

Een research naar een mogelijke fusie tussen de **UvA** en de **VU**



De bestuurscultuur van de AFS

Bestuur en Beheer
Organisatie: Analyse en Ontwikkeling
BSc Informatiekunde 2016-2017

Lucas Berkvens	11000996
Jessy Bosman	11056045
Vincent Damen	11034734
Rens Gingnagel	11032200

Abstract

Om een toonaangevende science faculteiten in Europa te creëren, de Amsterdam Faculty of Science (AFS), willen de Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Vrije Universiteit (VU) de opleidingen informatiewetenschappen fuseren. In het huidige beleid nemen de colleges van bestuur van de UvA en VU de besluiten voor de AFS. Hier is echter het probleem dat de AFS zelf weinig inspraak heeft op de oplossingen. Om dit te voorkomen wordt geadviseerd de colleges van bestuur UvA-VU een meer sturende rol te geven en de AFS zelf de oplossingen zo te laten vormgeven dat ze aansluiten bij de cultuur van de AFS. Hierbij houden de colleges van bestuur zelf het recht om de oplossingen goed- of af te keuren. In het geval dat hier niet onderling wordt uitgekomen wordt een arbitrage partij ingeschakeld die de argumenten meeneemt en een definitief besluit neemt. Op deze manier blijft de continuïteit in de probleemoplossingen gewaarborgd. Met contingency planning worden eventuele problemen hiermee verder uitgelicht.

Keywords:

Amsterdam Faculty of Science, Universiteit van Amsterdam, Vrije Universiteit, Bestuur, Cultuur, Fusie, Contingency Planning

Inleiding

De Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Vrije Universiteit (VU) hebben het plan de informatiewetenschappen van beide universiteiten samen te brengen onder de Amsterdam Faculty of Science, om zo beter onderwijs en onderzoek te realiseren. Om dit goed te laten verlopen moet er rekening worden gehouden met de verschillende culturen van de UvA en VU. Hieronder ook de verschillen in bestuurscultuur. Het probleem dat ontstaat is dat bij het samenbrengen van de verschillende universiteiten de beide colleges van bestuur evenveel macht willen houden. De vraag die hieruit ontstaat is: “Hoe kunnen de bestuursculturen van de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit zo goed mogelijk worden geïntegreerd in de Amsterdam Faculty of Science?”.

Probleemanalyse

Doelen AFS

De Amsterdam Faculty of Science heeft als hoofddoel om een van de meest toonaangevende science faculteiten van Europa te worden. Dit hoofddoel valt onder te verdelen in het verbeteren van onderzoek dat gedaan wordt en het verbeteren van het gegeven onderwijs. Deze twee categorieën zijn weer opgedeeld in kleinere meetbare doelen. Deze meetbare doelen worden later in dit verslag beschreven.

Het voorstel rondom de Amsterdam Faculty of Science (AFS) is ontstaan vanuit de colleges van bestuur van de Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Vrije Universiteit (VU), met als doel de verbetering van onderzoek en onderwijs.

Hoe passen de doelen bij de missie van deze partijen

Het college van bestuur heeft de algemene leiding over de universiteit. Naast het leiden van de dagelijkse gang van zaken is het ook de taak van het college van bestuur om waar mogelijk de bedrijfsvoering van de universiteit te verbeteren. Met de Amsterdam Faculty of Science probeert het college van bestuur de kwaliteit van het onderzoek en onderwijs te verbeteren. Mits succesvol uitgevoerd sluit de oprichting van de AFS dus naadloos aan op de missie van het college van bestuur. Zie ter ondersteuning dit citaat van de website van de VU (Vu.nl, 2017a): “Er is aanleiding om samen op te trekken als dit meerwaarde oplevert voor het onderwijs en onderzoek – bijvoorbeeld om kleine opleidingen te behouden, nieuwe te kunnen beginnen, kwaliteit te verbeteren, faciliteiten te kunnen bieden of samenwerkingsverbanden

aan te kunnen gaan met (inter)nationale bedrijven, de lokale of regionale overheid, buitenlandse onderzoeksinstituten en -fondsen en andere instellingen voor hoger onderwijs.”

Sinds september 2013 vergaderen de colleges van de VU en de UvA elke twee weken gezamenlijk. Ten aanzien van de samenwerkingsverbanden worden de wettelijke taken van het college van bestuur door de colleges van bestuur van beide instellingen gezamenlijk in eenparigheid uitgeoefend. Hierdoor zal verdeeldheid over besluiten worden ingeperkt.

Voorgestelde acties ten aanzien van het bestuur

Voor het bestuur van de AFS zijn een aantal voorstellen vanuit de UvA en de VU gekomen (Bestuurlijke afweging besluit AFS, 2013). Ten eerste wil men een gezamenlijke decaan aanstellen voor de gedeelde AFS. Deze legt verantwoording af aan de gezamenlijke colleges van bestuur op een wijze die zoveel mogelijk aansluit bij de planning & control cyclus van beide instellingen. Ook stellen de colleges van bestuur samen het jaarplan op en leggen ze de begroting vast. Bij meningsverschillen tussen de UvA en VU lossen de colleges van bestuur van beide partijen het conflict gezamenlijk op.

De raden van toezicht van de UvA en de VU houden toezicht op de colleges van bestuur van UvA en VU en daarmee ook op hun handelen jegens de AFS.

De decaan overlegt maandelijks met het college van bestuur. Een memo vanuit UvA en VU vermeldt het volgende het beheersinstrumentarium (memo due diligence uva en vu in het kader van afs, 2013):

“De VU en de UvA willen zeker stellen dat AFS beschikt over een zodanig beheersinstrumentarium dat AFS zowel financieel als manageriaal in control is. Het gaat om een totaalset aan instrumenten waarmee in voldoende mate zekerheid bestaat voor betrouwbare financiële en niet-financiële informatie, rechtmatige verkrijging en besteding van middelen en efficiënte en doelmatige operationele processen.”

Meetbare effecten

De verwachting is dat er door de samenwerking bepaalde verbeteringen ten aanzien van onderwijs en onderzoek zullen ontstaan. Bij de volgende punten verwacht men meetbare verbeteringen te kunnen vinden, als de samenwerking daadwerkelijk doorgezet zal worden: De verbetering in onderzoek en de kwaliteit van onderzoek zal leiden tot een toename in financiering, mogelijkheden tot valorisatie, toename van de efficiëntie met materiaal en middelen en een toename in publicaties (Plan AFS in hoofdlijnen, 2013). Daarnaast zullen er verbeteringen plaatsvinden in het onderwijs. Er komt een groter aanbod bacheloropleidingen bètawetenschappen, flexibeler onderwijs, meer internationaal onderwijs en er ontstaat een unieke constellatie van academie, ziekenhuizen en onderzoekscentra (Plan AFS in hoofdlijnen, 2013).

Probleemgebied focus

In de AFS casus mag niet gesproken worden over een fusie. Het gaat hier niet om de fusie van twee gehele bedrijven maar van twee faculteiten. Een faculteit is echter ook een organisatie, door deze constatering is het wel mogelijk om literatuur over fusies te vergelijken met de casus. Het knelpunt, waar in dit verslag

gefocusd op zal worden binnen de fusie, is de bedrijfscultuur. Bij fusies van organisaties uit dezelfde branche gaan bedrijfsculturen zelfs niet altijd goed samen (Bligh, 2006).

