

27 oktober 2016

Berenschot

Besturing gemeenschappelijke diensten UvA en HvA



Colofon

Team Berenschot

Roeleke Vunderink

Daniël Huisman

Rutger Verbeet

Jeroen Boot

Martijn Lemmens

Grafisch ontwerp

Gilmar Pattipeilohy

Foto voorzijde

Monique Kooijmans

Copyright Berenschot 27 oktober 2016

www.berenschot.nl

Besturing gemeenschappelijke diensten UvA en HvA

Inhoud	Pagina
1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	3
1.2 Opdracht aan Berenschot en werkwijze	3
2. Huidige inrichting SSC's en gemeenschappelijke diensten	4
3. Besturing van een Shared Service Centrum	5
3.1 Rollen in een SSC	5
3.2 Rollen in onderlinge samenhang	6
3.3 Besturing van SSC's in vergelijkbare situaties	7
4. Modellen voor de besturing van de SSC's UvA en HvA	8
4.1 Inleiding	8
4.2 Variant A: Gezamenlijke besturing door beide CvB's	8
4.3 Variant B: Een 'Board' bestaande uit beide portefeuillehouders bedrijfsvoering	9
4.4 Variant C: Een aparte Board voor de SSC's	10
4.5 Schematisch overzicht van de drie varianten en de verschillende rollen	10
5. Waardering van de drie varianten	12
6. Juridische vastlegging modellen	15
6.1 Besturing	15
6.2 Medezeggenschap	16
7. Advies voorkeursvariant	18
7.1 Inleiding	18
7.2 Afwegingen Berenschot	18
7.3 Advies Berenschot	19
8. Vervolgtraject	21

1. Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Het College van Bestuur UvA-HvA heeft op 8 september 2016 aangegeven voornemens te zijn om de bestuurlijke samenwerking van beide organisaties door middel van een personele unie van de Colleges van Bestuur per 1 januari 2017 te beëindigen. Hieraan voorafgaande is een evaluatie-onderzoek uitgevoerd door Berenschot en gelijktijdig een onderzoek naar de volwassenheid van de gemeenschappelijke diensten door Deloitte. In het onderzoek van Deloitte staan drie mogelijke scenario's aangegeven voor de gezamenlijke diensten wanneer het gezamenlijke CvB zou besluiten de personele unie te beëindigen.

UvA en HvA hebben Berenschot gevraagd om scenario 3 uit het onderzoek van Deloitte nader te onderzoeken en het gezamenlijke CvB over de meest gewenste vorm van de besturing te adviseren. Dit onderzoek kent een korte doorlooptijd (twee weken) vanwege de besluitvorming in het gezamenlijke CvB eind oktober om ontvlechting per 1 januari mogelijk te maken.

1.2 Opdracht aan Berenschot en werkwijze

De opdracht aan Berenschot is als bijlage 1 toegevoegd. Kort gezegd komt deze neer op het adviseren over de besturing van de gemeenschappelijke diensten in de situatie van twee CvB's. Daarbij dient aandacht gegeven te worden aan de medezeggenschap en aan de verankering/vormgeving van de organisatie.

Vanwege de korte doorlooptijd is ervoor gekozen om één werksessie te organiseren met directeuren van gemeenschappelijke diensten, de medezeggenschap, juristen en financieel directeuren. Deze sessie heeft op 11 oktober plaatsgevonden en had tot doel informatie en visie van betrokkenen op te halen. Enkelingen hebben ons na afloop van de sessie nog ideeën, opvattingen en suggesties meegegeven.

Een conceptversie van het eindrapport is meegelezen door de gedelegeerde opdrachtgever met als doel eventuele onjuistheden te voorkomen.

2. Huidige inrichting SSC's en gemeenschappelijke diensten

In dit hoofdstuk geven we inzicht in de huidige SSC's en gemeenschappelijke diensten van de UvA en de HvA. Op basis van ons eerdere onderzoek en de werksessie van 11 oktober concluderen wij dat er nu tussen UvA en HvA verschillende vormen van gezamenlijke diensten en shared services bestaan.

In onderstaande tabel hebben wij deze weergegeven.

Wijze van samenwerken	Taakgebied/ dienst
Shared service	<ul style="list-style-type: none">● AC● FS● ICTS● Bibliotheek
Inkoop/ inleenafspraken HvA met UvA (rekening houdend met fiscale aspecten)	<ul style="list-style-type: none">● BKT● DIV● Studentengezondheidszorg (SGZ)● IT-systeem t.b.v. BAU
Nader uit te zoeken in de komende periode	<ul style="list-style-type: none">● Dienst Studentenzaken HvA en Student Services UvA● P&O-advies● Huisvestingsontwikkeling/Bureau Nieuwbouw
Stichtingen UvA die diensten aanbieden aan studenten/ medewerkers HvA	<ul style="list-style-type: none">● Wordt aan de stichtingsbesturen overgelaten

Tabel 1. Overzicht gemeenschappelijke diensten en SSC's UvA-HvA

Daarnaast zijn er stafdiensten die afzonderlijk zijn voor UvA respectievelijk HvA en waar zich geen gemeenschappelijkheid voordoet. Deze stafdiensten vormen geen onderdeel van ons onderzoek.

In deze rapportage gebruiken wij de termen SSC en/of gemeenschappelijke diensten. Deze begrippen verwijzen naar de voorgaande tabel.

3. Besturing van een Shared Service Centrum

3.1 Rollen in een SSC

Dit hoofdstuk bevat de visie van Berenschot op de governance van een SSC-organisatie. Kernelement van deze visie is het belang om ten aanzien van de governance van een SSC een aantal verschillende rollen te onderscheiden, omdat met deze rollen verschillende belangen gepaard gaan. We lichten deze rollen hieronder nader toe:

- De *eigenaar* draagt het risico en heeft belang bij het handhaven van de continuïteit van het SSC. Deze rol richt zich in dat kader op het formuleren van financiële kaders, zoals het budget wat aan het SSC wordt besteed en worden organisatiekaders opgelegd. De eigenaar is het bevoegd gezag van het SSC.

Juridisch gezien kennen de gemeenschappelijke diensten per 1 januari 2017 twee eigenaren, namelijk de CvB's van UvA en HvA. In onze ervaring komt een SSC in een lastige, zo niet onmogelijke spagaat terecht als het SSC twee eigenaren ('broodheren') met verschillende doelstellingen en belangen moet dienen. Ons advies is daarom om te komen tot een gezamenlijk orgaan van UvA en HvA dat acteert als ware het één eigenaar. Deze eigenaar moet met gezag kunnen handelen ten aanzien van de gemeenschappelijke diensten. In het volgende hoofdstuk presenteren wij drie mogelijke varianten voor de rol van eigenaar.

- De *opdrachtgever* in het primair proces c.q. de lijnorganisatie heeft er belang bij dat het SSC inspeelt op de behoeften van het primair proces, door de gewenste producten en diensten te leveren (binnen de door de eigenaar gestelde - financiële - kaders). Als we dit vertalen naar de situatie van UvA en HvA zijn dit bijvoorbeeld de (decanen van de) faculteiten en de secretaris/directeuren van de stafdiensten.

Hierbij kunnen we een onderscheid maken tussen het *collectieve* en het *individuele* opdrachtgeverschap:

- De collectieve opdrachtgever stelt de kaders vast waarbinnen de dienstverlening van het SSC plaatsvindt.

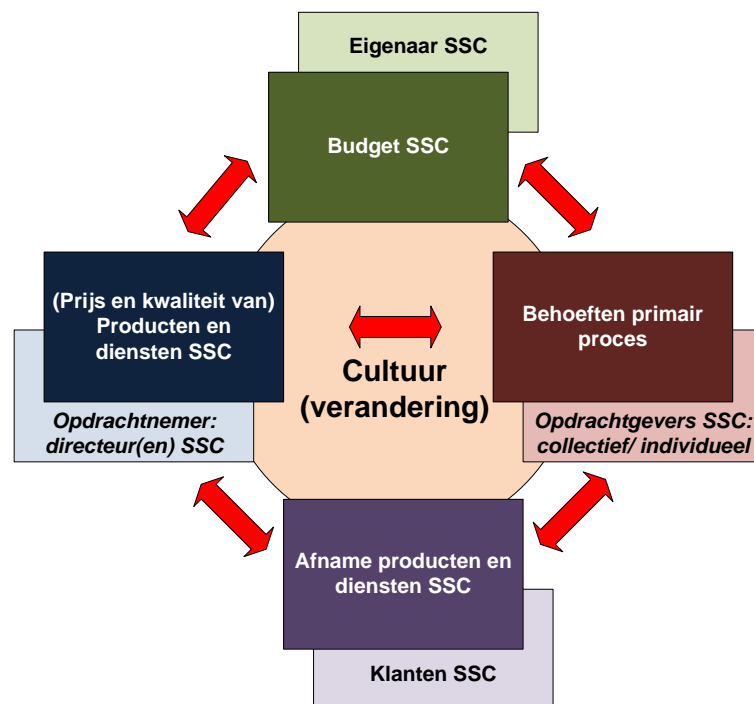
Vergelijkbaar met hetgeen we bij de rol van eigenaar al opmerkten is het in onze ervaring belangrijk dat de gemeenschappelijke diensten van UvA en HvA één collectieve opdrachtgever krijgen. In deze rol van collectieve opdrachtgever moeten UvA en HvA met elkaar tot overeenstemming komen wat zij qua dienstverlening van de gemeenschappelijke diensten verwachten.
- De individuele opdrachtgever (door ons in deze situatie gedefinieerd als de individuele faculteiten en -voor zover van toepassing- stafdiensten) neemt producten en diensten af binnen de kaders die door de collectieve opdrachtgever zijn vastgelegd.
- De *opdrachtnemer*, oftewel de directeuren van het SSC, heeft belang bij het leveren van de door de opdrachtgevers gewenste producten en diensten, waarbij het binnen de budgettaire kaders blijft die door de eigenaar zijn gesteld.

- Voor de opdrachtnemer is het dus de kunst om binnen de standaard producten en diensten te voorzien in de behoeftes van de opdrachtgevers¹. Daarom is het voor de opdrachtnemer van essentieel belang om door actief relatiemanagement deze behoeftes te kennen. In de situatie van UvA en HvA wordt deze rol ingevuld door de directeuren van de gemeenschappelijke diensten.
- De *klanten* (afnemers) van het SSC, oftewel de medewerkers, studenten en promovendi van UvA en HvA. Deze hebben belang bij voldoende aanbod van kwalitatief goede producten en diensten en een probleemloze, flexibele service.

