuwe opleidingen en het innoveren van het bestaande onderwijsaanbod op basis van een andere differentiatie dan uitsluitend het HBO-WO onderscheid. Dit “zorgvuldig afgestemde aanbod” (i.e. het portfolio) jaarlijks vast te stellen voor de UvA-HvA combinatie.
 - ii. Afspraken te maken over het niet ontwikkelen van HBO-masters op terreinen die het WO al heeft.
 - iii. Het (gezamenlijk) opzetten van post-WO en post-HBO bijscholingstrajecten.

UvA en HvA hebben in aanvulling hierop door de jaren heen in de afzonderlijke Instellingsplannen hun visie en ambities geformuleerd. Daarin onderstrepen zij de unieke positie die zij door deze samenwerking zouden hebben als het gaat om het aanbieden van onderwijs.

5.1.1 Bevorderen van grensverkeer tussen de HvA en UvA

Ontwikkeling operationaliseringsplannen

Het bevorderen van grensverkeer tussen de beide instellingen (dat wil zeggen zowel doorstroom van de UvA naar de HvA als van de HvA naar de UvA) werd rond 2007 nog steeds beargumenteerd vanuit de intentie om de student te ondersteunen het maximale uit zichzelf te halen. Ook in 2011 kwam dit terug in het instellingsplan: “UvA-HvA met inbegrip van AMC en ACTA bieden een transparant systeem van doorstroommogelijkheden waardoor de kans op studiesucces en intellectuele ontplooiing voor iedere student optimaal is” (*Instellingsplan van de UvA 2011-2014, toekomstvisie 2020*). Om de doorstroommogelijkheden tussen HvA en UvA te bevorderen werden verschillende operationaliseringplannen ontwikkeld.

Zo ontstond in 2007 het plan een uniform jaarrooster te maken, zodat studenten gebruik zouden kunnen maken van een groter onderwijsaanbod.

Het schakelen tussen de dertien type opleidingen van destijds zou dan soepeler moeten verlopen. Hierop aansluitend bestond het voornemen de aanmeldprocedures- en termijn te uniformeren en een nieuw informatiesysteem voor studenten van UvA en HvA in gebruik te nemen²⁵.

Actief doorverwijzen

Een andere manier om doorstroom van de studenten te bevorderen werd gezien in het actief doorverwijzen. Sinds 2003 werd in de plannen telkens het belang van verwijzen onderschreven en de mogelijkheden die samenwerking daarin biedt. Een citaat uit het Instellingsplan van de UvA uit 2007 vat de ideeën die in de instellingsplannen vanaf 2003 telkens naar voren komen goed samen: “De samenwerking met de HvA biedt de mogelijkheid om studenten die niet op de juiste plek zitten door te verwijzen naar een passender (beroepsgerichte) opleiding, met zo min mogelijk verlies aan studiepunten” (pp. 19-20). Een concrete invulling van die mogelijkheden ontbreekt echter in de beleidsstukken.

In de startnotitie van 1997 zag men kansen in het versterken van de rol van docenten in het verwijzen. Verdere ontwikkeling van de verantwoordelijkheid van de instellingen om goed te verwijzen impliceerde toen volgens de besturen “dat het niet volstaat deze verantwoordelijk neer te leggen bij ‘hulpverlenende instanties’ als studentendecanen en studieadviseurs. Als een student daar aanklopt, is het immers vaak al te laat om nog zonder schade aan een andere opleiding te beginnen.” In de jaren daarna krijgt de verantwoordelijkheid van ‘hulpverlenende’ instanties toch een pro-actieve rol: “Het monitoren van studieprestaties van studiesucces en een goed systeem van studieloopbaanbegeleiding waarbij in het eerste jaar studiejaaroriëntatie, selectie en eventuele verwijzing naar andere opleidingen centraal staan” (*Instellingsplan van de UvA 2011-2014, toekomstvisie 2020*, p.12).

Sinds de start van de samenwerking werd naast het actief doorverwijzen, in de jaarverslagen en instellingsplannen ook het belang van een juiste studiekeuze benadrukt. “Tot op heden blijft het studierendement van UvA-studenten achter bij het landelijk gemiddelde. De meeste studiestakers, voornamelijk bij de alfa- en gammastudies, geven als reden dat de studie niet bleek aan te sluiten bij hun wensen.” (*Jaarverslag Universiteit van Amsterdam 2003*, 2003, p.13). “Intensieve studieloopbaanbegeleiding moet ertoe leiden dat studenten de juiste keuzes maken en hun talenten maximaal ontwikkelen”. (*Jaarverslag Universiteit van Amsterdam*, 2003 pp. 19-20.) In het begin van de samenwerking was ook het voornemen, zo blijkt uit het Jaarverslag UvA van 2003, om het accent te leggen op studieloopbaanbegeleiding.

²⁵ Het uniforme jaarrooster is uiteindelijk tot stand gekomen. Dit is door de beide instellingen in samenwerking met de VU opgezet. Uit verschillende interviews blijkt dat de HvA geen meerwaarde ervoer van een gezamenlijk rooster vanwege de eigenheid van het HBO (bijv. vanwege sluiting in de vakanties) en merkte op dat er niet zozeer sprake was van een open uitwisseling maar van een ‘zich moeten aanpassen’ aan UvA en VU.

“Het accent ligt steeds op studieloopbaanbegeleiding: begeleiding van de studiekeuze voor de poort²⁶, verwijzing na afloop van de propedeuse en begeleiding van schakel- en doorstroomtrajecten. Daarnaast worden digitale begeleidingsinstrumenten als beroepskeuzetoetsen en het digitale portfolio ontwikkeld’ (*Jaarverslag Universiteit van Amsterdam 2003*, 2003, p. 20).²⁷

Selectie

Wat betreft de algemene instroom op de UvA werd vanaf 2007, maar in meerdere mate vanaf 2011 in de instellingsplannen voorzichtig gesproken over de mogelijkheden van selectie aan de poort zoals intakegesprekken, matching, numerus fixus en decentrale selectie: “Dit om de kwaliteit van de opleidingen te bewaken en gelijke tred te houden met de capaciteit” (*Instellingsplan UvA 2011-2014*). Sinds 2015 is sprake van een landelijke trend waarin selectie bij toelating tot een master opleiding ontstaat. De UvA gaat daarin mee: “De UvA benut de mogelijkheid van selectie bij toelating tot masteropleidingen” (*Instellingsplan UvA 2015-2020*). In 2005 werd in het Jaarverslag al kort gesproken over de grote belangstelling van HBO-bachelor studenten om door te stromen naar het WO. “Een groeiende groep HBO-bachelors blijkt geïnteresseerd in een wetenschappelijke vervolgopleiding. Studenten van de HvA kunnen doorstroomminoren volgen tijdens de bacheloropleiding en zo zonder tijdverlies instromen in een aantal masterprogramma’s van de UvA”. (*Jaarverslag UvA 2005*, 2005, p.13).²⁸ Ook uit de interviews kan geconcludeerd worden dat de intentie rondom het toelaten van studenten die vanuit het HBO door willen stromen naar masters lijkt te zijn veranderd. Waar er eerst gestuurd werd op kwantitatief hoge instroom, werd meer recentelijk vanuit onder andere kwaliteits-, capaciteit- en financiële overwegingen²⁹ gekozen voor een verkleining van de capaciteit, met een focus op de kwaliteit van de studenten.

²⁶ Sinds de start van de samenwerking bieden de HvA en de UvA “voor middelbare scholieren die nog geen studiekeuze hebben gemaakt ... gezamenlijk het Oriëntatiejaar aan. Door middel van coaching (in groepen en persoonlijke gesprekken) krijgt de middelbare scholier inzicht in eigen talenten, capaciteiten, interesses en ambities” (*Jaarverslag Universiteit van Amsterdam 2008*, 2008). Uit interviews blijkt echter dat het bereik van dit programma beperkt is.

²⁷ In het jaarverslag van de UvA 2005 valt te lezen “de UvA en HvA stemmen de studieloopbaanbegeleiding in toenemende mate op elkaar af” (*Jaarverslag Universiteit van Amsterdam 2005*, 2005, p. 11).

²⁸ “Daarnaast bestaan er premaster- of schakelprogramma’s (veelal 60 studiepunten) ter voorbereiding van WO’ers, HBO’ers en studenten met elders verworven competenties, die niet zonder meer aan de gestelde instroomkwalificaties voor de desbetreffende master voldoen. In het studiejaar 2005-2006 beginnen zo’n 1500 studenten aan een schakelprogramma, veelal na afronding van een HBO-bachelor, van wie 300 studenten in de sector Rechten, 200 in de sector Economie en 150 in de sector Communicatie. De meeste HvA-doorstroomprogramma’s gaan in 2005 van start met enkele tientallen studenten” (*Jaarverslag Universiteit van Amsterdam 2005*, 2005, p.13).

²⁹ Jaarverslag Universiteit van Amsterdam 2010: “Nieuwe wetgeving, de groei van het aantal studenten en budgettaire beperkingen zijn aanleiding de mogelijkheden om door te stromen van een bacheloropleiding (HBO en WO) naar een masteropleiding aan de UvA opnieuw onder de loep te nemen. De uitdaging is de programma’s zo in te richten dat het schakelen zowel voor studenten als voor de instelling zo effectief en efficiënt mogelijk gebeurt” p. 3.

Aan het (kleinere) aantal studenten dat doorstroomt, worden, zo werd in de gesprekken aangegeven, strengere toelatingseisen gesteld. In de jaarverslagen en instellingsplannen ontbreekt een intentie om de selectie in overleg met de HvA plaats te laten vinden. Uit de interviews blijkt ook dat selectie gebeurt op individuele basis en onafhankelijk is van het feit of een student van de HvA of een andere hoger onderwijs-instelling komt. Deze ontwikkelingen met betrekking tot toelating van studenten zouden van invloed kunnen zijn op de doorstroom van HvA-studenten, die de afgelopen jaren juist via schakelprogramma's zijn gestimuleerd om een universitaire master te behalen. Hier wordt in de realisatie dan ook verder op in gegaan.

5.1.2 Onderwijsaanbod

Aanbieden van nieuwe opleidingen en innoveren onderwijsaanbod

Het aanbieden van nieuwe opleidingen en het innoveren van bestaand onderwijsaanbod heeft van begin af aan de aandacht van beide instellingen. De instellingen voelden bij het ontstaan van de samenwerking sterk de noodzaak om zich in te spannen om een nieuwe positie in te nemen als aanbieder van hoger onderwijs voor grote aantallen studenten³⁰. Dit uit zich aanvankelijk niet zozeer in het ontwikkelen van nieuw aanbod of innoveren van bestaand aanbod, maar in het herorganiseren van bestaande opleidingen. In 2003 nam de UvA zich voor de opleidingen terug te brengen tot “een dertigtal breed georiënteerde opleidingen waarbinnen studenten daadwerkelijk keuzes kunnen maken” (*Instellingsplan UvA 2003-2006*). Doel daarvan was enerzijds een grotere variëteit binnen een gezamenlijk aanbod te creëren en anderzijds meer helderheid over het aanbod te geven. Een versterking van de profilering van de opleidingen was nodig.

Deze intentie leek voort te borduren op de drie profielen uit de intentieverklaring van 2001: 1) wetenschappelijk-onderzoeksgericht, 2) wetenschappelijk-beroepsgericht en 3) praktijk georiënteerd-beroepsgericht. In het begin van de samenwerking werden de mogelijkheden op het gebied van doorstroomtrajecten en schakelprogramma's voor HvA-studenten die een UvA-master willen volgen verkend en kwam dit ook terug in de beleidsstukken. In meer recente beleidsstukken is hier minder over te vinden. Wel blijkt uit de interviews dat er sinds een paar jaar bij met name het domein onderwijs en opvoeding weer gewerkt wordt aan de ontwikkeling van ‘ingedaalde’ doorstroomminoren. Het universitair brede aanbod voor studenten HvA, is opgenomen in bijlage 8³¹.

³⁰ Zie bijv. de Intentieverklaring uit 2001, “om functieverlies en marginalisering te voorkomen zullen [de instellingen] zich actief en creatief willen inspannen om nieuwe posities in te nemen als aanbieders van hoger onderwijs voor grotere aantallen studenten met een toenemende onderlinge variëteit”. p. 9.

³¹ In de bijlage staat een overzicht van de in de praktijk tot standgekomen doorstroomminors en academische routes binnen HvA en de schakelprogramma's voor HBO-ers binnen UvA. In paragraaf 5.2 beschrijven we in kwantitatieve zin of, mede met inzet van het in deze bijlage beschreven aanbod, een hogere doorstroom gerealiseerd is tussen beide instellingen.

Wat betreft nieuw opleidingsaanbod is qua intentie op dit punt weinig terug te vinden in de beleidsstukken. De oprichting van de Universitaire Pabo van Amsterdam (UPvA) krijgt wel veel aandacht in de instellingsplannen en jaarverslagen, maar daarbij moet worden aangetekend dat dit past in de landelijke trend en is daarom niet zonder meer toe te schrijven aan de bestuurlijke samenwerking tussen beide instellingen. In de realisatie zal verder ingegaan worden op dit punt.

Undergraduate Schools en Graduate Schools

Om meer samenhang tussen de opleidingen van HvA en UvA te creëren en tegelijkertijd het onderscheid tussen praktijkgerichte en onderzoeksgerichte opleidingen te benutten, werd rond 2007 besloten de opleidingen voortaan te organiseren volgens undergraduate en graduate schools (*Instellingsplan toekomstvisie HvA UvA 2007-2011*). Dat betekent dat alle bacheloropleidingen van UvA en HvA undergraduate opleidingen zijn en de masteropleidingen van beide instellingen onder de graduate opleidingen vallen. De graduate schools zelf kennen twee divisies waarin onderscheid wordt gemaakt tussen de aansluit- en onderzoeksmasters enerzijds en de professionele masters anderzijds. De wens voor deze divisie is al terug te vinden in de eerste notities rondom de samenwerking zoals bijvoorbeeld de intentieverklaring uit 2001³².

Rol van internationalisering in de samenwerkingsvisie

Deze manier van organiseren sloot bovendien aan bij de internationalisering van het onderwijs, iets wat in het beleid van universiteiten in toenemende mate een rol is gaan spelen. Een belangrijke drijfveer achter de keuzes die UvA en HvA maakten betreffende de organisatie en profilering van hun instellingen was er mede op gericht dat het aanbod ook voor internationale studenten transparanter werd³³. Aangetekend moet worden dat de wens voor het organiseren van graduate schools al langer bestond en in de Intentieverklaring van 2001 ook al was geuit. Het in 2001 geschreven ideaal van de 'brede Europese 'universiteit en hogeschool' zou brede wetenschappelijke en beroepsgerichte undergraduate schools omvatten voor 17- tot 22-jarigen, gecombineerd met graduate schools die zowel een breed palet aan research-masters aanbieden als met een breed aanbod van beroepsgerichte masters goed kunnen inspelen op de scholingsvragen van nieuwe en ervaren beroepsbeoefenaren" (*Intentieverklaring, 2001, p.9-10*).

³² Zie bijvoorbeeld de volgende tekst:

Deze brede 'universiteit en hogeschool' zal excelleren in research op een breed palet van disciplines, zal brede wetenschappelijke en beroepsgerichte undergraduate schools omvatten voor 17- tot 22-jarigen, gecombineerd met graduate schools die zowel een breed palet aan research-masters aanbieden als met een breed aanbod van beroepsgerichte masters goed kunnen inspelen op de scholingsvragen van nieuwe en ervaren beroepsbeoefenaren (*Intentieverklaring, 2001, pp. 9-10*).

³³ Uit het Jaarverslag 2006 van de UvA blijkt tevens een motivatie te liggen voor de ontwikkeling van graduate schools "om de instroom in en het succes van promotietrajecten (te) vergroten en de afstand tussen masteronderwijs en promotieonderzoek (te) verkleinen" (p. 5).

In theorie werd het voor nationale en internationale studenten op deze manier beter mogelijk een vervolgopleiding te vinden die past bij de beroepspraktijk die hij of zij ambieert. In de toekomstvisie van beide instellingen voor 2011-2014 staat deze aansluitende gedachte over het verschil tussen HBO en WO als volgt omschreven:

“Het onderscheid tussen universiteit en HBO ligt in de oriëntatie van de opleiding, maar de wettelijke toelatingseisen (VWO versus HAVO/MBO) impliceren een verschil in niveau. Juist in de samenwerking tussen UvA en HvA mag niveauverschil niet bepalend zijn, integendeel. De HvA biedt professionele opleidingen die niet alleen voldoende uitdagend zijn voor studenten met havo of mbo, maar ook voor VWO'ers die hun studiekeuze bewust afstemmen op een professioneel perspectief” (*Instellingsplan van de UvA 2011-2014, toekomstvisie 2020*, p.10).

In dat perspectief stelden HvA en UvA dat zij de weg kiezen om “juist te benadrukken ... dat het verschil tussen academisch en professioneel onderwijs een verschil in oriëntatie is, niet absoluut”. (*Instellingsplan van de UvA 2011-2014, toekomstvisie 2020*, p. 9). Dit in tegenstelling tot een andere in de toekomstvisie omschreven beweging waarbij andere instellingen zich specialiseren in één van beide typen onderwijs, onder het motto ‘specialisatie is de sleutel tot excellentie’.

Differentiatie en excellentie

Binnen het onderwijsaanbod ging rond 2010 het begrip differentiatie en excellentie een rol spelen, aansluitend bij de Commissie Veerman (2010). Veerman pleitte voor:

“Een grotere variëteit aan opleidingsvormen voor de verschillende doelgroepen in het hoger onderwijs. Het doel van deze derde orde variëteit is om alle talenten, in welke richting of op welk niveau dan ook, maximaal te ontwikkelen door hen op de juiste plek te krijgen.” (*Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel*, p. 32).

In de Toekomstvisie van UvA en HvA uit 2011 leek men hierop te reageren door toe te zeggen dat “in 2020 [in de instellingen] .. voor verschillende categorieën studenten verschillende onderwijs-programma's worden aangeboden. Daarbij is sprake van meer differentiatie naar oriëntatie van de opleiding en naar niveau” (p. 10). Excellentieklassen werden gezien als een middel om het HBO aantrekkelijker te maken voor de beter presterende leerlingen/studenten in een veel breder scala van opleidingen. In hoeverre samenwerking plaatsvond tussen beide instellingen op dit vlak komt niet helder naar voren in de beleidsstukken. Na navraag bij de instellingen blijkt dat er geen structurele samenwerking plaats vindt tussen HvA en UvA op het gebied van honours/excellentie. Bovendien worden de UvA-honourstrajecten samen met de VU en het AUC aangeboden. Deze programma's zijn niet toegankelijk voor HvA studenten.

Zoals in de gehele onderwijswereld aan de orde, komt excellentie steeds meer in zwang. De UvA leek hier ook gevoelig voor en startte samen met de VU een University College op. Dit resulteerde in de oprichting in 2009 van het Amsterdam University College (AUC), met forse (financiële) steun van de gemeente Amsterdam. Dit succes is een goed voorbeeld van de toenadering tussen UvA en VU en de aantrekkingskracht van een ‘bijzondere en aansprekende innovatie’. HvA is daarbij niet betrokken als onderwijsinstelling.

5.2 Realisatie

Afgaande op het voorgaande kan gesteld worden dat verbetering van het onderwijsaanbod voor studenten dé drijfveer was bij de totstandkoming van de samenwerking tussen HvA en UvA. Daarbij lag aanvankelijk vooral een focus op het perspectief van de student; later lijkt dit enigszins te verschuiven naar het perspectief van de instelling doordat minder over de inhoud van het aanbod en meer over de organisatievorm van het aanbod wordt gesproken. Er is sprake van enige gezamenlijkheid in de visie op onderwijs; dit uit zich met name in de wens de doorstroom tussen beide instellingen te bevorderen (zie hierboven). Toch kan afgaande op de voorgaande analyse ook gesteld worden dat dit niet de enige intentie op het gebied van onderwijs was vanuit waar de samenwerking is gestart. In deze paragraaf schetsen we een zo compleet mogelijk beeld van het gehele palet rondom de doelstelling onderwijs en de realisatie daarvan.

Korte terugblik op de methodologie

Uit de voorgaande drie paragrafen wordt duidelijk dat de onderwijsdoelstellingen die beoogd werden met de bestuurlijke samenwerking tussen HvA en UvA nooit meetbaar zijn geformuleerd. Om toch ook kwantitatief te kunnen vaststellen of er op het terrein van onderwijs sprake is van doelbereik, hebben we in overleg met de Begeleidingscommissie een aantal kwantitatieve en kwalitatieve output en prestatie-indicatoren afgeleid van de doelstellingen. Voor het beantwoorden van de vraag of de intenties rondom het gezamenlijke onderwijsaanbod (zoals beschreven in 5.1) zijn gerealiseerd is de volgende methodiek toegepast. De focus is gelegd op de volgende onderwerpen: (1) in welke mate wordt er door medewerkers samengewerkt op het terrein van onderwijs, (2) is er gekomen tot een breed en geprofileerd aanbod HBO- en WO-opleidingen binnen de samenwerking, (3) zijn er nieuwe masteropleidingen ontwikkeld als gevolg van de samenwerking, (4) zijn er gezamenlijke post-HBO/WO bijscholingstrajecten ingericht en tot slot (5) bestaan er binnen de combinatie nog concurrerende opleidingen. Om te toetsen op deze onderwerpen, was het binnen de beperkte doorlooptijd voor de evaluatie het meest praktisch om over de onderwerpen alle bij onderwijs betrokken medewerkersgroepen binnen UvA en HvA hierover een survey voor te leggen. We hebben er uiteindelijk voor gekozen alle lectoren HvA, alle opleidingsmanagers HvA, alle opleidingsdirecteuren UvA/HvA, alle gewone Hoogleraren UvA en AMC en alle Universitair Hoofddocenten UvA een survey voor te leggen met vragen op de vijf hiervoor benoemde onderwerpen. Voor de kwantitatieve prestatie-indicatoren is vooraf ook afgesproken welke ontwikkelrichting te zien zou moeten zijn op deze indicatoren, om te kunnen concluderen dat op het terrein van onderwijs de bestuurlijke samenwerking winst heeft opgeleverd (er sprake is van doelbereik). In paragraaf 4.3 zijn we uitgebreid ingegaan op het hoe en waarom van het meetbaar maken van doelstellingen. In het vervolg van deze paragraaf presenteren wij de uitkomsten op onze kwantitatieve output- en prestatie-indicatoren rondom de onderwijsdoelstelling.

5.2.1 Ontwikkelen gezamenlijk onderwijsaanbod

Sturing op een zorgvuldig afgestemd portfolio

Er zijn geen documenten gevonden die laten zien dat er door het CvB is gestuurd op een samenhangend aanbod van beide instellingen. Ook uit de interviews kwam duidelijk naar voren dat er niet is gestuurd op een zorgvuldig afgestemd portfolio voor de UvA-HvA combinatie. Afgaande op de interviews en de focusgroepen is er zowel op het niveau van het College van Bestuur en van de decanen geen structurele afspraak gemaakt over gezamenlijke afstemming op dit punt. Als gevolg hiervan zijn het al dan niet ontstaan van samenwerkingsverbanden en initiatieven rondom onderwijs, afhankelijk geweest van persoonlijk contact op de werkvloer HvA en UvA en van persoonlijke inzet, vaak in combinatie met invloed van het werkveld.

Samenwerking in onderwijs

Van de 249 medewerkers die gerepsondeerd hebben (respons 28%)³⁴, werkt momenteel bijna 70% op geen manier samen met collega's van de andere instelling (HvA respectievelijk UvA). Respondenten konden bij deze vraag aangeven of ze in onderwijs, onderzoek of beide samenwerken. Hoofddocenten/hoogleraren UvA-AMC geven vooral vaak aan niet samen te werken met collega's van de HvA. Van de groep lectoren werkt 21% nu op geen manier samen met de UvA.

Kijken we naar de groep respondenten die wel samenwerkt, dan geeft bijna 13% aan dit op het terrein van onderwijs te doen. Logischerwijs scoren de respondenten in de functie van opleidingsdirecteur hier hoog. Ondersteunend aan wat we in de interviews hebben gehoord, blijkt als we naar de andere responsgroepen kijken, vooral de groep universitair hoofddocenten/hoogleraren van het AMC relatief veel met de HvA samen te werken in het onderwijs. 19% van deze groep zegt dat (uitsluitend) te doen. Iets meer dan de helft van de medewerkers die aangeeft in het onderwijs met de andere instelling samen te werken, zegt dat op eigen initiatief te doen. Wat wel opvalt is dat de responsgroep vanuit het AMC het vaakst aangeeft dat de samenwerking een initiatief van hogerhand is. Tot slot blijkt uit de surveys dat de groep die samenwerkt, hierover tevreden tot zeer tevreden is.

Breed en geprofileerd aanbod HBO- en WO-opleidingen

In de surveys hebben we de respondenten ook gevraagd of er naar hun mening nu sprake is van een breed aanbod met scherp geprofileerde HBO- en WO-opleidingen op zijn of haar vakgebied. Het bereiken van een breed en scherp geprofileerd aanbod van HBO- en WO-opleidingen kan gezien worden als een van de onderwijsdoelen bij de bestuurlijke samenwerking. Uit de analyse op de gegeven antwoorden blijkt dat van de gehele responsgroep (n=226) 46% van de respondenten vanuit HvA en UvA vindt dat op zijn of haar vakgebied het aanbod van HBO- en WO-opleidingen breed en geprofileerd is.

³⁴ Opvallend is dat benaderde medewerkers binnen HvA veel vaker de survey hebben ingevuld dan benaderde medewerkers binnen UvA (57-68% versus 21-26%). Medewerkers van UvA zijn dus ondervertegenwoordigd in de respons. Er was geen mogelijkheid om vast te stellen of er sprake is van selectieve non-respons.

Daarbij valt wel op dat respondenten vanuit UvA dit net iets vaker vinden (53%) van de totale groep respondenten, terwijl respondenten vanuit HvA dit juist veel minder vaak het geval vinden zijn. Van alle lectoren van HvA geeft 26% aan dat op zijn of haar vakgebied het aanbod van HBO- en WO-opleidingen breed en geprofileerd is. Belangrijke kanttekening bij de gegeven antwoorden op de vragen rondom het aanbod van HBO- en WO-opleidingen is dat niet op voorhand zeker is dat alle respondenten een even goed zicht hebben op het totale opleidingsaanbod.

Ontwikkelde masteropleidingen als gevolg van samenwerking

Dezelfde groep respondenten is ook gevraagd of als gevolg van de bestuurlijke samenwerking er op hun vakgebied nieuwe masteropleidingen zijn ontwikkeld. 6 % geeft aan dat dit het geval is, 17% geeft aan dit niet te weten, maar de grootste groep (77%) zegt dat dat niet het geval is geweest. De respondenten die aangeven dat er op hun vakgebied masteropleidingen zijn ontwikkeld als gevolg van de samenwerking, noemen samen in totaal 13 masteropleidingen, waarvan deels dezelfde.

Ingerichte gezamenlijke post-HBO-WO bijscholingstrajecten

Op het terrein van opleidingsinnovatie is de verschillende groepen werknemers van UvA en HvA ook gevraagd of er sinds 2003 gezamenlijke post-HBO-WO bijscholingstrajecten zijn ingericht. 11 % zegt dat deze gezamenlijke bijscholingstrajecten ontwikkeld zijn. De rest zegt van niet (55%) of weet het niet (34%). De door de respondenten genoemde voorbeelden van dit soort ontwikkelde bijscholingstrajecten zijn onder andere de AMC graduate school en het cursusaanbod vanuit het Co van Ledden Hulsebosch centre for Forensic Science and Medicine.

Concurrerend opleidingsaanbod

De respondenten binnen UvA en HvA is tot slot ook gevraagd of er, anno 2016, op hun vakgebied nog opleidingen zijn binnen de twee instellingen die concurrerend zijn met elkaar. Bijna 74 % van de responsgroep zegt dat dat niet het geval is, 9 % vindt van wel. De overige 17 % gaf aan dit niet te weten. Uit de focusgroepen zijn geen voorbeelden gebleken van concurrerende opleidingen.

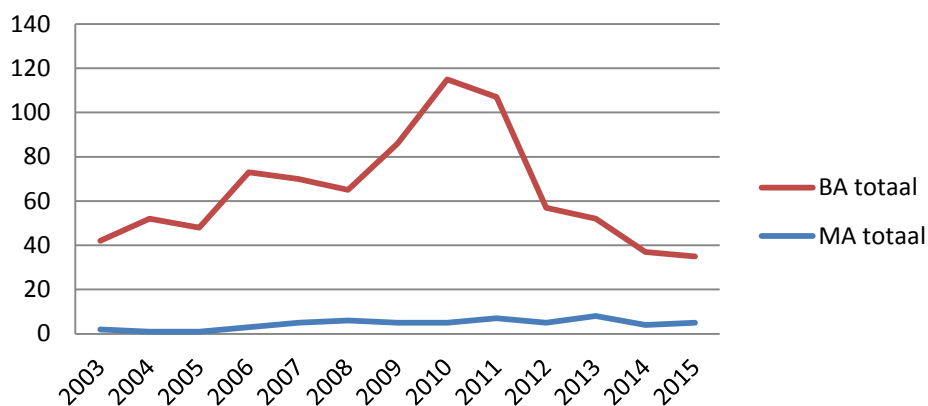
5.2.2 Dubbelinschrijvingen studenten

Rondom de onderwijsdoelstelling was het mede de doelstelling dat er gekomen zou worden tot het gezamenlijk aanbieden van een volledig opleidingsportfolio. Gevolg zou zijn dat het voor studenten interessant zou worden te 'shoppen' in het vakkenaanbod vanuit beide instellingen. Verder zouden er opleidingen moeten komen vanuit van beide instellingen (gegeven voorbeeld is de universitaire pabo). Administratief zou doelrealisatie op voorgaande moeten blijken uit een toename in het aantal dubbelinschrijvingen van studenten. Wij hebben dan ook de prestatie-indicator benoemd dat het aantal dubbelinschrijvingen, studenten die gelijktijdig bij UvA en HvA ingeschreven staan, als gevolg van de hiervoor beschreven beoogde veranderingen in het onderwijsaanbod, gestegen zou moeten zijn.

De opdrachtgever heeft ons op basis van de zogenaamde jaarlijkse bekostigingsfoto's van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) gegevens aangeleverd over het aantal dubbelinschrijvingen over de afgelopen jaren (zie figuur 4). Uit de figuur blijkt dat met name tijdens de bachelor-fase er sprake is van gelijktijdige inschrijving aan UvA en HvA, met de periode 2010 als hoogtepunt.

Het aandeel masterstudenten dat tegelijkertijd ingeschreven staat bij de UvA is zeer klein. Er kan echter niet gesteld worden dat het aantal dubbelinschrijvingen over de gehele evaluatieperiode gestegen is.

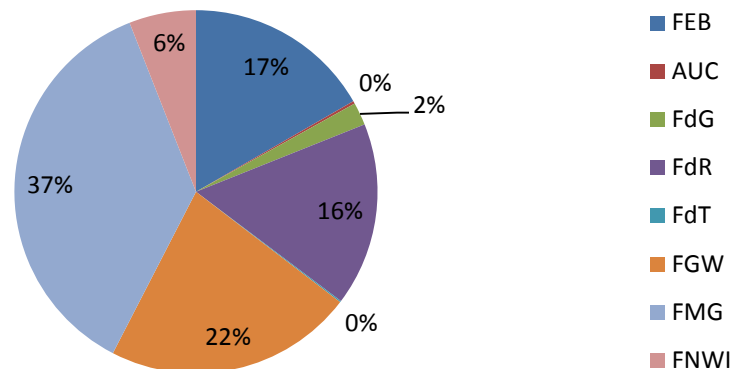
Aantal studenten gelijktijdig bij UvA en HvA ingeschreven



Figuur 4: Gelijktijdige inschrijving studenten UvA en HvA (bron: jaarlijkse bekostigingsfoto's van DUO)

Uit onderstaande figuur blijkt over de gehele periode van 2003 tot 2015 dat dubbelinschrijvingen met name voorkomen bij de faculteit Maatschappij & Gedragwetenschappen (FMG) en de faculteit Geesteswetenschappen (FGW). Daarop volgen de faculteit FEB en Faculteit der Rechtsgeleerdheid (FdR). Op de faculteiten Geneeskunde (FdG), Tandheelkunde (FdT), Natuurkunde, Wiskunde en Informatica (FNWI) en het Amsterdam University College (AUC) speelt dit zelden een rol. Dit lijkt logisch omdat HvA en UvA op deze terreinen geen elkaar aanvullende opleidingen bieden.

Aandeel gelijktijdig ingeschreven studenten BA per faculteit



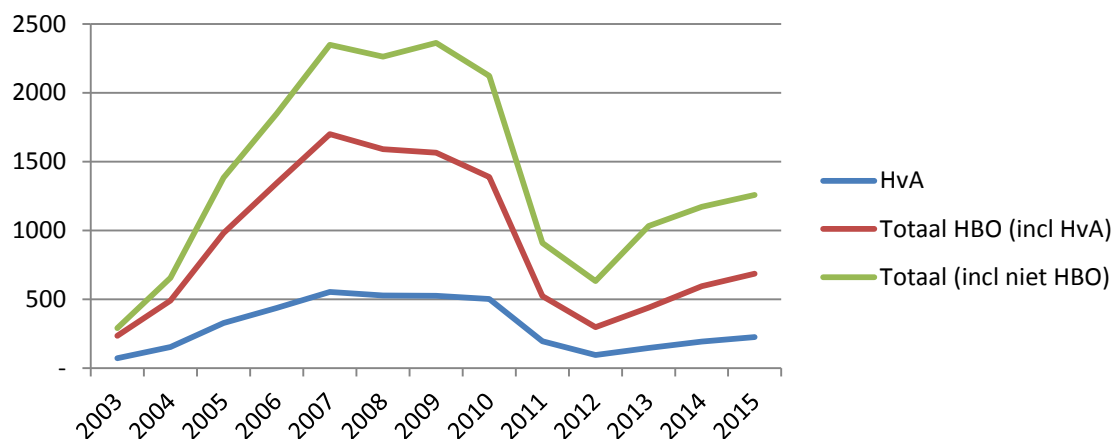
Figuur 5: Verdeling gelijktijdig ingeschreven studenten per faculteit (bron: jaarlijkse bekostigingsfoto's van DUO)

5.2.3 Schakelprogramma's

Hieronder schetsen we het gebruik van schakelprogramma's over de evaluatieperiode. De veronderstelling vooraf was dat als gevolg van de bestuurlijke samenwerking er over de evaluatieperiode een toename te zien zou zijn van vooral HvA-studenten aan deze schakelprogramma's. Uit onderstaande blijkt dat dit tot collegejaar 2010 ook min of meer het geval te zijn. In de periode na 2010 daalt de deelname aan de schakelprogramma's scherp, deels vanwege teruglopende overheidsfinanciering, waarna dit langzaam herstelt maar nog lang niet het niveau van 2010 haalt. Uit figuur 6 blijkt ook dat de trendontwikkeling in de inschrijvingen door HvA-studenten niet anders is dan die voor de twee andere door ons onderscheiden groepen.

Zoomen we nader in op de aangeleverde cijfers dan blijkt daaruit dat het gebruik van reguliere schakelprogramma's na 2010 daalt en dat deze daling maar deels gecompenseerd wordt door de stijging in contract schakelprogramma's die zich na collegejaar 2010-2011 inzet. Kijken we tot slot naar het gebruik van de schakelprogramma's door studenten van andere HBO-instellingen, dan geldt dat vooral studenten van de Hogeschool Utrecht en Inholland (Rotterdam) hierin het vaakst voorkomen. Naar verhouding is dit gebruik een stuk lager, namelijk een derde tot een kwart van het aantal HvA-studenten dat instroomt in een schakelprogramma. In bijlage 7 zijn figuren opgenomen met de splitsing van het gebruik van de schakelprogramma's naar faculteit.

Schakel inschrijvingen naar vooropleiding (regulier & contract)



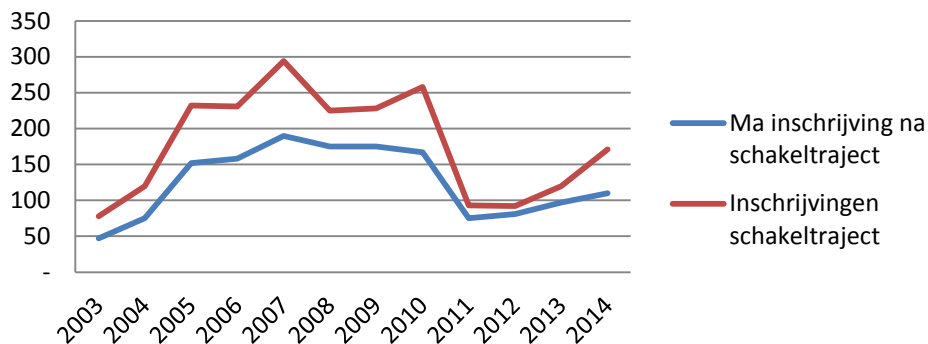
Figuur 6: Schakelinschrijvingen naar vooropleiding (regulier & contract) (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Effectiviteit schakelprogramma's

Tot nu toe zijn alleen de ontwikkelingen in het absolute gebruik van de schakelprogramma's getoond. Voor de evaluatie is echter ook nagegaan in hoeverre studenten die deel hebben genomen aan een schakelprogramma ook daadwerkelijk zijn doorgestroomd naar de aan deze programma's gekoppelde UvA-opleidingen. Dit geeft een beeld van de effectiviteit van de geboden schakelprogramma's.

Uit figuur blijkt 7 dat het aantal studenten dat na een HvA-bachelor en het volgen van een schakelprogramma terecht komt in de gekoppelde opleiding de eerste jaren van de bestuurlijke samenwerking toeneemt – tot een bescheiden hoogtepunt van 300 studenten -, maar sinds 2007 geleidelijk weer afneemt. Het percentage studenten dat na deelname aan een schakelprogramma terecht komt in een geschakelde opleiding, is in geen van de jaren 100%, wel is dit percentage gestegen.

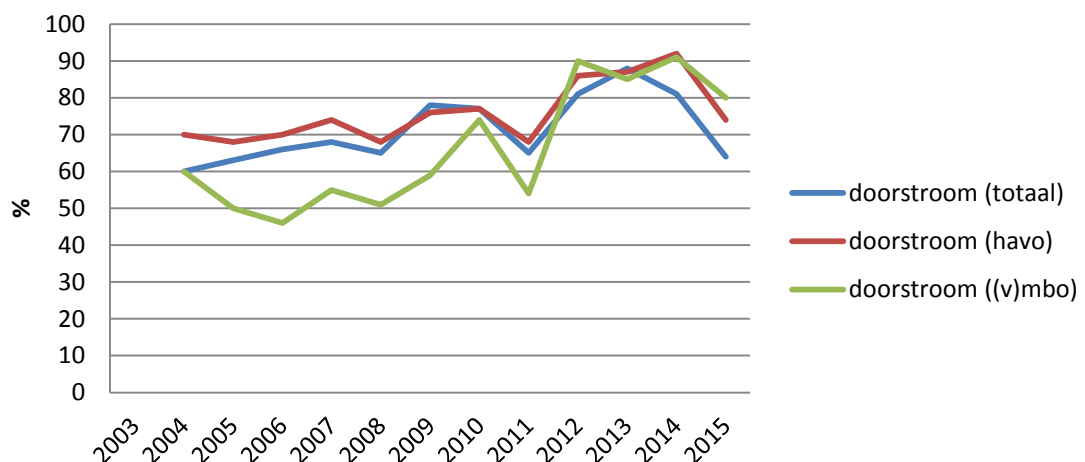
Doorstroom HvA-bachelor, via schakelprogramma naar opleiding UvA



Figuur 7: Doorstroom na HvA-BA via schakelprogramma naar gekoppelde opleiding (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Met het aanbieden van schakelprogramma's tussen HvA en UvA was de verwachting ook dat het aantal studenten met een (V)MBO of HAVO achtergrond, dat uiteindelijk aan een universitaire studie zou beginnen, zou toenemen. Uit figuur 8 blijkt dat dit inderdaad het geval is: zij stromen van HvA-bachelor, via een schakelprogramma de master in. Te zien is dat de doorstroom van (V)MBO'ers de eerste jaren achterbleef, maar dat hun doorstroom in de periode 2012 tot 2015 boven het totaal uitkomt.

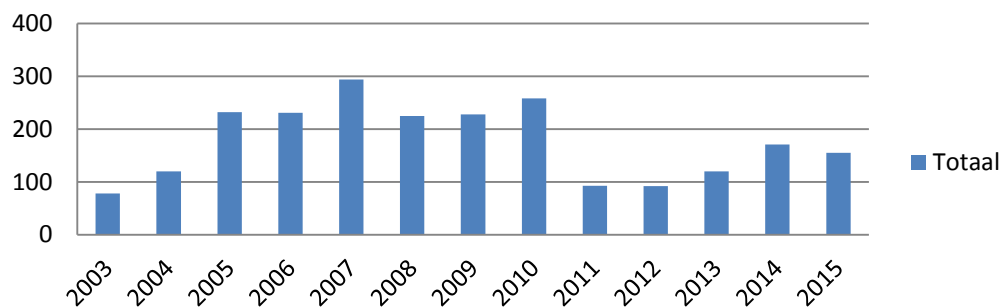
Doorstroom na schakelprogramma in master



Figuur 8: Doorstroom doelgroepen na schakelprogramma in master (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

De studenten die na hun HvA-bachelor en UvA-schakelprogramma daadwerkelijk doorstromen naar een gekoppelde opleiding binnen de UvA, gaan het vaakst naar de faculteiten FEB, FdR (tot 2010 althans) en FMG. Andere faculteiten zijn FGW en FNWI, maar deze aantallen liggen een stuk lager. In het algemeen geldt dat de instroom van deze groep laag is, zoals ook te zien in figuur 9.

Totaal instroom HvA-BA met UvA schakelprogramma



Figuur 9: Instroom HvA-BA in het UvA Schakelprogramma van alle faculteiten opgeteld (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

In de focusgroepen werd aangegeven dat de toenemende internationalisering, de prestatieafspraken en profilering gevolgen hebben gehad voor de ontwikkeling van de inhoud en onderwijssystematiek van de masters en dus ook de schakelprogramma's. Er is meer ingezet op Engels als voertaal en op curricula die analytisch vermogen vragen. De drempel voor HBO-ers is daardoor ook hoger geworden. In sommige focusgroepen gaven UvA deelnemers aan het schakeljaar uitdrukkelijk als selectiemiddel te zien. Uit de focusgroep Economie kwam naar voren dat in de praktijk vaak gekozen wordt voor studenten die een VWO achtergrond hebben. Studenten die op het VWO tweetalig onderwijs hebben gevolgd, hebben hierbij een verhoogde kans om geselecteerd te worden, omdat bij een groot deel van masters Engels de voertaal is. Ook wordt in sommige masters gewerkt met de toelatingseis van een gemiddeld cijfer van bijvoorbeeld een 7.7 op het diploma. Uit de focusgroep met Onderwijs en Opvoeding kwam naar voren dat meer recent met een aantal ingedaalde doorstroomminoren is begonnen. Ook hier worden strenge eisen aan de HBO-studenten gesteld: ze moeten bijvoorbeeld nominaal studeren en een 7 gemiddeld hebben.

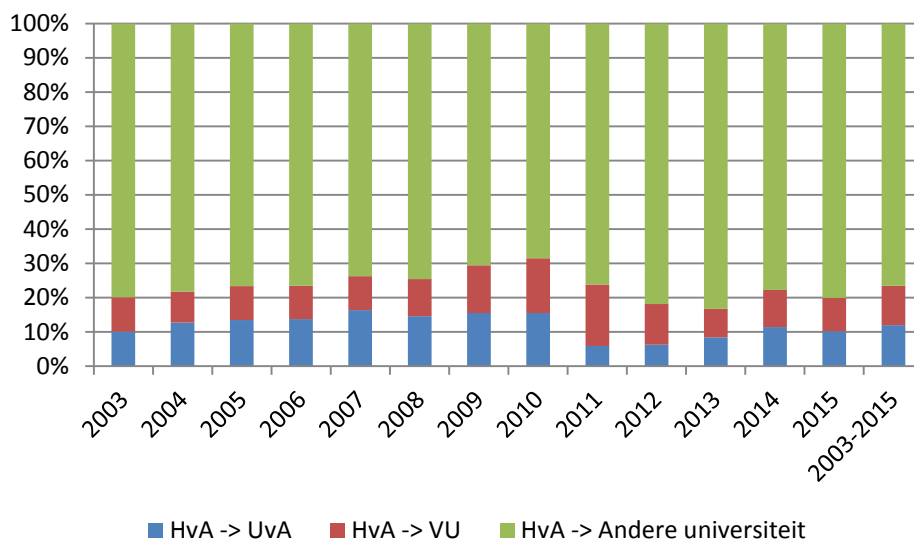
In de focusgroepen is aangegeven dat het organiseren van doorstroom, schakelprogramma's en ingedaalde doorstroomminoren blijvend inspanning en managerial aandacht vergt. Dat kan gaan om veranderingen in het HvA dan wel UvA curriculum an sich, dat uiteraard gevolgen heeft voor de inhoud van en selectie voor een programma, maar ook om personele wisselingen en praktische uitdagingen zoals roostering en studentenadministratie. In programma's waar personele unies op meerdere niveaus zijn gerealiseerd, is het organiseren uiteraard gemakkelijker, dan waar dat niet het geval is.

5.2.4 Doorstroom tussen HV en UvA en andere instellingen

Het verbeteren van doorstroommogelijkheden van HBO-studenten naar een universitaire opleiding was een belangrijke doelstelling van de bestuurlijke samenwerking. Verwacht werd dat hierdoor vooral het grensverkeer tussen HvA en UvA zou toenemen. De verwachting was ook dat er meer grensverkeer zou ontstaan van UvA-studenten naar HvA. Om deze doelstelling te toetsen, hebben we cijfers opgevraagd en geanalyseerd rondom een set prestatie-indicatoren in relatie tot doorstroom. In deze sub paragraaf worden de uitkomsten op deze doorstroomindicatoren gerapporteerd.

