



Evaluatie gemeenschappelijke diensten UvA-HvA

Rapportage

Amsterdam, 8 september 2016

Inhoudsopgave

Onderwerp	Paginanummer
Inleiding en achtergrond	2
Mate van "volwassenheid" van de diensten	7
Mate van integratie van de diensten	31
Mate van verwevenheid met het primair proces (onderzoek en onderwijs)	41
Fiscaliteiten	48
Opties inzake de samenwerking in de toekomst	55
Governance	71
Bijlage(n)	74

0. Inleiding en achtergrond

Opdrachtformulering

Deloitte heeft tot opdracht gekregen de samenwerking van de gezamenlijke diensten te evalueren

Er bestaan binnen de Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Hogeschool van Amsterdam (HvA) verschillende beelden over het nut, de noodzaak en het rendement van de samenwerking tussen beide instellingen. Het afgelopen jaar is er bovendien verscheidene malen media-aandacht geweest voor de verschillende meningen die er in de instellingen bestaan over de samenwerking. Per 1 juni 2016 is een nieuwe bestuursvoorzitter aangetreden die onder meer de opdracht heeft de samenwerking tussen de UvA en de HvA te evalueren en een strategie voor toekomstige samenwerking te ontwikkelen binnen de context van de in Amsterdam aanwezige hoger onderwijsinstellingen en het ecosysteem.

U heeft Deloitte in dit kader de opdracht gegeven het vraagstuk rondom de samenwerking van de gezamenlijke diensten op zich te nemen*. In de verstrekte opdracht zijn daartoe de volgende te beantwoorden deelvragen geformuleerd:

- Wat is de mate van 'volwassenheid' van de tot nu toe bereikte samenwerking en integratie in de diensten of onderdelen?
- Wat is de mate van verwevenheid met het primaire proces?
- Wat is het advies over de toekomst van de samenwerking in de diensten in de verschillende modellen die denkbaar zijn voor de overall samenwerking? Inclusief fiscale beoordeling en in samenwerking met Berenschot die de evaluatie van de bestuurlijke samenwerking uitvoert.

Bij de verstrekking van de opdracht en tijdens de presentatie van onze offerte is de gewenste diepgang van het onderzoek, gegeven de korte doorlooptijd en beperkte beschikbaarheid in de vakantieperiode, besproken met de UvA HvA (leden van de begeleidingscommissie). De begeleidingscommissie heeft daarbij aangegeven zich bewust te zijn van deze beperkingen. Ook heeft de UvA HvA aangegeven dat na het verschijnen van de rapportage een proces wordt gestart (binnen de UvA HvA) waarin de uitkomsten van de opdracht worden gewogen en tot keuzes wordt gekomen. Wij willen hierbij aangeven dat wij uiteraard graag bereid zijn tijdens dit proces nadere uitleg en toelichting te geven.

* De evaluatie van de samenwerking tussen de UvA HvA als geheel is bij Berenschot belegd. Berenschot heeft daarbij ook de resultaten zoals tot op heden bereikt voor de bedrijfsvoering in kaart gebracht (in termen van efficiëntie en klantwaardering).

Methoden van data verzameling en proces van samenwerking

Op diverse manieren is data verzameld en geanalyseerd

Om de vragen binnen de opdracht te beantwoorden is op de volgende manieren informatie verzameld en geanalyseerd:

1. Diepte-interviews. Er hebben diepte-interviews plaatsgevonden met de directeuren van de diensten die deel uitmaken van het onderzoek. Eén diepte-interview bij de start om een algemeen beeld te vormen van de dienst en de deelvragen van het onderzoek, één diepte-interview nadat de resultaten van de survey bekend waren teneinde de scores te bespreken en één diepte-interview om de resultaten te valideren. Daarnaast zijn diepte-interviews uitgevoerd met klanten om ook het klantperspectief mee te nemen in het onderzoek en hebben gesprekken plaatsgevonden met een bestuurder van beide instellingen. Voor de lijst met geïnterviewde personen verwijzen wij naar de bijlagen;
2. Survey. Er is gebruik gemaakt van een survey aan de hand waarvan de mate van volwassenheid van de diensten kan worden beoordeeld. Deze is besproken met de dienstdirecteuren en uitgezet bij de dienstdirecteuren en een aantal medewerkers per dienst (34 in totaal). Voor de lijst met geënquêteerde personen verwijzen wij naar de bijlagen;
3. Groepsgesprekken. Er heeft een groepsgesprek plaatsgevonden met de directeuren. Hierin zijn de resultaten van de volwassenheidsscan, de mate van integratie, de criteria en opties aan de orde geweest. Verder heeft er een informatieve sessie met de GOR en medewerkers van de diensten plaatsgevonden;
4. Documentstudie. Verder is een documentstudie (jaarplannen, begrotingen, PDC's, KTO's etc.) uitgevoerd. Deze studie heeft enerzijds geresulteerd in een beeld van de volwassenheid, de mate van integratie en de nabijheid tot het primair proces. Daarnaast is deze studie ook gebruikt om de uitkomsten van de interviews en survey te valideren.

Uiteraard heeft op verschillende momenten afstemming plaatsgevonden met de opdrachtgever. Samengevat:

1. De gevolgde werkwijze is bij de start van het onderzoek en enkele malen tussentijds besproken met de heren Schut en Brentjes en tevens teruggekoppeld aan de begeleidingscommissie;
2. Tussentijds heeft afstemming plaatsgevonden over de resultaten en voortgang met twee daartoe aangewezen leden van de begeleidingscommissie (met de heren Schut en Brentjes);
3. Op 30 augustus is een concept versie (de resultaten tot dan toe) besproken met de begeleidingscommissie;
4. Op 7 september heeft een laatste lezing plaatsgevonden door de heer Brentjes. Naar aanleiding daarvan heeft op 7 september ook een terugkoppeling plaatsgevonden aan Deloitte.

Ook met Berenschot heeft tussentijds afstemming plaatsgevonden in een aantal bijeenkomsten. Ook zijn zowel Berenschot als Deloitte aanwezig geweest bij het tweede deel van de bijeenkomst van de begeleidingscommissie op 30 augustus.

Reikwijdte van de opdracht

De opdracht richt zich op 5 shared service organisaties en een aantal overige gemeenschappelijke diensten (vastgesteld bij start opdracht)

Hoofdonderdeel	Sub afdelingen / onderdelen*
AC	<ul style="list-style-type: none"> • Studentenadministratie (o.a. in- en uitschrijven studenten, getuigschriften en examenbladen, helpdesk studenten (HvA)) • Personeels- en salarisadministratie (o.a. personeelsadministratie, beheer personeelsdossier (HvA), salarisadministratie en -betaling, uitkeringenadministratie) • Financiële administratie en beheer van de administratie (o.a. uitgaande betalingen, te ontvangen betalingen, vastgoedadministratie, jaarrekening, periodeafsluiting en interne controle) • Functioneel beheer informatiesystemen (o.a. centraal functioneel beheer: SIS, SAP en SAP-portal, TOPdesk AC)
ICTS	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerker ICT basisdienst • Mobiele bereikbaarheid • Netwerk- en communicatiediensten • Onderwijs- en onderzoeksdiensten • Server- en opslagdiensten • Telefonie • Werkplekdiensten • Printdiensten
FS	<ul style="list-style-type: none"> • Audio en video (o.a. audiovisuele dienstverlening, webcolleges) • Bestellen en inkopen (o.a. bestellen, inkopen en aanbesteden) • Eten en drinken (o.a. automaten, catering, restaurants) • Gebouwen en terreinen (o.a. bezettingsgraadmeting, gebouwbeheer, klimaat, parkeren, toegangsrechten) • Onderwijsondersteuning (o.a. onderwijslogistiek, onderwijsruimtes, repro, roosterinformatievoorziening, schriftelijk toetsen coördinatie) • Veilig en schoon (o.a. afval, schoonmaken, sanitair, BHV, beveiliging en bewaking) • Werkplek (o.a. medewerkerskaart, post en pakketten, verhuizingen)
BIB	<ul style="list-style-type: none"> • UvA erfgoed • Universiteitsbibliotheek • Hogeschool bibliotheek • Centrale bibliotheekdiensten (o.a. acquisitie & metadata diensten, digitale diensten, depots en documentlevering)
StS/ SZ	<p>Er zijn (nog) twee aparte SLA pakketten. Enkele diensten worden al enkele jaren gezamenlijk uitgevoerd. Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelen van huisvesting voor buitenlandse studenten en PhD's • Softlanding (ontvangst, introductie en begeleiding van buitenlandse studenten) • Ontwikkelen beleid en implementeren van onderwijs voor vluchtelingen met status • Ontwikkelen en uitvoeren van veiligheid van buitenlandse studenten in Nederland en Nederlandse studenten in het buitenland. • Ontwikkelen van beleid en uitvoeren van studeren met functiebeperking • Ondersteunen van studenten met medische en psychologische zorg (studentenartsen/psychologen) • Ondersteunen van studentenverenigingen <p>Er zijn processen die gezamenlijk worden ontwikkeld en of verbeterd</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanmeldproces van buitenlandse studenten (bachelor / master) • Immigratie • Huisvesting
Overige gemeenschappelijke diensten	<ul style="list-style-type: none"> • P&O advies • DIV • IXA • HO/ BN

** Dit geeft de SLA pakketten of afdelingsstructuren van de diensten weer (wanneer SLA pakket ontbreekt of nog in ontwikkeling is)

Leeswijzer

Binnen het onderzoek zijn zes onderdelen aan de orde geweest

Hoofdstuk 1. Mate van volwassenheid

De mate van volwassenheid is bepaald aan de hand van de volwassenheidsscan voor Shared Services van Deloitte. Daarbij is gebruik gemaakt van diepte-interviews, een survey, een werksessie en documentstudies. Deze scan geeft aan waar de diensten nu staan, geeft een beeld van wat is bereikt en wat het verbeterpotentieel is. De uitkomsten van de scan zijn van belang voor de keuze naar de toekomst.

Hoofdstuk 2. Mate van integratie

De mate van integratie wordt bepaald aan de hand van de survey, diepte-interviews, een werksessie en documentstudies. Aan de hand van een aantal criteria is een oordeel gegeven over de mate van integratie. Dit element is onder meer van belang omdat het mede bepalend is voor de implicaties bij splitsing.

Hoofdstuk 3. Mate van verwevenheid met het primair proces

De verwevenheid met het primaire proces is een belangrijke (optimalisatie) vraag bij de inrichting van shared services waarbij het uitgangspunt is dat processen die geen verwevenheid met het primaire proces kennen over het algemeen worden ondergebracht in een shared service concept. Voor de diensten is een beoordeling gegeven van de mate van verwevenheid met het primair proces.

Hoofdstuk 4. Opties voor samenwerking

Er is een drietal opties gedefinieerd voor de toekomst van de diensten. Deze zijn beoordeeld aan de hand van een aantal criteria (denk aan te maken kosten, kwaliteit, continuïteit en efficiëntie). Belangrijk voor de keuze is dat het bestuur de eigen doelstellingen als uitgangspunt neemt. Een aantal elementen dat daarbij een rol kan spelen is toegelicht.

Hoofdstuk 5. Fiscaliteiten

Er is op hoofdlijnen in kaart gebracht wat de fiscale implicaties zijn. Daarbij is gekeken naar de btw en de vpb.

Hoofdstuk 6. Governance

Het onderwerp governance is van belang voor de realisatie van te stellen doelen en een goede werking van de SSC's. Daarbij wordt ingegaan op de wijze waarop deze professioneel kan worden ingericht.

1. Mate van volwassenheid

Mate van volwassenheid

Toelichting op de aanpak en inhoud van de volwassenheidsscan

De mate van volwassenheid van de gemeenschappelijke diensten is bepaald aan de hand van de volwassenheidsscan voor Shared Services van Deloitte. Daartoe is gebruik gemaakt van diepte-interviews, een survey, een werksessie met de directeuren, aanvullende interviews en een documentstudie. De uitkomsten van de scan geven weer waar de SSC's nu staan en geven een beeld van wat is bereikt en wat het verbeterpotentieel is. Dit is mede bepalend voor een weging van de strategische opties. Daarnaast merken wij op dat:

- Het oordeel is gebaseerd op de ontvangen en bestudeerde documentatie, de gesprekken met de dienstdirecteuren, klanten en bestuurders, de uitkomsten van de survey en onze professionele ervaring bij andere shared service organisaties wereldwijd (het uiteindelijke oordeel van Deloitte na weging van eerder genoemde bronnen). Waar mogelijk hebben wij ons oordeel getoetst a.d.h.v. de bestudeerde documenten. Dit laat onverlet dat op punten wij ons hebben moeten baseren op de informatie uit de interviews;
- De survey is een methode om op gestructureerde wijze, op basis van vooraf gedefinieerde kenmerken, het gesprek te kunnen voeren met de dienstdirecteuren om de mate van volwassenheid en integratie te bepalen. De klantbeleving of beleving van de medewerker over de kwaliteit van de dienstverlening of organisatie is geen onderdeel van dit onderzoek;
- De scan is een beoordeling van de mate van volwassenheid afgezet tegen de norm van andere shared service organisaties op basis van de componenten: strategie, dienstverlening, organisatorische inrichting, operations en IT. De volwassenheidsscan toetst de mate van aanwezigheid van bedrijfsmatige componenten (gestandaardiseerde processen, duidelijke governance besluitvorming en dergelijke). Het is dus geen 1-op-1 weergave van de inhoudelijke vakkennis van de diensten;
- De beoordeling van de mate van volwassenheid is van toepassing op de 5 organisatorische onderdelen die zich kenmerken als shared service organisatie: ICTS, FS, AC, BIB en daarnaast in kaart gebracht voor StS/ SZ. De overige onderdelen zijn vormen van samenwerking die zich niet kenmerken als traditionele shared service organisatie en worden kwalitatief toegelicht.

Dit hoofdstuk is verder als volgt opgebouwd:

- Een toelichting op het volwassenheidsmodel;
- Scores en toelichting context waarin scores tot stand zijn gekomen;
- Uitgebreide toelichting per dienst waarin scores en bereikte resultaten worden toegelicht (de verbetermogelijkheden zijn veelal generiek en zijn in de algemene samenvatting opgenomen).

Mate van volwassenheid – Toelichting methode

De mate van volwassenheid is bepaald aan de hand van een vergelijking met best practice shared service centra en kent 5 stadia

- De volwassenheidsscan is een methodologie die is ontworpen door Deloitte, waarin de score op het niveau van volwassenheid wordt bepaald aan de hand van de normering behorend bij dit model. Deze normering is opgesteld op basis van best practice organisaties op het gebied van shared services bij een veelheid aan shared service organisaties wereldwijd
- De mate van volwassenheid wordt gemeten op een schaal van 'Bewust' tot 'Leidend', waarbij de scores vaak worden gezien als nulmeting voor de toekomst
- De organisatie bepaalt in de visie/ strategie met betrekking tot shared services naar welk stadium men wil toewerken



Mate van volwassenheid – Toelichting methode

Het model bestaat inhoudelijk uit vier bedrijfsmatige dimensies: Strategie, Dienstverlening, Organisatie en Operations & IT

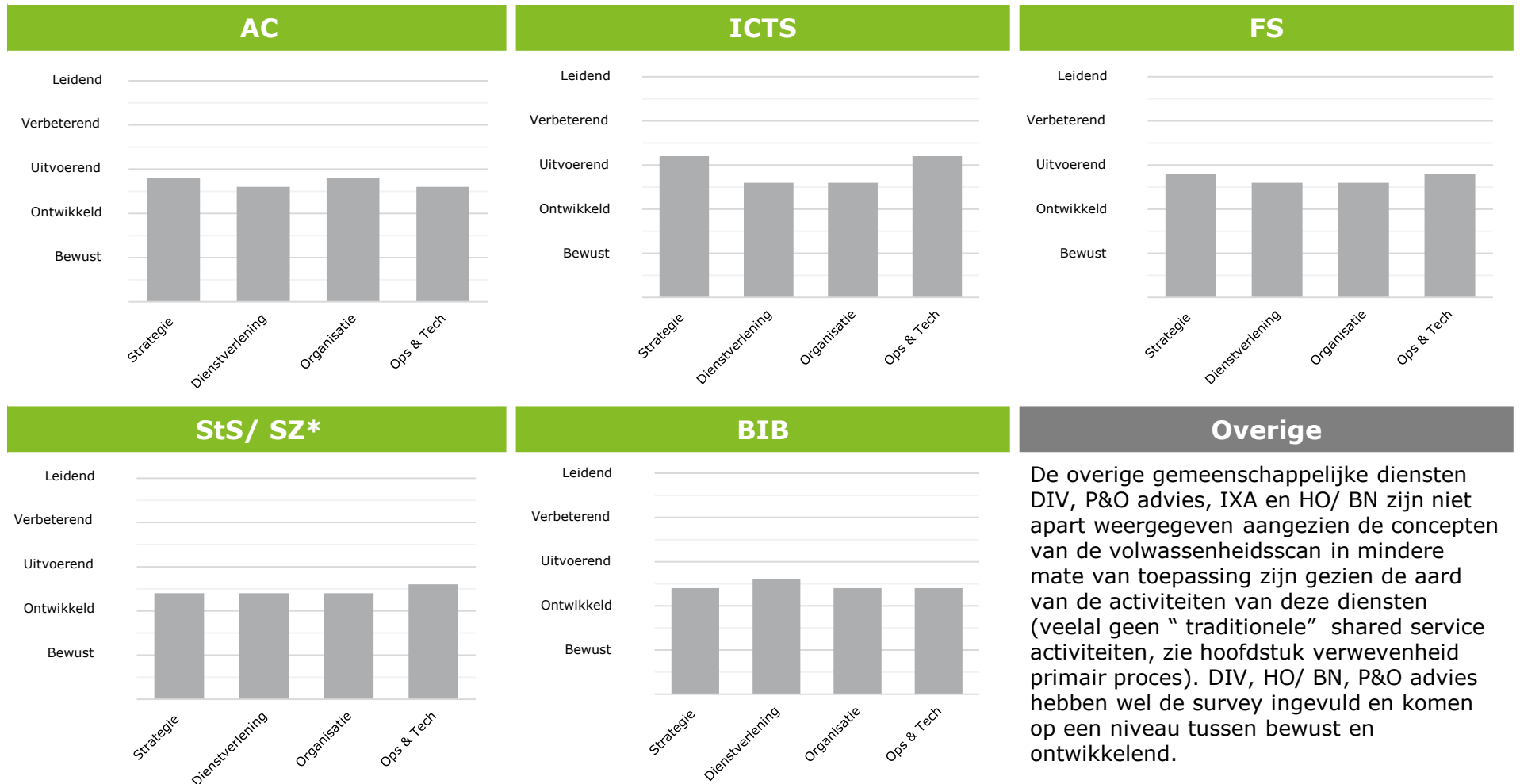
Analyse vindt plaats op vier dimensies die elk bestaan uit een aantal aandachtsgebieden. Per dimensie heeft een vergelijking plaatsgevonden met een norm die gebaseerd is op onze kennis van bestaande shared service centra.