Ook hier kan een onderscheid gemaakt worden tussen de collectieve en de individuele rol. De collectieve klantrol vervult de rol van klantenpanel. Deze kan worden ingevuld door gebruikers van een dienst met kennis van zaken. Mogelijk kan er een betrokkenheid van de medezeggenschap zijn bij kandideren van personen voor het klanten (medewerkers en studenten) panel.

3.2 Rollen in onderlinge samenhang

De volgende figuur laat de vier genoemde rollen in hun onderlinge samenhang zien. In bijlage 2 lichten wij de verschillende rollen nader toe.



Figuur 1. Rollen SSC in onderlinge samenhang

¹ Hier vloeit ook het belang van de rol van collectieve opdrachtgever uit voort. Als er alleen sprake is van individuele opdrachtgevers, zal het voor het management van de gemeenschappelijke diensten veel lastiger zijn om aan de (uiteenlopende) behoeftes van de individuele opdrachtgevers van UvA en HvA te voldoen.

De focus in dit rapport ligt op de invulling van de rol van eigenaar voor de specifieke situatie van de gemeenschappelijke diensten van de UvA en HvA. De beschrijving van de overige rollen hebben wij opgenomen omdat deze van belang is voor het kunnen duiden van de betekenis van de eigenaarsrol in de governance van de gemeenschappelijke diensten. Hetzelfde geldt voor het belang van de rol van de organisatiecultuur in dit krachtenveld.

3.3 Besturing van SSC's in vergelijkbare situaties

Vanuit onze kennis van en ervaring met SSC's in de publieke sector hebben wij onderstaand een aantal voorbeelden gegeven van de inrichting van SSC's met twee eigenaren:

Waternet

Stichting Waternet is opgericht door het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht (AGV) en de gemeente Amsterdam. Aan de algemeen directeur van stichting Waternet wordt jaarlijks een mandaat verstrekt. De feitelijke uitvoerder van de gemeentelijke en waterschapstaken is derhalve Waternet. De relatie tussen AGV resp. de gemeente Amsterdam en Waternet is geregeld in mandaatbesluiten. De samenwerking tussen AGV, de gemeente Amsterdam en Waternet is verder geregeld door middel van (samenwerkings-)overeenkomsten. Het bestuur van Stichting Waternet bestaat uit drie personen, waarvan één afkomstig van AGV, één van de gemeente Amsterdam en één door AGV en de gemeente Amsterdam gezamenlijk is aangewezen.

Voortgezet onderwijs scholen in Goes

Een (gezamenlijke) *centrale dienst* (cf. art. 53b WVO) biedt de mogelijkheid om een gemeenschappelijke staf- en ondersteuning onder te brengen in een aparte rechtspersoon (in casu een stichting) die door beide schoolbesturen gezamenlijk wordt bestuurd, gefinancierd en in stand gehouden. Het personeel van de centrale dienst verricht werkzaamheden ten behoeve van twee VO-scholen. Er kan dus bijvoorbeeld een gezamenlijke administratie, facilitaire dienst en/of ict-afdeling etc. worden ingericht. Directie en/of onderwijsgevend personeel kan overigens niet worden aangesteld bij de centrale dienst.

Ambtelijke samenwerking van Aalsmeer en Amstelveen

Vanaf 2013 heeft de gemeente Aalsmeer al haar ambtenaren bij de gemeente Amstelveen ondergebracht. Er is sprake van één ambtelijke organisatie die voor beide gemeenten de ambtelijke taken uitvoert. Beide gemeentebesturen blijven bestaan. Samen bedienen de gemeenten ca. 115.000 inwoners.

De gemeente Amstelveen fungeert hierbij als zogenaamde centrumgemeente. De begroting en rekening van de ambtelijke organisatie vallen bij deze juridische constructie onder de centrumgemeente Amstelveen; de gemeente Amstelveen vervult daarmee de rol van eigenaar van de ambtelijke organisatie. De niet-centrumgemeente Aalsmeer heeft hierdoor relatief weinig invloed. Vandaar dat de centrumgemeenteconstructie in de praktijk vooral gebruikt wordt in de situatie dat een kleinere gemeente taken onderbrengt bij een grote(re) gemeente.

4. Modellen voor de besturing van de SSC's UvA en HvA

4.1 Inleiding

In de situatie waarin er sprake is van een bestuurlijke fusie UvA-HvA (de huidige situatie) is er een Colleges van Bestuur UvA-HvA dat de SSC's/gemeenschappelijke diensten aanstuurt. Hoewel er op een groot aantal onderdelen een specifieke aansturing vanuit hetzij UvA of hetzij HvA is, is de personele unie van beide CvB's *gezamenlijk* verantwoordelijk; deze kan de knoop doorhakken waar zich conflicten voordoen.

Na de bestuurlijke ontvlechting – voorzien per 1 januari 2017 - verandert deze situatie.

Voor de specifieke eisen die vanuit de beide instellingen aan de SSC's worden gesteld, ontstaat enerzijds zo meer helderheid en kan expliciet worden gestuurd op wat vanuit het primair proces van hetzij de UvA hetzij HvA als relevant wordt gezien. Anderzijds heeft het gezamenlijke CvB UvA-HvA aangegeven de SSC's en de gemeenschappelijke diensten na de ontvlechting te willen laten voortbestaan en ook zich verder te laten ontwikkelen ('optimaliseren'). Dit vraagt juist een *gezamenlijke* besturing door beide CvB's. Als randvoorwaarde heeft het gezamenlijk CvB UvA-HvA aangegeven dat het onderbrengen van de SSC's/gemeenschappelijke diensten in één of meerdere aparte rechtspersonen op dit moment geen gewenste oplossingsrichting is².

Er zijn binnen de meegegeven randvoorwaarde in onze visie drie (relevante) hoofdvarianten mogelijk voor de besturing van de gezamenlijke SSC's/gemeenschappelijke diensten. Onderstaand lichten wij de drie varianten toe, waarbij er per hoofdvariant ook nog enkele subvarianten mogelijk zijn.

4.2 Variant A: Gezamenlijke besturing door beide CvB's

In deze variant zijn de beide CvB's gezamenlijk verantwoordelijk voor de besturing van de SSC's. Zij mandateren deze taak niet aan een ander gremium, partij of persoon.

De beide portefeuillehouders bedrijfsvoering zullen in eerste instantie de dagelijkse aansturing van de SSC's/diensten op zich nemen, maar alle besluitvorming vindt plaats in de beide CvB's.

Er kan een gezamenlijk besluitvormend overleg worden ingericht waaraan alle CvB-leden van UvA en HvA deelnemen. In dit overleg vindt afstemming plaats over de SSC's, rapporteren de portefeuillehouders bedrijfsvoering over hun overleggen met de directeurs van de SSC's en er kunnen besluiten worden genomen. Deze besluiten zouden óf in het eigen CvB nog eens bekrachtigd kunnen worden óf er moet een regeling worden getroffen waardoor besluiten in dit overleg feitelijk gelijklopende besluiten zijn van de eigen CvB's.

Mogelijk bestaat er -vanwege andere onderwerpen- behoefte om een regulier bestuurlijk overleg UvA-HvA in te richten waarin de SSC's eveneens aan de orde kunnen komen.

² Wij merken op dat een optie met rechtspersoonlijkheid vanuit juridisch perspectief meer logisch lijkt.

De portefeuillehouders bedrijfsvoering zullen in deze variant afzonderlijke overleggen met de betreffende directeuren voeren, omdat de kans dat de dienstverlening per instelling gaat verschillen zeer reëel is. Omdat ook het personeel veelal per instelling op de loonlijst staat en personeel is gekoppeld aan de dienstverlening is ook dat een reden waarom waarschijnlijk is dat gescheiden overleggen het meest zullen voorkomen.

Binnen deze variant zou nog op enkele onderdelen gevarieerd kunnen worden (subvarianten):

- Portefeuillehouders overleggen samen met alle directeuren in plaats van apart;
- CvB's stellen een integrale/algemeen directeur SSC's aan die gesprekspartner is voor de beide portefeuillehouders.

Voorts kan hierbij betrokken worden dat de CvB's een programmaorganisatie instellen die de opdracht krijgt de SSC's verder te optimaliseren.

Een belangrijke randvoorwaarde in deze variant is dat de CvB's dit onderwerp echt onderdeel maken van hun vergaderingen en de taken niet (alsnog) mandateren in de organisatie.

In deze variant is het noodzakelijk dat er, indien de CvB's het, ook na maximale inspanning om tot een oplossing te komen, niet eens zijn, een vorm van mediation of conflictbemiddeling wordt afgesproken vanwege de afwezigheid van formele escalatiemogelijkheden³. Wij stellen voor om de arbitrage als volgt in te richten:

- a. Indien het een inhoudelijk vraagstuk betreft een extern advies te vragen en op basis daarvan te besluiten;
- b. Indien het een ander, meer bestuurlijk vraagstuk betreft en/of indien het extern advies niet tot een oplossing heeft geleid, een arbitragecommissie in te stellen die een bindend advies geeft.

4.3 Variant B: Een 'Board' bestaande uit beide portefeuillehouders bedrijfsvoering

Variant B is een tussenvariant tussen de varianten A en C. In deze variant B worden de beide portefeuillehouders bedrijfsvoering door de beide CvB's gemandateerd om besluiten te nemen aangaande de SSC's/gemeenschappelijke diensten. Zij vormen daartoe met elkaar een Board die gezamenlijk de SSC's aanstuurt. Deze Board vergadert gezamenlijk volgens een vooraf vastgesteld vergaderrooster met agenda, verslaglegging et cetera.

In deze variant wordt de eigenaarsrol dus gemandateerd aan de Board bestaande uit de beide portefeuillehouders. De CvB's bepalen vooraf welke besluiten wel en welke niet door de Board genomen mogen worden.

In deze variant kan de Board escaleren naar de beide CvB's. Mocht ook daar geen overeenstemming worden bereikt, dan geldt de escalatiemogelijkheid zoals benoemd in variant A.

³ Wij gaan ervan uit dat de CvB's de escalatierol niet bij de beide RvT's willen leggen.