Een bedrijfscultuur bestaat uit diverse aspecten, zoals geschreven en ongeschreven. Gedragsregels binnen een organisatie bestaan uit geschreven en ongeschreven regels. Deze gedragsregels komen bij een fusie tegenover elkaar te staan en daar moeten de organisaties rekening mee houden. Zo wordt in de ene organisatie een onderlinge afspraak als bindend gezien, terwijl dit niet zo is in de andere organisatie.

Er zijn echter ook een aantal handvatten om dit proces zo soepel mogelijk te laten verlopen (Batelaan & van Essen, 2000). Batelaan en van Essen beschrijven dat het doel centraal gesteld moet worden. De twee partijen, UvA en VU, hebben een aantal motieven om samen te gaan. Om de fusie goed te laten verlopen zijn beide partijen erbij gebaat om elkaars cultuur te respecteren. De beste aanpak hiervoor is om te kijken waar deze culturen botsen en een combinatie te maken van de overeenkomende karakteristieken. Op punten waar de culturen botsen, zal of een nieuwe cultuur gecreëerd worden of zal de context aangepast moeten worden, zodat de culturen wel overeenkomen. De organisaties moeten bij een fusie voor elkaar openstaan en elkaars cultuurverschillen proberen op te lossen en ook zichzelf durven aan te passen om de samenwerking goed te laten verlopen.

Een belangrijke concrete uiting van cultuur binnen een organisatie is de missie of zogenaamde mission statement. De eerste paragraaf van de missie van de UvA vermeld (Uva.nl, 2016):

“Wij verzorgen academisch onderwijs voor de voorhoede van morgen, verrichten baanbrekend (fundamenteel) wetenschappelijk onderzoek en vertalen deze kennis naar relevante maatschappelijke toepassingen.” De missie beschrijving van de VU vermeldt het volgende (Vu.nl, 2017b): “De komende jaren besteedt de VU bijzondere aandacht aan het versterken van de band tussen wetenschap en de samenleving.”

Hier valt op dat de focus van de VU veel meer ligt op onderzoek en dat de focus van de UvA vooral onderwijs gestuurd is. Dit is een voorbeeld waar we zeer waarschijnlijk een verschil in cultuur en focus gaan zien. Doordat het doel van de universiteiten net iets anders ligt zal ook de interne bedrijfscultuur hierop zijn aangepast. Het is belangrijk dat in de nieuwe organisatie AFS een duidelijk gezamenlijk doel wordt opgesteld en dat de organisatiecultuur naar aanleiding van dit doel wordt opgesteld, in plaats van dat de verschillende doelen worden nagestreefd.

Een probleem bij de samenwerking tussen de UvA en de VU kan ontstaan door verschillen in cultuur van beide organisaties. Door te kijken naar de Onderwijs- en Examenregeling (OER) (Feweb.vu.nl, 2017; Student.UvA.nl, 2017) van beide instellingen kunnen al een aantal verschillen gezien worden. Bij de VU is het bijvoorbeeld zo dat studenten die sommige Nederlandstalige bacheloropleiding willen volgen een taaltoets moeten doen voordat ze aan de opleiding kunnen beginnen, bij een onvoldoende moet de leerling een bijspijker cursus Nederlands volgen. Een ander voorbeeld van de verschillen tussen de examenreglementen is het feit dat VU studenten zich moeten inschrijven voor

(her)tentamens. Bij UvA studenten wordt dit automatisch geregeld.

Hoofdvraag

Met deze informatie kunnen een aantal vragen rijzen waarmee onderzocht kan worden of de samenwerking tussen de UvA en de VU ten aanzien van bestuur en bedrijfscultuur problemen met zich meebrengt, en hoe deze problemen opgelost zouden kunnen worden. De hoofdvraag luidt:

“Hoe kunnen de bestuursculturen van de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit zo goed mogelijk worden geïntegreerd in de Amsterdam Faculty of Science?”

Organisatiestructuur, Oorzaken & Invloeden Cultuurverandering

Het is van belang voor beide organisaties om cultuurveranderingen die kunnen ontstaan, zo goed mogelijk op te lossen. Elke organisatie heeft een eigen bedrijfscultuur en deze zijn van nature lastig te definiëren voor externe partijen. Zo zijn de onzichtbare normen en waarden binnen de aparte organisaties moeilijk te combineren met elkaar. Om de samenkomst van de culturen goed te laten verlopen is er een sterke ‘*cultural leadership*’, die de veranderingen stuurt en beïnvloedt (Blight, 2006).

De cultuurverschillen in de bestuurstak zijn hier een belangrijk onderdeel van. Door de verschillende culturen en meningen ontstaat het probleem dat gezamenlijk problemen oplossen wordt gehinderd. Volgens Blight (2006) zijn verschillende manieren om deze integratie van besturen in goede banen te leiden: Ten eerste moeten beide partijen erkennen dat er verschillen zijn in hoe er wordt bestuurd. Vervolgens kunnen deze verschillen worden verkleind door gezamenlijk de contrasten te bekijken en oplossingen voor deze contrasten te vinden. Hierbij is het van belang dat er wordt gewerkt vanuit de gedachtegang dat UvA en VU als één partij te werk gaan en niet als twee aparte partijen. Alleen zo zal de mogelijkheid ontstaan om een nieuwe cultuur te creëren voor de AFS.

Daarnaast moeten er uitgangspunten en realistische verwachtingen worden gecreëerd. De UvA en VU moeten duidelijk maken welke kansen deze fusie heeft en welke uitdagingen hiervoor moeten worden overwonnen.

De problemen moeten in kaart worden gebracht en actief worden opgelost.

Volgens de besluiten over AFS (bestuurlijke afwegingen besluit AFS, 2013) zijn de kansen die de fusie biedt onder andere dat: meer bèta talenten naar Amsterdam worden getrokken, meer aantrekkingskracht is voor buitenlandse studenten, de reputaties van de beiden instanties stijgen, een hogere kwaliteit in onderwijs en onderzoek behaald kan worden door een groter aantal docenten en leerlingen.

Een mogelijke uitdaging, waar de instantie tegenaan kunnen lopen, is dat een deel van de studenten en docenten meer negatieve dan positieve punten ziet in de fusie. Betrokken partijen in een fusie vertonen vaak een starre houding en bieden weerstand tegen verandering, want stabiliteit brengt rust (Kuipers et al., 2014). Het is van belang dat er “*beweging*” komt in de organisatie. De partijen van de organisatie moeten gewillig willen veranderen en om dit te sturen moet er genoeg tegenover staan om de verandering van start te laten gaan. Als de eerste stap voor verandering is gezet zal de rest met minder weerstand verlopen (Blight, 2006).

Om deze eerste stap voor verandering te bewerkstelligen is het noodzakelijk om rolmodellen te creëren, die als het ware het goede voorbeeld stellen (Blight, 2006). Het is nu het geval dat de UvA en VU voorstellen om een nieuwe instantie te creëren, maar hierbij zelf de macht in handen willen houden. Daarbij willen de partijen zelf de sturing houden, in plaats van zich aan te passen zodat er een bestuur met één visie ontstaat. In tegenstelling hierop moeten de colleges van bestuur van UvA en VU juist de eerste stap

zetten in het veranderingstraject door te laten zien dat ze zich willen aanpassen om de verandering goed te laten verlopen. Dit laat zien dat de UvA en VU bereid zijn macht op te offeren om een goede oplossing te vinden. Zo wordt duidelijk voor medewerkers en studenten dat de CvB's achter het idee staan en erin vertrouwen.