Studenten met afgeronde bachelor

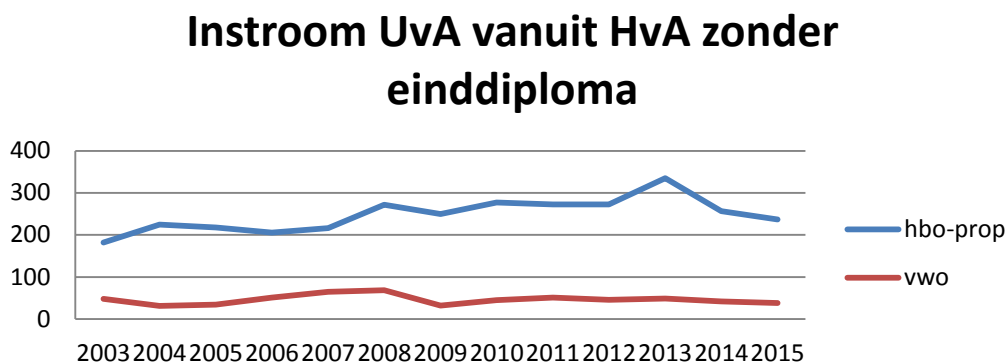
Bij de ontwikkeling van de indicatoren rondom doorstroom was de veronderstelling dat als gevolg van de bestuurlijke samenwerking sinds 2003, de doorstroom van studenten met afgeronde bachelor tussen HvA en UvA (relatief) zou zijn toegenomen. En die naar andere instellingen juist zou zijn afgenomen. Het aantal studenten dat van een WO-bachelor doorstroomt naar het HBO is zeer klein en neemt in de loop van de jaren af van 0,9% in 2003 naar 0,3% in 2015. In absolute getallen betreft het 30 studenten in 2003 en 13 in 2015. Andersom is vaker sprake van doorstroom van HvA-studenten, met name naar UvA en VU. Uit de cijfers blijkt dat de keuze voor een opleiding aan de UvA en VU na afronding van de HvA-bachelor elkaar niet veel ontloopt. Over de gehele periode betreft het respectievelijk 12% en 11%. In 2011 en 2012 is keuze voor de VU populairder, in 2003, 2010, 2013 precies gelijk en in 2004 t/m 2009 kiezen HvA-studenten het vaakst voor de UvA. Het verschil in toelatingseisen wordt in sommige focusgroepen genoemd als reden. De vanzelfsprekendheid van de keuze voor een vervolgopleiding aan de UvA na afronding van een HvA-bachelor is met andere woorden niet aan de orde.



Tabel 1: Keuze voor vervolguniversiteit na afronding HvA-bachelor (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Studenten zonder afgeronde bachelor

Uit figuur 10 blijkt dat het aantal studenten met een HvA-propedeuse dat zonder bachelor instroomt op de UvA in de loop der jaren toenam met een piek in 2013. Daarna zwakt dat beeld af. Het aantal studenten met een VWO-diploma dat via de HvA instroomt op de UvA is beperkt en bevestigt het idee dat VWO-leerlingen in toenemende mate gaan voor een 'veilige keuze' (vgl. Intentieverklaring 2001).



Figuur 10: Doorstroom HvA > UvA zonder einddiploma (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Vergelijking met doorstroom tussen andere universiteiten en hogescholen

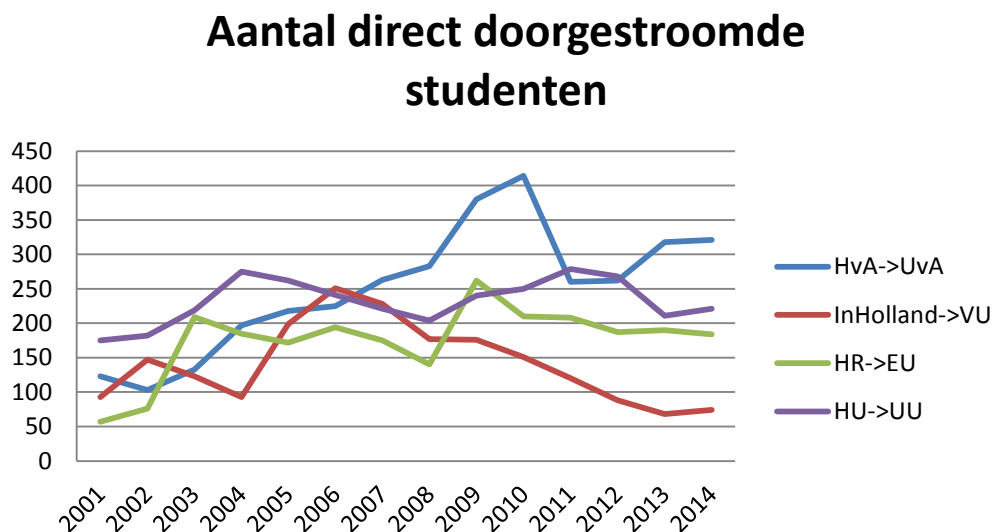
In nauwe afstemming met Berenschot heeft UvA-FEB ten behoeve van deze evaluatie ook een aantal bewerkingen/analyses uitgevoerd op onderwijscijfers van het CBS. Hierbij is voor een viertal combinaties van een universiteit en een hogeschool gekeken of daar zich andere ontwikkelingen hebben voorgedaan in de doorstroom tussen de hogeschool en de universiteit. De vier combinaties van hogescholen en universiteiten betroffen steeds instellingen in dezelfde stad zodat hetzelfde locatievoordeel bestaat.³⁵ De vier combinaties verschillen tot slot wel van de combinatie HvA en UvA voor wat betreft het feit dat er bij andere combinaties geen sprake is van een bestuurlijke samenwerking.

Op basis van de beschreven intenties van de bestuurlijke samenwerking op het terrein van doorstroom, zou een denkbaar effect van de samenwerking zijn dat het aantal direct in het collegejaar na het behalen van een HBO-diploma naar UvA doorgestroomde HvA-studenten (de zogenaamde directe doorstroom) in de loop van de tijd zou stijgen. En dat deze groei groter zou moeten zijn dan bij andere onderzochte combinaties tussen hogeschool en universiteit. UvA-FEB heeft allereerst op CBS cijfers bewerkingen uitgevoerd om ons in staat te stellen dit te toetsen.

³⁵ Bij de combinatie VU en Inholland dient opgemerkt te worden dat in de analyses alleen VU-studenten zijn meegenomen die het voorafgaande jaar ingeschreven stonden bij een opleiding geregistreerd aan Inholland Diemen, dan wel Inholland algemeen.

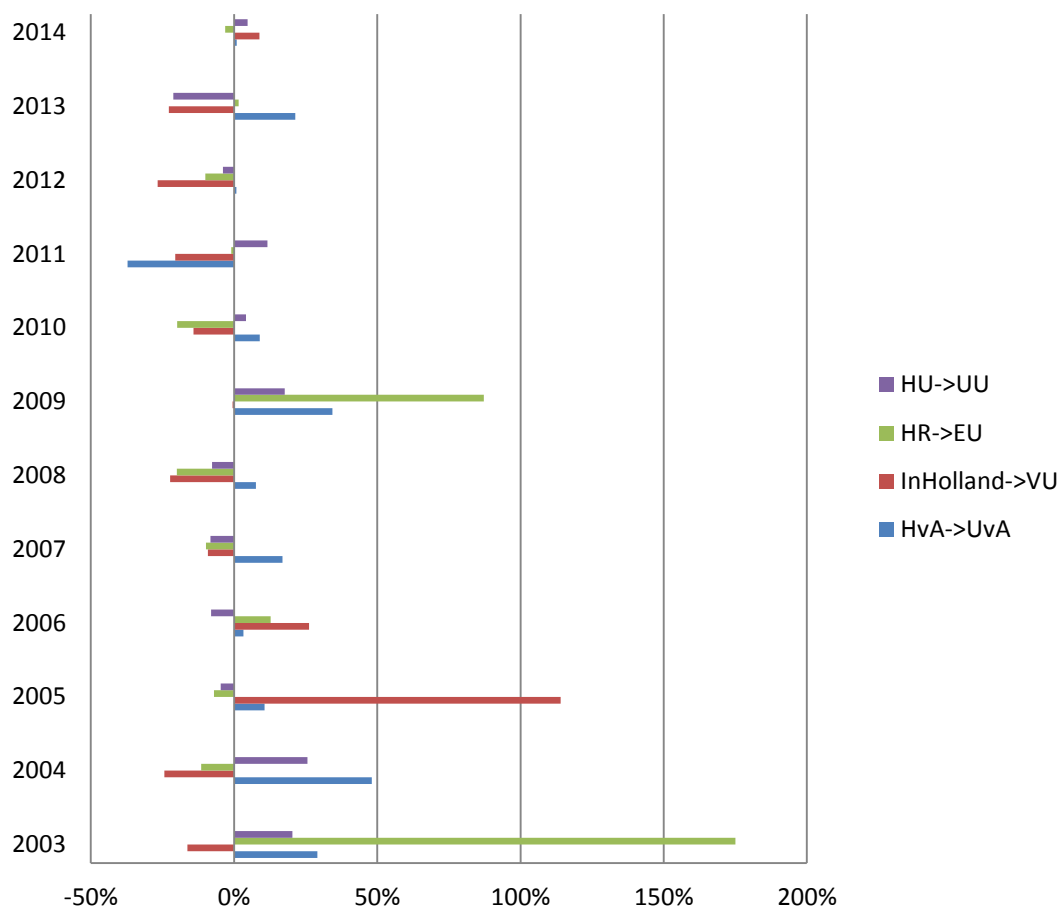
De twee figuren 11 en 12 geven de uitkomsten hiervan. Uit figuur 11 blijkt dat in absolute zin de combinatie HvA-UvA tussen collegejaar 2006-2007 tot collegejaar 2010-2011 van de onderzochte combinaties het hoogste aantal doorstromers heeft. Vanaf collegejaar 2011-2012 is dit anders. Uit navraag blijkt dat dit veroorzaakt wordt door het feit dat de faculteit FEB hogere toegangseisen is gaan stellen aan HBO-doorstromers. De faculteit economie van de VU is dat in het volgende collegejaar gaan doen.

In figuur 12 worden de combinaties vergeleken op percentuele groei in de aantallen directe HBO-doorstromers in vergelijking tot het collegejaar ervoor. Het beeld dat wij hieruit halen is dat de combinatie HvA-UvA in lang niet alle jaren na ingang van de bestuurlijke samenwerking groei in het aantal doorstromers heeft gehad. Belangrijker is echter de conclusie dat er veel collegejaren zijn waarin andere combinaties (dus zonder bestuurlijke samenwerking) hogere groeipercentages laten zien. Opvallend is overigens dat vanaf collegejaar 2010-2011 drie collegejaren achtereen bij bijna alle instellingen sprake is van een (forse) afname in het aantal direct naar universitair onderwijs doorgestroomde studenten. Wijzigingen in de bekostigingssystematiek van OCW worden gegeven als verklaring voor deze ontwikkeling. In het laatst meegenomen collegejaar is er sprake van minimale groei.



Figuur 11: Absolute aantallen direct doorgestroomde studenten per combinatie (bron: data CBS, bewerkt door UvA-FEB)

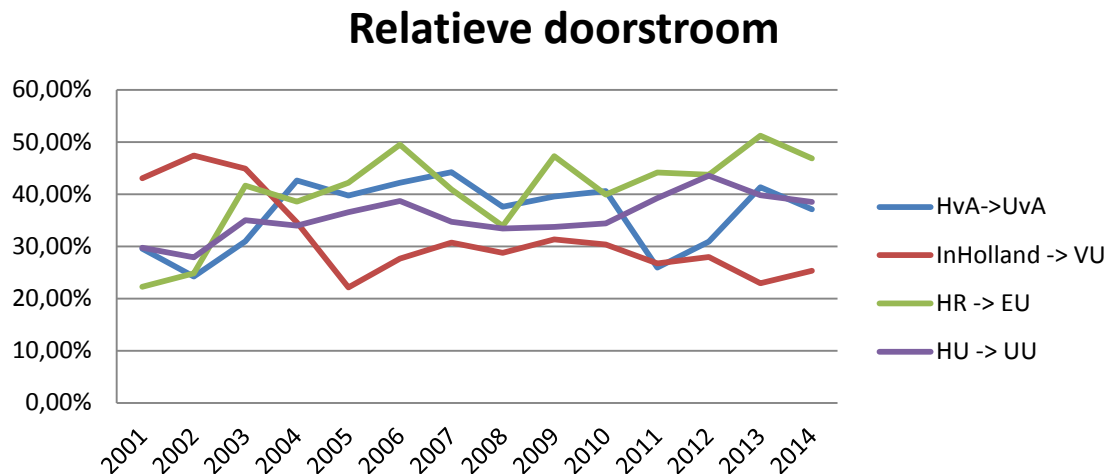
Relatieve toename direct doorgestroomde HBO-studenten



Figuur 12: Relatieve toename in aantal direct doorgestroomde HBO-studenten (t.o.v t-1)
(bron: data CBS, bewerkt door UvA-FEB)

Een andere door UvA-FEB uitgevoerde analyse betrof een analyse op de groep studenten die na het behalen van een HBO-diploma direct in het collegejaar erna ingeschreven staan bij een WO-instelling. Voor iedere combinatie is gekeken hoe groot het relatieve aandeel is van de universiteit in het ontvangen van doorstromers van de desbetreffende hogeschool (als percentage van het totaal aantal HBO-doorstromers vanuit die specifieke hogeschool). Verwacht zou mogen worden dat als gevolg van de door de samenwerking gewenste betere afstemming van het opleidingsaanbod tussen HvA en UvA het relatieve aandeel voor deze combinatie door de jaren gegroeid zou zijn of in ieder geval een positievere ontwikkeling zou hebben gehad dan bij de andere onderzochte combinaties. De uitkomsten van deze analyse zijn opgenomen in figuur 13. Geconcludeerd kan worden dat deze verwachte positieve uitkomst niet uit het feitelijke datamateriaal te halen is.

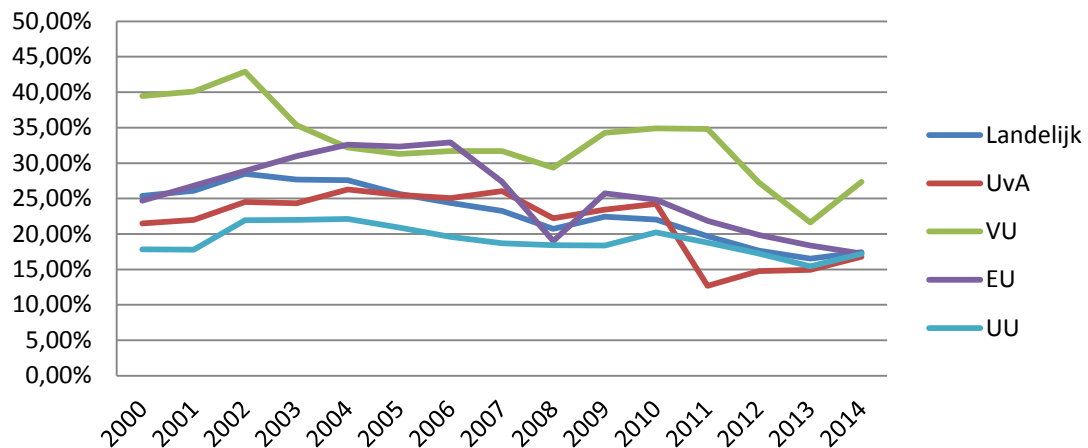
Vanwege de korte doorlooptijd van het onderzoek heeft de UvA-FEB overigens niet verder naar achterliggende oorzaken kunnen kijken bij de doorstroomverschillen tussen de combinaties, bijvoorbeeld naar verschillen in opleidingsaanbod tussen de instellingen waardoor doorstroom op zich minder logisch lijkt.



Figuur 13: Relatief aandeel doorstroom naar specifieke universiteit in totale directe doorstroom vanuit hogeschool (bron: data CBS, bewerkt door UvA-FEB)

UvA-FEB heeft ook meer in het algemeen geanalyseerd hoe het percentage HBO-doorstromers binnen de nieuwe instroom op de universiteit zich per collegejaar door de tijd heeft ontwikkeld. Hierbij is niet alleen gekeken voor de UvA, de VU, de EU en de UU, maar ook naar het landelijke beeld (instroom bij alle universiteiten). Uit figuur 14 blijkt dat UvA door de jaren heen zeker niet beter heeft 'gescoord' als het gaat om doorstroom van HBO-ers. Dit zelfde beeld komt naar voren als we in de analyse alleen HBO-studenten betrekken die meteen in het collegejaar na het behalen van het HBO-diploma zijn doorgestroomd naar een universitaire opleiding.

Vertegenwoordiging HBO studenten in instroom universiteit



Figuur 14: Percentage HBO-ers in instroom universiteit (bron: data CBS, bewerkt door UvA-FEB)

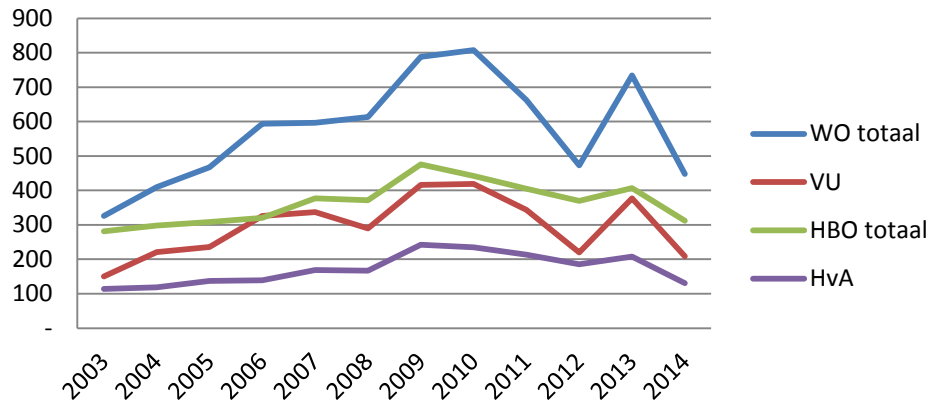
5.2.5 Overstappers en studie-switchers na 1 jaar

Bij de ontwikkeling van de indicatoren rondom de onderwijsdoelstelling is aangenomen dat als gevolg van de bestuurlijke samenwerking het aantal studenten dat na één jaar van studie zou switchen of overstappen, zou afnemen. Dit doordat in de onderwijssamenwerking er meer aandacht zou worden besteed aan een goede (her-)oriëntatie van studenten op hun studiekeuze, waardoor direct of eerder (al in eerste jaar) op de juiste opleidingsplek terecht zouden komen ('iedere student op de juiste plek').

Uit figuur 15 blijkt dat het aantal UvA-studenten dat na het eerste jaar stopt met een opleiding en overstapt naar een andere instelling, de eerste jaren na de samenwerking is toegenomen.

Het aantal studenten dat stopt met een opleiding aan de UvA en doorstroomt naar de HvA, stijgt tot 2009 licht, en neemt daarna procentueel af. Doorstroom naar opleidingen bij andere universiteiten - in het bijzonder de VU - komt het meest voor. Wat ook opvalt is dat de afstroom naar het totaal aantal andere HBO-instellingen groter is dan naar de HvA en ook relatief in omvang toeneemt. Dit lijkt niet een gewenst effect in relatie tot de bestuurlijke samenwerking tussen UvA en HvA.

Overstap naar andere instelling vanuit UvA na jaar 1



Figuur 15: Overstap vanuit UvA naar andere hoger onderwijsinstelling (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

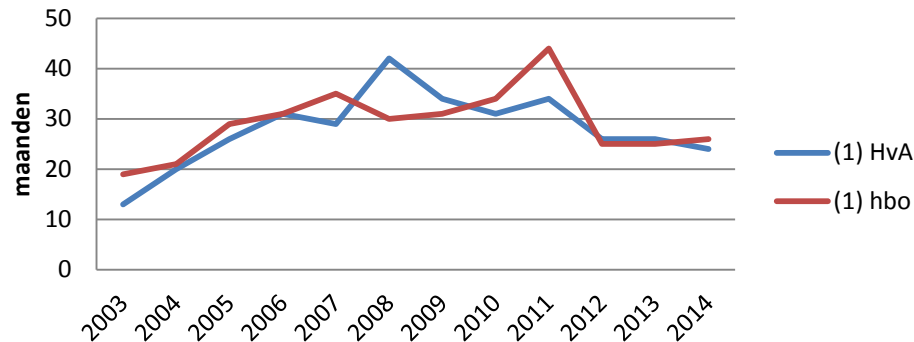
5.2.6 Gemiddelde studieduur doorstromers

Het verwachte effect van de bestuurlijke samenwerking is dat de gemiddelde studieduur van HvA-studenten wanneer ze instromen op de UvA korter is dan die van andere HBO-studenten die op de UvA instromen. Dit vanwege het idee dat het gevolg van de samenwerking juist is dat opleidingen tussen UvA en HvA in de loop van de tijd steeds beter op elkaar zouden gaan aansluiten en men bij een vervolgopleiding op de andere instelling hiervan profijt zou hebben door sneller de masteropleiding af te ronden. Bijvoorbeeld omdat er minder lange en intensieve schakelprogramma's nodig zouden zijn.

Bij de presentatie van de onderzoeksresultaten rondom studieduur is voor HvA- en andere HBO-studenten onderscheid gemaakt naar:

1. directe inschrijving in de master (met eventueel een schakeltraject binnen de master);
2. na een schakeltraject in de bachelor (ba-inschrijving, geen ba-diploma);
3. bachelor en master behaald (eventueel met een verkort ba-programma).

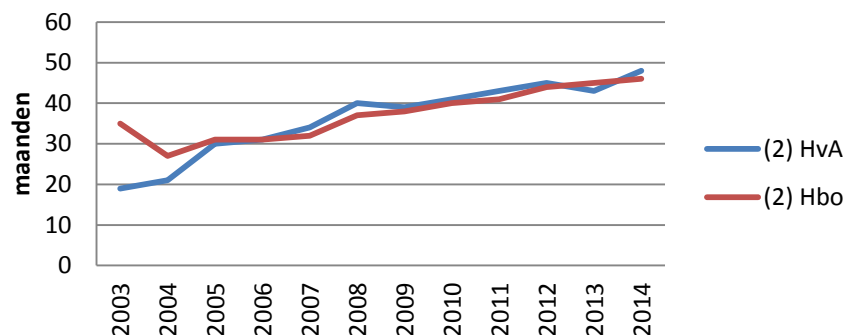
Gemiddelde studieduur vanaf inschrijving op UvA (1)



Figuur 16: Gemiddelde studieduur vanaf inschrijving op de UvA bij groep directe studenten die zich direct heeft ingeschreven in de master (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Figuur 16 heeft betrekking op HvA- en HBO-studenten die zich direct hebben ingeschreven in de master, met eventueel een schakeltraject binnen de master. De figuur toont een wisselend beeld. Aanvankelijk steeg de studieduur van HvA-studenten, met een hoogtepunt in 2008, waarna de gemiddelde studieduur vervolgens gestaag daalt. Voor HBO-studenten in het algemeen die zich inschreven bij de UvA geldt eveneens een stijgende lijn, maar met een piek in 2011. Daarna is sprake van een scherpe daling en is de gemiddelde studieduur van voormalig HvA- en HBO-studenten min of meer gelijk aan elkaar.

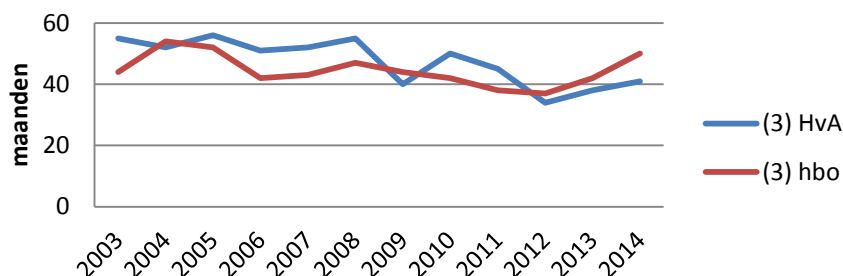
Gemiddelde studieduur vanaf inschrijving op UvA (2)



Figuur 17: Gemiddelde studieduur vanaf inschrijving op de UvA bij groep die zich na een schakeltraject in de bachelor heeft ingeschreven op master (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Figuur 17 heeft betrekking op studenten die na een schakeltraject inschrijven voor een bachelor aan de UvA. De figuur maakt duidelijk dat voor zowel HvA- als HBO-studenten er in het algemeen een stijgende lijn geldt in de studieduur. De studieduur voor de voormalig HvA-studenten heeft zich dus ook niet gunstiger ontwikkeld dan die voor HBO-studenten in het algemeen. De eventuele afstemming tussen opleidingen van HvA en UvA (als die al heeft plaatsgevonden) heeft in ieder geval niet bijgedragen aan een gewenst resultaat (voordeel op studieduur).

Gemiddelde studieduur vanaf inschrijving op UvA (3)



Figuur 18: Gemiddelde studieduur vanaf inschrijving op de UvA bij groep die op HBO eerst bachelor en master heeft behaald (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Figuur 18 heeft betrekking op HvA- en HBO-studenten die een bachelor en master hebben behaald (eventueel met een verkort bachelor-programma), en toont een dalende trend tot en met 2012. Daarna stijgt de gemiddelde studieduur, het sterkst voor HBO-studenten in het algemeen, maar (in mindere mate) ook voor HvA-studenten. Over de gehele evaluatieperiode is er voor deze groep HvA-doorstromers een daling gerealiseerd in de gemiddelde studieduur³⁶. Echter voor de meeste jaren moet gesteld worden dat de gemiddelde studieduur van HvA-studenten hoger uitkomt dan die van naar UvA doorgestroomde HBO-studenten in het algemeen.

5.2.7 Percentage niet-westerse allochtonen in directe doorstroom

Het door de samenwerking bevorderen van doorstroom van studenten tussen de HvA en UvA moet ook bijdragen aan het realiseren van een emancipatiedoelstelling: de maatschappelijke verantwoordelijkheid van alle onderwijsinstellingen om studenten de mogelijkheid te bieden het beste uit zichzelf te halen. Betere doorstroombmogelijkheden tussen HBO en WO-opleidingen zouden vooral voor eerste generatiestudenten, waaronder veel van niet-westerse afkomst, extra kansen bieden om uiteindelijk wetenschappelijk onderwijs te volgen.

³⁶ Niet duidelijk is of de duur van het schakelprogramma wel of niet is meegeteld als studieduur.

Gezien deze emancipatiedoelstelling heeft UvA-FEB tot slot ook geanalyseerd hoe de groep niet-westerse allochtonen zich procentueel heeft ontwikkeld binnen de totale jaarlijkse doorstroom van studenten die zich na het behalen van een HBO-diploma direct het volgende collegejaar hebben ingeschreven voor een universitaire vervolgopleiding (de zogenaamde directe doorstroom). In onderstaande tabel hebben we zowel de landelijke ontwikkeling opgenomen alsook de ontwikkeling in de directe doorstroom van HvA-afgestudeerden naar de UvA. Tabel 2 bevat ook de ontwikkeling van het percentage niet-westerse allochtonen in de totale instroom per collegejaar in universitaire studies in Nederland.

	Percentage niet-westerse allochtonen binnen instroom op Universiteit (landelijk)	Percentage niet-westerse allochtonen binnen directe doorstroom van HBO-onderwijs naar WO-onderwijs (landelijk)	Percentage niet-westerse allochtonen binnen directe doorstroom van HvA naar UvA (kleine aantallen, grote afwijkingen)
Collegejaar 2000-2001	9,29%	9,70%	Niet beschikbaar
Collegejaar 2001-2002	10,44%	10,57%	18,70%
Collegejaar 2014-2015	13,02%	17,52%	23,4%

Tabel 2: Ontwikkeling percentage niet-westerse allochtonen in instroom WO en directe doorstroom tussen HBO en WO-onderwijs (bron: data CBS, bewerkt door UvA-FEB)

Kijken we naar de landelijke cijfers, dan valt op dat de ontwikkeling in het percentage niet-westerse allochtonen binnen de totale instroom op universiteiten veel minder is toegenomen dan als we binnen deze instroom inzoomen op de groep die direct vanuit een HBO-opleiding instroomt. Het aandeel niet-westerse allochtonen, in 2000-2001 nog 9.3 procent van de totale instroom, steeg met bijna 4 procentpunten tot 13.0 procent in 2014-2015; binnen de deelpopulatie directe doorstroom bedroeg deze toename haast 8 procentpunten (van 9.7% naar 17.5%). Deze cijfermatige ontwikkeling lijkt een bewijs dat het realiseren van doorstroommogelijkheden tussen HBO en WO voor niet-westerse allochtonen emancipatoir werkt.

Kijken we specifiek naar het aandeel niet-westerse allochtonen binnen de directe doorstroom tussen HvA en UvA dan valt allereerst op dat dit percentage in collegejaar 2001-2002 veel hoger lag dan het landelijke cijfer voor dat collegejaar. Verder ligt het percentage voor collegejaar 2014-2015 ook hoger dan in collegejaar 2001-2002, maar de stijging in procentpunten is minder groot dan te zien in de landelijke doorstroomcijfers (minder dan 5 procentpunten). Belangrijke kanttekening bij de cijfers voor HvA-UvA is dat het jaarlijks steeds gaat om in absolute zin kleine aantallen en diensgevolge een kleine wijziging in het absolute aantal doorgestroomde studenten tot grote procentuele wijzigingen leidt. Ter informatie hebben we in tabel 3 dan ook voor alle tussenliggende collegejaren het percentage niet-westerse allochtonen in de directe doorstroom tussen HvA en UvA geschetst. Hieruit blijkt dat dit percentage per collegejaar flink fluctueert.

Ondanks deze kanttekening kan wel gesteld worden dit cijfer zich licht boven het landelijke gemiddelde bevindt maar dat er zich gedurende de periode van de bestuurlijke samenwerking geen sterkere groei heeft voorgedaan in het percentage niet-westerse allochtonen binnen de directe doorstroom tussen HvA en UvA. Mogelijk is dit ook de verklaring voor het feit dat als we naar het aandeel niet-westerse studenten binnen de totale WO-instroom, de UvA niet afwijkt van het landelijke beeld. Ons is aangegeven dat ongeveer 13% van de nieuwe instroom van de UvA in het collegejaar 20015-2016 studenten van niet-westerse afkomst is. Dit komt bijna exact overeen met het aandeel niet-westerse allochtonen binnen de totale nieuwe WO-instroom (zie bovenstaande tabel), waarbij aangetekend dat de beide andere grootstedelijke universiteiten (VU en Erasmus universiteit) licht hogere percentages kennen.

2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
18,70 %	11,65 %	16,54 %	21,32 %	19,72 %	24,44 %	20,53 %	24,38 %	20,26 %	24,64 %	20,38 %	27,10 %	24,53 %	23,36 %

Tabel 3: aandeel niet-westerse allochtonen binnen de directe doorstroom tussen HvA en UvA (bron: data CBS, bewerkt door UvA-FEB)

5.3 Conclusie

De bestuurlijke samenwerking tussen UvA en HvA had vanaf het begin primair doelen in relatie tot het onderwijs. Er moest een situatie tot stand komen waarin studenten meer doorstroommogelijkheden hebben naar opleidingen van de andere instelling. Belangrijk neveneffect van vergrote doorstroommogelijkheden zou zijn dat er meer studenten van niet-westerse afkomst gaan deelnemen aan wetenschappelijk onderwijs. Daarnaast moest de samenwerking resulteren in het aanbieden van nieuwe opleidingen en het innoveren van het bestaand onderwijsaanbod in reactie op behoeftes in de samenleving en vragen van studenten. Uiteindelijk zou er op niveau van de combinatie sprake moeten zijn van een breed en geprofileerd aanbod van HBO- en WO-opleidingen.

Kijken we naar de realisatie van de doelstellingen rondom het onderwijsaanbod dan concluderen wij dat alles overziend, die beperkt zijn gerealiseerd. In beperkte mate zijn er in gezamenlijkheid nieuwe masteropleidingen ontwikkeld en gezamenlijke post-HBO-WO bijscholingstrajecten ingericht. Echter uit onze surveys onder medewerkers blijkt dat slechts een kleine minderheid in het onderwijs op zijn of haar vakgebied samenwerkt met collega's van de andere instelling. Uit dezelfde surveys blijkt ook dat nog niet iedereen ervan overtuigd is dat er momenteel sprake is van een breed en geprofileerd aanbod van HBO- en WO-opleidingen. Ons beeld is dat er door het CvB ook niet actief gestuurd is op het realiseren van zo'n breed en geprofileerd aanbod. De ambitie van destijds om jaarlijks een zogenaamde portfolioscan uit te voeren op het gezamenlijke onderwijsaanbod is bijvoorbeeld nooit opgepakt. We hebben ook geen andersoortige analyses aangetroffen om vast te stellen of het opleidingen-portfolio de gewenste samenstelling heeft.

Belangrijke constatering uit de door ons gevoerde gesprekken is dat daar waar wel samenwerking in het onderwijs is ontstaan, deze vooral het gevolg is van goede persoonlijke contacten en (mede daardoor) getuigen van grote betrokkenheid en motivatie van de personen die hieraan vanuit beide instellingen hebben gewerkt.

Opvallend is dat de oorspronkelijke doelstelling met betrekking tot ontwikkeling van nieuwe opleidingen door HvA en UvA niet goed van de grond leek te zijn gekomen, maar dat UvA en VU wel compleet nieuwe (brede) opleidingen wisten te starten.

De realisatie van de doorstroomdoelstelling hebben we op twee manieren onderzocht. Allereerst zijn we nagegaan of er binnen HvA en UvA activiteiten zijn ondernomen om tot betere/meer doorstroommogelijkheden te komen. Onze conclusie is dat deze activiteiten ondernomen zijn, en dat die binnen HvA hebben geresulteerd in het instellen van een aantal doorstroomminors en academische routes. Binnen de UvA zijn op niveau van faculteiten schakelprogramma's ontwikkeld. De tweede manier waarop we de realisatie van de doorstroomdoelstelling hebben geanalyseerd is door kwantitatieve gegevens over de gerealiseerde doorstroom te analyseren. Bij deze analyses hebben we ons niet beperkt tot de doorstroom tussen HvA en UvA, maar hierin ook landelijke cijfers betrokken.

De belangrijkste conclusies uit onze analyses is dat alles overziend de doorstroom tussen HvA en UvA zich niet echt afwijkend heeft ontwikkeld van de landelijke doorstroom tussen HBO en WO. Opvallend is verder dat door de jaren heen studenten die een HvA-bachelor afronden ongeveer even vaak kiezen voor een vervolgopleiding aan de VU als aan de UvA. De analyse op directe doorstroom tussen een vijftal specifieke combinaties van een hogeschool en een universiteit binnen een stad, laat ook zien dat er tussen HvA en UvA geen afwijkend patroon in de doorstroom is. Dit terwijl de HvA en UvA binnen de onderzochte combinaties de enige bestuurlijke samenwerking betrof. Tot slot valt uit onze analyses ook op dat masterstudenten aan de UvA die vanuit de HvA zijn ingestroomd in vergelijking tot die vanuit andere hogescholen zijn ingestroomd, geen voordeel hebben behaald als het gaat om gemiddelde studieduur voor het afronden van de masteropleiding. Het idee was dat door beter op elkaar afgestemde opleidingen doorstromers vanuit HvA dit voordeel wel zouden behalen.

Kijken we naar de emancipatiedoelstelling, dan blijkt dat al voor de start van de bestuurlijke samenwerking binnen de groep directe doorstromers tussen HvA en UvA zich relatief veel niet-westerse allochtonen bevonden. Dit percentage is in procentpunten over de evaluatieperiode wel toegenomen, maar minder als landelijk gekeken wordt naar de groep directe doorstromers tussen HBO en WO. Buiten discussie staat dat zowel op landelijk niveau als op niveau van de HvA en UvA uit de cijfers blijkt dat studenten van niet-westerse afkomst relatief vaker dan andere studenten via het HBO in het WO-onderwijs doorstromen. Het creëren van doorstroommogelijkheden tussen HBO en WO bevordert dus de emancipatie van deze groep, het beperken ervan bewerkstelligt juist het tegenovergestelde. De hogere instroomeisen die UvA en andere universiteiten zijn gaan stellen, beperken de doorstroommogelijkheden.

Alles overziend stellen we dat de doorstroomdoelstellingen niet zijn gerealiseerd. De gesprekken en de documentenstudie maken duidelijk dat dit voor een deel terug te leiden is tot externe ontwikkelingen als het overheidsbeleid en hoe maatschappelijk anders tegen zaken wordt aangekeken. Toch had, vanwege de bestuurlijke samenwerking, verwacht mogen worden dat sterker en zichtbaarder was gestuurd op maatregelen om de doorstroom te bevorderen; wij constateren dat dit in de laatste jaren niet meer is gebeurd.

hoofdstuk

6

Onderzoek



6. Onderzoek

6.1 Intentie

Ook voor onderzoek was er aanvankelijk geen expliciete en meetbare doelstelling, maar bestond wel het idee dat samenwerking in onderzoek tot meerwaarde kon leiden. In de opdrachtformulering voor de evaluatie is de doelstelling op het gebied van onderzoek – samengevat - als volgt:

De (betere) benutting van samenwerking in onderzoek vanwege verwachte meerwaarde van samenwerking tussen wetenschappelijk onderzoek en praktijkgerichte kennisontwikkeling:

- De opzet van promotietrajecten voor HvA docenten;
- Dubbelbenoemingen van lectoren als UHD of HL;
- Het samenwerken op project- of programmaniveau: bijvoorbeeld specifieke praktijkgerichte;
- fondsen bij NWO, ZonMW en de regieorganen. (p. 2).

Hieronder gaan we in op de doelen en ambities zoals die de afgelopen jaren, vanaf 2003, zijn geformuleerd. Daaruit blijkt dat deze, mede door de aard van beide instellingen, verschillend zijn. Toch is er ook enige overlap en worden de mogelijkheden van samenwerking op dit vlak door de jaren heen enigszins onderschreven.

6.1.1 Toonaangevend onderzoek aan de UvA

De UvA ambieert een sterke internationale reputatie gebaseerd op de kwaliteit van het onderzoek (*Instellingsplan UvA, 2003-2006*). “De UvA streeft ernaar dat – afhankelijk van de discipline – 15 tot 25 procent van de onderzoekers een belangrijke rol speelt in het internationale netwerk, blijkens publicaties en andere wetenschappelijke activiteiten” (*Instellingsplan UvA, 2003-2006*). Om de kwaliteit van het onderzoek te verduurzamen komen in die tijd talentontwikkeling en HR-beleid op de agenda. Het onderzoek zelf moet zoveel mogelijk interdisciplinair van aard zijn. Om dat te stimuleren wordt interfacultair contact en interuniversitair onderzoek gestimuleerd. Daarop stuurt het College van Bestuur ook door middel van allocatiegelden waarin 5% van het onderzoeksbudget besteed moet worden aan interdisciplinair onderzoek, “waaruit faculteit-overschrijdende initiatieven bekostigd worden”. Ook wil de UvA hoogleraren aangesteld door meerdere faculteiten bevorderen. Van samenwerking met de HvA is dan nog geen sprake als het gaat om onderzoek. Verder wordt met het oog op afnemende onderzoeksmiddelen en veranderende financieringsstromen ingezet op onderzoekzwaartepunten. “Onderzoeksgroepen worden in de loop der tijd steeds meer gestimuleerd om thema’s te formuleren die binnen grootschaliger samenwerkingsverbanden kunnen leiden tot externe subsidie” (*Instellingsplan UvA, 2007-2010*). In de periode die volgt krijgt financiering van het onderzoek nog meer aandacht en worden onderzoekzwaartepunten belangrijker. Samen met andere universiteiten in de Randstad en ‘andere Amsterdamse kennisinstellingen’ neemt de UvA zich voor onderzoeksbeleid te formuleren. De HvA is daar met andere woorden geen exclusieve samenwerkingspartner, zo lijkt het. De UvA streeft daarnaast vooral naar ‘samenwerking met belangrijke nationale en internationale bedrijven’.

6.1.2 Professionalisering onderzoek aan de HvA

Bij de HvA vraagt professionalisering van het onderzoek in eerste instantie veel tijd en aandacht; de HvA beschouwt de UvA daarbij als 'vehikel'. In de eerste periode investeert de HvA in (de ontwikkeling van) onderzoeksactiviteiten: 'Speerpunt voor de komende jaren is kennisontwikkeling in en met de praktijk', daarvoor vormt 'intensieve samenwerking met de UvA een belangrijke meerwaarde die zich manifesteert in een toenemend aantal samenwerkingsverbanden tussen HvA en UvA'. Ook het aanstellen van lectoren vormt een essentieel onderdeel hiervan. 'Deze lectoren vormen de schakel tussen wetenschap en praktijk: zij zijn verantwoordelijk voor de theoretische en methodologische inbreng in het onderzoek, geven docenten bijscholing op deze terreinen, en stellen hun onderzoekscapaciteiten in dienst van veldwerkpartners met ze in overleg het onderzoek richting geven'. In 2007 wordt hierbij de concrete doelstelling geformuleerd dat ongeveer 20% van het docentencorps promoveert of gepromoveerd zal zijn in 2010 (*Instellingsplan HvA 2007-2010*).

In de daarop volgende periode krijgt (de kwaliteit van) onderzoek een steeds belangrijker aandeel in het primaire proces van de HvA. Er komen concrete doelstellingen, bijvoorbeeld over het aantal publicaties, maar ook het opnemen van onderzoeksvaardigheden in het curriculum. In 2011 wordt daarover geschreven "Praktijkgericht onderzoek wordt in toenemende mate belangrijk in de HvA. Dit onderzoek draagt bij aan de verbetering van de beroepspraktijk, aan de kwaliteit van het beroeps-onderwijs en de kwaliteit van docenten en studenten". Langzaamaan wordt ook gelijkwaardiger contact gelegd met UvA en andere instellingen om in verschillende soorten verbanden samen te werken om meer kritische massa te creëren. Daarnaast krijgt de HvA, net als UvA, een internationale oriëntatie: "Omdat het onderzoek wordt uitgevoerd in netwerken van praktijk-deskundigen en onderzoekers zal het onderzoek van de HvA hierdoor duidelijk internationaal van karakter zijn. De HvA streeft ook samenwerking na met internationale partnerinstellingen als die een kwaliteitsimpuls betekenen voor het onderzoek". Het creëren van voldoende massa blijft een aandachtspunt. Voor de periode 2015-2020 wordt een groei van het aantal lectoren en onderzoekers dan ook noodzakelijk geacht. Concrete doelstellingen betreffen verder wederom een toename van het aantal publicaties in vaktijdschriften en hebben betrekking op de geldstroom voor onderzoek.

6.2 Realisatie

Hieronder presenteren wij de uitkomsten op de output- en prestatie-indicatoren waarmee gepoogd is om de realisatie van de doelstelling op het terrein van onderzoek ook kwantitatief in beeld te brengen.

6.2.1 Dubbelaanstellingen

De verwachting was dat als gevolg van de bestuurlijke samenwerking het aantal dubbel-aanstellingen toe zou nemen. Dit zou de omvang en kwaliteit van onderzoek ten goede komen. Uit de surveys onder lectoren en universitair docenten komt echter naar voren dat van de respondenten slechts 3 lectoren aangeven een dubbelaanstelling (aan UvA en HvA) te hebben. Datzelfde geldt voor 2 UHD's/Hoogleraren. Daarnaast gaven 6 lectoren aan eerder een aanstelling aan de UvA te hebben gehad en voor 3 UHD's/Hoogleraren geldt dat ook, maar dan andersom.

Het merendeel van de respondenten heeft nooit een dubbelaanstelling gehad of heeft eerder aan een van beide instellingen gewerkt. Slechts negen respondenten werkten eerder aan de andere instelling.

Op basis van cijfers die UvA-HvA op ons verzoek leverden, krijgen we ook een (aanvullend) beeld over dubbelaanstellingen (cijfers exclusief AMC). Er is aangegeven dat van de 44 actieve lectoren 28 personen in de periode 2003 t/m 2016 alleen een aanstelling bij de HvA hebben gehad en 9 personen zowel een aanstelling bij de HvA als UvA (PID, personeel in dienst). Van de 23 niet meer actieve lectoren hadden in bovengenoemde periode 9 personen alleen een HvA aanstelling en 7 zowel een aanstelling bij de HvA en UvA (beide PID). Kijken we naar de cijfers van UvA over de situatie eind juni 2016 dan zijn er 12 personen (excl. CvB) die zowel een aanstelling bij de UvA als HvA hebben als PID.

Er zijn ook personen die in juni 2016 bij de ene instelling in dienst zijn (behoren tot PID) en aan de andere instelling verbonden zijn als PNID (personeel niet in dienst). Binnen de categorie wetenschappelijk personeel zijn 46 medewerkers van de HvA als PNID'er verbonden aan de UvA. Tot slot zijn er UvA medewerkers die als PNID zijn verbonden aan de HvA. Het gaat in totaal om 10 medewerkers.

6.2.2 Promotietrajecten HvA

PID/PNID	Functie	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	totaal
PID	Lector			2					2
	Hogeschool Hoofddocent	1		2	1			1	5
	Docent	2	4	3	4	5	1	2	21
	Docent/Onderzoeker				1	2			3
	OBP		1		1	1	1		4
PNID	Docent			1				1	2
	OBP				1				1
Totaal		3	5	8	8	8	2	4	38

Tabel 4: Aantal afgeronde promotietrajecten HvA (bron: aangeleverd door UvA en HvA)

Onze hypothese vooraf was dat als gevolg van de bestuurlijke samenwerking het aantal promotietrajecten van HvA-medewerkers toe zou nemen. Tabel 4 schetst het aantal promotietrajecten van HvA-medewerkers aan de UvA. Daarin was de eerste drie jaar sprake van een stijging, daarna volgde een stabilisatie, waarop zich vervolgens een daling voordeed. Uit tabel 4 blijkt dat in totaal 35 personen die in dienst zijn bij de HvA sinds 2009 een promotietraject hebben voltooid bij de UvA. Daarnaast zijn er drie PNID'ers (personeel niet in dienst) waarvoor hetzelfde geldt. Het merendeel van de promotietrajecten is voltooid door docenten (21 van de 38 totaal).