4.4 Variant C: Een aparte Board voor de SSC's

In deze variant stellen de beide CvB's een Board in die bestaat uit de beide portefeuillehouders bedrijfsvoering en - als toevoeging ten opzichte van variant B - een onafhankelijke derde. De rol van deze derde is te bemiddelen indien de beide portefeuillehouders het oneens zijn en/of een doorslaggevende stem te hebben in de besluitvorming.

De Board zou de bevoegdheden voor de besturing van de SSC's/diensten door de CvB's gemandateerd moeten krijgen. De Board stuurt alle SSC's/diensten aan. De beide CvB's geven vooraf hun randvoorwaarden ten aanzien van de besturing mee, deze vormen onderdeel van het mandaat. In geval van bijvoorbeeld grote investeringsbeslissingen kan worden bepaald dat deze ter besluitvorming aan beide CvB's dienen te worden voorgelegd.

De onafhankelijke derde zou niet in een dienstbetrekking tot één van beide CvB's moeten staan en voorts in staat moeten zijn tot een onafhankelijk oordeel te komen. Gedacht kan worden aan een deskundige op het gebied van SSC's met gevoel voor en/of ervaring met universiteiten en hogescholen. Het doel van toevoegen van een onafhankelijke derde is enerzijds het scala van afwegingen en oplossingsmogelijkheden te verbreden en anderzijds te bevorderen dat er geen impasse ontstaat als beide portefeuillehouders het onderling niet eens kunnen worden. De bevoegdheden en de positie van de beide portefeuillehouders en de onafhankelijke derde zouden voor zover het de Board betreft aan elkaar gelijk dienen te zijn. In de Board wordt besloten met meerderheid van stemmen.

Het creëren van een Board maakt tevens zichtbaar dat de CvB's over willen gaan tot gezamenlijke besturing van de SSC's/diensten en niet een aparte besturing wensen. Dit is congruent met het voornemen de SSC's/diensten niet te splitsen en de verdere optimalisatie in gang te zetten.

In deze variant zijn nog de volgende variaties (subvarianten) aan te brengen:

- Per SSC/dienst een eigen Board;
- Een wisselende derde per Board afhankelijk van de vereiste kennis en ervaring per SSC/dienst;
- Variaties in door de CvB's gemandateerde bevoegdheden.

4.5 Schematisch overzicht van de drie varianten en de verschillende rollen

In de volgende tabel staan de drie varianten op hoofdlijnen weergegeven. Daarbij zijn ook de rollen van eigenaar en opdrachtgever⁴ gevoegd, zoals deze in hoofdstuk 3 zijn gedefinieerd.

⁴ De wijze waarop de rol van opdrachtgever wordt belegd, is geen expliciet onderdeel van de opdracht. De reden dat wij in de tabel hierop ingaan, is dat de lezer een beter beeld krijgt van de werking van de varianten. Na een principekeuze voor één van de drie varianten zal in een volgende fase de wijze waarop de rol van opdrachtgever wordt belegd bepaald worden.

In variant A is de eigenaarsrol belegd bij de beide CvB's. In variant B en C is deze rol in de praktijk (gedeeltelijk) elders belegd⁵.

De opdrachtgeversrol is in variant A belegd bij de beide groepen decanen en de secretaris/directeuren van universiteit of hogeschool afzonderlijk. Wij hebben begrepen dat de opdrachtgeversrol bij de UvA op dit moment in sterke mate bij de decanen plus secretaris/directeuren stafdiensten als groep is belegd, maar bij de HvA daarvan op onderdelen afwijkt. Dit onderscheid heeft te maken met het al dan niet leidend zijn van de financiële kaders en de vrijheid in het bepalen van soort en omvang van de af te nemen diensten. In variant A is het opdrachtgeverschap gesplitst in decanen UvA en decanen HvA plus secretarissen vanwege de aansturing van de SSC's/diensten door beide CvB's. In variant B en C is voorzien in een gezamenlijk opdrachtgeverschap van het collectief van decanen UvA en HvA en secretarissen, vanwege de instelling van een gezamenlijke Board.

Aspect	A. CvB's UvA en HvA gezamenlijk	B. Board bestaande uit beide pfb's bedrijfsvoering	C. Mandaat aan Board met onafhankelijke derde
Besluitvorming door	CvB's gezamenlijk	Board	Board
Dagelijkse aansturing door	Pf houders bedrijfsvoering	Board	Board
Eigenaarsrol belegd bij	CvB's UvA en HvA	Board als gemandateerd eigenaar	Board als gemandateerd eigenaar
Opdrachtgeversrol bij	Decanen UvA en secretaris en decanen HvA en secretaris	Decanen UvA en HvA gezamenlijk plus secretarissen	Decanen UvA en HvA gezamenlijk plus secretarissen
Conflictbemiddeling	Vooraf afspraak maken over mediation en arbitrage	Via CvB's en vervolgens via variant A	Gereguleerd via opname onafhankelijke derde in Board; eventueel conform variant A
Juridische vorm	Bestuurlijk convenant (juridisch niet bindend) of Overeenkomst (juridisch bindend) Uitoefenen werkgeversrol jegens directeuren	Bestuurlijk convenant (juridisch niet bindend) of Overeenkomst (juridisch bindend) en bijbehorend mandaat Uitoefenen werkgeversrol jegens directeuren	Bestuurlijk convenant (juridisch niet bindend) of Overeenkomst (juridisch bindend) en bijbehorend mandaat Uitoefenen werkgeversrol jegens directeuren
Medezeggenschap	Personeelsraad	Personeelsraad	Personeelsraad

Tabel 2. Varianten besturing SSC's/gemeenschappelijke diensten

⁵ In de varianten B en C zullen naar verwachting enkele onderdelen van de eigenaarsrol worden uitgezonderd en alsnog bij beide CvB's worden belegd, bijvoorbeeld de eventuele ontmanteling van een SSC/ gemeenschappelijke dienst of een substantiële investering, maar dat laat de systematiek van beide varianten verder intact.

5. Waardering van de drie varianten

In dit hoofdstuk beoordelen wij de drie varianten op een aantal aspecten:

1. Eenvoud: de besturing niet complex(er) maken;
2. Effectiviteit besturing: de wijze van besturing moet het doel waarvoor deze is ingericht zo optimaal mogelijk bereiken , wat o.a. betekent snelheid van besluitvorming;
3. Verantwoordelijkheden op de juiste plaats: het te kiezen model moet de besturingsfilosofie van UvA en HvA volgen om verantwoordelijkheden daar te leggen waar deze horen;
4. Bevorderen gezamenlijkheid UvA-HvA: de gedeelde verantwoordelijkheid van UvA en HvA voor de SSC's/gemeenschappelijke diensten dient in de besturing tot uitdrukking te komen;
5. Herkenbaarheid eigen instelling: UvA en HvA dienen de mogelijkheid te hebben om naar studenten en medewerkers herkenbaar te zijn;
6. Escalatiemogelijkheid: bij verschil van mening moet er een snel en adequaat escalatie-mechanisme zijn dat de besluitvorming niet verlamt of vertraagt;
7. Geen nieuwe fiscale gevolgen: de te kiezen variant mag niet leiden tot hogere fiscale lasten of een risico creëren voor eventueel toekomstige fiscale lastenverhoging⁶;
8. Mate van standaardisatie: de te kiezen oplossing moet standaardisatie kunnen bevorderen of maatwerk toestaan waarvan de meerkosten geaccepteerd worden;
9. Medezeggenschap: de wijze waarop gezamenlijke medezeggenschap op het niveau van de SSC's/gemeenschappelijke diensten wordt georganiseerd;
10. Klantenrol/board: de wijze waarop klanten worden betrokken bij de kwaliteit van dienstverlening van de SSC's/gemeenschappelijke diensten;
11. Kosten: is er sprake van toename van directe en indirecte kosten;
12. Doorontwikkeling SSC: de mate waarin de wijze van besturing de gewenste optimalisatie van de SSC's mogelijk maakt;
13. Samenwerking met derden: samenwerking met andere partijen mogelijk maken.

⁶ Deze rapportage is uitdrukkelijk geen (second) opinion op het Deloitte advies. De juistheid van dit advies, bijvoorbeeld met betrekking tot de fiscale consequenties, is tot uitgangspunt genomen in deze rapportage.

In de nu volgende tabel scoren wij de drie varianten op de genoemde aspecten (criteria).

Aspect/ criterium	Variant A, CvB's gezaamenlijk	Variant B, Board 2 pfh's bedrijfsvoering	Variant C, Besturing via een Board
1 Eenvoud	+ Geen extra laag nodig - Complicerend vanwege twee CvB's	+/- Semi extra laag nodig + Benaderbaarheid voor directeuren SSC's - Risico: verwordt tot variant A	- Extra laag ingevoerd + Benaderbaarheid voor directeuren SSC's
2 Effectiviteit besturing	+ Geen extra stappen nodig, CvB stuurt aan en besluit - Voor directeuren SSC's minder aandacht van CvB's - Agenda CvB's is al erg vol	+ Gemandateerde Board kan snel besluiten en is goed toegankelijk voor directeuren SSC's + Noodzaak er samen zoveel mogelijk uit te komen - Bij conflict terug naar CvB's	+ Gemandateerde Board kan snel besluiten en is goed toegankelijk voor directeuren SSC's - Extra laag maakt afstand tot CvB's groter + Door rol derde worden evt. conflicten binnen Board opgelost
3 Verantwoordelijkheden op juiste plaats	- CvB's kunnen eigenaarsrol lastig waarmaken gezien alle andere CvB-verantwoordelijkheden. - Risico dat directeur SSC zich vanwege tempo genoodzaakt voelt te besluiten buiten CvB om	+ Dichter bij SSC georganiseerd	+ Dichter bij SSC georganiseerd
4 Bevorderen gezamenlijkheid	+ CvB's moeten er samen uitkomen + Integrale behandeling met andere (samenwerkings) dossiers - Andere kant is dat dit vanwege de ontvlechting geen direct doel meer is	- Risico dat belang eigen instelling prevaleert +/- Sterk afhankelijk van personen	+/- Deels; wel op Board niveau maar niet per se op CvB niveau + Vanwege derde meer gezamenlijkheid dan verschillen benadrukt
5 Herkenbaarheid intern van eigen instelling	+ Groot, omdat de aansturing primair vanuit eigen CvB plaatsvindt	+ Pfh herkenbaar vanuit eigen instelling	- Kleiner, omdat de Board met een derde aanstuurt
6 Escalatiemogelijkheid	- Indien CvB's er niet uitkomen moet mediation of arbitrage plaatsvinden: is intensief en kost tijd +/- RvT's in escalatierol	+ Escape naar beide CvB's - Risico dat CvB's eigen pfh volgen +/- RvT's in escalatierol	+ Vanwege derde persoon in Board is hier al in voorzien, betekent snellere besluitvorming +/- RvT's in escalatierol
7 Geen nieuwe fiscale gevolgen	Geen nieuwe fiscale gevolgen	Geen nieuwe fiscale gevolgen	Geen nieuwe fiscale gevolgen

