

## Evaluatie implementatie Studenteninformatiesysteem (SIS)

bij de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam

U moet eerst studieactiviteiten aanvinken.  
Druk pas daarna op de knop In winkelwagen.

Zet een vinkje voor elke studieactiviteit die u in de winkelwagen wilt plaatsen  In winkelwagen

Samenstelling								
		Vakgebied	Omschr.	Verplicht	Eenheden	Sessie	Details en beschikbaarheid	Status
1	4002B6004Y	GGNK	Infectieuz, afweer/ontstek.		10.00			
2	4002B6004T	GGNK	Infectieuz, afweer/ontstek. TST	Ja	0.00			

WAARDAN??

WINKELWAGEN?

WAAR STAAT DIT VOOR??

Illustratie bij het artikel "duur laat & matig" in Folia Magazine, nr.12, 28/11/2012, Pascal Tieman

Amsterdam,  
20 januari 2014  
Commissie Evaluatie implementatie SIS

## 1. Aanleiding en doel van de evaluatie

### 1.1 De opdrachtverlening

Dit rapport is een uitvloeisel van een besluit van het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Hogeschool van Amsterdam (HvA), vastgesteld op 19 november 2012, om een onafhankelijke commissie in te stellen, met als opdracht de implementatie van het Studenteninformatiesysteem (SIS) bij de UvA en de HvA te evalueren. De definitieve tekst van de opdracht is vastgesteld na consultatie van een conceptvoorstel in het centraal bestuurlijk overleg van het college met de decanen respectievelijk de domeinvoorzitters (het CBO van de UvA respectievelijk de HvA), de Centrale Ondernemingsraad (COR) en Centrale Studentenraad (CSR) van de UvA en de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) van de HvA.<sup>1</sup>

In het besluit van het CvB was vastgesteld dat de commissie haar eigen aanpak zou bepalen en de evaluatie zou richten op de implementatie van de Volgmodule van het systeem, op basis van een zelfevaluatie van de projectorganisaties bij de UvA en de HvA, waarbij het aan de commissie werd overgelaten om de keuze van het systeem al dan niet in de evaluatieopdracht te betrekken.

Het besluit van het CvB voorzag in een commissie bestaande uit een decaan, een domeinvoorzitter en afgevaardigden uit de geledingen van de betrokken medezeggenschapsorganen (twee studenten en twee medewerkers), plus een secretaris belast met de voorbereiding en ondersteuning van de werkzaamheden van de commissie.

Als leden werden aangezocht prof.dr. Frank van Vree, decaan van de Faculteit Geesteswetenschappen, tevens voorzitter van de commissie, en dr. Geleyn Meijer, voorzitter van het domein Media, Creatie en Informatie. Vanuit de medezeggenschapsorganen werden ir. Mahesh Adhin (docent bouwtechnische bedrijfskunde HvA), Grace Coert (studieadviseur Politicologie UvA), Rik van den Hoven (student UvA) en Sebas Veeke (student HvA) als leden aangewezen. Bert Burger werd aangezocht als secretaris van de commissie.<sup>2</sup>

### 1.2 Doel van de evaluatie

Het primaire doel dat de commissie zich met deze evaluatie heeft gesteld, is te komen tot een analyse van de implementatie van SIS bij de UvA en de HvA. Deze analyse moet de instellingen in staat stellen om andere omvangrijke ICT-trajecten, nu en in de toekomst, zoals de invoering van een nieuwe digitale leeromgeving of de harmonisatie van systemen van UvA en VU bij de vorming van een gemeenschappelijke Bètafaculteit, met meer kwalitatieve en daarmee ook financiële waarborgen te kunnen omkleden. Naast de eigen bevindingen heeft de commissie tevens de ervaringen bij de Universiteit Leiden (die de invoering van SIS aldaar heeft laten evalueren) tot zich genomen en betrokken bij de analyse.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> De opdracht voor evaluatie implementatie SIS bij de UvA en HvA is als bijlage 1 bij dit rapport gevoegd.

<sup>2</sup> Het aanvankelijke lid Jan Bogers is vervangen door Grace Coert. Tom Abel is na zijn vertrek bij de UvA, maar nog voor de start van de commissie, als secretaris vervangen door Bert Burger.

<sup>3</sup> De managementsamenvatting van de evaluatie project Vervanging ISIS (VISI), Capgemini juli 2011, is als bijlage 2 bij deze evaluatie gevoegd.

### 1.3 De werkwijze van de commissie

De eerste vergadering van de commissie heeft plaatsgevonden op 13 februari 2013. In die vergadering is de interne werkwijze van de commissie besproken en vervolgens vastgelegd in een startdocument.<sup>4</sup> Dit startdocument is extern gecommuniceerd naar de UvA- en HvA-gemeenschap.

Inhoudelijk heeft de commissie ervoor gekozen af te zien van de door het CvB voorgestelde zelfevaluatie van de projectorganisatie. Die aanpak zou in haar ogen beperkend kunnen zijn en bovendien bestond de organisatie niet meer, waarmee zich een zee van praktische problemen aftekende. De projectorganisatie als zodanig heeft daarentegen wel een prominente plaats gekregen in de evaluatie. Tevens heeft de commissie besloten de keuze van het systeem niet als eigenstandig onderdeel in de evaluatie te betrekken

Uitgangspunt van de commissie is de implementatie van SIS vanaf het moment dat het besluit tot invoering was genomen. Bij deze evaluatie betreft de commissie beide modules, en niet alleen de Volgmodule. Het College van Bestuur werd van deze nadere invulling van de opdracht op de hoogte gebracht.

De commissie heeft er voor gekozen in deze evaluatie twee aspecten centraal te stellen: (1) de governance rondom de implementatie en (2) het perspectief (de verschillende perspectieven) van de gebruikers. Voorts heeft de commissie het tot haar taak gerekend de gemeenschap van UvA en HvA in brede zin op enigerlei wijze te betrekken bij de uitvoering van de evaluatie.

Deze rapportage over de evaluatie van de implementatie van SIS is gebaseerd op de conclusies van de commissie zelf. Deze oordelen zijn voor een belangrijk deel gestoeld op een chronologische en administratieve reconstructie van de gebeurtenissen: een feitenrelaas. Voor het verzamelen van de noodzakelijke gegevens heeft de commissie een extern bureau ingeschakeld. Op basis van een meervoudige onderhandse aanbesteding (en de daarbij behorende selectieprocedures) viel de keuze daarbij op bureau Berenschot.

Aan bureau Berenschot is gevraagd het onderzoek naar de gebeurtenissen, in het bijzonder in de periode 2009-2012, waarin de modules werden ingevoerd, op te bouwen langs drie lijnen:

- a. *Feitenrelaas omtrent de invoering van SIS bij UvA en HvA*  
Dit onderdeel betreft een chronologisch overzicht waarin zo feitelijk mogelijk de gebeurtenissen die van belang zijn geweest bij de invoering van SIS zijn weergegeven.
- b. *Betrokkenheid en ervaring van gebruikers*  
Dit deel gaat in op de wijze waarop verschillende gebruikersgroepen (onderwijs-administraties, studiebegeleiders, beheerders, docenten en studenten) betrokken zijn geweest bij de invoering van SIS.
- c. *Governance van de implementatie*  
Dit deel geeft weer hoe de sturing van de invoering was ingericht en in de praktijk werkte, zowel in het verband van de instellingen die rond SIS samenwerkten (SaNS) als rond de projectorganisaties die voor de invoering van SIS bij UvA en HvA waren ingericht.

Het eindrapport van bureau Berenschot, dat eind december 2013 is opgeleverd, is als bijlage 4 bij deze evaluatie gevoegd.

---

<sup>4</sup> Het startdocument is als bijlage 3 bij dit rapport opgenomen.

#### *1.4 SIS op dit moment; aanvankelijke doelen en de realisatie ervan*

Alvorens naar de kern van deze evaluatie te gaan, wil de commissie kort stil staan bij het huidige functioneren van het systeem. Als referentiekader hanteert de commissie hierbij de doelen zoals die voor ogen stonden bij de keuze voor een nieuw studenteninformatiesysteem. Deze dertien doelen zijn als bijlage 5 bij deze evaluatie opgenomen.

*De vraag is in hoeverre de ambitieuze doelen voor het studentinformatiesysteem bij de UvA en HvA die bij aanvang zijn geformuleerd, inmiddels zijn bereikt. De commissie is van oordeel dat dit nu, begin 2014, zeker (nog) niet het geval is. Zo schiet bijvoorbeeld de beschikbaarheid van de managementinformatie tekort, is er geen sprake van invoeren van studieresultaten door docenten zelf (UvA) en worden gebruikers geconfronteerd met relatief omslachtige procedures om systeemadaptaties doorgevoerd te krijgen. Tevens blijkt dat het systeem bij een groot deel van de onderwijsadministraties niet heeft geleid tot de beloofde vermindering van uitvoerend werk.*

*De vermindering van het uitvoerend werk op de onderwijsadministraties is deels wel geëffectueerd bij de HvA, omdat beoordelaars daar behaalde cijfers zelf invoeren. Bij de UvA gebeurt dat (nog) niet, en deze situatie heeft dus ook niet geleid tot een vermindering van de werkbelasting. Bovendien stelt het informatiesysteem hogere kwalitatieve eisen aan de kennis van automatiseringsprocessen van onderwijsadministraties. Die noodzakelijke kwaliteitsverbetering is nog niet overal op orde. En ook geldt dat de gebruikersinterface door velen nog steeds als omslachtig wordt ervaren. Een verbetering op basis van een “user centered design”-methode lijkt daarom op zijn plaats.*

Tegelijkertijd kan worden vastgesteld dat, dankzij forse inspanningen van velen, in het bijzonder na de introductie van beide modules, majeure problemen met het systeem tot eind 2013 niet meer aan de orde zijn geweest. *Geleidelijk aan worden ook de voordelen van het nieuwe systeem ten opzichte van het oude systeem merkbaar. SIS lijkt niet langer een zorgenkind, dat vooral negatieve publicitaire aandacht genereert, maar een min of meer geaccepteerd en functionerend fenomeen.*

*Het resultaat is later gerealiseerd dan gepland, niet alleen tegen hogere dan geraamde kosten, maar ook anders vormgegeven dan men voor ogen stond. Hieraan liggen diverse oorzaken ten grondslag. Een daarvan is de keuze om dit traject samen met een aantal andere instellingen in het hoger onderwijs (SaNS) in te gaan. Maar ook de aansturing van het project en de wijze waarop de gebruikers zijn betrokken bij de implementatie van SIS raken daaraan. En met die gebruikerservaringen starten we deze evaluatie.*

## 2. Gebruikerservaringen

### 2.1 Geplande betrokkenheid van gebruikers

Zoals hiervoor al is opgemerkt beschouwt de commissie de gebruikerservaringen tijdens de vormgeving en ingebruikneming van SIS als een centraal onderdeel van deze evaluatie. Die ervaringen zijn door bureau Berenschot in kaart gebracht door middel van een documentenanalyse, interviews, een verkennende digitale enquête en enkele daarop aansluitende e-debatten. De aandacht richtte zich hierbij vooral op de ervaringen van de gebruikers in de verschillende fasen van de implementatie: de inrichting van het systeem, de ingebruikname van het systeem en de daarop volgende periode van nazorg en begeleiding.

Gebruikers kunnen worden ingedeeld naar groepen, zoals studenten, docenten, medewerkers van studentenadministraties, studiebegeleiders en functioneel beheerders. Opvallend is dat het verschil tussen de ervaringen van de onderscheiden groepen gebruikers minder groot was dan vooraf gedacht.

*Eén van de meest opvallende feiten waarop de commissie is gestuit, is de positie die de gebruikers in de oorspronkelijke implementatieplannen is toegewezen. Dit komt vooral tot uitdrukking in de tijd die men in de verschillende fasen van de implementatie dacht nodig te hebben voor het betrekken van gebruikers bij de implementatie: zulke ramingen ontbreken in diverse plannen en als ze er zijn, dan zijn ze als marginaal te kwalificeren. Zo meende de implementatiemanager Oracle/ATOS, in het geval van “een gemiddelde instelling”, voor de bouw en het testen van de volgmodule door de gebruikersgroepen van studenten en docenten samen, genoeg te hebben aan 10 dagen.<sup>5</sup>*

### 2.2 Onvoldoende betrekken van de “werkelijke” eindgebruikers in de ontwerp- en implementatiefase

In de uitvoeringspraktijk is voor het betrekken van diverse gebruikersgroepen in beperkte mate meer tijd uitgetrokken. In de fase waarin het systeem werd ingericht en getest is de betrokkenheid van de gebruikers als gering te kenschetsen. Bovendien waren de betrokken gebruikers in deze fase vooral specifieke gebruikers met ICT-kennis of kennis van het vorige systeem, in plaats van - “daadwerkelijke”- eindgebruikers. Het testen van het systeem gaf de betrokken gebruikers weinig vertrouwen in een goed resultaat en dit voedde de overtuiging dat de testresultaten zouden leiden tot aanpassingen en uitstel.

Deze ervaringen en de wijze waarop in voorgaande fasen was geopereerd, leidden er toe dat op het moment van ingebruikneming van het systeem in brede kring de overtuiging leefde dat de “live-gang” niet zou worden doorgezet. Er bestond twijfel over het nut en de noodzaak om trainingen te volgen, te meer omdat deze niet goed aansloten bij de dagelijkse werkzaamheden. *Ook werd de communicatie, met name richting de studenten over het gebruik van SIS, als zeer gebrekkig ervaren.*

*Ook werden er kansen gemist. Bijvoorbeeld: in dezelfde fase van ingebruikneming moest informatie uit het vorige, zoals cijfers, opleidingen en vakken, worden overgezet naar SIS. Daarbij beperkten de werkzaamheden van de medewerkers van de onderwijsadministraties zich dikwijls tot het verzamelen, terwijl de bestaande gegevens in het nieuwe systeem werden ingevoerd door enkelen die daarmee al bekend waren. Hierdoor misten veel medewerkers van onderwijsadministraties een mogelijkheid om ervaring met het nieuwe systeem op te doen en over te dragen.*

---

<sup>5</sup> Die testfase is voor deze gebruikersgroepen tevens de enige fase waarin werd voorzien in betrokkenheid. Voor de fasen opstarten, conceptueel ontwerp, detailontwerp en uitrol werd geen betrokkenheid voorzien.

In de fase na de ingebruikname was sprake van een veelheid aan problemen, fouten en vragen. Illustratief zijn het hoge aantal fixes (herstel van fouten in het systeem) in de eerste drie kwartalen van 2011 en het aantal meldingen van problemen in 2012 (ruim 4300).

Deze fase wordt tegelijkertijd gekenmerkt door het goeddeels ontbreken of niet bereikbaar zijn van ondersteuning bij problemen. Het ging hier zowel om een gebrek aan capaciteit als om gebrek aan kennis van het nieuwe systeem. Dat noodzaakte tot het (tijdelijk) aanstellen van personeel om extra capaciteit te genereren.

Hieraan moet direct worden toegevoegd dat (1) het instellen van lokaal functioneel beheer (medewerkers die bij de faculteiten en domeinen werden gestationeerd en een deel van de taak van het centraal beheer op locatie uitvoeren), (2) het - naar de mening van een groot deel van de geïnterviewde medewerkers - beter gaan functioneren van het centraal beheer en (3) de uitbreiding van de capaciteit voor de ondersteuning van de gebruikers, in belangrijke mate hebben bijgedragen aan het oplossen van de tekortkomingen in 2012.

*Dat alles neemt evenwel niet weg dat het betrekken van de -“daadwerkelijke”- eindgebruikers door de projectorganisatie in de inrichtings- en implementatiefase als onvoldoende moet worden gekwalificeerd. Vaak was bijvoorbeeld niet duidelijk wat er met suggesties en opmerkingen van de onderwijsadministraties en docenten werd gedaan. In de woorden van bureau Berenschot: “Deze traditionele manier van het ontwikkelen en introduceren van applicaties, zonder eindgebruikers goed te betrekken, was in 2006 al niet meer gebruikelijk, laat staan in 2011”.*

### 2.3 Perceptie van gebruikers

Onderdeel van de korte vragenlijst die door bureau Berenschot is uitgezet (als voorportaal van de E-debatten die daarop volgden) was een open vraag waarin suggesties of opmerkingen konden worden geventileerd ten aanzien van de implementatie van SIS. Hiervan is door ruim 500 medewerkers en/of studenten gebruik gemaakt. *Die respons illustreert dat de – vaak emotionele - betrokkenheid bij dit onderwerp, ook na het verstrijken van de jaren, nog altijd relatief groot is en dat de adoptie nog niet is afgerond.*

Het is niet alleen vanuit het oogpunt van transparantie dat de commissie de lezer deze reacties niet wil onthouden. In de eerste plaats is deze respons te beschouwen als uitlaatklep voor de opgedane ervaringen, met name in de moeizame periode voorafgaand aan het besluit tot een live-gang en de eerste maanden daarna. Tegelijkertijd bevat de respons waardevolle suggesties waarmee de onderwijsgemeenschap haar voordeel kan doen. De commissie heeft er daarom vanaf gezien een selectie aan te brengen, waarbij we er wel zorg voor hebben gedragen dat de reacties niet zijn te herleiden tot individuen. De reacties zijn opgenomen als bijlage 6 bij dit rapport.

### 3. Invoering SIS bij de UvA en HvA

#### 3.1 Samenwerken en schaalvoordelen: SaNS

De studenteninformatiesystemen van de UvA en de HvA waren rond 2005, na bijna twintig jaar, verouderd. Er diende dus een nieuw systeem te komen dat zou zijn toegesneden op de prioriteit studiesucces, vraaggestuurd onderwijs, toenemende diversiteit in de studentenpopulatie, ontwikkelingen in wet- en regelgeving, digitalisering van processen en integratie met andere managementinformatie. Die hoge systeemkwaliteit zou een grote investering vergen.

Omdat ook andere instellingen zich voor dezelfde uitdaging gesteld zagen, hebben de UvA en de HvA strategische partners gezocht om in gezamenlijkheid de basis van een nieuw systeem en het beheer daarvan in te richten. Op die wijze zou schaalvoordeel behaald kunnen worden. Die partners werden de universiteiten van Leiden, Nijmegen en Tilburg. Op 9 mei 2005 sloten de vijf instellingen een overeenkomst met de Stichting SURF om het project SaNS (Samenwerking Nieuw SIS) tot ontwikkeling te brengen. Daarbij werden 8 ambities voor SaNS geformuleerd.<sup>6</sup>

Het SaNS-project bestond uit twee componenten: SaNS-t en SaNS-e. SaNS-t was belast met de bouw van de zogenaamde “templates”, het deel van de software dat door alle SaNS-deelnemers zou worden gebruikt. De tweede component, SaNS-e, voorzag in de oprichting van het gezamenlijke SaNS Expertisecentrum, dat verantwoordelijk was voor de productie, hosting en het technisch beheer.<sup>7</sup> Het totale SaNS-project werd aangestuurd door een stuurgroep met daarin bestuurders van de deelnemende instellingen, onder Leids voorzitterschap. In november 2009 stapte de Radboud Universiteit uit het SaNS-project, vanwege de te hoge gemaakte en verwachte kosten en de blijvende onzekerheid over de technologie.

In een business case van het Expertisecentrum (2007) is een indicatie gegeven van de verwachte schaalvoordelen van de gezamenlijke productie en hosting en het technisch beheer ten opzichte van het in eigen beheer voeren van deze activiteiten. Dat voordeel zou ongeveer €700.000 per jaar bedragen voor de vijf instellingen samen. Al binnen een jaar diende het totaalbudget voor het Expertisecentrum echter te moeten worden verdubbeld (naar €1,9 mln. op jaarbasis) doordat er meer capaciteit nodig bleek dan aanvankelijk geraamd was. Andere eventuele schaalvoordelen voortvloeiend uit de gezamenlijke aanpak in SaNS-verband zijn niet geraamd. *Al op voorhand was dus duidelijk dat de financiële schaalvoordelen relatief beperkt zouden zijn.*

Tegenover de verwachte schaalvoordelen zouden er uiteraard ook gezamenlijke kosten zijn. De aanvankelijke raming daarvan staat in schril contrast met de uiteindelijke gemaakte kosten. De oorspronkelijke raming van de investering voor het studenteninformatiesysteem binnen SaNS-verband bedroeg €12,4 mln. In mei 2011 bleek dit opgelopen tot €18,9 mln. (waarvan €8,3 mln. voor de UvA en HvA samen). De uiteindelijke investering bedroeg voor de HvA €14,6 mln. en voor de UvA €25,1 mln.<sup>8</sup> De initiële boekwaarde van SIS bij de UvA en de HvA samen was in 2011 €20,2 mln. met een afschrijvingstermijn van 10 jaar.