Bij deze aantallen kan niet de conclusie getrokken worden dat de concrete doelstelling uit het Instellingplan 2007-2010 van HvA, dat ongeveer 20% van het docentencorps promoveert of gepromoveerd zal zijn in 2010, behaald is, omdat geen cijfers beschikbaar zijn van het aantal promotietrajecten van HvA-docenten aan andere universiteiten, noch van de aanstelling van reeds gepromoveerde werknemers.

In enkele focusgroepen werd opgemerkt dat het logisch leek dat wanneer docenten van de HvA promoveren ze dat doen aan de UvA, wat niet altijd het geval bleek te zijn. Overigens worden opmerkingen gemaakt over het 100% toevallen van de promotievergoeding aan de UvA, wat aan HvA-zijde niet rechtvaardig wordt gevonden aangezien daar veelal een deel van de begeleiding plaatsvindt en van de faciliteiten gebruik wordt gemaakt.

6.2.3 Gezamenlijke subsidie onderzoek

In de surveys onder lectoren en universitair docenten hebben we de respondenten ook gevraagd of men de afgelopen tien jaar onderzoek heeft gedaan op basis van een gezamenlijk met de andere instelling (HvA of UvA) aangevraagde subsidie. Van de respondenten geven de lectoren van HvA het vaakst in samenwerking een onderzoekssubsidie te hebben ontvangen, namelijk 10 keer (t.o.v. 17 'nee'). Aan de kant van UvA kwam dat 8 keer voor (t.o.v. 133 'nee') en het AMC 1 keer (t.o.v. 29 'nee'). Respondenten die aangaven een gezamenlijke onderzoekssubsidie te hebben ontvangen, konden aangeven om welke onderzoekssubsidie het precies ging. De gegeven antwoorden hebben we bekeken. In totaal hebben de respondenten een lijst aangedragen van 19 onderzoekssubsidies, maar de beschrijving van deze subsidies was lang niet altijd duidelijk of eenduidig. Wel maken we uit de opgegeven lijst op dat het bij een deel van de in de enquête opgegeven gezamenlijke subsidies gaat om meerjarensubsidies.

Ter aanvulling op de antwoorden over gezamenlijke onderzoekssubsidies uit de surveys, is de financiële administratie van de UvA voor ons nagegaan hoeveel middelen de UvA in relatie tot onderzoeksprojecten heeft overgeboekt naar HvA (zogenaamde 'overdracht contractsom'). In totaal gaat het hier voor de afgelopen 10 jaar om een bedrag van bijna 2 miljoen euro. Andersom is ook uitgezocht, dus hoeveel geld UvA van HvA heeft ontvangen ten behoeve van onderzoeksprojecten. Dat is verwaarloosbaar in omvang, namelijk circa 60.000 euro over de afgelopen 10 jaar. Van dit bedrag van 60.000 euro gaat het bij 20.000 euro overigens om een detacheringsvergoeding. Door de opdrachtgever is aangegeven dat het bedrag van 2 miljoen euro dat door UvA de afgelopen 10 jaar is overgemaakt aan HvA een zeer beperkt percentage (rond 2%) van het jaarlijkse bedrag dat de UvA aan onderzoekssubsidie ontvangt. In relatie tot het onderzoeksbudget van de HvA is aangegeven dat het overgemaakte bedrag van 2 miljoen veel substantiëler is. Overigens is het belangrijk aan te geven dat ons niet duidelijk is geworden uit de stukken en de gesprekken welke verwachtingen partijen hadden met betrekking tot het uitvoeren van onderzoek in gemeenschappelijke subsidieprojecten. Het valt dan ook niet door ons te beoordelen, anders dan de aangegeven verhoudingen tot het totale bedrag aan onderzoekssubsidies van de UvA, of de hiervoor benoemde projecten en de genoemde bedragen een voldoende oogst is om de bestuurlijke samenwerking op dit punt als een succes te beoordelen.

In een groot deel van de focusgroepen kwam naar voren dat UvA- en HvA-onderzoekers elkaar op verschillende plekken goed weten te vinden. Dit is, net zoals op het gebied van onderwijs, zeer afhankelijk van het vakgebied waar de onderzoekers opereren en voorts van persoonlijke contacten. Er werd aangegeven dat, afhankelijk van het vakgebied, gezocht wordt naar samenwerkingsrelaties. Dat kan zijn tussen HvA en UvA, maar evenzo snel en gemakkelijk met andere instellingen.

Gebieden waarop in ieder geval regelmatig wordt samengewerkt zijn Onderwijs & Opvoeding en Gezondheid. Zo is er een onderzoeksgroep rond twee hoogleraren (sociale opbrengsten in het onderwijs) waar op twee, drie projecten gezamenlijk samen wordt gewerkt.

6.3 Conclusie

Duidelijk is dat beide instellingen wat betreft onderzoek een ambitieuze agenda hadden en hebben. De UvA heeft zichzelf verder op de kaart willen zetten als *research university* en HvA heeft zich het onderzoek eigen gemaakt met een duidelijk eigen profiel passend bij het HBO. Van een instellingsbrede verdiepingsslag op het samenwerkingsvraagstuk is, zo hebben wij geconstateerd, echter geen sprake. De geïnterviewde respondenten weten dit deels aan de grote cultuurverschillen tussen beide onderwijsinstellingen, gebaseerd op de verschillen tussen het wetenschappelijk en het meer toegepast onderwijs en onderzoek. Niet alleen hebben de medewerkers hierdoor een ander profiel, dit geldt ook voor de studenten.

Daar waar de samenwerking tussen UvA en HvA op het gebied van onderzoek wordt gezocht, lijkt die voornamelijk de valoriserende kant van het onderzoek te betreffen. “Het onderzoek van UvA en HvA genereert kennis en inzichten, maar levert ook toepasbare producten, innovatieve ontwerpen en concrete oplossingen voor praktijkproblemen en draagt daarmee bij aan de ontwikkeling van de samenleving in de regio Amsterdam” (*Instellingsplan 2011-2010*).

Daarnaast heerst het idee dat fundamenteel onderzoek aan de kant van de UvA en praktijkgericht onderzoek van de HvA door samenwerking in elkaars verlengde komen te liggen en dat dit het “gewenste krachtige onderzoeksprofiel” ten goede komt (*Instellingsplan 2011-2014*). De afzonderlijke doelen van onderzoek hebben echter een heel eigen karakter, namelijk toonaangevend fundamenteel en toegepast enerzijds en vraag- en praktijkgericht anderzijds. De intenties van de samenwerking op dit vlak lijken niet verder te gaan dan de constatering dat beide typen onderzoek elkaar kunnen versterken en mogelijk bij kunnen dragen aan het valorisatievraagstuk.

In de gesprekken met de decanen werd door hen opgemerkt dat het het meest vruchtbaar is als men elkaar op een organische wijze vindt in het werkveld waarin onderzoek wordt gedaan. Deze samenwerking is op sommige plaatsen, al dan niet door dubbelaanstellingen, ook ontstaan.

Alles overziend concluderen wij dat de bestuurlijke fusie niet heeft geleid tot een onderzoeksvisie op onderzoekssamenwerking tussen UvA en HvA. In de praktijk zijn wel beperkt samenwerkingsverbanden ontstaan vanuit inhoudelijke betrokkenheid en samenhangende onderzoeksvelden, maar van een systematische onderzoeksagenda is geen sprake.

Onderzoekers zoeken bovendien samenwerking waar deze inhoudelijk zinvol is, met de UvA of de HvA maar evenzo makkelijk met andere instellingen.

hoofdstuk

7

Valorisatie



7. Valorisatie

7.1 Intentie

In de startnotitie van 1997 (UvA-HvA: Institutionele samenwerking) zijn naast de drie doelen op het gebied van onderwijs een aantal andere doelstellingen benoemd, waaronder het aanbieden van post-initieel onderwijs en benutting van universitair onderzoek voor het HBO. In 2012 wordt gezegd dat “de oorspronkelijke doelstellingen van deze hechte samenwerking nu nog dezelfde zijn als toen” (*Profiel en prestatieafspraken* HvA 2012). Dat lijkt de drie doelen met betrekking tot onderwijs te betreffen, maar als het gaat om de doelstellingen van post-initieel onderwijs en benutting van universitair onderzoek voor het HBO, dan hebben die in de loop der jaren inbedding gevonden onder het thema valorisatie. Voor valorisatie *an sich* bestond aanvankelijk geen zelfstandige doelstelling; deze is in de loop der jaren ontwikkeld. De vraag daarbij is in hoeverre samenwerking tussen HvA en UvA een rol heeft gespeeld als het gaat om maatschappelijke benutting van hun kennis. Dit beeld wordt in de formulering van de onderzoeksvraag voor deze evaluatie door de doelstelling op valorisatie als volgt te formuleren: “Het bevorderen van de samenwerking tussen UvA en HvA om de maatschappelijke toepassing van wetenschappelijke kennis te vergroten”(zie bijlage 2).

UvA en HvA hebben door de jaren heen in de afzonderlijke Instellingsplannen hun visie en ambities geformuleerd ten aanzien van valorisatie, waaronder “het geschikt en beschikbaar maken van kennis voor maatschappelijke en/of economische doeleinden” wordt verstaan. De intenties ten aanzien van dit thema zijn te vatten in de categorieën: bijdragen aan (lokale) samenlevingsvraagstukken, bevorderen sociale cohesie, bijdragen aan de aantrekkingskracht van de stad Amsterdam, contact leggen met bedrijven en (publieke) instellingen en vergroten van de maatschappelijke impact van het onderzoek.

Bijdragen aan de (lokale) samenleving

UvA heeft de intentie op verschillende manieren bij te dragen aan de samenleving. Enerzijds door onderzoek, anderzijds door het opleiden van studenten en het zijn van één werkgever. Op het gebied van onderzoek worden bijvoorbeeld maatschappelijke vraagstukken opgepakt die te maken hebben met sociale cohesie, gezondheid en meertaligheid. Wat betreft studenten geldt dat de UvA hoogopgeleiden aflevert die zich met hun kennis en vorming van nut kunnen maken voor de maatschappij. Daarnaast beschouwt de UvA zichzelf als maatschappelijk partner omdat de universiteit nu eenmaal een grote werkgever in Amsterdam is. De universiteit geeft aan als grote instelling een bijdrage te leveren aan de sociale cohesie door de emancipatoire functie en diversiteit van de medewerkers en studenten. Wat betreft studenten ziet de universiteit, naast het aanbieden van initieel onderwijs, een maatschappelijke verantwoordelijkheid in het bieden van onderwijs in het kader van Leven Lang Leren door nascholing voor specifieke doelgroepen. Medewerkers worden gestimuleerd zich te mengen in het publieke debat en op die manier kennis publiek te maken.

Bijdragen aan de aantrekkingskracht van de stad

De UvA is een grote werkgever en heeft daarmee grote aantrekkingskracht op hoogopgeleiden. Dat draagt bij aan het profiel van Amsterdam als aantrekkelijke stad. Tegelijkertijd heeft de UvA er belang bij dat Amsterdam zich kan handhaven ‘als Europese stad met groeipotentieel’ (Instellingsplan 2011-2014). Daarom wordt gekozen voor oprichting van het Science Park en het Medical Business Park, waarmee de UvA de “uitstekende uitgangspositie van de stad als huidige en toekomstige knowledge hub ten volle kan benutten” en internationale bedrijven en talent blijvend worden aangetrokken. Met de sterk toegenomen studentenaantallen³⁷ “zijn we in potentie een factor van formaat in het maatschappelijke leven van Amsterdam”. Dat uit zich dan in deelname aan maatschappelijke, culturele en sportieve activiteiten in Amsterdam en de bijdrage die studenten leveren door hun maatschappelijke en onderzoeksstages. “Studenten leveren [...] een onschatbare bijdrage aan welvaart en welzijn in de wijken van de stad” (Instellingsplan 2011-2014). Over de impact op het profiel van de stad komt het grensverkeer aan de orde dat ontstaat tussen de verschillende locaties van HvA en UvA.

Verankering van onderzoek bij bedrijven en (publieke) instellingen

Het meer praktijkgerichte onderzoek van HvA ontstaat op basis van concrete vragen in het werkveld. Het vinden van oplossingen voor knelpunten en het bedenken van innovaties in het werkveld hebben een valoriserend karakter, doordat uitkomsten direct van nut zijn voor het werkveld. De HvA noemt zichzelf dan ook ‘kennisinstelling van en voor Amsterdam’ (Instellingsplan 2015-2020) en beschouwt het proces van waardecreatie door kennis geschikt en beschikbaar te maken voor economische en/of maatschappelijke doeleinden kenmerkend voor het hoger beroepsonderwijs en ‘en dus voor de HvA’.

De HvA heeft de intentie op zeven domeinen als katalysator te fungeren in de kenniscirculatie tussen werkveld, onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Op deze domeinen moet samenwerking met andere partijen (bedrijfsleven en overheid) tot stand komen. HvA beschouwt UvA daarin als partner van het eigen onderzoek en de maatschappelijke impact: “de focus van de HvA op het professionele werkveld en het toegepaste onderzoek, sluit goed aan op de academische opleidingen en het wetenschappelijk onderzoek van de UvA. De samenwerking versterkt ook beider maatschappelijke impact” (Instellingsplan 2011-2014).

Financiële noodzaak tot vergroten maatschappelijke impact van het onderzoek

Het vergroten van de maatschappelijke waarde van onderzoek lijkt primair voort te komen uit het feit dat de financieringsstromen verschuiven en middelen minder vanzelfsprekend beschikbaar komen voor onderzoek. In 2007 wordt voor het eerst binnen de UvA gesproken over de noodzakelijke keuze voor ‘onderzoekszwaartepunten’ en oprichting van onderzoeksconsortia ten behoeve van de fondsenwerving.

³⁷ 70.000 studenten in 2011 en een verwachting van 100.000 in 2020 (Instellingsplan 2011-2014).

Voor de periode 2015-2020 geldt dat de onderzoekszwaartepunten nog altijd geconcretiseerd moeten worden. Daarnaast wordt van faculteiten gevraagd welke bijdrage ze zullen leveren wat betreft valorisatie. De sturing op dit onderwerp lijkt in de loop der jaren dan ook iets sterker zijn geworden, maar niet met het oog op samenwerking.

7.2 Realisatie

In overleg met de opdrachtgevers en de Begeleidingscommissie is bepaald dat de doelrealisatie van de bestuurlijke samenwerking rondom valorisatie zichtbaar zou moeten zijn in een toename van het aantal structurele samenwerkingen en relaties tussen UvA en HvA. Van de geënquêteerde werknemersgroepen vanuit beide instellingen in onze surveys, geeft 17,5% aan dat wordt samengewerkt tussen de instellingen. Daarvan zegt 7,5% samenwerking op het gebied van onderzoek te hebben. Het initiatief tot samenwerking komt echter wel 2,5 keer vaker vanuit de HvA (respons 10) dan vanuit de UvA (4). Het merendeel van de door de respondenten samenwerkingen was op eigen initiatief van de lector of UHD/Hoogleraar en werd niet van hogerhand opgelegd.

Over de samenwerking zelf is men aan de kant van HvA 'tevreden' tot 'zeer tevreden'. Ook kan de kant van UvA (incl. AMC) is men vaak 'tevreden', maar hier is het aandeel 'ontevreden' of 'neutraal' verhoudingsgewijs ook groot. Problemen die men ervaart in de samenwerking zijn te wijten aan de 'onderwijsorganisatie' - overigens geldt deze klacht voornamelijk aan de kant van UvA – of zijn te wijten aan 'financiële verrekeningen'. Het merendeel gaf aan andere redenen te hebben en heeft 'anders' ingevuld.

Van de lectoren gaf 7,6% aan in samenwerking met de UvA artikelen te hebben gepubliceerd. Voor UvA geldt dat 6,6% aangeeft in samenwerking met de HvA te hebben gepubliceerd. Voor het AMC geldt dat 2,2% heeft aangegeven in samenwerking met HvA te hebben gepubliceerd.

Gezamenlijke valorisatie-inspanningen

In 2008 werd het Amsterdam Center of Entrepreneurship (ACE) opgericht. Doel ervan is het stimuleren van hoogwaardig ondernemerschap door onderzoek en onderwijs. ACE is een samenwerkingsverband van VU, UvA, HvA en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK). ACE kent een breed onderwijsprogramma en werkt daarmee aan de ontwikkeling van ondernemerschapskennis en -vaardigheden. De relevantie en toepasbaarheid van het ondernemerschapsonderzoek draagt bij aan de bevordering van het ondernemersklimaat. Het ACE Venture Lab is een broedplaats voor PhD-studenten, onderzoekers en start-ups in Amsterdam.

In 2013 dienden UvA, HvA en VU een aanvraag in vanwege het op te richten Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions. De toekenning ging uiteindelijk naar een samenwerking van TU Delft, Wageningen UR en MIT. UvA, VU en HvA werken intussen met dit consortium samen.

Als concreet resultaat om valorisatie te ondersteunen is Bureau Kennis Transfer opgericht, inmiddels verbreed tot IXA (Innovation Exchange Amsterdam), waarin UvA, HvA, AMC, VU en VUmc deelnemen. In IXA worden onderzoekers ondersteund bij het genereren van societal and economic impact en worden mogelijkheden onderzocht om externe partijen te interesseren deel te nemen in broedplaatsen, innovatie en start-ups.

Amsterdam Economic Board

In 2009 werd door de OESO onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen het hoger onderwijs en het bedrijfsleven in Amsterdam (*Higher Education in Regional and City Development Amsterdam*, 2010). Omdat werd geconstateerd dat die samenwerking onvoldoende was, werd eveneens in 2010 de Amsterdam Economic Board opgericht (AEB), een *triple helix* van kennisinstellingen, bedrijfsleven en de Metropool Regio in Amsterdam. In het bestuur van de Board hebben onder andere de voorzitters van UvA-HvA en VU zitting. De AEB richt zich op vijf thema's waarbinnen de drie partners zich verbinden.

Uit een gesprek met de AEB kwam naar voren dat de HvA meer is aangehaakt bij de Board dan de UvA; de HvA en ook UvA spelen een belangrijke rol in de Human Capital agenda 'Talent voor de Toekomst', evenals de VU dat doet. Bij de UvA krijgt de Board wat moeilijker toegang, wat te maken heeft met wisselingen van bestuurders en anders dan bij het HBO, het ontbreken van duidelijke aanspreekpunten en moeite om afspraken te laten indalen in de organisatie.

Vanuit de gemeente Amsterdam is een aanzet gegeven en zijn middelen beschikbaar gesteld voor THINK School of Creative Leadership en het Amsterdam University College. In beide organisaties participeren de Amsterdamse kennisinstellingen.

Uit de focusgroepen kwam naar voren dat de UvA-HvA combinatie een sterke positie heeft naar de gemeente Amsterdam. HvA studenten voeren regelmatig toepast onderzoek uit voor de gemeente en worden gewaardeerd om hun snelle en goed toe te passen rapportages.

7.3 Conclusie

De doelstelling omtrent valorisatie is in de loop der jaren ontwikkeld en was geen uitgangspunt bij de start van de samenwerking. Wij hebben daarom doelen die we uit de Instellingsplannen haalden en uit diverse literatuurstudies doelen benoemd en onze bevindingen getoetst aan deze doelen.

Wat opvalt is dat het veel gehoorde idee dat UvA met fundamenteel onderzoek en HvA met praktijkgericht onderzoek elkaar kunnen versterken in het valorisatieonderzoek, door enerzijds een hoog academisch kader te creëren en anderzijds een sterke aansluiting bij vraagstukken in de (beroeps-)praktijk te hebben waardoor hoogwaardig en tegelijk toepasbaar onderzoek ontstaat, maar zijdelings terugkomt. Dit lijkt met name door de HvA als voordeel gepercipieerd te worden en minder door UvA. Samenwerking speelt wel een rol, maar betreft veelal samenwerking met bedrijven, instellingen, andere universiteiten (in casu de VU) en heel beperkt tussen HvA en UvA samen.

Wanneer het gaat over samenwerking tussen de twee instellingen dan is dat op onderdelen en niet op het geheel – er is geen gezamenlijke visie op valorisatie anders dan algemeenheden. Verder participeren UvA en HvA in verschillende netwerken waarin ook andere partijen vertegenwoordigd zijn. De ambities zelf zijn vrij abstract van aard en zijn deels beredeneerd vanuit het feit dat beide instellingen groot zijn en daarmee van maatschappelijk belang.

Uit onze surveys blijkt dat UvA en HvA over de samenwerking die er wél is, tevreden zijn, hoewel UvA minder dan HvA. Het aantal structurele samenwerkingsverbanden is echter beperkt.

Wel is geïnvesteerd in gezamenlijke valorisatie-inspanningen door oprichting van en betrokkenheid bij specifiek onder andere hierop gerichte organisaties als ACE, IXA en via de Amsterdam Economic Board. Deze samenwerking bevindt zich echter vooral op Amsterdams niveau en niet alleen tussen UvA en HvA.

Onze conclusies is dat de valorisatiedoelen wel per instelling worden bereikt en in de bredere Amsterdamse omgeving maar niet, of maar zeer beperkt, worden bevorderd door de samenwerking tussen UvA en HvA.

Berenschot

hoofdstuk

8

Diensten



8. Diensten

8.1 Opbouw hoofdstuk

In lijn met de overige hoofdstukken wordt in dit hoofdstuk de intentie en realisatie van de doelstelling ten aanzien van de gemeenschappelijke diensten in de periode 1997-2015 weergegeven.

De analyse in dit hoofdstuk is zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. De ontwikkeling van de intentie wordt kwalitatief beschreven, de realisatie wordt vanaf 2009 (het moment dat er gemeenschappelijke diensten zijn ontstaan) ook kwantitatief onderbouwd.

Bij deze kwantitatieve onderbouwing is een aantal kanttekeningen te plaatsen, die van invloed zijn op de mate waarin er uitspraken kunnen worden gedaan over de bereikte schaal- en efficiencyvoordelen. Door de korte doorlooptijd van dit onderzoek kon niet alle benodigde informatie voor de kwantitatieve analyse tijdig en/of volledig beschikbaar worden gesteld. Wij hebben om die reden ook kwalitatief onderzoek gedaan en met deze bevindingen de kwantitatieve ontwikkelingen geduid.

Aanpak kwantitatieve en kwalitatieve analyse

Onze kwantitatieve analyse bestaat uit de kostenontwikkeling van de diensten en een benchmark-vergelijking. De ontwikkeling van kosten voor investeringen en dergelijke duiden wij voornamelijk kwalitatief.

Kostenontwikkeling diensten

Om bereikte schaal- en efficiencyvoordelen in kaart te kunnen brengen bezien we deze kostenontwikkeling in relatie tot de omvang: hoe groter de schaal, hoe lager de kosten per eenheid 'product' zouden moeten zijn.

De kosten bestaan uit verschillende componenten. De grootste component binnen die kosten zijn personeelskosten. Uit de benchmark- en formatieonderzoeken die Berenschot de afgelopen 25 jaar bij honderden onderwijsinstellingen heeft gedaan, is gebleken dat circa 80% van de totale kosten van een onderwijsinstelling uit personeelskosten bestaat.

Onder personeelskosten verstaan wij de bruto salarislasten, inclusief alle toeslagen zoals vakantiegeld, sociale lasten en pensioenlasten. Gezien het feit dat de salarislasten door de opdrachtgever binnen de onderzoeksperiode niet beschikbaar konden worden gesteld, vormt de bijbehorende formatie in onze analyse het uitgangspunt. Gedurende het onderzoek is ons gebleken dat de formatieverschuivingen (zowel richting diensten als tussen diensten) niet altijd eenduidig zijn vastgelegd en dat het producten-/dienstenaanbod van de diensten in de afgelopen jaren ook voortdurend in beweging geweest (en met name steeds verder uitgebreid). Om voor deze factoren te corrigeren is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de kwalitatieve duiding die op ons verzoek door de dienstdirecteuren is aangereikt. Deze duiding dient te worden meegewogen in het oordeel over schaal- en efficiencyvoordelen.

Overige kostenposten zijn bijvoorbeeld investeringen, digitalisering en huisvesting. Deze overige kosten konden in deze korte onderzoeksperiode niet in detail worden uitgewerkt, maar ook hiervoor geldt dat deze zoveel mogelijk kwalitatief zijn geduid.

De benchmarkvergelijking

Naast de *ontwikkeling* van de formatie hebben wij de *omvang* van de formatie van de diensten vergeleken met die van vergelijkbare onderwijsinstellingen. Hiervoor hebben wij gebruik gemaakt van onze beproefde benchmarkmethodiek. Berenschot voert al sinds 2001 onderzoek uit naar de overhead van organisaties. Inmiddels hebben bijna 2.500 organisaties in 40 sectoren aan onze benchmark meegedaan.

Voor de benchmark maken wij gebruik van een eenduidige functie-indeling om zo organisaties, ondanks hun eigen organisatiestructuur, met elkaar te kunnen vergelijken. Vervolgens zetten wij de gegevens af tegen de best passende referentiegroep. Omdat er geen onderwijsinstelling bestaat met exact dezelfde samenstelling als de combinatie van UvA en HvA, hebben wij de HvA afgezet tegen vergelijkbare hogescholen en de UvA tegen vergelijkbare universiteiten. Vervolgens hebben wij de percentages van beide referentiegroepen gecombineerd tot een referentiegemiddelde. De reden dat gekozen is voor alleen de weergave van het gecombineerde gemiddelde, is dat een uitsplitsing naar HBO en universiteit een vertekend beeld kan geven, omdat er in het licht van de Kosten voor Gemene Rekening een groeiend aantal medewerkers is dat voor beide instellingen werkt. Deze medewerkers staan echter maar bij één van beide instellingen op de loonlijst.

Omdat het uitvoeren van een complete benchmark voor universiteiten en hogescholen een doorlooptijd van een aantal maanden kent, is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van de benchmarks die Berenschot eerder voor de HvA (2014) en UvA (2011) heeft uitgevoerd. Deze gegevens zijn geëxtrapoleerd naar 2015. Voor nadere toelichting van de benchmarkvergelijking verwijzen wij naar bijlage 3.

In de benchmark vergelijken wij normaal gesproken zowel de eigen formatie en bijbehorende salarislasten als de uitbestedingskosten. Doordat zowel de salarislasten als de kosten van uitbesteding niet door de opdrachtgever konden worden aangeleverd in de onderzoeksperiode, hebben wij de vergelijking uit moeten voeren op basis van formatie. Het ontbreken van de salarislasten zien wij niet als beperkende factor, aangezien uit gegevens van DUO blijkt dat de ontwikkelingen op het gebied van gemiddelde personeelslasten per student bij universiteiten en HBO's marginaal zijn in de periode 2011-2015. Het ontbreken van de uitbestedingskosten is wel een beperking die moet worden meegenomen in het eindoordeel over efficiency.

Kwalitatieve afstemming met dienstdirecteuren

Voor het kwalitatieve deel van onze analyse hebben wij interviews gehouden met de dienstdirecteuren. Tijdens deze interviews zijn we ingegaan op thema's als kwaliteit van de dienstverlening, formatieve omvang, ontwikkelingen in de dienstverlening, evaluatie van de samenwerking en de toekomst van de diensten.

Daarnaast hebben wij de conceptresultaten van de kwantitatieve analyse aan de dienstdirecteuren voorgelegd met het verzoek deze verder te duiden. In deze duiding zijn ook thema's als besparingen aan de orde gekomen. Dit is zoveel mogelijk meegenomen in ons eindoordeel.

Analyse tevredenheidsonderzoeken

Tenslotte hebben wij voor de kwalitatieve analyse de ontwikkeling van de tevredenheid van afnemers (medewerkers en studenten) in kaart gebracht. Hiervoor is gebruik gemaakt van de resultaten uit de Medewerkers Monitor 2014 en 2015 en de Nationale Studenten Enquête 2013 tot en met 2016.

8.2 Intentie samenwerking gemeenschappelijke diensten

Voor de evaluatie van de intentie en realisatie van de doelstelling op het gebied van de gemeenschappelijke diensten, delen wij de periode 1997-2015 op in drie delen:

1. 1997-2002: de samenwerkingsplannen ontstaan en krijgen verder vorm;
2. 2003-2008: het moment vanaf de personele unie tot aan de vorming van gemeenschappelijke diensten;
3. 2009-2015: de periode dat er sprake is van een aantal gemeenschappelijke diensten.

Periode 1997 - 2002

Zoals eerder in deze rapportage aangegeven is één van de doelstellingen uit de startnotitie van 1997 het realiseren van efficiency- en schaalvoordelen. In die notitie staat dat dit doel moet worden bereikt door krachten op het gebied van onderwijs en studentenvoorzieningen (in de meest ruime zin) te bundelen, en daarnaast om via kostenreductie meer middelen vrij te maken voor het primaire proces. (*Startnotitie*, 1997, p. 15-16)

Daarna wordt in de startnotitie een aantal mogelijkheden voor samenwerking geschetst om deze doelstellingen vorm te geven. Er wordt geconcludeerd dat een samenwerking alleen kansrijk is als er sprake is van één bestuurlijke eenheid, waarin alle samenwerkings- en vernieuwingsprojecten kunnen worden ondergebracht en aangestuurd. In deze optie kunnen ook gezamenlijke studentenvoorzieningen worden opgezet en (delen van) de centrale dienstverlening worden samengevoegd of uitgebouwd (*Startnotitie*, 1997). Uit de uitwerking van deze samenwerkingsoptie blijkt dat met "onderwijs- en studentenvoorzieningen in de meest ruime zin" niet alleen feitelijke voorzieningen (zoals sportvoorzieningen), maar ook de centrale dienstverlening wordt bedoeld.

In de intentieverklaring die de Colleges van Bestuur van de HvA en UvA in 2001 ondertekenden, wordt beschreven dat er, zeker op termijn, *voordelen op het vlak van bedrijfsvoering* verwacht worden:

"Hoewel financiële overwegingen niet centraal staan in de overwegingen om tot fusie over te gaan, voorzien wij, zeker op termijn, ook op het vlak van de bedrijfsvoering voordelen. Enerzijds mag verwacht worden dat het brede palet aan opleidingen en de professionalisering van het studieloopbaanmanagement een positief effect zullen hebben op de studenteninstroom (groei van marktaandeel), zeker ook van buitenlandse studenten.

Anderzijds kunnen we rekenen op schaalvoordelen ten aanzien van voorzieningen en infrastructuur. Wij realiseren ons dat deze resultaten afgezet moeten worden tegen de kosten die het fusieproces als zodanig zal vergen” (*Intentieverklaring*, 2001).

In het “Plan van Aanpak voor een intensieve en blijvende samenwerking” dat in 2002 wordt gepresenteerd, worden de eerste mogelijkheden voor de vormgeving van een samenwerking op het vlak van bedrijfsvoering na oprichting van een personele unie geschetst. Er wordt beschreven dat per functiegebied zal moeten worden besloten op welke manier de samenwerking wordt vormgegeven. De mogelijkheden die hiervoor genoemd worden, zijn:

- De centrale diensten en stafafdelingen blijven afzonderlijk georganiseerd in hun eigen instelling. Samenwerking en afstemming worden door het CvB gestimuleerd;
- Uitvoering van gezamenlijke taken wordt gedelegeerd aan één centrale dienst of stafafdeling;
- Centrale diensten of stafafdelingen van HvA en UvA worden samengevoegd in een samenwerkingsinstituut (*Plan van Aanpak voor een intensieve en blijvende samenwerking*, 2002, p. 12).

In het Plan van Aanpak wordt aangegeven dat hiervoor door het CvB HvA en UvA per functiegebied een projectgroep wordt ingesteld.

Periode 2003 - 2008

Uit de instellingsplannen over deze periode blijkt geen fundamentele wijziging in de oorspronkelijke doelstelling om efficiency- en schaalvoordelen op het gebied van onderwijs en studenten-voorzieningen te creëren. Wel zien wij dat deze doelstelling met name in de tweede helft van deze periode steeds concreter wordt ingevuld. In de instellingsplannen van de UvA en HvA over de periode 2007-2010 werden de volgende doelstellingen voor de bedrijfsvoering genoemd:

- Het verder ontwikkelen van onder meer het Administratief Centrum, Facilitair Centrum en Informatisering Centrum tot goed werkende shared services centra;
- Het optimaliseren van de kwaliteit van de bedrijfsvoering door middel van het verder benutten van de hiervoor genoemde shared services centra;
- Versterking van de controlfunctie op centraal en decentraal niveau;
- Verbetering van de governance (p. 31 & 44).

Deze doelstellingen voor de bedrijfsvoering betreffen zowel de stafafdelingen als de centrale diensten. Opvallend is dat de doelstellingen niet zozeer gericht zijn op het creëren van schaal- en efficiencyvoordelen, maar meer op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Over een kostenbesparing in de bedrijfsvoering werd in de instellingsplannen voor deze periode niet expliciet gesproken.

Periode 2009 - 2015

Het verder ontwikkelen van de shared services centra komt terug in de notitie '*Samen Werken aan de dienstverlening voor UvA & HvA*'³⁸, die in 2009 wordt opgesteld. In deze notitie worden de uitgangspunten van de samenwerking herbevestigd, waarbij wordt aangegeven dat intensivering van de samenwerking dient plaats te vinden op zowel het gebied van onderwijs en onderzoek als op het terrein van de bedrijfsvoering, maar niet per definitie samenvoeging:

“Daarnaast stelt het College vast dat deze intensivering van de samenwerking niet altijd tot integratie van activiteiten/diensten zal hoeven leiden. Voor de bedrijfsvoering en gemeenschappelijke diensten geldt dat allereerst het van belang is er voor te zorgen dat de dienstverlening aan de eigen afnemers verbeterd wordt terwijl ook de gewenste kostenbesparingen gerealiseerd worden” (*Samen Werken aan de dienstverlening voor UvA & HvA*, 2009, p. 1).

In de notitie staat voorts het volgende ten aanzien van de scope van de samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering:

“Vanuit het oogpunt van beheersbaarheid is in eerste instantie gekozen om de samenwerking te richten op de uitvoeringsgebieden waar met beperkte inspanning resultaten kunnen worden geboekt. Het is op dit moment niet de ambitie om de samenwerking op de volledige ondersteuning te betrekken.” (p. 2)

Hiermee wordt bedoeld dat de verdere samenwerking in eerste instantie betrekking had op: Facilitaire Dienstverlening, Administratie, Bibliotheek/Mediatheek, IT uitvoering, IT beleid, Verzekeringen en Veiligheid.

Vanaf 2009 ontstaat een aantal gemeenschappelijke diensten voor de UvA-HvA. Wanneer we de instellingsplannen voor deze periode bekijken, dan zien we dat in de inleiding van het instellingsplan van de UvA voor de periode 2011-2014 het volgende wordt gezegd ten aanzien van de bedrijfsvoering:

“Ook op het gebied van organisatie en bedrijfsvoering hebben we de nodige stappen gezet en ook daar kunnen we nog steeds verbeteren. Tevredenheid van studenten en medewerkers is hierbij leidend. In de vorige toekomstvisie gingen we nog uit van een fusie op termijn tussen HvA en UvA. Die doelstelling hebben we inmiddels achter ons gelaten. Wel streven we ernaar zoveel mogelijk samen te werken en af te stemmen. In onderwijs, in onderzoek en in bedrijfsvoering.” (p. 4)

³⁸ Samen werken aan de dienstverlening voor UvA en HvA, notitie vastgesteld in de collegevergadering van 17 september 2009.

Later in dit plan worden de volgende doelstellingen ten aanzien van de dienstverlening genoemd, die terugkomen in het instellingsplan van de HvA voor dezelfde periode:

- Verhogen van tevredenheid van studenten over de onderwijs- en onderzoeksorganisatie ten opzichte van de tevredenheid in 2010;
- Verhogen van de tevredenheid van medewerkers over de dienstverlening over het geheel;
- Behouden en vergroten van de kwaliteit van dienstverlening en (een grotere) efficiency op langere termijn door samenwerking van ondersteunende diensten van UvA en HvA. (UvA, p. 30; UvA en HvA, p. 41)

Tot slot wordt in beide instellingsplannen genoemd dat de samenwerking van de ondersteunende diensten ervoor zorgt dat de dienstverlening op bepaalde onderdelen effectiever, efficiënter en beter geleverd kan worden. In het instellingsplan van de UvA wordt bovendien genoemd dat de samenwerking de komende periode verder gestalte krijgt (p. 30).

In de doelen ontbreekt overigens een visie op de ondersteuning in relatie tot het primair proces, bij voorbeeld over klant-leverancierrelatie, product diensten catalogus, standaardisering versus maatwerk en en maximaal percentage bestemd voor overhead. Het ontbreken van deze beleidsuitgangspunten maakt een zorgvuldige beoordeling van de efficiencydoelstelling niet goed mogelijk.

8.3 Realisatie samenwerking gemeenschappelijke diensten

Periode 1997-2002

Zoals we zagen in de paragraaf hiervoor is de samenwerking ten aanzien van de bedrijfsvoering van meet af aan gericht geweest op zowel de stafafdelingen als de centrale diensten.

Het verkennen van de mogelijkheden voor samenwerking binnen de centrale diensten begint in 2000 met een gezamenlijke inventarisatie³⁹ van de UvA en HvA naar mogelijkheden op het gebied van samenwerking en integratie van de (destijds zes) facilitaire diensten. Hierbij is gekeken naar quick wins en andere zaken die van belang waren voor een eventuele integratie in het kader van een bestuurlijke/organisatorische fusie van HvA en UvA. Uit deze inventarisatie blijkt dat er veel belangstelling is voor samenwerking onder het management van de betrokken facilitaire diensten. Er worden met name kansen (quick wins) gezien in de backoffice processen.

Een belangrijke noot die genoemd wordt in deze inventarisatie is het feit dat er in 2000 nog grote verschillen bestaan in besturing van beide instellingen en daardoor verschillen in taken en positie van de facilitaire diensten. De gezamenlijke besturingsprincipes (waaronder rolverdeling faculteiten/instituten, financiële regelmechanismen) die zouden voortvloeien uit een bestuurlijke/organisatorische fusie van de HvA en UvA worden gezien als belangrijke factor voor het succes van de integratie van facilitaire diensten.

³⁹ Rapportage project 'Inventarisatie facilitaire diensten HvA en UvA', december 2000.

Periode 2003 - 2008

In het verlengde van de personele unie van de besturen van HvA en UvA wordt in 2003 een opdracht gegeven om de evaluatie van 2000 te actualiseren. Uit deze evaluatie blijkt dat een belangrijk deel van de quick (en strategic) wins tot 2003 nog niet gerealiseerd is. De voornaamste redenen die hiervoor in deze evaluatie genoemd worden, zijn dat er door het toenmalige College van Bestuur geen vervolgoopdracht op de inventarisatie uit 2000 is gegeven en de betrokken managers de samenwerking ook niet als hoogste prioriteit op hun agenda hadden staan.

In de geactualiseerde evaluatie worden diverse aanbevelingen gedaan, waaronder het besturingsmodel en de wijze van samenwerking. Voorbeelden zijn de integratie van telefonie en samenwerking op het gebied van de elektronische leeromgeving. Het realiseren van deze aanbevelingen zou in 2004 en gedeeltelijk 2005 moeten gebeuren.

Uit het document 'Intensieve Samenwerking 2003-2005' blijkt dat in de eerste helft van deze periode in een relatief korte tijdspanne resultaten worden geboekt in de samenwerking. Ten aanzien van onderwijsondersteuning is in deze periode het volgende gerealiseerd (p. 24-26):

- Eén service- en informatiecentrum;
- De gezamenlijke aanbesteding van een nieuw studentenvolgsysteem bevindt zich in de besluitvormende fase;
- Waar mogelijk zijn bibliotheek- en mediatheekvoorzieningen voor studenten van beide instellingen toegankelijk gemaakt. Een verdergaande afstemming van systemen moet op termijn efficiencyvoordelen opleveren;
- Enkele algemene UvA-voorzieningen voor studenten zijn toegankelijk gemaakt voor HvA-studenten (denk aan sportvoorzieningen, culturele voorzieningen en medische voorzieningen);
- Daarnaast worden de catering en beveiligingsdiensten gezamenlijk georganiseerd;
- De Arbo, Milieu en Veiligheidsdienst van de UvA levert tevens diensten aan de HvA.

Of deze samenwerkingsvormen schaal- en efficiencyvoordelen hebben opgeleverd, wordt niet expliciet vermeld in de documentatie.

In 2004 en 2005 voert de UvA een reorganisatie door bij het OBP (die overigens los staat van de samenwerking), om:

- de overheadkosten terug te dringen;
- de ondersteunende werkprocessen te herzien;
- de ketengedachte en de 'shared services' te introduceren⁴⁰.

⁴⁰ Zittingsverslag COR-2006-2009.

Doel van deze reorganisatie hiervan is de bedrijfsvoering efficiënter te maken en de organisatie doelmatiger aan te sturen, en daarmee meer geld vrij te maken voor onderwijs en onderzoek (*Jaarverslag UvA*, 2005, p. 37). De krimp in de Gemeenschappelijke Diensten en Bedrijven van de UvA bedraagt 155 fte, waardoor een aanzienlijke besparing wordt gerealiseerd.

In 2006 voert de UvA een integraal kostenmodel in (rapportage Commissie Onderzoek Financiën en Huisvesting UvA, p. 14). Dit houdt in dat de faculteiten van de UvA als resultaatverantwoordelijke eenheden integraal verantwoordelijk zijn voor de gehele bedrijfsvoering, waarbij zij dienstverlening inkopen bij de gemeenschappelijke diensten (veelal verplichte winkelnering). De HvA werkt op dat moment niet volgens dit integrale kostenmodel; er wordt centraal gebudgetteerd.

In 2007 vormt de HvA zeven domeinen, die aansluiten bij de zeven faculteiten van de UvA. De organisatie van stafdelingen en diensten van de HvA wordt hierop aangepast. Er worden geen aanpassingen gedaan in de kostenmodellen.

In 2008 wordt een aantal diensten van de HvA in de buurt van de UvA geplaatst, om zo de samenwerking tussen de ondersteunende diensten (zowel 'stafdiensten' als 'centrale diensten') te bevorderen (*HvA jaarverslag* 2008, p. 37). De HvA-afdelingen P&O en M&C verhuizen naar het Spui, naast gelijksoortige UvA-afdelingen. Het Facilitair Centrum en het Administratief Centrum van de UvA verhuizen op hun beurt naar de James Wattstraat, waar dan de gelijksoortige diensten van de HvA gevestigd zijn.

Periode 2009 - 2015

De samenwerking tussen de diensten wordt in 2009 als groeistrategie gepositioneerd. In het jaarverslag 2009 van de HvA staat hierover het volgende:

"Dit betekent dat in eerste instantie quick wins worden geïdentificeerd en medewerkers van beide instellingen met vergelijkbare taken, daar waar dit passend te realiseren is, bij elkaar gehuisvest worden. De samenwerking is in eerste instantie voornamelijk gericht op het uitwisselen van kennis en kunde, zodat medewerkers over en weer expertise kunnen opvragen en inzetten, ook wordt ernaar gestreefd schaalvoordelen te realiseren op die vlakken waar dit wenselijk en noodzakelijk is." (p. 45)

Het samenvoegen van gelijksoortige diensten gebeurt door ze eerst onder één directeur te plaatsen. De opdracht aan deze directeuren was om de samenwerking en harmonisatie van service levels vorm te geven door verbetering en stroomlijning van processen. (*Tien jaar institutionele samenwerking UvA-HvA*, 2013, p. 13).

In bovengenoemde evaluatie wordt daarnaast het volgende aangegeven:

"Het benoemen van één directeur is de eerste stap tot het geleidelijk in elkaar schuiven van de organisatie van een dienst tot een gemeenschappelijke service unit en daarmee tot het oogsten van efficiencywinst. Twee noodzakelijke voorwaarden moeten als eerste worden vervuld. De eerste is het gelijktrekken van processen, zodat uitwisselbaarheid van personeel ontstaat en met één automatiseringssysteem kan worden gewerkt.

Dit ligt binnen de macht van de directeur, waarbij wordt opgemerkt dat gelijktrekken van processen niet uitsluit dat twee of drie service niveaus worden aangeboden. De tweede voorwaarde is het gelijktrekken van de bekostiging, dat wil zeggen van de prijs van de dienstverlening. De UvA is intussen gewend aan het afrekenen van diensten volgens een p maal q formule (prijs maal afgenomen hoeveelheid), waarbij prijswijzigingen worden afgeleid van gewenste wijzigingen in service level. In de HvA worden de diensten nog centraal gebudgetteerd, hetgeen omgekeerd leidt tot het aanpassen van service levels aan de middelen die de HvA voor de taak overheeft. Dit verschil belet de diensten nu om de samenvoeging af te maken, maar dient op centraal niveau te worden opgelost.” (p. 13)

Uit de interviews die zijn gevoerd met de dienstdirecteuren blijkt dat de stroomlijning en verbetering van werkprocessen vaak inhoudt dat processen en systemen zoveel mogelijk geüniformeerd en gestandaardiseerd worden. ‘In de haarvaten’ is er ruimte voor maatwerk, vanwege verschillende organisatiekenmerken en behoeften.