Beleidsplan

Om tot een oplossing te kunnen komen voor de mogelijke wrijving tussen de twee instanties, is het handig om te kijken waardoor wrijving binnen een instantie zelf ontstaat. Om dit overzichtelijk te kunnen omschrijven, zal dit met behulp van bijlage 1 worden gedaan. Hierin staan een aantal factoren die positieve of juist negatieve invloed uitoefent op andere elementen. In het midden staat de uniforme cultuur.

Dit is een cultuur die nu van toepassing is binnen de instanties. Deze cultuur heeft een positief effect op de tevredenheid van docenten. Docenten hebben baat bij een vertrouwde en stabiele omgeving. Een hogere tevredenheid van docenten heeft positieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs. Logischerwijs heeft de hogere kwaliteit van het onderwijs positieve invloed op het aantal studenten. Dit leidt dan weer tot meer inkomsten, wat weer zal leiden tot meer besteding aan de kwaliteit van het onderwijs. Naast meer inkomsten kan een hogere aantal studenten als een gevaar voor de uniformiteit van een cultuur gelden. Dit is te verklaren met het idee dat hoe groter een organisatie, des te meer verschillen er komen tussen medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn verschillende soorten contracten, verschillen in arbeidsovereenkomsten, budgetverschillen of speciale

regelingen voor sommige individuen.

Een uniforme cultuur leidt niet overigens niet alleen tot een hogere tevredenheid van docenten maar ook voor een strakker beleid binnen de organisatie. Dit leidt vervolgens dan weer tot een hogere kwaliteit van het onderwijs.

Tot slot spelen externe invloeden een rol bij potentiële wrijving binnen een instantie, dit is te verklaren met het gegeven dat een instantie zich moet aanpassen om te overleven in een veranderend milieu (Beer, 1984). Externe invloeden hebben een positieve effect op het aantal veranderingen binnen een organisatie en een negatief effect op de uniforme cultuur, omdat deze zich moet aanpassen aan de externe invloeden. Veranderingen binnen een instantie kunnen leiden tot ontevreden docenten, met het gevolg dat de hele instantie negatieve gevolgen kan ondervinden (Batelaar, 2000). Ook vormen veranderingen een bedreiging voor de uniforme cultuur. Een aanpassing binnen cultuur kan leiden tot onrust in dezelfde cultuur. Het negatieve effect wat externe invloeden kunnen uitoefenen op een instantie is te verklaren doordat een plotselinge verandering in het milieu van de instantie kan leiden tot onrust en twijfels over het huidige uniforme cultuur binnen een instantie.

Om de eerder beschreven negatieve invloeden zoveel mogelijk buiten te sluiten, is het noodzakelijk om een beleidsplan te creëren voor besluitvorming binnen de AFS omtrent cultuurverschillen. Dit beleidsplan zal het bestuur van de AFS het makkelijker moeten maken om cultuurverschillen op de juiste manier aan te kunnen pakken. Het beleidsplan zal bestaan uit twee voorwaarden, ten eerste zal elke over-

eenkomende culturele overeenkomst worden overgenomen. Ten tweede als een cultuurverschil geconstateerd wordt, zal het bestuur niet één van de culturen overnemen, maar een eigen oplossing hiervoor vinden. Op deze manier zal het wij versus zij gevoel binnen de AFS worden weggenomen.

Om het wij versus zij gevoel nog meer weg te nemen en hierdoor mogelijke conflicten op te lossen, zullen diverse evenementen, lezingen en andere activiteiten worden georganiseerd om een groepsgevoel te creëren binnen de AFS. Dit zal noodzakelijk zijn, omdat vanuit zowel de UvA als de VU vaak met elkaar vergeleken wordt. Dit gedrag van een organisatie kan hebben geleid tot een vijandig gevoel naar elkaar toe. Met de voorgestelde oplossing zou dit probleem ingeperkt kunnen worden, om zo als eenheid te functioneren.

Advies

Op dit moment heeft de Amsterdam Faculty of Science weinig invloed op probleemoplossingen. Als er problemen worden gevonden bij de AFS wordt dit doorgegeven aan de colleges van bestuur van UvA en VU. Deze gaan vervolgens met elkaar in overleg om een oplossing te vinden voor de problemen van de AFS, waarbij beide partijen een akkoord moeten geven. Deze oplossingen worden doorgevoerd in de AFS, zonder verdere tussenkomst van de AFS zelf (Bijlage 2).

Het probleem wat hierbij ontstaat is dat de AFS zelf weinig invloed heeft op de beslissingen die worden genomen binnen de AFS. De AFS kan problemen aangeven, maar is vervolgens afhankelijk van de UvA en VU om een oplossing te

vinden. Deze oplossing wordt vervolgens uitgevoerd in de AFS, zonder verdere tussenkomst van de AFS. Omdat de AFS weinig macht heeft ten opzichte van de colleges van bestuur ontstaat er een overkoepelend orgaan van UvA-VU, terwijl er juist een nieuwe machtspositie moet ontstaan voor de AFS om daadwerkelijk een onafhankelijke instelling te creëren.

Daarnaast zorgt deze situatie voor dat beslissingen en beleid minder snel kunnen worden doorgevoerd. Op dit moment moet iedere oplossing worden goedgekeurd door de UvA en de VU. Ook kan de besluitvorming in een loop terecht komen waarbij de oplossing constant tussen de UvA en VU heen en weer geschoven wordt. Juist binnen een dynamische situatie zoals een nieuwe faculteit is het belangrijk om snel te kunnen handelen.

Verbeteringen aan UML

In de nieuwe manier van decision making hebben de colleges van bestuur van de respectievelijke organisaties andere mogelijkheden gekregen om invloed uit te oefenen. Met deze wijziging wordt de onafhankelijkheid van de AFS verhoogd. De AFS krijgt in dit activity diagram een leidende rol voor het creëren van oplossingen (Bijlage 3).

Het proces zal als volgt plaatsvinden: het AFS zal problemen vinden en hiervoor een oplossing formuleren. Vervolgens zullen de colleges van bestuur van de UvA en de VU beide een oordeel geven over de voorgestelde oplossing. Het oordeel kan goedkeurend of afkeurend zijn. Als de voorgestelde oplossing door minstens één van beide wordt afgewezen, zal AFS zijn oplossing moeten aanpassen, aan de hand

van aangereikte feedback van beide organisaties. De voorgestelde oplossing wordt vervolgens weer voorgelegd aan de CvB van de universiteiten. Als de oplossing dan wederom wordt afgekeurd zal de oplossing nog maximaal twee keer worden aangepast. Na drie afwijzingen zal een onafhankelijke partij worden ingeschakeld. Deze onafhankelijke partij zal alle betrokken partijen spreken en hierdoor alle wensen en eisen samen proberen te voegen om tot een middenweg te komen die past binnen de AFS. De oplossing die de onafhankelijke partij aanbiedt zal bindend zijn. Op deze manier wordt een oplossing gecreëerd die invloeden bevat van alle betrokken partijen. Een onafhankelijke partij kan ervoor zorgen dat in het geval van een fusie de belangen van beide aandeelhouders worden gerespecteerd (Brewer et al., 2000).