Naast deze enorme kostenstijging zijn er ook nog bedragen die binnen de eigen instellingen moesten worden opgebracht. Het gaat dan vooral om de exploitatiekosten van het systeem. Die kosten zijn ook

<sup>6</sup> Deze ambities zijn opgenomen op pagina 7 van het eindrapport van Berenschot, december 2013.

<sup>7</sup> Dit Expertisecentrum is aanvankelijk ondergebracht in het ICT-centrum van de Radboud Universiteit en is later (na oplevering van de templates) overgeheveld naar SURF SPS.

<sup>8</sup> Stand van zaken SIS HvA en UvA, mei 2011, UvA CC en HvA P&F

hoger uitgevallen dan aanvankelijk geraamd; ca. 25% hoger bij de HvA en een ruime verdubbeling bij de UvA.

*Een belangrijk deel van deze overschrijdingen is naar de mening van de commissie toe te schrijven aan het gehanteerde principe dat het nieuwe systeem “maatwerk”, tussen instellingen en binnen instellingen, zou moeten leveren. Tegelijkertijd toont de geschiedenis rond de introductie van SIS aan dat het vermogen om vooraf een goede inschatting te maken van de te verwachten kosten van een complex traject, zoals de gezamenlijke invoering van een studenteninformatiesysteem, fors is overschat.*

*De commissie trekt overigens nadrukkelijk niet de conclusie dat het aan SIS besteedde geld ‘weggegooid geld’ zou zijn: uiteindelijk zijn de gelden wel degelijk aangewend om tot een redelijk werkbaar systeem te komen.*

De leidende gedachte achter gemeenschappelijke projecten zoals gerealiseerd in het SaNS-samenwerkingsverband was dat verschillende onderwijsinstellingen in essentie sterk op elkaar (zouden moeten) lijken. Op een hoog abstractieniveau lijken alle instellingen inderdaad op elkaar. Men schrijft studenten in, doceert, examineert en verstrekt diploma's. Maar op microniveau blijken er toch essentiële verschillen te bestaan, die verregaande invloed hebben op de vormgeving van een studenteninformatiesysteem als SIS. Die verschillen doen zich niet alleen voor tussen instellingen, maar ook binnen instellingen.

Als niet eerst alle procedures en regels worden geharmoniseerd voordat een systeem wordt gebouwd, dan leidt dat tot één systeem in naam, maar met veel varianten, afgestemd op de verschillen tussen instellingen en binnen instellingen. Voor die harmonisatie tussen instellingen (vooraf) is niet gekozen, ook niet binnen de UvA en de HvA, met een wildgroei aan aanpassingen als gevolg. *Enigszins eufemistisch wordt op deze grootschalige proliferatie van afwijkingen het label “maatwerk” geplakt, maar in de kern kwam dit neer op een “duur afkopen” van de voor het systeem noodzakelijke harmonisatie. Anders geformuleerd: door de keuze om niet vooraf te harmoniseren viel feitelijk de grond weg onder de gedachte dat een gezamenlijk traject meerwaarde zou hebben.*

Nog los hiervan bleek er in de praktijk een tweede dilemma te zijn. De capaciteit van het Expertisecentrum was per definitie beperkt. Door de vele varianten en maatwerk aanpassingen moesten daarom keuzes worden gemaakt:<sup>9</sup> *wat gebeurt eerst en wat later, of niet? Hierover waren geen eenduidige afspraken gemaakt. En dat leidde haast onvermijdelijk tot fricties tussen de samenwerkende partners.*

In die situatie kon een “overrompelingsoffensief” (de druk opvoeren langs formele en informele kanalen) tot (korte termijn) successen leiden, zoals onder meer blijkt uit de manier waarop de HvA opereerde. De instelling spande zich via deze tactiek zeer in de door haar gewenste veranderingen te effectueren. In de woorden van het implementatieplan van 2009: “de HvA wil een rol spelen die past bij de omvang van de instelling, niet afwachtend, maar pro-actief.”

Nog een voorbeeld ter illustratie: doordat de Universiteit Leiden beide modules eerder dan de UvA en de HvA implementeerde, werd (nagenoeg alle) capaciteit van het Expertisecentrum ingezet om de aldaar (en daardoor) gesignaleerde invoeringsproblemen op te lossen. En dat ging ten koste van de capaciteit voor voorstellen voor functionele wijzigingen of reparaties van fouten van de zijde van de UvA en de HvA (en de andere partners).

---

<sup>9</sup> Vanaf de oplevering in 2009 tot en met 2012 was sprake van 225 goedgekeurde functionele wijzigingen en circa 900 reparaties van fouten in maatwerk.

### 3.2 Invoering van SIS bij de UvA en de HvA: de feiten.

Op basis van een Europese aanbesteding werd door het samenwerkingsverband SaNS uiteindelijk gekozen voor het pakket Peoplesoft Campus Solutions met als implementatiepartner/leverancier Oracle/ATOS. Dit pakket zou geconfigureerd moeten worden voor de onderwijspraktijk van de betrokken instellingen. De relatie met die partner is door verschil van inzicht over de kwaliteit van de geleverde producten in 2009 beëindigd. Uit coulance en zonder aansprakelijkheid te erkennen is door de partner een deel van de reeds betaalde bedragen terugbetaald aan SaNS.

#### 3.2.1 Invoering bij de HvA

Het is goed te signaleren dat, ook al was er sprake van een gezamenlijke aanpak in de beide hiervoor genoemde SaNS-projecten, de daadwerkelijke invoering van SIS bij de UvA en de HvA werd uitgevoerd op basis van een twee verschillende implementatieprojecten. In de notitie “stand van zaken SIS HvA en UvA van mei 2011”<sup>10</sup> wordt dit als volgt beargumenteerd: “Omdat elke instelling in organisatorisch, administratief en IC-technisch opzicht anders is, heeft elk zijn eigen implementatieproject. Ondanks de bestuurlijke samenwerking hebben HvA en UvA ieder hun eigen SIS-project, om redenen van verschillende snelheid, instellingskenmerken en uitgangssituatie, en ter bewaring van ieders financiële integriteit”. *Naar het oordeel van de commissie is de keuze voor gescheiden implementatietrajecten binnen de UvA en de HvA een goede geweest.*

In september 2006 was in het projectvoorstel voor de HvA opgenomen dat SIS in twee fasen zou worden ingevoerd: de Inschrijfmodule zou worden ingevoerd in het eerste kwartaal van 2008 en de Volgmodule in het vierde kwartaal van dat jaar. Die planning werd ook in 2007 nog aangehouden. De invoering van de Inschrijfmodule heeft weliswaar pas een jaar later, in april 2009, plaats gevonden maar dit is wel relatief probleemloos verlopen. De invoering van de Volgmodule is twee-en-half jaar later dan gepland, in de periode tussen juni 2011 – december 2011, gefaseerd (deel voor deel) ingevoerd. Daarbij was wel sprake van zorgen omtrent de “performance” van het Volgedeelte, maar toch werd door het CvB in juni 2011 ingestemd met invoering per september 2011. Afgezien van het aanzienlijk latere moment waarop studenten de Volgmodule konden raadplegen, hebben *zich bij de HvA geen andere grote problemen voorgedaan.*

#### 3.2.2 Invoering bij de UvA

Het beeld van het verloop van het traject bij de UvA is diffuser. Tot en met 2008 was de projectleiding in handen van (wisselende) externe krachten. In maart 2010 werd door de Stuurgroep een GO-beslissing genomen ten aanzien van de invoering van de Inschrijfmodule per april 2010.

De voorbereiding van de invoering van de Volgmodule aan de UvA werd gekenmerkt door irritaties ten aanzien van de leveranties door het Expertisecentrum, detaildiscussies op stuurgroepniveau, fasering in de implementatie (Volg 1 en Volg 2), twijfels over de performance en het inzicht dat faculteiten niet goed waren voorbereid op de volledige (gefaseerde) implementatie van de Volgmodule - mede door de relatief breed gedragen overtuiging dat de Volgmodule toch niet volledig doorgevoerd zou worden. Uiteindelijk werd Volg 1 eind 2011 ingevoerd, terwijl Volg 2 werd uitgesteld tot 2012.

---

<sup>10</sup> Deze notitie is als bijlage 7 bij deze evaluatie gevoegd.

*De implementatie van SIS bij de UvA is moeizamer verlopen. Dat geldt voor zowel de Inschrijfmodule als de gefaseerde invoering van de Volgmodule. Terugkijkend moet worden geconcludeerd dat de UvA-organisatie niet voldoende was voorbereid op deze operatie.*

De moeizame invoering van de Inschrijfmodule was tevens de aanleiding voor de instelling door het CvB van de adviesgroep GALOP (Gezamenlijke Administratieve en Logistieke Onderwijsprocessen). Deze adviesgroep slaagde erin door het instellen van enige task-forces voor de meest urgente problemen de invoering van Volg 1 en Volg 2 toch te realiseren, waarbij sommige knelpunten en oplossingen overigens werden doorgeschoven naar de toekomst. *Ook bij de UvA geldt dat de meeste irritaties (onder meer dankzij deze hulptroepen van GALOP) ten aanzien van SIS vervolgens geleidelijk aan verdwenen.*

### *3.3 Ontbreken van benodigde kennis*

Wat de commissie in de rapportage van bureau Berenschot opvalt is dat kennelijk in geen enkel document staat beschreven welke technische expertise precies nodig was om de invoering van SIS tot een succes te maken. Oracle/ATOS werd als implementatiemanager verantwoordelijk geacht voor het inbrengen van de benodigde expertise om de inrichting en implementatie van het systeem succesvol af te ronden. Maar gedurende het project bleek dat niemand, ook ATOS niet, voldoende kennis en expertise had van het pakket.

De gebrekkige kennis van het systeem zorgde voor vele fouten bij de inrichting van het systeem. Die kwamen pas aan het licht toen het systeem echt in gebruik werd genomen. Gebruikers hadden tijdens de live-gang veel vragen en klachten omdat het systeem niet goed functioneerde. Er was vaak niemand bij wie de gebruikers met hun vragen terecht konden. *De precieze werking van het systeem moest zelfs door de functioneel beheerders nog ontdekt worden.*

Invoering van een groot en complex systeem als Peoplesoft CS vraagt om projectmanagers met zowel ervaring in onderwijsadministratie en –logistiek als met ervaring op het gebied van de invoering van een groot pakket, zoals Peoplesoft CS in een onderwijsomgeving. Geen van de projectmanagers (SaNS, UvA en HvA) bleek op al deze gebieden over voldoende ervaring te beschikken. De keuze voor een gezamenlijke aanpak in SaNS-verband maakte de invoering nog complexer. *Daarbij wreekte zich het ontbreken van zowel een centrale regie als een ‘countervailing force’ binnen de organisatie.*

*Nog bondiger geformuleerd: Gedurende het gehele traject was er vooraf op ieder niveau en op elk cruciaal moment sprake van een gebrek aan zicht op de inhoudelijke implicaties, de financiële gevolgen en de benodigde tijd en capaciteit.*

*Daarnaast is de commissie van oordeel dat er gedurende het gehele traject sprake was van twee mentale werelden die elkaar moeizaam verstonden omdat zij zeer verschillende talen spraken. Het gaat dan enerzijds om de wereld van ICT-processen met kennis van ERP-systemen en de wereld van het onderwijs en de onderwijslogistiek.*

Deze discrepantie manifesteerde zich niet alleen op detailniveau - zoals het beruchte maar nog enigszins onschuldige winkelwagentje in de vormgeving en de onbegrijpelijke en onnavolgbare namen van in te vullen “velden”, die het werken voor b.v. baliemedewerkers moeilijk maakten -, maar ook op een veel hoger abstractieniveau. De instellingen hebben belang bij een optimaal ICT-systeem (passend bij de eigen specifieke wensen) tegen zo laag mogelijke kosten. Bij de leverancier staat het

maken winst centraal, en werd zeer waarschijnlijk aan elke aanvullende vraag voor een “maatwerk-oplossing” met enthousiasme voldaan.

### 3.4 Governance bij de HvA en de UvA

#### 3.4.1 Governance bij de HvA

Als we kijken naar de voorgestelde governance bij de planning van de implementatie van SIS bij de HvA, dan valt op dat niet alleen de bemensing ontbrak, maar ook de uitwerking van de verantwoordelijkheden en taken van de verschillende actoren. Ook ontbrak de leveranciersrol in het PID. Een van de gevolgen hiervan was dat de Stuurgroep SIS-HvA, zo goed als de Stuurgroep-HvA, maar een zeer beperkte invloed had op de leverancier (het SaNS Expertisecentrum).

Een tweede aspect betreft de keuze van de HvA om de ambities op het gebied van harmonisatie op bescheiden niveau te houden en verschillen tussen en binnen domeinen te accepteren. Dat leidde niet alleen tot veel maatwerk (en dus hogere kosten), maar had ook tot gevolg dat SIS-specialisten zelfs binnen de eigen instelling moeilijk uitwisselbaar waren.

#### 3.4.2 Governance bij de UvA

Ook bij de UvA ontbrak de leveranciersrol in het PID. En ook hier leidde dat tot uitvoerige discussies over de samenwerking met het Expertisecentrum, hetgeen als voornaamste knelpunt werd ervaren en gesignaleerd. Het niet beschrijven van de relatie tussen de Stuurgroep SIS-UvA en de Stuurgroep SaNS heeft aan het wegnemen van dit knelpunt niet bijgedragen. Bovendien leidde de onbetrouwbare leveringen door het Expertisecentrum ertoe dat de Stuurgroep SIS-UvA de verantwoordelijkheid voor een goede en tijdige invoering van SIS niet kon en wilde nemen.

*Het ontbreken van de leveranciersrol had tot gevolg dat er geen goed functionerende afspraken konden worden gemaakt tussen de afnemer en de leverancier. Complicerende factor daarbij was dat het Expertisecentrum werd aangestuurd door een Stuurgroep waarin bestuurders van de instellingen zelf zaten.*

Wat verder opvalt is dat een explicitering van de relatie (taken en verantwoordelijkheden) tussen de lokale stuurgroepen (op faculteitsniveau) en de SIS-UvA Stuurgroep volledig ontbreekt. *Ten aanzien van de Stuurgroepen bij de UvA en de HvA geldt dat zij slechts deels de mogelijkheid hadden om de eigenaarsrol van de business case te vervullen. Zij hadden bijvoorbeeld geen beschikking over eigen financiële middelen.*

Zowel bij de HvA als bij de UvA is het programma-governance - met alle gesignaleerde gebreken - volgens bureau Berenschot uitgevoerd zoals beschreven in de plannen. Wat niet in de plannen bij de UvA en de HvA was opgenomen was de rol van het CvB. Die blijkt in de feitelijke governance zeer belangrijk te zijn geweest. Op belangrijke momenten vond er afstemming plaats tussen het CvB-lid, de twee voorzitters van de stuurgroepen en de twee programmamanagers. De status van dit overleg is echter niet beschreven in de projectdocumentatie.

### 3.5 Toenemende tijdsdruk

Hoewel in 2006 al gestart werd met de voorbereiding van de invoering van SIS is er de eerste jaren veel tijd verloren gegaan. Er waren nauwelijks tastbare resultaten. Pas in 2009 kwamen beide instellingen op stoom. De uitrol verliep in eerste instantie betrekkelijk rustig: SIS-Inschrijf kende weliswaar kinderziektes, maar de implementatie verliep relatief zonder ernstige problemen. Daarna veranderde dat. SIS-Volg bleek oneindig veel complexer. Er bleek heel veel meer maatwerk nodig te zijn en de beschikbare tijd, capaciteit en de financiële middelen begonnen te knellen.

Begin 2011 nam de druk vanuit verschillende lagen in de organisatie, maar ook vanuit de publieke opinie steeds verder toe. Het beeld ontstond dat er al te veel geld en tijd in SIS was gestoken om nog te kunnen stoppen. De beide stuurgroepen wilden in ieder geval (gefaseerd) live gaan om SIS-volg in het collegejaar 2011-2012 in gebruik te nemen.

Door het gebrek aan tijd en het grote aantal wijzigingen dat nog moest worden aangebracht kwam de Volg-template pas heel kort voor de live-gang beschikbaar. Hierdoor was er onvoldoende tijd om het systeem grondig te testen en aan de hand van de testresultaten verbeteringen aan te brengen.

De druk nam verder toe toen kort voor de geplande live-gang steeds meer signalen naar boven kwamen over gebrekkige performance en fouten in het systeem. Vanuit de projectorganisatie werd intussen nog hard gewerkt om deze problemen tot een acceptabel niveau terug te brengen. De beslissers achten uitstel echter geen optie meer. Dit zou immers hebben geleid tot een jaar uitstel en verder oplopende kosten. *Belissers waren zich er van bewust dat SIS bij de live-gang nog niet af was, maar gingen ervan uit dat de problemen die zouden optreden later opgelost konden worden. Dat er problemen zouden komen was dus bekend, en dat risico is gewogen.*

*Met de kennis van nu en bezien vanuit een technisch en financieel oogpunt lijkt het besluit tot de live-gang een verantwoorde keuze te zijn geweest; niet te bepalen is of dit uiteindelijk opweegt tegen de geleden reputatieschade en – vooral – de oplopende werkdruk en frustraties bij een groot deel van de medewerkers.*

#### 4. Samenvattende conclusies

Resumerend komt de commissie, op grond van de in de tekst hierboven gecursiveerde bevindingen, tot de volgende conclusies:

1. De commissie is van oordeel dat de ambitieuze doelen die de UvA en de HvA zich bij de plannen voor invoering van een nieuw studentinformatiesysteem hadden gesteld, nu, begin 2014, zeker (nog) niet gerealiseerd zijn.
2. De commissie stelt vast dat de vermindering van het uitvoerend werk op de onderwijsadministraties deels wel geëffectueerd is bij de HvA, omdat beoordelaars daar behaalde cijfers zelf invoeren; bij de UvA gebeurt dat (nog) niet, en het SIS heeft daar dus ook niet geleid tot een vermindering van de werkbelasting.
3. Een informatiesysteem als SIS stelt hogere kwalitatieve eisen aan de kennis van automatiseringsprocessen van onderwijsadministraties: in het hele voorbereidende proces is daarmee onvoldoende rekening gehouden en ook nu nog is deze kwaliteitsverbetering nog niet overal geëffectueerd.
4. De commissie stelt vast dat de gebruikersinterface door velen nog steeds als omslachtig wordt ervaren. Een ontwerp op basis van een “user centered design”-methode was wenselijk geweest – en is dat eigenlijk nog steeds.
5. De commissie stelt vast dat de inzet van de hulptroepen van GALOP sterk heeft bijgedragen aan het geleidelijk afnemen van de irritaties ten aanzien van SIS.
6. De commissie wil aan het feit van de forse overschrijdingen nadrukkelijk niet de conclusie verbinden dat het aan SIS besteedde geld ‘weggegooid geld’ zou zijn: uiteindelijk zijn de gelden wel degelijk aangewend om tot een min of meer werkbaar systeem gekomen.
7. De commissie is van oordeel, dat in elke fase van het traject - vanaf het moment dat men begon te zoeken naar partners voor een nieuw studenteninformatiesysteem - vooraf op ieder niveau sprake was een gebrek aan zicht op de inhoudelijke implicaties, de financiële en personele gevolgen en de benodigde tijd en capaciteit die met de introductie van zo'n complex systeem gemoeid waren.
8. In aanvulling daarop stelt de commissie vast dat de geschiedenis rond de introductie van SIS aantoont dat het vermogen om vooraf een goede inschatting te maken van de te verwachten kosten van een complex traject, zoals de gezamenlijke invoering van een studenteninformatiesysteem, fors is overschat.
9. Een belangrijk deel van de grote financiële overschrijdingen is naar de mening van de commissie toe te schrijven aan het gehanteerde principe dat het nieuwe systeem “maatwerk”, tussen instellingen en binnen instellingen, zou moeten leveren.
10. De commissie is van oordeel dat het streven “maatwerk” te leveren, voor een belangrijk deel voortvloeide uit het vermijden van een keuze vooraf om de verschillende onderwijsprocessen te harmoniseren, en dat de meerwaarde van het gezamenlijke project daarmee feitelijk in een klap te

niet werd gedaan. In die zin heeft de term “maatwerk” iets eufemistisch, omdat heldere keuzes daarmee als het ware werden afgekocht.