Onderstaand lijstje toont een overzicht van de diensten die sinds 2009 worden aangestuurd door een gemeenschappelijke directeur:

1. Administratief Centrum (AC)
2. Facility Services (FS)
3. ICT Services (ICTS)
4. Bibliotheek
5. Studentzaken / Studenten Services (SZ / StS)
6. Bureau Nieuwbouw (BN) en HuisvestingsOntwikkeling (HO)
7. Innovation Exchange Amsterdam (IXA)

Deze diensten worden niet allemaal vanaf hetzelfde moment door één dienstdirecteur aangestuurd. Op onderstaande tijdlijn is het startjaar voor de verschillende diensten aangegeven:



Figuur 19 Tijdlijn startjaar gemeenschappelijke diensten

** IXA was voorheen het bureau Kennistransfer, dat al sinds 2011 dienstverlening leverde aan zowel UvA als HvA*

Overigens staat het formele startmoment niet gelijk aan het moment waarop men gestart is met de samenwerking. Zo is FS formeel in 2011 samengevoegd, maar wordt Inkoop sinds 2010 samen georganiseerd. Ook de Universiteitsbibliotheek en de Mediatheek werkten al langere tijd samen voordat zij werden geïntegreerd. Voor ICTS geldt dat de integratie in fasen is gegaan (startend in 2013 en geformaliseerd per 1 januari 2015).

Voor AC, FS, ICTS en de Bibliotheek geldt dat de dienstverlening volledig geïntegreerd is. Bovendien zijn zij in omvang de grootste diensten. Voor Studentzaken / Studenten Services geldt dat de diensten sinds begin 2016 weliswaar door één gemeenschappelijke directeur worden aangestuurd, maar nog niet één gemeenschappelijke dienst zijn. Op dit moment worden de plannen voor één geïntegreerde dienst per 2017 uitgewerkt.

Bureau Nieuwbouw en HuisvestingsOntwikkeling worden ook aangestuurd door één directeur, maar leveren geen geïntegreerde dienstverlening aan beide instellingen. De dienstverlening is campus-georiënteerd en er is (nog) geen sprake van een gemeenschappelijke campus voor UvA-HvA.

IXA (voorheen Bureau Kennistransfer) wordt ook aangestuurd door één gezamenlijke dienstdirecteur, maar is een samenwerkingsverband dat breder is dan de UvA en HvA: ook het AMC, de VU en VUmc participeren hierin. IXA biedt deskundige begeleiding en advisering op de weg van kennis naar markt en maatschappij. In de dagelijkse praktijk betekent dit een breed dienstenpakket gericht op wetenschappers en overige medewerkers. Te denken valt aan subsidie-advies en business development.

Gezien de aard van de werkzaamheden en de mate waarin de dienstverlening is geïntegreerd zoomen wij hierna nader in op de eerste vijf diensten.

8.3.1 Administratief centrum (AC)

Het Administratief Centrum is sinds 2009 een gemeenschappelijke dienst van de UvA en HvA en kent op dit moment de volgende kerntaken:

- Het voeren van diverse administraties (financiële administratie, centrale studentenadministratie, personeels- en salarisadministratie, projectadministratie, studenten- en studievoortgangsadministratie en vastgoedadministratie);
- Functioneel beheer SAP;
- Functioneel beheer SIS (studenten informatie systeem);
- Ontwikkeling & communicatie (waaronder functioneel beheer Topdesk).

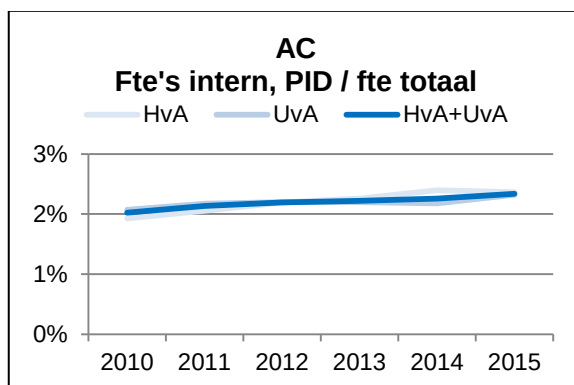
Formatieontwikkeling

In 2015 zag de formatie van het AC er als volgt uit:

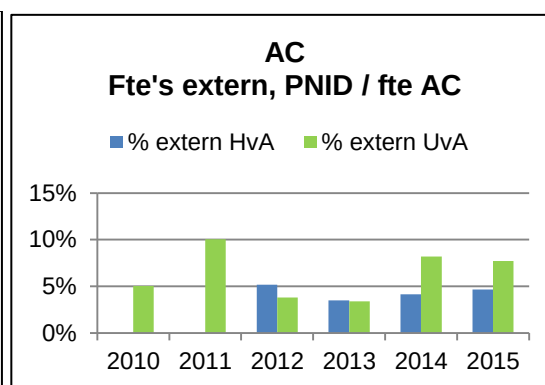
Gerealiseerde formatie 2015	UvA	HvA	Totaal
PID / Intern	128,3	75,8	204,1
PNID / Extern	10,7	3,7	14,4
Totaal fte	139,0	79,5	218,5

Tabel 5 Formatie 2015 AC (in fte)

Het is relevant om te zien hoe de formatie zich sinds 2009 heeft ontwikkeld. Omdat wij geen goede formatiegegevens van de HvA over 2009 tot onze beschikking hebben, laten wij in onderstaande grafieken de ontwikkeling sinds 2010 zien. Dit is gedaan door de absolute interne formatie af te zetten tegen de omvang van de gehele organisatie (figuur 20) en door de externe formatie af te zetten tegen de totale formatie van het administratief centrum (figuur 21).



Figuur 20: Interne formatieontwikkeling AC



Figuur 21: Externe formatieontwikkeling AC

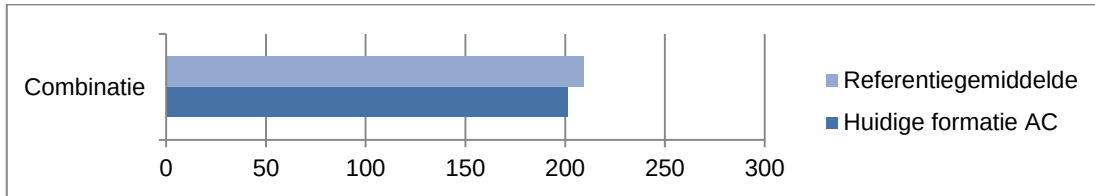
Kijkend naar de interne formatie, dan zien we dat deze relatief gezien is toegenomen in de periode 2010-2015. Navraag bij de dienstdirecteur geeft hier de volgende duiding aan:

- De dienstverlening van het AC is in de loop der jaren uitgebreid. Zo zijn er meer functies aan het AC toegevoegd (vanuit de veronderstelling van de UvA dat dit leidt tot efficiënte en effectieve behandeling). Voorbeelden hiervan zijn control voor kleinere eenheden, administratieve verwerking van P&O staf en diensten. De formatie voor deze dienstverlening is daarmee ook ondergebracht in het AC;
- De invoering van SIS in 2011 (Studenten Informatie Systeem) heeft geleid tot een toename van formatie;
- Conform de wens van de faculteiten is naar aanleiding van de invoering van SIS het beheer van de VOLG-onderdelen in de applicatie bij het AC ondergebracht;
- Daarnaast is aan de HvA zijde gebouwd aan Verslaggeving, IAC en projectenadministratie om de kwaliteit te borgen op zowel verzoek van de faculteiten als in opdracht van het CvB.

In de ontwikkeling van de externe formatie zien we wat meer fluctuatie. In 2015 is de externe formatie weliswaar hoger dan in 2010, maar we zien tegelijkertijd dat deze in 2012 en 2013 juist lager was. Van de HvA hebben we pas vanaf 2012 informatie over de externe formatie. Deze fluctueert ook, waarbij de externe formatie in 2015 relatief gezien lager lag dan in 2012.

Benchmark

Op basis van de beschikbare benchmarkinformatie is met behulp van extrapolatie de interne formatie van het AC vergeleken met andere, vergelijkbare hogescholen en universiteiten.

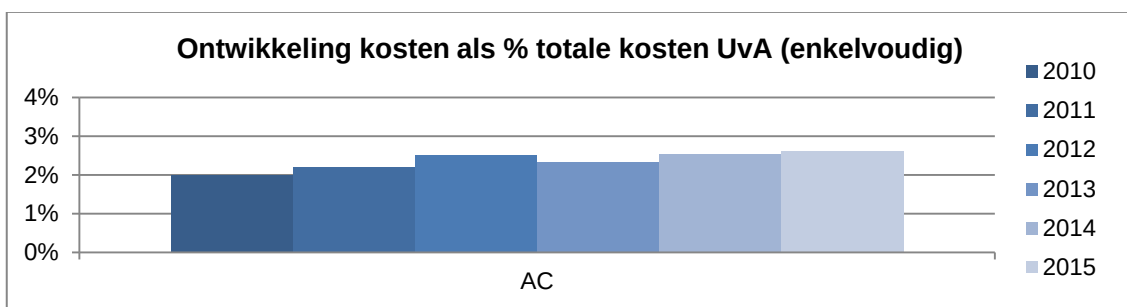


Figuur 22: Benchmark AC (fte in 2015)

De benchmarkvergelijking toont dat de totale formatie van het AC in 2015 4% lager was dan het gecombineerde referentiegemiddelde van de vergelijkingsgroep.

Ontwikkeling van integrale kosten

In onderstaande grafiek wordt de kostenontwikkeling van het AC uitgedrukt als percentage van de totale kosten van de UvA. Deze informatie komt voort uit de Audit Kostenmodel UvA die in 2015 is uitgevoerd. Helaas is dergelijke informatie vanuit de HvA niet beschikbaar.



Figuur 23: Ontwikkeling integrale kosten AC

Zoals blijkt uit de grafiek zijn de kosten van het AC sinds 2010 toegenomen. Zoals hierboven aangegeven is de dienstverlening sinds 2009 uitgebreid, wat een uitbreiding van de kosten met zich meebrengt. Daarnaast zijn er eenmalige investeringen gedaan om de dienstverlening uit te breiden of te optimaliseren. Deze investeringen verhogen (in ieder geval op de korte termijn) de totale kosten. Een voorbeeld is het Studenten Informatie Systeem dat in 2011 is uitgerold en heeft geleid tot een forse bijstelling van niet alleen formatie maar ook afschrijvingslasten. Daarnaast dienen de kosten zoals in bovenstaande grafiek te worden gecorrigeerd voor kosten die weliswaar (in sommige gevallen over meerdere jaren) bij de totale kosten worden opgeteld, maar waar ook baten tegenover staan (voorbeelden zijn project- en ontwikkelkosten SANS EC, kosten studielink en overnamekosten van personeel centraal).

Ontwikkeling tevredenheid over de dienstverlening

In de Medewerkersmonitor 2014 variëren de rapportcijfers die UvA-medewerkers voor verschillende onderdelen van het AC (zoals personeels- en salarisadministratie, factuuraafhandeling, AC aanmelding en AC afhandeling) geven van een 6,5 tot een 7,5. Hierbij zijn medewerkers vanuit de centrale eenheden positiever dan medewerkers vanuit de faculteiten. Voor de diverse onderdelen van het AC geldt dat UvA-medewerkers hier sinds 2009 steeds tevredener over zijn geworden (Rapportage Medewerkersmonitor 2014, p. 14).

De rapportcijfers die voor deze onderdelen worden gegeven door HvA-medewerkers variëren van een 5,9 tot een 7,3. Ook hier geldt dat over het algemeen de medewerkers vanuit de centrale eenheden tevredener zijn dan de medewerkers vanuit de domeinen. Omdat de HvA pas sinds 2013 gelijk optrekt met de UvA in het uitvragen van de medewerkerstevredenheid, kan tot die tijd worden teruggekeken. In 2014 waren de medewerkers tevredener over het AC dan in 2013.

De uitvraag in 2015 wijkt af van die van 2014. Hier wordt gevraagd naar de tevredenheid over administratieve ondersteuning en de Servicedesk AC. UvA-medewerkers waarderen beiden met een 6,6, HvA-medewerkers met een 6,4 en een 6,8. Omdat het hier om een andere meeteenheid gaat dan in 2014 kan niet worden beoordeeld of de lagere rapportcijfers in 2015 ook betekenen dat de waardering van het AC naar beneden is gegaan.

In de NSE zijn geen specifieke vragen over administratieve aanmelding en afhandeling gesteld. De mening van studenten kan voor dit onderdeel daarom niet worden meegenomen.

8.3.2 Facility Services (FS)

Facility Services is een gemeenschappelijke dienst van de UvA en HvA, verantwoordelijk voor de facilitaire dienstverlening ter ondersteuning van het onderwijs en onderzoek. Denk hierbij aan onderwijsfaciliteiten (onderwijslogistiek, onderwijszalen, beheer en inrichting, audiovisuele apparatuur) en faciliteiten in en om de gebouwen (catering, schoonmaak, beveiliging, zaalbeheer, klein onderhoud, fiets- en terreinbeheer, post en repro). Maar ook huisvesting (vastgoed en onderhoud, veiligheid, verhuizingen en projecten) en inkoop (bestellen, inkopen en aanbestedingen).

Formatieontwikkeling

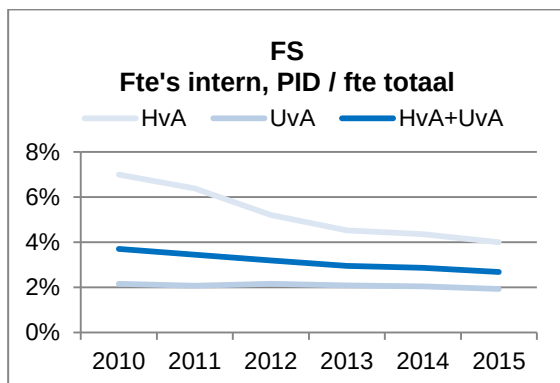
In 2015 zag de formatie van FS er als volgt uit:

Gerealiseerde formatie 2015	UvA	HvA	Totaal
PID / Intern	106,3	128,1	234,4
PNID / Extern	6,3*	20,4	58,2
Totaal fte	112,6	148,6	261,2

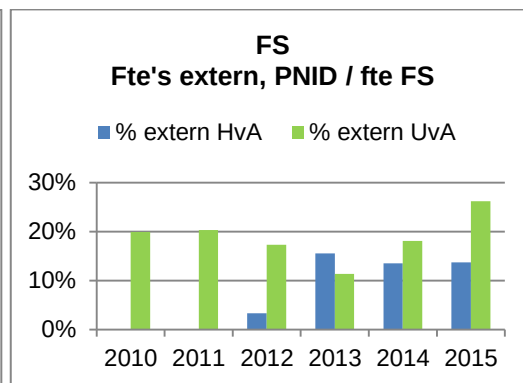
Tabel 6: Formatie FS 2015 (in fte)

* Formatie gecorrigeerd voor medewerkers van het werk-leerbedrijf Pantar

Het is relevant om te zien hoe de formatie zich in de loop der jaren heeft ontwikkeld. In onderstaande grafieken doen wij dit door de absolute interne af te zetten tegen de omvang van de gehele organisatie (figuur 24) en door de externe formatie af te zetten tegen de totale formatie van Facility Services (figuur 25).



Figuur 24: Externe formatieontwikkeling FS



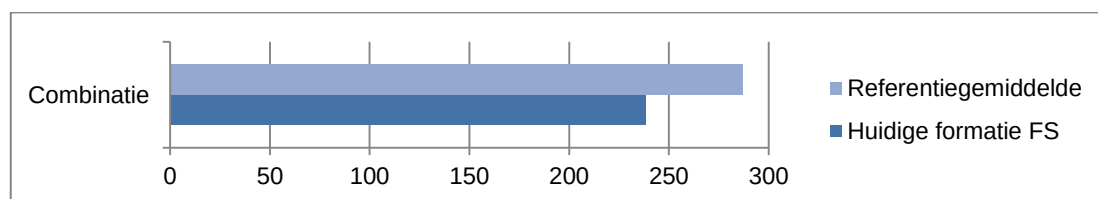
Figuur 25: Externe formatieontwikkeling FS

Uit bovenstaande grafieken blijkt dat de totale formatie van FS in de periode 2010-2015 relatief sterk is afgenomen, met name aan de HvA zijde. De relatief sterke daling van 2012 naar 2013 geeft een enigszins vertekend beeld omdat de HvA Mediatheek tot 2012 nog onderdeel was van FS. Desalniettemin zien we een constante daling van de formatie over de periode 2010-2015.

Voor de externe formatie hebben wij vanuit de UvA betrouwbare gegevens vanaf 2013. Door de dienstdirecteur is aangegeven dat de externe formatie vanuit HvA officieel geen externe formatie is, maar dat het hier UvA medewerkers betreft die werkzaamheden voor de HvA verrichten.

Benchmark

Op basis van de beschikbare benchmarkinformatie is met behulp van extrapolatie de interne formatie van FS vergeleken met andere, vergelijkbare hogescholen en universiteiten.



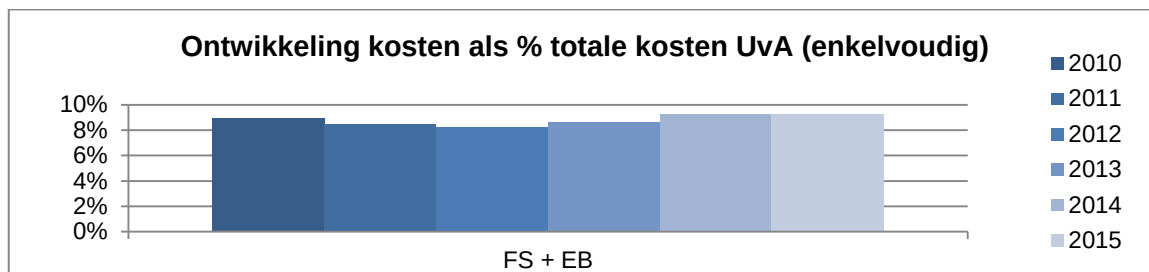
Figuur 26: Benchmark FS (fte in 2015)

De benchmarkvergelijking laat zien dat de totale formatie van FS in 2015 17% lager was dan het gecombineerde referentiegemiddelde van de vergelijkingsgroep.

Ontwikkeling van integrale kosten

In onderstaande grafiek wordt de kostenontwikkeling van FS uitgedrukt als percentage van de totale kosten van de UvA. Deze informatie komt voort uit de Audit Kostenmodel UvA die in 2015 is uitgevoerd. Dergelijke informatie is vanuit de HvA niet beschikbaar.

Daarnaast is het belangrijk aan te merken dat in het kostenplaatje de kosten van het Energie Bedrijf zijn meegenomen, terwijl dit vanaf 2011 is ontvlochten van FS.



Figuur 27: Ontwikkeling integrale kosten FS

Zoals uit bovenstaande grafiek blijkt lieten de kosten sinds 2010 eerst een dalende lijn zien, waarna ze in 2013 weer toenamen. Omdat niet duidelijk was of dit te relateren is aan FS of het Energiebedrijf, is dit bij de dienstdirecteur geverifieerd. Deze geeft aan dat de kostentoename niet te wijten is aan formatieve uitbreiding, maar aan systeemwijzigingen, factoren van buiten FS en wijzigingen in de dienstverlening.

Enkele voorbeelden zijn:

- Een uitbreiding van de dienstverlening in 2015 (digitaal toetsen). Investeringskosten hiervan bedroegen € 600.000 in 2015 en € 1,3 miljoen in 2016;
- Voor het energiebedrijf geldt dat er een wijziging in de systematiek heeft plaatsgevonden, waardoor activa nu hier worden geboekt en niet onder Vastgoed. Het effect voor 2014 en 2015 was respectievelijk € 1,8 miljoen en € 0,9 miljoen;
- Voor de periode 2014-2016 heeft FS extra budget ontvangen voor o.a. hogere huurlasten door de verbouwing op het REC. Dit zijn eigenlijk kosten voor Vastgoed, maar FS heeft deze betaald met budget van het College. Het effect voor 2014 en 2015 was respectievelijk € 1,6 miljoen en € 0,5 miljoen;
- Vóór 2012 waren vierkante meters voor catering niet bekostigd. Bij het nieuwe contract zijn deze overgeheveld naar FS. Het gaat hier om circa 7.750 m² en circa € 2 miljoen (2012) aan interne kosten;
- Extra interne belastingen voor opbrengsten en kosten voor schoonmaak en beheer van de vierkante meters voor catering vertekenen het beeld van de kostenontwikkeling;
- Het budget van FS is vanwege tijdelijke maatregelen verhoogd. Bij aanpassing van tarieven worden wijzigingen budgetneutraal verrekend, wat impact kan hebben op de omvang van de kosten zonder dat hier een daadwerkelijke wijziging in de dienstverlening tegenover staat;
- Kosten voor prijsstijgingen zijn in afgelopen jaren opgevangen binnen het bestaande budget.

Ontwikkeling tevredenheid over de dienstverlening

In de Medewerkersmonitor 2014 variëren de rapportcijfers die voor verschillende onderdelen van FS (zoals print- en kopieermogelijkheden, veiligheid, verhuizingen, catering, FS aanmelding en FS afhandeling) door UvA-medewerkers worden gegeven van een 6,3 tot een 7,5. Medewerkers vanuit de centrale eenheden zijn hierbij gemiddeld genomen even tevreden als medewerkers vanuit de faculteiten. Voor de diverse onderdelen van FS geldt dat UvA-medewerkers hier sinds 2009 steeds tevredener over zijn geworden (Rapportage Medewerkersmonitor 2014, p. 14).

De rapportcijfers die voor deze onderdelen worden gegeven door HvA-medewerkers variëren van een 6,4 tot een 7,2. Over het algemeen zijn medewerkers vanuit de centrale eenheden hierbij tevredener dan de medewerkers vanuit de domeinen. Omdat de HvA pas sinds 2013 gelijk optrekt met de UvA in het uitvragen van de medewerkerstevredenheid, kan tot die tijd worden teruggekeken. In 2014 waren medewerkers tevredener over FS dan in 2013.

De uitvraag in 2015 wijkt af van die van 2014. Hier wordt gevraagd naar de tevredenheid met de Servicedesk FS. UvA-medewerkers waarderen dit met een 6,5, HvA-medewerkers met een 6,7. Omdat het hier om een andere meeteenheid gaat dan in 2014 is het lastig te beoordelen of de lagere rapportcijfers in 2015 ook betekenen dat de waardering van FS naar beneden is gegaan.

In de NSE wordt op het gebied van facilitaire voorzieningen o.a. gevraagd naar de restauratieve voorzieningen. Voor UvA-studenten is een minimale toename in de tevredenheid sinds 2013 te zien, terwijl de tevredenheid van HvA-studenten juist relatief sterk is toegenomen.

8.3.3 Bibliotheek UvA en HvA

Samen met de Universiteitsbibliotheek van de UvA vormt de HvA Bibliotheek de dienst Bibliotheek UvA en HvA. De Bibliotheek verzorgt de informatievoorziening voor studenten, docenten en onderzoekers en biedt informatie, advies, een stimulerende leeromgeving en digitale diensten. Daarnaast organiseert de bibliotheek het leercentrum FLOOR van de HvA. Tevens zijn het Allard Pierson Museum voor archeologie, de Bijzondere Collecties, de collectie van het voormalig Universiteitsmuseum en circa veertig andere collecties onderdeel van de Bibliotheek.

De bijzondere collecties zijn buiten beschouwing gelaten, omdat het beheer van het erfgoed niet aan de faculteiten wordt doorbelast en niet als gemeenschappelijke dienst wordt beschouwd, maar als een centrale taak van de UvA.

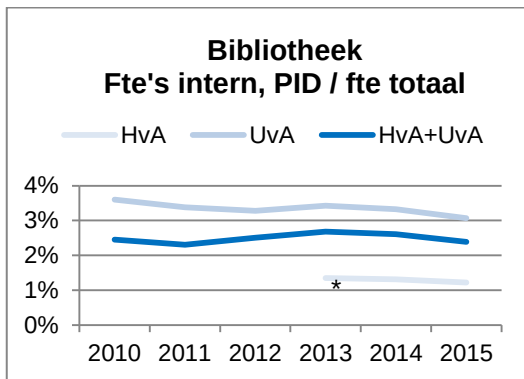
Formatieontwikkeling

In 2015 zag de totale formatie van de Bibliotheek er als volgt uit:

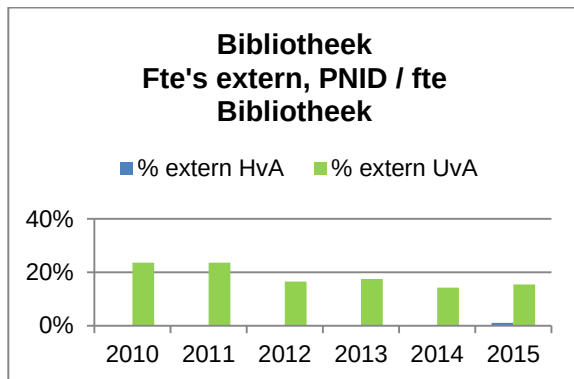
Gerealiseerde formatie 2015	UvA	HvA	Totaal
PID / Intern	169,2	39,1	208,3
PNID / Extern	30,9	0,4	31,3
Totaal fte	200,1	39,6	239,7

Tabel 7: Formatie Bibliotheek (in fte)

Het is relevant om te zien hoe de formatie zich in de loop der jaren heeft ontwikkeld. In onderstaande grafieken doen wij dit door de absolute interne af te zetten tegen de omvang van de gehele organisatie (figuur 28) en door de externe formatie af te zetten tegen de totale formatie van de Bibliotheek.



Figuur 28: Interne formatieontwikkeling



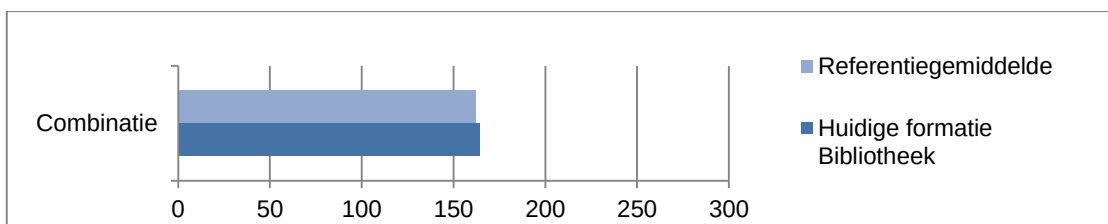
Figuur 29: Externe formatieontwikkeling Bibliotheek

* Voor de HvA hebben wij pas sinds 2012 gegevens van de Bibliotheek formatie

Zoals eerder in dit hoofdstuk aangegeven wordt er op het gebied van de bibliotheek al sinds 2005 samengewerkt. De samenwerking was niet gericht op reductie van formatie, maar toch zien we dat deze vanaf 2013 (het moment dat de Bibliotheek officieel een gezamenlijke dienst is) afneemt. Door de dienstdirecteur is aangegeven dat dit het resultaat is van gericht personeelsbeleid (niet opnieuw invullen van vacatures die ontstaan door natuurlijk verloop). De externe formatie (voor twee derde ten behoeve van Erfgoed) is ook afgenomen sinds 2010.

Benchmark

Op basis van de beschikbare benchmarkinformatie is met behulp van extrapolatie de interne formatie van de Bibliotheek vergeleken met andere, vergelijkbare hogescholen en universiteiten.

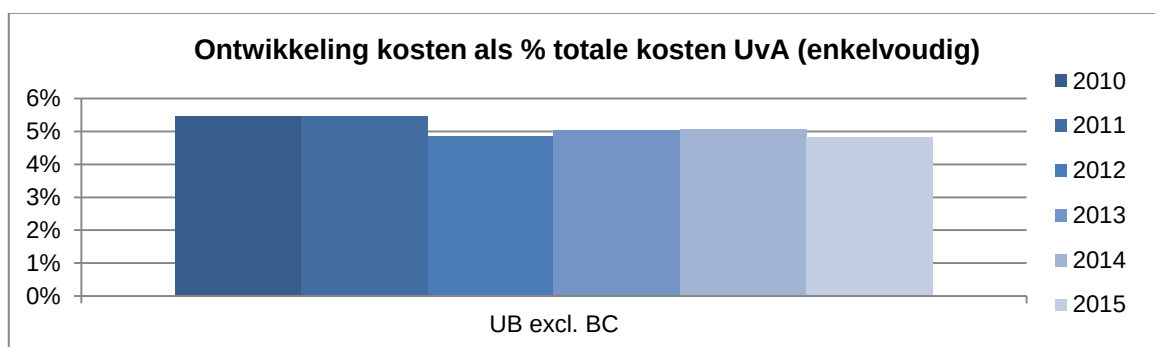


Figuur 30: Benchmark Bibliotheek (fte in 2015)

Voor de benchmarkvergelijking is de Erfgoedformatie (ca. 42 fte) en de formatie voor FLOOR (ca. 2,5 fte) niet meegenomen, omdat deze dienstverlening niet voorkomt in de referentiegroepen. Wanneer we de gecombineerde formatie voor de Bibliotheek vergelijken met het referentiegemiddelde, dan zien we dat de formatie vergelijkbaar is.

Ontwikkeling van integrale kosten

In onderstaande grafiek wordt de kostenontwikkeling van de Bibliotheek uitgedrukt als percentage van de totale kosten van de UvA. Het gaat hier om de werkelijke kosten van de diensten (inclusief de onderlinge doorbelastingen) ten opzichte van de werkelijke totale kosten van de UvA. Deze informatie komt voort uit de Audit Kostenmodel UvA die in 2015 is uitgevoerd. Dergelijke informatie is vanuit de HvA niet beschikbaar.



Figuur 31: Ontwikkeling Integrale kosten Bibliotheek

Relatief gezien zijn de kosten van de Bibliotheek afgenomen in de afgelopen jaren, maar absoluut gezien is dit niet het geval. De dalende lijn wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging van de totale lasten van de UvA. Door de dienstdirecteur is aangegeven dat de kosten redelijk stabiel zijn gebleven, met een verschuiving van kosten van servers/technisch beheer naar licenties i.v.m. overgang naar de cloud. Daarnaast is het budget van de Bibliotheek in de afgelopen jaren ook gewijzigd indien dit gezien de aard van de dienstverlening logisch was (zo is er in 2015 bijvoorbeeld een kostenpost van FS overgenomen).

Dat de kosten stabiel zijn gebleven wil volgens de dienstdirecteur niet zeggen dat er geen voordeel behaald wordt uit de samenwerking. Er heeft een uitbreiding van functionaliteit en dienstverlening plaatsgevonden met gelijkblijvende inzet.

Bovendien zijn in 2016 gezamenlijk twee systemen voor onderzoekondersteuning door de UvA-HvA aangekocht die in 2017 in gebruik genomen worden: Pure (onderzoekregistratie) en Figshare (research data management). Dit levert een besparing op, waaruit het voordeel van de bredere samenwerking blijkt.

Ontwikkeling tevredenheid over de dienstverlening

In 2014 werd de Bibliotheek door UvA-medewerkers met een 7,7 gewaardeerd. Hierbij gaat het alleen om medewerkers vanuit de faculteiten, omdat de centrale eenheden geen gebruik maken van de Bibliotheek. Als het rapportcijfer van 2014 wordt vergeleken met voorgaande jaren, dan blijkt deze nog steeds hoger dan in 2009 (7,5), maar een tiende lager dan in de jaren 2011 t/m 2013 (7,8). HvA-medewerkers (alleen vanuit de domeinen) waardeerden de Bibliotheek in 2014 met een 7,3. Dit is een afname ten opzichte van 2013, toen zij nog een 7,5 gemiddeld gaven.

Zoals eerder aangegeven wijkt de uitvraag in 2015 af van die van 2014. Hier wordt gevraagd naar de tevredenheid met de bibliothecaire voorzieningen. UvA-medewerkers waarden deze met een 7,3, HvA-medewerkers met een 7,1. Dit zijn lagere rapportcijfers dan in 2015, maar omdat het hier niet duidelijk is of het om dezelfde meeteenheid gaat, kan niet met zekerheid worden gesteld dat de waardering in 2015 is afgenomen.

Uit de resultaten van de NSE blijkt dat de tevredenheid van HvA-studenten over de Bibliotheek in de periode 2013-2016 sterk is toegenomen. De tevredenheid van UvA-studenten is licht afgenomen in deze periode.

8.3.4 ICT-services (ICTS)

ICTS is verantwoordelijk voor het leveren van de gemeenschappelijke ICT-basisdiensten en het beheer en onderhoud van de technische ICT-infrastructuur. Deze diensten worden, op basis van een Dienstencatalogus, verzorgd voor het onderwijs, de Centrale Diensten en stafdiensten.

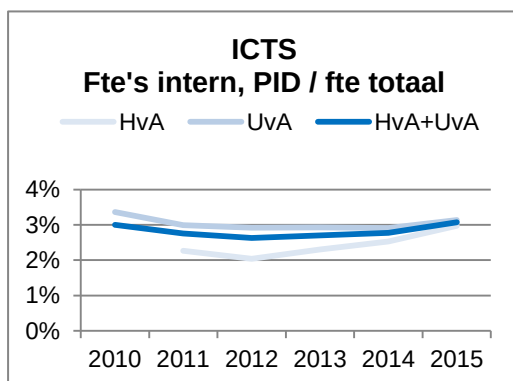
Formatieontwikkeling

In 2015 zag de totale formatie van ICTS er als volgt uit:

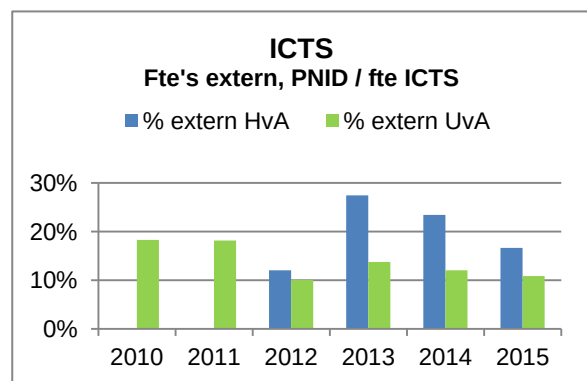
Gerealiseerde formatie 2015	UvA	HvA	Totaal
PID / Intern	173,1	95,3	268,4
PNID / Extern	21,1	19,0	40,1
Totaal fte	194,2	114,3	308,5

Tabel 8: Formatie ICTS (in fte)

Het is relevant om te zien hoe de formatie zich in de loop der jaren heeft ontwikkeld. In onderstaande grafieken doen wij dit door de absolute interne formatie af te zetten tegen de omvang van de gehele organisatie (figuur 32) en door de externe formatie van ICTS af te zetten tegen de totale formatie van ICTS (figuur 33).



Figuur 32: Interne formatieontwikkeling ICTS



Figuur 33: Externe formatieontwikkeling ICTS

In bovenstaande grafiek zien we dat de interne formatie in de periode 2010-2012 eerst afneemt, om vervolgens weer toe te nemen.

Door de dienstdirecteur is hier de volgende duiding aan gegeven:

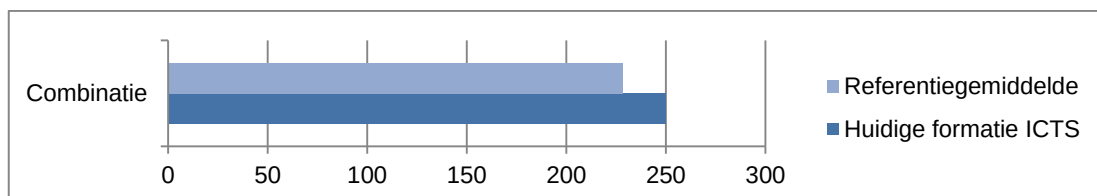
- ICTS levert dienstverlening volgens vijf thema's: basisdiensten (o.a. netwerk, wireless, werkplekken, email, storage), bedrijfsvoering (SAP), onderwijslogistiek (bijv. roostering), onderwijs (o.a. blackboard, DLWO, digitaal toetsen) en onderzoek (o.a. research data management, CRIS). Vóór de integratie bood IC (UvA) deze dienstverlening al, maar ITS (HvA) nog niet. ITS bood alleen de dienstverlening op basisdiensten, de andere thema's werden door andere organisatieonderdelen geboden. Met de vorming van ICTS is deze dienstverlening (en de bijbehorende formatie) voor alle themagebieden ook bij ICTS ondergebracht;
- Naar aanleiding van grote verstoringen in 2012 heeft het CvB in 2013 een kwaliteitsimpuls in personeel van €1,3 miljoen mogelijk gemaakt. Dit heeft geresulteerd in een toename van ca. 13 fte in 2013;
- In 2013 en 2014 is gestart met de overheveling van medewerkers (ca.15 fte) van Strategische Informatievoorziening (onderdeel van de bestuursstaf) naar ICTS. Dit is afgerond met de vorming van ICTS per 1 januari 2015.

Voor de externe formatie zien we dat deze in 2015 lager is dan in 2010 (UvA kant). Vanuit de HvA hebben wij sinds 2012 gegevens, hier zien we een stijging in 2013 t.o.v. 2012, om vervolgens weer af te nemen. De dienstdirecteur heeft hiervoor een aantal oorzaken genoemd:

- De HvA heeft een grote externe formatie gehad in 2013/2014. Dit hing samen met de uitrol van de nieuwe ICT werkplek;
- De HvA heeft een grote externe formatie gehad in 2014/2015 vanwege grote inhuurbewegingen op de Amstelcampus en de sluiting van andere panden waar uitgehuurd is. Ontwerp en regie is door ICTS gedaan, maar voor de uitvoering is veel extern personeel ingehuurd.

Benchmark

Op basis van de beschikbare benchmarkinformatie is met behulp van extrapolatie de interne formatie van ICTS vergeleken met andere, vergelijkbare hogescholen en universiteiten.

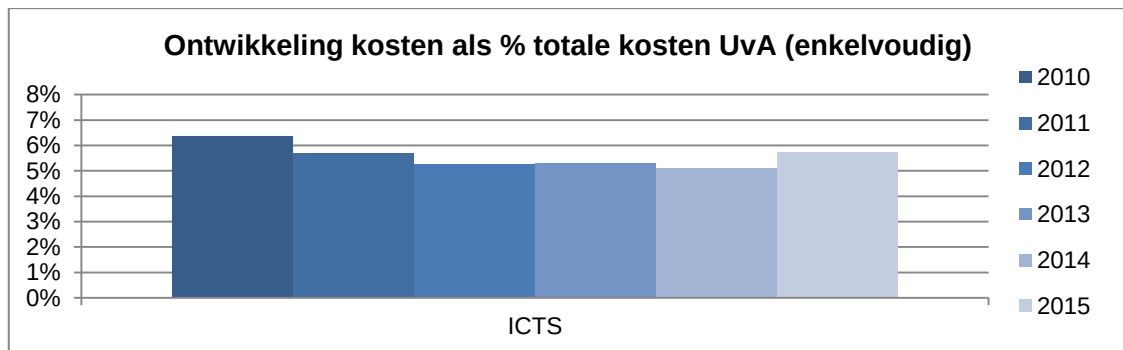


Figuur 34: Benchmark ICTS (fte in 2015)

Wanneer we de gecombineerde formatie voor ICTS vergelijken met het referentiegemiddelde, dan zien we dat de formatie van ICTS 9% hoger dan gemiddeld is.

Ontwikkeling van integrale kosten

In onderstaande grafiek wordt de kostenontwikkeling van ICTS uitgedrukt als percentage van de totale kosten van de UvA. Deze informatie komt voort uit de Audit Kostenmodel UvA die in 2015 is uitgevoerd. Dergelijke informatie is vanuit de HvA niet beschikbaar.



Figuur 35: Ontwikkeling integrale kosten ICTS

De kosten van ICTS zijn volgens bovenstaand overzicht in de periode 2010-2015 relatief gezien afgenomen. Wanneer meer in detail naar de kosten gekeken wordt, dan is een neerwaartse lijn van de kosten ICTS zichtbaar sinds 2010.

Dit zou kunnen duiden op schaal- en efficiencyvoordelen, gezien het feit dat de formatie in deze periode juist is toegenomen. We kunnen dit echter niet hardmaken omdat we niet over een kostenoverzicht van de HvA beschikken.

De toename van kosten in 2015 wordt door de directeur verklaard door investeringen die gedaan zijn (onder andere het operationeel maken van twee grote digitale toetszalen).

Door de dienstdirecteur is aangegeven dat er recentelijk veel investeringen zijn gedaan (zoals het gezamenlijke data center), die, zeker op termijn, veel efficiencyvoordelen met zich mee (zouden moeten) brengen.

Ontwikkeling tevredenheid over de dienstverlening

In de Medewerkersmonitor 2014 variëren de rapportcijfers voor ICTS aanmelding en ICTS afhandeling voor UvA-medewerkers van een 6,9 tot een 7,0. Daarnaast zit een deel van de dienstverlening van ICTS onder 'faciliteiten voor onderwijs' (zoals ondersteuning bij problemen met ICT-voorzieningen), wat gewaardeerd wordt met een 6,9. Medewerkers vanuit de centrale eenheden zijn tevredener over ICTS aanmelding en afhandeling dan medewerkers vanuit de faculteiten. Voor de diverse onderdelen van ICTS geldt dat UvA-medewerkers hier sinds 2009 steeds tevredener over zijn geworden (Rapportage Medewerkersmonitor 2014, p. 14).

De rapportcijfers die voor deze onderdelen worden gegeven door HvA-medewerkers variëren van een 6,1 tot een 6,9. Over het algemeen zijn medewerkers vanuit de centrale eenheden hierbij tevredener dan de medewerkers vanuit de domeinen. Omdat de HvA pas sinds 2013 gelijk optrekt met de UvA in het uitvragen van de medewerkerstevredenheid, kan tot die tijd worden teruggekeken. Ook aan de HvA kant geldt dan dat men in 2014 tevredener was over ICTS dan in 2013.

De uitvraag in 2015 wijkt af van die van 2014. Hier wordt gevraagd naar de tevredenheid met de ICT en ICT-ondersteuning, en naar de tevredenheid over de Servicedesk ICT. UvA-medewerkers waarderen dit met 6,5 en een 6,6, HvA-medewerkers met een 6,4 en een 6,5. Omdat het hier om een andere meeteenheid gaat dan in 2014 is het lastig te beoordelen of de lagere rapportcijfers in 2015 ook betekenen dat de waardering van ICTS naar beneden is gegaan.

In de NSE wordt gevraagd naar de tevredenheid over ICT faciliteiten. Hier zien we voor UvA-studenten een lichte afname in de tevredenheid sinds 2013, terwijl de tevredenheid van HvA-studenten sterk is toegenomen.

8.3.5 Studentzaken / Student Services

Zoals eerder in dit hoofdstuk aangegeven worden de diensten Studentenzaken en Studenten Services sinds begin 2016 aangestuurd door één directeur, maar het is nog geen gemeenschappelijke dienst. Dat maakt dat de analyse in deze paragraaf anders moet worden opgebouwd dan de voorgaande paragrafen; efficiency- en schaalvoordelen door integratie kunnen nog niet worden aangetoond.

Studenten Services (UvA)

Studenten Services biedt advies, informatie en begeleiding aan studenten, medewerkers, promovendi en afgestudeerden. Studenten kunnen er terecht voor informatie en verschillende diensten. Van individuele en kosteloze begeleiding, hulp en advies tot aan trainingen en voorlichtingsbijeenkomsten. Voor sommige activiteiten wordt een eigen bijdrage gevraagd. In Studenten Services zijn diverse activiteiten gebundeld, zoals Studentendecanen, Studentenpsychologen, Bureau Internationale Studentenzaken, Loopbaan Advies Centrum en de Student Service Desk.

Studentenzaken (HvA)

Studentenzaken (SZ) is een algemene dienst binnen de HvA die de zittende en aankomende studenten ondersteunt en begeleidt. Aankomende studenten kunnen bij Studentenzaken terecht voor studievoorlichting en informatie over aansluiting van de vooropleiding op de gekozen studie. Daarnaast kunnen aankomende studenten voorbereidende trajecten volgen. Voor zittende HvA-studenten biedt Studentenzaken studie- en keuzebegeleiding en diverse studentvoorzieningen als het International Student Network, CREA en studentenartsen- en psychologen.

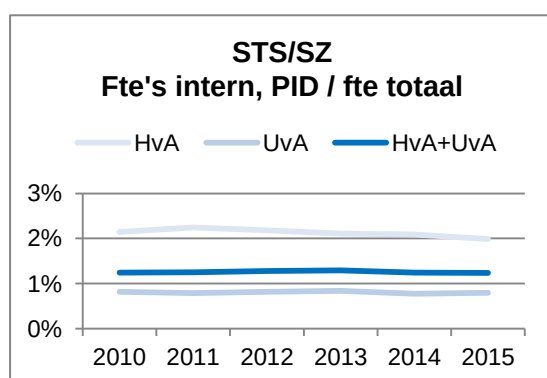
Formatieontwikkeling

In 2015 zag de totale formatie van er als volgt uit:

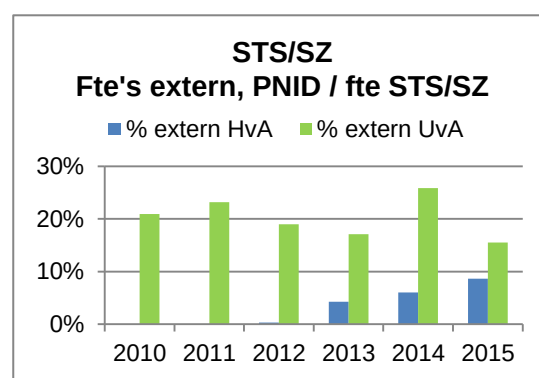
Gerealiseerde formatie 2015	Studenten Services	Studentzaken
PID / Intern	44,1	63,7
PNID / Extern	8,1	6,0
Totaal fte	52,2	69,7

Tabel 9: Formatie Studenten Services en Studentzaken 2015 (in fte)

Het is relevant om te zien hoe de formatie zich in de loop der jaren heeft ontwikkeld. In onderstaande grafieken doen wij dit door de absolute interne formatie af te zetten tegen de omvang van de gehele organisatie (figuur 37) en door de externe formatie van STS/SZ af te zetten tegen de totale formatie van STS/SZ (figuur 38).