Dimensie	Omschrijving	Onderdelen
Strategie	<ul style="list-style-type: none">De mate waarin de missie en visie van het SSC afgestemd is op de andere SSC's en de organisatie(s) als geheel zodat kan worden ingespeeld op interne en externe ontwikkelingen en waarde kan worden toegevoegd.	<ul style="list-style-type: none">Producten en dienstenaanbod (o.a. uitbreiding van services)Missie & visie (o.a. afgestemd op andere SSC's en doelstellingen organisatie)Sturing op kwaliteit en kosten (o.a. in overleg met klant)Aanwezigheid business case (o.a. met concrete targets)
Dienstverlening	<ul style="list-style-type: none">De mate waarin het SSC zich richt op het verbeteren van de prestaties, klanttevredenheid en kwaliteit van de dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none">Prestatiemanagement (o.a. doorgevoerd en koppeling medewerkers)Continu verbeteren (o.a. mate en wijze van toepassing)Escalatiemechanisme/ issuesmanagement (o.a. aanwezig en welke vorm)Klantrelatie en klantfeedback (o.a. verzamelen van en omgaan met)
Organisatie	<ul style="list-style-type: none">De mate waarin de SSC organisatie effectief opereert (rollen en taken) en medewerkers faciliteert om tot een resultaten en klantgerichtheid te komen.	<ul style="list-style-type: none">Organisatie flexibel en innovatief (o.a. inspelen op nieuwste ontwikkelingen)Positionering (o.a. strategische partner of administratieve dienstverlener)Rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming (o.a. helderheid, duidelijk belegd)Persoonlijk ontwikkeling van medewerkers (o.a. aandacht voor en uitrol van HR beleid)
Operations en IT	<ul style="list-style-type: none">De mate waarin processen en technologieën de bedrijfsvoering ondersteunen zodat een efficiënte en effectieve operatie en interacties met de klant mogelijk zijn.	<ul style="list-style-type: none">Processen (o.a. standaardisatie)Technologie (o.a. toepassen van automatisering)Risicomangement (o.a. aanwezig en welke vorm)Projectmatig werken (o.a. mate waarin)

* De scan richt zich op de sturing. Een analyse op de ontwikkeling van de klanttevredenheid en kosten van de diensten is opgenomen in de rapportage van Berenschot

Mate van volwassenheid

De volwassenheid van de 5 shared service organisaties bevindt zich tussen ontwikkelend en uitvoerend



De overige gemeenschappelijke diensten DIV, P&O advies, IXA en HO/ BN zijn niet apart weergegeven aangezien de concepten van de volwassenheidsscan in mindere mate van toepassing zijn gezien de aard van de activiteiten van deze diensten (veelal geen "traditionele" shared service activiteiten, zie hoofdstuk verwevenheid primair proces). DIV, HO/ BN, P&O advies hebben wel de survey ingevuld en komen op een niveau tussen bewust en ontwikkelend.

* De bevindingen t.a.v. STS/ SZ hebben betrekking op organisatorische eenheden die nog niet volledig zijn geïntegreerd.

De context waarin de resultaten tot stand zijn gekomen

Concrete doelstellingen, heldere governance en sturing zijn essentieel voor het te bereiken resultaat

De mate van volwassenheid en de bereikte resultaten zijn uiteraard niet alleen een resultante van de inspanningen die door de diensten zijn geleverd. Deze worden in belangrijke mate ook bepaald door (relevant in het kader van dit onderzoek):

1. De doelstellingen en het ambitieniveau van de organisatie ten aanzien van de bedrijfsvoering;
2. De communicatie over en sturing op de te bereiken doelen.

Uit de gevoerde gesprekken en de bestudeerde documenten in het kader van dit onderzoek ontstaat echter het beeld dat:

- De doelstellingen die zijn geformuleerd met name gericht zijn geweest op het verhogen van kwaliteit en tevredenheid van medewerkers en studenten en minder op het verbeteren van de efficiency. Zie in dit verband ook de analyse van Berenschot naar de intenties rondom de samenwerking;
- Deze niet of onvoldoende SMART zijn geformuleerd in termen van concrete targets op bv. efficiëntie en in termen van de mate van uniformering of standaardisatie;
- Er onvoldoende is doorgekozen met draagvlak vanuit de relevantie stakeholders over de te realiseren resultaten en de trade-offs tussen bijvoorbeeld kwaliteit en geld;
- De governance complex is, zoals blijkt uit afstemming met 14 klanten in plaats van met een klantenboard en afspraken onvoldoende helder zijn;
- Er geen gedeeld begrip is over en visie op wat het Shared Service concept inhoud en hoe dit bedrijfsmatig kan worden toegepast;
- De te bereiken doelen onvoldoende zijn gecommuniceerd aan alle lagen binnen de organisatie;
- Door diverse oorzaken en gebeurtenissen is de bestuurlijk aandacht veelal naar andere zaken dan de doorontwikkeling van de gemeenschappelijke diensten uitgegaan.

Deze observaties leveren mede een belangrijke verklaring voor de huidige scores op de volwassenheid en de verbeterpunten zoals door ons geconstateerd.

Administratief Centrum (AC)

Directeur Chris Schut

Doel en strategische richting (overgenomen uit documentatie)

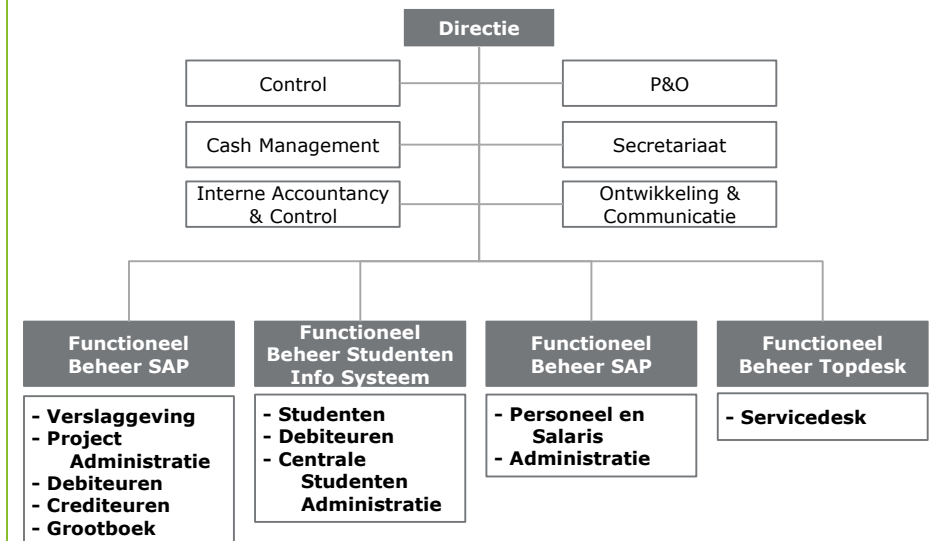
Het AC voert excellente administraties voor UvA-HvA en andere (semi) gelieerden. Het AC biedt een bundeling van kennis en expertise op het gebied van wet- en regelgeving rondom deze administraties en de inrichting van administraties en administratieve processen. Primair levert het AC deze dienstverlening aan studenten, medewerkers en organisatieonderdelen van de HvA, UvA en VU. Het AC levert aan studenten, medewerkers en externen administratieve diensten en ontsluit betrouwbare informatie voor de gehele organisatie op alle niveaus, waarbij klanttevredenheid en kosten in evenwicht zijn. Het AC geeft deskundig advies en neemt het initiatief om samen met onze partners verbeteringen door te voeren, met AC-medewerkers die betrokken zijn bij de gebruikers en hun werkzaamheden. Het AC werkt vanuit een integrale benadering van de klant vanuit de gezamenlijke diensten, staven en domeinen/faculteiten.

Hoofdproducten en -diensten

De diensten van AC zijn onderverdeeld in vier categorieën:

- Studentenadministratie (o.a. in- en uitschrijven studenten, getuigschriften en examenbladen, helpdesk studenten (HvA));
- Personeels- en salarisadministratie (o.a. personeelsadministratie, beheer personeelsdossier (HvA), salarisadministratie en -betaling, uitkeringenadministratie);
- Financiële administratie en beheer van de administratie (o.a. uitgaande betalingen, de ontvangen betalingen, vastgoedadministratie, jaarrekening, periodeafsluiting en interne controle);
- Functioneel beheer informatiesystemen (o.a. centraal functioneel beheer SIS, functioneel beheer SAP en SAP-portal, functioneel beheer TOPdesk AC).

Organisatie



FTE UvA: 139,0

FTE HvA: 79,5

Mate van volwassenheid

Administratief Centrum

Dimensie Bevindingen huidige situatie

Strategie

- **Producten en dienstenaanbod.** Er wordt afgestemd (bv. d.m.v. de klantscan) met de klant of het dienstenpalet verder kan worden uitgebreid. Het is echter niet duidelijk wie vraag creëert en beslist over mogelijke uitbreiding (bv. 1 SAP, is dit de wens van de klant?). Uitbreiding of verandering van dienstverlening gebeurt in opdracht van CvB maar ook door vraag van de klant, dit geeft onduidelijkheid en of spanning.
- **Sturing op kwaliteit en kosten.** Het AC heeft een uitgebreide producten en dienstencatalogus (PDC), deze wordt periodiek afgestemd met de klant. Minimaal 2 keer per jaar vindt met alle directeuren (van de faculteiten) afstemming plaats over de dienstverlening (over SLA's, de prestaties, tarieven en producten). Binnen de PDC vindt daarnaast één keer per jaar afstemming plaats met het controllers overleg, het P&O overleg, het overleg hoofden onderwijsbureaus (GALOP en SOL) en het projectcontrollersoverleg om te verifiëren of er nog wensen zijn met betrekking tot de dienstverlening.
- **Missie en visie.** Het AC heeft een jaarplan op 1 A3 waarin de missie/ visie van het onderdeel wordt weergegeven.
- **Business case.** Er is geen business case (document waarin i.i.g. targets en doelstellingen voor de komende jaren zijn vastgelegd) voor het AC, er zijn dan ook geen targets en afspraken waar men over x jaar moet staan. Wel is geconstateerd dat het AC bij bv. het project "1 SAP" een business case opstelt voordat gestart wordt met de uitvoering.

Dienstverlening

- **Prestatie management.** Het AC rapporteert d.m.v. een rapportage (incl. KPI's) waarin de resultaten voor zowel UvA als HvA zijn opgenomen.
- **Continu verbeteren.** Dit is een topic waar binnen het management van de dienst aandacht voor is, men is zich bewust van het belang ervan, in plannen (bv. in jaarplan) wordt daar ook op ingegaan. Het AC houdt maandelijks het zogeheten "AC in Control overleg" waarin iedere afdelingen haar KPI's en de resultaten presenteert zodat gezamenlijk verbetervoorstellen worden gedefinieerd.
- **Escalatie mechanisme.** De escalatiemechanismes en het issuesmanagement zijn niet geformaliseerd. Issues worden in overleg opgelost.
- **Klantrelatie en feedback.** Het AC maakt gebruik van algemene medewerkerstevredenheidsonderzoeken om de tevredenheid van gebruikers te monitoren. Daarnaast organiseert het AC minimaal 1 keer in de twee jaar een klantscan (tevredenheidsonderzoek) onder haar ketenpartners over de dienstverlening.

Mate van volwassenheid

Administratief Centrum

Dimensie Bevindingen huidige situatie

Organisatie

- **Flexibiliteit en innovatief vermogen.** In de interviews is aangegeven dat men goed inspeelt op veranderingen in wet- en regelgeving. Tegelijkertijd zijn ontwikkelingen als robotisering of advanced analytics niet nog niet in scope om in de toekomst toe te passen.
- **Rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming.** Er is een strikte knip tussen AC en FP&C (ofwel tussen beleid en uitvoering). De rollen en verantwoordelijkheden in de gehele keten zijn echter nog niet voldoende helder belegd (o.a. door het ontbreken van duidelijk proceseigenaarschap). De besluitvorming is niet helder belegd (bv. rondom uitbreiding diensten) en complex (afstemming met bv. 14 klanten i.p.v. met 1 klantenboard).
- **Positionering.** Het AC is een administratieve dienstverlener (kenmerkt zich door focus op administratieve taken en minder waarde toevoegende taken) en geeft aan vanuit de eigen visie graag verder te willen transformeren naar een strategische partner.
- **Aandacht voor medewerkers.** De dienst heeft aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers (en klanten) door o.a. het STERK concept door te voeren.

Operations en IT

- **Processen.** Er zijn processen gestandaardiseerd en waar mogelijk geüniformeerd voor UvA HvA, verdere optimalisatie en verbeterslag is nog gaande (een analyse voor verdere mogelijkheden t.a.v. verdere optimalisaties is uitgewerkt).
 - **Automatisering.** Er zijn IT systemen gestandaardiseerd of in implementatie fase (1 SAP) en waar mogelijk geüniformeerd voor UvA-HvA, verdere optimalisatie is nog gaande.
 - **Risico management.** Risicomanagement is een onderdeel van de rapportage, dit is echter niet op alle niveaus formeel doorgevoerd en in structuur gegoten.
-

Facility Services (FS)

Directeur Harold Swartjes

Doel en strategische richting (overgenomen uit documentatie)

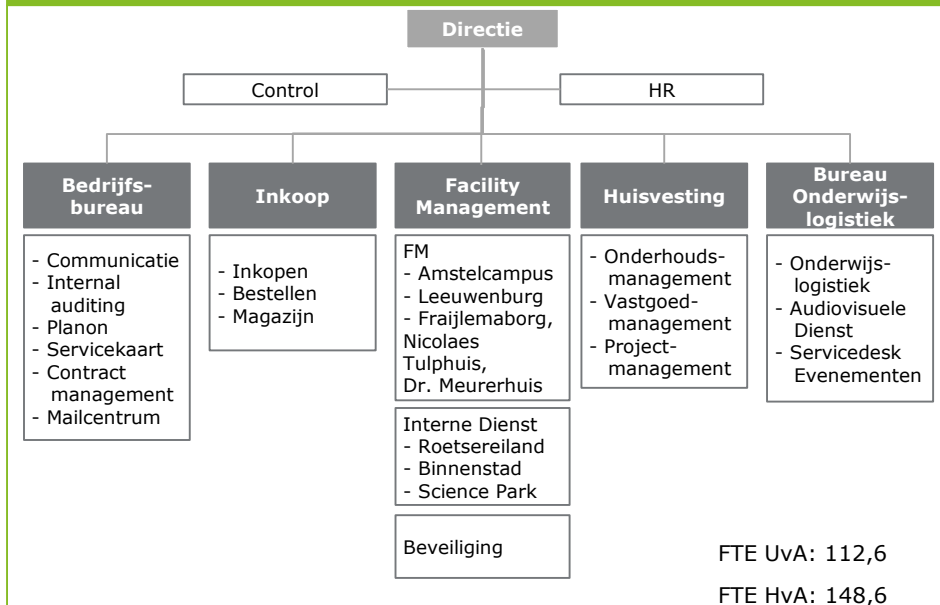
FS draagt bij aan het verbeteren van onderwijs en onderzoek door het leveren van kwalitatief hoogwaardige diensten op het gebied van onderwijslogistiek, facilitaire dienstverlening en huisvesting aan studenten en medewerkers. Verbinding met het onderwijs en onderzoek en innovatie zijn de drijfveren van FS. Om een goede werkgever te zijn streeft FS naar het bieden van goed leiderschap, een positieve werkbeleving, waardering voor geleverde prestaties en ontplooiingsmogelijkheden.

Hoofdproducten en -diensten

De diensten van FS zijn onderverdeeld in zeven categorieën:

- Audio en video (o.a. audiovisuele dienstverlening, webcolleges);
- Bestellen en inkopen (o.a. bestellen, inkopen en aanbesteden);
- Eten en drinken (o.a. automaten, catering, restaurants);
- Gebouwen en terreinen (o.a. bezettingsgraadmeting, gebouwbeheer, klimaat, parkeren, toegangsrechten);
- Onderwijsondersteuning (o.a. onderwijslogistiek, onderwijsruimtes, repro, roosterinformatievoorziening, schriftelijk toetsen coördinatie);
- Veilig en schoon (o.a. afval, schoonmaken, sanitair, BHV, beveiliging en bewaking);
- Werkplek (o.a. medewerkerskaart, post en pakketten, verhuizingen).

Organisatie



Mate van volwassenheid

Facility Services

Dimensie Bevindingen huidige situatie

Strategie	<ul style="list-style-type: none">• Producten en dienstenaanbod. Er vindt 2 keer per jaar een gesprek op strategisch niveau plaats, overleg op tactisch niveau is in ontwikkeling. Het uitbreiden van diensten komt daarbij aan de orde. Aangegeven is dat de laatste jaren in toenemende mate een dialoog wordt opgezocht met de klant om de exacte behoefte scherp te krijgen. Hierdoor wordt het dienstpakket uitgebreid op basis van klantbehoefte, een voorbeeld hiervan is het aanbieden van digitaal toetsen.• Sturing op kwaliteit en kosten. Er is een PDC. De sturing op kwaliteit en kosten vindt plaats langs het zelfde mechanisme waarmee wordt gesproken over het uitbreiden van diensten en services.• Missie en visie. De missie en visie wordt afgestemd op het onderwijsplan en niet zozeer op de overige gemeenschappelijke diensten. De missie en visie wordt gecommuniceerd naar de medewerkers (bv. jaarplan) en is opgenomen op een A3.• Business case. Een kwantitatieve business case is niet aanwezig. Er worden wel rapportages bijgehouden over de kosten- en formatieontwikkelingen.
Dienstverlening	<ul style="list-style-type: none">• Prestatie management. KPI's worden afgeleid van convenanten om zo de kwaliteit van de dienstverlening te meten. De KPI's worden vertaald naar doelen voor projecten, maar niet op medewerkersniveau. 4 keer jaar wordt er gerapporteerd aan het CvB. KPI's zijn met CvB's afgesloten en afgeleid van het instellingplan.• Continu verbeteren. Aangegeven is dat er steeds meer aandacht wordt geschonken aan het continu verbeteren van de geleverde diensten. Het wordt gecommuniceerd in de jaarplannen en in de praktijk gebracht door middel van trainingen (ongeveer acht medewerkers hebben een Lean Six Sigma training gevolgd en er vinden regelmatig sessies met Lean coach plaats).• Escalatie mechanisme. Er is geen formeel issue of escalatiemechanisme. Geleverde prestaties van de grote contracten worden bijgehouden met behulp van dashboards. Hierbij wordt bijgestuurd als de kwaliteit afneemt of ondermaats scoort. Er zijn protocollen voor veiligheid issues.• Klantrelatie en feedback. Studenten en docenten worden betrokken om zicht te krijgen op de klantwensen (blijkt bv uit het experiment waarin social media wordt ingezet om real-time feedback te ontvangen). Voordat een aanbesteding wordt uitgezet wordt input verzameld bij verschillende doelgroepen. Er wordt tevens gebruik gemaakt van klanttevredenheidsonderzoeken.

Mate van volwassenheid

Facility Services

Dimensie Bevindingen huidige situatie

Organisatie

- **Flexibiliteit en innovatief vermogen.** Tijdens jaargesprekken worden met medewerkers afgestemd welke projecten ze gedurende het jaar zullen oppakken. Er zijn geen flexibele projectteams ingericht, maar medewerkers krijgen flexibele ruimte om aan projecten deel te nemen. Bij piekdruktes worden externen ingehuurd voor bepaalde diensten. Ontwikkelingen in de markt worden nauwlettend in de gaten gehouden om mee te bewegen met innovaties. Ook worden er studenten ingezet om te experimenteren met innovatieve diensten (bv. ontwikkelen van een app voor kamerbeschikbaarheid).
- **Rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming.** De besluitvormingsstructuur is gelaagd, hierdoor is het complex om veranderingen door te voeren daarnaast is het proces eigenaarschap niet helder.
- **Positionering.** De natuurlijke partners van FS zijn de faculteiten, zij zijn de bepalende factor in de organisatie waardoor afstemming en overleg veelvuldig plaatsvindt. Taakvolwassenheid en partnership is nog nadrukkelijk in ontwikkeling. Hierdoor speelt FS nog voornamelijk de rol van dienstverlener, waarbij er wel ontwikkelingen zijn richting een meer strategische partnership. Bij de UvA is dit verder ontwikkeld dan bij de HvA is aangegeven.
- **Aandacht voor medewerkers.** Er is aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers (trainingen). Er zijn centrale kaders opgesteld voor het HR beleid, waarbij veel ruimte is voor een eigen invulling. Aanvullend vindt een jaarlijkse personeelsscan plaats waarin wordt gekeken welke medewerkers wel of niet goed presteren.

Operations en IT

- **Processen.** Er zijn processen gestandaardiseerd en waar mogelijk geüniformeerd, verdere optimalisatie en verbeterslag is nog gaande. Daarnaast is aangegeven dat voor negental processen (over ICTS, AC en FS heen) een initiatief is gestart om de standaardisatie te bevorderen. Samenwerking is geïntensiveerd in de afgelopen jaren waardoor de dienstverlening soepeler verloopt.
- **Automatisering.** Processen zijn deels geautomatiseerd (bv. m.b.v. Planon). Er lopen daarnaast meerdere digitalisatieprocessen, maar aangegeven is dat de ontwikkelingen achter lopen op de ambitie. Er lopen meerdere initiatieven rondom digitaliseren en automatiseren (zoals digitaal toetsen). Uitgangspunt is dat deze worden geïmplementeerd als de klant er ook voordeel van heeft.
- **Risicomanagement.** Hieraan wordt aandacht besteed in de kwartaalrapportages. Momenteel worden de risico's door FS gekwantificeerd. Het is niet ingebed in de organisatie. Het FS investeert veel energie om de benodigde informatie ter beschikking te krijgen van de faculteiten.
- **Projectmatig werken.** Projectmatig werk vindt plaats om innovaties te implementeren. Medewerkers krijgen de ruimte om zich in te zetten voor projecten, hier worden jaarlijkse afspraken voor vastgelegd.