11. De commissie stelt vast dat er binnen SaNS geen eenduidige afspraken waren gemaakt over de vraag wat eerst moest gebeuren en wat later, of niet; dit leidde haast onvermijdelijk tot fricties tussen de samenwerkende partners.
12. De commissie stelt vast dat het ontbreken van de leveranciersrol tot gevolg had dat er geen goed functionerende afspraken konden worden gemaakt tussen de afnemer en de leverancier.
13. De commissie is van oordeel dat het ontbreken van zowel een centrale regie als een ‘countervailing force’, binnen SaNS zo goed als binnen de afzonderlijke organisaties, heeft bijgedragen aan de vele problemen rond SIS.
14. Naar het oordeel van de commissie is de keuze voor gescheiden implementatietrajecten binnen de UvA en de HvA een goede geweest.
15. De commissie stelt vast dat zich bij de HvA minder grote problemen hebben voorgedaan dan bij de UvA. De implementatie van SIS bij de UvA is moeizamer verlopen: dat geldt voor zowel de Inschrijfmodule als de gefaseerde invoering van de Volgmodule. Geconcludeerd moet worden dat de UvA-organisatie niet voldoende was voorbereid op deze operatie.
16. De commissie stelt vast dat zelfs de functioneel beheerders binnen de UvA en de HvA het hoe en wat van het systeem al doende moesten ontdekken.
17. De commissie stelt vast dat de positie van de Stuurgroepen bij de UvA en de HvA, enerzijds ten opzichte van de lokale stuurgroepen in de faculteiten en de domeinen, en anderzijds ten opzichte van het SaNS Expertisecentrum en het CvB, niet of nauwelijks was geëxpliciteerd, waardoor zij slechts ten dele de mogelijkheid hadden om de eigenaarsrol van de business case te vervullen.
18. De commissie is van oordeel dat de beslissers (CvB en Stuurgroepen) zich er rekenschap van hebben gegeven dat SIS bij de live-gang nog niet af was, en er van uitgingen dat de problemen die zouden optreden, later nog opgelost konden worden. Dat er problemen zouden komen, was dus bekend, en dat risico is gewogen. Met de kennis van nu en bezien vanuit een technisch en financieel oogpunt lijkt het besluit tot de live-gang een verantwoorde keuze te zijn geweest; niet te bepalen is of dit uiteindelijk opweegt tegen de geleden reputatieschade en – vooral – de oplopende werkdruk en frustraties bij een groot deel van de medewerkers.
19. Ten slotte is de commissie van oordeel dat er gedurende het gehele traject rond de invoering van SIS sprake is geweest van twee grotendeels gescheiden mentale werelden, enerzijds die van ICT-ers met kennis van ERP-systemen, en anderzijds die van het onderwijs en de onderwijslogistiek. Werelden die elkaar niet of nauwelijks verstonden omdat zij zeer verschillende talen spraken, met alle gevolgen van dien.

Aanbevelingen heeft de commissie niet geformuleerd naar aanleiding van bovenstaande samenvattende conclusies. Het CvB zou de opdracht voor het formuleren van aanbevelingen naar aanleiding van onze conclusies aan de ICT Stuurgroepen van UvA en HvA kunnen verstrekken.

## **Bijlagen**

## **Bijlage 1 De opdrachtverlening**



## Besluit

Datum  
19 november 2012  
Nummer  
2012cb0460  
Onderwerp  
Evaluatie SIS

### HET COLLEGE VAN BESTUUR VAN DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM;

gezien:

- het memo van de Kleine Staf en het OCS d.d. 27 oktober 2012 jl.;
- het conceptvoorstel stand van zaken SIS UvA/HvA d.d. mei 2011, 2011cn0029;
- het advies CSR d.d. 3 juli 2012;
- het advies COR d.d. 29 augustus 2012;
- het advies CMR d.d. 23 september 2012.

### BESLUIT:

1. Het conceptvoorstel *evaluatie SIS UvA/HvA* te handhaven als basis van de evaluatie-opdracht en daaraan toe te voegen alle suggesties en onderzoeksvragen, zoals geformuleerd na raadpleging van COR, CMR en CSR. Het is aan de in te stellen onafhankelijk commissie om te bepalen in hoeverre zij de aanvankelijke keuze voor het systeem in de evaluatie opnemen
2. Een onafhankelijke commissie in te stellen met als leden een decaan, een domeinvoorzitter en de directeur SI. Tevens zal aan de drie betrokken medezeggenschapsorganen worden gevraagd om een lid voor de commissie te leveren.
3. Aan deze commissie te vragen haar eigen aanpak op te stellen en de evaluatie uit te voeren - met inachtneming van het gestelde onder 1. - en de resultaten in een rapport te verwerken, waarin naast antwoorden op de gestelde vragen tevens aanbevelingen worden gedaan die benut kunnen worden bij volgende implementaties van nieuwe systemen of processen.
4. De commissie te vragen om te starten met de organisatie van de zelf-evaluatie bij UvA respectievelijk HvA en op basis van die uitkomsten het vervolg van de evaluatie ter hand te nemen.
5. Aan de commissie te vragen om ten aanzien van de voor de evaluaties benodigde middelen afstemming te zoeken met het CvB.

Het College van Bestuur,

dr. Louise J. Gunning-Schepers,  
voorzitter

## **Bijlage 2 Managementsamenvatting evaluatie project ISIS (Capgemini)**

---

# Evaluatie project Vervanging ISIS (VISI)

Eindrapportage

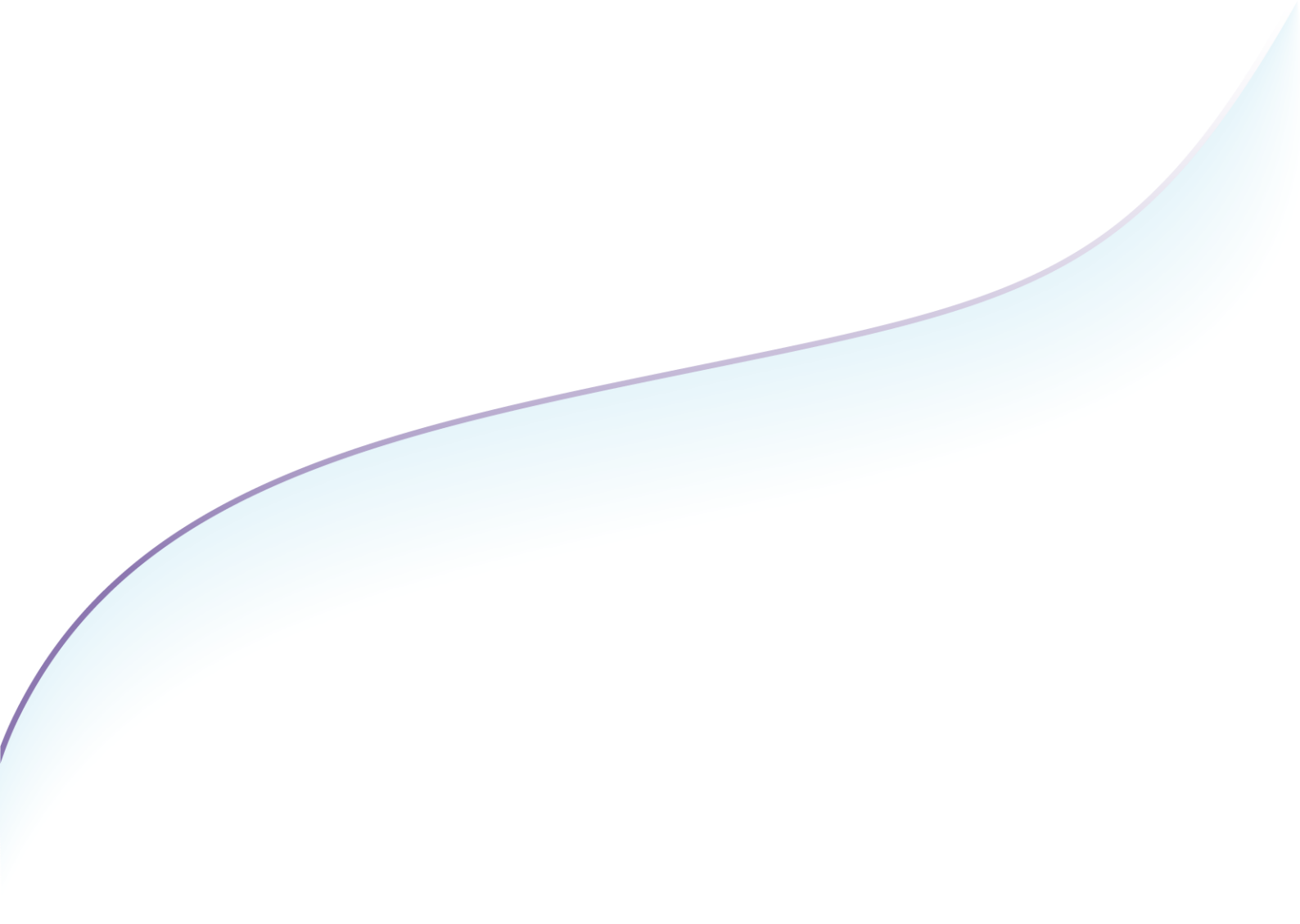
**Datum: 4 juli 2011**

**Auteurs:**

Drs. A.D. Bakker

Drs. T. Kos

Drs. C. van der Wolf



---

## Inhoudsopgave

<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b> .....	<b>3</b>
<b>INLEIDING</b> .....	<b>12</b>
1.1    AANLEIDING VOOR HET ONDERZOEK .....	12
1.2    DOELSTELLING EN AFBAKENING ONDERZOEK .....	12
1.3    AANSTURING EN UITVOERING .....	13
1.4    CONVENTIES .....	13
<b>2    ONDERZOEKSAANPAK EN NORMERINGKADER</b> .....	<b>15</b>
2.1    ONDERZOEKSAANPAK .....	15
2.2    NORMERINGKADER .....	17
<b>3    SAMENVATTING PROJECTVERLOOP</b> .....	<b>19</b>
3.1    STARTSITUATIE .....	19
3.2    PROJECTVERLOOP .....	19
3.3    INGEBRUIKNAME EN NAZORG .....	20
<b>4    BEVINDINGEN</b> .....	<b>21</b>
4.1    EINDGEBRUIK USIS .....	21
4.2    PROJECTEVALUATIE .....	24
4.3    PROJECTBESTURING.....	26
4.4    PROJECTUITVOERING .....	30
<b>BIJLAGEN</b> .....	<b>33</b>
<b>BIJLAGE 1: GEÏNTERVIEWDE PERSONEN</b> .....	<b>35</b>
<b>BIJLAGE 2: OVERZICHT BESTUDEERDE DOCUMENTEN</b> .....	<b>37</b>
<b>BIJLAGE 3: TOELICHTING PRINCE2 METHODIEK</b> .....	<b>38</b>
<b>BIJLAGE 4: TOELICHTING BUSINESSCASE METHODIEK</b> .....	<b>43</b>
<b>BIJLAGE 5: OFFERTE AANVRAAG</b> .....	<b>45</b>
<b>BIJLAGE 6: VRAGENLIJST BIJGEVOEGD BIJ OFFERTE AANVRAAG</b> .....	<b>47</b>
<b>BIJLAGE 7: INTERVIEWPROTOCOL</b> .....	<b>50</b>

---

## Managementsamenvatting

Het beeld dat gedurende het onderzoek uit de documentatie en de interviews naar voren is gekomen is zeer consistent. Dit geldt zowel voor de reacties van de medewerkers die deel waren van de projectorganisatie, als de reacties van de directe eindgebruikers en de vertegenwoordigers van de faculteiten.

### **Hoofdconclusies eindgebruikers**

Het grootste deel van de eindgebruikers vindt USIS omslachtig, star en complex in gebruik en is van mening dat het (nog) geen meerwaarde heeft ten opzichte van het vorige systeem. Er is een groot aantal knelpunten in het gebruik benoemd. Een selectie hiervan is hieronder opgenomen.

**Studenten:** vinden het inschrijven voor vakken, werkgroepen en tentamens lastig omdat ze moeilijk vindbaar zijn, vol zitten of nog niet open staan voor inschrijving. De navigatie is contra-intuïtief.

**Decentrale onderwijsadministraties:** hebben ongeveer 30% extra menskracht nodig om hetzelfde werk te doen. Men is meer afhankelijk van een beperkt aantal kerngebruikers waardoor de kwetsbaarheid hoger is. De rapportagemogelijkheden via de query-tool zijn te ingewikkeld waardoor het maken van managementrapportages over studievoortgang en studierendement niet lukt zonder hulp van centraal.

**Studiebegeleiders:** een simpel statusscherm per student (zoals de stamkaart in ISIS) ontbreekt (nog) waardoor er heel veel geklikt moet worden tussen schermen. Het overzicht van de opleidingsvereisten is wel handig, hoewel nog niet altijd correct ingevoerd.

**Centrale studentenadministratie en functioneel beheer:** het functioneel beheer kost meer tijd dan voorheen; de kwaliteit van de service is nog niet op het oude niveau.

**Positieve punten:** een aantal respondenten noemt het verbeterde functioneel beheer overleg tussen faculteiten, waardoor er nu over faculteiten en binnen faculteiten meer naar uniforme oplossingen wordt gezocht. Ook het gegeven dat USIS structuur afdwingt wordt door een enkeling als positief ervaren. Ditzelfde geldt voor het feit dat registraties transparant zijn geworden voor studenten en daarmee, hoewel het ook tot veel extra vragen bij onderwijsadministraties leidt, minder ruimte biedt voor manipulatie en daarmee naleving van wet- en regelgeving afdwingt.

Een aantal geïnterviewden spreekt de hoop en/of verwachting uit dat een aantal knelpunten op korte termijn wordt opgelost (o.a. met de release 2.2 in juni 2011) en er daardoor meer tijd komt om werkprocessen te optimaliseren en af te stemmen op de mogelijkheden van USIS. Vanuit CSI is de verwachting dat door de koppeling met Studielink er minder problemen zullen zijn met centrale inschrijvingen. Er bestaan echter ook zorgen in hoeverre de oorspronkelijk hoge verwachtingen ten aanzien van het nieuwe systeem nog gerealiseerd gaan worden.

---

Technisch kan USIS veel, maar het is door de complexiteit structureel tijdrovend in het dagelijks gebruik.

### **Projectverloop en business case**

Implementaties van studentinformatiesystemen zijn complexe projecten doordat belangrijke, vaak ingesloten, processen in het hart van het onderwijsproces worden veranderd en er veel verschillende gebruikersgroepen bij betrokken zijn. VISI betrof daarnaast de implementatie van een 'nieuw' systeem (Oracle Campus Solutions) waarvan in Nederland weinig kennis beschikbaar is. Deze kennis is ondanks dwingende afspraken ook onvoldoende geleverd door ATOS als ontwikkel- en implementatiepartner. Het project VISI is daarnaast sterk beïnvloed door het landelijk samenwerkingsverband SaNS. Dit alles maakt VISI tot een zeer complex implementatieproject van de 'buitencategorie'.

De kosten die met de implementatie gemoeid zijn, zijn veel hoger uitgevallen dan oorspronkelijk begroot. Dit betreft zowel de projectbegroting VISI (overschrijding van het oorspronkelijke projectbudget van M€ 2,3 met zo'n 85%) als de bijdrage in de ontwikkelkosten op SaNS niveau (overschrijding van het oorspronkelijke budget van M€ 2,3 met zo'n 140%). In totaal zijn de projectkosten voor USIS eind 2010 op ca. M€ 9,9 uitgekomen ten opzichte van een oorspronkelijke raming van M€ 4,7.

Aanvankelijke waren de budgetoverschrijdingen binnen het project VISI beperkt van omvang (in 2008 respectievelijk ca. 9% en 12% t.o.v. het initiële budget) en werden deze net als in de periode voor de start veroorzaakt door vertragingen in de ontwikkeling van het template voor Inschrijf en Volg in SaNS verband. Een deel van deze meerkosten in SaNS verband is verhaald op de leverancier. Het uitstel van de implementatie heeft tevens tot hogere kosten geleid voor het in de lucht houden van ISIS. De laatste budgetoverschrijding binnen het project VISI in mei 2009 was zeer fors (60% t.o.v. oorspronkelijke budget) en werd grotendeels veroorzaakt door de noodzaak om veel meer interne en externe capaciteit in te zetten voor de implementatie dan oorspronkelijk voorzien. Daarnaast zijn ook op faculteitsniveau extra kosten gemaakt door overwerk of (tijdelijke) inhuur van extra medewerkers om de implementatie in goede banen te leiden. Deze kosten zijn niet in bovenstaand kostenoverzicht meegerekend.

Na de ingebruikname van USIS is een groot aantal zaken geconstateerd welke verbeterd dienen te worden. Dit is in het najaar van 2010 beschreven in het werkprogramma USIS 2011. De kosten voor het uitvoeren van dit werkprogramma zijn begroot op € 1.600.000,=. Daarnaast is het algemene beeld dat uit de interviews naar voren komt dat door de complexiteit van het nieuwe systeem het uitvoeren van administratieve processen structureel meer tijd kost dan voorheen (circa 30% extra).

### **Realisatie doelstellingen**

Ten aanzien van de oorspronkelijke doelstellingen die ten grondslag lagen aan de business case in het Project Initiatie Document (PID) voor VISI kan geconstateerd worden dat deze ten dele zijn bereikt.

---

De hoofddoelstelling, vervanging van het oude pakket ISIS(+) door een modern plaats- en tijdsafhankelijk nieuw SIS voor inschrijving is, met een vertraging van 1 jaar, gerealiseerd. Daarbij zijn tevens koppelingen met andere systemen (SAP/FICA & ULCN) gerealiseerd (doelstelling 7) en is er een gezamenlijk expertisecentrum voor technisch beheer gerealiseerd (doelstelling 8). Ook zijn een aantal doelstellingen op het vlak van het volgen van studenten in technische zin in USIS gerealiseerd en in Leiden geïmplementeerd, maar vertonen zij vanuit functioneel oogpunt de nodige gebreken. Hierdoor zijn zij slechts met moeite (o.a. veel handwerk en workarounds) bruikbaar in de reguliere werkprocessen bij de diverse onderwijsadministraties. Het systeem is hierdoor vanuit het perspectief van de meeste gebruikers niet foolproof (onderdeel doelstelling 1).

Het studieplan, zoals dat in Leiden is voorzien, kan nog niet door studenten zelf in USIS worden samengesteld en vastgelegd (doelstelling 2). De mogelijkheid voor docenten om cijfers in te voeren (doelstelling 4) zijn technisch wel in USIS gerealiseerd, maar nog niet in Leiden geïmplementeerd. Studiebegeleiders houden studentendossiers bij in USIS (doelstelling 5), maar kunnen hen nog niet eenvoudig en proactief volgen. Het is mogelijk om via queries diverse soorten managementinformatie uit USIS te halen over studieresultaten en rendementen. Vanuit functioneel oogpunt is de doelstelling dat dit eenvoudig door docenten (doelstelling 5) en onderwijsdirecteuren (doelstelling 6) via selfservice kan worden gedaan (nog) niet gerealiseerd.

Ten aanzien van een beperkt aantal oorspronkelijke functionele doelstellingen is gedurende het project een andere oplossing gekozen. Dit betreft het inzien van de studiegids (onderdeel van doelstelling 1; hier is een aparte applicatie voor ontwikkeld) en uniforme presentatie van onderwijsseenheden door SaNS partners (doelstelling 3; niet gerealiseerd).

### **Hoofdconclusies projectevaluatie**

De implementatie van USIS in Leiden ging gepaard met een aantal grote problemen:

- Acceptatietests door eindgebruikers verliepen slecht door uitval van de testomgeving. Veel testtijd is gebruikt voor het oplossen van knelpunten in de inrichting (vereistenstructuur opleidingen) in plaats van daadwerkelijk functioneel testen van de applicatie.
- Het systeem bleek veel moeilijker qua inrichting en gebruik dan vooraf gedacht. Ook projectteamleden bleken het systeem bij implementatie nog niet goed genoeg te kennen waardoor handboeken niet altijd correct waren en het inrichten en testen 'learning by doing' werd.
- Tussen stilzetten ISIS (4 maart) en livegang USIS (19 april) was ruim 5 weken geen SIS beschikbaar. Dit leverde grote werkachterstanden op bij onderwijsadministraties (bv. diplomering). Dit heeft geleid tot langdurige overbelasting van medewerkers op onderwijsadministraties.
- Benodigde aanpassingen in USIS kwamen/komen laat tot zeer laat beschikbaar (afspraak met het Expertise Centrum was oktober 2010, praktijk is eind juni 2011).