Figuur 37: Interne formatieontwikkeling



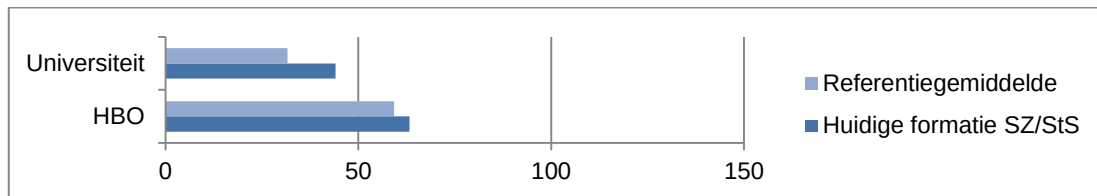
Figuur 36: Externe formatieontwikkeling

In bovenstaande grafiek zien we dat zowel de vaste formatie van Studentzaken als de vaste formatie van de UvA in de periode 2010-2015 redelijk constant is gebleven. De externe formatie aan de UvA kant was in 2015 lager dan in 2010, maar tegelijkertijd in 2014 weer hoger. De externe formatie aan de HvA kant (gegevens pas vanaf 2012 bekend) is de afgelopen jaren toegenomen. Door de dienstdirecteur is aangegeven dat dit onder andere samenhangt met inzet voor piekbelasting, bijvoorbeeld bij aanvang van een nieuw studiejaar.

Benchmark

Gezien het feit dat Studentenzaken en Student Services nog geen gemeenschappelijke dienst zijn, gaan we in de benchmark niet uit van de gecombineerde formatie. We vergelijken Studentenzaken met hogescholen en Studenten Services met universiteiten.

Dit levert het volgende beeld:



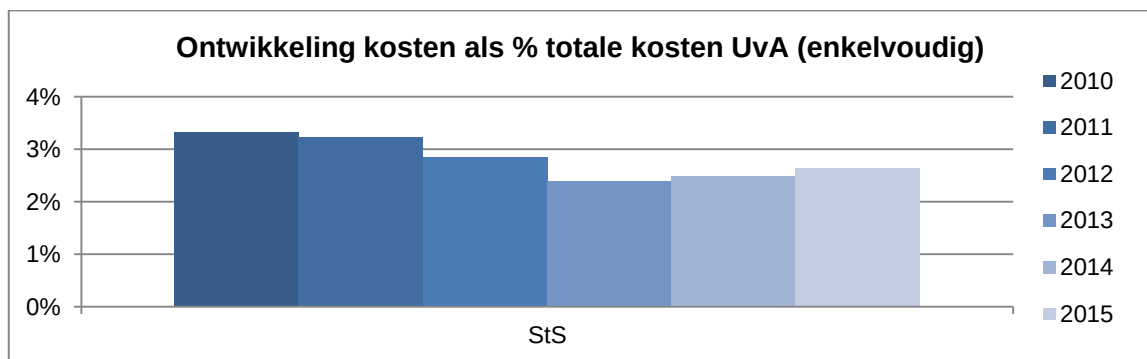
Figuur 38: Benchmark Studentzaken (fte in 2015)

Kijkend naar bovenstaande grafiek, dan zien we dat de formatie voor Student Services ruim een kwart hoger is dan die van de referentiegroep. De formatie voor Studentzaken is 4% hoger dan het referentiegemiddelde van hogescholen. Omdat met name de formatie voor Student Services afwijkt van het referentiegemiddelde, is de dienstdirecteur gevraagd de formatie te duiden.

Doordat de aard van de dienstverlening vrij nauw met het primair proces samenhangt, spelen de kenmerken en behoeften van studenten een grotere rol in het type dienstverlening en de omvang hiervan. Enkele voorbeelden hiervan zijn internationalisering en housing. Amsterdam trekt steeds meer internationale studenten, wat een grotere inzet vereist op internationalisering. Daarnaast is 'housing', zo geeft de directeur aan, in een stad als Amsterdam van een andere orde dan in andere steden. Dit heeft effect op de vergelijking van formatieve inzet van andere universiteiten.

Ontwikkeling van integrale kosten

In onderstaande grafiek wordt de kostenontwikkeling van Student Services uitgedrukt als percentage van de totale kosten van de UvA. Deze informatie komt voort uit de Audit Kostenmodel UvA die in 2015 is uitgevoerd. Helaas is dergelijke informatie vanuit de HvA niet beschikbaar.



Figuur 39: Ontwikkeling integrale kosten Studenten Services

De kosten van Student Services zijn volgens bovenstaand overzicht in de periode 2010-2015 relatief gezien afgenomen. Ook hier geldt dat de kosten absoluut gezien redelijk stabiel zijn gebleven, en de relatieve afname dus vooral samenhangt met de stijging van de totale kosten.

Ontwikkeling tevredenheid over de dienstverlening

In de Medewerkers Monitors wordt de tevredenheid van medewerkers over de dienstverlening van Studentenzaken en Studenten Services niet gemeten. De Monitors focussen op 'werkbeleving' en 'interne dienstverlening', en beide diensten worden niet gezien als 'interne dienstverleners'.

In de NSE wordt een vraag gesteld over studiebegeleiding door studieadviseurs, mentoren, tutors (en dus niet de inhoudelijke begeleiding door docenten). Het gaat hierbij om de mogelijkheden tot begeleiding, de kwaliteit van de begeleiding en de mate waarin de opleiding initiatief neemt tot ondersteuning of begeleiding.

In de periode 2013-2016 is de tevredenheid van zowel UvA- als HvA-studenten over studiebegeleiding toegenomen. De tevredenheid van HvA-studenten is daarbij sterker toegenomen dan die van UvA-studenten.

8.4 Overige relevante aspecten voor de oordeelsvorming

In de subparagrafen hiervoor is een beeld gegeven van de ontwikkeling in formatie en kosten en is deze ontwikkeling verder kwalitatief geduid. Er zijn echter ook aspecten die niet in beeld komen bij een dergelijke kwantitatieve analyse, maar die wel degelijk van belang zijn in de oordeelsvorming over wat de diensten tot nu toe met elkaar bereikt hebben, of wat een verdere samenwerking in de toekomst nog zou kunnen brengen.

Als eerste benoemen wij dat er vanuit het College van Bestuur geen heldere filosofie is meegegeven op basis waarop de SSC's zouden moeten werken, zoals aangegeven aan het begin van dit hoofdstuk. Het combineren van doelen als een hoge klanttevredenheid en een hoge efficiency gaat niet per definitie samen. Er is dan richting nodig waarheen de diensten zich zouden moeten bewegen. Ook hoort daarbij een beschrijving van de rol van de afnemer/opdrachtgever, het financieel systeem dat hieronder ligt en hoe dit systeem van invloed is op de te leveren producten en diensten.

Daarnaast laat de analyse niet zien welke kosten *niet* gemaakt zijn of waarop *bespaard* wordt, doordat er wordt samengewerkt. Hoewel het lastig is dit aspect te kwantificeren omdat er geen vergelijking met eerdere jaren mogelijk is, is het aannemelijk dat dit in de diverse procesketens van de dienstverlening aan de orde is. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Gezamenlijke aanschaf van systemen;
- Integratie van netwerken;
- Inkoop gezamenlijk organiseren;
- Samenbrengen van contractbeheer (externe ICT-leveranciers) in één afdeling;
- Het combineren van specialisten vanuit de UvA en HvA;
- Eén licentie (bibliotheek) voor beide instellingen;
- Digitalisering van p-processen.

Tenslotte achten wij het van belang om de voor- en nadelen van de integratie zoals genoemd door de dienstdirecteuren te benoemen in deze rapportage. In dit onderzoek zijn deze punten door ons niet getoetst aan de werkelijkheid. Samenvattend zijn dit de meest genoemde punten:

Voordelen

- Kwalitatief hoogwaardigere dienstverlening;
- Kennisdeling- en ontwikkeling (versterken van aanwezige expertise);
- Betere benutting van talent van medewerkers;
- Verhoogde mobiliteit van medewerkers;
- Continuïteit van de dienstverlening;
- Betere capaciteitsbenutting (o.a. bij piekbelasting);
- Efficiëntere dienstverlening (bijv. door implementatie gezamenlijke systemen).

Nadelen

- Verschillende cao's voor medewerkers;
- Verschillen in financiële afrekening en verslaglegging.

Zoals uit bovenstaande opsomming blijkt, zien de dienstdirecteuren veel meer voor- dan nadelen van de samenwerking. De genoemde nadelen worden gezien als een complicerende factor, maar veroorzaken geen onoplosbare knelpunten.

8.5 Conclusie

De vraag die centraal stond in dit hoofdstuk is de vraag in welke mate de bestuurlijke samenwerking heeft geleid tot schaal- en efficiencyvoordelen in de ondersteuning. Het doel hierbij was om de student efficiënter en meer klantgericht te bedienen en meer middelen voor het primair proces vrij te maken. Uit onze analyse blijkt dat het antwoord op deze vraag meerlagig is.

Beschikbare data

Niet alle informatie die relevant was voor de kwantitatieve analyse in de korte doorlooptijd van het onderzoek kon beschikbaar worden gesteld. Wij hebben de analyse daarom moeten baseren op de ontwikkeling van formatie en kosten, waarbij geldt dat de ontwikkeling van beide componenten sterk samenhangt met de ontwikkelingen in de dienstverlening. In de afgelopen jaren is deze dienstverlening sterk uitgebreid en zijn er onderdelen van de dienstverlening naar en tussen diensten verplaatst. Deze ontwikkeling in de dienstverlening is organisch verlopen en niet structureel vastgelegd. Dit maakt een vergelijking door de jaren heen niet goed mogelijk, met als resultaat dat er met de beschikbare informatie geen kwantitatief onderbouwde uitspraak over efficiency- en schaalvoordelen kan worden gedaan.

Ontwikkeling kwaliteit

De focus in de ondersteuning lag op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, omdat deze niet genoeg op orde was. Dat is niet onlogisch en vanuit de eisen van de afnemers begrijpelijk. Uit de medewerkerstevredenheidsonderzoeken blijkt dat de tevredenheid over de diensten in de afgelopen jaren is toegenomen, waarbij we wel zien dat medewerkers van centrale eenheden (medewerkers van de diensten zelf en medewerkers van stafdiensten) tevredener zijn dan medewerkers van faculteiten en domeinen, de afnemers. Ook blijken HvA-medewerkers over het algemeen minder tevreden met de diensten dan UvA-medewerkers. Daarnaast zien we dat afnemers die in specifieke samenwerkingsprojecten tussen UvA en HvA werken regelmatig ervaren dat zij tegen moeilijkheden aanlopen omdat de ondersteuning niet is ingericht op deze projecten, deels ook vanwege verschillend beleid (bijvoorbeeld rondom roosters).

Studenten zijn niet specifiek gevraagd naar hun tevredenheid over de diensten, maar uit de NSE blijkt wel dat HvA-studenten in de afgelopen drie jaar meer tevreden zijn geworden over diensten als studiebegeleiding, bibliotheek, ICT-faciliteiten en restauratieve voorzieningen. Voor UvA-studenten is dit beeld gemêleerder: zij zijn wat minder tevreden geworden over ICT-faciliteiten en de Bibliotheek en wat meer tevreden over studiebegeleiding en de restauratieve voorzieningen. Ondanks de sterke toename in tevredenheid zijn HvA-studenten nog altijd wat minder tevreden over deze diensten dan UvA-studenten.

Schaalvoordelen vragen tijd

Ten tweede heeft de integratie van diensten pas vanaf 2009 plaatsgevonden. We geven hier bewust aan *vanaf 2009*, want de integratie per dienst is op verschillende momenten gerealiseerd en is ook nog niet helemaal afgerond (de integratie van Studentenzaken en Student Services moet nog worden gerealiseerd). Het is de vraag in hoeverre schaal- en efficiencyvoordelen - zeker gezien de investeringen die gedaan zijn in de dienstverlening – op een dergelijke korte termijn zichtbaar kunnen worden.

Een helder doel

Tenslotte zijn bij de start van de integratie van de diensten geen heldere en kwantificeerbare doelstellingen meegegeven. Ook ontbrak een filosofie over de rol van de ondersteuning in een instelling voor hoger onderwijs en zijn duidelijke rollen voor afnemers en leveranciers niet benoemd. Het combineren van doelen als een hogere klanttevredenheid en een hogere efficiency vraagt een stevige doordenking van de consequenties hiervan, die voor zover wij hebben kunnen zien, niet is beschreven.

Doel bereikt?

Schaal- en efficiencyvoordelen kunnen op basis van de beschikbare informatie niet worden aangetoond, maar het is wel aannemelijk dat besparingen en uitsparing van kosten door integratie aan de orde zijn. Doordat de focus heeft gelegen op het verbeteren van de kwaliteit en de gemeenschappelijke diensten nog relatief kort bestaan is het de vraag of schaal- en efficiencyvoordelen – zelfs met complete informatie – kunnen worden aangetoond.

Berenschot

Door de dienstdirecteuren worden veel voordelen van geïntegreerde dienstverlening benoemd, zoals het bieden van kwalitatief hoogwaardigere dienstverlening, kostenbesparingen door gezamenlijke systemen/infrastructuur, uitwisselen van kennis en kunde en betere capaciteitsbenutting. Hoewel wij deze binnen de beperkte scope van dit onderzoek niet hebben kunnen vaststellen, lijken deze aannemelijk. Bij het te nemen besluit over de toekomst van de gemeenschappelijke diensten is het van belang vast te stellen wat de visie voor de bedrijfsvoering is en welke randvoorwaarden hierbij gelden. Daarbij is het realiseren van deze visie niet alleen een verantwoordelijkheid van de diensten, maar één van de gehele keten.

hoofdstuk

9

Governance



9. Governance

9.1 Intentie

Een belangrijk uitgangspunt bij het ontwerp van de samenwerking tussen UvA en HvA was het borgen van de samenwerking in een juridische vorm. Samenwerken alléén werd als te vrijblijvend gezien en zou niet leiden tot realisatie van de gestelde doelen. Juist door onder één leiding te werken, zouden de gewenste resultaten het beste kunnen worden bereikt, zo was de veronderstelling: “Wat individuele instellingen voor WO of HBO niet kunnen, kan in een gefuseerde instelling juist heel goed. Het gehele onderwijsaanbod laat zich in onderlinge afstemming veel beter profileren. Het institutionele belang is dan niet gekoppeld aan één bepaald profiel.”

(*Intentieverklaring*, 2001)

9.1.1 Organisatie van de samenwerking

Als concreet doel werd benoemd: Het creëren van bestuurlijke configuraties inclusief de bestuurlijke ondersteuning om bovengenoemde doelstellingen effectief en efficiënt te kunnen realiseren en besturen (*Tien jaar institutionele samenwerking*, 2016)

In de intentieverklaring zoals afgesloten in maart 2001 zijn vervolgens twee modellen over de bestuurlijke structuur geschetst:

A Een fusie op het niveau van de CvB's (besturenfusie)

In deze optie kent de nieuwe organisatie één gezamenlijk bestuur met daaronder twee aparte organisaties: UvA en HvA. Afstemming en integratie vindt plaats op niveau van het bestuur.

B Een fusie op het niveau van de uitvoerende organisatie (instellingenfusie).

Deze leidt ertoe dat beide organisaties of delen ervan worden geïntegreerd ten behoeve van een doelmatige en efficiënte organisatie van de primaire processen.

Uitgangspunt was een volledige fusie (model B) omdat hierdoor verwante activiteiten in verwante organisatorische eenheden ondergebracht zouden kunnen worden, waardoor integratie en beslissingsbevoegdheid ontstaat waar deze het beste thuishoort. In model A ligt de afstemmings-taak anders te hoog in de organisatie, waardoor een te sterke top-down benadering zou ontstaan. Ook zou hierdoor een overvloed aan activiteiten voor het CvB ontstaan en de afstand tot de operationele eenheden te groot worden. (*Intentieverklaring*, 2001)

Dit werd als volgt geformuleerd:

“Beperking door de wetgever van de fusiemogelijkheid tot een besturenfusie zou ertoe leiden dat voor het in de instelling, binnen faculteiten en tussen instituten effectueren van de boven beschreven doelstellingen uitsluitend gebruik gemaakt zou kunnen worden van het huidige samenwerkingsartikel in de wet. Dat zou naar onze overtuiging tot allerlei kunstmatige constructies leiden. Wij zien deze variant dan ook als een onvoldoende geschikte vormgeving van de op termijn gewenste ene organisatie” (*Intentieverklaring*, 2001).

Echter, het wetsvoorstel dat de instellingenfusie mogelijk moest maken, haalde het niet in de Tweede Kamer, waardoor variant B wettelijk niet meer mogelijk was en alleen nog variant A overbleef.

Zo werd ingezet werd op een personele unie van de CvB's die de vereiste innovatiekracht, bedrijfs-economische stabiliteit en strategische continuïteit beter zou kunnen waarborgen. Bestuurlijke integratie werd daarvoor gezien als 'een noodzakelijke voorwaarde' (*Plan van aanpak*, 2002). Want, zo stelde men in het Plan van aanpak (2002), "De verregaande samenwerking die beoogd wordt, kan niet op basis van alleen afstemming gerealiseerd worden, maar vereist een krachtige, geïntegreerde aansturing". Het gezamenlijke bestuur moest "strategisch en actief interveniërend" (p. 6) kunnen optreden.

De personele unie van de CvB's werd op 1 september 2003 geëffectueerd. Er is vanwege verzet vanuit de medezeggenschap uiteindelijk geen personele unie van de Raad van Toezicht ontstaan. Er bleven twee separate RvT's maar wel met een gezamenlijke voorzitter. In de praktijk werd wel samen vergaderd en adviseerde men elkaar over en weer. (*Tien jaar institutionele samenwerking*, 2013)

9.1.2 College van Bestuur

Zo startte op 1 september 2003 het College van Bestuur UvA-HvA dat bestond uit vier personen en dat collegiaal leiding gaf aan de beide instellingen UvA en HvA. CvB leden hadden allen zowel UvA- als HvA-portefeuilles.

De omvang van het CvB bestaande uit vier leden bleef – in wisselende samenstelling – bestaan tot september 2007. Vanaf september 2007 ontstond er, na vertrek van een van de leden, een CvB van drie leden, een voorzitter, rector magnificus en vice-voorzitter. Echter, in 2011 werd een vierde lid aan het CvB toegevoegd: een rector HvA. Vanaf dat moment werd onderwijs en onderzoek feitelijk tussen UvA en HvA gesplitst hoewel de rector magnificus verantwoordelijk bleef voor onderwijs en onderzoek van UvA én HvA. De argumentatie van de Raad van Toezicht was dat op deze wijze meer aandacht in het College gegeven zou kunnen worden aan het onderwijs en onderzoek van HvA en UvA:

"Om nog meer aandacht in het College te kunnen geven aan het onderwijs en onderzoek van HvA en UvA, heeft de Raad in 2010 besloten de bestaande vacature in het College in te vullen met een rector HvA, en tegelijk rector magnificus Van den Boom te vragen of ook zij beschikbaar zou zijn voor een tweede termijn. De Raad is verheugd dat zij daartoe bereid bleek en dat ook daarvoor grote steun in de organisatie bestond. Het volledige College is daarom voor een tweede termijn benoemd, en wordt in 2011 aangevuld met een rector HvA." (Bericht van de RvT in *Jaarverslag UvA*, 2011)

De voorzitter en de vice-voorzitter behartigden beiden zowel UvA- als HvA-portefeuilles, de beide rectoren hadden feitelijk gesplitste portefeuilles.

Tot 1 februari 2015 hadden zowel UvA als HvA een eigen secretaris. Daarna is er een periode één secretaris geweest; deze situatie is exact een jaar later weer teruggedraaid waardoor UvA en HvA nu weer een eigen secretaris CvB hebben.

In 2016 is besloten ook de bedrijfsvoeringsportefeuilles te splitsen en is (interim) een vijfde CvB lid aangetrokken. De voorzitter is nu de enige met zowel UvA- als HvA portefeuilles. Feitelijk zijn daarmee binnen het CvB in praktische zin UvA en HvA grotendeels gesplitst.

Raad van Toezicht

In de plannen voor de samenwerking was voorzien dat de beide Raden van Toezicht UvA en HvA zich zouden omvormen tot één Raad van Toezicht UvA-HvA. Deze RvT zou vervolgens de personele unies van de Colleges van Bestuur moeten realiseren.⁴¹ Maar vanuit de medezeggenschap kwamen bezwaren tegen één Raad van Toezicht. Ook een voorgenomen besluit om te komen tot twee Raden van Toezicht waarin twee personen met een personele unie (onder wie de voorzitter), stuitte op verzet van de medezeggenschap. Uiteindelijk is er alleen een personele unie in de vorm van de voorzitter gekomen en bleven de Raden van Toezicht grotendeels apart.

De RvT van de UvA telde vijf leden en de RvT HvA drie. De Raden van Toezicht vergaderden gezamenlijk waarbij de ene RvT optrad als adviseur bij de andere.

Tot 2014 waren er aparte secretarissen Raden van Toezicht; vanaf 2014 kwam er één secretaris RvT voor beide RvT's.

Conform de WHW werd de RvT van de UvA benoemd, geschorst en ontslagen door de Minister van OCW. De RvT van de HvA werd benoemd, geschorst en ontslagen door de RvT van de UvA.

In mei 2016 ontstond er rumoer over een nog niet verwachte herbenoeming door de Minister van OCW van de voorzitter RvT UvA. Los van procedurele kwesties (niet betrokken zijn van de medezeggenschap), was er ook kritiek op het functioneren van de RvT UvA rond de Maagdenhuisbezetting in 2015 en het vertrek van de CvB voorzitter. Op 10 juni stelde de volledige RvT UvA zijn functies ter beschikking. De Minister heeft een nieuwe RvT UvA benoemd per 26 augustus 2016, van wie één lid al eerder zitting had in de RvT UvA en dus in functie bleef.

9.1.3 Bestuurlijke wisselingen

In bijlage 10 en 11 is een overzicht opgenomen van de samenstelling van het College van Bestuur en de Raden van Toezicht in de periode 2003-heden.

Om een indicatie te krijgen van de stabiliteit van het bestuur is gekeken naar bestuurlijke wisselingen. Onze veronderstelling is dat meer bestuurlijke wisselingen leiden tot meer bestuurlijke drukte en minder aandacht voor wat in de instellingen gebeurt. Uitgaande van een gemiddelde zittingstermijn van een bestuurder van zes jaar (een benoeming van vier jaar plus de helft van een tweede benoeming van vier jaar – wat als gemiddelde in de Nederlandse publieke sector aangehouden zou kunnen worden), zou er in de periode 2003-2016 sprake moeten zijn van in totaal 12 bestuurders bij een CvB van vier personen.

⁴¹ Protocol van de Raden van Toezicht en Colleges van Bestuur tot intensivering van de samenwerking tussen de Hogeschool en Universiteit van Amsterdam, ondertekend op 4 juli 2002.

In het CvB UvA-HvA is in deze periode sprake geweest van 15 bestuurders en een gemiddelde looptijd van circa vier jaar waarbij per jaar gemiddeld één bestuurder wisselt.

Dat betekent meer wisselingen dan gemiddeld en daarmee meer instabiliteit omdat meer aandacht gaat naar overdracht, inwerken, beleidsmatige wijzingen of ontstane onrust vanwege een onvrijwillig vertrek.

Bij de Raden van Toezicht is uitgegaan van een zittingstermijn van 2 x 4 jaar. Hiervan is uitgegaan omdat zeker in de begintijd van de bestuurlijke fusie het niet ongebruikelijk was dat leden RvT drie of soms wel vier termijnen aanbleven. Inmiddels wordt in een aantal Governancecodes en eigen reglementen of statuten uitgegaan van maximaal twee termijnen van vier jaar.⁴²

Tot mei 2016 is het aantal wisselingen in de Raden van Toezicht niet opvallend geweest. Op 10 juni stelde echter de voltallige RvT van de UvA zijn functies beschikbaar, wat een unicum is bij een Nederlandse universiteit.

9.2 Realisatie

Omdat de Instellingenfusie uiteindelijk niet wettelijk gerealiseerd kon worden, heeft de besturing van de samenwerking alleen plaatsgevonden op het niveau van het College van Bestuur. We bespreken hier de effecten van deze vorm van organisatie.

9.2.1 Samenhang in besturing

Om de werking van de besturing te beschouwen is het relevant behalve de RvT en het CvB ook de inrichting en besturing van de laag direct onder het CvB te betrekken, inclusief de verhoudingen tussen de bestuurslagen. De UvA kent door het CvB benoemde decanen met bij de wet bepaalde bevoegdheden en taken. Onder de decanen is er een of meer directeuren onderwijs en onderzoek en daaronder opleidingsdirecteuren. De HvA kent – inmiddels – eveneens decanen (eerder: domeinvoorzitters). Zij geven rechtstreeks leiding aan de opleidingsmanagers. Deze verschillen – decanen ontleen hun positie aan de wet en er is één laag verschil in besturing – hebben effect gehad op de realisatie van de samenwerking, zo blijkt uit de interviews. Dit is te benoemen als onvoldoende samenhang in besturing aan de top, en een verschil in de wijze van aansturing binnen de faculteiten dat zich uit in verschil in het aantal managementlagen en het verdelen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De verschillen uiteten zich ook in managementcultuur.

Omdat alleen het CvB een personele unie vormde en niet de laag eronder, zou voor een effectieve integratie van de samenwerking in ieder geval verwacht mogen worden dat de decanen van de UvA en de domeinvoorzitters/decanen van de HvA samen de agenda van de samenwerking zouden trekken en dat daar ook door het CvB op wordt gestuurd. Uit de interviews is ons gebleken dat hiervan geen sprake is geweest. Los van mogelijke persoonlijke verbanden, waren het daarvoor te verschillende functies.

⁴² De Code Goed Bestuur universiteiten 2013 van de Nederlandse universiteiten gaat cf de WHW uit van maximaal drie termijnen.

De wettelijke positie van de decaan UvA, de rol als bestuurder van een vaak zeer grote faculteit met veel tussenlagen en een cultuur waarin de samenwerking met de HvA niet als vanzelf werd gezocht, was verschillend van de positie en rol van de domeinvoorzitter/decaan HvA.

Eveneens uit interviews is gebleken dat aan de HvA de contacten met de werkvloer directer zijn en dat de HvA decanen daardoor dichter op de primaire processen opereren en mogelijk ook meer sturend kunnen optreden in de samenwerking. Aan UvA zijde was die afstand groter en daardoor het zicht op en wellicht ook sturing op de samenwerking geringer.

9.2.2 Governance van de samenwerking

De vraag kan worden gesteld of de governance zoals die ontstond na de personele unie en ook in de jaren erna, voldoende ondersteunend is geweest aan de realisatie van de genoemde doelstellingen. Integratie van de besturing van onderwijs en onderzoek zoals bedoeld in de Intentieverklaring, kon alleen op het niveau van het CvB plaatsvinden. In de laag eronder werd zoals hierboven beschreven, de samenwerking niet als vanzelf gerealiseerd. Daardoor bleven de twee instellingen apart van elkaar werken en zou doorzettingsmacht van het CvB zijn gevraagd om die samenwerking af te dwingen. Dit heeft consequenties gehad in de besturing. Zo werden zaken naar het niveau van het CvB gebracht waar dat ook in de laag eronder had kunnen worden besloten. Een coördinerende en integrerende laag of organisatie eronder bestond immers niet. De projectorganisatie die vanwege de UHCA werd opgericht werd niet lang na de bestuurlijke fusie, in 2005, ontbonden waardoor geen hulpstructuur meer aanwezig was; die is ook niet meer opnieuw ingericht.

Het voerde te ver om in het kader van deze evaluatie onderzoek te doen naar de inhoud van de agenda's van de CvB-vergaderingen. Uit verschillende interviews is wel gebleken dat waar er eerst specifiek tijd werd geagendeerd voor de samenwerking en daarbij de projectorganisatie aanwezig was, er na verloop van tijd alleen werd gewerkt met separate agenda's. Het was enerzijds een zware taak voor het CvB, maar anderzijds verplichtte ook het feit dat dit het enige gremium was waar de samenwerking kon worden aangestuurd. In dat opzicht is het opmerkelijk te noemen dat in 2010 de portefeuille onderwijs en onderzoek in het CvB werd gesplitst door de aanstelling van een rector HvA.

9.2.3 Rector HvA

De aanstelling van een vierde Collegelid met alleen de portefeuille onderwijs en onderzoek HvA, was een signaal met twee betekenissen. Enerzijds kon er uit worden afgeleid dat de HvA meer aandacht kreeg en dat de positie van de HvA serieus werd genomen. Anderzijds leek het ook een expliciete erkenning dat de samenwerking onvoldoende werd aangestuurd door het CvB of, anders geformuleerd, dat een CvB van drie leden dat naast twee instellingen ook de samenwerking moest besturen, wellicht wat teveel van het goede was.

Het effect van deze splitsing was echter dat de er geen integratie meer was op het niveau van het CvB, sterker nog, dat UvA en HvA eigen wegen gingen. De HvA rector, Jet Bussemaker, zette een eigen agenda op met als doel de HvA te versterken, een logisch doel vanuit die positie. Rector magnificus Dymph van den Boom – zelf afkomstig uit de HvA – had zich zeer ingespannen voor de samenwerking maar moest deze nu loslaten. De UvA was ondertussen aan de slag met de verkenning van een intensieve samenwerking met de VU.

Wij hebben geen leden van de Raden van Toezicht kunnen spreken dus wij kennen niet de achterliggende reden van de splitsing van portefeuilles; uit andere gesprekken is ons deze dualiteit – versterking van de HvA en (nog) minder aansturing op de samenwerking UvA-HvA en het opzoeken van de verbinding UvA-VU – wel duidelijk geworden.

Op verschillende plekken ontstonden intussen wel verbanden tussen UvA- en HvA medewerkers op O&O gebied, veelal vanwege persoonlijke relaties of vanuit een eerdere samenwerking. Dit was congruent met de besturingsfilosofie dat de samenwerking van onderop moest komen en niet van bovenaf werd aangestuurd. Dat laatste gebeurde dan ook niet meer, als we afgaan op het ontbreken van een gemeenschappelijke agenda in de Instellingsplannen en bij de prestatieafspraken (zie bijlage 9 voor een overzicht van de prestatieafspraken).

Intussen werden met de VU plannen ontwikkeld voor een verdergaande samenwerking in de Amsterdam Academic Alliance, een wel van bovenaf aangestuurde samenwerking. Uiteindelijk heeft de AAA in deze vorm geen doorgang gevonden vanwege een gebrek aan draagvlak, waardoor Karel van der Toorn zijn functie als voorzitter CvB in 2011 moest neerleggen. De samenwerking met de VU bleef echter op de agenda, zij het in een andere vorm. In de beleving van de geïnterviewden ontstond zo het beeld dat de HvA er minder toe deed of een vergelijkbare partner was als de VU (in plaats van een partij waarmee men bestuurlijk was gefuseerd).

9.2.4 Span of control en span of attention

Het CvB – zeker in de periode dat er drie CvB leden waren – moest keuzes maken in de agenda. Het aansturen van twee complexe instellingen plus een samenwerkingsagenda vroeg veel tijd en aandacht. Het ontmantelen van de projectorganisatie had het sympathieke doel dat het project vanaf de CvB tafel aangestuurd diende te worden. Maar de praktijk is er wel een van dubbelingen: bestuurlijke overleggen, werkbezoeken, overleggen met decanen etc vonden twee keer plaats wat tot een flinke tijdsbelasting leidde. De vraag is of er wel voldoende tijd en voldoende aandacht was om de samenwerking echt vorm te geven. Wellicht had dit gekund als de laag onder het CvB de samenwerking had opgepakt, maar onze gesprekspartners en ons eigen onderzoek geven aan dat dit niet het geval is geweest.

Naast de samenwerking op het gebied van onderwijs en onderzoek speelden ook enkele andere grote dossiers zoals de huisvesting en de campusontwikkeling, nog los van alle andere grote zaken die aandacht vroegen als de prestatieafspraken en de interne verdeelmodellen die (nog) niet op elkaar waren afgestemd. De samenvoeging van de diensten was een grote organisatieverandering over de grenzen van de eigen instelling heen. Deze vroeg ook daarna nog aandacht.

Enkele dienstdirecteuren geven aan dat aandacht voor ondersteunende processen op de bestuurlijke agenda voor hun gevoel te gering is en dat zij zich onvoldoende betrokken voelen bij de bestuurlijke besluitvorming.

Een ander aspect bij de beoordeling van de effectiviteit van de personele unie van de CvB's heeft betrekking op de verdeling van aandacht, de span of attention. Dit hangt samen met de tegenwoordige vraag of besturen van zeer grote organisaties nog wel mogelijk is en of er niet moet worden gezocht naar besturing van kleinere eenheden, ook binnen grote verbanden.

De veronderstelling vanuit zowel de organisatiewetenschap als de psychologie is dat er een limiet is in de mate van verwerken van informatie. Het ligt het voor de hand te veronderstellen dat de beschikbare *tijd* eenvoudigweg te beperkt was voor de omvangrijke taak van het CvB en dat er daardoor onvoldoende *aandacht* kon zijn voor de twee instellingen en de samenwerking. Een ondersteunende hulpstructuur voor de samenwerking had wellicht kunnen helpen maar deze was niet aanwezig.

Samenwerkingsinitiatieven ontstonden zo wordt in de gesprekken aangegeven, op de werkvloer, tussen personen die elkaar vonden. Soms werd naar boven geëscaleerd als er problemen ontstonden, deze escalatie was naar de decanen en ook naar het CvB. Gesprekspartners hebben deze escalatiemogelijkheid als zeer behulpzaam ervaren.

Los van de feitelijke aandacht, is ook aan de orde of besluiten voor de ene instelling niet (alleen) werden gezien vanwege het belang voor die instelling zelf maar ook vanuit de andere instelling. Enerzijds is dat het bedoelde en positief gewaardeerde effect van de bestuurlijke fusie. Anderzijds kan ook worden gesteld dat de instelling op zich daarmee wellicht ontwikkelmogelijkheden zijn onthouden. Enkele gesprekspartners hebben daarop gewezen, in het bijzonder vanuit de HvA.

9.2.5 Rationele en persoonlijke effecten

Niet onbelangrijk is tenslotte ook dat het besturen van de samenwerking start vanuit een rationeel en vooraf vastgesteld plan en vanuit principes, maar dat feitelijke besluitvorming en vooral de weg ernaar toe misschien helemaal niet zo rationeel is (Simon 1945, p. 79). Dat is natuurlijk geen nieuws maar wel relevant om in dit kader te benoemen. Niet altijd voldoende kennis en informatie, soms onvoldoende deskundigheid, een veelheid van zaken die om aandacht vragen, een onheldere probleemformulering en een beperkt aantal beschikbare keuzes leiden niet altijd tot de beste uitkomst. Zeker bij een volle agenda, veel werkdruk en soms strijdende belangen is dit geen onlogisch proces.

Daarbij is eveneens niet onbelangrijk de persoon van de bestuurder (Kets de Vries 2009, Judge e.a. 2002). Vanuit de (sociale) psychologie zijn veronderstellingen benoemd waaruit blijkt dat de persoon van de leider invloed heeft op de te nemen besluiten en dat het verstandig is om over voldoende zelfkennis te beschikken om die invloed te weten (Kets de Vries, 2015).

Uit de historische beschrijvingen en de interviews halen wij dat het enthousiasme en de drive voor de samenwerking zoals bijvoorbeeld door Sijbolt Noorda – ook nu nog – verwoord, door andere bestuurders niet altijd zo wordt ervaren⁴³. Dat collegeleden vanuit hun persoonlijke aandacht meer het accent legden bij de ene dan wel de andere instelling is door onze gesprekspartners herhaaldelijk benoemd, waarbij de UvA als meer relevant werd gezien dan de HvA. Ook bleek gaandeweg dat de samenwerking zich verlegde van de HvA naar de VU, waarmee een signaal werd afgegeven dat voorrang werd gegeven aan de UvA boven de HvA. Om het verloop van de samenwerking te kunnen begrijpen en waarderen is inzicht in deze processen en de onbewuste signalen die zo werden afgegeven, behulpzaam.

9.2.6 Raden van Toezicht

Zoals eerder beschreven zijn de Raden van Toezicht in tegenstelling tot het CvB gescheiden gebleven, waarbij de voorzitter de voorzitter van beide RvT's was. De Raden van Toezicht vergaderden wel met elkaar waarbij de ene RvT adviseur was voor de andere. Omdat de RvT UvA de RvT HvA benoemde was er sprake van onevenwichtigheid in positie.

Lange tijd heeft Niek Urbanus als voorzitter van de RvT's zijn stempel gedrukt op de samenwerking. In een Nieuwsbrief uit 2003 formuleerde hij zijn visie op de samenwerking als volgt:

“Als je gaat beslissen over gemeenschappelijke investeringen, dan kun je beter één leiding hebben. Een samenwerking kan ook weer worden verbroken. Bij samenwerking houd je twee rechtspersonen, twee eigenstandige colleges en twee eigenstandige raden van toezicht. De ene instelling kan in zwaar weer komen, en dan komt de samenwerking onder druk te staan. Als je één leiding hebt, die het doel formuleert, de middelen daarvoor aanwendt en toezicht houdt op de uitvoering, dan heb je veel meer succeskans.”

Uiteindelijk zijn er twee Raden van Toezicht gebleven en kan impliciet worden geconcludeerd dat dit – volgens Urbanus – de samenwerking niet heeft bevorderd.

Daardoor ontstond er een ongelijkwaardigheid tussen beide RvT's was de RvT UvA in ultimo het hoogste orgaan van de HvA. Deze situatie is nog van toepassing en ook wordt nog altijd samen vergaderd.

Een van de belangrijkste rollen van de RvT als we naar deze samenwerking kijken, is sturing op de omvang, taakverdeling en samenstelling van het College van Bestuur. In het overzicht in bijlage 10 is te zien dat het CvB vanaf 2003 in omvang (van vier naar drie naar vier en naar vijf) is gevarieerd maar ook in portefeuillevelding en personele samenstelling. We constateerden al dat de personele wisselingen hoger zijn dan gemiddeld. Dat geeft op z'n minst een onrustig beeld. Ook kunnen vragen worden gesteld bij de al dan niet belangrijke rol die de RvT in benoemingsprocessen heeft gelegd bij de samenwerking.

⁴³ <http://www.scienceguide.nl/201608/cvb-uva-hva-wil-uit-elkaar.aspx>.

Bijvoorbeeld: in hoeverre kregen CvB-leden een duidelijke opdracht omtrent de samenwerking mee en hoe werd de bereidheid tot verder brengen van de bestuurlijke samenwerking gewogen bij de aanstelling van bestuurders (en toezichthouders). Hoe kunnen we in dat licht de benoeming van een rector HvA plaatsen?

Voorts bleken de beide RvT's feitelijk als één RvT op te treden, hoewel in formele zin gescheiden RvT's. Het samen vergaderen komt tegemoet aan de door Urbanus gewenste één raad. Maar de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van deze 'raad' waren diffuus en naar de instellingen onduidelijk. De RvT UvA is verantwoordelijk voor het toezicht op de UvA maar wordt wel in staat gesteld mee te praten over de HvA, vice versa. Daarbij komt ook dat de RvT HvA wordt benoemd (geschorst en ontslagen) door de RvT UvA waardoor er een gezagsverhouding is ontstaan die niet bijdraagt aan onafhankelijk toezicht. Er zullen situaties zijn geweest waarin sprake was van dilemma's, loyaliteiten of conflicten, waarin het zoeken kan zijn geweest wat voor iedere instelling óf de samenwerking het beste zou zijn. Hoewel wij geen toezichthouders hebben gesproken is uit de literatuur bekend dat in Raden van Toezicht en wellicht ook door het samen vergaderen kans is geweest dat tegengestelde meningen niet meer als vanzelf aan bod kwamen, wat risicovol is voor het toezicht (Goodijk 2012, p. 98).

De Raden van Toezicht zijn op een gegeven moment ook zelf onderwerp van discussie geworden met een externe uitstraling en dat is een voor het interne toezicht onwenselijke situatie. Voorbeelden hiervan zijn het door de Minister van OCW afwijzen van de voorgestelde kandidaat voor het voorzitterschap na het vertrek van Niek Urbanus en het door de Staatssecretaris van OCW – tegen de gebruiken in – zelf benoemen van een kandidaat. Voorts ontstond er ophef toen een benoeming niet conform de statuten HvA bleek, waarna de statuten aangepast werden.

Bij de onrust op de UvA in 2015 kreeg de RvT het verwijt te weinig zichtbaar te zijn geweest en onvoldoende de CvB-voorzitter te hebben gesteund. Bij de procedure werving van de nieuwe CvB leden was er discussie rondom de procedure, in bijzonder over de vraag het draagvlak intern te verwerven. De kritiek spitste zich toe op de voorzitter, en er werd gespeculeerd over een niet-herbenoeming per 1 juni 2016. Tot veler verrassing kwam het bericht dat de Minister van OCW de voorzitter had herbenoemd als voorzitter RvT UvA (maar haar bevoegdheid betrof niet de HvA). Hierdoor laaide de kritiek verder op tot de medezeggenschap van UvA met een '10-punten' document kwam met aanmerkingen op de RvT UvA, onder andere over het na meerdere malen aandringen, uitblijven van een evaluatie van de samenwerking UvA-HvA. Op 10 juni van dit jaar zou de medezeggenschap dit document bespreken; in de ochtend van die dag kondigde de RvT UvA aan de functies na een goede overdracht neer te leggen. De Minister benoemde een nieuwe RvT UvA voor vier jaar (met een evaluatie na één jaar) die op 26 augustus 2016 aantrad, waarbij één lid in functie bleef. Intussen is het voorzitterschap RvT HvA sinds 1 juli 2016 vacant.

9.3 Conclusie

Bij het ontwerp van de fusie van de UvA en de HvA werd een (voorkeurs)model van besturing ontwikkeld dat nooit is gerealiseerd. De principes van de integrale besturing, het integreren van beide organisaties en besturen met toezicht door één Raad van Toezicht, was een theoretisch mooi model dat in de praktijk echter niet tot stand is gekomen. Vanuit de medezeggenschap werden zwaarwegende bezwaren geuit tegen één Raad van Toezicht, waaraan deels tegemoet is gekomen, maar die ook tot een amorfe structuur leidden. De Tweede Kamer zette een streep door het wetsvoorstel dat een fusie tussen universiteit en hogeschool mogelijk had moeten maken. De fusie bleef dus beperkt tot een fusie tussen de CvB's; de instellingen bleven apart.

Opeenvolgende CvB's hebben zich hard gemaakt voor het realiseren van de samenwerking, maar ook is duidelijk dat er de laatste jaren steeds meer weerstand kwam tegen de bestuurlijke fusie. De voordelen leken uit te blijven terwijl de nadelen pregnanter werden gevoeld. Ervaren problemen binnen instellingen werden geweten aan de bestuurlijke fusie, terwijl daarvoor niet altijd direct bewijs voor handen was. Hoe dan ook betekende dit dat het draagvlak voor de bestuurlijke fusie aan het verminderen was. Tegelijkertijd werden er *mixed signals* afgegeven: in het CvB werden portefeuilles verdeeld langs de lijnen van de instellingen en het CvB werd uitgebreid naar vijf personen: 2 x 2 en een voorzitter, de RvT's werden volledig gesplitst en er is nu in wezen een *fait accompli* ontstaan: de weg naar een wijze van ontbinden van de personele unie is ingezet.

hoofdstuk

10

Observaties en conclusies



10.Observaties en conclusies

In voorgaande vijf hoofdstukken zijn wij uitgebreid ingegaan op de doelen die destijds bij het aangaan van de bestuurlijke samenwerking tussen UvA en HvA zijn gesteld en de vraag in hoeverre die in de loop van de tijd zijn gerealiseerd. In dit hoofdstuk vatten wij in de paragrafen 10.2 tot en met 10.6 de belangrijkste bevindingen uit deze hoofdstukken samen en plaatsen ze in een bredere context. In de laatste twee paragrafen van dit hoofdstuk trekken we respectievelijk, alles overziend, onze conclusie over wat de opbrengst is van de bestuurlijke samenwerking en geven we ons beeld van de bestuurlijke samenwerking. Als eerste gaan we hieronder in op de evaluatieaanpak van dit onderzoek.

10.1 Evaluatieaanpak

De evaluatie is uitgevoerd op basis van triangulatie. Dat wil zeggen dat verschillende kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelmethode(n) (bronnenonderzoek, interviews, surveys, kwantitatieve dataverzameling en benchmarking) zijn gecombineerd om gegevens te verzamelen om tot een gedegen antwoord te komen op de door de opdrachtgever geformuleerde evaluatievragen. In de analysefase zijn de met de verschillende dataverzamelmethode(n) verzamelde gegevens met elkaar in verband gebracht en in onderlinge samenhang geanalyseerd. De praktijk heeft uitgewezen dat de gekozen triangulaire evaluatieaanpak versterkend heeft uitgepakt, in die zin dat met de kwalitatief verkregen gegevens uit documenten, interviews, surveys en focusgroepen nadere analyse, toevoeging, invulling en inkleuring mogelijk was op de inzichten uit de analyse van de kwantitatieve data.

Een van de ingewikkelde aspecten aan het uitgevoerde evaluatieonderzoek was dat de doelstellingen indertijd niet meetbaar zijn geformuleerd. Dat maakt toetsen op resultaatbereik op dit soort doelstellingen maar beperkt mogelijk. Om toch ook kwantitatief op doelbereik te kunnen evalueren, hebben wij vooraf en in nauwe afstemming met de Begeleidingscommissie elke afzonderlijke doelstelling ‘vertaald’ in een aantal meetbare output- en prestatie-indicatoren die logisch afleidbaar zijn uit deze kwalitatief geformuleerde doelstelling (zie Bijlage 5 voor een overzicht hiervan). Bij het meten van doelbereik op basis deze output-en prestatie-indicatoren zijn we ons er wel van bewust geweest dat doelstellingen en resultaten zich natuurlijk niet lineair ontwikkelen en de context waarbinnen het hoger onderwijs werkt hierop ook van invloed is.

10.2 Onderwijs

De Bologna verklaring uit 1999 waarmee de bachelor-masterstructuur in Nederland werd ingevoerd, was het startsein om tot een meer institutionele samenwerking tussen UvA en HvA te komen. De op komst zijnde wetgeving (die er uiteindelijk toch niet kwam) om instellingsfusies mogelijk te maken droeg daaraan ook bij. Dit streven paste in een breder maatschappelijk beeld in de publieke sector om tot grotere instellingen en organisaties te komen vanuit de visie dat een grote omvang het beter mogelijk zou maken om inhoudelijke prestaties te bereiken, een efficiënter ondersteuning te realiseren en concurrerend te zijn.