Aspect/ criterium		Variant A, CvB's gezamenlijk	Variant B, Board 2 pfh's	Variant C, Besturing via een Board
8	Mate standaardisatie	- Beperkte aansturing vanwege grote afstand en geen integrale besturing SSC's	+ Mogelijkheden goed aanwezig door directe besturing Board	+ Mogelijkheden goed aanwezig door directe besturing Board
9	Medezeggenschap (mz)	- Geen eenduidige zeggenschap en daarmee geen positie mz - Risico: Personeelsraad (PR) krijgt minder aandacht gezien overige dossiers	+ Meer aandacht voor PR SSC's vanwege meer gefocuste aandacht pfh's - Strijdt met andere dossiers van de pfh's	+ Zeggenschap bij Board en mz bij Personeelsraad
10	Klantenboard/panel	Te realiseren, bestaande uit individuele klanten uit alle geledingen	Te realiseren, bestaande uit individuele klanten uit alle geledingen	Te realiseren, bestaande uit individuele klanten uit alle geledingen
11	Kosten	+/- Geen extra directe kosten, maar mogelijk wel indirecte kosten vanwege minder aandacht voor SSC's en/of andere CvB-dossiers + Meer externe inhuur t.b.v. advies inzake besluitvorming bij doorontwikkeling	- Meer vergaderlast en meer tijd nodig voor pfh's plus ambtelijke ondersteuning - Andere bedrijfsvoerings-thema's mogelijk minder aandacht	+/- Extra directe kosten vanwege externe in de Board, maar minder indirecte kosten wegens minder werkzaamheden pfh's + Span of attention CvB groter
12	Doorontwikkeling SSC's	- Krijgt minder aandacht vanwege volle CvB-agenda en gezamenlijke aansturing - Relatief meer extern advies nodig	+/- Gefocuste aandacht pfh's maar strijdt om aandacht met andere dossiers CvB's - Relatief meer extern advies nodig	+ Als dit onderdeel is van mandaat kan doorontwikkeling goed plaatsvinden + Externe kennis/ervaring derde aanwezig
13	Samenwerking met derden	+ CvB's kunnen makkelijker bestuurlijke contacten benaderen, omdat ze zelf dossier SSC beheren - Kan voor anderen (met name grote partijen) voelen als aansluiten i.p.v. mede ontwikkelen	- Vanwege gefocuste aandacht pfh's op SSC minder aandacht voor betrekken externe partijen - Minder aantrekkelijk voor externe partijen om aan te sluiten, omdat het alleen UvA-HvA is	+ Aansluiting kleine derden (bv AHK ^[1]) makkelijker + Aantrekkelijker vanwege geobjectiveerde aansturing - Aansluiting grote derden (bv VU) lastiger als SSC al is geoptimaliseerd

Tabel 3. Waardering varianten op 13 criteria

Mede op basis van de afweging in bovenstaande tabel, geven wij in hoofdstuk 7 ons advies voor de voorkeursvariant.

^[1] Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten.

6. Juridische vastlegging modellen

6.1 Besturing

De besturing van de SSC's/gemeenschappelijke diensten kan op diverse manieren juridisch vorm krijgen. Vanuit onze ervaringen wordt er vaak voor gekozen om de gezamenlijke besturing vorm te geven door het instellen van één of meerdere formeel juridische entiteiten (rechtspersonen) waarbij de besturing in handen is van beide instellingen. Langs deze weg kan in juridische zin ook daadwerkelijk sprake zijn van gezamenlijke eigendom. De CvB's hebben echter aangegeven dat het oprichten van een afzonderlijke juridische entiteit, mede vanwege de fiscale consequenties, op dit moment niet opportuun is.

De consequentie hiervan is dat de huidige eigendomssituatie, in ieder geval op dit moment, ongewijzigd blijft en dat van (formeel juridisch) gezamenlijk eigendom en gezamenlijk personeel geen sprake is. Dit betekent dat de juridische vormgeving in ieder geval dient te voorzien in de wijze van het over en weer (kunnen) besturen van elkaars (afzonderlijke) eigendommen. Dit betekent dat CvB's en in afgeleide zin medewerkers van SSC's die op de loonlijst van de een organisatie staan activiteiten moeten kunnen verrichten voor de andere organisatie met het eigendom van die organisatie om in de uitvoering geen lastige situaties te krijgen. Grofweg zijn er twee hoofdvarianten om de gezamenlijke besturing van de SSC's/gemeenschappelijke diensten te verankeren.

1. Een bestuurlijk convenant, dat juridisch gezien niet afdwingbaar is.
2. Een civielrechtelijke overeenkomst, die juridisch gezien afdwingbaar is.

In onze ervaring is het van ondergeschikt belang welke van deze twee vormen gekozen wordt indien de (ultieme) consequentie van een juridisch afdwingbare overeenkomst – namelijk het daadwerkelijk afdwingen daarvan in rechte – om bestuurlijke redenen een niet begaanbare weg is⁷.

De belangrijkste elementen met betrekking tot de besturing, waarvan wij adviseren om deze (juridisch) te verankeren in een convenant of overeenkomst, zijn:

- In welke overleg-gremia is voorzien?
- Is het (bestuurlijk) overleg of de board besluitvormend of vindt enkel afstemming plaats? Welke personen (functies) nemen deel in deze gremia?
- In welke ruimte voor maatwerk is voorzien en waar dalen de financiële consequenties daarvan neer?
- Welke escalatiemogelijkheid is voorzien?

⁷ De gehanteerde naam (bestuurlijk convenant, overeenkomst of anderszins) is in dat verband overigens niet doorslaggevend. Vanuit juridisch perspectief is van belang in hoeverre (bindende) verplichtingen worden aangegaan. In het geval van (bindende) verplichtingen (over-en-weer) is in juridische zin sprake van een overeenkomst.

- Welke afspraken over verantwoording/informatievoorziening zijn gewenst?
- Welke afspraken gelden bij wijziging en ontbinding/opheffing?
- Welke (kosten)verdeelsleutel geldt bij resterende kosten (winst/verlies en risico's)?
- Welke 'rechten' en 'plichten' gelden over-en-weer tussen UvA-HvA?
- Wat zijn de (financiële) risico's?
- Bij welke partij dient een risico neer te slaan indien dit zich realiseert?
- Het al dan niet verlenen van diensten aan derden.

De afspraken over voornoemde punten tussen UvA-HvA kunnen nader uitgewerkt zijn door middel van mandaten/volmachten aan de relevante personen. Daarbij is het van belang om in ieder geval duidelijke afspraken te maken over de begrenzings van het mandaat.

6.2 Medezeggenschap

Medezeggenschap in het Hoger Onderwijs is geregeld in de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (hierna: WHW). Op grond van artikel 9.30 jo.10.16a van de WHW heeft een instelling de keuze om de medezeggenschap te regelen conform de WOR dan wel een Universiteitsraad (artikel 9.31 WHW) voor een universiteit respectievelijk een Medezeggenschapsraad (artikel 10.17 WHW) voor een Hogeschool. In onderhavige situatie heeft de UvA gekozen voor een medezeggenschapsstructuur conform de WOR en de HvA voor het 'reguliere' regime via een Medezeggenschapsraad. Daarmee zijn er binnen het samenwerkingsverband dus twee verschillende medezeggenschapsstelsels.

De medezeggenschap voor de Staf en Centrale Diensten is bij de UvA geregeld via een Gemeenschappelijke Ondernemingsraad (GOR), terwijl deze diensten binnen de HvA worden vertegenwoordigd door een Deelraad Staven en Diensten (DDS) (artikel 10.17 jo. 10.25 WHW).

Van belang in deze analyse is, dat er een voorgenomen besluit ligt dat er in voorziet dat het nieuw te vormen Shared Service Center cq de nu gevormde onderscheiden SSC's, werkend voor beide instellingen, niet wordt verzelfstandigd en derhalve geen eigen rechtspersoonlijkheid krijgt. Dit houdt in dat de facto zowel UvA als HvA het bevoegd gezag zijn, met ieder een separate rechtspersoonlijkheid (de UvA en de HvA), die het Shared Service center *gezamenlijk* aansturen. Een vuistregel in medezeggenschapsrecht is, dat medezeggenschap zeggenschap volgt. Dit houdt dit in dat er ook in deze situatie formeel twee medezeggenschapsorganen separaat blijven bestaan; de Gemeenschappelijke Ondernemingsraad voor de Centrale Diensten en de Deelraad Staven en Diensten voor de HvA. Gegeven dat het nieuw te vormen Shared Service Center geen rechtspersoonlijkheid krijgt is het dan ook niet mogelijk om *formeel* een nieuw (gemeenschappelijk) medezeggenschapsorgaan voor het Shared Service Center/de SSC's in te stellen.

Een en ander neemt niet weg dat het uiteraard wel mogelijk is om *materieel* met elkaar samen te werken als het gaat om de medezeggenschap ten aanzien van het Shared Service Center. In de praktijk wordt dit vaak opgelost met het instellen van een gemeenschappelijk medezeggenschapsorgaan naar analogie van art.3 WOR⁸. Nogmaals: een dergelijke medezeggenschapsstructuur heeft *formeel* geen bevoegdheden. De medezeggenschap van respectievelijk de UvA en HvA blijven ieder afzonderlijk (formeel) bevoegd tot vertegenwoordiging van hun respectieve instelling.

Het materiele karakter ligt erin, dat deze gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (lees: Personeelsraad Shared Service Center UvA/HvA – één voor alle SCC's of een per SSC), door middel van een convenant bevoegdheden krijgt overgedragen van de formele medezeggenschap van UvA respectievelijk HvA (de facto Gemeenschappelijke Ondernemingsraad Centrale Diensten UvA en de Deelraad Staven en Diensten HvA). Beide instellingen behouden dan ook hun eigen formele OR respectievelijk Deelraad voor de Centrale Diensten. Echter, deze laatste fungeren feitelijk meer als een soort kiescolleges die bevoegdheden overdragen aan de gemeenschappelijke medezeggenschap Shared Service Center en de gekozen personeelsvertegenwoordigers plaats laten nemen in dit laatste gemeenschappelijke orgaan (Personeelsraad).