---

### **Startsituatie**

Bij de start zijn geen acties benoemd om tot concentratie en harmonisatie van werkprocessen te komen (in de business case zijn op dit punt ook geen efficiencydoelstellingen opgenomen). Achteraf is hier, vooral bij faculteiten waar dit nog niet het geval was, onvoldoende op gestuurd.

Vooraf zijn de projectkosten voor het project VISI in de basis realistisch begroot en gepland, uitgaande van een 'standaard' SIS implementatie bij een universiteit / hogeschool. De grote risico's welke vooraf bekend waren, zijn onterecht NIET vertaald in een substantiële kostenpost 'onvoorzien'.

Achteraf is de complexiteit van samenwerking met meerdere instellingen en een gezamenlijk Expertisecentrum sterk onderschat. De hoeveelheid noodzakelijk maatwerk is onderschat (SaNS), evenals de consequenties daarvan voor het implementatietraject in Leiden (VISI).

Kennis van (de werking van) het systeem Oracle/CS was bij de start onvoldoende om de consequenties van inrichtingskeuzes voor werkprocessen en gebruik in Leiden te overzien.

### **Projectbesturing**

De besturing van het project VISI is sterk gestuurd door besluitvorming in SaNS verband. Daarnaast is de complexiteit van samenwerken met meerdere universiteiten in SaNS verband, wat tot veel discussies en trage besluitvorming heeft geleid, onderschat.

GO / NO GO momenten gedurende het project VISI waren de facto GO NOW / GO LATER beslissingen. De perceptie van Stuurgroepleden was dat er alleen "Ja" gezegd kon worden op exception reports en budgetverhogingen en dat stoppen met de implementatie of heroverweging van het geselecteerde pakket (NO GO) geen optie was. Deze laatste optie is dan ook na 2008 niet expliciet in de Stuurgroep besproken. Wel zijn op het moment dat de Radboud Universiteit zich uit SaNS terugtrok de redenen in de Stuurgroep toegelicht en uitgebreid besproken.

Achteraf kan gesteld worden dat er in de programmagovernance van het project VISI onvoldoende countervailing power is ingeregeld. De projectboard zoals voorzien in het PID is niet geoperationaliseerd. Het effect hiervan is geweest dat er vanuit Leiden onvoldoende gestuurd is op kostenbeheersing van maatwerk/meerwerk in relatie tot de oorspronkelijke business case. Afstemming over de business case naar aanleiding van besluitvorming in SaNS verband verliep binnen Leiden grotendeels informeel.

De big bang implementatiestrategie (gelijktijdig Inschrijf en Volg), die op zich al ambitieus was, viel samen met een aantal centrale en decentrale reorganisaties (bv. IO/STA, FGW).

---

Het ontbrak aan centrale regie en maatregelen om de extra complicaties als gevolg van deze samenloop organisatorisch beheersbaar te houden. Hierdoor is de belasting van bepaalde organisatie onderdelen en medewerkers een lange tijd bijzonder hoog geweest.

Mede door de lange doorlooptijd van de SaNS en VISI trajecten zijn er tegelijk met VISI diverse wet- en beleidswijzigingen in Leiden doorgevoerd (bv. collegegelddifferentiatie, Latijns diploma, BSA). Deze wijzigingen zijn onderling niet voldoende afgestemd. Het ontbrak aan de daarvoor benodigde coördinatie tussen de diverse betrokken organisatieonderdelen (Academische Zaken en de diverse Stuurgroepen).

De Stuurgroep is gedurende het project teveel op details met de uitvoering gaan meedenken i.p.v. te sturen op realisatie van doelstellingen en bewaking van de business case.

De voorzitter van de Stuurgroep VISI heeft drie rollen vervuld; voorzitter stuurgroep, systeemeigenaar, gedelegeerd bestuurder SaNS. Door de complexiteit van het traject was deze stapeling van rollen op een gegeven moment moeilijk te combineren.

Stuurgroepleden zijn bij de start onvoldoende geïnstrueerd over de verwachte invulling van hun rol.

Opdrachtgever voor SaNS en VISI was het CvB lid met bedrijfsvoering en ICT in portefeuille. Gezien de impact van de invoering van een nieuw student volgsysteem op de decentrale administratieve onderwijsprocessen kan achteraf gesteld worden dat het opdrachtgeverschap voor het Volgdeel van USIS wellicht beter bij het CvB lid met de portefeuille onderwijs belegd had kunnen worden.

### **Projectuitvoering**

Het project is conform Prince2 projectmanagement standaarden uitgevoerd, uitgezonderd het beoogde programmamanagement in Leiden voor bewaking van de business case (zowel VISI als SaNS).

De hoofdconclusie is dat het project sterk vanuit de techniek is aangepakt, niet vanuit het proces. Het projectteam beschikte over onvoldoende kennis van de complexiteit en diversiteit van decentrale werkprocessen (geldt zowel voor SaNS als VISI). Gedurende het project VISI zijn de faculteiten wel door het projectteam gewaarschuwd dat de implementatie grote consequenties zou hebben voor de decentrale werkprocessen. Welke consequenties dit exact zouden zijn was echter niet bekend omdat de onderwijsprocessen niet scherp in beeld waren. Hierdoor konden noch het projectteam, nog de facultaire implementatieteams hier op sturen en werd het implementeren voor een groot deel 'pionieren'.

Er zijn geen extra maatregelen genomen om de consequenties van dit gebrek aan proceskennis voor de implementatie te ondervangen.

---

Faculteiten werden verrast door inrichtingskeuzes in het pakket. Daarnaast zijn ten aanzien van de implementatie onvoldoende maatregelen genomen om consequenties te compenseren van:

1. de niet geslaagde gebruikers acceptatietest (m.n. Volgdeel);
2. het feit dat Leiden als eerste in Nederland met Oracle/CS Volg in productie zou gaan en daardoor als eerste met alle kinderziektes te maken zou krijgen.
3. te weinig kennis beschikbaar was van het pakket Oracle/CS;

Gedurende de livegang was de ondersteuning van uit het expertisecentrum op orde, hoewel er wel continu een capaciteitsprobleem was door de beperkte beschikbaarheid van deskundige medewerkers.

De grote inzet van het projectteam VISI wordt unaniem geprezen. De communicatie vanuit de projectleiding richting Stuurgroep en faculteiten verliep bij tijd en wijle moeizaam en is als defensief en gesloten ervaren. Er was weinig inzicht in de consequenties van ontbrekende functionaliteit en weinig begrip voor de zorgen van faculteiten. De opleidingen en trainingen van de eindgebruikers waren onvoldoende van kwaliteit, zowel qua voorbereiding (uitvallen testomgevingen), inhoud (handleidingen) als didactische werkvorm.

Het projectteam VISI dacht sterk vanuit de technische mogelijkheden van de applicatie, niet vanuit het gewenste eindresultaat voor de onderwijsprocessen. Dit geldt met name voor het Volg deel. Hieraan ligt een complex van redenen ten grondslag:

- Vooraf is er geen blauwdruk van de onderwijsprocessen en gewenste informatievoorziening gemaakt. Dit was ook niet de opdracht van de stuurgroep aan het projectteam;
- Binnen het projectteam was onvoldoende kennis van de onderwijsprocessen binnen de faculteiten ingezet;
- Binnen SaNS is wel gestart met het in kaart brengen van de (de)centrale onderwijsprocessen, ook voor Leiden, echter dit traject is door de vertragingen in het gehele project voortijdig gestopt;
- De samenstelling en werking van de projectbesturing (zie bij de evaluatie projectbesturing).

## **Lessons Learned**

### **Projectbesturing**

1. Kwalificeer een project vooraf naar complexiteit (Hoog, Midden, Laag) en stem daar de projectbesturing op af.
2. Zorg voor projecten met complexiteit hoog voor een formele lijn met de opdrachtgever in de vorm van een regulier opdrachtgeveroverleg. Borg het programmamanagement en de bewaking van de business case in de lijnorganisatie met bijbehorende interne controleprocedures (BCI);

- 
3. Stel bij hoog/middel complexe projecten naast de stuurgroep ook een deskundigengroep in zodat de Stuurgroep kan sturen en inhoudelijke discussies in de deskundigengroep plaatsvinden;
  4. Instrueer de leden van een stuurgroep over de verwachte rolinvulling;
  5. Stel bij hoog en middel complexe projecten een onafhankelijke kwaliteitsmanager aan;
  6. Stel bij hoog complexe projecten een onafhankelijk contractmanager c.q. adviseur opdrachtgever aan;
  7. Neem in het projectbudget een risico-opslag en/of post onvoorzien op, en bepaal de hoogte ervan op basis van het risicoprofiel;
  8. Kwantificeer naast kosten ook de verwachte opbrengsten (kwaliteits- en/of efficiencywinst) van een project en zorg voor een helder financieel kader met duidelijke richtlijnen voor een eventuele exit-strategie.

Dit financieel kader is nodig om als programmamanagement c.q. als stuurgroep daadwerkelijk de business case te kunnen bewaken en een GO/NO GO besluit te kunnen nemen (i.p.v. GO NOW/GO LATER) of beslissingen t.a.v. het niet (of later) realiseren van bepaalde functionaliteit.

### **Projectuitvoering**

9. Zorg voor een beter evenwicht tussen 'techniek' en 'proces', ook in het projectteam. Gebruik voor de inbreng van kennis van de diverse decentrale onderwijsprocessen bijvoorbeeld een klankbordgroep met aanstaande gebruikers en deskundigen van alle faculteiten.
10. Maak een aanpak vanuit een blauwdruk van de gewenste eindsituatie. Maak daarbij duidelijk welke organisatieveranderingen en proceswijzigingen nodig zijn of verwacht worden. Maak altijd een apart deelproject, bij voorkeur onder leiding van een uit de onderwijskolom afkomstige projectleider, om deze gewenste c.q. noodzakelijke organisatieverandering te realiseren;
11. Gebruik de gebruikersacceptatietest (GAT) zoals deze is bedoeld; een systeem moet werken binnen de omgeving van de gebruiker, zowel technisch als functioneel, inclusief goed opgeleide gebruikers, deugdelijke procesbeschrijvingen en werkinstructies. Daar waar de GAT hierin omissies aantoont dienen compenserende maatregelen genomen te worden.
12. Zorg in de aansturing van een project met complexiteit hoog (H) of midden (M) voor evenwicht tussen resultaat in tijd en geld enerzijds en kwaliteit anderzijds, bijvoorbeeld door een sterke testmanager in te zetten naast de projectleider;

---

## Aanbevelingen

Voer het werkprogramma uit om de belangrijkste geïdentificeerde knelpunten op te lossen. Kies hierbij voor de volgende prioriteiten:

- A. Investeer vooral in vereenvoudiging van de interface en navigatie voor eindgebruikers (wellicht gaat versie 2.2 hier al deels in voorzien).
- B. Wees zeer terughoudend met investeren in extra of nieuwe functionaliteit binnen USIS.
- C. Pak invoering van het Leidse studieplan aan vanuit het onderwijsproces, niet vanuit de technische mogelijkheden van USIS. Maak samen met de faculteiten een blauwdruk van de gewenste eindsituatie. Bepaal op basis daarvan in hoeverre USIS hierin kan voorzien, tegen welke kosten en afgezet tegen mogelijke (tijdelijke) alternatieven, en maak dan een gezamenlijk invoeringsplan. Communiceer dit duidelijk. Er zijn veel verschillende beelden m.b.t. het begrip 'studieplan';

Om het huidige gebruik van USIS te verbeteren en een deel van de niet-gerealiseerde doelstellingen alsnog te behalen adviseren wij ten aanzien van de randvoorwaarden de volgende maatregelen te nemen:

- D. Stimuleer harmonisatie en concentratie van werkprocessen van onderwijsadministraties binnen faculteiten en benut hierbij de ervaringen en best-practices van faculteiten die hier verder in zijn dan anderen (bv. LUMC & Rechten).
- E. Intensiveer de ondersteuning van faculteiten, onder meer door uitbreiding en verbetering van opleiding- en trainingsmogelijkheden voor eindgebruikers.
- F. Ondersteun de key users van faculteiten bij het optimaliseren van de inrichting van USIS waardoor USIS beter kan worden benut voor met name het volgen van studenten en het genereren van managementinformatie.
- G. Investeer in uitbreiding van kennis van Oracle/CS en functioneel beheer op centraal niveau (opmerking: is deels al in gang gezet) om de kwetsbaarheid op faculteitsniveau te compenseren.

Om tot een verantwoorde meerjarige exploitatiebegroting te komen bevelen wij tot slot het volgende aan:

- H. Herijk de exploitatiebegroting voor USIS door de aannames en risico's te toetsen in het licht van de ervaringen met SaNS en USIS tot nu toe. Stel een business case op voor een aantal toekomstscenario's. Gebruik deze business case als financieel kader

---

voor besluitvorming over toekomstige investeringen of desinvesteringen in Oracle CS.

Stel een periode vast, bv. van 1 jaar, waarbinnen het besluit moet worden genomen over een voorkeursscenario en betrek hierbij de ervaringen en kosten/baten effecten van de nog komende implementaties van de Inschrijf en Volg modules van USIS bij andere instellingen.

### **Bijlage 3 Het startdocument van de evaluatiecommissie**

# Startdocument

## Commissie Evaluatie Implementatie SIS bij HvA en UvA

### I. Inleiding

Ingevolge een besluit van het College van Bestuur van UvA en HvA is een onafhankelijke commissie geïnstalleerd, met de opdracht de VOLG implementatie van het Studenten Informatie Systeem van beide instellingen te onderzoeken en de resultaten daarvan in een rapport te verwerken.

### II. De officiële opdracht en relevante stukken

De opdracht van de commissie is vastgelegd in een brief van het CvB aan de commissieleden. De commissie stelt vervolgens haar eigen werkwijze vast, met het conceptvoorstel voor evaluatie SIS UvA/HvA (versie 5 van 16 april 2012) als basis, alsmede de reacties en suggesties van de COR, de CMR en de CSR hierop.

### III. Commissie en rolopvatting

De samenstelling van de commissie is als volgt:

- Frank van Vree (voorzitter)
- Geleyn Meijer
- Bert Burger (secretaris)
- Jan Bogers
- Rik van den Hoven
- Sebas Veeke
- Mahesh Adhin

De leden nemen deel op persoonlijke titel. Uiteraard is voor een representatieve samenstelling gezorgd, maar de leden acteren niet vanuit hun functie of in vertegenwoordiging namens hun orgaan. De commissie is onafhankelijk en de leden functioneren zonder last of ruggespraak. Alle commissieleden hebben een gelijkwaardige positie en stem. Leden zijn vrij informatie aan te dragen "van buitenaf". Andersom geldt dat leden geen informatie uitdragen naar buiten toe.

### IV. Communicatie en vertrouwelijkheid

Zowel binnen beide instellingen als vanuit verschillende lokale en nationale media wordt de evaluatie met belangstelling gevolgd. Om ongewenste verstoring van het onderzoek te voorkomen betrachten de leden van de commissie strikte vertrouwelijkheid zowel ten aanzien van de vergaderingen als het materiaal dat ter beschikking komt van de commissie.

Alle externe communicatie geschiedt uitsluitend door de voorzitter. Belangrijke uitspraken of mededelingen worden vooraf in de commissie besproken.

### V. Wijze van besluitvorming

De commissie streeft naar unanimiteit bij de besluitvorming. Bij het ontbreken van volledige unanimiteit worden de besluiten van de commissie genomen door minimaal vijf van de zeven leden.

Het besluit wordt vervolgens verondersteld te zijn genomen door de gehele commissie, zonder vermelding van minderheidsstandpunten.

## **VI. Aanpak van het onderzoek**

De opdrachtomschrijving van het CvB vormt de basis van het onderzoek. De commissie kiest er evenwel voor de idee van een zelfevaluatie van de projectorganisatie niet over te nemen. Ten eerste is de projectorganisatie al langere tijd niet meer werkzaam en in de tweede plaats zal naar onze verwachting een dergelijke evaluatie weinig toevoegen aan hetgeen al beschreven is. De projectorganisatie als zodanig zal daarentegen wel een prominente plaats in de evaluatie krijgen.

De aanbesteding en de keuze van het systeem zullen door de commissie niet als *eigenstandig* aspect in de evaluatie worden betrokken. De centrale focus van de commissie is de implementatie van SIS vanaf het moment dat het besluit tot invoering is genomen; de commissie betreft daarbij *beide* modules (inschrijfmodule als volgmodule). Het niet als eigenstandig aspect betrekken van de keuze van het systeem – dat overigens al onderwerp was van een Leids onderzoek - sluit overigens allerm minst uit dat ten aanzien van het programma van eisen waarop de keuze voor het systeem is gemaakt, in onze rapportage bevindingen zouden kunnen worden opgenomen, die wellicht aanleiding zijn voor aanvullend onderzoek.

De commissie acht het gewenst twee aspecten bij de evaluatie centraal te stellen. Dit betreft de governance rondom de implementatie en het perspectief (de verschillende perspectieven) vanuit de gebruiker. Bovendien acht de commissie het zeer gewenst de academische gemeenschap in brede zin op enigerlei wijze te betrekken bij de uitvoering van de evaluatie.

## **VII. Commissievergaderingen: frequentie, verslagen en bespreking (tussen)resultaten**

De commissie komt tenminste vierwekelijks bijeen, en indien nodig frequenter. Ten behoeve van een juiste voortgang zullen de commissievergaderingen in korte notulen worden opgetekend. Deze notulen zijn vertrouwelijk en uitsluitend voor intern gebruik van de commissie. Gestreefd wordt naar afronding van het onderzoek en rapportage hierover begin oktober 2013. De rapportage wordt opgesteld door en is de verantwoordelijkheid van de commissie. Externe ondersteuning geschiedt in opdracht en ten behoeve van de commissie.

## **VIII. Documentatie en toegankelijkheid**

Door de commissie wordt een dossier gevormd met alle gebruikte documentatie. Dit dossier staat alleen de leden van de commissie ter beschikking. Ten aanzien van de verslagen van de te interviewen personen geldt dat deze onderdeel uitmaken van het dossier van de commissie. De commissie zal er zorg voor dragen dat het dossier wordt gesloten, na afronding van de evaluatie. Geborgd zal daarbij zijn dat deze interviewverslagen niet voor derden toegankelijk zijn of worden.

## **Bijlage 4 Eindrapport bureau Berenschot**

## Evaluatie invoering SIS bij UvA en HvA

### Feitenrelaas, ervaringen en governance



Isidoor van den Berk  
Tom Pots  
Jan Sprenger

*december 2013*

## Evaluatie invoering SIS bij UvA en HvA

Feitenrelaas, ervaringen en governance

Inhoud	Pagina
<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1 De vraag van de Evaluatiecommissie SIS aan Berenschot	3
1.2 Scope van de gegevensverzameling	4
1.3 Leeswijzer	4
<b>2. De invoering van SIS bij de UvA en HvA</b>	<b>5</b>
2.1 Het ontstaan van SaNS	5
2.2 De SaNS-templates	7
2.3 Het SaNS Expertise Centrum	12
2.4 De invoering van SIS bij de HvA	14
2.5 De invoering van SIS bij de UvA	17
<b>3. De betrokkenheid en ervaringen van gebruikers</b>	<b>29</b>
3.1 Over de filosofie ten aanzien van het betrekken van gebruikers	29
3.2 Gebruikerservaring in beeld	30
3.3 Gebruikersbetrokkenheid en ervaring bij de inrichting van het systeem	31
3.4 Gebruikersbetrokkenheid en -ervaring bij de ingebruikname van het systeem	32
3.5 Gebruikersbetrokkenheid en -ervaring bij de nazorg van het systeem	34
3.6 Aantallen (fout)meldingen en fixes	35
<b>4. De governance van de invoering van SIS</b>	<b>38</b>
4.1 De governancestructuur tijdens de implementatie van SIS Volg	38
4.2 Over de SaNS-governance	42
4.3 Over het SaNS Plan	42
4.4 De werking van de governance	44
<b>5. Verantwoording van het feitenonderzoek</b>	<b>55</b>

**Bijlage 1: Gebruikte afkortingen**

**Bijlage 2: Onderzoekskader**

## 1. Inleiding

*Het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Hogeschool van Amsterdam (HvA) heeft besloten de implementatie van het studentinformatiesysteem (SIS) te laten onderzoeken en de resultaten daarvan in een rapport te verwerken. De evaluatie wordt uitgevoerd door een onafhankelijke Commissie onder voorzitterschap van de decaan van de Faculteit Geesteswetenschappen, prof. dr. Frank van Vree. Het doel van de evaluatie is om te leren van de opgedane ervaringen met de implementatie van SIS, zodat het implementeren van komende omvangrijke trajecten met meer kwalitatieve waarborgen is omkleed.*

*Voor u ligt het resultaat van het onderzoek naar de feiten omtrent de invoering van het SIS bij de UvA en HvA. Dit onderzoek is door Berenschot uitgevoerd in opdracht van de Commissie in de periode juni – november 2013. In dit eerste hoofdstuk vindt u de beschrijving van de onderzoeksopdracht en de afbakening van het onderzoek.*

### 1.1 De vraag van de Evaluatiecommissie SIS aan Berenschot

De Commissie heeft besloten om de evaluatie van de invoering te baseren op een zo objectief mogelijk feitenrelaas. De Commissie heeft het bureau Berenschot gevraagd om te ondersteunen bij het verzamelen van feitelijke gegevens rond de implementatie van het SIS. Daarbij is expliciet aangegeven dat Berenschot niet gevraagd is een oordeel te vormen over de implementatie, alleen om een objectieve weergave van de feiten op te stellen. Op basis van die feiten zal de Commissie zelf haar oordeel opstellen.

