

OPDRACHT EVALUATIE SAMENWERKING UvA-HvA

(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 recapitulieren 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 en institutionele samenwerking.

Dit onderdeel van de opdracht wordt uitgevoerd door analyse van documenten (in samenwerking met een klein team van UvA en HvA medewerkers), 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 door een goede gebruikmaking van de HBO-minor en de academische routes in het HBO. 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/ market combinaties van hoog niveau door het aanscherpen van het opleidingsaanbod 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 ontwikkelen van masters die passen bij de karakteristieken van beide instellingen..
- iii. Het (gezamenlijk) opzetten van post-wo en post-hbo bijscholingstrajecten.

Onderzoek:

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

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

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 scope en/of kwaliteitsverbeteringen door het bundelen van krachten op het gebied van onderwijs- en studentenvoorzieningen met als doel het dienstenaanbod te verrijken en middelen vrij te maken voor het primaire proces.

- Bijvoorbeeld de gedeelde voorzieningen: Bibliotheek, USC, CREA, Folia, locaties/zalen en Student Services.

b. Het realiseren van economies of scale en/of kwaliteitsverbeteringen in de ondersteunende functies.

- Bijvoorbeeld de ondersteunende diensten: het Administratief Centrum, Facility Services, Bureau Nieuwbouw/Huisvestingsontwikkeling, BKT en ICTS, en stafonderdelen zoals DIV en P&O Advies die voor beide instellingen werken.

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 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 bevestigd kan worden. Daarmee kan worden onderzocht of de kruisstromen van studenten tussen UvA en HvA anders zijn dan tussen andere combinaties van 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, opleidingsdirecteuren of -managers, 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. Daarmee wordt geëvalueerd hoe de studenten en medewerkers de samenwerking ervaren: welke voordelen zien zij in termen van kwaliteit of efficiëntie, hoe is het draagvlak onder de studenten en medewerkers? Hoe ervaren de medewerkers de maatregelen die er zijn genomen om de samenwerking te faciliteren, te stimuleren en hen te motiveren om samen te werken? Welke potentiële voordelen zien zij?

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 (zowel in de Amsterdamse regio als elders).

- (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? (Gezamenlijk gesubsidieerde voorzieningen zoals CREA, Folia of USC kunnen hier buiten beschouwing blijven).**

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 instellingen hebben daarmee ook kunnen profiteren van vormen van dienstverlening die bij de andere instelling al 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. Voor de bestuurlijke conclusie of en hoe de samenwerking in enigerlei vorm gecontinueerd zou moeten worden, 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, flexibilisering, studiesucces, en de uitbouw van het praktijkgericht onderzoek, als partner van de stad en het werkveld centraal. Deze verschillen in primaire strategische oriëntatie zijn het gevolg van een ander (onderliggend) probleemcomplex en leiden tot gedeeltelijk 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 daarom 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 internationale positionering en anderzijds de Amsterdamse context een (primair O&O-inhoudelijke) 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 relevante stakeholders en materiedeskundigen. 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.

Het College van Bestuur zal 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 en het gewenste toezichtsmodel van UvA en HvA en deze conclusies afstemmen met de interne gremia en de Raden van Toezicht.