In een dergelijk convenant worden afspraken opgenomen rondom (niet limitatief):

- Adviesrecht;
- Instemmingsrecht;
- Initiatiefrecht;
- Recht op overleg (met name wie wordt de overlegpartner van de Personeelsraad);
- Recht op informatie;
- Recht om deskundigen te raadplegen;
- Recht op achterbanraadpleging.

⁸ Artikel 3 WOR: (Lid 1) De ondernemer die twee of meer ondernemingen in stand houdt waarin tezamen in de regel ten minste 50 personen werkzaam zijn stelt voor alle of voor een aantal van die ondernemingen tezamen een gemeenschappelijke ondernemingsraad in indien dit bevorderlijk is voor een goede toepassing van deze wet in de betrokken ondernemingen; (Lid 2) Het eerste lid is van overeenkomstige toepassing ten aanzien van in een groep verbonden ondernemers, die twee of meer ondernemingen in stand houden, waarin tezamen in de regel ten minste 50 personen werkzaam zijn. De betrokken ondernemers wijzen een tot hun groep behorende ondernemer aan, die voor de toepassing van deze wet namens hen als ondernemer optreedt ten opzichte van de gemeenschappelijke ondernemingsraad; (Lid 3) De ondernemingen waarvoor een gemeenschappelijke ondernemingsraad is ingesteld, worden beschouwd als één onderneming in de zin van deze wet.

7. Advies voorkeursvariant

7.1 Inleiding

In de hoofdstukken hieraan voorafgaand hebben wij drie varianten geschetst voor de besturing van de SSC's. Wij hebben vervolgens deze modellen gerelateerd aan een aantal criteria (Tabel 3). Voorts is een juridisch advies gegeven omtrent de vastlegging van de afspraken tussen beide CvB's en er is aangegeven hoe de medezeggenschap georganiseerd zou kunnen worden.

In dit hoofdstuk geven wij ons advies over de inrichting van de governance van de gemeenschappelijke diensten en schetsen wij een tijdpad.

7.2 Afwegingen Berenschot

Bij de bestudering van de verschillende varianten hebben wij de afweging gemaakt tussen wat enerzijds het theoretisch beste model zou zijn en anderzijds wat past bij de huidige ontwikkeling van beide organisaties.

Als het theoretisch beste model zien wij variant C, een Board bestaande uit de twee CvB-portefeuillehouders bedrijfsvoering aangevuld met een onafhankelijke derde. Deze voorkeur is ingegeven doordat dit de meest zuivere besturingsvorm is voor een interne afdeling die twee eigenaren kent. Vanwege de onafhankelijke derde ontstaat (nieuwe) dynamiek door toevoeging van externe deskundigheid, meer objectiverend vermogen en een ingebouwd stelsel van conflictoplossing. Feitelijk benadert deze vorm in onze visie de situatie waarin er sprake zou zijn van een aparte rechtspersoon.

Op dit moment is sprake van een situatie waarin er SSC's en gemeenschappelijke diensten bestaan, in verschillende stadia van ontwikkeling. Sommige werken echt als SSC, andere hebben meer de vorm van een gezamenlijke dienst zonder echte SSC kenmerken. Sommige zijn al een aantal jaren in ontwikkeling, andere zijn net gestart, waarmee de fase van volwassenheid verschilt (zoals door Deloitte onderzocht). Bij alle SSC's zijn separate UvA en HvA elementen duidelijk herkenbaar, omdat personeel op de loonlijst van de een of de ander staat, omdat operationele systemen soms verschillen en omdat vanuit de opdrachtgever andere eisen worden gesteld. De CvB's hebben aangegeven te kiezen voor een verdere optimalisatie⁹. Daarbij komt dat per 1 januari 2017 de situatie verandert, in de zin dat er twee aparte CvB's ontstaan en er op dat moment ook twee nieuwe portefeuillehouders bedrijfsvoering aantreden, als onderdeel van een dan al gesplitst CvB.

Uit de werksessie die wij op 11 oktober hebben gehouden en uit de contacten daarna, is ons gebleken dat voor belangrijke thema's aandacht nodig is, zoals verschillen in het opdrachtgeverschap, de medezeggenschap (die nu feitelijk los van elkaar opereert), de operationele systemen en het vanwege de geconstateerde complexiteit, beperkte draagvlak voor wat wij variant C noemen.

⁹ Optimalisatie definiëren wij als de beste verhouding tussen beschikbaar te stellen middelen en de ervoor te leveren prestatie.

Wij concluderen daarom dat de huidige situatie en de situatie zoals die kort na 1 januari 2017 gaat ontstaan, onvoldoende waarborgen biedt dat variant C zal kunnen gaan werken. In de volgende paragraaf geven wij in dat licht ons advies.

7.3 Advies Berenschot

Ons advies luidt -gezien de afwegingen in de voorgaande paragraaf- als volgt:

1. Ga nog niet direct over op één van de drie varianten maar gebruik 2017 om nadere afwegingen te maken.
2. Houd als CvB's gedurende 2017 de regie op de ontwikkeling van de SSC's en bestuur deze als CvB's gezamenlijk via een in te stellen Bestuurlijk Overleg (BO) UvA-HvA (dit is feitelijk variant A, gedurende een beperkte periode).
3. Laat de beide portefeuillehouders bedrijfsvoering de dagelijkse aansturing van de SSC's verzorgen terwijl de besluitvorming plaatsvindt in het BO, zodat er op het hoogste niveau commitment van de CvB's is en verantwoordelijkheid voor de te nemen besluiten.
4. Stel een programmamanager Optimalisering SSC's aan die gedurende heel 2017 de opdracht krijgt de SSC's te optimaliseren samen en in afstemming met de directeuren SSC's, langs de volgende vier lijnen¹⁰:
 - a. Welk SSC kan verder worden doorontwikkeld;
 - b. Welk SSC is gezien de aard van de ontwikkeling meer gebaat bij ontvlechting en doorontwikkeling via de lijn UvA of HvA;
 - c. Bij welk SSC doen zich mogelijkheden voor om een derde partij aan te haken en daarmee gezamenlijk door te ontwikkelen;
 - d. Is er aanleiding om onderbrenging in een eigen rechtspersoon alsnog af te wegen onder voorwaarde van acceptabele fiscale oplossingen en in het licht van samenwerking met derde partijen.

De programmamanager legt verantwoording af aan het CvB. Er dient een werkorganisatie (in- of extern) beschikbaar te zijn voor de ondersteuning van de programmamanager en een klankbordgroep van interne en externe deskundigen/sleutelfiguren. In het voorjaar 2017 zouden de eerste verkenningen gereed dienen te zijn. Rond de zomer van 2017 kunnen de CvB's gezamenlijk de te volgen koers vaststellen waarna de rest van 2017 kan worden gebruikt voor de realisatie.

In het najaar van 2017 kunnen de CvB's vervolgens op basis van de drie varianten die in dit rapport zijn gepresenteerd een variant kiezen die het beste past bij de situatie op dat moment én de gewenste toekomstige ontwikkeling. Het lijkt ons op voorhand logisch dat dit variant B of variant C zal zijn. Dan kan ook een convenant worden afgesloten zoals genoemd in paragraaf 6.1.

Ten aanzien van het betrekken van de medezeggenschap stellen wij u voor op korte termijn een Personeelsraad SSC's (een gezamenlijke of per SSC) in te richten zoals door ons voorgesteld in paragraaf 6.2 van dit rapport. Hiermee ontstaat een inhoudelijk volwaardige

¹⁰ Hierbij baseren wij ons op het rapport van Deloitte.

medezeggenschapspartij met wie de beide CvB's (de zeggenschap wellicht vertegenwoordigd door een of meerdere dienstdirecteuren) kunnen afstemmen over onder andere het door ons voorgestelde ontwikkeltraject.

8. Vervolgtraject

In het voorgaande hebben wij u een aantal varianten voor de besturing van de SSC's geschetst en u ons advies gegeven.

Dit advies valt uiteen in een korte termijn (heden tot en met 2017) en de situatie na 2017.

Onderdeel van onze opdracht is de besturing van de SSC's na bestuurlijke ontvlechting en niet de feitelijke werking binnen de SSC's. Omdat Berenschot frequent opdrachten uitvoert voor publieke organisaties die een gezamenlijk SSC inrichten, bieden wij u onderstaand een overzicht aan van de aspecten waaraan gedacht moet worden, en die input kunnen zijn voor de in 2017 verder te nemen acties. De genoemde (theoretische) aandachtspunten kunnen in meer of mindere mate van toepassing zijn voor de diverse SSC's/gemeenschappelijke diensten:

- Opstellen van een producten- en dienstencatalogus (PDC)¹¹ voor:
 - Het basistakenpakket wat door beide organisaties wordt afgenomen.
 - Pluspakket/maatwerk wat door één van beide organisaties wordt afgenomen.
- Dienstverleningsconcept. Bij de term dienstverleningsconcept gaat het om de vraag hoe de diensten van het SSC worden aangeboden aan de interne afnemer. Belangrijke aspecten van het dienstverleningsconcept zijn de *kanalen* waarmee contact gezocht kan worden met het SSC (website/intranet, email, telefoon, persoonlijk contact) en de *gelaagdheid in de dienstverlening* (eerstelijns, tweedelijns, derdelijns etc.). Per product/dienst van het SSC wordt in de PDC aangegeven wat via welk kanaal wordt geleverd.
- Harmonisatie van:
 - Systemen.
 - Processen; voorbeeld: knip tussen staf en dienst in procesketens.
 - Procedures; voorbeeld: regeling financieel beheer.
 - Mandaatregelingen; voorbeeld: mandaat bedrijfsvoering UvA en HvA procuratieregeling.
 - Functieboek (incl. functiewaarderingen).
 - Arbeidsvoorwaarden¹².
 - Culturen.

¹¹ De PDC (Product Dienst Catalogus) is een overzicht van de diensten die een SSC levert.

¹² Overwogen kan worden om voor nieuwe medewerkers van de SSC's/gemeenschappelijke diensten de arbeidsvoorwaarden zoveel als mogelijk te harmoniseren.