Een zeker wensdenken van bestuurders was daaraan niet vreemd. Voorbeelden hiervan treffen we niet alleen in het onderwijs aan maar ook bij woningcorporaties en in de zorg.

Er ontstonden elders ook institutionele samenwerkingsverbanden tussen universiteiten en hogescholen. De combinatie UvA-HvA was daarbinnen een hele logische vanwege de reeds bestaande samenwerking en de gezamenlijke locatie in Amsterdam. Inmiddels is de waardering voor deze hybride organisaties sterk afgenomen en zien we dat een aantal van deze grote verbanden en fusies, ook in het hoger onderwijs, de laatste jaren is ontmanteld en is opgesplitst in kleinere onderdelen, passend bij deze tijd en bij hun kerntaak.

Maatschappelijke context

Als het gaat om de doelstelling van de doorstroom van HBO-ers naar universitair onderwijs zien we het aantal doorstromers jaar na jaar afnemen. Deze ontwikkeling is deels te verklaren doordat vanuit OCW in toenemende mate eisen zijn gesteld aan de prestaties van studenten. Universiteiten hebben deze eisen zelf ook aangescherpt. Te noemen zijn het bindend studieadvies, 'nominaal=normaal', de harde knip, de prestatieafspraken waarin een deel van de overheids-financiering afhankelijk werd gemaakt van het studierendement, de aanscherping van eisen aan de masterinstroom en de invoering van het leenstelsel. Tegelijkertijd hadden instellingen ook beleidsvrijheid, bij voorbeeld in de interne financiering, om te sturen op hun eigen doelen.

Onderwijsdoelen in de samenwerking

De bestuurlijke samenwerking tussen UvA en HvA had primair doelen in relatie tot het onderwijs. Wij constateren dat deze onderwijsdoelen als algemene beleidsuitgangspunten zijn benoemd en niet bij de start, maar ook later niet, zijn doorvertaald naar concrete afspraken en prestaties. Los van de beperkte evaluatie die daardoor mogelijk is, hebben wij het beeld dat centrale sturing op de onderwijsdoelen beperkt is geweest. Daar waar onderwijssamenwerking tussen de instellingen is gerealiseerd, is dit vooral het gevolg van enthousiasme van en door persoonlijke inzet van mensen op de werkvloer tot stand gekomen. Onze conclusie op het gebied van onderwijs is dat het aantal doorstromers terugloopt. Hoewel bij de samenwerking was beoogd de doorstroming te vergroten, hebben externe ontwikkelingen ertoe geleid dat de kansen op doorstroming juist beperkter zijn geworden. Tegelijkertijd hebben UvA en HvA weinig pogingen gedaan om deze doorstroming, in weerwil van de externe ontwikkelingen, te vergroten.

Alles overziend stellen we daarom dat de bij het aangaan van de samenwerking gestelde doelen op het gebied van onderwijs niet in die mate zijn bereikt als wat daarvan in 2001 werd verwacht. Voor een deel heeft dit te maken met externe ontwikkelingen als het overheidsbeleid en de waardering van het hoger onderwijs. Toch had, vanwege de bestuurlijke samenwerking, verwacht mogen worden dat was gestuurd op maatregelen op de doorstroom te bevorderen; wij constateren dat dit in de laatste jaren niet meer is gebeurd.

Wat ons opvalt is dat wij geen afwijkende of positievere resultaten in de doorstroom zien als we de combinatie UvA-HvA vergelijken met een drietal andere onderzochte combinaties van universiteiten en hogescholen die zich binnen één stad bevinden. Dat de gerealiseerde doorstroom UvA-HvA in het algemeen beperkter is dan dat daarvan bij de start van de samenwerking werd verwacht, verklaren wij uit een aantal factoren:

- Het aantal trajecten en programma's dat daadwerkelijk tot doel had om actief de doorstroom te bevorderen is een aantal jaren na de start van de samenwerking verminderd en daarna ook niet opnieuw via bestuurlijke initiatieven herstart;
- Door overheidsmaatregelen inzake studierendement en prestatie-eisen zijn instroomeisen verzwaaard waardoor doorstroom HBO-WO minder eenvoudig is geworden;
- Bij de UvA is geen programma ontwikkeld om in het licht van de verzwaarde instroomeisen kansen voor HBO'ers om door te stromen te vergroten, de UvA volgde het overheidsbeleid;
- HvA bachelors vonden even makkelijk de weg naar andere universiteiten als de UvA.

Naast alle hiervoor genoemde oorzaken is wellicht ook de vraag in hoeverre doorstroom tussen HBO en WO actief bevorderd zou moeten worden. Mogelijk hebben studenten ook zelf hun keuze gemaakt en kunnen HAVO en VWO, HBO en WO goed naast elkaar blijven bestaan. In het SER-advies uit 2015 over het hoger onderwijs⁴⁴ staat: "Een duidelijk herkenbaar onderscheid is en blijft nodig tussen hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs, zowel voor de herkenbaarheid van opleidingen als voor de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt."

Emancipatiedoelstelling

Onder doorstroom is ook de emancipatiedoelstelling begrepen: de maatschappelijke verantwoordelijkheid om studenten de mogelijkheid te bieden het beste uit zichzelf te halen. In bijzonder is er daarbij aandacht voor eerste generatiestudenten, veelal van niet-westerse afkomst, nodig. Bij de UvA is de instroom van deze groep onder groep nieuwe studenten gelijk aan het gemiddelde van de Nederlandse universiteiten (13%) terwijl de instroom van, op dit punt vergelijkbare grotestadsuniversiteiten als de VU en de Erasmus universiteit enkele procenten hoger ligt. Over de doorstroom van allochtone studenten van HBO naar WO kunnen we op basis van de CBS-cijfers zien dat dit percentage doorstroom tussen HvA en UvA al voor de bestuurlijke samenwerking hoger lag dan het landelijke doorstroomcijfer van niet-westerse allochtonen tussen HBO- en WO-instellingen. In procentpunten was de gerealiseerde stijging in dit doorstroomcijfer landelijk hoger dan tussen HvA en UvA specifiek. We kunnen, gezien bovenstaande, geen aanwijzingen vinden dat de samenwerking de emancipatie van studenten méér heeft bevorderd dan bij andere universiteiten het geval is.

⁴⁴ Advies over de Strategische Agenda Hoger Onderwijs 2015 – 2025, SER.

Voorgaande bevindingen rondom de onderwijsdoelstellingen betekenen overigens niet dat er niets op het onderwijsgebied bereikt is door de bestuurlijke samenwerking UvA-HvA. In onze gesprekken is ons aangegeven dat, weliswaar op kleine schaal, samenwerking is ontstaan zoals de opleiding HBO-Rechten met ingedaald excellentietraject dat toegang geeft tot de master Rechten, bij de Lerarenopleidingen is samenwerking als vanzelfsprekend en in het domein Gezondheid is de samenwerking tussen HBO en WO juist een van de verworven vanzelfsprekendheden van een professionele vertaling van de eisen van het werkveld. Deze voorbeelden van samenwerking getuigen van grote betrokkenheid en motivatie van de personen die hieraan hebben gewerkt; veelal op eigen initiatief met ondersteuning vanuit het werkveld. Wij tekenen hierbij wel aan dat er ook samenwerking met andere instellingen wordt gezocht. Dat zou het interessant maken om nader te onderzoeken op welke terreinen de bottom up samenwerking kansen biedt en wat ervoor nodig zou zijn deze verder uit te bouwen.

10.3 Onderzoek

Als we naar de doelstellingen voor onderzoek kijken, dan is een oordeel relevant op de vraag of de samenwerking is benut om tot meerwaarde te komen tussen wetenschappelijk onderzoek en praktijkgerichte kennisontwikkeling.

Het doel was promotietrajecten op te zetten waardoor 20% van de HvA docenten gepromoveerd zou zijn. Van een totaal personeelsbestand van 1800 OP zouden dit er 360 moeten zijn. In de jaren na de bestuurlijke samenwerking zijn er 35 medewerkers van de HvA gepromoveerd aan de UvA, dat komt ons niet erg hoog over. Het precieze aantal gepromoveerde docenten is niet opgenomen in de prestatieafspraken en daardoor lastig te meten.

Het aantal dubbelbenoemingen van lectoren als UHD of Hoogleraar is 12, op een totaal van 44 actieve lectoren. Hoewel een meetbaar doel ontbreekt vinden wij dit geen bijzonder hoog aantal.

Over het samenwerken op project- of programmaniveau is in de gesprekken aangegeven dat er op persoonsgebonden niveau samenwerkingen zijn op gebieden waarop onderzoekers elkaar vinden. Vaak gebaseerd op eerdere ervaringen of mogelijk als gevolg van dubbelaanstellingen. Ook worden er soms eisen vanuit consortia gesteld waardoor samenwerking min of meer wordt afgedwongen. Bij navraag bleek uit de administratie van UvA en HvA slechts een beperkt percentage gezamenlijke subsidieaanvragen; ons vermoeden is echter dat er veel meer wordt samengewerkt maar dat dit niet leidt tot financiële of administratieve gevolgen over en weer.

Ook is ons gebleken dat onderzoekers van zowel UvA als HvA samenwerking zoeken waar die inhoudelijk zinvol is en dat is niet per se langs de lijnen UvA en HvA. Veel wordt samengewerkt tussen de bètafaculteiten van UvA en VU; de verhuizing van onderdelen naar elkaars campussen draagt daar aan bij. Ook bij de HvA wordt samengewerkt met de VU maar ook met andere universiteiten en hogescholen. Uiteraard is er ook een flink aantal vakgebieden waar academisch onderzoek en praktijkgericht onderzoeken elkaar (nog) niet raken, door de aard van het onderzoek of het werkveld waarin het onderzoek plaatsvindt.

Hierbij moet ook worden bedacht dat de wijze van financiering van wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek sterk verschilt evenals de systematiek van aanvragen van subsidies waardoor gezamenlijke aanvragen niet direct voor de hand liggen.

We kunnen op basis van de bereikte resultaten in het onderzoek niet concluderen dat de bestuurlijke fusie heeft geleid tot een betere benutting van de meerwaarde tussen wetenschappelijk onderzoek en praktijkgerichte kennisontwikkeling.

10.4 Valorisatie

De doelstelling omtrent valorisatie is in de loop der jaren ontwikkeld en was geen uitgangspunt bij de start van de bestuurlijke samenwerking tussen UvA en HvA. Wel kunnen we uit de documenten bij de start van de samenwerking afleiden dat 'een partner in de stad Amsterdam' en de ontwikkeling van studenten door betrokkenen al wel belangrijk bevonden werd.

De bijdrage aan de stad wordt gezien als ontwikkelen van een 'kennishub' (bijvoorbeeld het Science Park) en de toegenomen studentenaantallen die bijdragen aan een levendige stad met daardoor toenemende voorzieningen.

In de gesprekken hebben wij gevraagd naar structurele samenwerkingen in het onderzoek tussen UvA en HvA en daarmee naar de combinatie van wetenschappelijk en toegepast onderzoek. We zien dat de HvA daarin meer initiatiefnemer is dan de UvA maar dat het aantal samenwerkingen overigens beperkt is. Door de HvA wordt aangegeven dat door het praktijkgericht onderzoek de HvA een belangrijke opdrachtnemer is van opdrachten vanuit bijvoorbeeld de gemeente Amsterdam of maatschappelijke organisaties die in de stad actief zijn. Dit beeld wordt bevestigd door de Amsterdam Economic Board, waarin UvA en HvA beide deelnemen. De AEB geeft aan meer en ook een logischer samenwerking met de HvA te hebben dan met de UvA.

Voorts zijn er resultaten in het opzetten van gezamenlijke ondersteunende en valoriserende activiteiten, zoals via ACE en IXA, beide overigens ook met de VU.

10.5 Diensten

Van alle doelstellingen bij de bestuurlijke fusie is de samenvoeging van de diensten nog het meest gerealiseerd. De doelstelling was schaal- en efficiencyvoordelen te bereiken om middelen vrij te spelen voor het primair proces.

Wij hebben geconstateerd dat bij de start van de integratie geen heldere en kwantificeerbare doelstellingen zijn meegegeven en dat een - gedeelde - filosofie over de rol van de ondersteuning in een instelling voor hoger onderwijs ontbrak. Wel zien we aandacht voor het verhogen van de klanttevredenheid. Het combineren van de twee doelen: hogere klanttevredenheid en een hogere efficiency vraagt een stevige doordenking van de consequenties hiervan, die voor zover wij hebben kunnen zien, niet is beschreven.

De beoordeling of de beoogde efficiency en schaalvoordelen zijn behaald is complex doordat er twee doelen zijn gesteld die zich alleen met elkaar verhouden als er scherpe eisen zijn gesteld. Een duidelijke gezamenlijke visie op wat kan worden gestandaardiseerd, wat bij het primaire proces moet worden georganiseerd, en hoe een systeem van klantvragen gekoppeld aan een budget om mee te kunnen sturen goed kan worden ontwikkeld, ontbreekt indertijd en ontbreekt feitelijk nog steeds.

Wij constateren dat met de samenvoeging van de diensten en gemeenschappelijke voorzieningen de focus niet primair op het realiseren van schaal- en efficiencyvoordelen heeft gelegen, maar dat vooral het aanbod en de kwaliteit van de dienstverlening is vergroot. Dat wil niet zeggen dat er geen efficiencyvoordelen zijn bereikt. Zo zijn er bijvoorbeeld efficiencyvoordelen bereikt op het gebied van inkoop, IT-systemen en geïntegreerde administraties. Hoewel in de korte periode van ons onderzoek een en ander niet in absolute bedragen in vast te stellen, zien wij wel aanleiding om te concluderen dat in diverse procesketens van de dienstverlening geld is bespaard. Juist door het anders ordenen van de organisatie om de kwaliteit te verbeteren en geld te besparen, is soms het volume, dat door de dienst heen gaat, gegroeid, terwijl het gedaald is in de rest van de instellingen.

Daarbij merken we op dat de informatie uit de administratie over middelen, fte's, kosten en tarieven in deze korte doorlooptijd niet eenduidig en volledig kon worden opgeleverd. Ook zijn de gemeenschappelijke diensten pas vrij recentelijk gerealiseerd, terwijl schaal- en efficiencyvoordelen vaak op de langere termijn zichtbaar worden.

Wij hebben de diensten van UvA-HvA middels onze Berenschot Benchmark vergeleken met andere universiteiten en hogescholen; daarin scoren UvA-HvA gemiddeld. Andere universiteiten en hogescholen hebben een deel van hun ondersteuning de laatste jaren eveneens in shared service centra ondergebracht, waarbij tempo, omvang van het SSC, de filosofie achter de ondersteuning en de mate van acceptatie door het primaire proces overigens wel van elkaar verschillen. Een SSC van deze grootte waarin twee omvangrijke instellingen worden bediend is in HBO-WO echter uniek.

De tevredenheid van zowel UvA- als HvA-medewerkers is volgens de medewerkerstevredenheids-onderzoeken in de afgelopen jaren toegenomen. Wel een aandachtspunt is dat door verschillen in het primaire proces, zoals afwijkende inschrijfsystemen en roosters, niet altijd is geprofiteerd van geïntegreerde en geüniformeerde dienstverlening. De geringe aandacht die de inrichting van de gezamenlijke ondersteuning voor UvA-HvA bestuurlijk heeft gekregen, heeft tot resultaat dat nut en noodzaak van geïntegreerde dienstverlening in de keten niet altijd op hetzelfde niveau wordt gewaardeerd.

Onze conclusie is dat de doelstelling samenvoeging van diensten voor een aantal diensten is behaald. Over de behaalde efficiency kunnen we zeggen dat er schaalvoordelen zijn behaald, echter in onze benchmark zijn de resultaten op efficiency gebied gemiddeld. Er is wel geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering, maar de samenhang tussen de doelen efficiency en kwaliteit ontbreekt waarmee er geen heldere besturingsfilosofie is in de ondersteuning.

10.6 Governance

Het oorspronkelijke idee om tot een instellingsfusie te komen is - omdat de verwachte wetswijziging werd ingetrokken - niet gerealiseerd, waardoor er alleen op bestuurlijk niveau is gefuseerd. Een ondersteunende organisatie voor de samenwerking ontbrak vanaf 2005. Daardoor heeft integratie alleen op het niveau van het CvB plaatsgevonden. De effecten daarvan, zo constateren wij, waren een zware belasting voor de opeenvolgende CvB's (span of control en span of attention) en een onvoldoende integratie in de laag eronder (decanen en domeinvoorzitters/decanen).

We constateren ook dat na ca. 2005 – behoudens in de diensten - de samenwerking niet meer van bovenaf werd aangestuurd maar van onderaf moest ontstaan. Er zijn inderdaad samenwerkingen tussen de twee instellingen van onderaf ontstaan, die ook in de praktijk succesvol zijn gebleken. Maar de omvang is beperkt. Van een bestuurlijke samenwerking zou verwacht mogen worden dat er bestuurlijke inspanningen zouden worden gedaan om enerzijds initiatieven van onderaf te stimuleren en te borgen en anderzijds beleid en sturing te geven om ook elders binnen de twee instellingen (meer) samenwerking te initiëren. Wat ook opvalt, is dat in de door ons bestudeerde jaarplannen en jaarverslagen van de HvA en van de UvA over de jaren heen slechts beperkt aandacht is gegeven aan de bestuurlijke samenwerking.

De dynamiek binnen het CvB (wisselingen, bestuurlijke onrust, gedwongen vertrek van enkele CvB leden) hebben in sommige periodes de aandacht naar het eigen team verlegd. Personen uit beide instellingen geven aan dat het CvB onvoldoende aandacht voor de eigen instelling had, en, voegen wij toe, voor de samenwerking.

Toen in 2010 een rector HvA werd aangesteld was er geen integrale aansturing meer van de O&O portefeuille. De HvA rector zette logischerwijs een eigen agenda op met als doel de HvA te versterken en de rector magnificus moest de samenwerkingsagenda die zij tot dan beheerde, loslaten. Wij zien dit als een belangrijk kantelpunt.

Dat de Raden van Toezicht apart bleven en niet samengingen is opvallend en betekende dat er vanuit het toezicht niet één gremium was dat op de samenwerking toezicht hield. Na de benoeming van de rector HvA in 2010 werd dat versterkt. Dat de RvT's wel samen vergaderden maakte de situatie van het toezicht diffuus.

De onrust in 2015 bij de UvA leidde niet alleen tot het vertrek van de CvB-voorzitter; ook de RvT UvA kwam onder kritiek te staan en vertrok. Door deze onrust is er een situatie ontstaan waarin ervaren problemen binnen de instellingen steeds meer worden geweten aan de bestuurlijke fusie en die fusie inmiddels breed als niet meer zinvol wordt gezien. Tegelijkertijd ondervond de HvA de gevolgen doordat hun CvB vooral in beslag werd genomen door zaken aan UvA-zijde en doordat de onrust het risico van een negatief effect op het imago van de HvA inhield.

Wij beoordelen de inrichting van de governance destijds als onvoldoende doordacht in de consequenties voor de besturing en zien dat via de feitelijke besturing de samenwerking niet zo is bevorderd als in 2001 als ideëel doel werd gedacht.

10.7 Evaluatie van de samenwerking

In de vorige paragrafen hebben wij de realisatie van de doelstellingen per vraag behandeld. Om tot een totaalconclusie te komen is zinvol modelmatig naar de bestuurlijke samenwerking te kijken langs vier assen: structuur, processen, systemen en cultuur. Hiermee kunnen we ook een basis leggen voor de vraag welke scenario's in de toekomst geschikt zijn om in deze context samen te werken.

Structuur

Omdat de instellingsfusie die als voorkeursmodel was benoemd niet kon doorgaan (het is niet tot wetgeving gekomen om instellingsfusies in het hoger onderwijs mogelijk te maken), is de samenwerking bestuurd via een samenvoeging van beide CvB's. In de laag eronder is geen gezamenlijke structuur ontstaan waardoor de integratie alleen op niveau van het CvB kon plaatsvinden. We constateerden eerder in dit rapport dat deze governance de samenwerking niet heeft bevorderd.

Er is vanaf 2008 wel een structuur gebouwd van gezamenlijke diensten. De resultaten ervan in efficiency en klantgerichtheid moeten zich de komende jaren nog verder laten zien maar een stevige basis is wel gelegd. Tegelijkertijd doet zich de vraag voor of wat is bereikt behouden kan worden en wellicht uitgebreid als de bestuurlijke fusie tot een einde zou komen.

Processen

Op het onderling versterken van de onderwijs- en onderzoeksprocessen, wat belangrijke doelen waren voor het aangaan van de bestuurlijke samenwerking tussen UvA en HvA, is slechts beperkt resultaat geboekt. We zien ook dat de doelstellingen in de loop der tijd zijn verschoven, wat natuurlijk niet onlogisch is gezien externe ontwikkelingen als onder andere het overheidsbeleid. Maar daarin hadden ook andere keuzes gemaakt kunnen worden. De ondersteunende processen zijn daarentegen wél samengevoegd, wat een zekere doelverlegging is geweest ten opzichte van de start van de samenwerking.

Over de bestuurlijke processen constateren wij dat de governance onvoldoende was ingericht om de samenwerking te bevorderen. Dat gold voor de personele unie CvB's, maar ook voor de RvT's. Twee aparte RvT's die wel samen toezicht op de samenwerking moeten houden is geen ideaal model. Met de aanstelling van een rector HvA is de integratie van de O&O portefeuille uit het CvB verdwenen.

Systemen

We zien dat systemen in het primair proces niet verbonden zijn geraakt (bij voorbeeld aparte roostersystemen, aanstellingen van personeel over en weer) maar de ondersteunende processen wel in gezamenlijke diensten zijn ondergebracht. Dat geeft ons aan waar de prioriteit lag; tegelijkertijd is samenvoegen van onderdelen van het primaire proces van toch verschillende onderwijssystemen een vrijwel ondoenlijke taak is. Het is ook niet voor niets dat vergelijkbare bestuurlijke fusies elders in Nederland al enkele jaren geleden zijn ontbonden.

Bij de gezamenlijke diensten zal de afweging zijn om enerzijds deze uit elkaar te halen zodat zij zich voor beide instellingen apart kunnen versterken of anderzijds hoe de meerwaarde van de gezamenlijkheid het beste bereikt kan worden.

Cultuur

In plaats van te komen tot een doorlopend onderwijsaanbod van HBO en WO studenten zien we dat in de loop der jaren juist de eigenheid van de instellingen is versterkt. Voor een belangrijk deel is hiervan de oorzaak aanscherpend overheidsbeleid op prestaties van studenten waardoor er hogere instroomeisen werden gesteld. Maar ook is steeds meer het besef ontstaan dat HBO en WO eigenstandige kennisinstellingen zijn die ieder een eigen bestaansrecht hebben.

In de UvA-HvA samenwerking zagen we dat ook waar het overheidsbeleid nieuwe eisen stelde, UvA-HvA deze volgde maar er geen aanvullend beleid op maakte om toch de onderwijsdoelstellingen rondom de samenwerking te kunnen realiseren. In onze gesprekken hebben de geïnterviewden gepercipieerde niveauverschillen tussen HBO- en WO-studenten benoemd en is aangegeven dat er niet altijd respectvol over de waarde van de andere instelling werd gesproken. Dit gebeurde overigens nadrukkelijk niet in gesprekken over de succesvolle samenwerkingsvoorbeelden als gevolg van de bestuurlijke samenwerking. Deze cultuur is echter niet bevorderlijk voor de samenwerking; tegelijkertijd kunnen we stellen dat de weinige contacten tussen UvA en HvA niet behulpzaam zijn voor het goed begrijpen van elkaar.

10.8 Naar de toekomst

Als we de verschillende invalshoeken van onze benadering van de samenwerking bijeen voegen, dan concluderen wij dat de bestuurlijke samenwerking niet heeft gebracht wat daarvan werd verwacht. Zoals we hebben beschreven is er een relatie met externe ontwikkelingen, in bijzonder overheidsbeleid, waardoor de gestelde doelen uiteindelijk niet of niet volledig konden worden gerealiseerd. Echter, wij zien ook dat UvA-HvA daarbinnen keuzes had kunnen maken die mogelijk in een ander doelbereik op de initiële samenwerkingsdoelstellingen hadden geresulteerd.

De resultaten op O&O gebied zijn mager en zouden wellicht ook zonder de samenwerking zijn bereikt. Bestuurlijke sturing op de samenwerking was, buiten het domein Gezondheid, niet zichtbaar vanaf circa 2005 en er werden ook andere partners gezocht, zoals de VU. Het is bijzonder dat waar andere combinaties tussen universiteit en hogeschool binnen Nederland constateerden dat er geen meerwaarde meer lag in een bestuurlijke samenwerking, UvA en HvA deze hebben doorgezet.

Ons beeld is dat er in bescheiden mate er in de evaluatieperiode zeker samenwerking ontstaan is tussen UvA en HvA, op initiatief van betrokken medewerkers die zich door de nabijheid uitgedaagd voelden de samenwerking inhoud te geven. Wij zien deze bij bijvoorbeeld Rechten, Gezondheid en de Lerarenopleidingen (zie ook bijlage 8). Maar we zien tegelijk ook samenwerkingen met andere partners in het hoger onderwijs, samenwerkingen die UvA en HvA apart aangaan of die hen bovenal inhoudelijk zinvol lijken.

De cultuur waarin tussen de UvA en de HvA wordt gesproken over niveau verschillen heeft zeker niet bijgedragen aan het zoeken naar de synergie, die de basis had moeten zijn voor de samenwerking. De inhoudelijke ontwikkelingen bij UvA-HvA zijn deels vergelijkbaar met wat we verder in Nederland zien. Echter, het lijkt alsof enkele faculteiten aan de UvA zich minder dan andere universiteiten verantwoordelijk voelen voor de doorstroom vanuit het HBO HvA.

Vanuit de bestuurlijke fusie zouden we anders verwachten, en ook zouden we verwachten dat hierop geacteerd zou worden door het gezamenlijke CvB.

Ons valt ook op dat feitelijk al wordt voorgesorteerd op het beëindigen van de bestuurlijke fusie. In ons rapport hebben wij daar enkele voorbeelden van genoemd.

De vraag die wij uiteindelijk stellen is wat de meerwaarde nog is van de bestuurlijke fusie UvA-HvA. Is het niet feitelijk een residu van een mooi toekomstbeeld dat 15 jaar geleden werd geschetst maar nooit zo is gerealiseerd? Kortom: wat zijn UvA en HvA bezig bij elkaar te houden en hoe is dit behulpzaam in de eigen strategie. Wellicht moeten we met de Fransen zeggen: *reculer pour mieux sauter*.

11

Thema's en ingrediënten voor toekomstige keuzen



11. Thema's en ingrediënten voor toekomstige keuzen

Op basis van ons onderzoek, onze gesprekken, achtergrondliteratuur en onze bevindingen geven we in dit afsluitende hoofdstuk enkele thema's en ingrediënten voor toekomstige keuzen.

De ontvlechting van de bestuurlijke fusie kan behulpzaam zijn bij het gesprek over de visie omdat daarmee het veld als het ware wordt opengebrouwen en het gesprek in beide instellingen kan gaan over de zaken waarover dit zou moeten gaan. Deze ontvlechting is dan ook geen doel op zich; als na de ontvlechting met wellicht wat kleine aanpassingen wordt overgegaan tot de orde van de dag dan is er naar onze mening een grote kans gemist om de ontwikkelde waarde van de afgelopen vijftien jaar een nieuwe betekenis te geven.

De eerste en belangrijkste voorwaarde voor de keuze van een toekomstbeeld is de visie van UvA en HvA over de samenwerking met elkaar, maar ook over de eigen instellingsstrategieën en de samenwerking met andere partijen. De huidige en toekomstige context is daarbij, naast de ambities die zijn en worden ontwikkeld, de belangrijkste factor voor de eigen en gemeenschappelijke positionering.

11.1 Ontvlechting bestuurlijke fusie

Dat de bestuurlijke fusie zou moeten worden ontbonden is voor ons na enkele maanden intensief onderzoek te hebben verricht, geen vraag meer. Feitelijk zien we - in ieder geval in het denken van veel betrokkenen maar ook in recente uitspraken – al een *fait accompli*. Wij kunnen die richting ook volgen als we naar de uitkomsten van ons onderzoek kijken. Wij bevelen aan dan ook de Raden van Toezicht volledig te splitsen en het benoemingsrecht (en schorsing en ontslag) van de RvT HvA te leggen bij de RvT HvA, zoals gebruikelijk is bij hogescholen in Nederland.

De feitelijke ontbinding vraagt een ordelijk proces waarin meningen worden opgehaald over deze splitsing, de juridisch benodigde stappen worden voorbereid en de formele besluitvorming goed wordt ingericht. Dat is overigens geen sinecure maar tegelijkertijd betrekkelijk overzichtelijk.

De vraag is vervolgens aan de orde of er draagvlak is om het gesprek over de visie en de strategie te voeren en daarbij ook andere partijen te betrekken. Het is verleidelijk en ook voor de hand liggend om een aantal afspraken te maken die het komende jaar worden uitgewerkt waarna er bestuurlijk is ontvlochten maar er feitelijk niet veel is veranderd. Ons advies is daarom: *gebruik de resultaten van de evaluatie én dit momentum om het gesprek te voeren over de Amsterdamse samenwerking*. Hieronder lichten wij dit nader toe.

11.2 Resultaten van de samenwerking

Hoewel wij in deze rapportage geen alles overziend positief oordeel geven over de in de bestuurlijke samenwerking bereikte doelen, zijn er wel degelijk geslaagde onderdelen te noemen die in toekomstige afwegingen meegenomen zouden moeten worden.

Wij noemen hierbij:

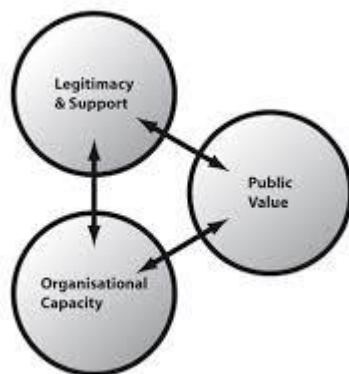
- Er is samenwerking ontstaan op onderdelen waar de werkvelden duidelijk op elkaar aansluiten en er een vanzelfsprekende samenwerking WO-HBO is ontstaan. Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking in de Lerarenopleidingen, in het domein Gezondheid, bij Rechten en bij Tandheelkunde (maar dan met Inholland).
- Er zijn vanuit de werkvloer en op initiatief van persoonlijk betrokkenen vormen van samenwerking ontstaan die succes en betekenis hebben. Dit betreft HBO-opleidingen met ingedaalde minors die toegang geven tot UvA-masteropleidingen.
- Er zijn in Amsterdam deelcampussen ontstaan waarin zowel WO als HBO opleidingen zijn ondergebracht. Deze zijn er niet alleen tussen UvA en HvA maar ook in combinatie met VU, VUmc, Inholland en het AMC.
- Wetenschappelijk personeel binnen UvA en HvA werkt net zo makkelijk onderling als met andere partijen samen als dat uit de aard der zaak zinvol is.
- Er zijn voorbeelden van goede samenwerkingsverbanden als ASHP (Amsterdam School of Health Professionals), ARIAS (Amsterdam Research Institute of the Arts and Sciences), AISS (Amsterdam Institute of Sports Science) en Digital Society School ontstaan.
- Er zijn samenwerkingen ontstaan die van belang zijn in de valorisatie van de instellingen en de samenwerking met de stad. Voorbeelden hiervan zijn ACE en IXA maar ook de samenwerking in de Amsterdam Economic Board en rond studentenhuisvesting zijn betekenisvol. Ook hier vindt deze samenwerking met meerdere partijen plaats. Er zijn vernetwerkte samenwerkingsverbanden die onafhankelijk van een bestuurlijke ver- of ontvlechting kunnen voortbestaan.
- Er zijn gemeenschappelijk diensten ontstaan die nu al twee opdrachtgevers bedienen en een infrastructuur hebben gebouwd die potentie heeft om verder te groeien als dienstverlener voor meer dan twee partijen.
- UvA en HvA hebben een stevige positie in de stad Amsterdam en ook daarbuiten en bieden – als we het positief benoemen – een hoger onderwijs klimaat waarin veel discussie is en constant wordt gezocht naar het betere.

11.3 Publieke waarde in de toekomst

Om richting te geven aan het debat over de toekomst na bestuurlijke ontvlechting, gebruiken wij het begrip *Public Value*, zoals geïntroduceerd door Mark Moore, hoogleraar aan de Harvard Kennedy School of Government⁴⁵.

⁴⁵ Mark H. Moore, *Creating Public Value, Strategic Management in Government*, 1995.

In onderstaand model van de 'strategic triangle' bestaat er een directe relatie tussen legitimiteit van handelen, organisatorische capaciteit en de creatie van publieke waarde. Om publieke waarde te bereiken is van belang dat er enerzijds draagvlak en legitimiteit is van handelen en anderzijds een perfect uitvoerende organisatie. Publieke waarde in zichzelf wordt beïnvloed door waardesystemen, missies en doelstellingen.



Figuur 40: Strategic triangle

Als we dit systeem vertalen naar de toekomst, dan zouden UvA en HvA op alle drie de onderdelen in samenhang het gesprek moeten voeren:

De publieke waarde betreft de vraag voor welke waarden en visie UvA en HvA gemeenschappelijk staan en welke zij aan de samenleving willen toevoegen. Het realiseren van publieke waarde speelt zich af in de werkomgeving van de organisaties; een werkomgeving die groter en breder is dan Amsterdam en omgeving. Een groot deel van de waarde-realiserende komt tot stand in netwerken met mondiale vervlechtingen.

De legitimiteitsvraag betreft de taken die vanuit de overheid aan WO en HBO zijn overgedragen, ook gezien in het licht van veranderende normen en waardering, en voorts de externe legitimiteit en waardering en als laatste ook de interne. Bij het legitimiteitsaspect doet zich vooral de vraag voor of UvA en HvA hun legitimerende omgeving goed in beeld hebben. Deze legitimerende omgeving wordt gevormd door stakeholders die de publieke waarde die wordt nagestreefd erkennen en actief ondersteuning geven. Het niet goed uit elkaar houden van beide omgevingen bevordert meestal een niet al te productieve politieke context in de werkomgeving.

De organisatorische capaciteit betreft de perfecte uitvoering. Ten aanzien van de organizational capacity komen thema's zoals: zelf doen en uitbesteden, innovatie en stabilisatie, efficiency en effectiviteit, faciliteren en sturen nadrukkelijk aan de orde.

Al deze drie onderdelen staan met elkaar in verbinding en moeten in samenhang worden beschouwd. Dat lijkt logisch, maar zoals Mark Moore zegt: 'It's no rocket science but practically very difficult'.

11.4 Visie voor UvA en HvA – en Amsterdam

Zoals we aan het begin van dit hoofdstuk stelden is van belang dat UvA en HvA samen tot een visie komen waarin wordt benoemd hoe zij zich tot het Amsterdamse landschap willen verhouden. Deze Amsterdamse insteek achten wij vanuit de huidige en toekomstige contextbeelden van belang als we zien hoeveel samenwerking er al als vanzelf is ontstaan tussen de verschillende partijen waardoor het voor de hand ligt te concluderen dat de locatie en het aantal en soort instellingen dat er is gevestigd een natuurlijke voedingsbron is voor samenwerking.

Wij zien om die reden mogelijkheden om tot een Platform Amsterdamse Samenwerking te komen. Dit Platform initieert, ontwikkelt, stimuleert en borgt samenwerking op WO en HBO-gebied. Deelnemers aan dit Platform zijn vanzelfsprekend UvA en HvA, maar ook VU, Inholland, VUmc, AMC, Hogeschool voor de Kunsten, Rietveld Academie etcetera. Het Platform is uitnodigend en gericht op ontwikkeling maar niet verplichtend en kent ook geen zware structuur.

Hieronder sommen we op wat zo'n Platform inhoudelijk zou kunnen bieden en betekenen (*public value*):

- Ontwikkelen van een eigen profiel per instelling waardoor herkenbaarheid ontstaat en tevens helder wordt op welke onderdelen wel en op welke samenwerking niet zinvol is;
- Op onderdelen een samenhangend aanbod van elkaar aanvullende opleidingsmogelijkheden en doorlopende leerlijnen: waar dat kan en waar het zinvol is;
- In kaart brengen van de verschillende Amsterdamse campussen (Binnenstad, Roeterseiland, Amstelcampus, Zuidas, Health campus Meibergdreef, Science Park) om te bezien of er mogelijkheden zijn voor bundeling van aan elkaar gerelateerde vak- en onderwijsgebieden, over instellingen heen;
- Met belangrijke stakeholders in de stad en regio bepalen wat nodig is voor de toekomst;
- Vervolgens benoemen van kennisdomeinen waarbinnen samenwerking kansrijk is;
- Ruimte bieden voor onderlinge concurrentie waardoor een kwaliteitssprong mogelijk is;
- Partner van de stad Amsterdam zijn op het gebied van valorisatie, contacten met bedrijven, studentenhuysvesting, toegepast onderzoek.

Bovenstaande gaat uit van samenwerking die meerwaarde biedt en geeft voor het overige ruimte aan iedere instelling om eigen beleid te ontwikkelen en zichzelf te profileren.

Als het gaat om de *legitimitetsvraag* dan is die als eerste gelegen in de uitvoering van het beleid in het hoger onderwijs, de basis van het zijn van een toegelaten instelling. Interne legitimiteit is te vinden in enerzijds de vrijheid die (wetenschappelijk) personeel wordt geboden om eigen samenwerkingsverbanden te ontwikkelen, en anderzijds biedt het Platform keuzevrijheid en ruimte voor studenten om het onderwijs te vinden dat het beste bij hen past.

Er is tevens legitimiteit gelegen in de gezamenlijke 'benutting' van de stad Amsterdam, het merk, de huysvesting en inhoudelijke samenwerking in bij voorbeeld de AEB en met bedrijven.

Ook wordt zo antwoord gegeven op de vraag wat de meerwaarde is van twee universiteiten en enkele HBO-instellingen in één stad.

Zonder perfecte *organisatie* kan er geen sprake zijn van het creëren van publieke waarde. Tegelijkertijd is dit een van de meest complexe onderdelen van het Platform. De organisatievraag bestaat enerzijds uit de besturing van het Platform en anderzijds uit de ondersteuning.

11.5 Maar hoe dan

Om iets meer context te geven aan het vraagstuk van de besturing hebben wij hieronder een overzicht van enkele buitenlandse verbanden weergegeven.

Besturingsvormen in het buitenland

Wereldwijd worden verschillende besturingsmodellen toegepast op clusters van universitaire instellingen.

Er zijn organisaties die kiezen voor een top-down bestuur waarbij het bestuur beslist over doelstellingen, taakstellingen en productieprocessen. De *University of California*, een openbaar universiteitssysteem, is hiervan een voorbeeld. De universiteit telt tien universiteitscampussen verspreid over de staat. Deze worden top-down aangestuurd door een overkoepelend bestuur bestaande uit 26 leden. Het bestuur heeft volledige rechtsbevoegdheid over de organisatie. Of er echt sprake is van een gelijkwaardige en overkoepelende inhoudelijke strategie is maar de vraag omdat de UC bestaat uit verschillen partijen (afdelingen, individuen), met grote onderlinge afstanden en eigen doelstellingen die vaak (enigszins) afwijken van de lijn van het bestuur.

Daarnaast zijn er clusters die zich meer faciliterend opstellen en meer beslissingsruimte overlaten aan de participerende universiteiten. De functie van het bestuur is dan enerzijds de kwaliteit(scultuur) van onderzoek en onderwijs te bewaken en anderzijds om beleid te ontwikkelen dat ten goede komt aan de verschillende instellingen. Enkele voorbeelden van dergelijke verbanden:

- De *University of London* is een federatie bestaande uit 17 universiteiten (colleges). Deze colleges functioneren ieder als separate universiteiten met eigen faciliteiten en departementen. Ieder college heeft een eigen bestuur en bepaalt zelf het toelatingsbeleid en de invulling van het onderwijs en onderzoek. De federatie streeft ernaar om de kwaliteit van het onderwijs tussen de deelnemende universiteiten te superviseren en heeft daarmee een faciliterende functie. De administratieve departementen ondersteunen de colleges bij het behalen van hun doelstellingen. De colleges betalen jaarlijks een vergoeding aan de Universiteit. De vice chancellor staat aan het hoofd van de universiteit. Hij/zij is onder andere verantwoordelijk voor het beleid van het bestuur en de interne bedrijfsvoering.
- De *Group of Eight* is een coalitie bestaande uit acht onderzoeksintensieve universiteiten in Australië. De universiteiten besturen onafhankelijk van elkaar. Het bestuur bestaat uit 8 vice chancellors ieder komend van een andere universiteit. Ze komen vijf keer per jaar bij elkaar om beleidszaken te bespreken en gezamenlijk beleid te creëren. Het voorzitterschap rouleert over de universiteiten.
- *Universities Scotland* is een ledenorganisatie van 19 universitaire instellingen in Schotland. De organisatie ontwikkelt beleid voor hoger onderwijs en voert campagne over onderwerpen van gedeeld belang. De commissie komt zo'n vijf maal per jaar bij elkaar en bespreekt thema's die voor ieder relevant zijn.

Kijkend naar het Platform zouden we kunnen leren van de evaluatie samenwerking UvA-HvA door te concluderen dat een top-down bestuur niet de meest geëigende vorm is. Wat dan wel een goede vorm is zal gezamenlijk besloten moeten worden; wel kan hierover het volgende worden gezegd. Het is allereerst relevant te benoemen wat de taken van zo'n bestuur zouden moeten zijn. Wij zien als taken vooral borgen, beschermen en stimuleren enerzijds en anderzijds zorgdragen voor een adequate ondersteuning en het geven van kaders waar dat moet.

Borgen, beschermen en stimuleren heeft betrekking op het mogelijk maken maar vervolgens ook bestendigen van op de werkvloer ontstane samenwerking door ruimte te geven, middelen beschikbaar te stellen, uit te dagen en te beschermen als dat nodig is.

Een zekere vorm van kaderstelling is nodig als er doorlopende leerlijnen zijn en andere onderwijssamenwerking die om heldere afspraken vragen vanwege accreditaties en toezicht.

De bestuurlijke rol is voorts wezenlijk voor de inrichting van gezamenlijke ondersteuning. Dit raakt aan de vraag hoe de gezamenlijke diensten UvA-HvA zich zouden kunnen ontwikkelen na ontvlechting van het College van Bestuur UvA-HvA.

Hoewel dit niet de scope van ons onderzoek is maar door Deloitte nader is onderzocht, geven wij hier wel onze gedachten mee in het licht van het hier geïntroduceerde Platform.

Om de inhoudelijke samenwerking als hierboven genoemd te ondersteunen en te faciliteren zou op nader te bepalen onderdelen een Amsterdams shared service centrum HO kunnen worden ingericht. Daarin kunnen dan de relevante onderdelen van de UvA-HvA SSC's opgaan evenals relevante onderdelen van de ondersteuning van de andere organisaties in het Platform. Dit vraagt uiteraard nader onderzoek vanwege al dan niet vergelijkbare systemen en besturingsmodellen, personele gevolgen en de juridische vorm waarin een en ander moet worden vormgegeven en niet te vergeten de filosofie achter de ondersteuning (waaronder de afweging maatwerk versus ondersteuning) en de nadere bepaling van de rol van de opdrachtgever in het primaire proces. Wij zien dit echter als een zinvolle richting omdat zo de ervaring die is opgedaan bij UvA-HvA kan worden ingezet bij het realiseren van een perfecte ondersteuning voor alle onderdelen in het Platform terwijl voorts met de andere partners een volgende fase wordt ingezet. Juist door de 'achterkant' lean en strak te organiseren ontstaat aan de voorkant ruimte voor samenwerking die niet wordt gehinderd door afwijkende systemen en of niet op elkaar aangesloten ondersteuning.

11.6 Borging van het Platform

Een Platform als hierboven voorgesteld kan naar onze visie alleen werken als er commitment van bestuurders is en als de rol en uitvoering van het Platform past bij de strategie van de eigen instellingen. Tegelijkertijd is een zekere mate van borging relevant om een bestendiging van de koers vast te leggen en een betrouwbare partner te zijn voor de partijen binnen het Platform, de externe stakeholders en de medewerkers die in of voor onderdelen van het Platform werken.

De wijze van borging, en daarmee de organisatiestructuur van het Platform, zal met de partners ontwikkeld moeten worden. In de in dit rapport beschreven evaluatie hebben we geconstateerd dat individuele voorkeuren van bestuurders verschil hebben gemaakt in de wijze waarop de samenwerking wordt bestuurd. Om een meerjarige samenwerking bestendig te maken zou de governance van het samenwerkingsverband daarop moeten zijn ingericht.

Hieronder beschrijven we een aantal varianten voor de inrichting van zo'n Platform.

- *Overlegstructuur*
Vrijblijvend bestuurlijk overleg, alleen gericht op zaken die alle partijen samen relevant vinden.
- *Federatie, samenwerkingsovereenkomst*
Een bondgenootschap waarin een aantal afspraken worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst, bij voorbeeld afstemming over benoeming bestuurders en sleutelfunctionarissen, afstemming over beleidsoverleggen met gemeente, OCW e.d.
- *Gemeenschappelijk Beleidsorgaan*
Naar voorbeeld van het verplichte orgaan tussen universiteit en ziekenhuis over de medische faculteit, waar een GBO de onderlinge afstemming van hun werkzaamheden op het terrein van onderwijs en onderzoek, de financiering van de faculteit omtrent overheidsfinanciering regelt. CvB en RvB hebben hierin op basis van gelijkwaardigheid met behoud van ieders eigen verantwoordelijkheid, zitting. In het GBO kunnen ook afspraken gemaakt over de afstemming van hoofdlijnen van beleid, gezamenlijke ondersteuning en financiële afspraken
- *Koepelstructuur*
Een bovenliggend koepelorgaan waarin desgewenst bevoegdheden kunnen worden overgedragen via een Gemeenschappelijke Regeling. Dit kunnen beleidsbevoegdheden zijn maar ook financiële of benoemingen van personen. Ook kan de koepel taken overgedragen krijgen, zoals afstemmingsoverleggen met partijen buiten het Platform.
Een variant is tevens de koepelstructuur niet boven de instellingen in te richten (voorbeeld: University of California, zie onder paragraaf 11.5) maar juist als faciliterend onder en tussen de instellingen in te richten (voorbeeld: universities London).