Het onderzoek naar de feiten moest worden opgebouwd langs drie lijnen:

- a. *Feitenrelaas omtrent de invoering van SIS bij UvA en HvA.*  
Dit onderdeel betreft een chronologisch overzicht waarin zo feitelijk mogelijk de gebeurtenissen die van belang zijn geweest bij de invoering van SIS zijn weergegeven.
- b. *Betrokkenheid en ervaring van gebruikers.*  
Dit deel gaat in op de wijze waarop verschillende gebruikersgroepen (onderwijs-administraties, studiebegeleiders, beheerders, docenten en studenten) betrokken waren bij de invoering van SIS.
- c. *Governance van de implementatie.*  
Dit deel geeft weer hoe de sturing van de invoering was ingericht en in de praktijk werkte. Zowel in SaNS-verband als bij de twee projecten voor invoering van SIS bij HvA en UvA.

## 1.2 Scope van de gegevensverzameling

Dit onderzoek richt zich hoofdzakelijk op de implementatie van onderdeel Volg van het SIS in de periode 2009 – 2012. De aanbesteding, de keuze van het systeem vallen buiten de scope van dit onderzoek.

De commissie heeft Berenschot gevraagd om stap 2 en 3 van de evaluatie uit te voeren; de feitenverzameling en de validatie van de verzamelde gegevens.



## 1.3 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 2 – Het feitenrelaas omtrent de invoering van SIS bij UvA en HvA.

Hoofdstuk 3 – De betrokkenheid en ervaring van gebruikers.

Hoofdstuk 4 – De governance bij de invoering van SIS

Hoofdstuk 5 – Eerste observaties t.b.v. de analyse

Hoofdstuk 6- Verantwoording

## 2. De invoering van SIS bij de UvA en HvA

*Dit hoofdstuk beschrijft zo feitelijk mogelijk de gebeurtenissen die van belang zijn geweest bij de invoering van SIS. Het feitenrelaas is gebaseerd op de beschikbaar gekomen documenten en een aantal verduidelijkende interviews met de belangrijkste spelers. Het begint in 2003 met het ontstaan van het samenwerkingsverband SaNS (Samen naar een Nieuw Studenteninformatiesysteem) en de gezamenlijke keuze van een softwarepakket en implementatiepartner. Dan starten er in 2006 twee gezamenlijke centrale projecten, het ontwikkelen van de “SaNS-template” en de oprichting van het SaNS Expertise Centum. Deze activiteiten vallen buiten de scope van de huidige evaluatie, maar zijn wel relevant voor een goed begrip van de situatie. Vervolgens starten de UvA en HvA elk apart een project ter voorbereiding van de invoering van SIS. Na een voorbereidende periode wordt het onderdeel “Inschrijf” ingericht en in gebruik genomen vanaf 2009 en later in 2011 het deel “Volg”.*

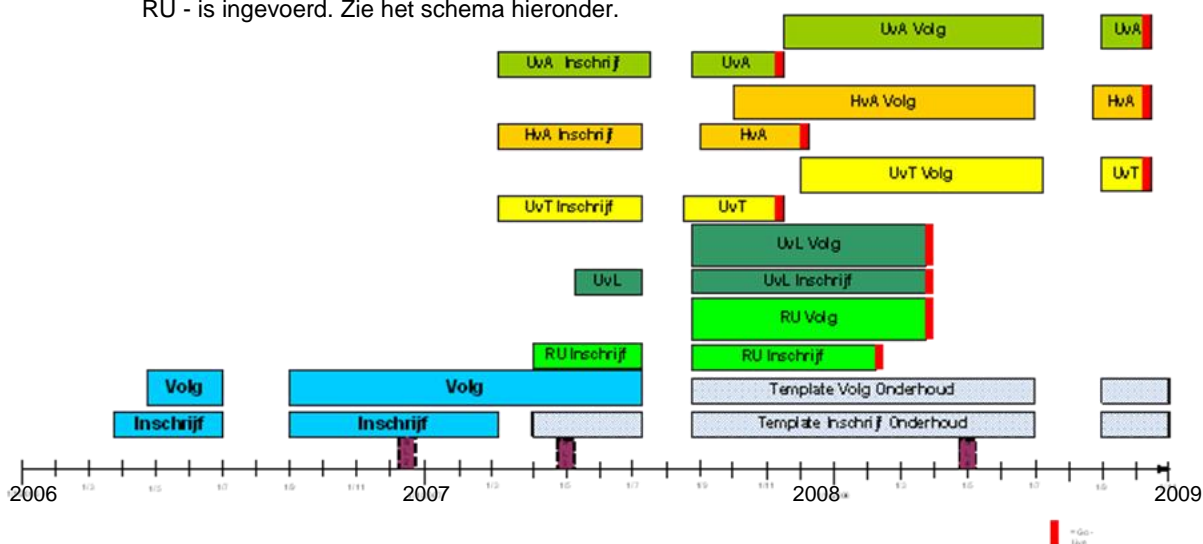
### 2.1 Het ontstaan van SaNS

Hoewel de periode 2003-2009 niet binnen de scope van het onderzoek ligt, is het toch van belang om de voorgeschiedenis op hoofdlijnen te kennen. Daarom beginnen we in 2003. We gaan in deze paragraaf in op de vorming van de SaNS- stuurgroep en SaNS-projectgroep, de ambities met het nieuwe studentinformatiesysteem en de keuze voor het pakket Peoplesoft Campus Solutions.

- 2003 Vier universiteiten, de Universiteit van Leiden (UvL), de Universiteit van Amsterdam(UvA), de Universiteit van Tilburg (UvT) en de Radboud Universiteit (RU) en de Hogeschool van Amsterdam (HvA) spreken voor het eerst met elkaar over mogelijke samenwerking op het gebied van een studenteninformatiesysteem.
- 2004 De 5 partijen vormden het samenwerkingsverband SaNS (Samenwerking Nieuw Studenteninformatiesysteem). De samenwerking werd als project opgezet en was gericht op een gemeenschappelijke aanbesteding en de oprichting van een gezamenlijk expertisecentrum. Met als doel “het behalen van grote voordelen door in gezamenlijkheid een nieuw SIS te selecteren, in te voeren en te beheren”. Er wordt gewerkt aan een programma van eisen.
- Jan 2005 De CvB leden van de 5 deelnemende instellingen vormden samen met een vertegenwoordiging van de SURF-directie de stuurgroep van het project SaNS. De stuurgroep besloot in te stemmen met een gezamenlijke Europese aanbesteding.
- Mei 2005 Een gezamenlijke projectgroep met leden uit de 5 instellingen heeft een programma van eisen opgesteld voor SaNS. Er wordt een Europese aanbesteding uitgeschreven.
- Sept De stuurgroep SaNS besluit om met twee leveranciers een praktijkbeoordeling uit te voeren:

- 2005 Oracle/Atos met het pakket ORACLE PEOPLESOFT CAMPUS SOLUTIONS en OSIRIS.
- Sept 2005 De samenwerkende instellingen formuleren 8 ambities voor SaNS. De letterlijke tekst luidt:
- Ambitie 1:* Het SIS biedt op een moderne, plaats- en tijdonafhankelijke en instellingsbrede uniforme wijze aan alle onderwijsvragenden elektronisch toegang tot: inschrijven, raadplegen van de studiegids als catalogus van de te volgen onderwijseenheden, opstellen studieplan, inschrijven onderwijseenheden, raadplegen resultaten, inzien studievoortgang en ontvangen van meldingen. Het systeem is fool- en foulproof.
- Ambitie 2:* Met het SIS neemt een student met plezier verantwoordelijkheid voor het eigen studieplan. Het SIS maakt het eenvoudig om vóóraf een studieplan samen te stellen en geeft daarbij intelligente feedback over haalbaarheid, ingangscriteria en de juiste volgorde van onderwijseenheden zodat de student direct vast kan stellen of dit leidt tot het examendoel.
- Ambitie 3:* De SANS partners hanteren voor het beschrijven van onderwijseenheden in hun onderwijscatalogus een uniforme manier van presenteren.
- Ambitie 4:* Docenten voeren de cijfers zelf eenvoudig in in het SIS en krijgen alle benodigde overzichten zelf direct uit het SIS.
- Ambitie 5:* Studiebegeleiders houden het dossier van de studenten bij via het SIS en gebruiken dit voor rapportages en analyses, zodat studenten pro-actief kunnen worden gevolgd en er geen talent verloren gaat.
- Ambitie 6:* Onderwijsdirecteuren kunnen zelf analyses maken zoals studievoortgang per cohort, en slagingspercentages per vak.
- Ambitie 7:* Het SIS biedt een instellingsbrede transparante infrastructuur voor de administratie van onderwijs. Daardoor zijn kencijfers en prognoses per eenheid en voor de instelling als geheel eenvoudig en betrouwbaar op te stellen. Dit betekent dat instellingsbreed uniforme definities en werkwijzen in de onderwijsadministratie worden gehanteerd en dat álle onderwijsvragenden (ook bijvoorbeeld de internationale) in het centrale SIS zijn opgenomen. Ook betekent dit het realiseren van transparante koppelingen met aanpalende systemen.
- Ambitie 8:* Voor het onderhoud en het technische beheer van het SIS zoeken de SANS partners naar maximale zinvolle gemeenschappelijkheid. Het uiteindelijke doel moet zijn te komen tot een gemeenschappelijk expertisecentrum waarin een zeer hoge professionaliteit en continuïteit wordt geboden.
- Jan 2006 De SANS-Stuurgroep besluit om te kiezen voor Peoplesoft Campus Solutions.

- Mei 2006 Het contract tussen SaNS en Oracle/Atos wordt afgesloten. SaNS heeft een primaire contractuele relatie met Oracle. ATOS is in dat contract onderaannemer. Er zijn in de relatie met Oracle in feite drie overeenkomsten, nl. een licentie-, een onderhouds- en een dienstenovereenkomst. Die laatste overeenkomst wordt uitgevoerd door ATOS en heeft een looptijd tot 31 december 2010.
- Juli 2006 Publicatie van het PID SaNS v 0.5. Dit plan is een co-productie van SaNS en Oracle/Atos. De voorlopige planning is dat Oracle/Atos de software in juni 2007 oplevert, dat Inschrijf in juli 2007 ingevoerd is bij UvA, HvA en RU en dat Volg in juli 2008 bij alle partijen – exclusief RU - is ingevoerd. Zie het schema hieronder.



Figuur 1: Oorspronkelijke planning SaNS (Bron PID SaNS v 0.5)

## 2.2 De SaNS-templates

Medio 2006 werden er twee SaNS-projecten opgestart. Eén project, SaNS-t genoemd, voor de bouw van de zogenaamde 'templates' (dat deel van de software dat door alle SaNS-deelnemers wordt gebruikt) en een tweede project, SaNS-e, voor de oprichting van het gezamenlijke SaNS Expertise Centrum (EC). Het project SaNS-t kende twee centrale deelprojecten: Inschrijf en Volg. In die twee projecten werkte Oracle/Atos met experts uit de 5 deelnemende onderwijsinstellingen aan het aanpassen van de software op de 'Nederlandse situatie' zoals die was beschreven in het Programma van Eisen (PvE) uit de aanbesteding.

Alle SaNS-instellingen zetten een Stuurgroep Implementatie SIS op en benoemden een Programmamanager (UvA) en een Projectdirecteur (HvA) die leiding gaf aan de implementatie.

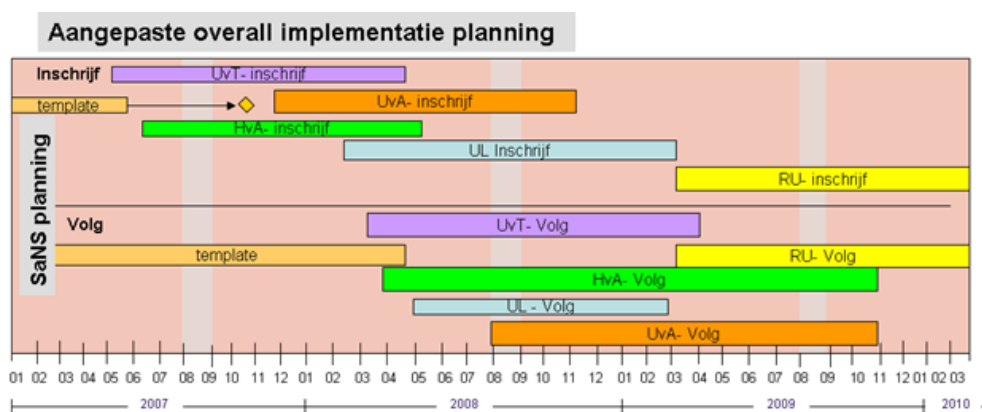
De programmamanagers van de 5 instellingen vormden samen met de directeur van het SaNS Expertise Centrum het SaNS-ProgrammaTeam. In dit ProgrammaTeam werden alle operationele besluiten over de planning en de inhoud van de templates genomen.

De door Oracle/Atos opgeleverde programmatuur werd overgedragen aan het kersverse SaNS Expertise Centrum.

Elke SaNS-deelnemer zette tevens een eigen organisatie op voor het functioneel beheer van het systeem binnen de instelling. De leiders van deze beheerteams kwamen bijeen in het Functioneel Beheer Overleg. Daarin werden wijzigingen op de reeds opgeleverde templates besproken en uitgewerkt. Die wijzigingen werden voorgelegd aan het Overleg van Eigenaren die dan daarover kon besluiten. Hierin zaten de 5 directeuren van de centrale administratieve organisaties van de SaNS-partijen.

2006-2008 In SaNS-t werkgroepen wordt gewerkt aan het nader specificeren, bouwen en testen van de templates voor Inschrijf en Volg. Alle SaNS-partijen hebben experts geleverd om deel te nemen in de werkgroepen. In 2008 ontstaat er een geschil tussen SaNS en de leveranciers Oracle en Atos over de kwaliteit van de opgeleverde software. (Er is weinig documentatie over deze periode beschikbaar gesteld).

Maart 2008 In de SaNS-stuurgroepvergadering nr 21 wordt om “diverse redenen” besloten om de planning met ongeveer 1 jaar naar achteren op te schuiven. In het document is te lezen “dat een aantal trajecten onder grote druk staat”.



Figuur 2: Aangepaste overall planning SaNS (Bron: SG-verslag nr 21).

Over de rest van 2008 is nauwelijks documentatie beschikbaar gekomen.

Maart 2009 De SaNS-partijen sluiten met Oracle een “Vaststellingsovereenkomst”. Daarin accepteren de SaNS instellingen de kwaliteit van de door Oracle/Atos opgeleverde producten met

uitzondering van enkele nog aan te brengen verbeteringen in “Volg”. Uit de overeenkomst blijkt dat Oracle en Atos “zonder aansprakelijkheid te erkennen en uitsluitend uit coulance” een terugbetaling verstrekken aan SaNS van een deel van de door SaNS betaalde bedragen. De leveranciers zijn het oneens met het door de SaNS instellingen gerezen geschil over de kwaliteit van het geleverde, aangezien “alle werkzaamheden door SaNS werkgroepen zijn geaccordeerd”. In de vaststellingsovereenkomst is geregeld dat SaNS en Oracle/Atos elkaar na vervulling van hetgeen is afgesproken in de overeenkomst “niets meer uit welken hoofde dan ook van elkaar te vorderen te hebben”.

Sept 2009 Er worden in het Functioneel Beheer Overleg (FBO) en Overleg van Eigenaren (OvE) afspraken gemaakt over de afhandeling van wijzigingen op Inschrijf. De wijzigingen worden verdeeld in “rode bakjes” (fouten in het door Atos/EC gebouwde maatwerk die hersteld moeten worden) en “oranje bakjes” (functies die volgens de indieners wel in het oorspronkelijke SaNS Programma van Eisen (PvE) stonden maar die niet zijn geleverd). De wijzigingen in de rode bakjes en de daarmee samenhangende extra kosten worden goedgekeurd door de SaNS-Stuurgroep en worden doorgevoerd. Over de wijzigingen op Volg werd toen nog door het SaNS-programmateam besloten. Dit leidde tot verwarring.

Okt 2009 Stuurgroep SaNS besluit in te stemmen met realisering van de oranje bakjes, maar stelt daarbij de voorwaarden dat:

- deze realisering zorgvuldig wordt gepland,
- er een ‘intelligente’ en efficiënte clustering van de issues wordt gemaakt, en
- de livegangen van de UL en de UvA in het voorjaar van 2010 niet worden geraakt door de realisatie.

De Stuurgroep besluit tevens het ‘change-’ budget eenmalig te verhogen met €250.000

Nov 2009 De RU laat een externe audit uitvoeren op SaNS en de daarmee verbonden risico’s. Kort daarna stapt de RU uit het SaNS samenwerkingsverband. Redenen zijn vooral (citaat uit verlag SaNS-stuurgroep) ‘uit de hand gelopen kosten en de voortdurende onzekerheid over de technologie en nog te volgen kosten’.

Mei 2010 In de SaNS-stuurgroep wordt over de governance rondom wijzigingen gesproken. Het was niet duidelijk welk gremium besluit welke wijzigingen wel en welke niet gehonoreerd moeten worden. De stuurgroep stemt ermee in deze bevoegdheid neer te leggen bij mensen die er last van hebben als zaken niet goed geregeld zijn en echte keuzes kunnen maken op basis van een vooraf bepaald budget. Voorlopig zal het SaNS-ProgrammaTeam(PT) deze rol vervullen. Na afronding van de projecten zal het PT worden vervangen door een overleg van hoofden studentenadministratie (het OvE). Het functioneel beheeroverleg (FBO) adviseert het

OvE over de inhoudelijke aspecten van de wijzigingen (het "Hoe").