- **Organisatiestructuur.** Een organisatiestructuur beschrijft de vorm en werking van een organisatie¹³. De drie basisvragen bij het ontwerp van een organisatiestructuur zijn (het ABC voor organisatieontwerp):
 - **Arbeidsverdeling:** hoe wordt de taak van de organisatie verdeeld in kleinere taken voor de onderdelen? Beantwoording van deze vraag leidt tot een organigram van een SSC.
 - **Besluitvorming:** wie neemt welke besluiten op basis van welke informatie? Beantwoording van deze vraag leidt tot een budgethouders- en mandaatregeling.
 - **Coördinatie:** wie praat met wie en waarover? Beantwoording van deze vraag leidt tot (instelling van) overleggrema's.

Bij het aspect organisatiestructuur gaat het dus met name om de vraag hoe een SSC wordt ingericht, hoe besluitvorming plaatsvindt en welke overleggrema's worden ingericht. In dit geval kan dat alleen materieel zijn als de structuur na 1 januari 2017 ongewijzigd blijft (dat wil zeggen dat formeel gezien de huidige organisatiestructuren van de SSC's van UvA, resp. HvA in stand blijven).

- **Financiële aspecten.** Het gaat dan om de budgetterings-/ verrekenings-/doorbelastings-systematiek, inclusief de systematiek voor de kostenbeheersing. Een hieraan gerelateerd vraagstuk is welke groei/krimpsystematiek wordt gehanteerd, zodat de omvang van het SSC van jaar op jaar meebeweegt met de groei en krimp van de (vraag van) UvA en HvA.

Een separaat financieel vraagstuk zijn de fiscale aspecten. Hoe kan ervoor gezorgd worden dat er geen extra btw-lasten komen door de ontvlechting?

- **Besturing en beheersing.** De besturing en beheersing van een SSC is een nadere concretisering van het governance model en de financiële aspecten en bestaat uit de volgende componenten:
 - **Plannen:** meerjarenplan, projectmatige (planmatige) invoering van innovatie en een jaarplan/begroting.
 - **Budgetteren:** vertaling van de begroting in budgetten per taakgebied cq dienst van het SSC.
 - **Contracteren:** het vastleggen van afspraken tussen het SSC en de twee opdrachtgevers in dienstverleningsovereenkomsten; ook wel Service Level Agreements (SLA's) genoemd¹⁴. Onderdeel van deze afspraken is de escalatieprocedure, bij verschillende opvattingen tussen beide organisaties.
 - **Rapporteren (monitoren m.b.v. managementinformatie) en evalueren.**

¹³ Daarbij gaat het alleen om de harde, formele regels. Alle zachte, ongeschreven regels, gewoontes, normen en waarden die de vorm en werking van de organisatie minstens evenveel bepalen, vallen onder cultuur.

¹⁴ Dit is een verzameling afspraken over hoe de dienstverlening in de PDC wordt geleverd (de leveringsvoorwaarden), om de wederzijdse verwachtingen tussen het SSC en de opdrachtgevers/afnemers te managen.

- Bestuurlijk convenant. Het opstellen van een convenant waarin wordt de besturing van de Centrale Diensten door de respectieve bevoegde gezagen en het overdragen van bevoegdheden door middel van mandatering wordt vastgelegd.
- Medezeggenschapsconvenant. Het opstellen van een medezeggenschapsconvenant waarin bevoegdheden van de formele medezeggenschap worden overgedragen aan de (nieuw te vormen) Personeelsraad.

Bijlagen

1. Opdracht Governance gemeenschappelijke diensten
2. Nadere toelichting op de rollen in de governance van een SSC
3. Achtergrondinformatie m.b.t. de (gemeenschappelijke) diensten
4. Namenlijsten aanwezigen Werksessie Berenschot 'governance'
5. Samenstelling Team Berenschot & gedelegeerde opdrachtgevers

Bijlage 1: Opdracht Governance gemeenschappelijke diensten¹⁵

Zoals al aangekondigd zou het College van Bestuur graag een kort nader advies van Berenschot ontvangen met betrekking tot de governance van een shared service centre (gemeenschappelijke dienst) van UvA en HvA in de situatie ná de bestuurlijke ontvlechting van het College van Bestuur.

Voor iedere gemeenschappelijke dienst van HvA en UvA dient immers een helder governance model in werking te zijn vanaf de ontvlechtigingsdatum. Het College heeft een voorkeur voor scenario 3 (optimaliseren van de ingezette samenwerking) uit het rapport van Deloitte en kiest er zeer waarschijnlijk niet voor om de diensten te verzelfstandigen in een BV, Stichting of Coöperatieve Vereniging, maar om ze deel te laten uitmaken van de instellingen zelf. Verzelfstandiging zou, zo gaf Deloitte al aan, onmiddellijk tot extra btw-last leiden omdat de thans gebruikte manier om btw te vermijden ('kosten voor gemene rekening en risico') vereist dat degene die de dienst produceert dit mede ten behoeve van zichzelf doet, wat bij een BV, Stichting of Coöp niet het geval is.

Ook na de bestuurlijke ontvlechting moet helder zijn hoe en aan wie de directeur van de dienst rapporteert.

In een enkel geval, zoals BKT, is dat eenvoudig. De hele dienst is van de UvA en rapporteert daaraan, en de HvA neemt op basis van een overeenkomst diensten af.

De grotere diensten zijn van UvA en HvA samen, het personeel staat deels op de loonlijst van de UvA en deels van de HvA.

UvA en HvA maken dan afspraken – bijvoorbeeld in de vorm van een gemeenschappelijke regeling, vof-overeenkomst of andere zogenaamd 'fiscaal transparante' vorm – waarin zij vastleggen hoe zij de dienst samen aansturen, hoe de activa, passiva en risico's verdeeld zijn en hoe de kosten en baten door ieders jaarrekening lopen.

Een van de vragen is of dit één set van afspraken moet zijn voor alle diensten samen, of een set van afspraken per afzonderlijke dienst.

Onderdeel van die afspraken moet verder zijn een mechanisme om tot bindende besluiten en tot eenduidige aansturing van de dienstdirecteuren te komen. Anders gezegd, hoe zullen UvA en HvA handelen in geval van een verschillende opvatting of een geschil tussen de beide instellingen: door escalatie, mediation of anderszins.

De vraag aan Berenschot is dan ook, om vanuit de praktijk en best practices elders te adviseren over:

- De meest aangewezen (juridische) vorm voor de inrichting van de governance (besturing) van de gemeenschappelijke diensten;
- De wijze van besturing van de gemeenschappelijke diensten, zodanig dat de gezamenlijkheid maar ook de diversiteit van beide instellingen er in kunnen worden herkend.

¹⁵ Email Arne Brentjes aan Roeleke Vunderink dd. 4 oktober 2016.

- De invulling en inrichting van de governance van de gemeenschappelijke diensten of van elke gemeenschappelijke dienst afzonderlijk;
- De wijze van besluitvorming bij tegengestelde en/of verschillende belangen;
- De organisatie van de medezeggenschap van het personeel van de gemeenschappelijke diensten;
- Kansen en risico's (op hoofdlijnen) van de voorgestelde modellen van governance voor de eigen instellingen en bij eventuele uitbreiding met andere deelnemende organisaties.

Er is behoefte aan een kort, pragmatisch advies. Het College zou het, gelet op het traject van de uitwerking van de ontvlechting, graag beschikbaar hebben op 19 oktober.

Bijlage 2: Nadere toelichting op de rollen in de governance van een SSC

Inleiding

In deze bijlage geven we een nadere toelichting op de volgende rollen:

- De rol van eigenaar versus de rol van opdrachtgever.
- De rol van collectieve opdrachtgever versus de rol van individuele opdrachtgever en klant/afnemer.

Nadere toelichting rol eigenaar versus rol opdrachtgever

Het onderscheid tussen de rol van eigenaar en opdrachtgever is dat de opdrachtgever met name geïnteresseerd is in de *inhoud*, terwijl de eigenaar zich vooral richt op *financiën* c.q. op de hoogte van de budgetten van het SSC. Eenvoudig gezegd is de eigenaar degene die de auto in bezit heeft (de leasemaatschappij) en de opdrachtgever is degene die de auto bestuurt (de berijder). In deze metafoor is het SSC de auto.

Er bestaat een natuurlijk spanningsveld tussen beide rollen: de opdrachtgever heeft belang bij een ruim, kwalitatief goed assortiment; vanuit de rol als eigenaar is daarentegen een beperkt standaard assortiment tegen lage prijzen aantrekkelijk. In dit spanningsveld is het de uitdaging voor de opdrachtnemer c.q. het SSC om beide rollen tevreden te houden, door met het producten- en dienstenpakket (inclusief kwaliteit en achterliggende processen) binnen het beschikbare budget zo doeltreffend en doelmatig mogelijk aan de behoeften van de opdrachtgevers te voldoen.

De eigenaars-, resp. opdrachtgeversrollen beschikken over verschillende instrumenten om op het functioneren en de dienstverlening van het SSC te sturen:

- De eigenaar stuurt primair via de begroting en jaarrekening van het SSC en geeft daarnaast inhoudelijke kaders mee.
- De opdrachtgever stuurt primair via de producten- en dienstencatalogus (PDC), dienstverleningshandvest (raamovereenkomst) en dienstverleningsovereenkomsten (DVO's¹⁶).

Uitgangspunt is dat per instrument slechts één actor stuurt; dus óf de eigenaar, óf de opdrachtgever, maar niet beiden tegelijk.

Het is verstandig om deze rollen bij verschillende onderdelen van de organisatie te beleggen. Dat geeft helderheid en het helpt de verantwoordelijke(n) om zich ofwel eigenaar, ofwel zakelijke opdrachtgever te voelen.

¹⁶ In plaats van DVO's wordt ook vaak de term SLA gebruikt; dit staat voor Service Level Agreement.

Bij beide rollen geldt dat de bron van verschillende opvattingen (of geschillen) anders zal zijn:

- Zoals in hoofdstuk 3 opgemerkt adviseren wij dat de CvB's van UvA en HvA de gemeenschappelijke diensten als één eigenaar gaan aansturen. Het spanningsveld wat hierbij kan ontstaan is dat er tussen de CvB's van UvA en HvA in de rol als eigenaar verschillende opvattingen kunnen leven over met name de financiële aspecten en de wijze waarop met risico's wordt omgegaan.
- Bij de rol van collectieve opdrachtgever zullen de verschillende opvattingen met name gaan over (de kwaliteit van) het producten en dienstenpakket wat het SSC levert, bijvoorbeeld de mate van standaardisatie (harmonisatie) van het producten en dienstenpakket.