Door meer van de besluitvormende macht bij de AFS zelf te leggen in plaats van bij de UvA en de VU zorgen we voor een aantal dingen. Allereerst wordt het besluitvormingsproces sneller. Op het moment dat er minder partijen aan tafel zitten bij de besluitvorming kunnen oplossingen sneller worden vormgegeven.

Praktische uitzonderingen UML

In de praktijk zal niet elk probleem kunnen worden opgelost met behulp van simpelweg de invoering van een arbitrage partij. Deze oplossingen worden niet weergegeven in de globale oplossing van het UML, omdat deze problemen een unieke aanpak vereisen.

Een voorbeeld hiervan zijn de arbeidsovereenkomsten die verschillen tussen de medewerkers van UvA en VU. Doordat de medewerkers arbeidsovereenkomsten hebben getekend

die voor hen voordelig zijn zijn deze niet snel geneigd om dit te willen aanpassen als het nadelig uitpakt. Deze beslissing kan onmogelijk alleen door de colleges van bestuur worden genomen, omdat de werknemers er mogelijk niet mee akkoord gaan. In deze situatie kan er gezamenlijk worden gekeken naar de problemen en oplossingen. Een Docentencommissie van beide instanties krijgt inspraak, samen met de colleges van bestuur, bij de arbitrage partij. Met dit soort complexe problemen is het dan belangrijk dat de arbitrage partij alle betrokken partijen aanhoort en in overleg een plan kan maken. Zo kunnen er compromissen worden gesloten tussen de betrokken partijen in plaats van dat er zonder instemming kan worden gehandeld.

Onderbouwende literatuur

De hierboven beschreven situatie lijkt veel op de manier waarop partijen gebruik maken van arbitrage of een bindend advies. Bij arbitrage wordt een geschil tussen twee partijen onderworpen aan een onafhankelijke partij, die vervolgens met een bindend advies komt wat door beide partijen moet worden aangehouden (Brenninkmeijer et. al., 2002). Een citaat uit de tekst “Arbitrage heeft een ontlastend effect door als stok achter de deur te fungeren, zodat partijen eerst proberen via onderhandeling uit het geschil te komen” onderbouwt ook onze keuze om een onafhankelijke partij een bindende oplossing te laten bedenken, nadat de twee andere partijen er niet samen uit konden komen. Dit zorgt er namelijk voor dat beide partijen sneller geneigd zullen zijn samen tot een oplossing te komen, zodat ze niet de kans kwijtraken om zelf invloed te hebben op de oplossing.

Haalbaarheid van het organisatie verandertraject in termen van politiek, cultuur en macht

Uiteraard moet bij ieder organisatie-verandertraject ook de politiek, cultuur en macht uit de praktijk mee genomen worden. Wanneer je een plan zoals hierboven uitschrijft in de vorm van een UML komen deze zaken niet automatisch naar voren. Daarom zetten we deze praktische punten hier uiteen.

In het door ons voorgestelde model verplaatsen we in feite een gedeelte van de macht van de UvA en de VU naar de AFS. Dit gebeurt door het verplaatsen van de besluitvormende macht naar de AFS. Waarschijnlijk zullen beide partijen dit in eerste instantie niet leuk vinden maar wij denken dat de beide partijen hier uiteindelijk belang bij hebben doordat de AFS er beter van wordt. Met dit inzicht in gedachte denken we dat de oplossing ook voor de UvA en de VU haalbaar is. Door deze besluitvormende macht te verplaatsen naar één partij (de AFS) in plaats van twee partijen (de UvA en de VU) proberen we veel interne politiek te voorkomen. Over het algemeen zorgt dit namelijk voor een minder efficiënte bedrijfsvoering.

Met deze maatregel versterken we ook de cultuur van de AFS. Dit gebeurt op een aantal manieren. Met ons organisatie-verandertraject proberen we van de AFS een meer onafhankelijk orgaan te maken. Dit betekent dat er in de dagelijkse gang van zaken minder inmenging van buiten nodig is en dat de organisatie meer eigen verantwoordelijkheid draagt. Dit zorgt voor een sterkere gezamenlijke identiteit. We hopen dat binnen de organisatie het idee van de UvA en de VU vervaagt en er onder de

noemer van de AFS een gezamenlijke identiteit ontstaat. Deze sterkere gezamenlijke identiteit zorgt wederom voor een productievere organisatie. Daarom denken we dat de UvA en VU hier achter zullen staan. Hierbij is het echter wel belangrijk dat er opgelet wordt dat beide organisaties niet stiekem alsnog inmenging zoeken. De angst van beide partijen is dat de AFS te veel door de andere partij wordt gekleurd. Hier moeten duidelijke afspraken over gemaakt worden. Alleen zo kan er op een optimale manier een nieuwe cultuur gecreëerd worden.

Oplossingsanalyse en Contingency Planning

Beleidsveld Analyse

Met een beleidsveld analyse worden de bijkomende factoren bepaald. In de analyse komen een aantal actoren voor:

UvA board

- De UvA is geïnteresseerd in het verschaffen van goed onderwijs en onderzoek op de UvA. Uiteindelijk wil het graag de beste universiteit van Nederland zijn. Het probeert dit doel ook via de AFS te bereiken.
- Probleem: door andere manieren van werken en cultuur kunnen er meningsverschillen zijn met de VU op het gebied van de AFS. De UvA wil dat de AFS zoveel mogelijk op hun manier opereert en dat de UvA zoveel mogelijk macht behoud. Daarnaast staat de UvA er binnen de Informatiewetenschappen op dit moment qua rankings en leerlingenaantallen beter voor dan de VU. Dit neemt voor de UvA het risico met zich mee dat de UvA door de VU naar beneden getrokken wordt. We verwachten hier een botsing van culturen te zien.
- De factoren die voornamelijk een rol spelen bij deze probleem dynamiek zijn: de houding van medewerkers en studenten, de houding van de VU, de aard van de verschillen tussen de UvA en de VU en de houding van de onafhankelijke commissie en de houding van het AFS bestuur.

VU board

- De VU is geïnteresseerd in het verschaffen van goed onderwijs en onderzoek op de VU. Uiteindelijk wil het graag de beste universiteit van Nederland zijn. Men probeert dit doel ook via de AFS te bereiken. De VU heeft daarnaast veel te winnen bij de samenwerking met de UvA. De VU kan meeliften op de betere positie van de UvA op het gebied van leerlingenaantallen en onderzoek.
- Probleem: door andere manieren van werken en cultuur kunnen er meningsverschillen zijn met de UvA op het gebied van de AFS. Waarschijnlijk wil de VU dat het zoveel mogelijk op hun manier gaat en dat de VU zoveel mogelijk macht behoud. We verwachten hier een botsing van culturen te zien.
- De factoren die voornamelijk een rol spelen bij deze probleem dynamiek zijn: houding van medewerkers en studenten, houding van de UvA, aard van de verschillen tussen de UvA en de VU en de houding van de onafhankelijke commissie.

AFS Bestuur

- Het bestuur van de AFS is geïnteresseerd in het zo goed mogelijk voltooien van hun missie van het aansturen van de AFS. Denk hierbij aan het zo goed mogelijk verschaffen van onderwijs en onderzoek binnen het vakgebied. Daarnaast probeert het bestuur van de AFS er voor te zorgen dat er zo min mogelijk strijd is tussen de UvA en de VU. Dit maakt het leven van het bestuur een stuk makkelijker. Wanneer er een constante strijd bestaat tussen de UvA en de VU en ze

daardoor alle voorstellen van de AFS afwijken dan wordt het besluitvormingsproces erg traag.