Universiteitsbibliotheek (BIB)

Directeur Maria Heijne

Doel en strategische richting (overgenomen uit documentatie)

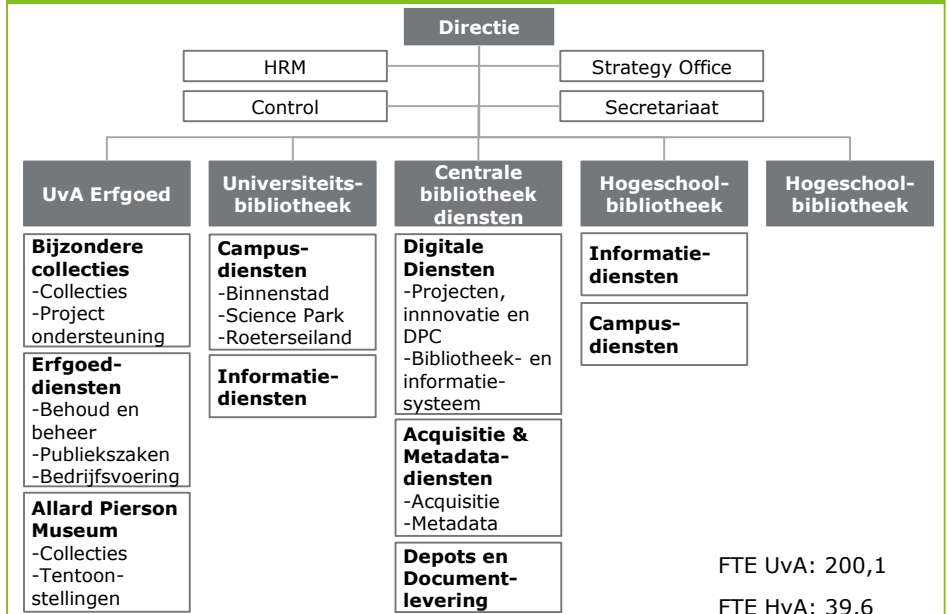
De Bibliotheek UvA/HvA is een inspirerende studie-, onderzoeks- en ontmoetingsplek voor onderzoekers, docenten en studenten, off- en online. De BIB verzamelt, bewaart, beheert, selecteert en presenteert informatie uit het wereldwijde informatieaanbod en ze bieden het platform om bronnen uit heden en verleden te delen. Daarbij bieden de BIB hulp op maat om de juiste bronnen te vinden. Daarmee brengen zij kennis verder en helpen ze de kwaliteit van het hoger onderwijs in Amsterdam te verbeteren. De BIB baseert zijn producten en diensten op vier strategische keuzes: 1) Studenten, docenten en onderzoekers vinden bij de Bibliotheek UvA/HvA bronnen en informatie op een manier die aansluit bij hun wensen en behoeften. 2) De Bibliotheek UvA/HvA draagt bij aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek door het ondersteunen van open delen en hergebruik van resultaten. 3) Op de campus is de Bibliotheek UvA/HvA het natuurlijke hart. 4) De Bibliotheek UvA/HvA versterkt profiel en imago van de UvA en de HvA.

Hoofdproducten en -diensten

De diensten van BIB zijn onderverdeeld in zeven categorieën:

- Collectiemanagement (o.a. fysiek en digitaal);
- Zoeken, vinden en leveren (o.a. ondersteuning bij literatuuronderzoek, leveren uit de collectie);
- Instructie (o.a. trainingen voor studenten, trainingen voor docenten en onderzoekers);
- Onderzoekondersteuning (o.a. ondersteuning Research Data Management, advies bij onderzoeksregistratie, publicatieondersteuning);
- Onderwijsondersteuning (o.a. readers, advies over auteursrechten, scripties online);
- Studie- en campusfaculteiten (o.a. klantenservice, studieplaatsen, boeken kopen);
- Kennisverspreiding (o.a. presentatie van erfgoed en overige collecties, bruikleen aan derden, evenementen).

Organisatie



Mate van volwassenheid

BIB

Dimensie	Bevindingen huidige situatie
Strategie	<ul style="list-style-type: none">• Producten en dienstenaanbod. De geboden diensten worden geëvalueerd vanuit klantperspectief in gesprekken met de klant. Er wordt meer aandacht besteed aan het verhogen van de kwaliteit van de geleverde diensten dan aan het uitbreiden van de diensten, maar als blijkt dat de klant behoefte heeft aan verdere dienstverlening zal dit worden toegevoegd (bv. research data management).• Sturing op kwaliteit en kosten. Een plan, do, check, act cyclus wordt gehanteerd om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen. Deze manier van werken zit nog niet volledig in de systematiek van de (UvA) medewerkers, maar aangegeven is dat dit meer aandacht krijgt. Er is recent een PDC ontwikkeld.• Missie en visie. Deze is niet afgestemd op de overige diensten (er vindt wel op bepaalde SLA pakketten overleg plaats met ICTS), concept versies worden besproken met de decanen door de expliciete koppeling met het primaire proces.• Business case. Er wordt niet met een business case gewerkt en dat is in het verleden ook nooit gebeurd.
Dienstverlening	<ul style="list-style-type: none">• Prestatie management. Er zijn KPI's opgesteld. KPI's worden opgesteld aan de hand van de convenanten en dienen als input voor managementgesprekken.• Continu verbeteren. Er zijn geen expliciete programma's om continu verbeteren te faciliteren. Medewerkers maken voornamelijk gebruik van de plan, do, check, act methodiek. Er is aangegeven dat een organisatieontwikkelingstraject is gestart waarbij er meer aandacht is voor processturing en continu verbeteren.• Escalatie mechanisme. Er is geen gestandaardiseerd escalatiemodel aanwezig.• Klantrelatie en feedback. Er wordt aangegeven dat veel belang wordt gehecht aan het verbeteren van de klantrelatie, hierdoor worden geboden diensten voornamelijk beoordeeld vanuit klantperspectief. Er zijn geen klanttevredenheidsonderzoeken op dit moment. Er is recent een service level manager aangesteld voor het verbeteren van de klantrelatie en voor het managen van de PDC. Hoewel er geen gebruik wordt gemaakt van klanttevredenheidsonderzoeken is aangegeven dat wel op regelmatige basis op informele wijze wordt afgestemd met de klant.

Mate van volwassenheid

BIB

Dimensie	Bevindingen huidige situatie
Organisatie	<ul style="list-style-type: none">• Flexibiliteit en innovatief vermogen. Aangegeven is dat de organisatie niet flexibel is daar er sprake is van een hiërarchische organisatiestructuur met een grote mate van specialisatie van medewerkers die moeilijk inzetbaar zijn in andere gebieden. Om innovatie te faciliteren wordt er naar de externe omgeving gekeken en worden potentiële initiatieven eerst getoetst bij de klant voordat het wordt geïmplementeerd. Innovatie initiatieven vinden veelal plaats in samenwerking met ICTS. Er wordt met gebruikersgroepen gecheckt in hoeverre nieuwe ontwikkelingen kunnen worden toegepast. Hierbij wordt opgemerkt dat in een van de klantgesprekken naar voren kwam dat verbeteringen mogelijk zijn in de wijze waarop klanten worden betrokken bij het doorvoeren van verbeteringen.• Rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming. De besluitvormingsstructuur is complex, hierdoor duurt het lang om plannen door te voeren.• Positionering. De directeur van de bibliotheek rapporteert direct aan CvB (bij de UvA heeft BiB in die zin een stevigere positie dan bij de HvA). De Bibliotheek heeft zelf controle over de beschikbare resources. De Bibliotheek heeft een sterke link met het primaire proces, en biedt meer diensten dan alleen het uitlenen van boeken (bv. ook diensten rondom samenwerkingsomgevingen en onderwijsruimtes). Hierdoor probeert de dienst om mede sturing te geven aan de strategie waar mogelijk (vb. open publicatie project).• Aandacht voor medewerkers. Door de afhankelijkheid van een cao en functiegebouw is het HR beleid minder flexibel in te richten dan gewenst (geldt overigens ook voor de overige diensten). Aangegeven is dat intensivering van de aandacht voor medewerkers aan te bevelen is.
Operations en IT	<ul style="list-style-type: none">• Processen. De processen zijn nog niet gestandaardiseerd binnen de dienst. Er is aangegeven dat trajecten zijn gestart dan wel gaan starten teneinde processtandaardisatie verder uit te werken.• Automatisering. De Bibliotheekprocessen zijn in geringe mate geautomatiseerd, echter een aantal van de diensten leent zich minder goed voor automatisering.• Risicomanagement. Dit is (alleen) aanwezig voor geselecteerde financiële processen, deze worden gecommuniceerd in integrale management rapportages.• Projectmatig werken. Projectmanagement vaardigheden worden opgebouwd bij de medewerkers van de dienst door middel van trainingen. Daarbij vindt ook gerichte sturing plaats op het projectportfolio.

Studenten Services (StS/ DsZ, één organisatie in ontwikkeling)

Directeur Friedo de Valk

Doel en strategische richting (overgenomen uit documentatie)

StS ondersteunt studenten in het optimaliseren van de studie. StS geeft uitvoering aan het studentenbeleid door het direct en indirect verlenen van hoogwaardige professionele steun aan aankomende en zittende studenten van de UvA. De ondersteuning bestaat uit het optimaliseren van de (studie-) loopbaan d.m.v. informatieverschaffing, advisering en begeleiding van deze studenten. Daarnaast ondersteunt de dienst medewerkers van de UvA in het uitvoeren van hun taken bij het informeren en begeleiden van studenten. Op verzoek van faculteiten en instituten biedt StS op maat gesneden dienstverlening aan. DsZ levert kwalitatief hoogwaardige en betrouwbare HvA-brede dienstverlening gerelateerd aan de vraag van de (aankomende) student in nauwe relatie met de opleidingen en domeinen. De studieloopbaan van de student en de ketenbenadering staan centraal bij de inrichting en organisatie van de dienstverlening. De dienstverlening is gericht op de sleutelmomenten die tijdens de studieloopbaan in brede zin cruciaal zijn.

Hoofdproducten en -diensten

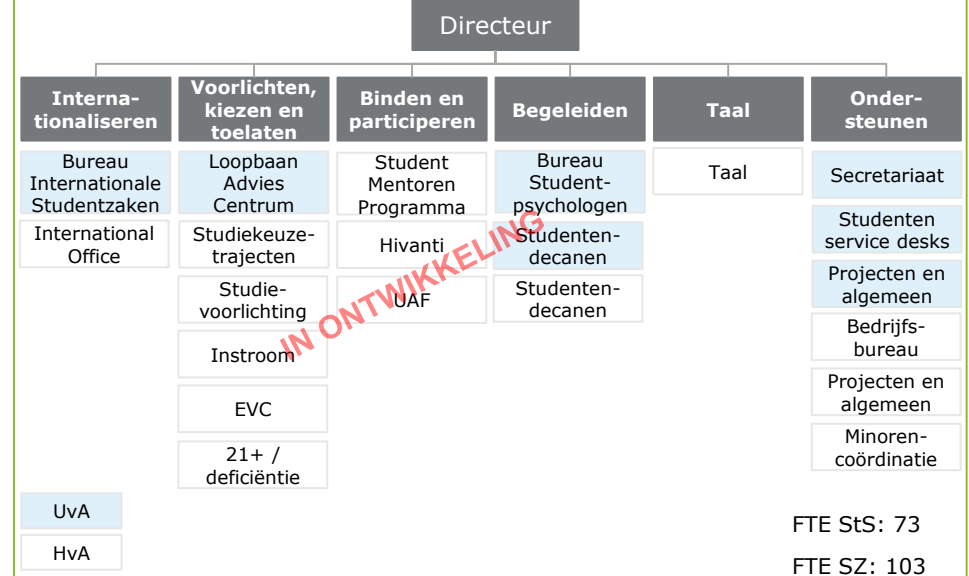
De producten en diensten van StS zijn onderverdeeld onder vier hoofdthema's

- Succesvol studeren (student zijn en studeren, toelating studeren en randvoorwaarden, professionalisering van UvA-medewerkers, netwerk en beleid);
- Organisatie en innovatie (logistieke organisatie van opvang van internationale studenten, projecten en support, verduurzaming, tweetaligheid)
- Internationalisering (operationeel beleid internationalisering, studentmobiliteit, huisvesten van internationale studenten, PhD's en onderzoekers, internationale studenten support);
- Student experience (studentenorganisaties, studentenevenementen, extra curriculaire activiteiten).

De producten en diensten van DsZ zijn onderverdeeld onder vier hoofdthema's

- Voor de Aspirant-student (toelaatbaarheid, (studie)keuze, voorlichting, internationale studenten);
- Voor de Student (begeleiding en ondersteuning, minoren, studentvoorzieningen, student engagement);
- Voor de Opleidingen / Faculteiten (instroom, erkenning van eerder verworven competenties, taal);
- Voor het Toeleverend onderwijs (aansluitactiviteiten toeleverend onderwijs, relatiebeheer vo/mbo).

Organisatie



Mate van volwassenheid

StS/ SZ

Dimensie	Bevindingen huidige situatie*
Strategie	<ul style="list-style-type: none">• Producten en dienstenaanbod. Er wordt gestuurd op direct contact (één op één) met studenten en faculteiten. Hierdoor blijft de dienst op de hoogte van de vraag van de klant en wordt op additionele behoeften ingespeeld.• Sturing op kwaliteit en kosten. Aangegeven is dat de kosten aan de HvA onder controle zijn. Aan de UvA kant zijn de kosten minder goed onder controle. Dezelfde methodiek als bij de HvA wordt nu ook geïmplementeerd.• Missie en visie. Aangegeven is dat er aan HvA kant een volledige integratie van de missie en visie onder de medewerkers is. Bij de UvA kant is het minder impliciet en is de achterliggende driver vooral de intrinsieke betrokkenheid.• Business case. Er is geen business case aanwezig. De baten van de dienst zijn lastig te kwantificeren door de hoge mate van indirecte effecten.
Dienstverlening	<ul style="list-style-type: none">• Prestatie management. Er is geen geformaliseerde prestatie managementcyclus aanwezig die vertaald is naar de individuele medewerker• Aangegeven is dat aan de HvA kant expliciet onderzoek wordt gedaan naar de kwaliteit door middel van gerichte KPI's, waardoor er meer mogelijkheden zijn voor bijsturen en verbeteren. Aan de UvA kant is deze koppeling veel minder sterk aanwezig, hier worden alleen de universele KPI's en NSE aspecten gemeten.• Escalatie mechanisme: Er is geen gestandaardiseerd escalatiemodel aanwezig.• Klantrelatie en feedback. Gezien de directe koppeling met het primaire proces wordt klantfeedback als zeer waardevol binnen de dienst beschouwd, recentelijk is ook een nieuwe feedback tool ontwikkeld om directer feedback te kunnen ontvangen.

* De mate van volwassenheid van StS/ SZ is niet goed te beoordelen doordat de samenwerking en integratie van StS en SZ nog in ontwikkeling is en er nog weinig documenten zijn met een formele status.

Mate van volwassenheid

StS/ SZ

Dimensie	Bevindingen huidige situatie*
Organisatie	<ul style="list-style-type: none">• Flexibiliteit en innovatief vermogen. Innovatie staat vooral in het teken van kwaliteit en klantfeedback (vb. feedbacktool). Om flexibel in te kunnen spelen op piekmomenten wordt tijdelijk personeel en inhuur ingezet.• Positionering. Contact met faculteiten en overige diensten was de afgelopen jaren niet goed, er zijn concrete stappen ondernomen om deze relaties te versterken.• Aandacht voor medewerkers. Ontwikkeling van de medewerkers is opgenomen als KPI bij zowel de UvA als de HvA.
Operations en IT	<ul style="list-style-type: none">• Processen. Processen zijn nog niet gestandaardiseerd, aangezien maatwerk hoog in het vaandel staat. Voor de integratie tussen de twee diensten ligt het in de planning om de achterliggende processen te standaardiseren. De output wordt afgestemd op de doelgroep.• Automatisering. Processen zijn in lage mate geautomatiseerd., daar de activiteiten zich daar minder voor lenen.• Risico management. Expliciete risicomanagement processen of escalatie processen zijn niet ingericht.• Projectmatig werken. Aan de HvA kant werken de medewerkers in zelfsturende teams, aan de UvA kant staat deze ontwikkeling nog in de kinderschoenen.

* De mate van volwassenheid van StS/ SZ is niet goed te beoordelen doordat de samenwerking en integratie van StS en SZ nog in ontwikkeling is en er nog weinig documenten zijn met een formele status.

ICT Services (ICTS)

Directeur Bert Voorbraak

Doel en strategische richting (overgenomen uit documentatie)

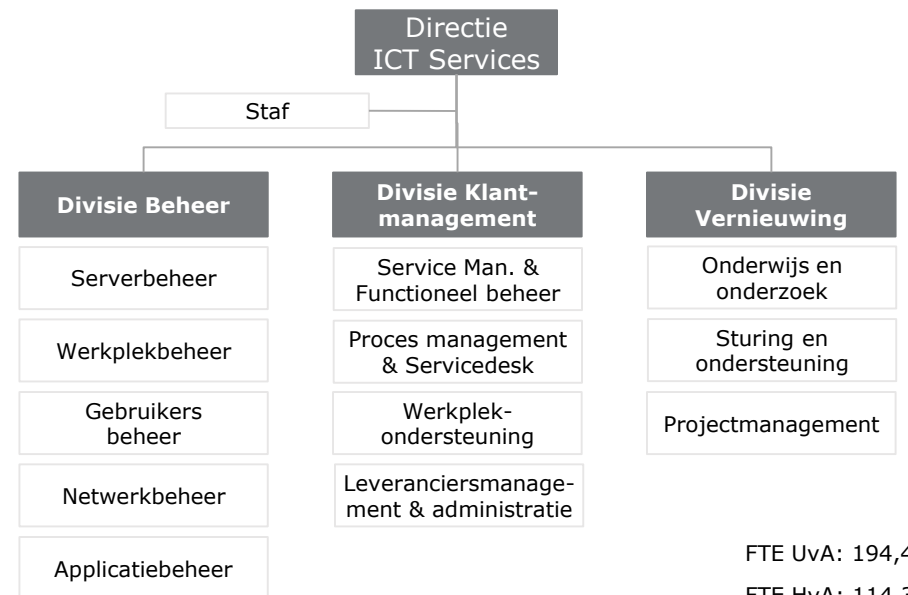
ICT Services draagt bij aan het vernieuwen, beheren en borgen van informatievoorziening door het leveren van kwalitatief hoogwaardige ICT-dienstverlening ter ondersteuning van medewerkers en studenten aan de UvA / HvA. Zij willen hét ICT-bedrijf voor het hoger onderwijs in Amsterdam zijn met twee klanten (UvA en HvA) en willen een vooraanstaande speler in Nederland zijn op het gebied van (delen van de) ICT-dienstverlening binnen het Hoger Onderwijs. ICTS heeft als streven dat UvA en HvA hen zien als een actief meedenkende en dienstverlenende professionele partner binnen het Hoger Onderwijs. Zij werken service- en procesgericht. Zij geven talent de ruimte en stimuleren medewerkers deze maximaal voor de UvA en HvA in te zetten. Hun motto luidt: sterke medewerkers in een sterke organisatie. En hun waarden zijn: Klantgericht, Betrouwbaar en Open.

Hoofdproducten en -diensten

ICTS biedt ongeveer 40 diensten aan de UvA – HvA, o.a.:

- AV- en multimedia dienstverlening;
- Authenticatie;
- Beheer Informatiesystemen;
- Bestellen hard- en software;
- Centrale dataopslag;
- Digitaal toetsen;
- Draadloos Netwerk;
- Elektronische leeromgeving;
- Mobiele Telefonie;
- MyUvA (app & studentenportaal mijn.uva.nl);
- Plagiaat controle;
- Software voor thuisgebruik (Surfspot);
- SURFdrive.