Wanneer bevoegdheden overgedragen worden, kunnen de personen aan wie die bevoegdheden worden overgedragen worden dezelfde zijn als onder de vorm Overlegstructuur, bij voorbeeld alle bestuurders. Er kan ook voor een delegatie van bestuurders worden gekozen. Een derde variant is geen personele unies in te richten maar een nieuwe besturingslaag, bestaande uit bestuurders die alleen tot taak hebben het Platform te besturen. Dit stelt vervolgens ook aanvullende eisen aan het toezicht.

Naast de organisatievorm van het Platform is ook relevant de rol van het Shared Servicecentrum van UvA-HvA: de wijze van besturing en de doorontwikkeling.

Besturing van het SSC

We gaan in ons voorstel voor het Platform uit van doorontwikkeling van het SSC naar een breder SSC waarin ook SSC's van andere instellingen kunnen participeren. Dat zou wel betekenen dat een route moet worden uitgestippeld om daar te komen, omdat dit een logistiek complexe situatie is. Wij raden wel aan deze route zo snel mogelijk te bepalen, zodat investeringsbeslissingen van de deelnemers in het Platform zo goed mogelijk op elkaar kunnen worden afgestemd als onderdeel van de ontwikkeling van het Amsterdamse SSC. Het zou wellicht voor de hand liggen dat andere partijen aan het UvA-HvA SSC aanhaken, maar wil het SSC echt voor alle partijen gaan werken, dan zal het zichzelf in die context opnieuw moeten uitvinden.

In alle hier genoemde varianten vraagt de besturing van het 'Amsterdams SSC' bijzondere aandacht. Dat geldt al indien de personele unie CvB UvA-HvA zou ophouden te bestaan, maar zeker ook indien het SSC zich verbreedt met andere partners. Vormen die te overwegen zouden zijn:

- Het SSC UvA-HvA krijgt een status aparte binnen UvA en/of HvA; aansturing vindt plaats door CvB UvA en CvB HvA; de basis voor het functioneren vormen waar mogelijk collectieve of gelijksoortige afspraken met de afnemers van het SSC;
In deze variant zouden ook andere partijen dan UvA en HvA gebruik kunnen maken van de diensten van het SSC;
- Indien andere partijen hun eigen SSC zouden willen integreren met het SSC UvA-HvA dan zou er een nieuw SSC gevormd moeten worden. Dat kan dan nog steeds bij een van de partners in het Platform worden ondergebracht, maar er kan ook een eigen rechtspersoon worden gevormd. Dat laatste is wellicht logischer gezien de aard en het doel van het Platform.

In de laatste situatie zullen er fiscale gevolgen zijn, die, evenals de personele gevolgen goed doordacht moeten worden.

11.7 Uitwerking van het Platform

Een Platform Amsterdamse Samenwerking zoals hier geschetst vraagt tijd. Tijd om met de partners af te stemmen, te ontwikkelen en tot gezamenlijke uitgangspunten te komen. En voorts tijd om het Platform te realiseren, in het bijzonder waar dit de besturing, de kaders en de ondersteuning betreft. Dat gebeurt allemaal niet vanzelf.

Onze aanbeveling aan het College van Bestuur UvA-HvA is om bij de interne afstemming over de situatie na de bestuurlijke fusie ook juist dit aspect te betrekken. UvA en HvA hebben een schat aan ervaring over een complexe samenwerking opgedaan en kunnen deze ervaring inzetten om initiatiefnemer te zijn van een Platform dat ruimte biedt op de inhoud en tegelijkertijd voor goede ondersteuning zorgt.

Wil een dergelijk Platform kans van slagen hebben dan zou als de betrokken bestuurders hieraan commitment geven, een projectorganisatie ingericht moeten worden die dit verder gaat uitwerken, en daarin ook de toekomst van de gezamenlijke diensten UvA-HvA meeneemt.

11.8 Tot slot

Rond de eeuwwisseling ontstond een visioen van enkele bestuurders die droomden van samenwerking in het Amsterdamse hoger onderwijs. Zij waren wellicht hun tijd ver vooruit of hadden niet gerekend op wetten en praktische bezwaren. De tijd is gekomen om nieuwe stappen in de samenwerking te zetten, voortbouwend op wat is, met een realistische blik op wat mogelijk is in de hedendaagse context en nodig voor de toekomstige.

Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40
3526 KS Utrecht
T +31 (0)30 291 69 16
E contact@berenschot.nl
www.berenschot.nl

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al bijna 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot is aangesloten bij de E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.

8 september 2016

Berenschot

De opbrengst van bestuurlijke samenwerking UvA-HvA

Een evaluatie van de periode 2000-2016,
in opdracht van College van Bestuur UvA en HvA

Bijlagen



Berenschot

Overzicht Bijlagen

1. Begeleidende brief bij uitvraag opdracht evaluatie
2. Opdracht evaluatie samenwerking UvA-HvA, 20 mei 2016
3. Nadere toelichting op gebruik onderzoeksmethoden
4. Overzicht geïnterviewde personen en groepsinterviews
5. Gegevensformat
6. Surveys: Vraagstellingen
7. Uitsplitsing doelrealisatie schakelprogramma's naar faculteit
8. Overzicht doorstoomminors
9. Overzicht prestatieafspraken UvA en HvA
10. Overzicht personele samenstelling College van Bestuur UvA-HvA 2003-2016
11. Overzicht personele samenstelling Raad van Toezicht UvA en Raad van Toezicht HvA 2003-2016
12. Organogram UvA-HvA
13. Lijst van geraadpleegde literatuur
14. Overzicht tabellen en grafieken
15. Samenstelling Begeleidingscommissie UvA-HvA
16. Samenstelling projectteam Berenschot

Berenschot

Bijlage 1 – Begeleidende brief bij uitvraag opdracht evaluatie



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

College van Bestuur

VERTROUWELIJK
Berenschot Groep BV
Postbus 8039
3503 RA UTRECHT

per e-mail

Strategie & Informatie

Spui 21
1012 WX Amsterdam
Postbus 19268
1000 GG Amsterdam
www.uva.nl

Datum
20 mei 2016
Contactpersoon
dr. A.J. Brentjes
Email
A.J.Brentjes@uva.nl
Onderwerp
meervoudige onderhandse aanbesteding

Telefoon
020 - 525 2830
Bijlage
1

Uw kenmerk
-
Ons kenmerk
2016cu0831

Geachte heer, mevrouw,

Sinds circa 20 jaar bestaat een intensieve samenwerking tussen de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam. Vanaf 2003 maakt een personele unie van de Colleges van Bestuur daar deel van uit.

De Universiteit en de Hogeschool hebben behoefte aan een evaluatie van deze samenwerking en willen daartoe opdracht verstrekken aan een extern adviesbureau. Zij stellen u gaarne in de gelegenheid daartoe een offerte in te dienen.

./ Voor de evaluatie is een begeleidingsgroep samengesteld, die de bijgevoegde vraagstelling heeft geformuleerd.

Indien u in deze opdracht geïnteresseerd bent, verzoek ik u vriendelijk om uiterlijk op 2 juni een offerte met reflectie op de vraagstelling in te zenden aan de Universiteit van Amsterdam, ter attentie van dr. A.J. Brentjes, hoofd Strategie & Informatie (a.j.brentjes@uva.nl), die de begeleidingsgroep als secretaris bijstaat.

Het betreft hier een meervoudige onderhandse opdracht, waarvoor ten minste drie bureaus de gelegenheid tot offrenen wordt geboden. Alleen voorstellen met een realistische opleveringsdatum van 1 september 2016 worden in beschouwing genomen. Voor de gunning gelden, naast de prijs, de volgende criteria:

- de samenstelling van het team dat de evaluatie zal doen, en in het bijzonder de wijze waarop daarin onderwijskundige deskundigheid is opgenomen;
- de beschikbaarheid van benchmark-gegevens op het terrein van hoger onderwijs en shared services;
- aantoonbare ervaring met het evalueren van bestuurlijke samenwerkingen in de publieke sector;
- de mate waarin het voorstel, naar het gevoel van de begeleidingsgroep, zal leiden tot de beantwoording van de gestelde vragen.



Ons kenmerk
2016cu0831

Voor de prijsopgave verwachten wij een raming van te besteden uren (dagen) met een tarief per uur (dag).

U kunt bij het opstellen van een onderzoeksvoorstel gebruik maken van alle openbaar voorhanden informatie (waaronder jaarverslagen) en van de bijgevoegde stukken, te weten de notitie UvA-HvA Institutionele Samenwerking uit 1997 waarmee de samenwerking is begonnen, de intentieverklaring uit 2001 en de notitie 10 jaar UvA-HvA samenwerking uit 2013.

Voor zover u gebruik wilt maken van studentgegevens, geldt het volgende. Gelet op de Wet bescherming persoonsgegevens verstrekken UvA en HvA geen bestanden met gegevens per student aan de onderzoekers. Wel kunnen de onderzoekers tabellen met in te vullen data definiëren en aanleveren bij de afdelingen Strategie & Informatie (UvA) en Institutional Research (HvA), die deze dan, voor zover mogelijk, vanuit de beschikbare data zullen leveren. De kosten van datalevering dienen in verband daarmee niet in uw offerte te worden opgenomen.

Hoogachtend,
het College van Bestuur,



mw. prof. dr. D.C. van den Boom,
waarnemend voorzitter

Bijlage 2 – Opdracht evaluatie samenwerking UvA – HvA, 20 mei 2016

- (1) *Wat waren de initiële, de in de loop der tijd toegevoegde additionele, dan wel gewijzigde doelstellingen die zijn beoogd met de intensieve samenwerking van UvA en HvA en de personele unie van de Colleges van Bestuur?*

Het is goed om de evaluatie te starten met het recapituleren van de beweegredenen van de samenwerking vanaf medio jaren '90, leidend tot de personele unie van de Colleges van Bestuur en de daartoe doorgevoerde statutenwijziging van de HvA in 2003, en met het op een tijdlijn identificeren van momenten waarin deze doelen zijn verschoven of geamendeerd tijdens en na de periode 1997-2003 en wat de redenen waren van de amendementen. Wat was bijvoorbeeld de reden om de personele unie wel te vormen, ondanks het feit dat de wetgever afzag van de opheffing van de binariteit wo-hbo?

De doelstellingen waren indertijd niet heel smart geformuleerd. Dit bemoeilijkt een evaluatie maar maakt het niet onmogelijk. Het is om die reden wel goed om het feitencomplex en de triggers die zich in de tijd hebben voorgedaan, te reconstrueren. En om de resultaten bij de beoordeling te relateren aan resultaten elders waar geen sprake was van een personele unie.

Dit onderdeel van de opdracht wordt uitgevoerd door analyse van documenten, zo mogelijk aangevuld met enkele interviews met in de loop der tijd betrokkenen bestuurders. Het ligt in de rede het navorsen van de doelstellingen in de organisaties zelf te beleggen en de te onderzoeken doelstellingen ter beschikking te stellen aan het onderzoeksbureau.

Afhankelijk van het ambitieniveau is uitgebreid historisch beleidsonderzoek tijdsintensief. Gezien de context en de primaire missies van UvA en HvA (hoger onderwijs) is het op voorhand aan de hand van eerdere exercities (Brentjes) mogelijk de doelstellingen te ordenen in een drietal primaire doelstellingen (onderwijs, onderzoek en valorisatie) en een tweetal secundaire of afgeleide doelstellingen (integratie van ondersteunende diensten en governance/bestuurlijke oplossingen).

Onderwijs:

a. Het bevorderen van doorstroommogelijkheden van studenten tussen de beide instellingen van HvA ↔ UvA en van UvA ↔ HvA door:

- i. Opzetten van gezamenlijk oriëntatiejaar en het zo vroeg mogelijk – bij voorkeur aan het begin van de opleiding – bepalen welk leertraject het beste bij een student past.
- ii. Focus op aansluiting HBO-bachelor op een WO-master via een ingedaalde HBO-minor. Het selecteren van bachelorstudenten met de juiste ambities en competenties, zodat zonder tijdsverlies en met een hogere slagingskans/slagingspercentage een mastertitel behaald kan worden.
- iii. Oprichting van de UHCA met professionele academies die zowel voor vwo als havo/mbo toegankelijk zouden zijn voor te ontwikkelen bachelorprogramma's met een duidelijk civiel eindeffect en directe doorstromingsmogelijkheden naar masters.

b. Het gezamenlijk aanbieden van een volledig portfolio van product/markt combinaties van hoog niveau door het aanscherpen van binariteit en daarmee het tegengaan van concurrentie tussen UvA en HvA door:

- i. Het aanbieden van nieuwe opleidingen en het innoveren van het bestaande onderwijsaanbod op basis van een andere differentiatie dan uitsluitend het hbo-wo onderscheid. Dit “zorgvuldig afgestemde aanbod” (i.e. het portfolio) jaarlijks vast te stellen voor de UvA-HvA combinatie.
- ii. Afspraken te maken over het niet ontwikkelen van HBO-masters op terreinen die het WO al heeft.
- iii. Het (gezamenlijk) opzetten van post-wo en post-hbo bijscholingstrajecten.

Onderzoek:

a. De (betere) benutting van universitair onderzoek als kennisbron voor het HBO en het stimuleren van het wetenschappelijke niveau binnen het HBO door:

- i. De opzet van promotietrajecten voor HvA docenten om het opleidingsniveau van deze docenten te verhogen.
- ii. Dubbelbenoemingen van lectoren als UHD of HL.
- iii. Het samenwerken op project- of programmaniveau: bijvoorbeeld specifieke praktijkgerichte fondsen bij NWO, ZonMW en de regieorganen.

Valorisatie:

a. Het bevorderen van de samenwerking tussen UvA en HvA om de maatschappelijke toepassing van wetenschappelijke kennis te vergroten.

Gemeenschappelijke diensten/Operaties:

a. Het realiseren van economies of scale en scope door het bundelen van krachten op het gebied van onderwijs- en studentenvoorzieningen met als doel middelen vrij te maken voor het primaire proces.

- Bijvoorbeeld de gedeelde voorzieningen: UB, USC, CREA, Folia en Studenten Services

b. Idem voor de ondersteunende functies waar economies of scale voorop zullen staan.

- Bijvoorbeeld de ondersteunende diensten: het Administratief Centrum, Facility Services en IC.

Governance/bestuurlijke oplossingen:

a. Het creëren van bestuurlijke configuraties inclusief de bestuurlijke ondersteuning om bovengenoemde doelstellingen effectief en efficiënt te kunnen realiseren en besturen.

(2) Wat is er van deze doelstellingen gerealiseerd? Zijn er mogelijk daarnaast nog andere samenwerkingsverbanden gerealiseerd? Was de personele unie van de Colleges van Bestuur en de intensieve samenwerking op instellingsniveau daartoe nodig geweest?

En omgekeerd, is de realisatie van de doelstellingen nadelig beïnvloed door onvoldoende benutting van de mogelijkheden die de personele unie had geboden?

Dit onderdeel wordt in twee delen uitgevoerd. In het eerste deel worden kwantitatieve data verzameld over de feitelijke samenwerkingsverbanden tussen UvA en HvA (zoals gezamenlijke opleidingen en minoren, samenwerkingsverbanden op onderzoeksgebied, promotietrajecten, uitwisseling van personeel), en over de feitelijke ontwikkeling van het onderwijsaanbod en doorstroommogelijkheden en het gebruik dat daarvan wordt gemaakt. De afdelingen S&I (UvA) en IR (HvA) kunnen daarover de nodige data genereren. Daarnaast beschikt de FEB (UvA) over een longitudinale collectie CBS-data over de leerroutes van alle HO studenten in Nederland sinds 2000, die door de onderzoekers bevroegd kan worden. Daarmee kan worden onderzocht of de kruisstromen van studenten tussen UvA en HvA anders zijn dan elders tussen universiteit en hogeschool, bijvoorbeeld ten aanzien van doorstroompercentages of studiesucces, en of bestuurlijke interventies hebben geleid tot beïnvloeding van deze kruisstromen. Voor alle data-analyses geldt, in verband met de bescherming van persoonsgegevens, dat deze door de eigenaren van de data worden verricht op specificatie van de onderzoekers.

Het tweede deel bestaat uit een survey onder docenten, studenten en stafmedewerkers die op enigerlei wijze te maken hebben gehad met de samenwerking. De vragen aan hen concentreren zich op de voor- en nadelen die zij daarbij hebben ondervonden (of gevoeld) van de intensieve samenwerking op instellingsniveau en van de personele unie van de Colleges van Bestuur, de zaken die feitelijk (succesvol) zijn gerealiseerd, en op de kansen die de samenwerking had kunnen bieden maar die niet zijn gerealiseerd. De begeleidingsgroep en de afdelingen S&I/IR zullen behulpzaam zijn bij het identificeren van studenten en medewerkers die met de samenwerking van doen hebben gehad. Op basis van de uitkomsten van de survey zal worden bepaald of het noodzakelijk is deze aan te vullen met diepte-interviews en op welke aspecten die dan betrekking zouden moeten hebben.

De kengetallen worden steeds in kaart gebracht voor onderwijs, onderzoek en valorisatie.

Benchmarking met andere samenwerkingsverbanden dient hierbij eveneens plaats te vinden.

- (3) *Wat is, per gemeenschappelijke voorziening of dienst, het voordeel – inhoudelijk en financieel – van de bereikte en te bereiken integratie van dienstverlening aan UvA en HvA? In hoeverre is de personele unie van de Colleges van Bestuur daarvoor conditioneel, qua aansturing en fiscaal?*

Sinds 2003 is gewerkt aan integratie van gelijk(waardige diensten van UvA en HvA, om zowel inhoudelijke redenen (wrijvingsloze service bij samenwerking en overstap) als om redenen van efficiency. De HvA heeft daarmee ook toegang gekregen tot een aantal diensten, zoals UB en BKT, die in de universitaire omgeving van de UvA veel verder ontwikkeld waren. In 2009 zijn de meeste diensten van UvA en HvA onder eenhoofdige leiding geplaatst. Verschillende modellen voor de toekomstige samenwerking van UvA en HvA kunnen impact hebben op nut en noodzaak van gemeenschappelijke diensten. Het antwoord kan per dienst verschillen, onder andere afhankelijk van de mate van verknoptheid van de service in kwestie met het primaire proces. Het antwoord heeft ook een fiscale component, met name voor diensten waarvoor niet zomaar gebruik gemaakt kan worden van de koepelvrijstelling.

Het is voor de diensten, voor een aantal lopende projecten zoals Samen1SAP, en voor de duidelijkheid naar de medewerkers van de diensten, van groot belang dat de evaluatie van de samenwerking snel duidelijk maakt voor welke diensten een wijziging in de (wijze van) samenwerking op instellingsniveau wel en niet moet leiden tot een strategieverandering.

Wat zijn de kosten indien het huidige model ingeleverd zou worden voor een ander model van dienstverlening. Wat is het meest passende governance model voor de shared services in de context van het hoger onderwijs in Amsterdam.

Tussenstap

Op basis van de analyse van de bovenstaande drie vraagstellingen worden lessen getrokken ten behoeve van de samenwerking. Indien de samenwerking in enigerlei vorm gecontinueerd zou moeten worden, dan wordt eveneens de vraag geadresseerd wat de meest geëigende vorm van governance is om succesvolle inhoudelijke samenwerkingsverbanden te realiseren. En dan is de analyse van onderstaande vraag 4 aan de orde.

- (4) Wat is, voor pakweg de komende tien jaar, de meest gewenste vorm van samenwerking tussen UvA en HvA, al dan niet met medeneming van de VU en andere instellingen voor hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek in de regio?*

De strategie van de UvA wordt bepaald door de versterking en kwaliteitsverhoging van de research-universiteit, het beter in balans brengen van onderwijs en onderzoek en het vergroten van de impact van de vraagzijde (onderwijsvraag, valorisatie). In de strategie van de HvA staan kwaliteit en studiesucces (bij een toenemend diverse instroom), de uitbouw van het praktijkgericht onderzoek, leven-lang-leren en de aansluiting op de regio centraal. Deze verschillen in primaire strategische oriëntatie zijn het gevolg van een ander (onderliggend) probleemcomplex en leiden tot sterk verschillende uitvoeringsstrategieën.

Voor beide instellingsplannen geldt dat zij een tripartiet met de VU afgestemde preambule kennen. In dit document wordt de ambitie beschreven om op termijn één open onderzoeks- en onderwijsruimte in Amsterdam te laten ontstaan, die naadloos aansluit bij de behoeftes van studenten, docenten, onderzoekers, bedrijven en de stad.

De evaluatie van de samenwerking moet niet alleen gaan over wat er van de doelen van destijds terecht is gekomen maar ook over de behoefte aan samenwerking en taakverdeling voor de toekomst van het hoger onderwijs en onderzoek in de Amsterdamse regio. In dit onderdeel wordt van de onderzoekers gevraagd om daarop, in het perspectief van enerzijds de landelijke en anderzijds de Amsterdamse context een (primair onderwijskundige) visie te geven. Dat kan mogelijk in de vorm van enkele scenario's. Dit deel van het onderzoek is gebaseerd op actuele literatuur en op gesprekken met stakeholders (OCW, Amsterdam, Amsterdam Economic Board) en onderwijsdeskundigen. Het fungeert mede om aan te wijzen welke verworvenheden van de samenwerking van de afgelopen jaren het behouden waard zijn en welke (toekomstige) bestuurlijke constellatie van samenwerking deze verworvenheden het beste kan zekeren.

De instellingen zullen zelf op basis van de uitkomsten van het onderzoek en de daarin opgenomen toekomstvisie(s) conclusies trekken over het al dan niet wijzigen van het besturingsmodel van UvA en HvA en deze conclusies afstemmen met hun Raden van Toezicht.

Berenschot

Bijlage 3 – Nadere toelichting op gebruik onderzoeksmethoden

Toelichting op de surveys onder medewerkers en studenten

In onderstaand schema is opgenomen hoeveel respondenten voor elk van de zeven surveys is benaderd, en welke respons er uiteindelijk per responsgroep is gerealiseerd.

	Totaal aantal benaderde respondenten	Respons	Responspercentage
Lectoren	44	30	68,2%
Opleidingsmanagers HvA	7	4	57,1%
Universitair Hoofddocenten en Hoogleraren UvA	615	162	26,3%
Hoogleraren AMC	185	39	21,1%
Opleidingsdirecteuren UvA/HvA	22	14	63,6%
Studenten UvA ->HvA	1354	312	23,0%
Studenten HvA ->UvA	1224	294	23,8%

Tabel 1: Respons op de zeven (korte) surveys

Toelichting op de (groeps-)interviews

Gedurende het onderzoek hebben verschillende interviews plaatsgevonden. Deze interviews hadden enerzijds betrekking op de totstandkoming van de samenwerking en bijbehorende doelstellingen. Anderzijds gingen de interviews over de toekomst van de samenwerking en de mogelijkheden en beperkingen die samenwerking met zich meebrengt. Sommige interviews hadden een inventariserend karakter, andere waren meer toetsend van aard. Dat laatste betrof vanzelfsprekend met name de interviews die later in het onderzoek plaats hebben gevonden. Naast individuele interviews, hebben ook twee groepsinterviews met decanen van UvA en HvA en medezeggenschap UvA en HvA – alle afzonderlijk - plaatsgevonden.

Ook hebben in de afrondende fase van het onderzoek ook nog vijf focusgroepen plaatsgevonden met afgevaardigden van UvA en HvA. De focusgroepen hadden een gemengde samenstelling van deelnemers van HvA en UvA, gegroepeerd naar de volgende thema's: onderwijs & opvoeding, gezondheid, rechten, economie, techniek & informatica. De deelnemers van deze focusgroepen zijn aangedragen door de decanen.

Tijdens de focusgroep is ingegaan op de volgende onderwerpen:

- Toetsing van en/of verdieping op door ons tot dan toe verkregen evaluatie-inzichten
- de (ervaring met de) huidige samenwerking in de praktijk
- de mogelijkheden die er vanuit de faculteit worden gezien om samen te werken met de UvA dan wel de HvA. Wat zijn stimulerende maatregelen en waar zitten juist belemmeringen?
- de wijze waarop ze daarbij in de toekomst het best gefaciliteerd kunnen worden, rekening houdend met de bestuurlijke ervaringen tot nu toe.

Toelichting op het gebruik van onze benchmarks hoger onderwijs

Bij het maken van de vergelijking was er sprake van een aantal complicerende elementen die het niet mogelijk maakten om één op één vergelijkingen uit onze benchmarkdatabase te onttrekken:

1. De gemeenschappelijke diensten hebben een andere samenstelling dan de overheadcategorieën in onze benchmark, omdat de benchmark uitgaat van een uniforme functielijst. Deze is op functieniveau wel te relateren aan de functies in de diensten, maar de totalen van overheadcategorieën zijn niet vergelijkbaar (slechts 14% van alle functies in de benchmark van de HvA bevindt zich in de geselecteerde diensten, bij de UvA is dat 13%).
2. De uitvoering van taken door de diensten is niet exclusief voor de diensten, maar vindt ook plaats binnen de faculteiten en soms ook voor een deel in de bestuursstaf. (slechts 34% van alle overheadfuncties in de benchmark van de HvA bevindt zich in de geselecteerde diensten, bij de UvA is dat 45%).
3. Er bestaat geen onderwijsinstelling met exact dezelfde samenstelling als de combinatie van UvA en HvA.

De effecten van bovenstaande complicerende factoren zijn gemitigeerd door een vergelijking te maken op het niveau van benchmarkfuncties. Dit wil zeggen dat er per gemeenschappelijke dienst is vastgesteld uit welke benchmarkfuncties deze bestaat, waardoor alle overige overheadfuncties buiten de vergelijking konden blijven (mitigatie factor 1). Vervolgens is voor deze benchmarkfuncties gekeken hoeveel fte van de desbetreffende functie binnen en buiten de dienst is aangesteld (mitigatie factor 2). Vervolgens is voor elke benchmarkfunctie binnen de gemeenschappelijke diensten een extrapolatie gemaakt naar een 'normformatie' bij een gelijke omvang als de UvA/HvA. Hierbij is gewerkt met de aanname dat de verhouding van aanstellingen binnen/buiten de gemeenschappelijke dienst hetzelfde is gebleven. Na deze bewerkingen ontstaat er een referentiegemiddelde waarmee iedere functie binnen de dienst een vergelijkingswaarde heeft passend bij de omvang van de UvA en HvA (mitigatie factor 3).

In de tabel hieronder vindt u een rekenvoorbeeld voor een willekeurige functie van het AC in de HvA:

Functie	Totaal HvA	Binnen AC	Buiten AC	Perc. HvA	Perc. benchmark	Fte bij omvang HvA	Binnen AC	Buiten AC
Medewerkers personeelsadministratie	18,64	15,04	3,60	0,7%	0,4%	11,76	9,48	2,27

Tabel 2: Rekenvoorbeeld willekeurig gekozen functie AC

Referentiegroepen benchmark

Voor de referentiegroep universiteiten is gewerkt met de gegevens van de niet-technische universiteiten die een breed palet van onderwijs en onderzoek hebben, te weten: Rijkuniversiteit Groningen, Universiteit Utrecht, Universiteit Leiden, Vrije Universiteit en de Radboud Universiteit.

Voor de referentiegroep hogescholen is gewerkt met HBO-instellingen met meer dan 15.000 studenten. Het betreft hier: Avans Hogeschool, Saxion Hogeschool, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, De Haagse Hogeschool, Hogeschool Inholland, Hogeschool Utrecht en Hogeschool Rotterdam.

Berenschot

Bijlage 5 – Gegevensformat

Het gegevensformat bestaat uit 36 output- en resultaatindicatoren met als doel de realisatie van de doelstellingen die in 2002/2003 zijn geformuleerd rondom de samenwerking tussen UvA en HvA, voor zover mogelijk, meetbaar te maken. In paragraaf 5.4 is hierop een nadere toelichting opgenomen.

	Doelstelling geformuleerd in startnotitie	Indicator-nummer	Indicatoren (allemaal waar mogelijk per faculteit)
Onderwijs	1 Het bevorderen van doorstroommogelijkheden van studenten tussen de beide instellingen	1	Overzicht van oriëntatie- en heroriëntatietrajecten binnen UvA en HvA. Eventueel inmiddels weer stopgezette oriëntatie- en heroriëntatietrajecten
		2	Overzicht van overige oriëntatieactiviteiten, gezamenlijk en door de twee instellingen apart. Eventueel inmiddels weer stopgezette overige oriëntatieactiviteiten
		3	Aantal studenten dat gelijktijdig bij UvA en HvA is ingeschreven, naar faculteit
		4	Overzicht van doorstroomminors en academische routes binnen HvA, inclusief koppeling met welke UvA-opleiding.
		5	Overzicht van schakelprogramma voor HvA/hbo-bachelors, inclusief koppeling met welke UvA-opleiding.
		6	Ontwikkeling rondom plannen met betrekking oprichting van UHCA in de tijd.
		7	Aantal doorstromers UvA-HvA na afgeronde bachelor, aantal doorstromers HvA-UvA na afgeronde bachelor, aantal doorstromers UvA na afgeronde bachelor naar andere hogescholen, aantal doorstromer HvA na afgeronde bachelor naar andere universiteiten, en vergelijking met andere steden (i.i.g. Utrecht en Rotterdam)
		8	Aantal overstappers UvA-HvA zonder afgeronde bachelor, aantal overstappers HvA-UvA zonder afgeronde bachelor (op basis van hbo-p of vwo), aantal overstappers UvA zonder afgeronde bachelor naar andere hogescholen, aantal overstappers HvA zonder afgeronde bachelor naar andere universiteiten
		9	Aantal studenten dat vanuit HvA en UvA uitvalt zonder afgeronde opleiding, verdeeld naar vooropleiding
		10	Aantal studenten dat na 1e jaar van studie switcht binnen de instelling
		11	Aantal studenten dat een doorstroomminor of academische route binnen HvA volgt, naar vooropleiding
		12	Percentage studenten dat een doorstroomminor of academische route binnen HvA volgt en daadwerkelijk doorstroomt naar gekoppelde opleiding binnen UvA of een andere universiteit, naar vooropleiding
		13	Aantal studenten dat na HvA-bachelor een UvA-schakelprogramma volgt naar gekoppelde opleiding binnen UvA, dan wel direct instroomt in een UvA-master

		Doelstelling geformuleerd in startnotitie	Indicator-nummer	Indicatoren (allemaal waar mogelijk per faculteit)
			14	Percentage studenten dat na HvA-bachelor en UvA-schakelprogramma daadwerkelijk doorstroomt naar gekoppelde opleiding binnen UvA, naar vooropleiding
			15	Gemiddelde lengte/intensiteit van schakelprogramma dat studenten vanuit verschillende hogescholen volgen om op een UvA-opleiding in te stromen.
	2	Het gezamenlijk aanbieden van een volledige portfolio van product/markt combinaties van hoog niveau door het aanscherpen van binariteit en daarmee het tegengaan van concurrentie tussen beide instellingen.	16	Aantal en aard van nieuwe opleidingen per jaar sinds 2003, naar HvA, UvA en gezamenlijk
			17	Informatie hoe vast wordt gesteld of het portfolio compleet is? Worden er bijvoorbeeld externe analyses gedaan naar de vraag van studenten/werkgevers etc.?
			18	Jaren waarin portfolioscan is uitgevoerd voor combinatie sinds 2003
			19	Aantal en aard van post-wo en post-hbo bijscholingstrajecten, inclusief onderscheid wel of niet gezamenlijk opgezet
Onderzoek	3	De (betere) benutting van universitair onderzoek als kennisbron voor het HBO en het stimuleren van het wetenschappelijk niveau binnen het HBO	20	Aantal promotietrajecten voor HvA docenten per jaar
			21	Aantal gelijktijdige en volgtijdige dubbelbenoemingen van lectoren als UHD of HL per jaar
			22	Aantal medewerkers dat in de afgelopen jaren zowel aan de UvA als de HvA heeft gewerkt, al dan niet overlappend, naar hoofdfunctie (één niveau onder wp-op-obp)
			23	Aard en omvang (bedrag, verdeling tussen instellingen) van subsidieprojecten waarin wordt samengewerkt tussen HvA en UvA
Valorisatie	4	Het bevorderen van de samenwerking tussen beide instellingen om de maatschappelijke toepassing van wetenschappelijke kennis te vergroten	24	Aantal structurele relaties en samenwerkingen van lectoren binnen UvA

Berenschot

		Doelstelling geformuleerd in startnotitie	Indicator-nummer	Indicatoren (allemaal waar mogelijk per faculteit)
			25	Aantal structurele relaties en samenwerkingen van UHD en HL binnen HVA
Gemeenschappelijke diensten/operaties	5	Het realiseren van economies of scale en scope door het bundelen van krachten op het gebied van onderwijs- en studentenvoorzieningen met als doel middelen vrij te maken voor het primair proces	26	1) Aantal medewerkers, studenten, promovendi, formatieplaatsen, salariskosten, uitbestedingskosten, werk voor derden, huisvestingskosten en automatiseringskosten bij de UvA en HvA. 2) Aantal en soort producten/diensten van de ondersteunende diensten/functionies, onderwijs- en studentenvoorzieningen
	6	Het realiseren van economies of scale op het gebied van ondersteunende diensten/functionies	27	Wordt nader uitgewerkt in relatie tot Berenschot Benchmark Hogescholen en Universiteiten.
			28	Toegevoegde waarde van de overhead op dit moment
Governance/ bestuurlijke oplossingen	7	Het creëren van bestuurlijke configuraties inclusief de bestuurlijke ondersteuning om bovengenoemde doelstellingen effectief en efficiënt te kunnen realiseren en besturen	29	Aard en soort bestuurlijke configuraties naar periode incl personele bezetting
			30	Portefeuilleverdelingen van onderwijs, onderzoek, financiën, strategie
			31	Inrichting bestuurlijke ondersteuning per organisatie en per periode naar functies en fte
			32	Looptijd benoemingen per bestuurder
			33	Inrichting en samenstelling RvT(s) incl. benoemingstermijnen
			34	aantal en soort faculteiten UvA
			35	aantal en soort faculteiten HvA
			36	Aantal decanen en faculteitshoofden per jaar en doorstroom in deze functiegroepen, onderscheid naar HvA en UvA

Bijlage 6 - Surveys: Vraagstellingen

Deze bijlage bevat twee type vragenlijsten. Eén voor medewerkers van de onderwijsinstututen en één voor studenten (met elk afgeleiden voor verschillende subgroepen). De vragenlijsten hieronder zijn als eerste de vragenlijst voor de universitair hoofddocenten en hoogleraren aan de UvA en het AMC. De tweede vragenlijst is de vragenlijst voor de studenten die overstappen van het HBO (HvA) naar het WO (UvA). De overige vragenlijsten zijn bij Berenschot opvraagbaar.

Vragenlijst UHD/HGL UvA/AMC

Q10

Hebt u naast uw UvA-aanstelling ook een aanstelling aan de HvA?

- 1: Ja
- 2: Nee
- 3: Nee, maar hiervoor had ik wel een aanstelling bij HvA

Q15

Wat is of was uw functie in uw HvA aanstelling?

Q20

Werkt u (nu of eerder) in uw onderwijs of een onderzoeksproject samen met collega's van de HvA?

- 1: Ja, samenwerking in onderwijs
- 2: Ja, samenwerking in een of meer onderzoeksprojecten
- 3: Ja, samenwerking in zowel onderwijs als in onderzoeksprojecten
- 4: Nee

Q22

Op wiens initiatief was de samenwerking?

- 1: Uw eigen initiatief
- 2: Op initiatief van hogerhand (de opleiding, de decaan,)
- 3: Op verzoek vanuit de HvA
- 9: Dat weet ik niet meer

Q24

Bent u tevreden over hoe de samenwerking tot nu toe verloopt?

- 1: Zeer tevreden
- 2: Tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Ontevreden
- 5: Zeer ontevreden

Q26

Wat voor soorten problemen ondervindt u in de samenwerking? (meerdere antwoorden mogelijk)

- 1: Juridische complicaties
- 2: Onderwijsorganisatie
- 3: Wederzijds gebruik faciliteiten
- 4: Financiële verrekeningen
- 5: Anders

Q28

Kunt u de problemen die u ondervindt kort omschrijven?

Q30

Is er op uw vakgebied, naar uw mening sprake van een breed aanbod met scherp geprofileerde hbo en wo-opleidingen? Geef aan met welke uitspraak u het meest eens bent.

- 1: Er is een breed aanbod met scherp geprofileerde hbo en wo- opleidingen
- 2: Er is een breed aanbod maar de hbo en wo-opleidingen zijn niet scherp geprofileerd
- 3: Het aanbod is te smal maar er is wel sprake van scherp geprofileerde hbo en wo- opleidingen
- 4: Het aanbod is te smal en de hbo en wo-opleidingen zijn niet scherp geprofileerd

Q40

Kunt u aangeven welke opleidingen, opleidingstracks of routes in de afgelopen 10 jaar nieuw gestart zijn op uw vakgebied specifiek gericht op terreinen in de samenleving waar het eerder gebruikelijke onderscheid hbo-wo belemmerend was (Graag opleidingen/track noemen)?

Q50

Zijn er op uw vakgebied master-opleidingen ontstaan als gevolg van samenwerking tussen UvA en HvA ?

- 1: Ja
- 2: Nee
- 9: Weet ik niet

Q52

Welke master opleidingen waren dat?

Q60

Zijn er op uw vak gebied sinds 2003 gezamenlijke post-wo en/of post-hbo bijscholingstrajecten ingericht (geweest)?

- 1: Ja
- 2: Nee
- 9: Weet ik niet

Q62

Welke post-wo en/of post-hbo bijscholingstrajecten waren dat (vermeld ook de instelling waarbij dit was ondergebracht)?

Q70

Zijn er opleidingen op uw vakgebied binnen enerzijds UvA en anderzijds HvA die naar uw mening concurrerend zijn?

- 1: Ja
- 2: Nee
- 9: Weet ik niet

Q72

Welke opleidingen zijn dit?

Q80

Hebt u in de afgelopen tien jaar onderzoekssubsidie verkregen via bijvoorbeeld NWO, ZonMw of de regioorganen op basis van een aanvraag waarin u met HvA-collega's hebt samengewerkt?

- 1: Ja
- 2: Nee

Q82

Welke projecten zijn dit en in welke tijd liepen/lopen deze (graag naam en de looptijd van het project noteren)?

Q84

Kunt u een schatting geven van het totale subsidiebedrag van deze projecten?

Q90

Hebt u of heeft iemand uit uw programmagroep in de periode sinds 2003 één of meer artikelen gepubliceerd samen met een of meer collega's van de HvA?

- 1: Ja
- 2: Nee

Q92

Hoeveel artikelen waren dat er?

De volgende vragen gaan over hoe tevreden u bent over ondersteuning en diensten. Indien u geen ervaring heeft met specifieke ondersteuning of een dienst, dan kunt u dat ook aangegeven door antwoordmogelijkheid 'geen ervaring met deze ondersteuning of dienst' aan te kruisen.

Q1010

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van Financiën en Control?

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze ondersteuning

Q1015

Kunt u uw antwoord toelichten?

Q1020

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van Informatisering en Automatisering?

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze ondersteuning

Q1025

Kunt u uw antwoord toelichten?

Q1030

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van Facilitaire zaken?

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze ondersteuning

Q1035

Kunt u uw antwoord toelichten?

Q2010

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van Kennisontwikkeling / contractbeheer /valorisatie?

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze voorziening

Q2015

Kunt u uw antwoord toelichten?

De volgende vragen gaan over hoe tevreden u bent over onderwijs- en studentenvoorzieningen. Indien u geen ervaring heeft met onderwijs- en studentenvoorzieningen, dan kunt u dat ook aangegeven door antwoordmogelijkheid 'geen ervaring met deze voorziening' aan te kruisen.

Q2020

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van Studievoorlichters / decanen / studentenpsychologen?

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze voorziening

Q2025

Kunt u uw antwoord toelichten?

Q2030

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van Medewerkers bibliotheek / mediatheek / AV-middelen?

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze voorziening

Q2035

Kunt u uw antwoord toelichten?

Q2040

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van Onderzoek- & Onderwijs ondersteunende technici (inclusief operationeel technici)?

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze voorziening

Q2045

Kunt u uw antwoord toelichten?

Q2050

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van Sportcentrum en andere recreatieve studentenfaciliteiten?

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze voorziening

Q2055

Kunt u uw antwoord toelichten?

Q2060

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van Onderwijsadministratie / studentadministratie

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze voorziening

Q2065

Kunt u uw antwoord toelichten?

Q2070

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van Studentzaken (informatie, voorzieningen)

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze voorziening

Q2075

Kunt u uw antwoord toelichten?

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst.

Vragenlijst studenten HvA → UvA

Q10

Op basis van welk diploma heb je toegang gekregen tot de UvA-opleiding?

- 1: Hbo-propedeuse (met havo diploma)
- 2: Hbo-propedeuse (met vwo diploma)
- 3: Hbo-bachelor
- 4: VWO
- 5: Ander diploma

Q102

Op basis van welk ander diploma heb je toegang gekregen tot de UvA-opleiding?

Q103

Heb je in je hbo-opleiding een doorstroomminor of academische route gevolgd?

- 1: Ja, een doorstroomminor
- 2: Ja, een academische route
- 3: Ja, zowel een doorstroomminor als een academische route
- 4: Nee

Q104

Kon je na je HBO bachelor diploma direct starten met je UvA opleiding?

- 1: Ja
- 2: Nee, ik moest nog een schakelprogramma volgen
- 3: Nee, ik moest deficiënties wegwerken middels contractonderwijs

Q105

Heb je gesproken met een studieadviseur voordat je naar de UvA kwam?

- 1: Ja
- 2: Nee

Q106

Heeft het advies van de studieadviseur een rol gespeeld bij je keuze voor de UvA?

- 1: Ja
- 2: Nee

Q107

Op welke manier heeft het advies van de studieadviseur een rol gespeeld?

Q20

Heb je een andere universiteit in plaats van de UvA overwogen?

- 1: Ja
- 2: Nee

Q30

Welke andere universiteit heb je overwogen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- 1: Vrije Universiteit Amsterdam
- 2: Universiteit Utrecht
- 3: Universiteit Leiden
- 4: Rijksuniversiteit Groningen
- 5: Radboud Universiteit Nijmegen
- 6: Erasmus Universiteit Rotterdam
- 7: Maastricht University
- 8: Tilburg University
- 9: Wageningen University
- 10: Universiteit Twente
- 11: Technische Universiteit Delft
- 12: Technische Universiteit Eindhoven
- 13: Nyenrode Business Universiteit
- 14: Open Universiteit
- 99: Anders

Q40

Waarom heb je voor de UvA gekozen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- 1: De locatie
- 2: De UvA bood als enige de opleiding die ik wilde volgen
- 3: De inhoud van de studie
- 4: Nabijheid familie/vrienden
- 5: Mijn HvA-opleiding sloot beter aan op vervolgopleiding bij UvA
- 6: De gezamenlijke studentenvoorzieningen van HvA en UvA
- 7: De UvA-HvA samenwerking in het algemeen
- 9: Anders

Q42

Om welke andere redenen heb je voor de UvA gekozen?

Q50

In welke mate heeft de samenwerking tussen de UvA en de HvA een rol gespeeld bij je keuze voor de UvA?

- 1: Niet
- 2: In geringe mate
- 3: Enigszins
- 4: Een grote rol
- 5: Een zeer grote rol

Q60

Kan je aangeven op welke manier de UvA-HvA samenwerking een rol heeft gespeeld?

De volgende vragen gaan over hoe tevreden u bent over onderwijs- en studievoorzieningen. Indien u geen ervaring heeft met onderwijs- en studievoorzieningen, dan kunt u dat ook aangegeven door antwoordmogelijkheid 'geen ervaring met deze voorziening' aan te kruisen.

Q2020

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van Studievoorzichters / decanen / studentenpsychologen?

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze voorziening

Q2025

Kunt u uw antwoord toelichten?

Q2030

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van Medewerkers bibliotheek / mediatheek / AV-middelen?

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze voorziening

Q2035

Kunt u uw antwoord toelichten?

Q2040

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied Onderzoek- & Onderwijs ondersteunende technici (inclusief operationeel technici)?

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze voorziening

Q2045

Kunt u uw antwoord toelichten?

Q2050

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van Sportcentrum en andere recreatieve studentenfaciliteiten?

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze voorziening

Q2055

Kunt u uw antwoord toelichten?

Q2060

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van
Onderwijsadministratie / studentadministratie

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze voorziening

Q2065

Kunt u uw antwoord toelichten?

Q2070

Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over de ondersteuning op het gebied van
Studentzaken (informatie, voorzieningen)

- 1: Zeer tevreden
- 2: Redelijk tevreden
- 3: Neutraal
- 4: Redelijk ontevreden
- 5: Zeer ontevreden
- 6: Geen ervaring met deze voorziening

Q2075

Kunt u uw antwoord toelichten?

Hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst!