- Problemen: de AFS zal in de praktijk in veel situaties moeten bemiddelen tussen de UvA en de VU terwijl dit eigenlijk niet tot haar kern takenpakket behoort. Daarnaast is de AFS geen compleet onafhankelijke organisatie. Het is een zogenaamde joint venture tussen twee partijen die op een bepaalde manier in competitie zijn. Dit zal voor veel interne conflicten zorgen.

Onafhankelijke commissie

- Geïnteresseerd in het maken van optimale besluiten waarbij beide partijen zo blij mogelijk zijn. Daarnaast moeten de besluiten in lijn zijn met de guidelines die van tevoren zijn opgesteld.

Actoren die minder directe invloed hebben in onze invalshoek maar indirect wel erg veel macht hebben:

Studenten

- Voeren druk uit op betrekkelijk de UvA, VU en de AFS

Docenten

- Voeren druk uit op betrekkelijk de UvA, VU en de AFS

Overheid

- Zijn verantwoordelijk voor de geldkraan en hebben zo stevige invloed

Social Influences

In onze invalshoek, de besluitvorming, vindt er een hoop politiek en macht plaats. Dit betekent dat er ook veel sociale invloed tussen de actoren wordt uitgevoerd. Een deel van deze invloed vindt direct plaats. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de houding van beide partijen tijdens onderhandelingen. Een ander gedeelte van de sociale invloed vindt indirect plaats. Denk hierbij bijvoorbeeld aan invloed die wordt uitgeoefend op het bestuur van de AFS waardoor de andere universiteit indirect beïnvloed wordt. Deze zaken zorgen voor een web van politieke strijd en machtsuitoefeningen.

Arena besluitvorming AFS

De grotere arena is de Amsterdamse universiteits wereld. Hierbinnen wordt er bij deze casus gewerkt aan de AFS. Bij onze invalshoek valt de arena te definiëren als de besluitvorming binnen de AFS. Daarbij zijn de actoren betrokken zoals hierboven beschreven. De belangrijkste actoren zijn hier echter de UvA board, de VU board, de samen te stellen onafhankelijke commissie en het bestuur van de AFS.

Mogelijke interventies

1. Zoals duidelijk wordt uit de bovenstaande argumenten arena (Bijlage 4) hebben veel factoren invloed op elkaar. Op het moment dat er door de UvA sterk in eigen belang handelt, wordt de VU gedwongen om dit ook te doen. Hierop volgend moet de UvA ook zijn druk weer verhogen. We noemen dit fenomeen een positieve feedback loop. We hebben hier te maken met een situatie die lijkt op het welbekende prisoners dilemma. De beste situatie is als beide partijen rustig aan doen. Het risico om achter te

blijven als de andere partij dit niet doet is echter erg groot. Daarom ontstaat de situatie snel dat beide partijen zich agressief en in eigen belang opstellen. Een mogelijke interventie is om met een derde partij, zoals bijvoorbeeld het AFS bestuur, samen te komen en hierbij te laten zien dat het in de interesse van beide partijen is om gezamenlijk te besluiten. Dit zorgt ervoor dat de resultaten van de AFS en dus van de UvA en de VU beter worden. Dit kan echter alleen als beide partijen dit tegelijk besluiten. Anders wordt de ander geforceerd mee te doen in agressie bij onderhandelingen.

2. Duidelijk vastleggen dat de commissie echt onafhankelijk is. Of in ieder geval evenveel invloed van de UvA en de VU mocht dat nodig zijn. Dit zorgt voor minder spanning bij de besluitvorming tussen de UvA en de VU.

Beleids-effect analyse

Bij de mogelijke fusie tussen UvA, VU en AFS, liggen diverse systems dynamics (Braun, 2002) ten grondslag, waaronder:

Escalation

Één van de dynamics is Escalation, het ontstaan van concurrerende afdelingen binnen een organisatie. Deze dynamiek kan ontstaan als de ene stakeholder de ander stakeholder als bedreiging ziet. Dit kan leiden tot een vicieuze cirkel, waarin beide stakeholders elkaar dood zullen concurreren. Deze dynamic is een serieus risico wat de AFS kan laten mislukken. Als de VU en UvA niet bereid zijn om samen een nieuwe weg in te slaan, maar tegen elkaar zullen strijden voor haar eigen gelijk, zullen ze de AFS kapot concurreren door een onwerkbaar situatie te creëren. Binnen de AFS zou er een tweesplitsing kunnen ontstaan tussen UvA en VU personeel. Dit risico kan op een aantal manieren worden ingeperkt. Als eerste zal er een werkbaar relatie tussen VU en UvA personeel gerealiseerd worden, vervolgens zal er een gezamenlijk doel vastgesteld moeten worden. Dit doel moet ervoor zorgen dat de twee instanties elkaar moeten opzoeken. Een andere preventieve maatregel is het weghalen van elk mogelijk verschil tussen UvA en VU afdelingen binnen de AFS. Dit kan radicaal door bijvoorbeeld alle cultuurverschillen niet op te lossen door één van de bestaande werkwijzen over te nemen, maar een niet gebruikte methode in te voeren. Op deze manier zitten UvA en VU op hetzelfde niveau.

De invoering van een arbitrage systeem bij besluitvorming van de AFS kan het Escalation-effect versterken. Doordat er een onafhankelijke partij komt zal het gevoel van winnen

en verliezen misschien nog meer aangewakkerd worden. Dit is dan ook een negatief bijwerking van de voorgestelde oplossing. Als dit gevoel begint te ontstaan binnen de instanties, zal de AFS gedoemd zijn te mislukken, mede omdat er op dit moment binnen het personeel al een “wij versus zij” gevoel heerst.

Fixes that fail

Een andere system dynamic die van toepassing is op de huidige bestuurswijze van de AFS heet “Fixes that fail”. Deze dynamic betekent dat er een oplossing wordt bedacht die op korte termijn effectief is, maar waarbij de negatieve effecten later zichtbaar worden. Hierdoor is de oplossing op de lange termijn geen goede probleemoplossing. In het geval van de huidige situatie van de AFS is dit ook een probleem. Doordat de colleges van bestuur van UvA - VU nu de oplossingsrichting bepalen is het mogelijk dat de oplossingen die hieruit voorkomen in de eerste instantie voordelig zijn, maar waar na enige tijd de negatieve effecten zichtbaar worden. De problemen worden dan niet volledig opgelost, maar slechts gedeeltelijk. Dit ontstaat doordat de CvBs de beslissing maken terwijl deze ver van de AFS zelf weg staan. Een mogelijke oplossing hiervoor is de AFS zelf meer invloed te geven in de oplossingen die worden gemaakt. Het bestuur van AFS heeft meer kennis over de zaken binnen de AFS. Hierdoor kan een betere probleemanalyse worden gemaakt die rekening houdt met de manier waarop de AFS functioneert. Zo kan er een oplossing worden bedacht die meer in harmonie is met de functionering van de AFS.

Eroding goals

De laatste system dynamics archetype die op de AFS van toepassing zou kunnen zijn heet “Eroding goals”. In plaats van het onder ogen komen en aanpakken van het echte probleem wordt bij dit archetype de doelstelling aangepast. Dit gebeurt vooral wanneer het echte probleem diep geworteld is en men zich hier dus liever niet aan waagt. In dat geval is het makkelijker om je doelstelling maar iets bij te stellen.