Organisatie



FTE UvA: 194,4

FTE HvA: 114,3

Mate van volwassenheid

ICTS

Dimensie	Bevindingen huidige situatie
Strategie	<ul style="list-style-type: none">• Producten en diensten. De geboden diensten worden jaarlijks geëvalueerd aan de hand van SLA's. De PDC en SLA's worden 1 keer per jaar bijgesteld. De servicemanagers gaan maandelijks op bezoek bij de kleine faculteiten om over de geboden dienstverlening te praten. Jaarlijks worden kleine zaken in PDC bijgesteld, grotere wijzigingen worden in de ICT regiegroep besproken. Aanvullend is er een projectportfolio voor processen die meer waarde toevoegend zijn, hiervoor worden trends in de markt nauwlettend in de gaten gehouden (bv. proef met Google Glass, digitaal toetsen).• Missie en visie. Missie en visie is afgestemd op de missie en visie van de UvA en de HvA, maar niet één-op-één met de andere diensten. Afstemming met andere diensten vindt impliciet plaats tijdens overleggen tussen de dienstdirecteuren. Er is een A3 jaarplan voor ICTS. Per afdeling zijn aparte A3's opgesteld (in lijn met die van de algehele dienst), dit zorgt dat de missie wordt ingebed onder alle medewerkers.• Sturing op kwaliteit en kosten. Aangegeven wordt dat de kosten nog niet volledig onder controle zijn (vooral tarieven en cost drivers), maar volledig inzichtelijk zijn. Door deze transparantie is sturing makkelijker geworden. Alle afzonderlijke diensten worden gebenchmarkt door Gartner. Sturing op kwaliteit en kosten vindt plaats d.m.v. de SLA en PDC.• Business case. Er is geen business case aanwezig voor de dienst. Een organisatieplan is wel aanwezig, maar hier zijn geen kwantitatieve doelen in opgenomen. Aangegeven is dat als er nieuwe initiatieven worden ondernomen, wordt er op andere plekken een besparing doorgevoerd, waardoor de 0 lijn behouden blijft.
Dienstverlening	<ul style="list-style-type: none">• Prestatiemanagement. Dit is bij een deel van de geboden diensten en processen geïmplementeerd, zo wordt strikt gemonitord op up-time en bij de servicedesk. KPI's worden gekoppeld aan de strategie en geeft sturing aan de te leveren prestaties, op medewerkersniveau is prestatie management niet doorgevoerd.• Continu verbeteren. Dit wordt niet formeel gefaciliteerd. Er worden wel verbeterprojecten gestart en geïmplementeerd, bijvoorbeeld het robotiseren van aanvraagprocessen (autobot).• Klantrelatie en klantfeedback. Er zijn maandelijks rapportages waarin de dienstverlening en klanttevredenheid worden gemonitord door de divisie Klantmanagement. ICTS vraagt bij elke call binnen de servicedesk feedback waardoor de service wordt gemonitord. Aanvullend wordt klantfeedback gemeten met de medewerkersmonitor (tweejaarlijks) en aan de hand van de NSE (jaarlijks).

Mate van volwassenheid

ICTS

Dimensie	Bevindingen huidige situatie
Organisatie	<ul style="list-style-type: none">• Flexibiliteit en innovatief vermogen. Door de hoge afhankelijkheid van de jaarlijkse SLA cyclus is er weinig ruimte voor flexibiliteit, de wens is wel aanwezig om leniger te worden. Dit verschilt ook per diensteenheid. Zo heeft divisie vernieuwing meer beweegruimte, dit zorgt voor meer ruimte om te innoveren (proef met Google Glass).• Rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming. Ondanks dat rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn beschreven (in bv. de SLA uitgewerkt), werkt het in de praktijk niet altijd conform plan. Besluitvorming is hiërarchisch ingericht en gelaagd. Daarnaast is aangegeven dat reeds genomen beslissingen in voorkomende gevallen bij de volgende goedkeuringslaag opnieuw worden bediscussieerd. Het is niet altijd duidelijk wie de klant vertegenwoordigt (met wie moet je afstemmen wat de wens van de klant is en waar te accorderen). Het is bovendien lastig om af te stemmen met 14 faculteiten. Aangegeven is daarnaast dat de governance van projecten in relatie tot de reguliere business niet altijd helder is.• Positionering. De directeur is zowel vertegenwoordiger van beleid als van uitvoering. Dit betekent dat er geen complexiteit is veroorzaakt door een spanning tussen beleid en uitvoering.• Aandacht voor medewerkers. Binnen ICTS worden Persoonlijke Ontwikkelplannen en jaargesprekken gefaciliteerd en gemonitord en wordt er duidelijk op ziekteverzuim gemonitord en eventueel bijgestuurd. Door de verschillen in CAO zijn er ook verschillen in de opgeleverde HR kaders, binnen ICTS is een vertaalslag gemaakt (waar mogelijk) om meer uniformiteit te behalen onder alle medewerkers.
Operations en IT	<ul style="list-style-type: none">• Processen. Deze zijn gestandaardiseerd of in verdere ontwikkeling tot standaardisatie. In de praktijk zijn er nog enkele verschillen in hoe de processen worden uitgevoerd tussen de UvA HvA, dit komt grotendeels door verschillen in vereisten van de faculteiten (systemen, afspraken met ICTS).• Automatisering. Een deel van de processen zijn al geautomatiseerd (vb. vergroten mailbox) dankzij een automatiseringsinitiatief in 2015, dit heeft al veel waarde opgeleverd. Verdere automatisering staat in scope voor de nabije toekomst. Syllabus, Hippo intranet, 1 mail omgeving, research data management allemaal applicaties die voor beide instellingen gelijk zijn en zoveel mogelijk gestandaardiseerd.• Risicomanagement. Dit krijgt aandacht bij het opleveren van management rapportages, en er wordt preventief gekeken naar ICT gerelateerde risico's (beveiliging, onderhoud).• Projectmatig werken. Er is de mogelijkheid voor divisie-overstijgende projecten, hierbij wordt gebruik gemaakt van een projectboard met vertegenwoordigers vanuit de verschillende divisies.

Mate van volwassenheid (1/2)

Kwalitatieve toelichting IXA, P&O advies, DIV en HO/ BN

Wat betreft de onderdelen IXA, P&O advies, DIV en HO/ BN geldt dat alle onderdelen een mate van volwassenheid scoren tussen "bewust" en "ontwikkeland". De shared service volwassenheidsscan is echter slechts ten dele van toepassing omdat de activiteiten die worden uitgevoerd binnen deze gemeenschappelijke diensten zich niet geheel kenmerken als activiteiten welke binnen een SSC zouden worden uitgevoerd. Kenmerk van een shared service organisatie is dat de diensten centraal kunnen worden ingericht, de activiteiten repetitief van aard zijn, hoog volume en dat de uitvoering rule based is (beslisbomen en regels zijn basis voor de uitvoering). Hierdoor kan een vertekend beeld ontstaan van de volwassenheid van de dienst als exact dezelfde methodiek wordt gehanteerd als bij de shared service diensten. In overleg met de dienstdirecteuren is de scan doorgenomen en bepaald welke vragen wel en niet van toepassing zijn en hoe de dienst daarop scoort, zo is toch een inschatting verkregen van de volwassenheid van de overige diensten.

IXA is een kennisintensief onderdeel en kenmerkt zich als Center of Excellence binnen de gebruikte methodiek. De geboden diensten zijn niet transactioneel van aard, maar zeer kennisintensief. Enkele onderdelen uit de scan die wel van toepassing zijn op IXA, zijn nog in ontwikkeling. Er vindt bijvoorbeeld geen sturing plaats op KPI's of d.m.v. prestatie management.

P&O advies biedt ondersteuning aan de diensten bij het invulling geven aan het HR beleid en heeft een adviesfunctie richting de diensten. Deze werkzaamheden zijn te weinig transactioneel van aard om juist te kunnen scoren met de gebruikte methodiek. Klanten zijn over het algemeen tevreden over de geboden support en advies al varieert de HR inrichting binnen de verschillende diensten. Bij een aantal diensten zijn bijvoorbeeld ontwikkelingstrajecten volledig ingebed en vanzelfsprekend, terwijl het bij andere diensten ad-hoc plaatsvindt of zelfs helemaal niet wordt uitgevoerd. De wens van P&O is meer sturing te kunnen geven op universele kaders om de verschillen tussen de diensten te verkleinen.

DIV biedt een gestandaardiseerd pakket aan diensten aan waar de faculteiten en diensten gebruik van kunnen maken. Daarnaast vinden veel werkzaamheden plaats op projectbasis (bv. opschonen archief). Er heeft in de laatste jaren een verschuiving plaatsgevonden in het personeelsbestand van DIV, waarbij meer medewerkers met specialistische kennis zijn aangetrokken. Door deze ontwikkeling is DIV in staat om meer waarde toevoegende diensten te bieden in tegenstelling tot de puur transactionele en ondersteunende werkzaamheden. Er vindt geen sturing plaats op KPI's of d.m.v. prestatie management.

De werkzaamheden van HO en BN zijn laag in volume, waarbij specialistische kennis nodig is per project. Er is weinig formeel vastgelegd, aangezien er veel wordt uitgegaan van de professionaliteit en kennis van de professionals. Werkzaamheden worden veelal uitgevoerd in projectgroepen met veel ruimte voor sturing. Door deze eigenschappen kan de dienst niet worden ingericht als shared service organisatie, maar eerder als Center of Excellence of Business Partner (zie ook hoofdstuk verwevenheid).

Mate van volwassenheid – verbeterpotentieel samengevat

Er is vanuit het beeld van volwassenheid nog verbeterpotentieel voor de diensten

Dimensie	Wat zou er verbeterd kunnen worden?
Strategie	<ul style="list-style-type: none">• Afstemmen van de visie van het SSC op de doelstelling van de UvA HvA en op de overige interne shared service organisaties.• Op alle onderdelen doorvoeren dat een strategische en geformaliseerde evaluatie met de klant plaatsvindt om te bepalen welke verdere activiteiten uitgevoerd kunnen worden in het SSC, inclusief mandaat om dit daadwerkelijk uit te voeren.• Overleg over de prestaties van SSC intensiveren en splitsen naar overleg op operationeel, tactisch en strategisch niveau.• Smart maken van prestaties kwantitatief en kwalitatief door o.a. een business case en koppelen KPI's aan strategische doelstellingen (top 10 KPI's).
Dienstverlening	<ul style="list-style-type: none">• Duidelijk beleggen van opdrachtgever -en opdrachtnemersrol, voice of the customer professionaliseren.• Keuze maken in balans tussen focus op operations of service van de klant.• Scheiding beleid en uitvoering erg strikt, daarnaast wordt gedacht vanuit kaderstelling door beleid in plaats van de keten en vraag van de klant.• Optimaliseren van de knip tussen de kennis intensieve rollen: business partnerrol en de expertiserol en anderzijds de transactionele rol.

Mate van volwassenheid – verbeterpotentieel samengevat

Er is vanuit het beeld van volwassenheid nog verbeterpotentieel voor de diensten

Dimensie	Wat zou er verbeterd kunnen worden?
Organisatie	<ul style="list-style-type: none">• Geformaliseerde issue- en escalatie mechanismen instellen.• Governance, reporting lines en besluitvorming gelijkrekken en versimpelen.• Instellen en formaliseren van klanten 'board' die toeziet op kwaliteit en functioneren van het SSC (voor alle onderdelen gelijk).• Doorvoeren van integraal performance management en koppelen aan individuele doelen van de medewerker (hoe kunnen zij bijdragen aan succes?).• Het SSC positioneren als strategische partner in plaats van als administratieve dienst (dit verhoogt de kwaliteit).• Faciliteren en organiseren aandacht voor ontwikkeling en competenties van medewerkers.
Operations en IT	<ul style="list-style-type: none">• Kantelen naar proces, inrichten van de keten (op de onderdelen waar dit van toepassing is).• Processen end-to-end organiseren.• Verder uniformeren en standaardiseren van processen en beleid.• Verder standaardiseren van IT & tools.• Ophalen resultaten van nog gaande zijnde optimalisatie.

2. Mate van integratie

Mate van integratie

Toelichting op de aanpak en inhoud van het onderdeel integratie

De mate van integratie is bepaald door gebruik te maken van de resultaten van de volwassenheidsscan, diepte-interviews, een werksessie met de directeuren, aanvullende interviews en een documentstudie. De uitkomsten geven een beeld van de mate waarin de dienstverlening momenteel is geïntegreerd (de UvA en de HvA). Dit is mede bepalend voor een weging van de strategische opties (geeft een indicatie van de complexiteit en de effort bij splitsing). Daarnaast merken wij op dat:

- De scores die samengevat en weergegeven op pagina 34, zijn opgesteld aan de hand van het uiteindelijke oordeel van Deloitte na weging van de interviews en de document studie;
- Het oordeel is gebaseerd op de ontvangen en bestudeerde documentatie, de gesprekken met dienstdirecteuren, klanten en bestuurders, de uitkomsten van de survey en onze professionele ervaring bij andere shared service organisaties wereldwijd;
- De klantbeleving of beleving van de medewerker over de mate van integratie van de dienstverlening of organisatie geen onderdeel van dit onderzoek is;
- De beoordeling van de mate van integratie van toepassing is op de vijf organisatorische onderdelen die zich kenmerken als shared service organisatie: ICTS, FS, AC, BIB en StS/ SZ . De overige onderdelen zijn vormen van samenwerking die zich niet kenmerken als traditionele shared service organisatie en worden kwalitatief toegelicht;
- Inhoudelijk is gekeken naar de componenten: producten en diensten catalogus, management rapportages, jaarplan, teams (voorbeeld: in hoeverre zijn medewerkers inzetbaar voor de UvA én de HvA), IT, processen en beleid.

Dit hoofdstuk is verder als volgt opgebouwd:

- Een toelichting op de aspecten die zijn meegewogen in de beoordeling van de integratie;
- Een samenvatting (overall beeld per SSC);
- Uitgebreide toelichting per dienst waarin scores en bereikte bevindingen worden toegelicht.






Mate van integratie

Bij de mate van integratie is gekeken naar zeven onderdelen, deze leiden tot een totaalscore


Producten en diensten catalogus	Mate waarin de diensten dezelfde producten en diensten aanbieden voor UvA en HvA d.m.v. 1 PDC.
Management rapportages	Mate waarin de diensten gezamenlijke management rapportages genereren met eenduidige data.
Jaarplan	Mate waarin diensten een gezamenlijke jaarplan opstellen en hanteren.
Teams	Mate waarin medewerkers worden ingezet bij zowel UvA als HvA.
IT	Mate waarin de diensten tools en applicaties gebruiken voor de dienstverlening bij zowel UvA als HvA.
Processen	Mate waarin de achterliggende processen gelijk zijn bij de diensten voor zowel UvA als HvA.
Beleid	Mate waarin beleid/ kaderstelling gezamenlijk wordt opgesteld of op elkaar afgestemd is.

Mate van integratie


Bij de meer " traditionele" SSC's (AC, FS, ICTS) is de mate van integratie hoog en deze is lager voor de andere onderdelen

AC	ICTS	FS
 <p>Hoge score op producten en diensten-catalogus (gebundeld, nog niet geheel gelijk), rapportages (1 voor UvA en HvA) en jaarplan (1 A3 geïntegreerd). Middel op team (deels voor UvA en HvA beiden inzetbaar), IT (nog niet volledig) en processen (op punten verschillend).</p>	 <p>Hoge score op rapportages (waar kan gelijk), jaarplan (1 voor ICTS geheel), team (nauwelijks onderscheid of men werkt voor UvA of HvA). Middel op beleid (op onderdelen verschil qua kaders en richtlijnen) en processen en IT (in hoge mate gelijk, in de praktijk soms verschillend).</p>	 <p>Hoge score op producten en diensten-catalogus (gebundeld, nog niet geheel gelijk), rapportages (1 voor UvA en HvA) en jaarplan (1 A3 geïntegreerd). Middel op team (o.a. huismeester voor UvA en HvA beiden inzetbaar), IT (nog niet volledig) en processen (op punten verschillend).</p>
STS / SZ	BIB	Overige
 <p>De uitslag van STS/ SZ heeft betrekking op een organisatorische eenheid die op slechts enkele processen geïntegreerd is en zich in de opbouwfase bevindt.</p>	 <p>Hoge score op jaarplan (een geïntegreerd beleidsplan). Middel op team (deels voor UvA en HvA beiden inzetbaar), IT (nog niet volledig) en processen (op punten verschillend).</p>	<p>Gezien de aard van de werkzaamheden die wij niet zouden classificeren als shared service werkzaamheden, is integratie moeilijk te bereiken en is de vraag of dit überhaupt nodig is. Er wordt aan het einde van dit hoofdstuk een korte kwalitatieve samenvatting gegeven van de bevindingen t.a.v. DIV, P&O advies, IXA en HO.</p>


Mate van integratie UvA – HvA AC

	Mate van integratie	Toelichting op score
Producten en diensten catalogus	Laag <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Hoog	Sinds 2016 is de producten en dienstencatalogus gebundeld. Een groot aantal diensten van de UvA en de HvA is gelijk. Op enkele producten zijn er verschillen (bv. studentenadministratie).
Management rapportages	Laag <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Hoog	Er is 1 KPI rapportage voor de beide organisaties, daarin wordt geen onderscheid gemaakt tussen UvA en HvA.
Jaarplan	Laag <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Hoog	Er is 1 geïntegreerd A3 jaarplan voor beide organisaties.
Teamsamenstelling	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Teams zijn zoveel mogelijk samengevoegd. Er zijn nog enkele teams die voor een van beide organisaties werken. Dit komt door verschil in administratie (niet proces maar inhoud).
IT	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Er wordt gewerkt aan 1 SAP. De inrichting van de systemen is in verband met de bekostigingssystematiek verschillend.
Processen	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Processen worden zoveel mogelijk gelijk uitgevoerd voor beide organisaties. Op punten zit nog wel verschil in de keten (bv. door andere eisen ten aanzien van planning en budgetting proces, afsluiting voor de HvA week eerder dan voor de UvA)
Beleid	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Op onderdelen is er verschil in beleid, kaders en richtlijn. Dit komt o.a. door de verschillen in aansturing en bekostiging
Geheel		Er zijn binnen het AC substantiële resultaten behaald met betrekking tot de integratie. Op punten in de keten en inhoud zijn nog verschillen zichtbaar.


Mate van integratie UvA – HvA ICTS

	Mate van integratie	Toelichting op score
Producten en diensten catalogus	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Er is 1 PDC/ SLA overeenkomst. Die catalogi zijn gescheiden, maar qua inhoud komen ze grotendeels overeen.
Management rapportages	Laag <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Hoog	Door het uitvoerig monitoren zijn veel ken- en stuurgetallen aanwezig. Hierbij wordt, waar nodig, onderscheid gemaakt tussen HvA en UvA.
Jaarplan	Laag <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Hoog	Er is een geïntegreerd jaarplan opgesteld voor ICTS. Deze zijn verdisconteerd naar afdelingsplannen en naar subafdelingen plannen. Binnen de verschillende afdelingen zijn ook aparte jaarplannen opgesteld, deze zijn volledig op elkaar afgestemd.
Teamsamenstelling	Laag <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Hoog	Een grootschalige herinrichting heeft plaatsgevonden in 2015 om de integratie te bevorderen, hierbij is nauwelijks tot geen onderscheid gemaakt tussen HvA en UvA. Er is 1 portfolio met projecten omdat veel projecten voor beide organisaties zijn.
IT	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Tools worden gezamenlijk ingekocht en ingericht, echter wordt er nog steeds met legacy tools gewerkt die voortkomen uit de tijden voordat de diensten zijn samengevoegd. Deze worden geharmoniseerd d.m.v. lifecycle projecten.
Processen	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Na de herinrichting van de dienst zijn de processen in hoge mate afgestemd op elkaar. In de praktijk treden er nog enkele verschillen op in hoe de processen worden uitgevoerd, dit komt grotendeels door verschillen in vereisten van de faculteiten.
Beleid	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Kaders en richtlijnen worden zoveel mogelijk op elkaar afgestemd. Tevens zijn op onderdelen nog verschillen zichtbaar die o.a. voortvloeien uit de klantwens (bv. laptops).
Geheel		Er is sprake van een tamelijk hoge mate van integratie. Sinds het herinrichten van de dienst is hier een belangrijke impuls aan gegeven.