Het ligt daarom voor de hand om voor elke rol een separate escalatieprocedure te ontwerpen.

Resumerend adviseren wij om de governance van de gemeenschappelijke diensten zo in te richten dat er één eigenaar en één collectieve opdrachtgever is. Op het moment dat er twee eigenaren én twee collectieve opdrachtgevers zijn (voor beide rollen één van UvA en één van HvA) is de consequentie dat het SSC vier stakeholders met uiteenlopende belangen tevreden moet zien stellen. In onze ervaring leidt dat -voor het SSC- tot een onwerkbaar situatie. De hiervoor beschreven inrichting van de governance van het SSC gaat daarom uit van de volgende uitgangspunten:

- Door één eigenaar te creëren moeten de CvB's van UvA en HvA in de rol van eigenaar het eens zien te worden over hoeveel geld ze aan het SSC willen besteden.
- Door één collectieve opdrachtgever te creëren moeten de faculteiten en stafdiensten van UvA en HvA het eens zien te worden over de inhoud van het producten en dienstenpakket (binnen het door de eigenaar vastgestelde budget), bijvoorbeeld de mate van standaardisatie/ harmonisatie versus de mate van maatwerk.

Verder merken we op dat de grens tussen de rol van eigenaar en de rol van (collectieve) opdrachtgever mede afhangt van waar de budgetten van het SSC zijn belegd. In het voorbeeld van de leaseauto:

- Als de budgetten volledig bij de eigenaar zijn belegd, bepaalt de eigenaar hoeveel kilometers de auto jaarlijks mag rijden.
- Als de budgetten (deels) ook bij de opdrachtgevers zijn belegd, kunnen de opdrachtgevers het SSC betalen voor het aantal verreden (meer)kilometers.

Als we deze redenering vertalen naar de situatie van UvA en HvA zien we het volgende:

- In de UvA prevaleert de sturing door de opdrachtgevers, waarbij het CvB zich beperkt tot het goedkeuren en soms sturen van de prijzen per eenheid product.
- In de HvA prevaleert de sturing met een totaalbudget door de eigenaar ('dit mag het AC of FS kosten, voor de bespreking tussen dienst en opdrachtgevers is dit een randvoorwaarde').

Nadere toelichting rol collectieve opdrachtgever versus individuele opdrachtgever en klant/afnemer

Naar onze ervaring is het van belang de volgende drie niveaus in te richten voor de opdrachtgevers- en klantfunctie (zie ook de volgende figuur):

- Richten (strategie). Het collectieve opdrachtgeverschap stemt op strategisch niveau af met het management van het SSC, bijvoorbeeld over de vraag voor welke standaarden wordt gekozen.

Door de inrichting van een collectief opdrachtgeverschap hoeft het SSC management niet de onderhandeling te voeren met de verschillende faculteiten en stafdiensten om standaarden geaccepteerd te krijgen¹⁷.

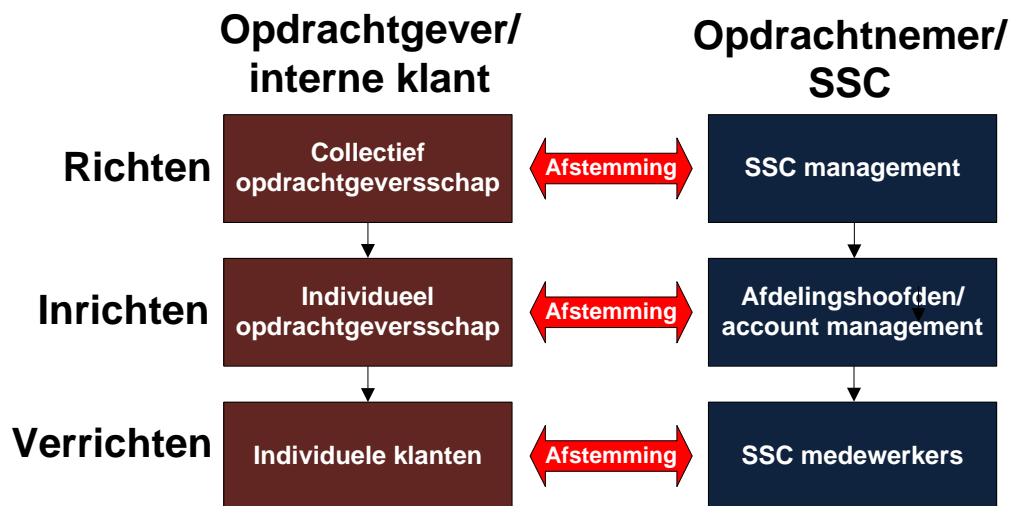
- Inrichten (structuur). Dit betreft in de eerste plaats de individuele opdrachtgever die op tactisch niveau afstemt met het management van het SSC en het eventuele accountmanagement. De individuele opdrachtgevers worden gevormd door de verschillende faculteiten. Hierbij is van belang dat aan de (individuele) opdrachtgeverskant een 'contramal' voor het SSC wordt ingericht. Deze zorgt er enerzijds voor dat de verschillende onderdelen van het SSC een eenduidige ingang krijgen bij ieder organisatieonderdeel. Anderzijds kan hiermee een goed opdrachtgeverschap bij de opdrachtgevers worden geborgd. Elders zijn goede ervaringen opgedaan met het aanstellen van een regiefunctionaris. De regiefunctionaris is een soort intermediair tussen de opdrachtgever (faculteit) en het SSC¹⁸.

Daarnaast kan ook een collectieve klantrol ingericht worden. Zoals vermeld in hoofdstuk 3 vervult de collectieve klantrol de rol van klantenpanel, die ingevuld kan worden vanuit gremia als medezeggenschap en studentenraden. De collectieve klantrol stemt met het management van het SSC af welke ervaringen klanten hebben met de levering van de producten en diensten c.q. wat de mate van klanttevredenheid is. Dit kan vervolgens weer input vormen voor het gesprek van het SSC management met de eigenaar (over bijvoorbeeld de budgetten die aan het SSC worden besteed) en de collectieve opdrachtgever (over bijvoorbeeld de inhoud van het producten- en dienstenpakket).

- Verrichten (uitvoering): uitvoering van de dienstverlening. Dit betreft de individuele klantrol: de individuele medewerker die diensten afneemt van de betreffende medewerker van het SSC.

¹⁷ Dit collectieve opdrachtgeverschap heeft bovendien als voordeel dat ook aan de kant van de opdrachtgevers (faculteiten) efficiency kan worden bereikt, doordat door standaardisatie van de wijze van inrichting van het opdrachtgeverschap de kwaliteit van het opdrachtgeverschap kan worden verhoogd.

¹⁸ De regiefunctionaris is in dienst van de faculteit (of stafdienst) en is het centrale aanspreekpunt binnen de faculteit voor zaken die het SSC aangaan. De tegenhanger binnen het SSC is de accountmanagement rol. Het is voor beide functionarissen (of rollen) van belang dat deze op het goede niveau kunnen functioneren (dus niet te laag en met voldoende bevoegdheden). Tevens is van belang dat ze qua niveau vergelijkbaar zijn ingericht. Beide rollen kunnen een belangrijke rol spelen in het oplossen van problemen tussen het SSC en het primair proces (d.w.z. CvB, faculteiten en stafdiensten), en daarmee in de escalatieprocedure.



In de volgende tabel geven we voor de drie niveaus een voorzet voor waarover afgestemd zal moeten worden en in welke documenten afspraken worden vastgelegd. Deze documenten gaan dan onderdeel vormen van de P&C-cyclus. Deze tabel hebben we ter illustratie toegevoegd. In een vervolgfase zal uitgewerkt moeten worden hoe dit concreet voor UvA en HvA gestalte zal krijgen.

Niveau	Afstemming SSC management met...	Document(en) waarin afspraken worden vastgelegd en gemonitord
Richten (strategie)	Collectieve opdrachtgever: <ul style="list-style-type: none"> ● Samenstelling producten- en dienstencatalogus (PDC), binnen de door de eigenaar gestelde financiële kaders ● Dienstverleningsfilosofie, kwaliteitscriteria en leveringscondities ● Normering van afname producten/diensten per organisatieonderdeel ('trekkingsrechten'), waardoor het SSC de kosten in de hand kan houden; deze normen zijn gekoppeld aan de budgetten die door de eigenaarsrol zijn vastgesteld¹⁹ ● Capaciteit en prioritering projecten/ programma's/innovatie (o.b.v. de investeringsbeslissingen van de eigenaar) ● Resultaten prestatiemeting (gedurende het jaar) 	<ul style="list-style-type: none"> ● PDC ● Dienstverleningshandvest/ raamovereenkomst²⁰ ● Informatiearchitectuur ● Prestatiemeting, bijvoorbeeld via kwaliteitsonderzoeken/audits²¹, klanttevredenheidsonderzoeken en benchmarks
Inrichten (structuur)	<ul style="list-style-type: none"> ● Individuele opdrachtgever: Afspraken over levering producten en diensten, binnen de kaders van het (collectief vastgestelde) dienstverleningshandvest ● Collectieve klantrol/ klantenpanel: Bespreken klantervaringen/ klanttevredenheid 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vooraf: dienstverlenings-overeenkomst/(DVO)/ SLA's serviceafspraken²² ● Gedurende het jaar: rapportages over mate van afname per organisatieonderdeel, en of dit binnen de afgesproken normen (trekkingsrechten) blijft ● Klanttevredenheidsonderzoek
Verrichten (uitvoering)	Individuele klantrol: <ul style="list-style-type: none"> ● Afstemmen over de dagelijkse dienstverlening ● Oplossen van incidenten 	<ul style="list-style-type: none"> ● Helpdesk tickets

¹⁹ Bij 'trekkingsrechten' wordt per product van het SSC genormeerd hoeveel elke faculteit kan afnemen gedurende een jaar. Dit wordt vastgelegd in de DVO. Het trekkingsrecht wordt dus gebruikt als instrument om de afname van een bepaald product door de verschillende opdrachtgevers te begrenzen. Per product van het SSC kan de norm verschillen. Een voorbeeld voor het product financiële administratie (transacties) is het aantal betaalde facturen; voor de personeels- en salarisadministratie is dit het aantal medewerkers.