Met de AFS fusie gaan een hoop middelen gepaard. Op het moment dat deze fusie wordt doorgevoerd en hij blijkt in de praktijk niet goed te werken dan zal dit voor een erg lastige situatie zorgen. Je kan op dat moment niet van de ene op de andere dag besluiten niet meer samen te werken. Daarom is de kans groot dat je op dat moment een eroding goals situatie krijgt. Het is in dat geval, net zoals in het archetype, makkelijker om de doelstellingen van beide universiteiten bij te schaven dan te onderkennen dat er iets fundamenteels mis is. Dit is echter wel iets waar je mee moet oppassen want uiteindelijk zorgen dat soort dingen ervoor dat bijvoorbeeld de kwaliteit van het onderwijs achteruit gaat.

Een goede manier om eroding goals tegen te gaan is door je vast te houden aan een extern frame. In het geval van de universiteit gaat het dan bijvoorbeeld om de cijfers die de studenten en leraren aan de universiteit geven. Het is belangrijk om sterk aan deze scores vast te houden en niet te veel mee te gaan in verhalen die worden verteld om uit te leggen waarom scores minder zijn dan gedacht.

Contingency Planning

Bij ieder plan moet je er niet van uit gaan dat het in de praktijk zo loopt zoals je van te voren gehoopt had. Daarom maken wij van te voren een zogenaamde contingency planning (Bijlage 5). In de linkerkolom staat het betreffende scenario, in de middelste kolom staat hoe we op dit scenario reageren wanneer deze plaatsvindt en in de rechterkolom staat hoe we ons op dit scenario gaan voor bereiden.

Conclusie

De huidige wijze van bestuur besloten voor de AFS geeft mogelijke problemen in de besluitvorming. Doordat de colleges van bestuur van UvA en VU gezamenlijk oplossingen maken voor de problemen van de AFS kan het voorkomen dat de oplossingen geen rekening houden met de innerlijke structuur en regelingen van de AFS.

Om dit te voorkomen wordt geadviseerd de colleges van bestuur UvA-VU een meer sturende rol te geven en de AFS zelf de oplossingen zo te laten vormgeven dat ze aansluiten bij de cultuur van de AFS. Hierbij houden de colleges van bestuur zelf het recht om de oplossingen goed- of af te keuren.

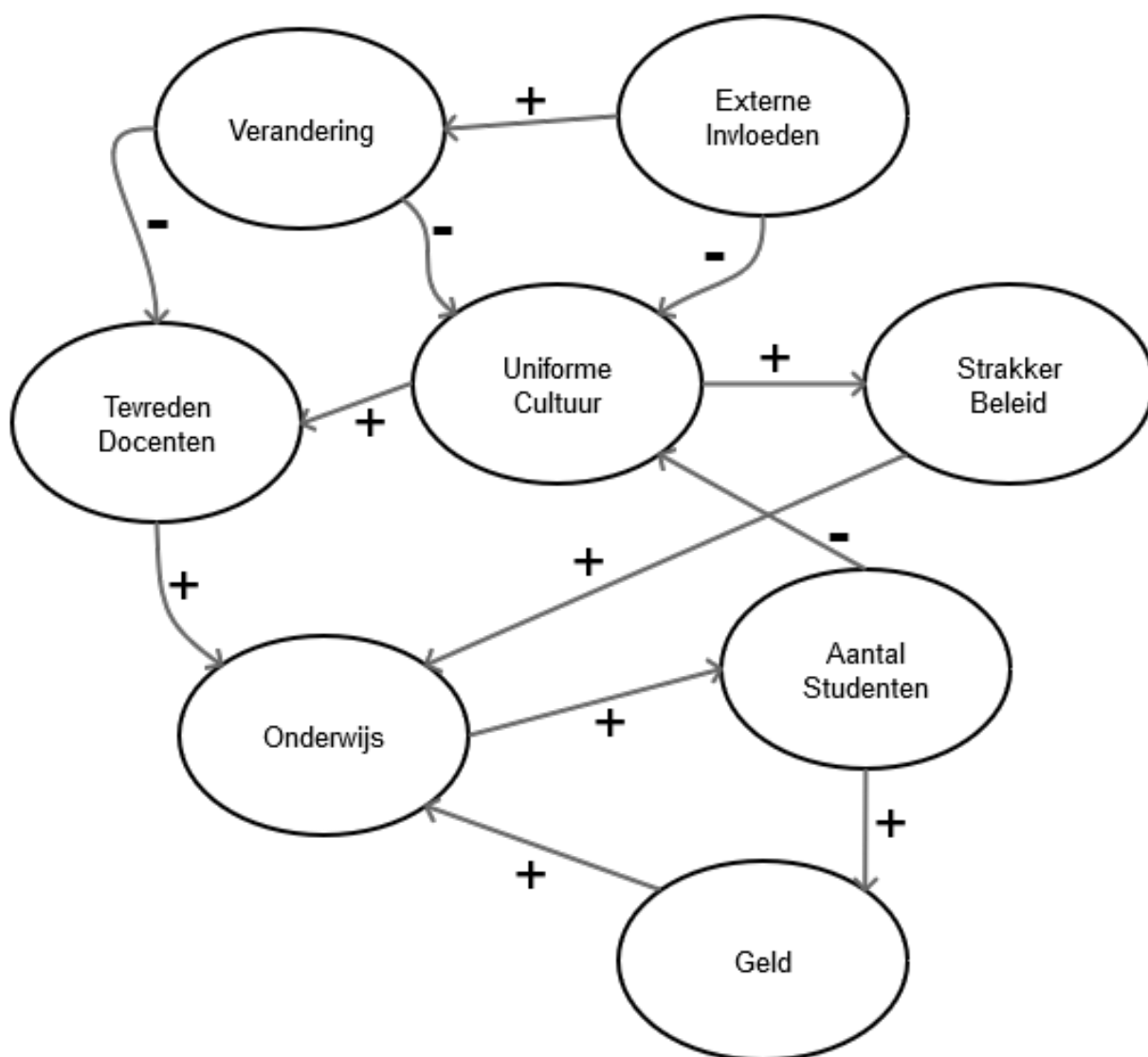
In het geval dat hier niet onderling wordt uitgekomen wordt een arbitrage partij ingeschakeld die de argumenten meeneemt en een definitief besluit neemt. Op deze manier blijft de continuïteit in de probleemoplossingen gewaarborgd.