- Mei 2010 Er liggen diverse (wijzigings)verzoeken in de vorm van releases 2.1 en 2.2 voor in de SaNS stuurgroep. Realisatie zou een extra budget vergen van circa € 600.000. De SaNS stuurgroep besluit geen extra budget voor release 2.1 en 2.2. te verstrekken: release 2.0 werkt immers in Leiden. Waarom zou dit bij de anderen niet ook het geval kunnen zijn?
- Mei 2010 De universiteit Leiden gaat in één keer live met Inschrijf en Volg release 2.0. Er doen zich problemen voor.
- Juni 2010 De HvA en UvA dienen een notitie in bij de SaNS-stuurgroep om toch "een forse inspanning te leveren om de SaNS template release 2.0 zodanig aan te passen dat UvA en HvA in het voorjaar van 2011 op een verantwoorde manier met de Volg component van het SIS live kunnen gaan." Argumenten zijn dat de SaNS-stuurgroep in maart 2009 een onvolledige Volg template geaccepteerd zou hebben (De SaNS stuurgroepdocumenten uit deze periode zijn niet beschikbaar). Voor de Volg-template stond volgens de schrijvers van de notitie nog een veertigtal issues 'open' die volgens de meerderheid van de functioneel deskundigen van de instellingen opgelost behoorden te worden voordat de SaNS-template in productie genomen zou kunnen worden. De oplevering van de template kon niet worden afgesloten met een complete ketentest in een correct ingerichte omgeving, waardoor grote twijfels bleven op tal van punten over de Volg-processen. Bovendien was het SaNS EC in 2009 en begin 2010 niet aan de wijzigingen van UvA/HvA toegekomen omdat alle aandacht van het EC naar het oplossen van problemen voor de universiteit Leiden was gegaan. De programmamanagers en de functionele specialisten van de HvA en UvA waren van mening dat de het besluit van de SaNS stuurgroep (geen extra budget voor release 2.1 en 2.2) niet uitvoerbaar is, omdat live gaan met de Leidse release 2.0 van de template om uiteenlopende redenen niet acceptabel wordt geacht. De notie van de HvA en UvA kondigt aan dat er nog meer budget nodig zal zijn omdat autorisaties, studiegids, roosterinterface en het blackboardinterface niet in de template zitten en derhalve nog niet zijn begroot.
- Juni 2010 Stuurgroep SaNS besluit alsnog in te stemmen met de wijzigingen op release 2.1 en 2.2 zoals voorgesteld door UvA en HvA aan in het SaNS/programmteam. Samen € 425.000 extra.
- Sept 2010 Stuurgroep SaNS besluit dat de Studielink 3.0-release en de uitlevering van release 2.1 in de planning van het SaNS-EC prioriteit zullen hebben. Het maatwerk (i.c. de releases 2.2.A en 2.2.B) komen in de prioriteitstelling op de 2e plaats. Het EC krijgt van de stuurgroep het voortouw in het stellen van prioriteiten.
- Dec 2010 In de SaNS-stuurgroep (nr 34) wordt gemeld dat de UL de uitrol van release 2.2 en de livegang met Studielink een lastige combinatie vindt. Leiden zal gedurende een bepaalde periode een aparte omgeving nodig hebben. Dit heeft aan de EC-kant extra beheerinspanning

als consequentie.

Het UvA/HvA CvB lid in de SaNS-stuurgroep merkt op dat in de vorige vergadering (nr 33) was besloten dat Studielink 3.0 en de 2.2.a en 2.2.b prioriteit hebben. Toch laat de status van Studielink 3.0 veel kleuren rood en oranje zien. Worden de zaken wel opgeleverd door het EC op het moment dat het goed is voor de instellingen? Het vertrouwen op de werkvloer bij de instellingen is niet heel groot.

- Okt 2010 Stuurgroep SaNS besluit conform het contract de dienstenovereenkomst met Oracle per ultimo 2010 te beëindigen. Dit betreft het door ATOS ingevulde deel van het contract.
- Jan 2011 Release 2.1 en 2.2 worden door het SaNS EC opgeleverd en getest door de instellingen. Er worden nog ruim 100 problemen gemeld, waarvan een aantal met status 'blokkerend'.
- Feb 2011 Op 2 februari vindt de 100-e vergadering van het SaNS-ProgrammaTeam plaats.
- Mrt 2011 In de SaNS stuurgroep worden zorgen over de performance van SIS gemeld. Men is bang dat als alle studenten tegelijk SIS opstarten er zich problemen zullen voordoen. "We moeten zoveel mogelijk doen om tijdig op eventuele performanceproblemen te zijn voorbereid, o.a. in de vorm van stresstesten en het creëren van alternatieven voor het geval er problemen ontstaan". De SaNS-stuurgroep besluit dat de prioriteit in 2011 bij het EC zal liggen op:
- release 2.2,
  - de nazorg van de livegangen,
  - het beheer en de performance (NB. overcapaciteit inplannen) en de audit.
  - op het maken van goede afspraken met Oracle.
- Apr 2011 Men maakt zich in het OvE zorgen over de steun van Oracle. Aangegeven is dat Oracle zich klantgerichter en actiever in de Nederlandse markt moet opstellen. Dit op basis van recente geluiden vanuit de zowel potentiële nieuwe als bestaande klanten. Uit het stuurgroepverslag blijkt dat Oracle zich zelf ook ongerust maakt over de Nederlandse positie, bijvoorbeeld i.v.m. een eventueel afhaken van Fontys (ook een Peoplesoft CS-gebruiker, maar los van SaNS). Het EC gaat in gesprek met Oracle over de meest optimale manier van samenwerken als het gaat om lokale aanpassingen aan Peoplesoft CS zoals voor Studielink en BRON/HO.
- Juni 2011 De SaNS-stuurgroep vraagt KPMG een "Health Check" uit te voeren als onderdeel van de door KPMG voorgestelde "Audit betrouwbare technische werking systeem incl. maatwerk", maar het wordt noodzakelijk gevonden dat KPMG eerst een globale aanpak daarvan met het EC bespreekt.

Later Er is geen latere documentatie beschikbaar gesteld.

## 2.3 Het SaNS Expertise Centrum

In 2007 is men gestart met de oprichting van het SaNS Expertise Centrum. Het EC zou het applicatiebeheer, het technisch beheer en de hosting van Peoplesoft CS voor alle deelnemers voor haar rekening nemen. De instellingen zouden zelf het functioneel beheer blijven uitvoeren. Het SaNS EC viel onder in het begin onder de verantwoordelijkheid van de SaNS-stuurgroep. Later zou die verantwoordelijkheid worden overgenomen door het Overleg van Eigenaren.

- Juni 2007 Het organisatieplan voor het SaNS-EC werd goedgekeurd door de SaNS-stuurgroep. Men verwachtte 6 fte nodig te hebben voor het centrale applicatiebeheer. Plus circa € 500.000 voor de uitbesteding van hosting en technisch beheer van Peoplesoft CS. De begroting bedroeg ongeveer € 890.000 voor 2008 en die zou daarna jaarlijks wat afnemen. De businesscase voor gezamenlijk beheer via SaNS liet zien dat de 5 instellingen samen ongeveer € 700.000 per jaar voordeel zouden hebben met SaNS ten opzichte van de situatie dat elke instelling zelf het applicatiebeheer, technisch beheer en de hosting zou uitvoeren.
- Sept 2007 Het lukt niet goed om voldoende gekwalificeerde mensen in het SaNS-EC te krijgen. Het hoofd dient een verzoek in bij de SaNS-Stuurgroep om op zeer korte termijn aanvullende inzet te realiseren. Omdat deze inzet blijkbaar niet door de instellingen geleverd kan worden, moet een beroep gedaan worden op externe inhuur van tenminste 3 FTE. Daarmee zijn extra kosten gemoeid die geraamd worden op € 149.000.
- Feb 2008 Er wordt een nieuw organisatieplan voor het SaNS EC ingediend door het hoofd EC. In de afgelopen periode is een beter beeld ontstaan van de aard en de complexiteit van de beheerwerkzaamheden en van de omvang hiervan. Er zijn niet 6 maar 10 fte nodig. De personele kosten en ook de overige kosten waren te laag ingeschat. Het budget zou moeten worden opgehoogd tot €1.900.000 per jaar. De businesscase zou desondanks nog een kleine plus laten zien. (NB: Hoe hierover is besloten konden wij niet goed achterhalen)
- Feb 2008 Via het Functioneel Beheer Overleg (FBO) komen veel verzoeken om veranderingen binnen, die niet allemaal door het EC gerealiseerd kunnen worden. Het is lastig prioriteren, daarom wordt een onafhankelijke voorzitter voor het FBO overleg voorgesteld. Die komt er nog niet.
- April 2009 Het initiële SaNS-programma wordt beëindigd en alle gezamenlijke activiteiten van de deelnemende instellingen worden ondergebracht bij het SaNS Expertise Centrum.
- sept 2009 Oprichting van het Overleg van Eigenaren (OvE) nadat Inschrijf 'live' is gegaan bij de HVA. Het overleg van eigenaren zal o.a. fungeren als wijzigingsraad (CAB: Change Advisory Board) voor

veranderingen die moeten worden doorgevoerd op de opgeleverde templates Inschrijf. Wijzigingen op Volg worden nog door het SaNS-ProgrammaTeam behandeld. Deze veranderingen worden voorbereid door het FBO (Functioneel Beheer Overleg) SaNS en verdeeld in “rode bakjes” en “oranje bakjes”.

- Feb 2010 In het OvE wordt verder gesproken over de wijzigingsprocedures en criteria. Er worden drie categorieën voorgesteld:
- Categorie < 8 uur voor een aanpassing (beslissing ligt bij FBO)
  - Categorie 8->40 uur (voorzitter OvE en voorzitter FBO overleggen en beslissen)
  - Categorie > 40 uur (eerst prijsopgave maken, dan beslissen in OvE)
- Feb 2010 De OvE besluit dat er, na uittrekking van de RU, een nieuwe voorzitter van het FBO nodig is. Er wordt een sollicitatieprocedure opgestart.
- Feb 2010 De SaNS-stuurgroep besluit dat het EC onder Surf wordt gepositioneerd. Surf doet ook de administratie.
- Mei 2010 De universiteit Leiden gaat live met Inschrijf en Volg. Het OvE merkt op dat zij niet goed zijn geïnformeerd over de wijzigingen die het EC heeft doorgevoerd ivm de livegang van Leiden. Het verslag geeft aan dat het EC beterschap belooft.
- Sept 2010 In de SaNS-stuurgroep wordt besloten het eigenaarschap van Inschrijf UvA en HvA formeel over te dragen van de projectorganisaties aan het Administratief Centrum (CA).
- Sept 2010 Stuurgroep SaNS besluit dat het SaNS-EC zal worden ingebracht in een zogeheten ‘gemeenschappelijke regeling’, waarbij de UvA als penvoerder op zal treden. Via heldere afspraken zal er voor worden gewaakt dat in het EC teveel een Amsterdamse cultuur zal domineren. In verband daarmee zal het EC in Utrecht gehuisvest blijven.
- Mrt 2011 KPMG geeft een advies over de inrichting van het SaNS EC. Volgens KPMG is er met 4 deelnemers een smalle basis voor een zelfstandig & levensvatbaar EC SaNS. Er wordt gekozen om de bestaande samenwerking te continueren en een stabiele en proactieve EC-beheerorganisatie op te gaan zetten.
- Juni 2011 De UvT maakt zich grote zorgen over de betaalbaarheid van het nieuwe Inschrijf en Volg systeem. Dit mede onder druk van de bezuinigingen. Besloten is om een aantal scenario's te onderzoeken en door te rekenen, van volledig stoppen met SaNS en te kiezen voor een alternatief tot doorgaan met SaNS
- Aug 2011 In de OvE wordt nogmaals gesproken over de positie van de voorzitter van het FBO. Het is niet

helder door wie deze wordt aangestuurd. De afstand tussen het FBO en het OvE wordt te groot bevonden, zo is in OvE-verslag te lezen.

Okt 2011 Het is lastig voor het OvE om één weekend te vinden waarop alle SaNS deelnemers gezamenlijk kunnen overstappen naar een nieuwe release van Peopletools 8.51.

## 2.4 De invoering van SIS bij de HvA

Hieronder volgt een chronologische beschrijving van de invoering van SIS bij de HvA, aan de hand van de stukken en interviews. Hoewel de eerste documenten uit 2006 zijn, zijn er weinig aantoonbare resultaten geboekt in de eerste jaren van de implementatie. In 2009 met in eerste instantie de uitrol van Inschrijf is de projectorganisatie gaan draaien. Het merendeel van de hieronder genoemde activiteiten hebben betrekking op SIS-Volg. De belangrijkste spelers zijn:

- College van Bestuur (CvB)
- Stuurgroep SIS HvA
- De programmadirectie
- De werkgroep Volg

Sept 2006 Naast het Projectinitiatiedocument (PID) van SaNS uit april 2006 werd voor de HvA in september 2006 ook een eigen Projectvoorstel en PID 'Nieuw SIS' gemaakt. Hierin is een beschrijving van het project beschreven en het initiële Project Initiatie Document (PID) waarin de aanpak van de HvA gegeven is. In de planning wordt een onderscheid gemaakt tussen de implementatie van Inschrijf-functionaliteit (in deze PID verwachte live datum: Q1 2008) en Volg-functionaliteit (verwachte live datum: Q4 2008).

Maart 2007 In navolging van het Projectvoorstel en PID 'Nieuw SIS' van september 2006, volgt op 27 maart 2007 een PID 'Project Initiatiedocument SIS-HvA', waarbij een vergelijkbare planning als in de eerdere PID gevolgd wordt.

2007-2008 In de periode 2007-2008 volgde een langdurig traject waarbij er verschillende berichten naar buiten kwamen waaruit blijkt dat de initiële planning niet gehandhaafd kon worden, doordat de oplevering van de templates inschrijf en volg vertraging hadden opgelopen. Er wordt afgesproken dat er in SaNS verband gekeken zal worden naar welke nieuwe planning er voor HvA haalbaar zouden zijn. In de stukken zijn echter geen gewijzigde plannen, naar aanleiding van deze afspraak, gevonden.

2007-2008 Drie geïnterviewden geven aan dat er in de periode 2007- 2008 veel tijd verloren is gegaan met overleg op diverse niveaus zonder veel tastbaar resultaat. Dat de projectleiders extern waren

heeft daarbij niet geholpen. Hun aanpak sloeg niet aan bij de HvA-projectdeelnemers. Er is volgens hen ook lang gewacht op het beschikbaar komen van geschikte templates.

- Apr 2009 Vier van de geïnterviewde betrokkenen geven aan dat de ingebruikname van het inschrijfgedeelte van SIS in april 2009 zonder grote problemen is verlopen binnen de HvA. De implementatie van Inschrijf was volgens hen niet zo complex.
- 2009-2010 Hoewel de implementatie van Inschrijf volgens het merendeel van de respondenten zonder grote problemen is verlopen, is er wel besloten om binnen de HvA een kernteam op te richten voor de nazorg bij Inschrijf. De nazorgfase voor inschrijf duurde tot begin 2010.
- Jun 2009 Naast Inschrijf wordt ook SAP Student Accounting in gebruik genomen.
- Dec 2009 Het programmaplan SIS-HvA 2010-2012 is een bijstelling van het Project Initiatie Document SIS-HvA (van 27 maart 2007). De bijstelling is volgens het programmaplan gebaseerd op de “beperkte voortgang bereikte tot december 2009” en op de “opgedane leerervaringen in de eerste programmajaren”. De planning van Volg was nauw verweven met de releases van de (Volg) template in SaNS verband. Er wordt gesproken over een go-live scenario Volg. Dit scenario is gericht op een aan de jaarlijkse onderwijslogistiek gekoppelde, gefaseerde ‘go-live’ van de functionaliteit, lopend van voorjaar tot najaar 2011.
- Jan 2010 Uit het implementatievoorstel van de UvA-HvA blijkt dat de koppeling met Studielink per 1 april 2010 in gebruik genomen zal worden. Het Volg-deel moet gefaseerd live gebracht worden in de periode mei – november 2011.
- Jun/aug 2010 Op domeinniveaus werden implementatieplannen en impactanalyses voor SIS- Volg uitgevoerd.
- Okt 2010 Uit het groeps gesprek op domeinniveau blijkt dat in oktober de eerste trainingen voor de specialisten van start ging. Volgens de geïnterviewden ontbrak het nog aan een goede trainingsomgeving en zaten er nog veel fouten in het systeem. Het was daardoor zowel toetsen, testen en trainen in één. Een deel van de schermen moest nog worden aangepast voor de echte live-gang. Ook in de trainingen die later gegeven zijn aan de medewerkers van de studentenadministraties e.d. zaten nog veel kinderziektes. De docenten zijn als laatste groep getraind. De animo en urgentie onder de docenten voor het volgen van de training was niet hoog. Studenten zijn niet meegenomen in de trainingen.
- Jan 2011 Er werd gestart met proces – en acceptatietesten, Upgrade van de technische omgeving en functionaliteit. Afronding van de acceptatie en voorbereiding van de go live van SIS-Volg.
- Feb 2011 De functionaliteit Studielink werd door de HvA in gebruik genomen.

- Feb 2011 In een memo aan de stuurgroep SIS-HvA worden nog een aantal risico's benoemd die de Go-live van SIS-Volg zouden kunnen beïnvloeden. In dit memo wordt het belangrijkste risico, de druk op de kwaliteit en de tijdige oplevering van het EC, als onverminderd groot omschreven.
- Apr 2011 Vooruitlopend op de in produktiename en de gefaseerde uitrol van SIS-Volg kwam de stuurgroep met het 'Faseplan Uitrol en Nazorg SIS Volg'. In dit rapport worden de activiteiten beschreven die nog door het programma SIS worden uitgevoerd alvorens alle processen en systemen in zijn geheel zijn overgedragen aan de staande organisatie. Dit rapport beschrijft ook de activiteiten die voor de livegang waren voorzien maar nog niet zijn afgerond en daarom na de livegang worden gebracht.
- Mei 2011 Bij het testen blijkt dat de performance onder de maat is. Er is in korte tijd gewerkt aan het oplossen van dit performance probleem. Zo wordt er ook een Taskforce opgericht om de problemen rond de performance zo snel mogelijk op te lossen.
- Mei 2011 In de stuurgroep SIS-HvA werd besproken dat de Taskforce m.b.t. de capaciteit op volle sterkte is en dat aanvullende hardware besteld is. Ook het draaiboek voor go-live zou bijna gereed zijn.
- Mei 2011 De stuurgroep SIS-HvA gaf aan voldoende vertrouwen te hebben in het vinden van een oplossing voor de performanceproblematiek en besluit unaniem door te gaan op het pad van uitrol SIS in de organisatie en geeft het programmamanagement SIS een GO! Hiertoe werd een formeel besluit via het CvB gevraagd.
- Jun 2011 Het CvB besloot op advies van de stuurgroep SIS-HvA live te gaan met het Volgdeel van het nieuwe SIS, met bijbehorende interfaces, met als voorwaarde vereiste performanceverbetering per september 2011.
- Jun 2011 De eerste functionaliteiten van SIS-Volg t.b.v. de administraties gaat live per 22 juni. In het faseplan Uitrol en Nazorg is uitgewerkt welke activiteiten hier voor moeten worden uitgevoerd incl. de nog openstaande zaken uit de fase Realisatie.
- Aug 2011 In de voortgangsrapportage wordt een inventarisatie gegeven van de stand van zaken rond de inrichting. Voor de go live wordt een gedetailleerd draaiboek opgesteld. Deze moet nog vertaald worden naar een implementatiekalender voor de domeinen binnen de HvA.
- Sep 2011 De laatste stappen worden gezet om de resultaten van het studiejaar 2010-2011 voor 1 oktober geconverteerd te hebben. Pas als al deze gegevens beschikbaar zijn kan de volledige functionaliteit van SIS in gebruik worden genomen.
- Sep 2011 Het go live draaiboek werd aangeboden aan de lokale implementatiemanagers. Met hen is ook een gefaseerd go live scenario overeen gekomen. De Go live voor studenten en docenten staat

gepland op 12-10-2011

- Sep 2011 Tijdens de stuurgroep vergadering bleek dat er nog steeds geen duidelijke oorzaak gevonden is voor de instabiele performanceprestaties van het SIS-Volg systeem. Wel is uit testen naar voren gekomen dat de problemen op het vlak van de systeeminfrastructuur zich op een aantal gebieden toespitsen: onvoldoende intern geheugen van de databaseserver, te krap netwerk voor het dataverkeer en onvoldoende performance van het Storage Area Network. Deze bevindingen leiden tot de conclusie dat een fundamenteel herontwerp van de SaNS systeeminfrastructuur noodzakelijk is. Tevens werd het Go live scenario oktober besproken.
- Okt 2011 Uit het implementatieoverzicht van het SaNS expertise centrum blijkt dat de Volg functionaliteit Aanmelden voor vakken door het EC is opgeleverd voor ingebruikname.
- Okt 2011 De live gang van SIS Volg t.b.v. de openstelling voor studenten en docenten in oktober
- Okt 2011 Volgens de voortgangsrapportage zijn de live gang stappen gezet conform het vooraf gemaakt scenario, het openzetten van SIS voor studenten heeft op 13 oktober plaatsgevonden. De live gang is volgens het rapport soepel verlopen.
- Dec 2011 Uit het implementatieoverzicht van het SaNS expertise centrum blijkt dat de Volg functionaliteit Diplomen is opgeleverd voor ingebruikname.
- Dec 2011 Het eindrapport Programma SIS-HvA beschrijft de lopende overdracht van SIS-Volg, de bereikte resultaten – systemen en procesondersteuning, evenals (nog) niet gerealiseerde onderdelen en aanbevelingen en een voornemen voor de eindevaluatie.