Mate van integratie UvA – HvA FS

	Mate van integratie	Toelichting op score
Producten en diensten catalogus	Laag <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Hoog	Er is 1 PDC, er zijn enkele verschillen in het aanbod van producten om goed te kunnen aansluiten op de wens van de klant.
Management rapportages	Laag <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Hoog	Klantkwartaalrapportages, kwartaalrapportages CVB en jaarplan monitoring volledig integraal gerapporteerd en besproken. Informatie, bv op financieel en HR gebied, komt nog wel voort uit onderscheiden systemen.
Jaarplan	Laag <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Hoog	Er is 1 geïntegreerd document voor de UvA en de HvA. Uitvoerende projectteams zijn samengesteld in willekeurige samenstelling van medewerkers van beide instellingen.
Team	Laag <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Hoog	Alle afdelingen zijn geïntegreerd met eenhoofdige aansturing van de UvA HvA. Alleen de teams van huismeesters zijn geclusterd per locatie (en dus ook gericht op de verschillende klantgroepen van de UvA en HVA, maar processen en aansturing uniform).
IT	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Primaire systemen voor de uitvoering (denk aan Salto, S+ en Planon) zijn geïntegreerd.
Processen	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Processen voor de UvA en de HvA zijn voor een groot deel geïntegreerd, dit wordt verder geoptimaliseerd.
Beleid	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Kaders en richtlijnen zijn op onderdelen verschillend voor beide organisaties.
Geheel		Op onderdelen niet volledig geïntegreerd (door eisen of wensen van de klant of inhoudelijk verschil) maar in processen, tools, (aan)sturing is het geïntegreerd.

Mate van integratie UvA – HvA BIB

	Mate van integratie	Toelichting op score
Producten en diensten catalogus	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	De PDC is recent ontwikkeld bij de BIB. De producten en diensten zijn grotendeels hetzelfde. Gezien de verwevenheid met het primair proces is er bewust gekozen voor maatwerk in de dienstverlening bij bepaalde diensten.
Management rapportages	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Er worden momenteel aparte rapportages opgesteld voor de UvA en de HvA. Men wordt geacht twee rapportages aan te leveren, dit wordt vervolgens tot één kwartaal rapportage geconsolideerd (bron systemen zijn apart).
Jaarplan	Laag <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> Hoog	Er is een gezamenlijk beleidsplan waarbij de Bibliotheek nadrukkelijk als één geheel wordt besproken. Er wordt één missie en visie nageleefd. Op basis van het beleidsplan wordt het personeels- en beleidsplan gemaakt.
Team	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Voor de centrale bibliotheek diensten en erfgoed zijn de teams samengevoegd. De teams voor de twee verschillende bibliotheken zijn separaat georganiseerd.
IT	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	De Bibliotheekprocessen zijn in geringe mate geautomatiseerd, echter een aantal van de diensten leent zich minder goed voor automatisering. Daar waar mogelijk wordt geprobeerd een oplossing voor beide organisaties aan te bieden.
Processen	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Achterliggende processen zijn nog niet volledig afgestemd, er zijn echter initiatieven in gang gezet om hieromtrent meer eenduidigheid te verkrijgen.
Beleid	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	Kaders en richtlijnen zijn niet volledig geïntegreerd, in het gezamenlijke beleidsplan wordt de verbinding gezocht en zoveel mogelijk op elkaar afgestemd.
Geheel		Het aanbod aan basisproducten en diensten en de uitvoering van projecten is grotendeels gelijk voor de UvA en de HvA (en nog in ontwikkeling). Het verschil zit vooral in hoe die gepresenteerd worden aan de doelgroep. Achterliggende werkwijzen zijn niet geheel geïntegreerd, maar ze worden steeds meer op elkaar afgestemd.

Mate van integratie UvA – HvA StS / SZ

	Mate van integratie	Toelichting op score
Producten en diensten catalogus	Laag <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	
Management rapportages	Laag <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	De diensten StS en SZ zitten pas sinds begin 2016 onder één gemeenschappelijke directeur, waar ze voorheen nog apart werden aangestuurd. De opdracht is vertrekt om de twee diensten te integreren. StS en SZ zijn, vooralsnog, volledig organisatorisch gescheiden, al worden een aantal van de geleverde diensten al gezamenlijk uitgevoerd.
Jaarplan	Laag <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	De mogelijkheden voor standaardisatie zijn beperkt door de verwevenheid met het primaire proces en het doel om maatwerk diensten te leveren die volledig zijn afgestemd op de doelgroep.
Team	Laag <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	De jaarplannen en kernafspraken zijn gescheiden tussen de diensten, waarbij weinig afstemming plaatsvindt tussen de StS en SZ. De PDC's van StS en SZ hebben een volledig andere opbouw en wijze van presentatie en verspreiding, een deel van de diensten worden wel aangeboden in beide PDC's.
Begroting (cyclus)	Laag <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	De medewerkers van SZ zijn gewend om in volledig zelfsturende teams te opereren. Binnen StS is dit niet het geval (meer sturende vorm van aansturing). Gebruikte tools en systemen zijn gelijk tussen de twee diensten.
IT	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	SZ is verder ontwikkeld in het onderzoek doen naar de geleverde kwaliteit en relevante KPI's. Bij StS vinden deze onderzoeken minder expliciet plaats waarbij meer gebruik wordt gemaakt van universele KPI's en NSE uitslagen.
Processen	Laag <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Hoog	
Geheel		

* De mate van integratie van StS/ SZ is nog in ontwikkeling. Derhalve is een algemene toelichting gegeven en niet per deelaspect.

Mate van integratie UvA – overige gemeenschappelijke diensten

Kwalitatieve toelichting DIV, P&O advies, IXA, HO/ BN

DIV, P&O advies, IXA, HO/ BN onderscheiden zich van de andere diensten aangezien er minder transactionele werkzaamheden worden uitgevoerd. De geboden werkzaamheden zijn kennisintensief van aard, waarbij specifieke kennis van de klant benodigd is bij een groot deel van de werkzaamheden. Dit heeft als gevolg dat deze diensten lager scoren op de mate van integratie dan de meer klassieke shared service diensten. Een lage mate van integratie is niet 'slecht' voor deze diensten, soms is het tegenovergestelde zelfs het geval. Door de lagere integratie, hebben de diensten meer de gelegenheid om maatwerk te leveren voor de klant, waarbij heel gericht antwoord kan worden gegeven op de vraag. Hierdoor wordt de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd.

Kwaliteit van de dienstverlening wordt door de diensten als belangrijker gekwalificeerd dan efficiëntie. Bij de meer klassieke shared service diensten is deze balans anders, waarbij het bereiken van efficiëntie meer van belang is. Om de gewenste efficiëntie te bereiken is standaardisatie - en dus integratie tussen de diensten – meer van belang bij de klassieke shared service diensten.

Bij DIV zijn de werkzaamheden grotendeels afgestemd op de wensen van de verschillende klanten. Dit vertaalt zich door in de organieke inrichting waarbij een duidelijke splitsing aanwezig is tussen medewerkers voor de verschillende klanten. Hierdoor is integratie tussen de diensten moeilijker te bereiken.

P&O advies is een relatief kleine afdeling (15 medewerkers) waardoor coördinatie op kennisdeling makkelijker mogelijk is. De P&O advies medewerkers fungeren als sparringpartner voor de klant, de diensten. Hierdoor hebben de medewerkers specifieke kennis van de klant nodig, waardoor volledige standaardisatie minder gewenst is.

IXA werkt niet alleen voor de UvA en de HvA, maar werkt ook samen met een aantal andere instellingen binnen de Amsterdamse regio (AMC, VUMC etc.). Er is dus sprake van een hoge mate van samenwerking en integratie.

De werkzaamheden van HO/ BN vinden vrijwel uitsluitend plaats op projectbasis. Hierbij is specifieke kennis nodig van de situatie van klant. Er wordt op een aantal onderwerpen samengewerkt (bv. kennisdeling), projecten zijn veelal separaat voor de UvA en de HvA (waar vaak ook een logica voor is). Er is dus sprake van enige mate van integratie.

3. Verwevenheid met primair proces (onderwijs en onderzoek)

Verwevenheid met het primair proces

Toelichting op de aanpak en inhoud van het onderdeel verwevenheid

De mate van verwevenheid met het primair proces is bepaald door gebruik te maken van het 2x2 allocatie model (zie pagina 44). Dit is mede bepalend voor een weging van de strategische opties (geeft een indicatie van de logica omtrent de vraag of een dienst wel of niet voor twee organisatie zou kunnen worden uitgevoerd). Daarnaast merken wij op dat:

- De scores die samengevat zijn weergegeven op de volgende pagina zijn opgesteld aan de hand van het oordeel van Deloitte, uiteraard na de gevoerde diepte-interviews en het bestuderen van de documentatie;
- De beoordeling van de mate van verwevenheid is van toepassing op elk van de in het onderzoek betrokken diensten (AC, FS, ICTS, BIB, StS/ SZ, HO, DIV, P&O advies en IXA);
- Inhoudelijk is gekeken naar de componenten: producten en diensten catalogus, management rapportages, jaarplan, teams (voorbeeld: in hoeverre zijn medewerkers inzetbaar voor de UvA én de HvA), IT, processen en beleid.

Dit hoofdstuk is verder als volgt opgebouwd:

- Een toelichting op de werking van het 2x2 model;
- Een toelichting per dienst waarin scores en bereikte bevindingen worden toegelicht.

Verwevenheid primair proces (onderwijs en onderzoek)

Toelichting methodiek

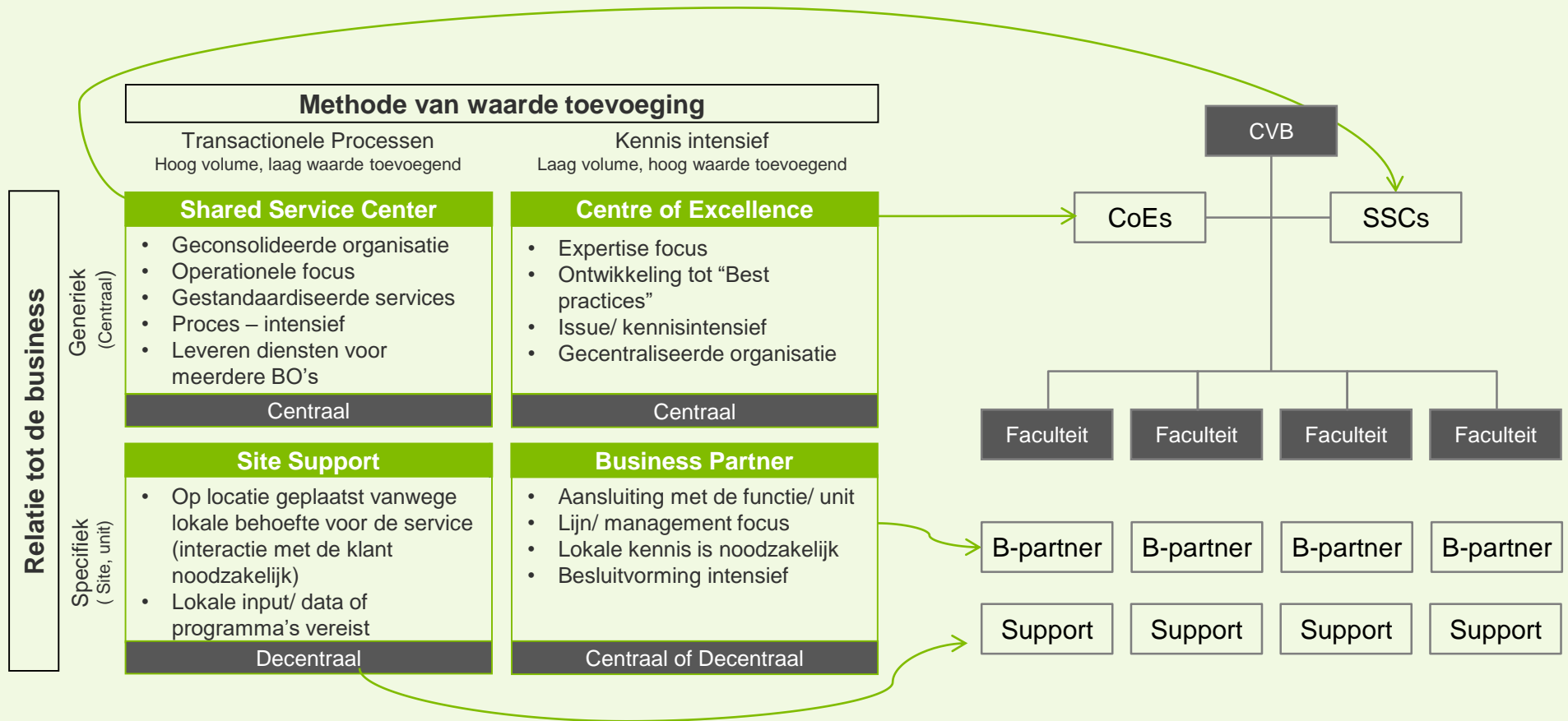
De verwevenheid met het primair proces is de vraag die centraal staat bij de inrichting of optimalisatie van shared services. Deloitte hanteert daartoe het 2x2 allocatie model (volgende pagina). Een korte toelichting op de verschillende kwadranten:

- Shared Service Center. Het uitgangspunt is dat processen die geen verwevenheid met het primaire proces kennen over het algemeen kunnen worden ondergebracht in een shared service concept. Kenmerken van die verwevenheid zijn: de mate van interactie met de klant, de noodzaak voor diepgaande kennis van de inhoud van de business om de activiteit uit te voeren en de mate waarin een activiteit repetitief is. Hoe meer diepgaande kennis van het primaire proces benodigd is voor de uitvoering en hoe lager het volume van een activiteit, des te minder geschikt een activiteit is om uit te voeren in een SSC constructie. Samengevat laten de werkzaamheden die binnen een SSC worden uitgevoerd zich als volgt kenmerken: de dienst kan centraal worden ingericht, de activiteiten zijn repetitief van aard, er is sprake van een hoog volume en activiteiten kunnen veelal rule based worden uitgevoerd. Een score laag op de verwevenheid met het primaire proces betekent dat de activiteiten geschikt zijn om uit te voeren in een gemeenschappelijke dienst;
- Center of Excellence. Binnen een Center of Excellence worden doorgaans activiteiten ondergebracht die zich kenmerken door een kennisintensief karakter, geen hoog volume echter wel dienstoverstijgend (de benodigde kennis is generiek en niet specifiek gerelateerd aan 1 faculteit). Centers of Excellence worden centraal geplaatst en voeren activiteiten uit voor alle diensten. Voorbeelden van Centers of Excellence zijn: Treasury, M&A, Tax en Risk;
- Site support. Binnen Site support worden activiteiten geplaatst die zich kenmerken door een transactionele aard en hoog volume. Deze worden echter niet centraal geplaatst vanwege lokale behoefte voor de service (interactie met de klant noodzakelijk), bijvoorbeeld beveiliging of receptie of lokale input/ data of programma's die vereist is bij de uitvoering van het werk, bijvoorbeeld dossiers die niet verplaatst kunnen worden;
- Business Partner. Binnen het business partner kwadrant vallen over het algemeen de activiteiten die zich kenmerken door een kennisintensief karakter maar heel specifiek gerelateerd zijn aan de faculteit, bijvoorbeeld een deel van het plannings-, budgetterings- en forecastingproces of de vertaling van beleid en strategie naar de faculteit.

Tot slot merken wij op dat per onderdeel moet worden vastgesteld wat de juiste wijze is om de SLA of activiteiten onder te brengen. In een detailontwerp moet per proces/ activiteit (of clustering van activiteiten) bepaald worden waar een bepaalde activiteit uitgevoerd zou moeten worden. Bijvoorbeeld P&O advies dat ook een aantal componenten kent die mogelijk geschikter zijn om in een SSC-organisatie uit te voeren.

Verwevenheid primair proces – Toelichting methode

Verwevenheid met het primaire proces wordt bepaald aan de hand van 2 kenmerken: Waarde toevoegend en de relatie tot de business



Verwevenheid primair proces – Toelichting methode

Om te bepalen of een bepaalde activiteit verweven is met het primaire proces worden onderstaande vragen beantwoord*

Filters

Kennisintensief

Transactioneel

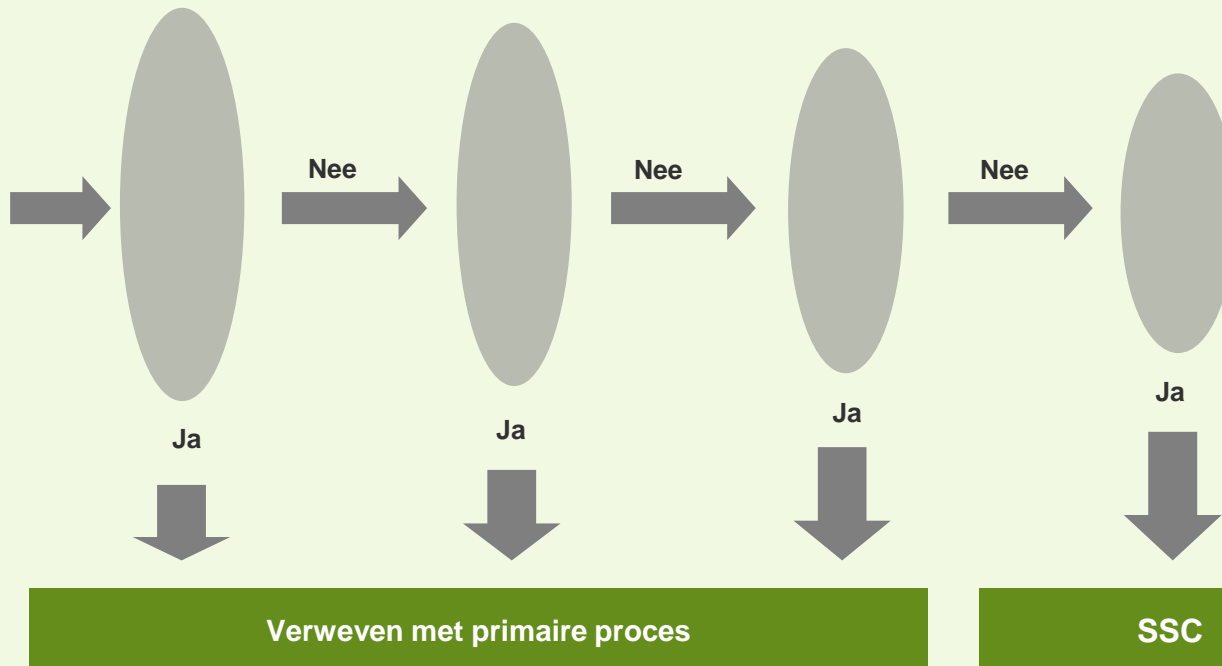
1. Is strategische & lokale kennis vereist?

2. Worden er subjectieve of opinie-gebaseerde besluiten genomen?

3. Is het een laag volume activiteit ?

4. Betreft het een activiteit met een repetitief karakter?

SLA Pakket



Verwevenheid primair proces

Uitkomsten van de verwevenheid aan de hand van de kenmerken en controlevragen

	Kenmerk verwevenheid		Controlevraag transactioneel		
Dienst	Relatie tot de faculteiten	Kennis-intensief	Volume	Karakter activiteit	Verwevenheid primair proces oftewel laag betekent geschikt om in een ssc uit te voeren
	In welke mate is strategische lokale kennis vereist	In welke mate worden subjectieve opinie-gebaseerde besluiten genomen	In welke mate is sprake van volume	In welke mate is sprake van repetitief karakter	
AC	Laag	Laag	Hoog	Hoog	Laag, de activiteiten binnen het AC lenen zich voor het onderbrengen binnen een gezamenlijk SSC concept. Er dient nadrukkelijk gekeken te worden of dit voor alle onderdelen van het AC geldt. De studenten administratie is onderdeel van een keten en keuzes binnen deze keten hebben invloed op de mogelijke positionering.
FS	Laag	Laag	Hoog	Hoog	Laag, de activiteiten binnen facilitair kunnen worden uitgevoerd in een gezamenlijk SSC concept. Gebouwenbeheer kenmerkt zich mogelijk meer als site support.
ICTS	Laag	Laag	Hoog	Hoog	Laag, de activiteiten binnen facilitair kunnen worden uitgevoerd in een gezamenlijk SSC concept. Gebouwenbeheer kenmerkt zich mogelijk meer als site support.
BIB	Laag	Middel	Middel	Middel	Middel, dit is mogelijk een activiteit die in een center of excellence plaatsvindt, gezien de specialistische kennis die benodigd is en het generieke karakter (faculteit overstijgend).
StS/SZ	Laag	Middel	Middel	Laag	Middel, dit betreft deels activiteiten die in een center of excellence kunnen plaatsvinden gezien de specialistische kennis die benodigd is en het generieke karakter (faculteit overstijgend). Delen zijn mogelijk wel in een SSC uit te voeren.