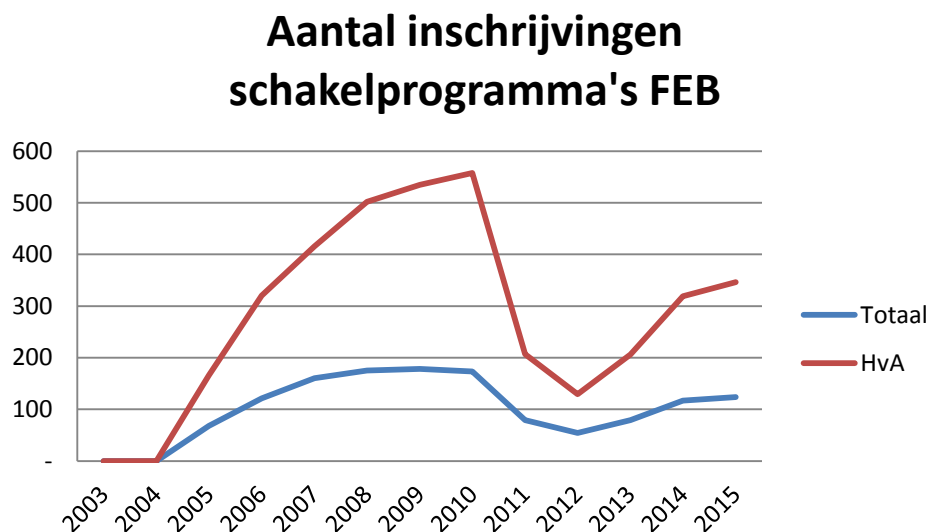
Bijlage 7 – Uitsplitsing doelrealisatie schakelprogramma's naar faculteit

Dit is een bijlage bij Hoofdstuk 6

In paragraaf 6.4.3. van het hoofdrapport hebben we voor de UvA als geheel het gebruik van schakelprogramma's geschetst over de evaluatieperiode. Deze bijlage bevat de uitsplitsing van de daar gepresenteerde gegevens naar faculteit.

Faculteit Economie en Bedrijfskunde (FEB)

Onderstaand figuur toont dat in eerste instantie sprake was van een stijging van het aantal inschrijvingen voor schakelprogramma's aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde. Daarna ontstaat een dip, die gelijk loopt met een dip in het totaal aantal HBO-studenten dat een schakelprogramma's volgt. Daarna ontstaat weer een lichte stijging. Over de gehele periode geldt dat 36% van de HBO-studenten die bij de faculteit FEB een schakelprogramma aan de UvA volgen van de HvA afkomstig is. Dit percentage is door de jaren heen voorzichtig afgenomen van 41% tot 36%, maar kent een relatief stabiel verloop.



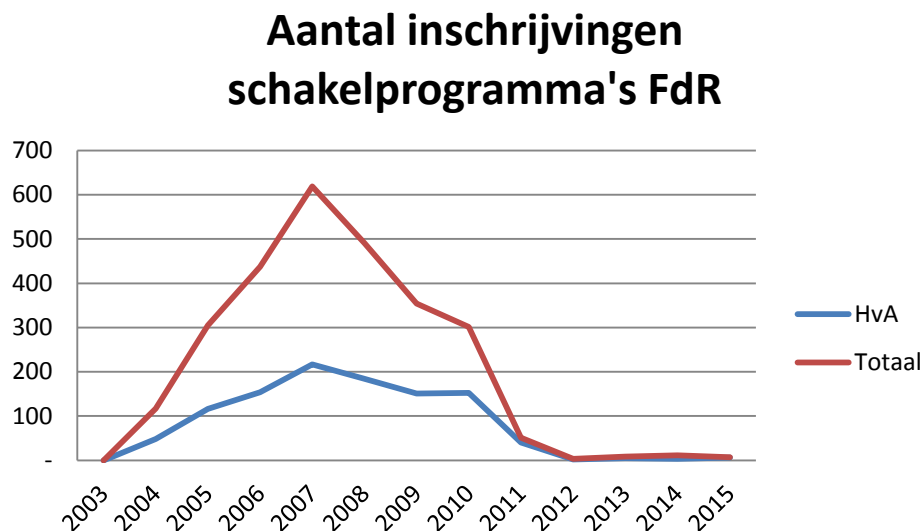
Figuur 1: Inschrijvingen schakelprogramma's FEB (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Faculteit Tandheelkunde (ACTA)

Voor de faculteit Tandheelkunde (ACTA) geldt dat slechts zes studenten van de HvA een schakelprogramma volgden. Dit gebeurde eenmalig in 2013. Hiervan is dan ook geen grafiek opgenomen.

Faculteit der Rechtsgeleerdheid

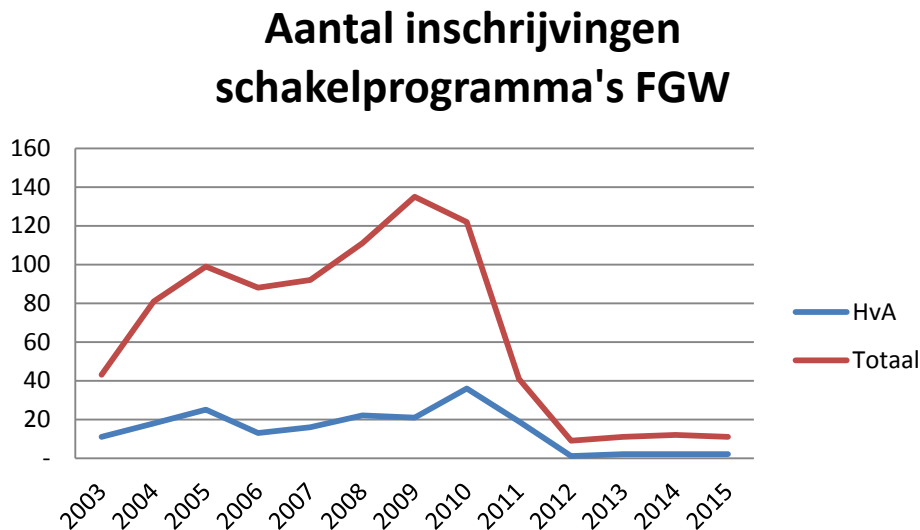
Uit onderstaand figuur blijkt dat voor de deelname aan de schakelprogramma's voor de opleidingen van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid er eerst sprake is van een sterke stijging uitmondend in een piek in 2007. Daarna is een flinke daling ingezet die niet meer lijkt te keren. De hypothese dat het aantal inschrijvingen toeneemt komt dan ook niet uit. Het aandeel HvA-studenten dat een schakelprogramma bij de faculteit FdR was in collegejaar 2011-2012 46% van het totaal aantal HBO-studenten dat zich inschreef voor een schakelprogramma. Het verloop van dit percentage is grillig met een dieptepunt van 27% in 2014.



Figuur 2: Inschrijvingen schakelprogramma's FdR (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Faculteit Geesteswetenschappen

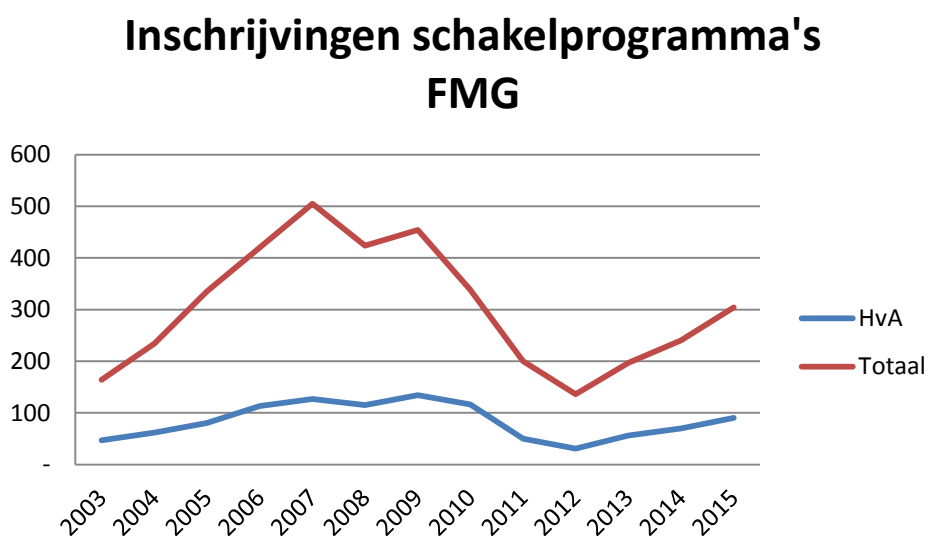
Uit figuur 5 blijkt dat het aantal inschrijvingen voor schakelprogramma's aan de faculteit Geesteswetenschappen met name voor het totaal aantal HBO-studenten toenam. Het aandeel HvA-studenten groeide licht en bleef relatief stabiel, met een kleine stijging in 2010. Vanaf 2012 is het aantal inschrijvingen drastisch gedaald. Over de gehele periode was 22% van het totaal aantal HBO-studenten dat zich inschreef voor een schakelprogramma afkomstig van de HvA. In 2003 begon dit percentage op 26% en neemt af tot 18% in 2015 (waarbij de absolute aantallen ook zeer laag zijn), met tussendoor een hoogtepunt van 46% in 2011.



Figuur 3: Inschrijvingen schakelprogramma's FGW (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Faculteit Maatschappij en Gedragswetenschappen

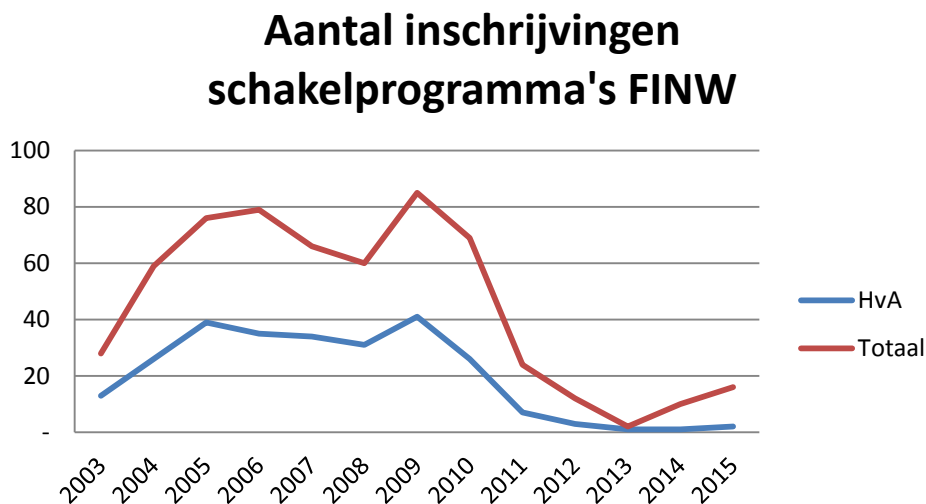
Uit figuur 6 blijkt dat het aantal inschrijvingen voor schakelprogramma's aan de faculteit Maatschappij en Gedragswetenschappen de eerste jaren toenam, daarna langzaam in een flinke dip terecht kwam en sinds 2012 weer stijgt. Het aandeel HvA-studenten dat zich aanmeldt voor een schakelprogramma is relatief stabiel en vormt 28% van het totaal aantal HBO-studenten dat zich inschreef voor een schakelprogramma. Dit percentage schommelt tussen 24% in 2005 en 34% in 2010, maar kent over het algemeen een relatief stabiel verloop.



Figuur 4: Inschrijvingen schakelprogramma's FMG (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Faculteit FNWI

Uit onderstaand figuur blijkt dat het aantal inschrijvingen in de beginfase sterk toenam. Na een dip in 2008 steeg het aantal nog verder, waarna een diepe daling tot in 2013 ontstond. De laatste jaren neemt het aantal weer licht toe, maar voor de HvA-studenten herstelt dit beeld nog amper. Het aantal HvA-studenten ten opzichte van het totaal aantal HBO'ers over de hele periode is 44%. Dit percentage was de eerste jaren redelijk stabiel rond de 50%, maar kent een afname vanaf 2010. Daarbij is nog wel sprake van een eenmalige opleving tot 50% in 2013, veroorzaakt door twee HBO-studenten waarvan één afkomstig van HvA.



Figuur 5: Inschrijvingen schakelprogramma's FINW (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Bijlage 8 – Overzicht Doorstroomminors

Actuele Schakelprogramma's HBO voor:	Schakelprogramma	EC	Opmerking
Accountancy and Control: Accountancy	Economie & Bedrijfskunde (Ba) (ACC)	20-30	
Accountancy and Control: Control	Economie & Bedrijfskunde (Ba)/Account. & Control dt (contract o'wijs)	20-30	
Antropologie	Via Embark -> Studielink	30	
Arts and Culture: International Dramaturgy	Theaterwetenschap (Ba)	30	
Arts and Culture: Musicology	Muziekwetenschap (Ba)	30	
Arts and Culture: Theatre Studies	Theaterwetenschap (Ba)	30	
Business Administration	Bedrijfskunde dt (contract o'wijs)	30	
Communicatiewetenschap	Met doorstroomminor bij HvA (30 EC), kan verkorte bachelor CW (60 EC) gevolgd worden	60	Schakel leidt tot BSc
Conservation and Restoration of Cultural Heritage	Kunstgeschiedenis (Ba)	30	
Erfgoodstudies: Archiefwetenschap	Media en informatie (Ba)	30	
Erfgoodstudies: Culturele informatiewetenschap	Media en informatie (Ba)	30	
Fiscale economie	Fiscale Economie (Ba) Via Embark -> Studielink	24-29	
Geneeskunde	Contractonderwijs	?	
Geschiedenis: Militaire geschiedenis	Geschiedenis (Ba)	12	
Human Geography	?	?	
Information Studies: Human Centered Multimedia	Met HvA minor 'Human Centered Multimedia' geen premaster nodig, anders maatwerk via E-modules		
Information Studies: Game Studies	Via E-modules, op maat		
Kunst- en cultuurwetenschappen: Dramaturgie	Theaterwetenschap (Ba)	30	
Linguistics: General Linguistics (Gebarentaalwetenschap)	Taalwetenschap (Ba)	36	Voor studenten van Hogeschool Utrecht die tijdens hun hbo-bachelor Leraar/Tolk Nederlandse Gebarentaal al 30 EC aan vakken hebben afgerond via de doorstroomminor Gebarentaalwetenschap aan de UvA
Media Studies: New Media and Digital Culture	Media en cultuur (Ba)	24	
Medical Informatics	Contractonderwijs	26	26 EC is voor wo-bachelors, hbo bachelors is niet gespecificeerd
Nederlands als tweede taal en meertaligheid	Nederlandse taal en cultuur (Ba)	30	
Onderwijskunde	Contractonderwijs/Onderwijskunde (Ba)	Max 60	

Actuele Schakelprogramma's HBO voor:	Schakelprogramma	EC	Opmerking
Pedagogische wetenschappen: Forensische orthopedagogiek	Contractonderwijs/Pedagogische Wet. (Ba)	Max 60	
Pedagogische wetenschappen: Orthopedagogiek	Contractonderwijs/Pedagogische Wet. (Ba)	Max 60	
Politicologie	Politicologie (Ba)	60	
Sociologie	Aantal HBO bachelors bieden rechtstreeks toegang tot het schakelprogramma (zie opmerkingen)	60	Cultureel Maatschappelijke Vorming (CMV)
Sociology: Comparative Organisation and Labour Studies	Sociologie (Ba)		Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH)
Sociology: Cultural Sociology	Sociologie (Ba)		Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD)
Sociology: Gender, Sexuality and Society	Sociologie (Ba)		Human Resource Management (HRM) / Personeel & Arbeid (P&A)
Sociology: Migration and Ethnic Studies	Sociologie (Ba)		Lerarenopleiding Maatschappijleer (tweedegraads)
Sociology: Social Problems and Social Policy	Sociologie (Ba)		Journalistiek
Sociology: Urban Sociology	Sociologie (Ba)		
Software Engineering	Programma op maat na assessment		
System and Network Engineering	?	?	
Urban and Regional Planning	Contractonderwijs/Sociale Geo. En Planologie (Ba)	30-60	30 Ec voor studenten met HBO BA Ruimtelijke Ordening en Planologie
			60 EC voor studenten met HBO BA Verkeerskunde

Doorstroomminors HvA	Bereid voor op:	Instelling	Opmerking
Accountancy en Control - Academic Minor	Bedrijfseconomie	UvA	
	Accountancy	UvA	
Accountancy Landelijke Toets	-		
Business Administration - Academic Minor	Business Administration	UvA	
Communicatiewetenschap	Communicatiewetenschap	UvA	30 ec in minor, daarna 60 EC in premaster
Doorstroomminor Civiele Techniek TU Delft	Civiele Techniek	TUD	
Master-Preparation SMO-ISMB	Sportbeleid en Sportmanagement	UU	Toegang tot minor als voorbereiding op master
	Business Administration	UvA	Toegang tot de premaster
	Human Movement Sciences	VU	Toegang tot Schakelprogramma Bewegingswetenschappen
	Communicatiewetenschap	UvA	Toegang tot doorstroomminor aan de UvA
Projectmanagement	?		
Sociaalwetenschappelijk Onderzoek	Generiek, geen garanties op vrijstellingen bij pre(master)		
Sociologie en Organisatiewetenschappen	Wordt geen specifieke master genoemd	UvA of VU	voor doorstromen zijn nog 12 EC aan doorstroomvakken van de UvA of VU nodig
Sportmanagement	Wordt geen specifieke master genoemd		
Toegepaste Wiskunde Pre-master Business Analytics VU	Business Analytics	VU	
Vorbereiding Master Human Movement Sciences (VU)	Human Movement Sciences	VU	directe doorstroom naar master

Academische routes
Bestuurskunde (Bachelor, voltijd)
HBO-Rechten (Bachelor, voltijd)
Leraar Aardrijkskunde (Bachelor, voltijd)
Leraar Algemene Economie (Bachelor, voltijd)
Leraar Bedrijfseconomie (Bachelor, voltijd)
Leraar Biologie (Bachelor, voltijd)
Leraar Engels (Bachelor, voltijd)
Leraar Frans (Bachelor, voltijd)
Leraar Geschiedenis (Bachelor, voltijd)
Leraar Gezondheidszorg en Welzijn (Bachelor, voltijd)
Leraar Horeca en Voeding (Bachelor, voltijd)
Leraar Maatschappijleer (Bachelor, voltijd)
Leraar Mens en Technologie (Bachelor, voltijd)
Leraar Natuurkunde (Bachelor, voltijd)
Leraar Nederlands (Bachelor, voltijd)
Leraar Pedagogiek (Bachelor, voltijd)
Leraar Scheikunde (Bachelor, voltijd)
Leraar Techniek (Bachelor, voltijd)
Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (Bachelor, voltijd)
Pedagogiek (Bachelor, voltijd)
Sociaal Juridische Dienstverlening (Bachelor, voltijd)
Sociaal Pedagogische Hulpverlening (Bachelor, voltijd)
Toegepaste Psychologie (Bachelor, voltijd)

Bijlage 9 - Overzicht prestatieafspraken UvA en HvA

Prestatieafspraken UvA (Jaarverslag UvA 2015)

Prestatie indicator		Nulmeting 2011	Realisatie 2015 (of anders aangegeven)	Ambitie 2015 (of anders aangegeven)
studiesucces	Het percentage studenten dat de bachelorgraad haalt voor 1 oktober aan het eind van het vierde studiejaar, zal 70% bedragen in 2015 (cohort 2011). Als sluitsteen van maatregelen om een ambitieus studieklimaat te bevorderen, zal in 2014 een UvA-breed bindend studieadvies worden ingevoerd op het niveau van 42 studiepunten, met de bevoegdheid voor de individuele decaan om het niveau op 48 punten te bepalen.	60,9%	71,6%	70%
Uitval en switch in het eerste jaar	In 2014 zal elke faculteit proefstudeerweken of andere intakeprogramma's voor het begin van het studiejaar aanbieden, die de aankomende bachelorstudent een reëel beeld geven van wat de opleiding van zijn voorkeur inhoudt en hem helpen de meest geschikte opleiding te kiezen. Het uitvalpercentage gedurende het eerste jaar van het cohort 2014 en het percentage studenten dat in het eerste jaar naar een andere opleiding overstapt, zullen samen niet hoger zijn dan de 23% plus 8% van cohort 2010, maar mogelijk ook niet veel lager als gevolg van het BSA en de onmogelijkheid van selectie aan de poort. Uitval en switch zullen zoveel mogelijk in het eerste semester plaatsvinden, zodat de uitval en switch na 1 februari van het eerste jaar lager zullen zijn dan 10% resp. 4% (van het KUO-cohort).	30,9%	26,2%	<23% plus 8% van cohort 2010

Berenschot

Prestatie indicator		Nulmeting 2011	Realisatie 2015 (of anders aangegeven)	Ambitie 2015 (of anders aangegeven)
Excellentie	De UvA zal het aantal plaatsen in brede intensieve bacheloropleidingen uitbreiden van de huidige 259 (in Liberal Arts and Sciences en de Beta Gamma bachelor) tot 400 in het studiejaar 2015-2016. Het aantal plaatsen in researchmasters zal worden uitgebreid van 314 nu tot 400 in 2015-2016.	259 314	263+140=403 569	400 400
Docentkwaliteit	Bij de start van het studiejaar 2015-2016 zal 80% van de onderwijsgevende staf (gemeten in headcount) beschikken over de BKO-kwalificatie.	23,2% en 32% (geneeskunde)	80,5% (incl. geneeskunde)	80%
Contacturen	In het studiejaar 2015-2016 kent het eerste jaar van elke bacheloropleiding ten minste 12 geroosterde lesuren, gemiddeld per week, gerekend over de beide semesters van 20 weken elk doch met uitzondering van de tentamenweken. Aan het einde van het eerste semester krijgt elke (dat wil zeggen ten minste 90%) eerstejaarsstudent een openhartig advies, voorzien van een inschatting of hij de studie binnen een redelijke termijn kan afronden.	32 opleidingen voldeden nog niet aan dit criterium.	Alle opleidingen	Alle opleidingen
Ondersteunende functies	Na de omvangrijke reductie van de indirecte kosten van de UvA van 23 miljoen euro op jaarbasis, gerealiseerd in de periode 2005-2012, zal het niet-O&O gebonden obp op het huidige niveau van 20,9% van de totale formatie (eerste definitie van Bureau Berenschot) worden gehouden.	20,9%	19,8%	<20,9%

Prestatie indicator		Nulmeting 2011	Realisatie 2015 (of anders aangegeven)	Ambitie 2015 (of anders aangegeven)
Instellingstoets kwaliteitszorg	In 2013 ondergaat de UvA de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de NVAO. Eventuele zaken die naar voren komen in de bevindingen, zullen eind 2014 rechtgezet zijn. <i>Stand van zaken</i> De NVAO heeft de Instellingstoets Kwaliteitszorg verleend op 26 juni 2013, zonder daaraan voorwaarden of herstellpunten te verbinden.			
Financiële transparantie	Met ingang van 2012 publiceert de UvA in het jaarverslag de besteding van middelen naar herkomst (geldstroom) en bestemming (onderwijs, onderzoek en overig, zoals musea en algemeen bestuur en beheer), per faculteit, overeenkomstig haar EU Certificate on the Methodology of Full Cost Accounting. <i>Stand van zaken</i> In de prestatieafspraken met de minister van OCW heeft de UvA toegezegd de baten en lasten zichtbaar te maken naar het gezichtspunt geldstroom en naar de hoofdtaken onderwijs en onderzoek. Het overzicht voor 2015 is voor de UvA als geheel en per faculteit opgenomen; de tabel op de volgende pagina geeft de specificatie van alle geldstromen per faculteit.			

Prestatieafspraken HvA (Jaarverslag HvA 2015)

Prestatie indicator		Nulmeting 2011	Realisatie 2015 (of anders aangegeven)	Ambitie 2015 (of anders aangegeven)
Uitval (HBO1)	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorsstudenten (eerstejaars), dat na één jaar niet meer bij de HvA staat ingeschreven.	30,0%	31,1%	30,0%
Switch (HBO2)	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorsstudenten (eerstejaars) dat na één jaar studie staat ingeschreven bij een andere opleiding van de HvA.	12,0%	10,4%	12,0%
Bachelorrendement (HBO3)	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de HvA inschrijven (herinschrijvers), dat in de nominale studietijd plus een jaar bij de HvA het bachelordiploma behaalt.	58,8%	54,2%	60,0%
Excellentie propedeuse	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten in de propedeuse dat deelneemt aan een excellentieprogramma.	-	4,0%	5,0%
Excellentie hoofdfase	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten in de hoofdfase dat deelneemt aan een excellentieprogramma.	-	6,0%	6,0%
Instellingstoets Kwaliteitszorg	De HvA doorloopt de Instellingstoets Kwaliteitszorg van de NVAO met succes.	n.v.t.	Positief	Positief
Studentoordeel (HBO4)	Het aandeel van het totaal aantal respondenten (voltijd bachelorstudenten) van de HvA in de NSE, dat tevreden (score 4) of zeer tevreden (score 5) is over de opleiding in het algemeen.	65,0%	70,0%	65,0%
Docentkwaliteit (HBO5)	Het aandeel van het totaal aantal docenten met een master- en/of PhD-graad.	64,0%	75,5%	72,0%

Berenschot

Prestatie indicator		Nulmeting 2011	Realisatie 2015 (of anders aangegeven)	Ambitie 2015 (of anders aangegeven)
Onderwijsintensiteit (HBO6)	Het aandeel van het totaal aantal voltijd bacheloropleidingen met tenminste twaalf geprogrammeerde contacturen (klokuur / week, uitgaande van 42 lesweken) in het eerste jaar.	80,0%	100,0%	100,0%
Indirecte kosten (HBO7)	De ratio onderwijzend en onderzoekend personeel (OP) / ondersteunend beheerspersoneel (OBP) op basis van fte's.	1,55	1,66	1,66
Kennisontwikkeling	Een toename van het totaal aantal wetenschappelijke publicaties en publicaties in vaktijdschriften.	423	614	toename

Berenschot

Bijlage 10 - Overzicht personele samenstelling College van Bestuur UvA-HvA 2003-2016

Sijbolt Noorda, vz				t.sep											
Ankie Verlaan, lid	v.sep				t.sep										
Paul van der Heijden, rm															
Rob Scheerens, vvz				t.jun											
Karel van der Toorn, vz				v.sep					t.jul						
Jaap Zwemmer, wn rm					t.sep										
Dymph van den Boom, rm en plv vz					v.okt									t.jun	
Paul Doop, vvz en plv vz				v. okt.							t.nov				
Jet Bussemaker, rector HvA									v. mrt	t.okt					
Louise Gunning, vz										v.apr			t.apr		
Huib de Jong, rector HvA											v.mrt				
Hans Amman, vvz												v.feb			
Geert ten Dam, vz														v.jun	
Karen Maex, rm														v.jun	
Nico Moolenaar, lid a.i., bv HvA														v.jul	
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	

Tabel 3: Overzicht personele samenstelling CvB UvA-HvA 2003-2016 vanaf de personele unie

Berenschot

Bijlage 11 – Overzicht personele samenstelling Raad van Toezicht UvA 2003-2016 en Raad van Toezicht HvA 2003-2016

Universiteit van Amsterdam

Drs. C.G.G. Spaan														
Drs. R.J.A. de Lange														
Drs. J. Rijswijk														
Prof.dr. N.A.M. Urbanus (UvA HvA)									t.mrt					
Ir. J.H.M. Lindenberg (UvA)		v.me i								t.mei				
Mr. I. Brakman (UvA)										t.jul				
Drs. A. Baan (UvA)			v.jun								t.apr			
Mr.drs. A. Nicolai (UvA HvA)										v.jul				t.aug
Prof.mr. G.P.M.F. Mols (UvA)											v.mei			
Drs. L.M.T. van Velden (UvA)										v.jul				t.aug
Prof.dr. S.W.J. Lamberts (UvA)										v.nov				t.aug
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016

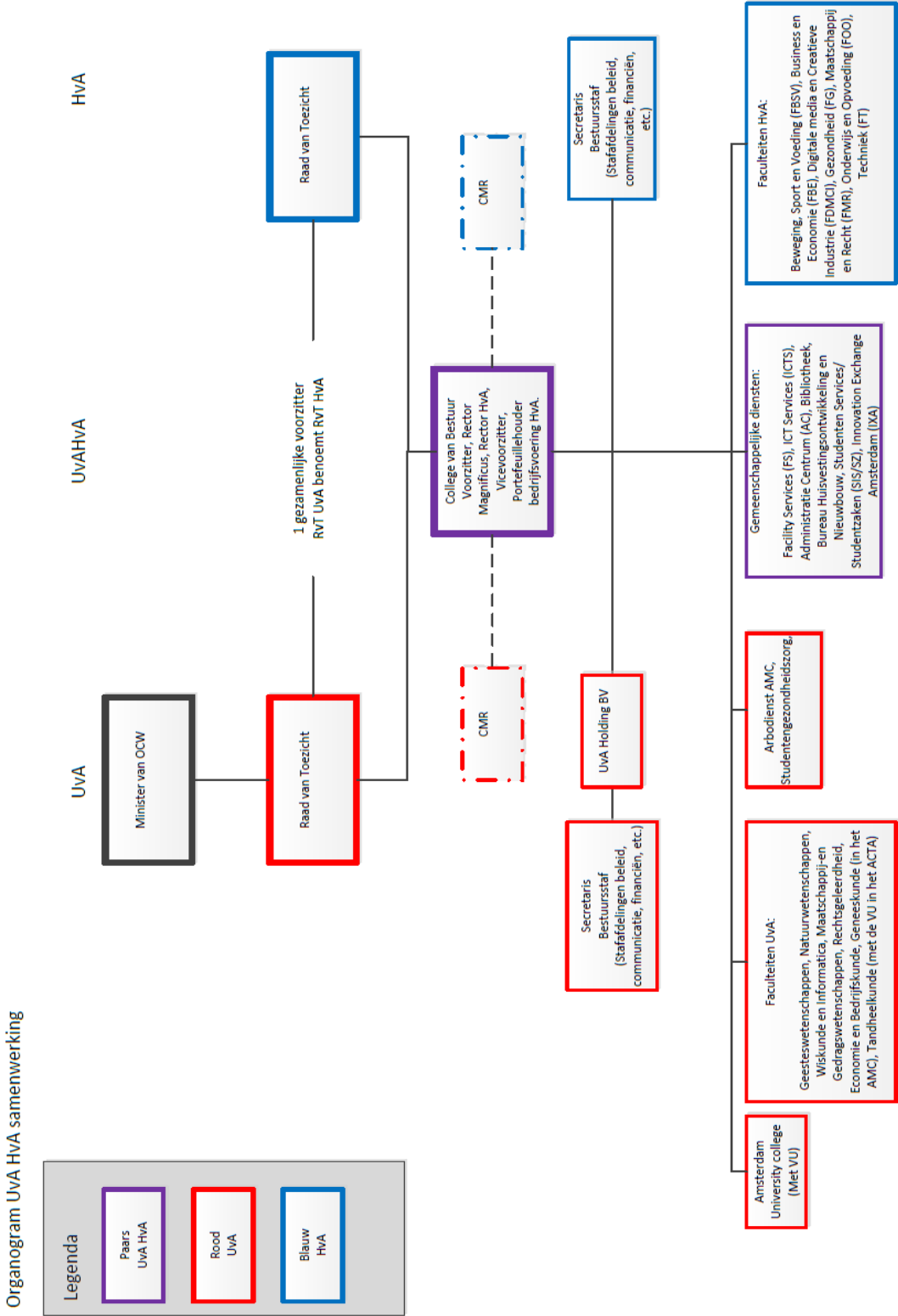
Tabel 4: Overzicht personele samenstelling RvT UvA 2003-2016

Hogeschool van Amsterdam

Ir. J.G. Andreae														
Mr. F.M.L. Spit														
Mr. N.J. Westdijk														
Drs. A. Baan														
Mr. J. Kuiper	t.jun													
Prof.dr. N.A.M. Urbanus (UvA HvA)										t.mrt				
Ir. B. Bleker (HvA)				v.sep									t.sep	
Dr. K.L. Dorrepaal (HvA)						t.mrt								
M.R. Milz MBA (HvA)						v.okt								
Mr.drs. A. Nicolai (UvA HvA)										v.jul				t.jun
Drs. M.A.M. Barth (HvA)													v.mei	
R. de Jong RA (HvA)														v.feb
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	

Tabel 5: Overzicht personele samenstelling RvT HvA 2003-2016

Bijlage 12 – Organogram UvA-HvA



Berenschot

Bijlage 13 – Lijst van geraadpleegde literatuur

Gebruikte deels niet openbare documenten en rapporten

Aandachtspunten bij het wetsvoorstel fusie universiteiten – hogescholen, 2000

Advies GV over Intensieve Samenwerking UvA-HvA, 2005

Bekostiging UvA HvA, 2003

BI Rapport 'Overstap en grensverkeer Uva HvA 1999-2003'

Brief aan instituuts- en stafdirecteuren HvA, 17 mei 2002

Brief aan voorzitter RvT, d.d. 8 april 2016

Brief College van Bestuur d.d.10 maart 2015 n.a.v. Maagdenhuisbezetting

Brief decanen HvA aan Raad van Toezicht HvA, 2016

Brief decanen UvA aan Raad van Toezicht UvA, HvA, Amsterdam, 8 april 2016

Brief Gemeenschappelijke Vergadering, 20 december 2005

Bericht van het College van Bestuur, Dr. Louise Gunning-Schepers / College van Bestuur UvA

Brief van OCW betreffende 'instellingenfusie', 23 augustus 2000

Brief aan OCW betreffende 'instellingenfusie', 13 september 2000

Commentaar COR UvA bij het 'plan van aanpak' 'De Route naar een fusie tussen UvA en de HvA',
29 januari 2002

Commissie Onderzoek Financiën en Huisvesting (COFH UvA), Bouwen aan wetenschap
Eindrapport, 24 juni 2016

Commissie Onderzoek Financiën en Huisvesting Universiteit van Amsterdam, 24 juni 2016

Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel (Commissie Veerman), Differentiëren in
Drievoud, 2010

Concept gezamenlijk hoofdstuk tbv IP HvA, UvA, VU

Conceptvoorstel operationele leiding HvA, 24 maart 2003

Coördinatie Samenwerking UvA-HvA, Landelijk overzicht samenwerking hbo-wo, Januari 2007

COR concludeert dat draagvlak voor de fusie ontbreekt op moment schrijven, oktober 2002

COR kraakt fusie HvA-UvA, februari 2002

Fiducie in de fusie? Een onderzoek naar de fusie tussen HvA en UvA. ASVA Studentenunie, 2002

Gemeenschappelijke Regeling 3TUMasters ex artikel 8.1 WHW ten behoeve van 3TU masteropleidingen, 2008

Gemeenschappelijke regeling strategische alliantie Leiden Delft Erasmus, 2013

Gespreksverslag over de samenwerkings- en fusie-ideeën van UvA en HvA, 4 april 2000

Historische analyse fusieproces VU Windesheim, 2008

HvA instellingsplannen 2007-2010, 2011-2014, 2015-2020

HvA jaarverslagen 2003 - 2015

HvA jaarrekeningen 2003 – 2005 (vanaf 2006 zijn deze integraal opgenomen in jaarverslagen)

Instellingenfusie universiteit en hogeschool: een tussenvorm?, 2005

Intensieve samenwerking tussen universiteiten en hogescholen: een onafwendbaar perspectief. Jacqueline van Zoggel, 2005

Intentieverklaring HES-HvA 2002

Inventarisatie samenwerking UvA en HvA, december 2002

Kamervragen betreffende de mislukte fusie tussen de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam Vergaderjaar 2012–2013 2013Z16273

Kernwaarden Vrije Universiteit Amsterdam, <http://vu.nl/nl/over-de-vu/profiel-en-missie/missie-kernwaarden-en-ambities/index.aspx>

Kort verslag overleg juristen OCW, UvA en HvA, 26 april 2001

Kwantitatieve nulmeting samenwerking samenvatting, 2004

Landelijk overzicht samenwerking hbo-wo, 2006

Memo Commissie Democratisering & Decentralisering (DD), Universiteitsmodellen en matrix

Nota van wijziging wetsvoorstel 27 848 (deregulering WHW) concept, 16 augustus 2001

Plan van Aanpak, naar een intensieve en blijvende samenwerking tussen de UvA en de HvA, 25 juni 2002

Prestatieafspraken 2012 – 2016 Universiteit van Amsterdam – OCW

Profiel en prestatieafspraken Hogeschool van Amsterdam, 2012

Profiel en prestatieafspraken Hogeschool van Amsterdam – OCW, 2 mei 2012

Profile of the University of Amsterdam, 2012

Protocol van Raden van Toezicht en Colleges van Bestuur met betrekking tot de intensivering van de samenwerking tussen Hogeschool en Universiteit van Amsterdam, 2002

Rapportage project 'Inventarisatie ondersteuning HvA en UvA', 2000

Reactie CSR adviesverzoek Plan van Aanpak Fusie, februari 2002

Samen Werken aan de dienstverlening voor UvA & HvA, 2009

Samenwerking HvA/UvA met gebruikmaking rechtsvormen, 2000

Samenvattend verslag bespreking fusie Amsterdamse instellingen, 5 maart 2001

Samenvattend verslag bespreking fusie Amsterdamse instellingen, 7 mei 2001

Scheiden doet lijden, Folia november 2005

Scheiden doet lijden. Jeroen Knigge en Jacqueline van Zoggel, 2005

Studenten in- en doorstroom VU-UvA-HvA, 11 april 2016

Suggesties aangaande Plan van Aanpak intensieve samenwerking, september 2002

Tien jaar institutionele samenwerking, Arne Brentjes, 2013

Toekomstvisie bij de Instellingsplannen van de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam 2007-2010

UvA-HvA: Institutionele samenwerking, 24 juni 1997, Drukkerij Tonnaer BV, Kelpen

UvA instellingsplannen 2003-2006, 2007-2010, 2011-2014, 2015-2020

UvA jaarrekeningen 2007-2011 (vanaf 2012 zijn deze integraal opgenomen in de jaarverslagen)

UvA jaarverslagen 2007-2015

Verschuivende Allianties. Een onderzoek naar de (regionale) samenwerkingsverbanden van de Universiteit van Amsterdam. Rob Hartgers, 2016

Voortgangsrapportage. Jacqueline van Zoggel, 2006

Voorstel tot fusie tussen de Stichting Hogeschool van Amsterdam en de Stichting HES Amsterdam, 2003

Werkdocument Doorstroom Amsterdamse Hogescholen, werkgroep Linkin Pin, 2003

Wilbrink, B. (2001). Onderwijskwaliteit en fusie-intentie UvA-HvA. mei 2001.

Gebruikte literatuur

- Boer, Harry de and Vught, Frans van (2016) *Higher education governance in the Netherlands: from a Janus-head to a Trimurti*. In: Nico Cloete & Leo Goedegebuure & Ase Gornitzka & Jens Jungblut & Bjorn Stensaker (Eds.), *Pathways Through Higher Education Research: A Festschrift in honour of Peter Maassen*. Department of Education, University of Oslo, 25 - 32. ISBN 9788256970445
- Camps, Theo W.A, *Het besloten concilie der deskundigen. Een studie naar de praktijk van strategische besluitvorming en bestuurlijke informatievoorziening in Nederlandse universiteiten in de periode 1975-1990*. Proefschrift Universiteit Twente, 1995
- Code Goed Bestuur universiteiten 2013, VSNU
- Goodijk, Rienk, *Falend toezicht in semi-publieke instellingen? Zoeken naar verklaringen*. Van Gorcum, 2012
- Higher Education in Regional and City Development Amsterdam*, OECD, 2010
- Judge, Timothy A.; Bono, Joyce E.; Ilies, Remus; Gerhardt, Megan W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87(4), Aug 2002, 765-780.
- Kets de Vries, Manfred, *Ken eerst uzelf en dan pas uw team*, FD, 19 december 2015
- Kets de Vries, Manfred, *Reflections on Character and Leadership. Bringing the person back into the organization*, 2009
- Moore, Mark H., *Creating Public Value. Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1995
- Van Zoggel, J. (2005, april). Intensieve samenwerking universiteiten en hogescholen: Een onafwendbaar perspectief. *Thema, Tijdschrift voor het Hoger Onderwijs & Management* , 2 (5), pp. 11-14.

Bijlage 14 – Overzicht tabellen en grafieken

Figuur 1: Chronologisch overzicht van de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen 1993-2016

Figuur 2: Een greep uit landelijke samenwerkingsverbanden van 1998 tot 2016

Figuur 3: Verschillende instrumenten die ingezet zijn

Figuur 4: Gelijktijdige inschrijving studenten UvA en HvA (bron: jaarlijkse bekostigingsfoto's van DUO)

Figuur 5: Verdeling gelijktijdig ingeschreven studenten per faculteit (bron: jaarlijkse bekostigingsfoto's van DUO)

Figuur 6: Schakelinschrijvingen naar vooropleiding (regulier & contract) (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Figuur 7: Doorstroom na HvA-BA via schakelprogramma naar gekoppelde opleiding (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Figuur 8: Doorstroom doelgroepen na schakelprogramma in master (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Figuur 9: Instroom HvA-BA in het UvA Schakelprogramma van alle faculteiten opgeteld (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Figuur 10: Doorstroom HvA > UvA zonder einddiploma (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Figuur 11: Absolute aantallen direct doorgestroomde studenten per combinatie (bron: data CBS, bewerkt door UvA-FEB)

Figuur 12: Relatieve toename in aantal direct doorgestroomde HBO-studenten (t.o.v t-1) (bron: data CBS, bewerkt door UvA-FEB)

Figuur 13: Relatief aandeel doorstroom naar specifieke universiteit in totale directe doorstroom vanuit hogeschool (bron: data CBS, bewerkt door UvA-FEB)

Figuur 14: Percentage HBO-ers in instroom universiteit (bron: data CBS, bewerkt door UvA-FEB)

Figuur 15: Overstap vanuit UvA naar andere hoger onderwijsinstelling (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Figuur 16: Gemiddelde studieduur vanaf inschrijving op de UvA bij groep directe studenten die zich direct heeft ingeschreven in de master (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Figuur 17: Gemiddelde studieduur vanaf inschrijving op de UvA bij groep die zich na een schakeltraject in de bachelor heeft ingeschreven op master (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Figuur 18: Gemiddelde studieduur vanaf inschrijving op de UvA bij groep die op HBO eerst bachelor en master heeft behaald (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Figuur 19 Tijdlijn startjaar gemeenschappelijke diensten

Figuur 20: Interne formatieontwikkeling AC

Figuur 21: Externe formatieontwikkeling AC

Figuur 22: Benchmark AC (fte in 2015)

Figuur 23: Ontwikkeling integrale kosten AC

Figuur 24: Externe formatieontwikkeling FS

Figuur 25: Externe formatieontwikkeling FS

Figuur 26: Benchmark FS (fte in 2015)

Figuur 27: Ontwikkeling integrale kosten FS
Figuur 29: Externe formatieontwikkeling Bibliotheek
Figuur 28: Interne formatieontwikkeling
Figuur 30: Benchmark Bibliotheek (fte in 2015)
Figuur 31: Ontwikkeling Integrale kosten Bibliotheek
Figuur 32: Interne formatieontwikkeling ICTS
Figuur 33: Externe formatieontwikkeling ICTS
Figuur 34: Benchmark ICTS (fte in 2015)
Figuur 35: Ontwikkeling integrale kosten ICTS
Figuur 36: Externe formatieontwikkeling
Figuur 37: Interne formatieontwikkeling
Figuur 38: Benchmark Studentzaken (fte in 2015)
Figuur 39: Ontwikkeling integrale kosten Studenten Services

Tabel 1: Keuze voor vervolguniversiteit na afronding HvA-bachelor (bron: data UvA en HvA, bewerking Berenschot)

Tabel 2: Ontwikkeling percentage niet-westerse allochtonen in instroom WO en directe doorstroom tussen HBO en WO-onderwijs (bron: data CBS, bewerkt door UvA-FEB)

Tabel 3: aandeel niet-westerse allochtonen binnen de directe doorstroom tussen HvA en UvA (bron: data CBS, bewerkt door UvA-FEB)

Tabel 4: Aantal afgeronde promotietrajecten HvA (bron: aangeleverd door UvA en HvA)

Tabel 5: Formatie 2015 AC (in fte)

Tabel 6: Formatie FS 2015 (in fte)

Tabel 7: Formatie Bibliotheek (in fte)

Tabel 8: Formatie ICTS (in fte)

Tabel 9: Formatie Studenten Services en Studentzaken 2015 (in fte)

Bijlage 15 - Samenstelling Begeleidingscommissie UvA-HvA

Prof. dr. G. (Geert) ten Dam, Voorzitter College van Bestuur UvA en HvA, voorzitter commissie

Prof. dr. H.G. (Han) van Dissel, Decaan Faculteit Economie en Bedrijfskunde UvA

Prof. dr. J.N. (Jean) Tillie, Decaan Faculteit Management en Recht HvA

C. (Chris) Schut, Directeur Administratief Centrum UvA-HvA

Dr. B.S. (Breannán) Ó Nualláin, Voorzitter Centrale Ondernemingsraad UvA

N.M.I.D. (Naomi) Appelman, scheidend voorzitter Centrale Studentenraad UvA

A. (Alex Tess) Rutten, nieuwe voorzitter Centrale Studentenraad UvA

M. (Menno) Oldenhof, Voorzitter Centrale Medezeggenschapsraad HvA

P. (Pieter) Claeys, lid Centrale Medezeggenschapsraad HvA

Dr. A. (Arne) Brentjes, Hoofd Strategie & Informatie UvA (secretaris commissie)

Berenschot

Bijlage 16 – Samenstelling projectteam Berenschot

Drs. I.R. (Roeleke) Vunderink, managing consultant, projectleider

Drs. S.M.A.F. (Susanne) de Zwart, senior managing consultant, sectorleider onderwijs

Drs. A. (Bram) Berkhout, senior managing consultant, onderzoeksmethodologie

F. (Frank) Gortemaker MSc, senior consultant, benchmark en bedrijfsvoering

A.C.W.M. (Angela) Liebregts MSc, senior consultant, benchmark en bedrijfsvoering

H.M. (Hanna Marije) Booij MA, consultant, projectsecretaris en adviseur hoger onderwijs

Prof. dr. Th.W.A.(Theo) Camps, bestuursvoorzitter Berenschot, hoogleraar governance

W.A. (Wieteke) Smit BSc, stagiair

ing. M.R.L. (Martijn) Lemmens, stagiair

Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40
3526 KS Utrecht
T +31 (0)30 291 69 16
E contact@berenschot.nl
www.berenschot.nl

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al bijna 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot is aangesloten bij de E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.