²⁰ In een dienstverleningshandvest of raamovereenkomst worden de voor alle opdrachtgevers geldende uitvoeringskaders en afspraken over het uniforme basispakket aan dienstverlening en de daarvoor geldende kwaliteitseisen en prestatie-indicatoren vastgelegd. Het dienstverleningshandvest stelt daarmee de kaders voor de af te sluiten dienstverleningsovereenkomsten met de verschillende opdrachtgevers.

²¹ Er kunnen in dit kader KPI's worden geformuleerd, bijvoorbeeld het percentage facturen van een opdrachtgever die het SSC foutloos en binnen de afgesproken termijn verwerkt.

²² We merken hierbij op dat het van belang is om de DVO's zo beknopt mogelijk te houden volgens het KISS-principe: keep it short and simple. Dit mede om het totstandkomingsproces en de achterliggende administratie zo eenvoudig mogelijk te houden.

Bijlage 3: Achtergrondinformatie m.b.t. de gemeenschappelijke diensten

Deze bijlage bevat achtergrondinformatie over de huidige gemeenschappelijke diensten.

Directeuren Gemeenschappelijke diensten

Gemeenschappelijke dienst	Naam directeur
Administratief Centrum	Chris Schut
Facility Services	Harold Swartjes
HO Nieuwbouw	Cees van der Wolf
Bibliotheek	Maria Heijne
IXA	Mirjam Leloux
Student Services	Friedo de Valk
ICTS	Bert Voorbraak

Tijdslijn van samenvoegen gemeenschappelijke diensten.



Bron: Rapport 'De opbrengst van bestuurlijke samenwerking UvA-HvA', Berenschot, september 2016.

Hierna worden formatiecijfers per dienst gepresenteerd en een formatieverhouding UvA-HvA per dienst. Dit betreft slechts een globale indicator, die op een lager detailniveau niet precies gelijk is aan de verdeling in taken of geld.

Formatiecijfers Gemeenschappelijke diensten

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

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

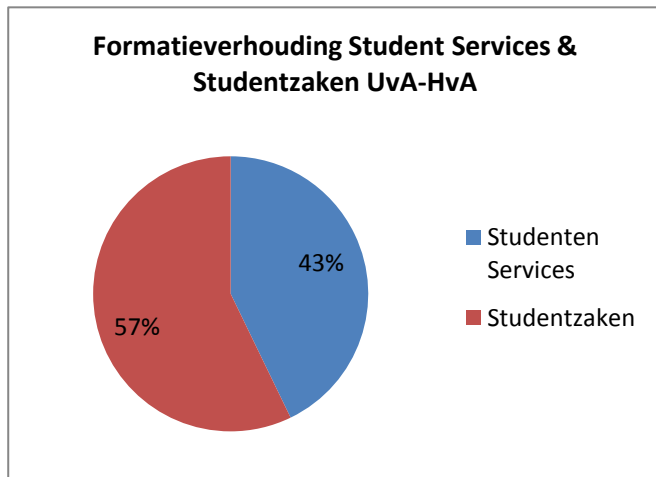
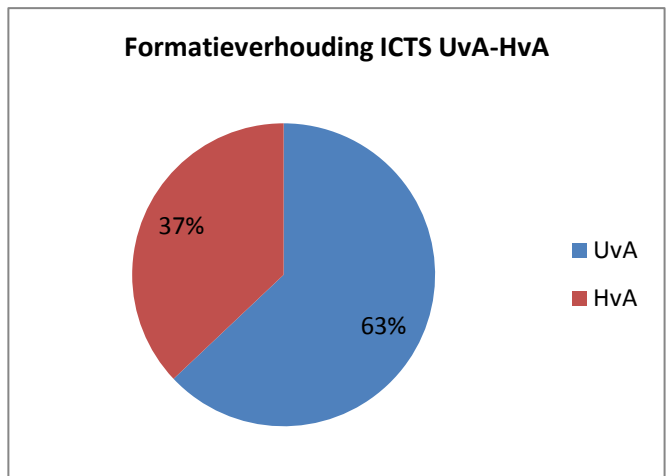
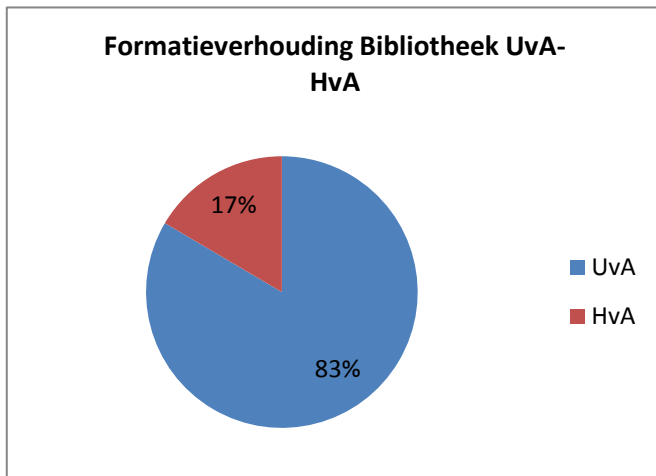
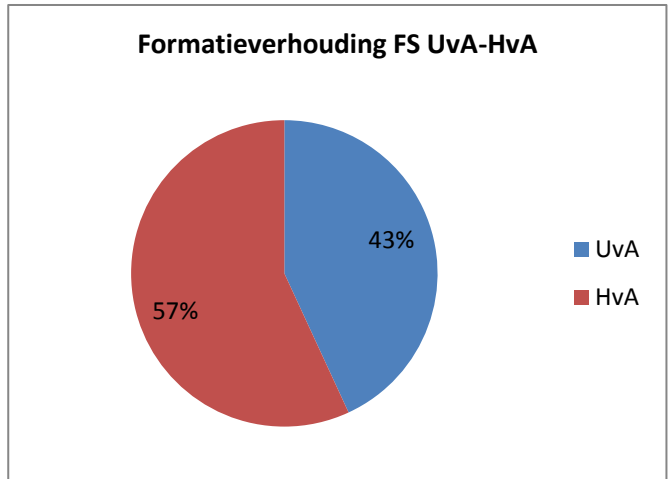
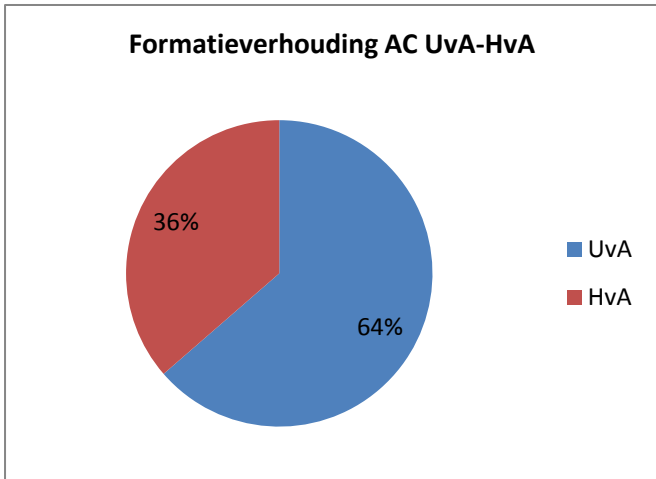
Bibliotheek			
Gerealiseerde formatie 2015	UvA	HvA	Totaal
PID / Intern	169,2	39,1	208,3
PNID / Extern	30,9	0,4	31,3
Totaal fte	200,1	39,6	239,7

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

Student Services & Studentzaken			
Gerealiseerde formatie 2015	Studenten	Studentzaken	Totaal
PID / Intern	44,1	63,7	107,8
PNID / Extern	8,1	6,0	14,1
Totaal fte	52,2	69,7	121,9

Bron: Rapport 'De opbrengst van bestuurlijke samenwerking UvA-HvA', Berenschot, september 2016.

Formatieverhouding Gemeenschappelijke diensten



Bijlage 4: Overzicht aanwezigen Werksessie Berenschot 'governance' 11 oktober

De nu volgende tabel bevat de namenlijst van de aanwezigen bij de werksessie Berenschot 'governance' op 11 oktober (dienstdirecteuren/medezeggenschap).

Naam	Functie	Onderwijsinstituut
Pascal Brugmans	Griffier/Ambtelijk secretaris CMR	HvA
Pieter Claeys	vz CMR	HvA
David Jan Donner	Lid GOR (dienstraad) UvA	UvA
Maria Heijne	Directeur Bibliotheek	UvA-HvA
Kees Lammers	Projectleider bestuurlijke ontvechting UvA-HvA	UvA-HvA
Jaap Overbeek	Bestuurssecretaris	UvA
Alex Tess Rutten	Vz Studentenraad UvA	UvA
Chris Schut	Directeur Administratief Centrum	UvA-HvA
Harold Swartjes	Directeur Facility Services	UvA
Friedo de Valk	Directeur Student Services	UvA-HvA
Bert Voorbraak	Directeur ICT Services	UvA-HvA
Roderik van der Wilk	Intern Auditer	HvA

Onderstaande tabel laat de deelnemers aan de werksessie Berenschot 'governance' – (juristen/financiën) zien.

Naam	Functie	Onderwijsinstituut
Jolanda van Blanken	Manager Finance HvA	HvA
Miek Krol	Hoofd Juridische zaken UvA en Secretaris Raden van Toezicht UvA en HvA	UvA-HvA
Kees Lammers	Projectleider bestuurlijke ontvechting UvA-HvA	UvA-HvA
Marije van Leeuwen	Hoofd Juridische zaken HvA	HvA
Chris Schut	Directeur Administratief Centrum	UvA-HvA

Bijlage 5: Samenstelling team Berenschot & gedelegeerde opdrachtgevers

Team Berenschot

Drs. I.R. (Roeleke) Vunderink, managing consultant, projectleider

Drs. D. (Daniël) Huisman, senior managing consultant, adviseur governance structuren van shared services

Mr. R.H.M. (Rutger) Verbeet, managing director, juridisch adviseur

Mr. J.G. (Jeroen) Boot, senior consultant, juridisch adviseur

Ing. M.R.L. (Martijn) Lemmens, stagiair

Gedelegeerde opdrachtgevers

Dr. A.J. (Arne) Brentjes, Directeur Strategie & Informatie UvA

Ir. K. (Kees) Lammers MCM, Projectleider bestuurlijke ontvlechting UvA-HvA

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

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

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

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