Verwevenheid primair proces

Uitkomsten van de verwevenheid aan de hand van de kenmerken en controlevragen

	Kenmerk verwevenheid		Controlevraag transactioneel		
Dienst	Relatie tot de faculteiten	Kennis-intensief	Volume	Karakter activiteit	Verwevenheid primair proces oftewel laag betekent geschikt om in een ssc uit te voeren
	In welke mate is strategische lokale kennis vereist	In welke mate worden subjectieve opinie-gebaseerde besluiten genomen	In welke mate is sprake van volume	In welke mate is sprake van repetitief karakter	
HO	Middel	Hoog	Laag	Laag	Middel/ Hoog. Dit betreft met name activiteiten met een projectmatig karakter.
DIV	Middel	Middel	Middel	Laag	Middel, dit betreft activiteiten die in een center of excellence kunnen plaatsvinden, gezien de specialistische kennis die benodigd is en het generieke karakter (faculteit overstijgend). Deels ook in SSC.
P&O advies	Middel	Middel	Middel	Laag	Middel, betreft deels activiteiten die in een center of excellence kunnen plaatsvinden, gezien de specialistische kennis die benodigd is en het generieke karakter (dienst overstijgend).
IXA	Middel	Hoog	Laag	Laag	Middel, dit betreft activiteiten die in een center of excellence kunnen plaatsvinden, gezien de specialistische kennis die benodigd is en het generieke karakter (faculteit overstijgend)

4. Fiscaliteiten

Fiscale implicaties (I)

Toelichting en analyse btw

Deloitte is gevraagd om een analyse te maken op de fiscale consequenties van het vraagstuk rondom de diensten. Deze zijn van belang voor de uiteindelijke keuze rondom de mogelijke opties. Deze analyse is uitgevoerd op basis van de geschetste opties uit hoofdstuk 5. Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

- Een analyse van de btw. Hierbij gaan wij in de toepassing van de KGR en de wijze waarop de KGR dient te worden ingeregeld en bewaakt. Verder wordt kort ingegaan op een aantal alternatieven voor een onderlinge samenwerking op de diensten en de fiscale implicaties in geval van splitsing van de diensten.
- Een analyse van de vpb. Hierbij gaan wij kort in op de vpb en mogelijke vpb consequenties bij een keuze voor een separate rechtsvorm.

Allereerst onze analyse inzake de btw.

- Outsourcing leidt tot kostenverhoging
Allereerst merken wij op dat onderwijsinstellingen zoals de UvA en de HvA in principe geen btw aan elkaar in rekening willen brengen omdat deze vanwege de btw-vrijgestelde onderwijsactiviteiten niet of beperkt aftrekbaar is en aldus kostprijsverhogend werkt. Bij outsourcing dient de efficiëntiewinst door outsourcing dan ook de btw (ad 21%) te overtreffen.
- Bij splitsing de kgr blijven toepassen
Om de btw op de onderlinge personele samenwerking deels te voorkomen zijn voor een deel van de desbetreffende personen door de HvA en UvA zogenaamde kosten voor gemene rekening (kgr)-overeenkomsten gesloten teneinde loonkosten van die werknemers onderling zonder btw te verdelen. Kgr is in beginsel een logische regeling om te blijven gebruiken omdat deze ook kan worden toegepast als er een bestuurlijke splitsing wordt doorgevoerd.

Fiscale implicaties (II)

Analyse btw, kgr toepassen vergt discipline

- Het toepassen van de kgr dient gedisciplineerd te worden ingeregeld en bewaakt
Voorgaand punt betekent echter wel dat de volgende kgr-voorwaarden zowel formeel als in de praktijk goed moeten worden ingeregeld en bewaakt moeten blijven:
 - Er worden (af te bakenen) kosten gemaakt ten behoeve van twee of meerdere partijen die in eerste instantie door één van hen wordt betaald.
 - De kosten worden vervolgens tussen partijen verdeeld volgens een vaststaande procentuele verdeling die voorafgaand (in een overeenkomst) is vastgelegd.
 - De daadwerkelijke kosten moeten worden verdeeld en het risico van die kosten moeten alle partijen volgens de overeengekomen verdeling aangaan.
 - Diegene die de kosten betaalt en doorberekent aan de andere partijen dient ook zelf een deel van de kosten te dragen.
 - De verhouding waarin kosten voor gemene rekening tussen de samenwerkende partijen worden verdeeld, dient de feitelijke grootte van ieders aandeel in de afgenomen goederen en diensten te weerspiegelen. De verdeling (procentueel) mag in de toekomst niet worden aangepast (dit is alleen anders wanneer er zich een wijziging voordoet in de 'gezamenlijkheid'). Hiermee wordt bedoeld dat in geval nieuwe partijen toetreden of uittreden er ruimte bestaat om opnieuw een overeenkomst af te sluiten (met een gewijzigde procentuele verdeling).
 - Overigens zijn de UvA en HvA, naar aanleiding van vragen daartoe van de Belastingdienst, thans een onderzoek aan het uitvoeren of wel aan de hiervoor genoemde voorwaarden wordt voldaan voor de kgr-overeenkomsten die er thans al zijn. De uitkomsten daarvan en de mogelijke correcties die de Belastingdienst dan eventueel wil gaan opleggen zijn thans nog niet duidelijk.

Fiscale implicaties (III)

Analyse btw, kgr in de praktijk en alternatieven

- Kgr star in de praktijk

In het algemeen kan worden gezegd dat de voorwaarden voor de oplossingsrichting 'KGR' in de praktijk als ingewikkeld en te star worden ervaren. Dit geldt ook voor de kgr-afspraken bij de UvA en de HvA. Het blijkt in de praktijk vaak ondoenlijk om de aan het begin afgesproken vaste verdeelsleutel ook voor alle jaren daarna feitelijk zo in te blijven vullen per persoon, met name door wisseling in activiteiten van de betrokken personen. Waar in die situaties de verdeelsleutels zijn aangepast kunnen mogelijk correcties te verwachten zijn. Het blijkt dat het inregelen en staande houden van de huidige kgr-afspraken onder dezelfde bestuurlijke aansturing al lastig is in de praktijk. Er bestaat dan uiteraard het risico dat dit na een bestuurlijke splitsing alleen nog maar meer bewerkelijk wordt. Dientengevolge dient met zorgvuldigheid invulling te worden gegeven aan het continueren van de huidige en inregelen en bewaken van de eventuele nieuwe kgr-afspraken.

Verder noemen wij een aantal mogelijke alternatieven voor een onderlinge samenwerking. Deze zijn samengevat de volgende:

- Fiscale eenheid btw.

Tussen twee (of meerdere) rechtspersonen kan sprake zijn van een dusdanige verwevenheid, dat men als een 'fiscale eenheid' voor de btw kan worden gezien. Dit betekent dat de entiteiten voor de btw als één belastingplichtige worden gezien en onderlinge transacties zijn daardoor niet relevant voor de btw. Om een fiscale eenheid te kunnen vormen moet men echter voldoende verweven zijn op financieel, economisch (zelfde business) en organisatorisch (zelfde leiding) vlak. Een gevolg van de fiscale eenheid is overigens ook dat men vervolgens onderling binnen de fiscale eenheid aansprakelijk is voor elkaars btw-schulden. De HvA en de UvA zijn tot op heden geen fiscale eenheid voor de btw. Circa twee jaar geleden is afgetast bij de Belastingdienst of dit voor UvA en HvA mogelijk is, maar de Belastingdienst heeft hier tot op heden niet aan mee willen werken. Een belangrijke voorwaarde voor deze fiscale eenheid is dat beide entiteiten onder dezelfde leiding staan of dat de leiding van de één ondergeschikt is aan de leiding van de ander. Het verbreken van de personele unie maakt het eventueel nog willen aangaan van een fiscale eenheid btw in de toekomst dus onmogelijk.

Fiscale implicaties (IV)

Analyse btw, alternatieven

- Samenwerking positioneren in een gezamenlijke entiteit (joint venture)
Een KGR is in dit soort situaties niet van toepassing, indien de separate rechtspersoon niet zelf een deel van de kosten zal dragen. Bovendien is bij dienstverlening aan meerdere entiteiten (in de optie vergroten) KGR normaliter niet flexibel genoeg. Er is een specifieke 'koepelvrijstelling' voor entiteiten die diensten verrichten aan haar BTW vrijgestelde leden, waardoor er geen btw in rekening gebracht hoeft te worden. Een beroep op deze regeling is echter ingewikkeld nu bepaalde dienstverlening vanuit een dergelijke, separate rechtspersoon is uitgesloten van de koepelvrijstelling. Zo zijn onder andere het verzorgen van administraties in brede zin uitgesloten als ook de ter beschikking stelling van personeel. De wetgever wil kortgezegd voorkomen dat concurrentievervalsing optreedt. Mocht dit scenario worden uitgewerkt, dan is tijdige afstemming met de Belastingdienst op dit punt essentieel. Indien geen gebruik gemaakt kan worden van deze koepelvrijstelling BTW, resteert heffing van BTW over de activiteiten die over en weer worden verricht.
- Vavo-jurisprudentie en beleid
Als gevolg van recente jurisprudentie is onlangs nieuw beleid in het leven geroepen door OC&W en het Ministerie van Financiën om samenwerking in het onderwijs te bevorderen (Vavo-arrest). Dit komt erop neer dat, wanneer er in het primaire proces wordt samengewerkt in het onderwijs (zowel de horizontale als verticale onderwijssamenwerking), de onderlinge onderwijsondersteunende dienstverlening meegaan in de onderwijsvrijstelling en er op die diensten aldus geen btw in rekening gebracht hoeft te worden. Met de Belastingdienst zal in een dergelijk geval moeten worden afgestemd wat precies als 'onderwijsondersteunend' kan worden gekwalificeerd. In de regeling wordt o.a. ICT-ondersteuning als voorbeeld genoemd. Het ontbreken van samenwerking op het primaire proces tussen de UvA en HvA lijkt dit alternatief echter te blokkeren.

Fiscale implicaties (V)

Analyse btw, implicaties bij splitsing en opvatting huidige btw-regelgeving

Uiteraard is het ook van belang kort in te gaan op de mogelijke fiscale implicaties in geval van splitsing van de diensten (optie 1).

- Fiscaliteit bij splitsing
Wanneer er geen diensten meer aan elkaar worden verleend zijn de fiscale aandachtspunten als gevolg daarvan beperkt. Bij een eventuele overdracht van personeel in het kader van de splitsing en de verdeling van personeel zal er wel voldaan moeten worden aan verscheidene loonheffingsvereisten. Mochten na splitsing toch nog ondersteunende diensten aan elkaar worden verleend, dan geldt hiervoor dat in principe btw in rekening moet worden gebracht. Wel kan ook dan weer worden gedacht aan de tegemoetkoming van de kgr. Indien er daarnaast ook samengewerkt wordt op het gebied van onderwijs, kan na splitsing ook het recente Vavo-arrest uitkomst bieden.

U heeft ons verder gevraagd een opvatting te geven over de huidige btw-regelgeving bij samenwerkingen in onderwijs.

- Faciliteiten om zonder BTW te kunnen samenwerken zijn beperkt
Helaas zijn er slechts beperkt vrijstellingen en faciliteiten voorhanden om samenwerking op ondersteunende diensten zonder BTW heffing te kunnen laten plaatsvinden. De recente verruiming die is ontstaan middels het Vavo-arrest vergt helaas dat de samenwerking op ondersteunend vlak een gevolg is van samenwerking op het primaire proces. De UvA en HvA kunnen met steun van Deloitte en de landelijke koepels in onderwijs trachten een lobby op gang te brengen om de samenwerking op ondersteunend vlak fiscaal vriendelijker behandeld te krijgen omdat dit efficiency bevordert en meer geld voor het primaire onderwijsproces beschikbaar maakt. Desgewenst ondersteunt Deloitte partijen hier graag bij. Wel dient hierbij echter beseft te worden dat de Nederlandse overheid helaas gebonden is aan een dwingende Europese richtlijn, waar de Nederlandse btw-wetgeving (net als die van alle andere EU-lidstaten) op gebaseerd is. Nederland mag geen vrijstellingen of steunmaatregelen invoeren in haar nationale regelgeving die in strijd zijn met deze Europese richtlijn.

Fiscale implicaties (VI)

Analyse vpb

Tot slot nog het volgende aangaande de vennootschapsbelasting (vpb).

- Voor de vpb gelden dezelfde regels bij splitsing als bij geen splitsing
In zijn algemeenheid geldt dat het verrichten van ondersteunende diensten aan andere rechtspersonen voor de vennootschapsbelasting in beginsel kwalificeert als een belaste prestatie. De mate waarin deze activiteiten binnen de UvA en de HvA plaatsvinden dienen elk jaar gemonitord te worden om de toepassing van de onderwijsvrijstelling Vpb voor de UvA en HvA niet in gevaar te brengen. In dat opzicht verandert de situatie in beginsel niet bij splitsing of geen splitsing van de UvA en de HvA als geheel
- Er zijn vpb consequenties bij een keuze voor een separate rechtsvorm voor de diensten
Als de ondersteunende diensten worden ondergebracht in een separate rechtspersoon, is het afhankelijk van de soort rechtsvorm van deze samenwerkingsvorm wat de gevolgen voor de vpb zullen zijn. Indien wordt gekozen voor een fiscaal transparante samenwerkingsvorm, zoals bijvoorbeeld een vennootschap onder firma, zullen de ondersteunende diensten waarschijnlijk nog kunnen meeliften op de onderwijsvrijstelling van de UvA en HvA. Indien gekozen wordt voor een fiscaal niet transparante samenwerkingsvorm, zoals bijvoorbeeld een BV of Coöperatie, dan zal die samenwerkingsvorm zelfstandig vpb-plichtig zijn. Er dienen onderling ook zakelijke prijzen in rekening te worden gebracht aan de afnemende gelieerde partijen.

5. Opties inzake de samenwerking in de toekomst

Opties inzake de samenwerking in de toekomst

Toelichting op de aanpak en inhoud van het onderdeel opties

De opties aangaande de diensten zullen na afronding van dit onderzoek worden gewogen en in besluitvorming worden genomen door de UvA HvA. De opties geven weer wat de mogelijkheden in de toekomst zijn. Wij merken daarbij op dat:

- Er drie opties zijn uitgewerkt (splitsen, handhaven of optimaliseren). Deze gelden zowel voor het scenario waarin de UvA en de HvA als geheel wel samen verder gaan als ook voor de situatie waarin dat niet zo is*;
- Deze zijn besproken met de opdrachtgever en dienstendirecteuren maar niet nader zijn afgestemd met een geheel aan relevante stakeholders. Dit was gezien de aard van de opdracht en het proces dat de UvA HvA na ontvangst van de rapportage opstart ook geen onderdeel van de opdracht (zie inleiding);
- De criteria deels voortvloeien uit logische afwegingen die worden gemaakt bij de vorming of optimalisatie van SSC's en de gesprekken die zijn gevoerd met de dienstendirecteuren. De weging van de criteria en de scores op de criteria zijn uitgewerkt door Deloitte en niet uitvoerig afgestemd met de UvA HvA (zie ook voorgaande punt);
- Er afstemming met Berenschot over de scenario's voor het geheel heeft plaatsgevonden. In het laatste gesprek zijn de scenario's mondeling besproken.

Dit hoofdstuk is verder als volgt opgebouwd:

- Een toelichting op de opties;
- Een toelichting op de criteria;
- Een beoordeling van de opties aan de hand van de criteria;
- Een beoordeling van de opties per dienst.

** Het is bij het lezen van de opties van belang op te merken dat de kgr in beginsel ook bij beëindiging van de samenwerking tussen UvA HvA als geheel kan worden blijven toegepast (zie hoofdstuk fiscaliteiten). Omdat de opgenomen criteria vooral bedrijfseconomisch van aard zijn, hoeft de weging ervan niet wezenlijk te worden beïnvloed door de vraag of de HvA UvA als instellingen als geheel wel of niet zullen blijven samenwerken. Uiteraard wel op grond van bv. draagvlak of haalbaarheid, dit is echter geen onderdeel van de opdracht en dient door de UvA HvA zelf te worden gewogen (zie ook pagina 65).*

Er zijn drie hoofdopties uitgewerkt voor de toekomst van de diensten

De opties zijn splitsen van de diensten, handhaven van de huidige situatie (0-optie) of optimaliseren

	Scenario 1 "Splitsen"	Scenario 2 "Handhaven"*	Scenario 3 "Optimaliseren"
Samen-gevat	De gemeenschappelijke diensten worden geheel gesplitst	Handhaven huidige situatie	Verder optimaliseren geïntegreerde shared services: AC, FS, ICTS. Voor de overige gemeenschappelijke diensten bestaat per dienst een specifieke afweging/ opties.
Nadere duiding	<ul style="list-style-type: none"> Dit scenario gaat uit van een volledige splitsing van de diensten (ook voor de geïntegreerde diensten) De inschatting van de nadelen, voordelen en te maken kosten zijn afhankelijk van de wijze van splitsing (snel en hard of gefaseerd), dit wordt nader toegelicht Bij de uitwerking van dit scenario wordt uitgegaan van splitsing waarbij er na splitsing geen substantiële programma's en projecten worden gedefinieerd om tot verder efficiency verbetering van de gesplitste diensten te komen Deze keuze is met name relevant bij het stopzetten van de algehele bestuurlijke fusie tussen de UvA en de HvA 	<ul style="list-style-type: none"> Dit scenario gaat uit van het handhaven van de huidige situatie (dus geen splitsing) In deze optie worden geen substantiële programma's en projecten gedefinieerd om tot verder efficiency verbeteringen van de diensten te komen (de zogenaamde 0-optie) Dit scenario is van toepassing bij zowel het continueren als niet continueren van de algehele fusie tussen de UvA en de HvA 	<ul style="list-style-type: none"> Dit scenario gaat uit van het verder optimaliseren van de huidige samenwerking tussen de diensten. Optimaliseren is een randvoorwaarde om efficiëntie te realiseren. Daarbij wordt uitgegaan van het inboeken van economies of scale en het inboeken van voordelen door processen anders te organiseren en keuzes te maken In de toekomst zou daarbij kunnen worden onderzocht of ook andere partijen op deze samenwerking zouden kunnen aanhaken (bv. de VU). Bij het scoren van de criteria wordt uitgegaan van de optie zonder nieuwe samenwerkingspartners. Wij zullen wel kort in de samenvatting bij deze specifieke optie stilstaan. Dit scenario is van toepassing bij zowel het continueren als niet continueren van de algehele fusie tussen de UvA en de HvA

De criteria

Voor de toetsing van de geschiktheid van de opties is gebruik gemaakt van een aantal criteria.



















Om de opties te kunnen toetsen is gebruik gemaakt van een aantal criteria. Deze zijn in overleg met de dienstendirecteuren tot stand gekomen.

Criteria*	Principe
Efficiëntie	De relatie tussen inzet van middelen en de doelen die worden bereikt (betreft ook het potentieel verlies aan kostenvoordelen).
Continuïteit	De mate waarin de huidige dienstverlening tegen gelijke kwaliteit kan worden gegarandeerd.
Kosten	Project en IT kosten (niet structurele kosten) die gemaakt moeten worden binnen de opties.
Coördinatie kosten	Kosten die dienen te worden gemaakt voor de regie en functie (bij twee organisaties) acties, en de mechanismen die daarvoor moeten worden opgezet (nadere specificering van element efficiëntie).
Toekomstbestendig	De mate waarin de optie duurzaam is op lange(re) termijn.
Kwaliteit	De kwaliteit van de dienstverlening.