## 2.5 De invoering van SIS bij de UvA

Hieronder volgt het feitenrelaas van de invoering van SIS bij de UvA. De focus ligt vooral op de implementatie van SIS/Volg 1. De belangrijkste spelers zijn:

- College van Bestuur (CvB)
- Stuurgroep SIS UvA
- Projectgroep SIS UvA
- Adviesgroep SIS UvA
- SaNS Expertise Centrum (EC)

Voor een toelichting op bovenstaande spelers verwijzen wij u naar het hoofdstuk over de governance. Hier wordt hun rol beschreven.

## SIS/Inschrijf

2006-2008 Over de periode voor 2006-2008 bij de UvA zijn er slechts enkele documenten beschikbaar gesteld.

De start van de invoering SIS bij UvA werd gekenmerkt door de “Atos-aanpak” die gestoeld was op Prince2 en “fit-gap analyse” (= vergelijken huidige processen met het systeem Campus Solutions). De projectleiding was in deze periode in handen van externen. Er was geringe betrokkenheid van de gebruikers, zoals de onderwijsadministraties. Veel betrokkenen omschreven deze periode van het project als veel gepraat, weinig voortgang en weinig resultaten. In deze periode werden meerdere malen projectleiders vervangen.

Alle geïnterviewden die in deze fase betrokken waren bij het project gaven aan dat zij vanaf moment één het gevoel hadden dat er geen weg meer terug was. Er was in 2006 SaNS-verband een contract voor aanschaf en invoering gesloten en dat moest nu worden uitgevoerd.

Vijf geïnterviewden omschreven ook dat in de organisatie aan het einde van deze periode meer en meer het gevoel ging leven dat SIS er uiteindelijk niet zou komen.

2009 Er wordt gewerkt aan de voorbereiding van de invoering van Inschrijf. De stuurgroep van de UvA wil wachten tot de interface met Studielink beschikbaar komt. Er zijn weinig documenten die weergeven hoe de implementatie van Inschrijf bij de UvA is gelopen.

Maart 2010 De documentatie over de invoering van SIS begint bij besluitvorming over livegang van SIS Inschrijf. Uit de stuurgroepverslagen blijkt dat de stuurgroep SIS-UvA heeft besloten tot een voorwaardelijke GO voor de livegang van Inschrijf bij de UvA per 16 april 2010. In de volgende stuurgroep werd een definitief GO gegeven.

Sept 2010 In de stuurgroepvergadering van 14 september 2010 is besloten dat de projecten Inschrijf en SAP/SA per 31 augustus 2010 worden afgesloten en dat de projectresultaten zouden worden opgeleverd aan het Administratief Centrum (AC). Ondanks het feit dat beide projectresultaten nog mankementen vertonen, en dat er sprake was van kinderziektes en ongemakkelijkheden werden de twee projectorganisaties met terugwerkende kracht gedéchargeerd: 1 september 2010.

Jan 2011 Het CvB heeft ervoor gekozen om na oplevering van Inschrijf niet weer een Stuurgroep Inschrijf te benoemen, maar een Adviesgroep. De regie en aansturing gaat het CvB zelf doen.

## SIS/Volg

Dec 2009 Uit het Hoofdlijnen rapport SIS-UvA Volg blijkt dat de randvoorwaarden (huisvesting, resourcing externe experts, prioriteit management, etc.) voor het Volg project onvoldoende waren ingevuld.

- Jan 2010    Uit de focusfase (=eerste fase Volg 1) is gebleken dat Volg niet in één keer is te implementeren. In het Project Initiatie Document (PID) Volg 1.2 (d.d. 2 feb 2010) is de scope van Volg 1 en Volg 2 vastgesteld.
- Er zijn een aantal wijzigingen in de scope doorgevoerd: in Volg 1 werden niet alle stagesystemen uitgefaseerd en ook de Pontifex Studentenmonitor (applicatie) werd niet opgeheven .
- Feb 2010    In het aangepaste PID Volg is een aanscherping gemaakt van de planning en aanpassingen in de projectorganisatie
- Feb 2010    Het SIS-UvA Volg autorisatieplan beschreef de inrichting van de autorisatie in Campus Solutions Volg. Het was een aanvulling op het autorisatieplan van SIS-UvA Inschrijf. Het document was gebaseerd op het autorisatiemodel 3.0, zoals dit was gedocumenteerd door het EC.
- Feb 2010    Over de meeste harmonisatiethema's heeft besluitvorming plaatsgevonden. Op dit moment resteerde nog besluitvorming over 2 harmonisatiethema's ( taallijst en autorisaties).
- Maart 2010    In het hoofdlijnenrapport Volg wordt de markerings van "de nieuwe start van het project" op 15 maart 2010 beschreven. Er was een kickoff bijeenkomst georganiseerd waarbij circa 120 collega's van faculteiten en diensten zijn geweest. Bij deze bijeenkomst is de betekenis van het systeem voor de UvA en de werkzaamheden van 2010 toegelicht.
- Maart 2010    De meeste faculteiten hebben een eerste versie van het lokale PID opgeleverd. Daarin wordt de implementatie in hun faculteit beschreven. De PID's zijn nog niet geheel compleet.
- April 2010    In het memo SIS-UvA planning worden de gevolgen van de aangepaste planning weergegeven. De grootste verschillen in de planning waren:
- een fasering in 2 jaar (volg 1 en 2),
  - een verschuiving van deelproducten naar 2010,
  - een clustering van werkgroepen
  - conversie en inrichting van opleidingen vanaf de BaMa.
- De aangepaste PID van SIS-UvA/volg inclusief de nieuwe fasering werd 13-4-2010 goedgekeurd door de stuurgroep.
- Juni 2010    De stuurgroep is van mening dat het EC onvoldoende blijk geeft van stabiliteit. Planningen worden vaak niet gehaald en afspraken niet nagekomen.
- Juni 2010    De projectleider SIS-UvA/Volg heeft toegelicht dat de planning van Volg na de gesprekken met de faculteiten is aangepast. Dat betekende dat de conversie in één keer in april 2011 moest gaan

plaats vinden en dat het systeem voor begin 2011 ingericht moest zijn. De ervaring in Tilburg leerde dat dit een betere aanpak was. De Stuurgroep ging akkoord met een conversie in één keer. De projectleider heeft het PID aangepast.

- Juni 2010 In de Adviesgroep wordt vastgesteld dat de planning een punt van zorg is en dat het een terugkerend onderwerp wordt op de agenda.
- Juni 2010 In het faseplan SIS-UvA/Volg werd het deelproject proeffabriek vanwege de benodigde inspanningen om het hoofdproject te realiseren en het tekort aan omgevingen geannuleerd.
- Juni 2010 In het faseplan SIS-UvA/Volg werd gesteld dat gezien de testinspanningen een live-gang eind april 2011 waarschijnlijker was dan begin april 2011.
- Juni 2010 In het faseplan SIS-UvA/Volg werd gesteld dat de deadline voor harmonisatie september 2010 is.
- juli 2010 De stuurgroep onderschrijft het advies van de Adviesgroep tot de noodzaak van het ter beschikking komen van een detailplanning en een resourcingoverzicht (= benodigde en verdeling van capaciteit).
- Juli 2010 De Adviesgroep constateert dat zich te veel problemen voordoen in de nazorg van de livegang van Inschrijf en SAP/SA en adviseert de Stuurgroep op grond van die constatering om bij het CvB te bepleiten dat het SaNS-EC de beschikking krijgt over aanvullend budget.
- Sept 2010 In het hoofdlijnen rapport SIS-UvA/Volg werd geconstateerd dat de grootste bottleneck de moeizame samenwerking met het EC blijft. In september 2010 was het probleem dat het EC het omgevingenplan van de UvA (met 2 ontwikkelstraten) niet heeft geaccepteerd. Daarmee heeft Volg 1 onvoldoende omgevingen. Hierdoor is het niet mogelijk de planning voor de conversie en de daaropvolgende vakkenconversie vanaf 1 oktober 2010 te halen.
- Sept 2010 Voor 3 van de 11 harmonisatiepunten geldt dat de voorbereiding van de besluitvorming nog niet is afgerond. Het gaat hier om autorisaties, sessies en subplannen.
- Sept 2010 In de stuurgroep wordt besproken dat de samenwerking met het SaNS-EC nog altijd het belangrijkste knelpunt is. Het EC komt haar afspraken keer op keer niet na. Hoewel de omgevingen-kwestie inmiddels is opgelost, blijven de overleggen met het SaNS-EC stroef verlopen.
- Sept 2010 Er werd vanaf april 2010 gewerkt met een Just-In-Time planning. Deze aanpassing is noodzakelijk zodat de kwaliteit van de livegang niet wordt belemmerd door een mogelijk te late oplevering van release 2.2 door het EC.

Het JIT scenario houdt in dat CS Volg op:

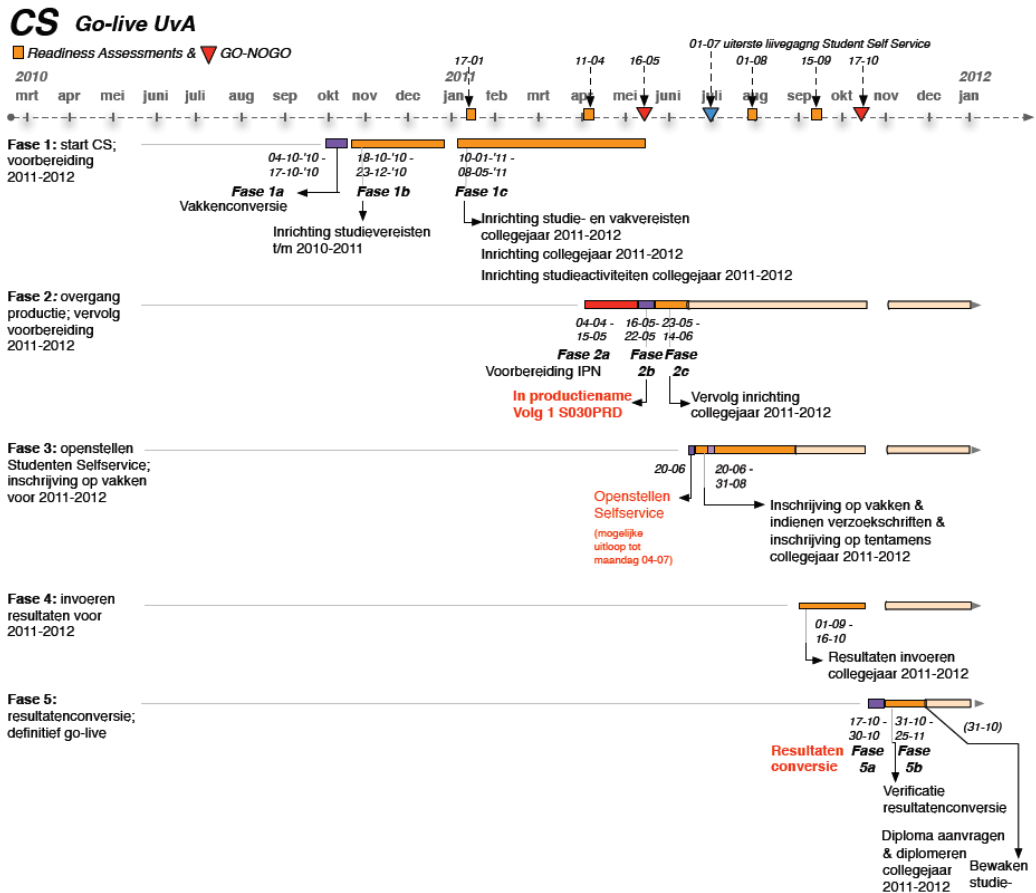
- 18-10-2010 in gebruik wordt genomen voor inrichting van historische vakken en inrichting van het collegejaar 2011-2012
- 23 mei 2011 in productie wordt genomen voor onderwijsadministraties.

De livegang volgt de activiteiten die van belang zijn voor de uitvoering van de administratie in dat collegejaar en voor een succesvolle afsluiting van het oude collegejaar (2010-2011) in ISIS.

Nadeel van de nieuwe gefaseerde livegang was dat er een zekere periode in twee systemen gewerkt moet worden. Verder is er in SIS-UvA/Volg een maand vertraging opgelopen ten opzichte van de eerder afgegeven planning. Het was nog niet duidelijk of dit gevolgen heeft voor de planning en uitvoering van Volg 2.

Okt 2010 Het Go-Live plan SIS-UvA had tot doel op hoofdlijnen informatie te verschaffen die nodig was voor de in productie name van SIS Volg vanaf 1 mei 2010, conform het PID SIS-UvA Volg 1.2. Dit document beschrijft de Go-live activiteiten, die voor de voorbereiding en uitvoering achtereenvolgens moeten worden uitgevoerd. De Go-live voorbereiding start vanaf 1 oktober 2010 met de vakkenconversie. De uitvoering start op 16 mei 2011 met het in productie nemen van de Volg inrichting.

Okt 2010 In het Go-Live plan stonden de mijlpalen (exclusief interface- en testmijlpalen)



Figuur 3 - Planning Go-Live SIS/volg 1 bij de UvA (bron: Go Live Plan UvA)

Okt 2010 Aangezien de implementatie van Volg een zaak was van de gehele UvA was het essentieel dat de lokale implementaties bij de faculteiten, het Amsterdam University College (AUC) en het Administratief Centrum (AC) gelijke tred hielden, van voldoende kwaliteit en op tijd klaar waren. Om die reden kende het project op vier momenten een readiness assesment vanuit het projectbureau:

RA 1 17-01-2011 • voortgang van de inrichting van CS op historische programma's

RA 2 11-04-2011 • voortgang van de inrichting van CS op historische programma's

RA 3 01-08-2011 • implementatie procesvoering voor invoering resultaten in CS

## RA 4 15-09-2011 • voortgang van de inrichting van CS voor de resultatenconversie

- Okt 2010 In het tijdelijke serviceplan Volg 1 werd het inrichten van het functioneel beheer beschreven (de verdeling van de beheeractiviteiten tussen het project, de centrale en lokale beheerders) en het een serviceplan (ondersteuning) voor eindgebruikers van SIS vanaf fase 1b van het Go-live plan.
- Nov 2010 In het hoofdlijnen rapport werd geschreven dat het grootste bottleneck de schuivende planning van het EC was, waardoor veel tijd verloren ging aan het wijzigen van planningen en de livegang op 15 juni 2011 onzeker werd.
- Nov 2010 Het CvB heeft de harmonisatiethema's goedgekeurd. Bij controle van de stukken werd een aantal fouten ontdekt. Deze zijn samengevat in een errata bestand. De errata met bijlage werden voor accordering voorgelegd aan de stuurgroep op 9 november 2011, waarna zij bij goedkeuring door de stuurgroep werden doorgestuurd naar het CvB.
- Nov 2010 Er stonden nog twee harmonisatiethema's open: taallijst en autorisaties. Voor beide thema's was een basisplanning gemaakt: afronding van het thema taallijst in november 2010, autorisaties in december 2011. Ten aanzien van het thema autorisatie gold dat het SIS-UvA project afhankelijk was van een tijdige oplevering van autorisaties door het EC. Oplevering per 1 november werd onzeker.
- Nov 2010 De planning in het PID is weer aangepast. Uiteindelijk zijn er 26 versies verschenen (de laatste op 15 maart 2011)
- Nov 2010 De Adviesgroep besloot om het go live-plan en de nieuwe JIT-planning te voorzien van een positief advies, met vaststelling andermaal van het feit dat de kwaliteit van de dienstverlening van het SaNS-EC van cruciaal belang was.
- Nov 2010 Stuurgroep SIS-UvA besloot in principe akkoord te gaan met de JIT-planning, het op grond van die JIT-planning aangepaste PID en de financiële consequentie van de JIT-planning, mits de realisering van Volg 1 en Volg 2 zal geschieden binnen het thans al geldende budgettaire kader. De stuurgroep beseftte dat dit besluit gevolgen kon hebben voor de scope van Volg 2, omdat de JIT planning een extra investering vroeg.
- Dec 2010 De uitgangspunten voor het projectleiderschap voor Volg 2 werden vastgesteld door de stuurgroep.
- Dec 2010 Als onderdeel van het Go-live plan had het project SIS-UvA in november een risico-inventarisatie uit laten voeren in verschillende gremia door verschillende stakeholders: Het projectbureau heeft de aangedragen risico's uitgewerkt en voorzien van beheersmaatregelen.
- Dec 2010 In de stuurgroep werd besproken dat de huidige projectleider SIS-UvA/Volg 1 het in zijn rol van

projectleider Volg1 gecombineerd met andere zaken die hij voor de UvA deed, zoals een bijdrage leveren aan het UvA/Informatiseringsplan, te druk had. Daarom is er versterking gevonden in een tweede projectleider.

- Dec 2010 In de stuurgroep werd besproken dat de dienstverlening van het SaNS-EC een bottle-neck was, met name t.a.v. de implementatie van autorisaties. Het wachten was op een template. Die was er, ondanks herhaalde beloften, nog steeds niet.
- Jan 2011 Adviesgroep SIS-UvA adviseerde de Stuurgroep in te stemmen met de autorisaties, onder voorwaarde dat de in het vooruitzicht gestelde gedragscode daadwerkelijk vorm kreeg. Voorwaarde voor dit positieve advies was tevens dat meerdere rollen werden ingericht dan in de SaNS-template waren voorzien.
- Jan 2011 In het faseplan SIS-UvA Q1-Q2 waren de belangrijkste testdeadlines beschreven
- o Februari uitvoer ketentest: start 1-2-11 deadline 28-2-11
  - o Maart uitvoer acceptatietest: start 1-3-11 deadline 31-3-11
  - o Release 2.2.1 & 2.2.2 testen: deadline 13-1
  - o Release 2.2.3 testen: deadline 17-1
  - o Release 2.2.4 testen: deadline 11-2
  - o Load testen: april 2011
  - o Regressietesten van opgebouwde productie PRD)omgeving: deadline 13-5-11
- Jan 2011 In de notitie functioneel beheer UvA en HvA werden de uitgangspunten voor functioneel beheer beschreven en werd een voorstel gedaan hoe binnen de HvA en UvA het FB op het gebied van bedrijfsvoering (Financiën, Personeel, Studenten, Logistiek en Facilitair) kon worden ingevuld. Het CvB werd gevraagd de uitgangspunten vast te stellen en opdrachten voor implementatie te geven
- Jan 2011 In het autorisatieplan SIS-UvA/Volg werden inrichtingsbesluiten (ten aanzien van rollen, accounts, rapportage) voorgelegd aan de stuurgroep. Verder werd er een gedragscode beschreven.
- Jan 2011 Uit het eerste readiness assessment kwam een positief algeheel beeld naar voren t.a.v. de voortgang van het project in de faculteiten. Hoewel het beeld per faculteit (enigszins) verschilde, verliep vooral de uitvoering van het project voorspoedig. Verbeterpunten waren de officiële planning en de inzet van resourcing, relaties met andere projecten binnen de faculteiten, de impact van het systeem op werkprocessen en organisatie en actualisering van documenten.
- Jan 2011 De kwestie van enerzijds de UvA Studiegids en anderzijds de CS Studiegids speelt al geruime tijd en komt niet verder. In het voorstel CS-UvA-studiegids werd door de drie betrokken partijen (IC, AC en SIS-UvA) geen eensgezindheid gevonden voor het eigenaarschap en de governance van

beide applicaties.