Referenties

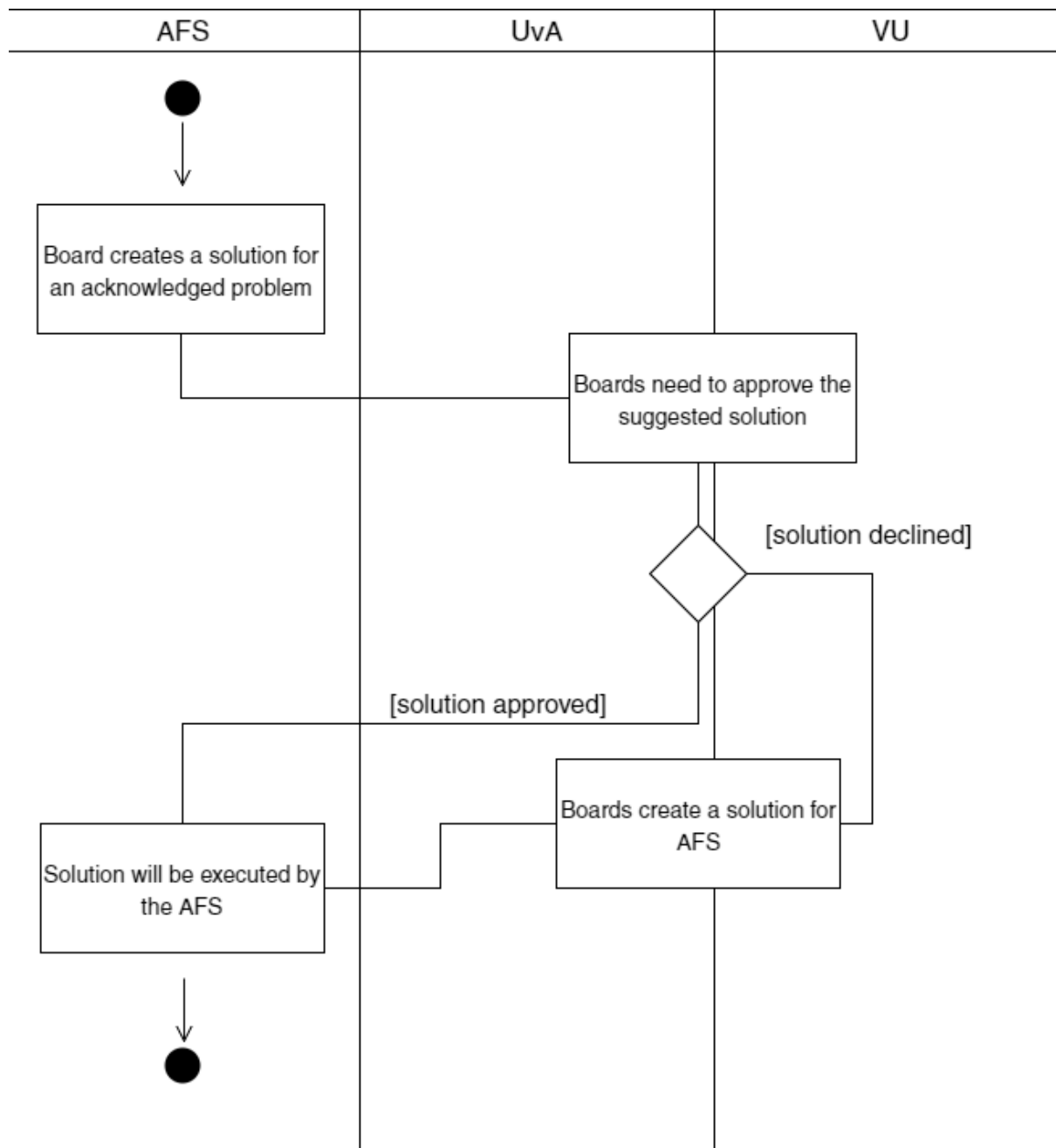
- Batelaan, M., & van Essen, F. (2000). Tien manieren om fusies te verknoeien. *Scriptum, Schiedam*.
- Beer, S. (1984). The viable system model: Its provenance, development, methodology and pathology. *Journal of the operational research society*, 35(1), 7-25.
- *Bestuurlijke afweging besluit AFS*. (2013). (Intern VU UvA document). (p. 7). online: <https://goo.gl/wUqLVA>
- Bligh, M. C. (2006). Surviving post-merger 'culture clash': can cultural leadership lessen the casualties?. *Leadership*, 2(4), 395-426.
- Braun, W. (2002). The system archetypes. *System*, 2002, 27.
- Brenninkmeijer, A., Ewijk, M. V., & Werf, C. (2002). *De aard en omvang van arbitrage en bindend advies in Nederland*. Research voor Beleid.
- Brewer, E., Jackson, W. E., & Jagtiani, J. (2000). Impact of independent directors and the regulatory environment on bank merger prices: Evidence from takeover activity in the 1990s. online: <https://goo.gl/w9XJER>
- Feweb.vu.nl. (2017). *OER - Roosters en Reglementen - Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit Amsterdam*. online: <https://goo.gl/PeDQu1> [Accessed 1 Apr. 2017].
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20.
- *memo due diligence uva en vu in het kader van afs*. (2013). (Intern VU UvA document). online: <https://goo.gl/bXhWb5>

- *Plan AFS in hoofdlijnen*. (2013). (Intern VU UvA document). online: <https://goo.gl/spuiWu>
- Student.UvA.nl (2017). *Onderwijs- en Examenregeling (OER) - Studenten Economie en Bedrijfskunde - Universiteit van Amsterdam*. online: Student.uva.nl. Available at: <http://student.uva.nl/ecb/az/content/oer/oer.html> [Accessed 1 Apr. 2017].
- UvA.nl. (2016). Identiteit - Universiteit van Amsterdam. online: <https://goo.gl/ecj9v1> [Accessed 29 Mar. 2017].
- Vu.nl. (2017a). Samenwerking VU-UvA - Over de VU - Vrije Universiteit Amsterdam. online: <https://goo.gl/HG8phZ> [Accessed 27 Mar. 2017]
- Vu.nl. (2017b). Profilerings thema's - Profiel en missie - Vrije Universiteit Amsterdam. [online] Available at: <https://goo.gl/mx-TCfz> [Accessed 29 Mar. 2017].