Samenvattende score op de criteria

De opties laten een uiteenlopende score op de criteria zien

Voor het scoren van de opties zijn de opties tegen elkaar afgezet. De score voor een optie op een scenario is dus relatief t.o.v. de andere opties (en in potentie). Of er bijvoorbeeld maximale efficiëntie voordelen worden gerealiseerd bij optie drie hangt af van de ambities (doelstellingen) en implementatie.

Criteria	Optie 1 "Splitsen"	Optie 2 "Handhaven"	Optie 3 "Optimaliseren"
Efficiëntie			
Continuïteit			
Kosten			
Coördinatie kosten			
Toekomstbestendig			
Kwaliteit			

Nadere toelichting: efficiëntie

De mate van efficiëntie verschilt per optie

- De mate van efficiëntie wordt nader toegelicht omdat dit één van de hoofdcriteria is bij de vorming of optimalisatie van SSC's. De mate van efficiëntie wordt bepaald door een aantal factoren (niet limitatief maar in dit kader relevant):
 - A. De schaalgrootte (economies of scale)
De dienstverlening wordt per eenheid goedkoper indien er meer volume is aan activiteiten, ofwel wanneer diensten aan meerdere partijen worden geleverd (let wel: dit vergt standaardisatie omdat anders complexiteit en kosten kunnen toenemen)
 - B. De wijze van organiseren
De wijze waarop processen zijn ingericht (end to end, in de keten of niet), keuzes t.a.v. de IT (standaard/ maatwerk), het personeel (training etc.) bepaalt in sterke mate of er ook efficiëntie winst behaald wordt/ te behalen is.
 - C. De keuzes en sturing
De doelstellingen die de organisatie formuleert en de keuzes die de organisatie maakt (o.a. t.a.v. de mate van uniformiteit en of standaardisatie) en de sturing daarop d.m.v. een effectieve governance structuur (waarin CvB('s), klanten en diensten een heldere rolverdeling hebben).
- Op de punten B & C kunnen verbeteringen worden gerealiseerd indien o.a. de verbeterpunten uit het hoofdstuk "volwassenheid" worden doorgevoerd. Op basis van voorgaande achtergrond zijn de opties gescoord op het criterium efficiëntie. Opgemerkt wordt dat de effecten van de factoren B en C alleen onder optie 3 worden uitgewerkt
- Op basis van onze ervaring met SSC's schatten wij in dat er nog een aanzienlijke potentiële winst aan efficiënte te realiseren is (schatting o.b.v. onze ervaring tussen de 10 en 15%). Daarbij merken wij op dat een exacte onderbouwing voor de UvA en de HvA diensten dient te worden becijferd in een business case (per dienst/SLA). Deze inschatting vloeit voort uit de beoordeling van de huidige mate van volwassenheid en het verbeterpotentieel (hoofdstuk volwassenheid). Deze inschatting geldt voor optie 3 waarbij zowel economies of scale als voordelen worden gerealiseerd door het optimaliseren van de huidige wijze van organiseren en het maken van keuzes en de sturing daarop
- Dit is een potentiële inschatting die afhangt van o.a. het belang dat men hecht aan efficiëntie, de uitvoerbaarheid, de bereidheid erop te sturen en de ambities en doelstellingen van de organisatie
- Zoals eerder is opgemerkt leent niet alle dienstverlening zich om onder gebracht te worden in een SSC of gemeenschappelijke dienst. De potentieel te bereiken efficiëntie verschilt per dienst (geen onderdeel van opdracht).

Nadere toelichting: kosten (eenmalig)

Bij splitsing zijn er verschillende typen kosten





De UvA HvA heeft gevraagd een indicatie te geven van de kosten (bij splitsing). Met de begeleidingscommissie, de heer Brentjes en de heer Schut is afgestemd dat in dit rapport wordt volstaan met het verstrekken van een overzicht van de (hoofd)kostencomponenten. De redenen hiervoor zijn dat momenteel niet vast te stellen is op welke wijze, in welk tempo en met welke impact er daadwerkelijk gesplitst zal worden, gecombineerd met een beperkte doorlooptijd en beschikbaarheid van informatie (o.a. de controllers van de UvA-HvA geven dit aan na vraagstelling). Opgemerkt wordt dat snelle splitsing leidt tot meer kosten in termen van tijdelijke inhuur en projectkosten hoewel een langzame splitsing ook kan leiden tot slepende kwesties waarin de houding van beide partijen verhardt. Daarnaast speelt de vraag hoe hard de splitsing wordt doorgevoerd (bv. wel/ niet continueren gezamenlijke contracten/ infrastructuur). Op hoofdlijnen zijn er mogelijk:

1. Project kosten
 - Tijdelijke inhuur, advieskosten, etc.
 - Uren eigen medewerkers (inzet t.b.v. project splitsing, training, etc.)
2. ICT
 - Infrastructuur (datacenter, servers, storage, centrale netwerk componenten)
 - Applicaties
 - Contracten (licentie contracten en dienstverleningscontracten)
 - Intellectueel eigendom (relevant bij maatwerk applicaties i.v.m het IP)
3. Overige éénmalige kosten (bv. werkplekken)

Daarnaast zijn er zogenaamde stranded costs (a.g.v. o.a. het (voortijdig) beëindigen van bestaande dienstverlening/ contracten, versneld afschrijven van ontwikkelingskosten, versnelde afschrijvingen). Deze zijn niet nader uitgewerkt. Wij merken verder op dat het totaal aan kosten substantieel zal zijn (een indicatie is dat dit om miljoenen Euro's gaat, afhankelijk van te maken keuzes en tempo).

Weging van de criteria voor optie 1 (splitsen)

Optie 1 scoort laag op efficiëntie, coördinatie-kosten en kwaliteit en hoog op (eenmalige) kosten

Criterion		Toelichting
Efficiëntie		Minste sprake van schaalvoordelen (grootste discrepantie t.o.v. optie 3). De lagere score op economies of scale is o.a. gerelateerd aan 1) Medewerkers. Door dubbele functies (bv. de functies van directeuren) en een kleinere span of control zal het aantal medewerkers hoger zijn. Daarnaast is er in optie 1 minder ruimte voor het in dienst hebben van specialisten waardoor voor specialistische taken meer uren en mensen nodig zijn. Naar opgaaf van het AC zou dit binnen het AC 10 FTE betreffen (5 binnen elke instelling). 2) Inkoop. Doordat minder gemakkelijk of vanzelfsprekend gezamenlijk kan worden ingekocht (ICT contracten/ beheer, schoonmaak, etc.) zal in optie 1 t.o.v. optie 2 sprake zijn van een kostenopdrijvend effect.
Continuïteit		De continuïteit is op langere termijn in optie 1 te borgen. Op korte termijn doen zich (afhankelijk van de wijze van splitsen) risico's voor (o.a. doordat medewerkers of voor de UvA of voor de HvA werkzaam zijn, zal er in beide organisaties specifieke expertise verdwijnen). Ook vanuit het splitsen van de IT zijn substantiële risico's aanwezig voor de korte termijn (ook weer afhankelijk van de wijze van splitsen). Uiteraard kunnen beide risico's op de langere termijn worden opgevangen hoewel er bij splitsing minder middelen beschikbaar zijn voor (specifieke) functies. Omdat minder sprake is van schaalgrootte is dit lastiger te borgen.
Kosten		De kosten binnen deze optie zijn hoog en afhankelijk van tempo, aard en omvang van de splitsing
Coördinatie-kosten		Wanneer er gesplitst wordt zijn er geen coördinatiekosten in het kader van de samenwerking UvA-HvA. Uiteraard is er wel sprake van interne coördinatiekosten zoals altijd aanwezig bij het invoeren van een knip in de dienstverlening/ uitbesteden van het werk. Dit zijn echter niet de kosten die onder dit onderdeel zijn opgenomen.
Toekomst-bestendig		Optie 1 is toekomstbestendig. Ook bij splitsing kan op lange termijn worden voorzien in een passend niveau van dienstverlening. Omdat deze optie niet de meest kosten efficiënte oplossing is kunnen op termijn vraagtekens worden gezet bij de wenselijkheid, met name ingegeven door een toenemende doelstelling om zoveel mogelijk geld aan onderwijs en onderzoek te besteden en zo min mogelijk aan interne diensten.
Kwaliteit		Deze optie heeft op een aantal aspecten dezelfde score op kwaliteit als optie 3. Voordeel van optie 3 ten opzichte van deze optie heeft vooral betrekking op het aantrekken van personeel door de schaalgrootte die je kan bieden met een groter SSC en de ontwikkeling van personeel. Voordeel van optie 3 is ook dat door optimalisatie er meer eenduidige werkwijzen er minder uitzonderingen zijn wat leidt tot een effectievere afhandeling van verstoringen en meer tijd voor optimalisatie van de dienstverlening.

Weging van de criteria voor optie 2 (handhaven)

Optie 2 scoort relatief laag op efficiëntie maar ook op de (eenmalige) kosten

Criterion		Toelichting
Efficiëntie		Zoals beschreven in het hoofdstuk "volwassenheid" is vanuit de huidige situatie nog sprake van verbeterpotentieel (dat bij realisatie zal leiden tot efficiëntie voordelen). Dit betekent dan ook dat optie 2 t.o.v. 3 lager zal scoren op efficiëntie door: 1) De wijze van organiseren. De wijze waarop processen zijn ingericht (geen end to end processen, niet ingericht vanuit de keten, geen optimale knip, niet altijd uniform waar dat wel kan) en 2) De keuzes en sturing. Het ontbreken van harde keuzes omtrent de mate van uniformiteit en of standaardisatie (in zowel processen als IT) en gebrekkige sturing daarop vanuit concrete (efficiëntie) doelstellingen. Tevens is sprake van een minder effectieve governance structuur (waarin CvB, klanten en diensten een heldere rol(verdeling) hebben).
Continuïteit		De continuïteit in optie 2 is op korte en langere termijn geborgd. Afgezet tegen optie 3 is het omdat sprake is van minder efficiëntie voordeel en meer verschillen in werkwijzen voor de UvA respectievelijk de HvA minder goed mogelijk te investeren. Op lange termijn zou de continuïteit mogelijk een issue kunnen worden als de huidige situatie daadwerkelijk gehandhaafd blijft en er niet verder geïnvesteerd en geoptimaliseerd wordt. Dit komt de kwaliteit van de dienstverlening niet ten goede.
Kosten		Bij deze optie zijn de kosten relatief laag aangezien de huidige situatie gehandhaafd wordt. Er zijn geen kosten in het kader van splitsing en er is ook geen intensivering van de kosten voor verdere optimalisering.
Coördinatiekosten		Bij deze optie zijn de coördinatiekosten hoog. Doordat er tussen de instellingen nog vele relatief "kleine" zaken niet gelijk zijn bijvoorbeeld: verschillende formats, tijdspaden, deadlines en beleid vergt dit veel energie en tijd om te managen. Daarnaast is de governance, omgang en afstemming met de klant en besluitvormingshiërarchie niet gelijk voor elke gemeenschappelijke dienst en kent de besluitvorming meerdere lagen, dit vergt veel energie, afstemming en coördinatie.
Toekomstbestendig		Optie 2 is ten dele toekomstbestendig. Omdat ook deze optie niet de meest kosten efficiënte oplossing is kunnen op termijn vraagtekens worden gezet bij de wenselijkheid inzake de besteding van middelen. Daarnaast is het belangrijk de samenwerking te handhaven met een specifiek doel voor ogen. Indien de voordelen van een samenwerking niet nader te duiden zijn, zal op termijn mogelijk ook discussie ontstaan over het "hoe en waarom" van deze vorm van samenwerken.
Kwaliteit		Op de lange termijn gaat optie 2 niet leiden tot de hoogste potentiële kwaliteit. Ook al omdat de factoren die efficiëntie bevorderen vaak ook positief doorwerken op kwaliteit (er is dus geen sprake van geen tegengestelde maar parallele effecten waar het gaat om kwaliteit en efficiëntie). Gezien het feit dat binnen de huidige situatie nog verbeteringen mogelijk zijn (zie hoofdstuk volwassenheid) wordt tijd besteedt aan zaken die geen of minder waarde toevoegen voor de faculteiten (uitzonderingen, rework, etc.). Daarbij speelt ook mee dat in optie 2 t.o.v. optie 3 er nog geen eenduidige kwaliteitsstandaard is gedefinieerd en overeengekomen.

Weging van de criteria voor optie 3 (optimaliseren)

Optie 3 scoort hoog op efficiëntie, kwaliteit en continuïteit

criterium		Toelichting
Efficiëntie	●	Optie 3 heeft de hoogste potentie op efficiëntie. Dit heeft twee redenen. Allereerst door schaalgrootte en op de tweede plaats door de diensten te optimaliseren naar een hoger ontwikkelniveau. Beredeneerd is dat in optie 3 t.o.v. 1 hoger zal scoren door meer economies of scale. De hogere score op economies of scale is voornamelijk gerelateerd aan: 1) Medewerkers (fte's). Geen noodzaak zijn voor dubbele functies (bv. de functies van de directeuren). Daarnaast meer ruimte voor specialistische functies waardoor per saldo minder uren en mensen nodig zijn voor specialistische taken. En 2) Inkoop. Doordat gemakkelijker of meer vanzelfsprekend gezamenlijk kan worden ingekocht (ICT contracten, schoonmaak, etc.) zal sprake zijn van een positief effect op de efficiëntie. Daarnaast heeft deze optie efficiëntie voordelen die voortkomen uit: 1) De wijze van organiseren. De wijze waarop processen zijn ingericht (end to end processen, ingericht vanuit de keten, uniform waar dat kan) en 2) De keuzes en sturing. Eenduidige keuzes omtrent de mate van uniformiteit en of standaardisatie (in zowel processen als IT) en adequate sturing daarop vanuit concrete (efficiëntie) doelstellingen. Tevens is sprake van een effectieve governance structuur (waarin CvB, klanten en diensten een heldere rol(verdeling) hebben).*
Continuïteit	●	De continuïteit is in optie 3 op korte en langere termijn geborgd.
Kosten	●◐	Bij optie 3 zijn de kosten gemiddeld. Er zal geld moeten worden geïnvesteerd in het verder optimaliseren van de dienstverlening van de UvA HvA. Dit zullen vooral projectkosten zijn, mogelijke inhuur en ICT. Deze kosten moeten worden gemaakt om optimalisatie projecten door te voeren (opzetten van continu verbeteren, verder standaardiseren processen etc.)
Coördinatiekosten	●◐	Bij optie drie zijn de kosten gemiddeld. Het delen van de dienstverlening (SSC constructies) creëert altijd een bepaalde mate van coördinatiekosten. Echter, door een aantal zaken in de governance, beleid en besluitvorming verder gelijk te trekken (voor UvA HvA) en te optimaliseren kunnen deze kosten zo laag als mogelijk worden gehouden.
Toekomstbestendig	●	Optie 3 is toekomstbestendig. Dit is allereerst de meest efficiënte oplossing maar heeft ook termijn de meeste mogelijkheid om kwaliteit te bieden. De inschatting is dat op lange termijn de minste discussie zal ontstaan over de relatie inzet, middelen en kwaliteit.
Kwaliteit	●	Door dienstverlening in de toekomst verder te optimaliseren zal de kwaliteit omhoog gaan. De operatie zal nog verder als motor van de organisatie gaan fungeren waarbij het " huis op orde is". Hierdoor kunnen de faculteiten zich volledig richten op het primaire proces. Daarnaast heeft de shared service organisatie steeds meer de ruimte om voor de faculteiten een strategische partner te zijn en hen service te bieden die waarde toevoegen aan het primaire proces waar zij behoefte aan hebben: analyses, rapportage, opstellen van business cases en dergelijke.

* Een genoemd nadeel in optie 2 en 3 is dat bv. dient te blijven worden gewerkt met twee cao's en twee allocatiemodellen wat een hoeveelheid extra werk met zich mee brengt. Deze extra belasting weegt naar inschatting niet op tegen de voordelen van samenwerken.

Conclusie: keuze hangt af van beoordeling UvA HvA

Optie 1 en 3 lijken reëel maar een definitieve keuze hangt af van de doelstellingen van de UvA en de HvA

Samengevat scoren de opties verschillend op de gebruikte criteria. De keuze voor één van de opties hangt uiteindelijk af van (niet limitatief):

- Wat de instellingen aan doelstellingen formuleren t.a.v. de bedrijfsvoering;
- De door de instellingen te maken beoordeling van het draagvlak voor elk van de opties;
- De door de instellingen te maken beoordeling van de realiseerbaarheid van elke van de opties;
- De hoeveelheid geld die men beschikbaar heeft en bereid is te besteden voor de kosten die gepaard gaan met de opties;
- De bereidheid tot uniformering en standaardisatie (waar diensten of SLA's zich daarvoor lenen);
- De door de instelling te maken afweging aangaande risico's die gekoppeld zijn aan de opties (fiscaal, maatschappelijk/ stakeholders, etc.).

De invulling t.a.v. voorgaande punten is mede afhankelijk van de keuze omtrent de algehele samenwerking tussen de UvA en de HvA. Zo kunnen de te benoemen doelstellingen t.a.v. de bedrijfsvoering verschillen en kunnen voortvloeiend uit de keuze voor algehele samenwerking, ook psychologische effecten optreden die van invloed zijn op aspecten als draagvlak of realiseerbaarheid.

Zoals eerder toegelicht zijn bovenstaande zaken geen onderwerp van onderzoek en zal de UvA HvA de opties zelf wegen in de komende maanden.

Conclusie: samengevatte weging van de opties

Optie 1 en 3 lijken reëel maar een definitieve keuze hangt af van de doelstellingen van de UvA en de HvA

Desondanks is wel een korte weging gemaakt op grond van de gehanteerde criteria en andere zaken die logischerwijs meespelen bij het maken van een keuze.

Optie 1: is een voorkeursoptie als binnen de instellingen geen draagvlak is om verder samen te werken met de diensten en indien de sentimenten verdere samenwerking in de weg staan. Ook een lage waardering voor potentiële efficiëntie en tolerantie voor het maken van (transitie) kosten leidt tot een positieve waardering van deze optie. Tot slot kan een hoge weging van het fiscaal risico tot een voorkeur voor deze optie leiden.

Optie 2: dit is naar ons oordeel geen reële optie. Door de huidige wijze van organiseren (zie toelichting op de volwassenheidsniveaus) is er een suboptimaal efficiëntie voordeel (zie ook rapport Berenschot aangaande de bereikte efficiëntie- voordelen, suboptimaal omdat het in potentieel efficiënter kan). Tegelijkertijd blijft sprake van coördinatiekosten, fiscale risico's (die door een relatief lage efficiëntie minder goed kunnen worden opgevangen) en blijft sprake van verbeterpotentieel op kwaliteit.

Optie 3: is een voorkeursoptie indien de instellingen verbetering van efficiëntie en kwaliteit als belangrijke doelstellingen voor de diensten formuleren (en dus bv. bereid zijn tot standaardisatie waar kan). Hiervoor geldt uiteraard wel dat de instellingen het fiscale risico als acceptabel dienen te beoordelen. Daarnaast geldt dat er een positieve inschatting moet zijn t.a.v. de aspecten draagvlak en realiseerbaarheid. Er dient ook bereidheid te zijn om de investeringen t.b.v. de optimalisatie van de diensten te doen.

Conclusie: randvoorwaarden opties

De opties gaan gepaard met een aantal randvoorwaarden die dienen te worden ingevuld

Indien er voor optie 1 of 3 gekozen wordt, moet er rekening gehouden worden met een aantal voorwaarden. Als er voor optie 1 wordt gekozen, moet er rekening gehouden worden met onderstaande zaken:

- Het tempo, de aard en impact van de splitsing moet worden bepaald (bv. snel splitsen brengt andere effort en kosten met zich mee dan langzaam afbouwen);
- Nieuwe mensen zullen moeten worden aangetrokken of worden overgedragen;
- En dient er rekening gehouden te worden met potentieel verlies aan engagement.