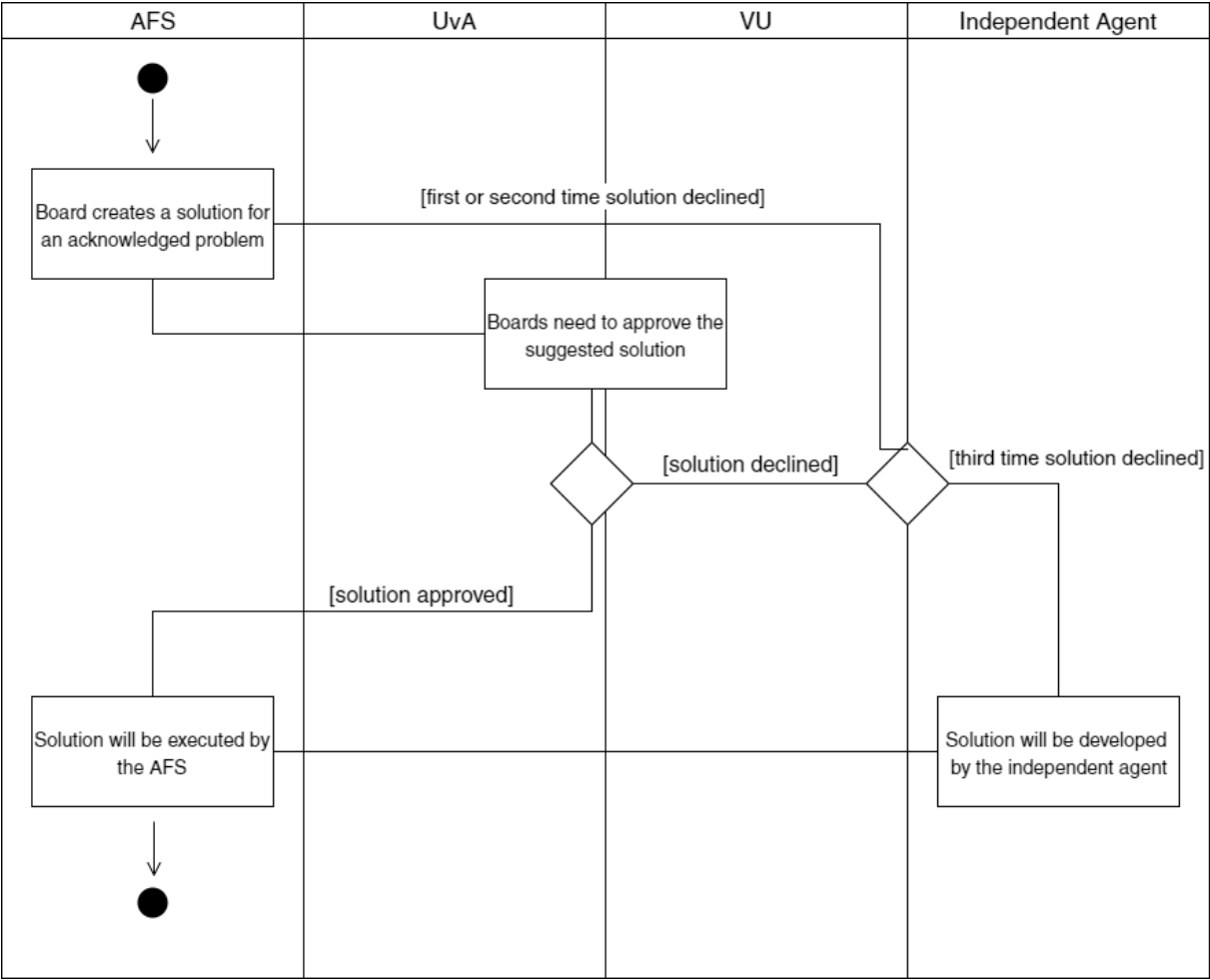
Bijlagen



Bijlage 1: Dynamiek Uniforme Cultuur



Bijlage 2: Huidige Situatie Bestuur



Bijlage 3: Advies Situatie Bestuur

Actie	Reactie
Agressie/angst UvA	Toename agressie/angst VU
Actie om vrede te bewaren AFS	Afname agressie/angst VU & UvA
Sterkere acties/soevereiniteit AFS	Afname involvement UvA & VU
Duidelijke onafhankelijkheid commissie	Afname agressie UvA & VU
Langzaam besluitvormingsproces	Toename druk op de commissie om niet onafhankelijk te besluiten
Druk studenten/docenten	Toename agressie UvA & VU

Bijlage 4: Argumenten arena

	Scenario	Respons	Vorbereiding
A	Beide partijen proberen de onafhankelijke arbitrage commissie te beïnvloeden. Doel is om de besluitvorming van de commissie in de richting van de mening van de betreffende partij te sturen.	Duidelijk maken aan alle partijen(UvA, VU en commissie) waarom het belangrijk is dat dat er door de commissie onafhankelijk besloten wordt. De commissie moet intern ook het belang van de onafhankelijkheid bespreken en de poging weigeren.	Zeker stellen dat de UvA en de VU minimale directe invloed op de commissie hebben. Waarschijnlijk zal het wel een vereiste zijn dat er per universiteit 1 of 2 werknemers in de commissie zitten voor overzicht. Daarnaast kan duidelijke regelgeving kan nuttig zijn.
B	Beide partijen proberen het bestuur van de AFS te beïnvloeden. Doel is om het AFS bestuur gunstige voorstellen te laten doen voor de betreffende partij.	Duidelijk maken aan alle partijen(UvA, VU en commissie) waarom het belangrijk is dat dat er door de commissie onafhankelijk besloten wordt. De commissie moet intern bespreken welke partij invloed probeert uit te oefenen en moet deze poging weigeren.	Zeker stellen dat de UvA en de VU minimale directe invloed op de commissie hebben. Waarschijnlijk zal het wel een vereiste zijn dat er per universiteit 1 of 2 werknemers in de commissie zitten voor overzicht. Daarnaast kan duidelijke regelgeving kan nuttig zijn.
C	Wanneer een partij denkt dat de onafhankelijke commissie hun mening deelt wijzen ze de voorstellen af tot de commissie er over moet oordelen.	Hier is het belangrijk dat de onafhankelijke commissie niet beïnvloed wordt. Dit betekent ook dat de mening van de commissie per casus anders is. Dit idee moet verstevigd worden in een goed gesprek. Dit moet ook duidelijk gemaakt worden aan de universiteiten. Zo voorkom je dit gedrag.	De commissie moet zo onafhankelijk mogelijk zijn. Zo zorgen we ervoor dat dit gedrag niet wordt gemotiveerd.
D	De AFS blijkt slechts voor een van de twee universiteiten een succesvolle onderneming te zijn.	Dit betekent dat de AFS zijn doelen niet behaald. Ondanks dat de AFS voor één van de universiteiten wel werkt moet het model worden aangepast. Er moet een analyse gemaakt worden, deze moet met de partijen worden besproken en vervolgens moet er actie ondernomen worden.	Het is hier belangrijk om van tevoren vast te stellen dat het niet goed genoeg is als een van de universiteiten tevreden is. Daarnaast moeten er een stappenplan worden opgesteld die in gang wordt gezet als deze situatie zich voordoet.

	Scenario	Respons	Voorbereiding
E	De AFS blijkt voor beide universiteiten een slechte onderneming te zijn.	Er moet een analyse gemaakt worden waarin gekeken wordt of de negatieve effecten te verbeteren zijn. Als de problemen te diep geworteld zijn moet er gekeken worden of de samenwerking wel een goed idee is.	Er moet van te voren worden vastgesteld wanneer de AFS slecht presteert voor beide universiteiten. Zo zorgen we ervoor dat men objectief blijft en dat het archetype eroderende goals niet plaatsvindt.
F	Een van de partijen is het niet eens met het besluit van de onafhankelijke commissie en weigert mee te gaan in het besluit.	Het idee van de onafhankelijke commissie is dat het besluit hiervan bindend is. Dat betekent dat er met de partij die het niet eens is met het besluit besproken moet worden dat dit het idee van het verbond is.	Deze situatie moet voorkomen worden door ervoor te zorgen dat beide universiteiten goed weten hoe het besluitvormingsproces eruit ziet. De onafhankelijke commissie is in het voordeel van beide partijen. Hier hoort echter ook bij dat het af en toe tegen je werkt.
G	De VU, UvA en AFS zijn het allemaal niet eens met het besluit van de onafhankelijke commissie.	In dit uitzonderingsgeval is het goed om te kijken waarom de onafhankelijke commissie zo heeft besloten. Als er een fout gemaakt blijkt te zijn kan het besluit opnieuw gemaakt worden.	Hiervoor is een duidelijk draaiboek nodig. Het op het moment dat niemand het met de beslissing eens is zal er ook geen draagvlak zijn en moet er dus een nieuw besluit gemaakt worden.
H	Het plan verloopt zoals gehoopt. Alle partijen werken soepel mee.	Als de resultaten van de AFS ook goed zijn op het gebied van scores dan kan er gekeken worden naar een vervolgplan zoals verdere integratie. Ook kan de casus een inspiratie zijn voor andere faculteiten.	Een goede voorbereiding hiervoor is om eventuele vervolgstappen voor verdere samenwerking uit te schrijven. Zo krijgen plannen die een langere doorlooptijd hebben meer kans.

Bijlage 5: Contingency Plan