Als er voor optie 3 wordt gekozen, moet er rekening gehouden worden met onderstaande zaken:

- Om te beoordelen of de keuze van door ontwikkelen de juiste is, is het verstandig de doelstellingen voor de komende drie/vier jaar die de SSC's moeten behalen SMART te maken;
- Om de shared service centers verder te laten groeien verdienen ze bestuurlijke aandacht;
- De knip zou verder geoptimaliseerd kunnen worden zodat er nog meer kwaliteit geleverd kan worden ;
- Aandacht voor ontwikkeling competenties en performance personeel;
- Uniformeren en verder standaardiseren van processen en beleid;
- Inregelen en formaliseren governance en escalatie mogelijkheden en professionaliseren klantrelatie.

Tot slot een korte reflectie op de eerder genoemde variant van optie 3, namelijk toekomstige uitbreiding met meer partijen dan de UvA en de HvA. Naar wij hebben begrepen (o.a. van de heer Brentjes) bestaat in de beeldvorming voor de lange termijn mogelijk ook de optie de dienstverlening uit te breiden naar meerdere partijen. De afweging dit al dan niet te doen zou onzes inziens ook weer moeten worden gemaakt op grond van een aantal zaken (bv. kwaliteit, (dis)economies of scale). Daarbij speelt tevens opnieuw de afweging rondom fiscaliteit. Hoewel in de toekomst in principe kan worden doorgewerkt met de KGR dient op langere termijn (indien de doelstellingen helder zijn) te worden beoordeeld of ook in dat geval de KGR kan blijven volstaan. Er dient in dat geval te worden beoordeeld of de KGR voldoende flexibiliteit biedt en of dientengevolge mogelijk een andere rechtsvorm moet worden overwogen (met fiscale en dientengevolge financiële consequenties). Ook de ontwikkelingen in landelijk beleid rondom dit soort vraagstukken staan niet stil (zie ook fiscale hoofdstuk) en dienen te worden meegewogen.

Conclusie – nadere uitwerking per dienst (I)

Een aantal diensten leent zich op bedrijfseconomische gronden voor optie optimaliseren, dit is echter afhankelijk van strategische keuzes

Dienst	Mate van volwassenheid	Mate van integratie	Verwevenheid met primaire proces	
AC	Middel	Hoog	Laag	Gemiddelde score op volwassenheid, veel verbeterpotentieel (potentiële efficiëntie winst en kwaliteit). Hoge kosten bij splitsing (hoge mate van integratie). Omdat de activiteiten zich in principe goed lenen voor een SSC constructie ligt op grond van bedrijfseconomische criteria (efficiëntie, kwaliteit) optie 3 voor de hand. Uiteraard is deze keuze afhankelijk van de doelstellingen van de organisatie en weging van de aspecten op slide 65 door beide organisaties zelf. Daarnaast dienen er bij optie 3 een heel aantal zaken te worden geoptimaliseerd en men moet bereid zijn daar effort in te steken en concessies te doen.
FS	Middel	Hoog	Laag	
ICTS	Middel	Hoog	Laag	
BIB	Middel	Middel	Middel	Deze activiteiten hebben een middel tot hoge verwevenheid met het primaire proces. Het is aan de organisatie zelf te bepalen in hoeverre de activiteit strategisch van belang is en/ of kritisch voor de uitvoering van het primaire proces: onderwijs & onderzoek. Dit zou een reden kunnen zijn om het niet te delen omdat de organisatie zelf de agenda en prioriteiten wil bepalen van het onderdeel. Andere reden kan zijn het wel in samenwerkingsverband uit te voeren in verband met de kennisintensieve aard van de activiteiten en de moeilijkheid daar goede mensen op te werven.
StS/SZ	Middel	Laag	Middel	Een deel van deze activiteiten kenmerken zich als advies en maatwerk activiteiten richting bijvoorbeeld de student en zouden logischerwijs in een centre of excellence constructie ondergebracht kunnen worden. Daarbij dient te worden opgemerkt dat, daar binnen dit onderdeel een verscheidenheid aan activiteiten plaatsvindt, per activiteit of sub-onderdeel dient te worden vastgesteld op welke wijze deze activiteit moet worden georganiseerd. Daarnaast moet per activiteit bepaald worden in hoeverre deze strategisch van belang is en/ of kritisch voor de uitvoering van het primaire proces: onderwijs & onderzoek. Dit zou een reden kunnen zijn om het niet te delen omdat de organisatie zelf de agenda en prioriteiten wil bepalen van het onderdeel. Andere reden kan zijn het wel in samenwerkingsverband uit te voeren in verband met de kennisintensieve aard van de activiteiten en de moeilijkheid daar mensen op te werven.

Conclusie - nadere uitwerking per dienst (II)

Een aantal diensten leent zich op bedrijfseconomische gronden voor optie optimaliseren, dit is echter afhankelijk van strategische keuzes

Dienst	Mate van volwassenheid	Mate van integratie	Verwevenheid met primaire proces	
HO*	n.v.t.	n.v.t.	Middel/ hoog	Deze activiteiten hebben een gemiddelde tot hoge verwevenheid met het primair proces. Deze activiteiten kenmerken zich als project/ programma op strategisch niveau. In principe zouden deze activiteiten gedeeld kunnen worden maar het is aan de organisatie in hoeverre de activiteit strategisch van belang is en/ of kritisch voor de uitvoering van het primaire proces: onderwijs & onderzoek. Dit zou een reden kunnen zijn om het niet te delen omdat de organisatie zelf de agenda en prioriteiten wil bepalen van het onderdeel. Andere reden kan zijn het wel te delen in verband met de kennisintensieve aard van de activiteiten en de moeilijkheid daar mensen op te werven.
DIV*	n.v.t.	n.v.t.	Middel	Een deel van deze activiteiten kenmerken zich als advies/ kaders, richtlijnen & beleid en zouden in een centre of excellence constructie ondergebracht moeten worden. Een ander deel is geschikt (het meer uitvoerende deel) om in een SSC constructie uit te voeren. De activiteiten hebben een gemiddelde verwevenheid met het primaire proces. In principe zouden deze activiteiten gedeeld kunnen worden maar het is aan de organisatie in hoeverre de activiteit strategisch van belang is en/ of kern kritisch voor de uitvoering van het primaire proces: onderwijs & onderzoek. Dit zou een reden kunnen zijn om het niet te delen omdat de organisatie zelf de agenda en prioriteiten wil bepalen van het onderdeel. Andere reden kan zijn het wel te delen in verband met de kennisintensieve aard van de activiteiten en de moeilijkheid daar mensen op te werven.

*Mate van volwassenheid is bij deze afdelingen niet geheel van toepassing gezien de aard van de activiteiten. De volwassenheidsscan toetst de mate van aanwezigheid van bedrijfsmatige componenten als SLA's en dergelijke (de vraag is of dat bij deze diensten echt noodzakelijk is). Het zegt daarnaast niets over de aanwezigheid van hoge mate van inhoudelijke vakkennis zoals geconstateerd in interviews

Conclusie - nadere uitwerking per dienst (III)

Een aantal diensten leent zich op bedrijfseconomische gronden voor optie optimaliseren, dit is echter afhankelijk van strategische keuzes

Dienst	Mate van volwassenheid	Mate van integratie	Verwevenheid met primaire proces	
P&O advies*	nvt	nvt	Middel	Voor P&O advies geldt dat de inrichting (hoe te organiseren in de keten) en de knip in detail zouden moeten worden ontworpen en verder kan worden geoptimaliseerd. Als de shared service diensten bij elkaar blijven is het logisch een deel van P&O advies (de business partner component) daar ook onder te brengen.
IXA*	nvt	nvt	Middel	Deze activiteiten hebben een middel tot hoge verwevenheid met onderwijs en onderzoek, het primaire proces. Deze activiteiten kenmerken zich als center of excellence en hebben een kennisintensief karakter. Bij dit soort activiteiten is het halen van efficiency niet een primaire doelstelling en is het aan de organisatie om te bepalen op basis van welke doelstellingen men het wel of niet wil delen. De organisatie moet bepalen in hoeverre de activiteit strategisch van belang is en/ of kern kritisch voor de uitvoering van het primaire proces. Dit zou een reden kunnen zijn om op dit onderdeel niet samen te werken, omdat de organisatie zelf de agenda en prioriteiten wil bepalen van het onderdeel. Een andere reden om het wel gezamenlijk uit te voeren heeft te maken met de kennisintensieve aard van de activiteiten. Het samen delen maakt het beter mogelijk hier voldoende gekwalificeerd personeel voor aan te trekken. Deze dienst werkt in de huidige situatie reeds samen met een aantal andere instellingen binnen de Amsterdamse onderwijsinstellingen (AMC, VUMC en VU)

*Mate van volwassenheid is bij deze afdelingen niet geheel van toepassing gezien de aard van de activiteiten. De volwassenheidsscan toetst de mate van aanwezigheid van bedrijfsmatige componenten als SLA's en dergelijke (de vraag is of dat bij deze diensten echt noodzakelijk is). Het zegt daarnaast niets over de aanwezigheid van hoge mate van inhoudelijke vakkennis zoals geconstateerd in interviews

6. Governance

Governance

Er zijn drie hoofdvragen te beantwoorden ten behoeven van een goed werkende governance

Bij splitsing is het zaak de governance professioneel in te richten. Dit heeft een tweetal componenten. Allereerst wat dient te worden georganiseerd om de sturing op de SSC's professioneel in te richten indien de UvA en HvA de algehele samenwerking stopzetten. Op de tweede plaats gaan wij (op de volgende pagina) in op een aantal elementen die onafhankelijk van de keuze voor samenwerken of niet van belang zijn om de governance beter in te richten. Allereerst de governance bij het niet continueren van de samenwerking tussen de HvA en de UvA en continuering van de samenwerking in de diensten.

- Wat moet er ondergebracht worden binnen de governance?
Wanneer er gekozen wordt voor optie 3 zal er gekeken moeten worden naar een mogelijke governance voor de onderdelen die samen verder worden uitgevoerd. Ons advies concentreert zich op de diensten die het meest geschikt zijn om in een shared service constructie uit te voeren en een hoge mate van integratie hebben. Belangrijk is ook op welke wijze de governance in te richten voor voor de overige gemeenschappelijke diensten. Deze diensten kenmerken zich als centre of excellence en kennen beleidscomponenten. Per onderdeel zal moeten worden gekeken of het wenselijk is om verder samen te werken en vervolgens zal er onderdeel bepaald moeten worden waar de gemeenschappelijke dienst ondergebracht moet worden. Zo is voor bijvoorbeeld IxA te stellen dat dit eerder een stafdienst zou moeten zijn dan een gemeenschappelijke dienst.
- Welke partijen zijn betrokken en in welke verhouding?
In de huidige situatie is er een directe reporting line van de dienstdirecteuren naar de collegevoorzitter van de UvA. Alle dienstdirecteuren rapporteren apart aan de collegevoorzitter. Er is geen gemeenschappelijke verantwoordelijke voor de shared service centra. Om de shared service organisatie verder te professionaliseren en de dienstverlening meer end to end aan te bieden is het aanstellen van één verantwoordelijke een mogelijk interessante optie. Daarnaast is het ter overweging hoe de balans tussen het belang van de UvA en de HvA ook formeel kan worden gefaciliteerd middels de governance/reporting lines. Wanneer een dienst bijvoorbeeld vooral diensten uitvoert ten gunste van één organisatie, of de balans in de uitvoering vooral ligt bij één organisatie zou de dienst ook ondergebracht kunnen worden bij één van de twee en door de ander worden afgenomen.
- Hoe dit dan vorm kunnen geven?
Wanneer er verder samengewerkt wordt op de gemeenschappelijke diensten dient de sturing te worden vormgegeven d.m.v. een orgaan waarin beiden CvB leden bedrijfsvoering zitting hebben, waarbij in bv. overeenkomsten kan worden vastgelegd wie welke zeggenschap heeft. Medewerkers blijven zoals in de huidige situatie op de loonlijst bij de UvA of HvA.

Governance

Voor een goed werkende governance zal een aantal zaken moeten worden ontworpen en geformaliseerd

Op de tweede plaats het professionaliseren van de governance los van het vraagstuk of de UvA en HvA wel of niet doorgaan met de algehele samenwerking. De onderdelen van een best practice governance structuur omvatten in ieder geval de volgende elementen

- **Performance Management:** wordt voornamelijk uitgevoerd door de Governance Board (beslissingsbevoegd orgaan namens beide instellingen/ opdrachtgever), dit onderdeel van de governance gaat over het bepalen van de strategie, vaststellen van de visie en doelstellingen en het meten/controleren van de prestaties, bijvoorbeeld: bepalen strategische prioriteiten, vaststellen, reviewen en beoordelen SLA's en issuemanagement
- **Relationship Management:** wordt voornamelijk uitgevoerd door de Klant Board en gaat over het behouden en verbeteren van de relatie tussen de shared service organisatie en de verschillende faculteiten en eventuele derden, bijvoorbeeld: vaststellen van de wensen en behoefte van de klant, zorgdragen voor de integratie van het perspectief van de klant binnen de dienstverlening, goedkeuren en afstemmen scenario's voor vernieuwde dienstverlening, primaire interactie tussen klant en ssc organisatie en verspreiden van de nodige communicatie
- **Transaction Management:** wordt voornamelijk uitgevoerd door de Operations management, het gaat om het beheer en uitvoeren van de transacties die plaatsvinden binnen het shared service center, bijvoorbeeld: verwerken transacties en implementeren vernieuwingen.

Dit alles wordt ondersteund door een geformaliseerd issue en escalatiemechanisme. Het escalatie mechanisme wordt getriggerd door de volgende twee zaken: een probleem dat de vooruitgang van het SSC belemmert of een dienst of product dat niet aan de wens/eis of norm van de klant voldoet of niet binnen de afgesproken prestatieafspraken wordt uitgevoerd (conform SLA). Issues dienen te worden opgelost binnen de normale day-to-day operations en moeten worden gelost op het laagste niveau mogelijk in de escalatiehiërarchie. Eventuele risico's en issues moeten worden geëscaleerd naar de direct reports. Om de escalatiemechanismen goed te laten werken moeten alle kwesties worden geregistreerd, worden toegewezen en de voortgang moet worden bijgehouden. Nadat het probleem is opgelost, dient een terugkoppeling naar de klant plaats te vinden.

Verder hebben professionele shared service center een formeel contactmodel waarbij de interactie met de klant bij vragen wordt vormgegeven. Waarbij vastgelegd wordt hoe 1^e, 2^e en 3^e lijns vragen worden opgepakt, behandelen en beantwoord.

Bijlage(n)

Bronvermelding

Overzicht documentatie

AC	Kernafspraken tussen AC en College van Bestuur	FS	Medewerkerstevredenheid interne dienstverlening 2012	ICTS	A3 Afdelingsplan Netwerkbeheer 2016 versie 0.1
AC	Dienstencatalogus AC 2016	FS	Medewerkerstevredenheidsonderzoek over dienstverlening 2015	ICTS	A3 ICTS Staf IB 2016 versie 0.9
AC	A3 Businessplan AC 2015	FS	Ontwikkeling overhead kosten UvA-HvA FS 2012-2015	ICTS	A3 ICTS Staf Communicatie2016
AC	Klanttevredenheid resultaten AC mei 2016	FS	Samenvatting Medewerkerstevredenheid interne dienstverlening 2015	ICTS	A3 ICTS Staf Control 2016
AC	KPI's HvA AC 2015	FS	Overzicht gerealiseerde voordelen samenwerking FS UvA-HvA	ICTS	A3 ICTS Staf P&O advies 2016
AC	KPI's UvA AC 2015	FS	Medewerkerstevredenheid interne dienstverlening 2012	ICTS	A3 Jaarplan ICTS Vernieuwing SenO 2016 versie 03
AC	Missie en visie statement AC UvA HvA	FS	Dashboard vending Q1 2016	ICTS	A3 Jaarplan ICTS leveranciersmanagement
AC	Organogram	FS	Dashboard schoonmaakdienstverlening 2016 Q1	ICTS	A3 Jaarplan ICTS Beheer
BIB	Begroting bibliotheek UvA 2016	FS	Kwartaalrapportage FS voor Faculteit FBE HvA	ICTS	A3 Jaarplan ICTS Klantmanagement
BIB	PDC Tarieven	FS	Kwartaalrapportage FS voor Faculteit FEB UvA	ICTS	A3 Jaarplan ICTS Vernieuwing
BIB	FTE overzicht & m2/tarief overzicht Bib UvA	FS	Leverancier monitor Q1 2016	P&O	A3 Jaarplan P&O advies 2015
BIB	KPI's UBA (UvA & HvA) 2016	FS	Organogram FS 2016	Advies	
BIB	Management rapportage Q1	FS	Overzicht gerealiseerde stageplaatsen 2015 FS en Partners2016	StS SZ	Samenvoeging StS en SZ notitie 2010
BIB	Dubbel (KPIs20160630)	FS	Benchmark Rapport Facilitaire kosten Universiteiten 2016	StS SZ	Samenvoeging StS en SZ notitie 2013
BIB	Organogram 2015	ICTS	Dienstencatalogus ICTS 2016	StS SZ	Samenvoeging StS en SZ notitie 2014
BIB	A3 Jaarplan	ICTS	ICTS SLA cyclus 2017	StS SZ	Functieprofiel directuer SZ StS
DIV	Voorstel gezamenlijke afdeling DIV UvA-HvA inclusief FTE overzicht	ICTS	Rapportage ICTS Q1 2016	StS SZ	Toelichting bij presentatie over Samenvoeging StS SZ
DIV	Organogram dienst	ICTS	Integratieplan ICTS van HvA en UvA 2014	StS SZ	Samenvatting presentatie samenvoeging StS SZ
FS	Klanttevredenheid over FS 2013	ICTS	Dienstencatalogus ICTS 2016	StS SZ	Indeling medewerkers in structuur StS SZ
FS	Klanttevredenheid over FS 2014	ICTS	Memo met kostenbesparingen integratie ICTS van HvA en UvA	StS SZ	Doelen van samenwerking StS SZ
FS	Benchmark Rapport Facilitaire kosten Universiteiten 2014	ICTS	A3 Jaarplan Service Management & Functioneel Beheer	StS SZ	Student Experience aan de UvA 2016
FS	Benchmark Rapport Facilitaire kosten HBO 2014	ICTS	A3 Afdelingsplan Applicatiebeheer 2016 versie 0.8	StS SZ	A3 jaarplan 2015 StS & kernafspraken / kpi's
FS	Benchmark Rapport Facilitaire kosten HBO 2015	ICTS	A3 Afdelingsplan DITO 2016	StS SZ	Begroting 2016 StS
FS	Convenant facility services 2011-2014	ICTS	A3 Afdelingsplan PM 2016 v0.4	StS SZ	Formatieoverzicht 2016
FS	Tabellen medewerkerstevredenheid interne dienstverlening 2012	ICTS	A3 Afdelingsplan SD en PM 2016	StS SZ	PDC StS
FS	A3 jaarplan 2016 FS	ICTS	A3 Afdelingsplan Serverbeheer 2016 versie 0.8	StS SZ	A3 jaarplan 2016 SZ
FS	Benchmark Rapport Facilitaire kosten Universiteiten 2015	ICTS	A3 Afdelingsplan voor Onderwijs en Onderzoek 2016 v0.5	StS SZ	Begroting 2016 SZ
FS	Benchmark Rapport Facilitaire kosten Universiteiten 2012	ICTS	A3 Afdelingsplan Werkplekbeheer 2016	StS SZ	Convenanten 2015 - 2020 SZ
FS	Benchmark Rapport Facilitaire kosten Universiteiten 2011	ICTS	A3 Afdelingsplan Werkplekondersteuning 2016	StS SZ	PDC SZ
FS	Dienstencatalogus Facility Services 2016 UvA-HvA			StS SZ	Student Experience aan de UvA 2016

Lijst met geïnterviewde personen

Er zijn 16 personen geïnterviewd tijdens de analyse, met de meeste gesprekspartners hebben meerdere interviews plaatsgevonden

Namen verwijderd i.v.m. privacy

Lijst respondenten survey

De vragenlijst is uitgezonden naar 34 medewerkers verdeeld over de diensten, respondenten zijn uitgekozen na overleg met de directeuren

Namen verwijderd i.v.m. privacy



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.