- Feb 2011 In het document harmonisatiethema taallijst staat dat in het SIS niet mogelijk bleek om bepaalde teksten op SIS-schermen te wijzigen. Vanwege het belang van uniform taalgebruik door de stuurgroep het gebruik van een taallijst binnen alle systemen en uitingen van de UvA verplicht gesteld.
- Feb 2011 Uit het hoofdlijnen rapport blijkt dat in het nieuwe jaar er voor 24 uur per week een nieuwe projectleider was aangetrokken voor aansturing van de werkgroepen Interfaces, Conversie, Rapportages en Testen. Tevens droeg hij in het project verantwoordelijkheid over het dossier 'Beheer'. De huidige projectleider bleef voor 24 uur per week verantwoordelijk voor de overige werkgroepen (Lokale implementatie, Inrichting, Communicatie en Opleiding).
- Feb 2011 In het hoofdlijnen rapport staat dat met ingang van begin februari het project een belangrijke fase was ingegaan met de start van de ketentest. In deze test werden alle reeds ingerichte processen inclusief de aanverwante systemen (Studielink, ISIS) in haar volledige keten op een gestructureerde wijze getest.
- Feb 2011 In het hoofdlijnen rapport werd opnieuw gesteld dat het project op schema lag; het faseplan Q1-Q2 2011 was opgeleverd en een Readiness Assessment was uitgevoerd onder de faculteiten. De JIT planning sloot nog steeds goed aan bij de zich wijzigende releaseplanning van het EC.
- Feb 2011 In het hoofdlijnen rapport werd ook door het projectenbureau geconstateerd dat bij de faculteiten de uitvoering van het project op orde was, maar de planning en koppeling van de resources aan deze planning bij een aantal faculteiten verbeterd moest worden.
- Feb 2011 Stuurgroep SIS-UvA besloot dat autorisaties in SIS moesten worden ingericht conform het voorliggende autorisatieplannen en de taallijst in huidige vorm te accepteren. Beide werden als advies voorgelegd aan het CvB.
- Feb 2011 Stuurgroep SIS-UvA besluit de geformuleerde acceptatiecriteria vast te stellen voor de Go-Live van SIS/UvA Volg 1.
- Maart 2011 Vanuit het SIS-UvA Volg 1 project wordt al sinds november 2010 service verleend aan de medewerkers die de inrichting van de studievereisten in SIS Volg verzorgen. Hiervoor is een tijdelijk serviceplan opgesteld. In dit tijdelijke serviceplan is de werking van de servicedesk voor medewerkers en een globaal incidentmanagementproces beschreven. Dit tijdelijke serviceplan is aangevuld, aangescherpt en heeft tot dit serviceplan geleid.
- Maart 2011 In het document haalbaarheidsstudie Student Self Service (3S) werd de haalbaarheid van een alternatieve Student Selfservice binnen MijnUvA behandeld. De studie is uitgevoerd in opdracht van het programmabureau SIS-UvA. Deze haalbaarheidsstudie is onder andere gestart vanwege

signalen en klachten uit Leiden, waardoor er zorgen over de gebruikersvriendelijkheid waren.

April 2011 Op 12 april was een spoedbijeenkomst georganiseerd. Na een presentatie over de Studenten Self Service is daar besloten om het doorontwikkelen van het prototype stop te zetten en alle energie in de komende weken te steken in twee zaken:

1. het verbeteren van de inrichting van SIS ten behoeve van een betere 3S.
2. het opmaken van zo goed mogelijk instructiemateriaal dat de studenten gaan gebruiken.

Resultaat van deze inspanningen moest gereed zijn voor de Go/No Go beslissing op 16 mei.

April 2011 In het hoofdlijnen rapport staat dat te stellen is dat het project in algemene zin op schema ligt maar enkele risico's bevat die de volle aandacht van het projectmanagement behoeven;

- Acceptabele werking Student Self Service
- Tijdige, volledige en goed documenteerde inrichting van SIS
- Volledige en correcte facultaire inrichting
- Tijdige oplevering interfaces

April 2011 In het hoofdlijnen rapport staat dat het projectbureau het tweede readiness assessment heeft uitgevoerd. Belangrijkste resultaten: alle faculteiten hadden de inrichting van SIS niet tijdig ter hand hebben genomen. Hoewel het gebrek aan capaciteit al in vroeg stadium door de faculteit is aangegeven als een knelpunt, is de achterstand in inrichting niet eerder in de afgegeven planning en voortgangsgesprekken naar voren gekomen. Een tijdige inrichting is echter randvoorwaardelijk voor livegang.

April 2011 De stuurgroep heeft besloten om als gevolg van de toenemende druk op de livegang van SIS de bezetting van enkele werkgroepen op te hogen.

April 2011 Uit het document dashboard acceptatiecriteria blijkt dat de volgende criteria voor een livegang op rood staan:

- De inrichting van de autorisaties is volledig en conform het autorisatieplan.
- De historie is in CS volledig ingericht conform inrichtingskeuzes van de faculteiten.
- Faculteiten hebben de inrichting in zowel CS als ISIS voldoende gereed voor het collegejaar 2011-2012 (voorbereiding inschrijving op onderwijs). Voldoende is: 80% van inrichting collegejaar 2011-2012 op 16 mei 2011 voor alle faculteiten

April 2011 Op verzoek van de Stuurgroep SIS-UvA werd de focusfase (= eerste fase) van project Volg 2 gestart. De focusfase moest leiden tot de volgende resultaten: PID Volg 2 en voorgestelde scope

Volg 2.

Mei 2011 Er stond één onderwerp op de agenda van de stuurgroep van 16 mei 2011: het besluit om wel of niet live te gaan met SIS-UvA/volg per 23 dan wel 26 mei a.s. Dit werd bepaald aan de hand van de volgende criteria (autorisaties, gebruikersvriendelijkheid en systeempowerformance).

Stuurgroep SIS-UvA constateerde dat de producten die het project SIS-UvA Volg had opgeleverd, voldoen aan de vooraf opgestelde acceptatiecriteria voor livegang van Volg 1, met uitzondering van de performance. Op grond van die constatering besloot Stuurgroep SIS-UvA een positief advies te geven aan het College van Bestuur over de invoering van het studentinformatiesysteem SIS voor medewerkers (onderwijsbalies) conform de bestaande planning per 23 mei a.s.

Aan de openstelling van de Student Self Service vanaf 20 juni 2011 werd een voorwaarde verbonden, namelijk dat de performance van het nieuwe SIS Volg verbeterd moest worden. Op 19 mei besloot het College van Bestuur een definitief besluit te nemen. Het project kreeg de opdracht gekregen conform het draaiboek door te gaan.

Mei 2011 In de stuurgroep van 31 mei 2011 wordt besloten door te gaan met de Go-Live binnen de gestelde voorwaarden en afhankelijk van de resultaten van de tests: een voorwaardelijk go om Studenten Selfservice vanaf 20 juni 2011 open te stellen. Op 14 juni 2011 volgt een definitief go of no go. Het advies van de Stuurgroep wordt mondeling ter kennisgeving aan het CvB voorgelegd.

Juni 2011 In de Adviesgroepvergadering van 9 juni 2011 werden ernstige twijfels geuit over de live-gang. Een meerderheid pleitte voor uitstel van een half jaar.

Juni 2011 Er zijn geen document beschikbaar gesteld waarin de reactie van de stuurgroep op het voorstel tot uitstel van de adviesgroep in beschreven staat. Uit gesprekken blijkt dat de stuurgroep het advies naast zich neer heeft gelegd en besloten heeft om toch live te gaan.

Juni 2011 Er zijn ook geen documenten beschikbaar gesteld waaruit blijkt hoe de livegang is verlopen.

Aug 2011 In het hoofdlijnen rapport werd opnieuw vastgesteld dat het project op schema lag voor geplande livegangen in Q3-Q4; het faseplan Q3-Q4 2011 is opgeleverd en een 2e Readiness Assessment is uitgevoerd onder de faculteiten; aangezien de werkzaamheden in de zomerperiode conform planning is verlopen, is met de faculteiten afgestemd dat Readiness Assessment 3 is komen te vervallen; begin september vindt Readiness Assessment 4 plaats (voortaan RA3). De planning sluit nog steeds goed aan bij de releaseplanning van het EC.

Aug 2011 De stuurgroep SIS-UvA neemt besluiten over voortgang SIS-UvA/Volg 2: instemming met vervolg focusfase, benoeming programmamanager, projectleider, projectscope en planning.

Aug 2011 In het hoofdlijnen rapport werd vastgesteld dat het project op schema ligt voor geplande

livegangen in Q3-Q4; de 3e Readiness Assessment (voorheen de 4-de genoemd) werd uitgevoerd onder de faculteiten. De voortgang bij de faculteiten is op schema; er zijn nog wel veel werkzaamheden uit te voeren voor een succesvolle ingebruikname van diplomeren en bindend studieadvies (BSA). Op dit moment voorziet het projectmanagement geen onoverkomelijke zaken die de livegang mogelijk bedreigen.

Aug 2011 Er werd een overdrachtsdocument opgesteld om inzichtelijk te maken welke producten vanuit de werkgroep Conversie na afloop van het conversietraject in het project SIS-UvA Volg 1, op uiterlijk 15 december 2011 zullen worden overgedragen aan de facultaire en centrale beheerorganisatie van SIS. Het overdrachtsdocument 1.0 is op 23 augustus 2011 ter besluitvorming in de Stuurgroep behandeld.

Dec 2011 In het overdrachtsdocument wordt inzichtelijk gemaakt welke producten vanuit de werkgroep Opleiding, Processen en Communicatie in het project SIS-UvA Volg 1 op uiterlijk 15 december 2011 zullen worden overgedragen aan de beheerorganisatie van SIS.

Maart 2012 Het project Volg 2 wordt uitgesteld om voorrang te geven aan de problemen waar de faculteiten tegenaan lopen met de functionaliteit van SIS.

Dit uitstel heeft geleid tot het opstellen van een nieuwe adviesgroep (GALOP, Gezamenlijke Administratieve en Logistieke Onderwijsprocessen). Deze adviesgroep heeft enkele taskforces in het leven geroepen om zo snel mogelijk de meest urgente problemen op te pakken.

Mei 2012 Vanuit de adviesgroep GALOP wordt voorgesteld om een 'Vliegende Brigade' in te stellen. Dit is een groep inhoudelijke experts die langs gaan bij alle faculteiten om de problemen met SIS te inventariseren. Hierbij zal de focus liggen op oplossingen die op korte termijn realiseerbaar zijn, waarbij ook geïnventariseerd wordt voor welke problemen er op lange termijn oplossingen gerealiseerd moeten. Bij het ontwikkelen van mogelijke oplossingen zal gekeken worden naar de aansluiting op de lokale procedures.

## 3. De betrokkenheid en ervaringen van gebruikers

*In dit hoofdstuk geven we weer op welke wijze gebruikersgroepen betrokken waren bij de voorbereidingen van de invoering van SIS, zoals bij het bepalen van de aanpassingen aan en inrichting van SIS en bij het testen. Ook gaan we in op de wijze waarop gebruikers via voorlichting en opleiding voorbereid waren op de daadwerkelijke ingebruikname van SIS. Tot slot gaan we in op de ervaringen van gebruikers in de 'go-live periode' en daarna.*

### 3.1 Over de filosofie ten aanzien van het betrekken van gebruikers

In het SaNS PID versie 0.5 is weinig aandacht gegeven aan de inbreng van gebruikers bij de ontwikkeling van de templates en de implementatie in de instellingen.

Inbreng van de onderwijsadministraties was voorzien bij Inschrijf (deelname workshops) en Volg. Inbreng van studiebegeleiders was voorzien bij het conceptueel ontwerp Volg (voornamelijk voor deelname in workshops) en bij de implementatie van Volg (testen en opleiden van eindgebruikers). Alleen bij de acceptatie van Volg was inbreng van studenten en docenten voorzien.

Oracle/Atos raamde de inzet van het kernteam en de verschillende gebruikersgroepen. Hieronder de ramingen in dagen voor de bijdrage aan de ontwikkeling voor de templates voor één 'gemiddelde instelling'.

<b>Inschrijf template</b>	<b>Kern-team</b>	<b>Administraties</b>	<b>Studiebegeleiders</b>	<b>Do&amp;studenten</b>	<b>Overige</b>	<b>Totalen</b>
Opstarten	23	2	2		2	29
Conceptueel ontwerp	114	55	0		4	173
Detailontwerp	49	13	0		17	79
Bouw en test	78	10	0		91	179
Uitrol	7	0	0		8	15
	271	80	2	0	122	475
<b>Volg template</b>	<b>Kern-team</b>	<b>Administraties</b>	<b>Studiebegeleiders</b>	<b>Do&amp;studenten</b>	<b>Overige</b>	<b>Totalen</b>
Conceptueel ontwerp	95	51	68		10	224
Detailontwerp	60	15	0		23	98
Bouw en test	106	9	4		24	143
Uitrol	4	0	0		4	8
	265	75	72	0		473

En voor de bijdragen (in dagen) aan de implementatie voor een gemiddelde instelling:

<b>Inschrijf implementatie</b>	<b>Kern-team</b>	<b>Administraties</b>	<b>Studiebegeleiders</b>	<b>Do&amp;studenten</b>	<b>Overige</b>	<b>Totalen</b>
Conceptueel ontwerp	35	0	0	0	2	37
Detailontwerp	79	13	0	0	34	126
Bouw en test	77	27	0	0	90	194
Uitrol	82	90	0	0	17	189
	273	130	0	0	143	546
<b>Volg implementatie</b>	<b>Kern-team</b>	<b>Administraties</b>	<b>Studiebegeleiders</b>	<b>Do&amp;studenten</b>	<b>Overige</b>	<b>Totalen</b>
Opstarten	7	0	0	0	2	9
Conceptueel ontwerp	25	5	5	0	2	37
Detailontwerp	89	22	18	0	46	175
Bouw en test	86	35	14	10	88	233
Uitrol	114	225	38	0	17	394
	321	287	75	10	155	848

Administraties leveren een relatief grote inbreng van in totaal 1130 dagen, studiebegeleiders 149 dagen en docenten en studenten samen 10 dagen (voor het testen van Volg)! Dit alles per instelling.

In het Project Initiatie Document SIS-UvA Volg versie 1.2 van november 2011 is nauwelijks enige inbreng voorzien van medewerkers van administraties, studiebegeleiders en docenten. De werkgroepen worden vooral bemenst door functioneel beheerders van de UvA en externe specialisten. Wel is er één student opgenomen in het team 'Processen'.

Het HvA Projectvoorstel + PID Nieuw SIS uit 2006 bevat geen gegevens over de inzet van gebruikersgroepen. Ook het HvA Programmaplan 2010-2012 van december 2009 gaat daar niet op in.

### 3.2 Gebruikerservaring in beeld

In de volgende paragrafen beschrijven we de ervaringen van de verschillende groepen gebruikers van SIS. Onder gebruikers verstaan wij de studenten, de docenten, de studiebegeleiders, de studentenadministraties en de functioneel beheerders van beide instellingen. Om de gebruikerservaringen te meten is er een korte internetvragenlijst opgesteld waar gebruikers hun mening konden geven en zich tevens konden opgeven voor een aantal verdiepende elektronische debatten. Net iets meer dan 500 gebruikers van SIS hebben één of meerdere vragen ingevuld. Uiteindelijk zijn er drie e-debatten gehouden. De resultaten hiervan aangevuld met de documenten vormen het uitgangspunt van de volgende paragrafen.

Uit het onderzoek blijkt dat het onderscheid tussen de ervaringen van verschillende gebruikersgroepen minder groot is dan vooraf gedacht. Daarom spreken we in de volgende paragrafen over 'de gebruiker' in het algemeen. Wanneer er een aanwijsbaar onderscheid is in de gebruikerservaring tussen de verschillende gebruikersgroepen wordt dit expliciet benoemd.

Omdat het in dit onderzoek gaat over het implementeren van een nieuw informatiesysteem hanteren we een eenvoudig model als uitgangspunt voor het ordenen van de gebruikerservaringen. Op hoofdlijnen bevat de invoering van een nieuw informatiesysteem de volgende stappen:

1. De keuze van het systeem;
2. De inrichting van het systeem;
3. De ingebruikname van het systeem;
4. De nazorg bij het systeem.

In elk van deze stappen kunnen gebruikersgroepen worden betrokken. Omdat de keuze van het systeem (stap 1) buiten de scope van dit onderzoek valt, behandelen we hier alleen de inrichting, ingebruikname en nazorg. Naast een algemene beschrijving volgen er ook enkele (geanonimiseerde) reacties van gebruikers. Hiervoor is met name geput uit de e-debatten, maar ook de (groeps)interviews zijn hierin betrokken.

### 3.3 Gebruikersbetrokkenheid en ervaring bij de inrichting van het systeem

Bijna alle gebruikers die we in dit kader gesproken hebben geven aan dat de betrokkenheid van gebruikers bij de inrichting van het systeem gering was. Een enkeling is wel op een bepaalde moment of manier betrokken. Deze gebruikers beschrijven de volgende onderdelen.

- Deelname in werkgroepen en gebruikersgroepen voor het ontwerp van de templates

Een enkeling geeft aan dat ze in een eerder stadium mee hebben gedaan aan een aan werkgroep of gebruikersgroep. In deze groepen konden gebruikers input geven op de inrichting van het systeem. Dit waren veelal een aantal specifieke gebruikers met ICT kennis en of kennis van het vorige systeem. Docenten en studenten zijn niet of nauwelijks betrokken bij deze bijeenkomsten. In het kader hieronder zijn enkele illustratieve uitspraken van gebruikers opgevoerd.

*Ik ben ongeveer 3 x 2 uur in werkgroep geweest met mensen van allerlei faculteiten om aan te geven wat het systeem zou moeten kunnen.*

*Ik heb één keer aan klankbordgroep deelgenomen*

*Er is geen aandacht geweest voor de echte gebruikers, hierdoor is er geen draagvlak gecreëerd.*

*Ik ben niet betrokken bij de inrichting van het systeem*

- Testen van de templates

Een aantal gebruikers stellen dat ze wel zijn betrokken bij het testen, maar dat dit in werkelijkheid niet veel voorstelde. De testomgevingen liepen vast, zaten vol met essentiële

fouten en er waren verschillende testomgeving die niet op elkaar leken. Medewerkers die meededen aan dergelijke testen hadden weinig vertrouwen dat het goed zou komen. In het kader hieronder zijn enkele illustratieve uitspraken van gebruikers opgevoerd.

*Ik was niet betrokken, maar kreeg wel wat mee van de personen die hier wel bij werden betrokken. Zij waren zeer gefrustreerd doordat ze al keuzes moesten maken terwijl er nog geen goed werkend systeem was.*

*Met onze feedback werd altijd netjes een testrapportje gemaakt, maar daar gebeurde vervolgens weinig mee.*

*Er is onvoldoende tijd genomen om SIS goed te testen.*

*Ik heb vaak deelgenomen aan test-sessies*

- Vullen van het nieuwe systeem

Om SIS in gebruik te nemen was het nodig om de ‘oude’ informatie over te zetten naar het nieuwe systeem, zoals cijfers van studenten en opleidingen en vakken. Bijna alle medewerkers van de studentenadministraties zijn betrokken bij het overzetten van deze gegevens naar SIS. Echter, dit ‘vullen’ gebeurde hoofdzakelijk via het aanmaken van Excel sheets of databases met data uit het oude systeem. Die werden door anderen ingelezen in SIS. De betrokken medewerkers deden daardoor nog geen ervaring op met het nieuwe systeem. In het kader hieronder zijn enkele illustratieve uitspraken van gebruikers opgevoerd.

*We zijn betrokken geweest bij het inrichten voor onze faculteit toen we de oude data overzetten naar SIS*

*Ik maakte pas kennis met SIS bij de implementatie*

### 3.4 Gebruikersbetrokkenheid en -ervaring bij de ingebruikname van het systeem

Na de inrichting van het systeem volgde de ingebruikname. Voor de ingebruikname hebben wij bij de gebruikers gevraagd naar de volgende onderdelen:

- Livegang

Veel gebruikers omschreven dat lokaal tot het laatste moment getwijfeld is of het systeem wel live zou gaan. Dit had te maken met het feit dat de collega's die deelnamen aan de acceptatietesten hierover vertelden op de faculteiten dat het systeem nog lang niet klaar was. Veel gebruikers gaven aan dat in hun ogen de livegang vooral een bestuurlijk besluit is geweest, waarbij niet is geluisterd naar de problemen die er volgens de gebruikers nog waren. Zij geven aan dat uit acceptatietesten bleek dat het systeem echt nog niet goed werkte, maar dit had geen

invloed op het uiteindelijke besluit om live te gaan. De meesten waren verrast door het besluit, Gebruikers omschreven de livegang wel als: “tijdens de verbouwing ging de winkel plotseling open”.

- Trainingen.

De gebruikers gaven aan dat door de negatieve terugkoppeling van collega's over de acceptatietesten binnen de faculteiten getwijfeld werd of men wel tijd moest besteden aan de trainingen voorafgaand aan de livegang. Binnen veel faculteiten werd er openlijk getwijfeld of het systeem er wel zou komen, maar in ieder geval niet op de geplande datum, omdat het systeem simpelweg nog niet goed genoeg was. Veel gebruikers gaven aan dat de opleidingen niet goed aansloten bij de dagelijkse werkzaamheden. Bovendien gaven veel gebruikers aan dat de trainingen vaak niet goed gingen, omdat er nog geen definitief werkend systeem was waarmee getraind kon worden (bepaalde schermen zouden later nog veranderen) en dat de trainers te weinig kennis hadden van de werkzaamheden van cursisten. De gebruikers vonden dat zij niet goed voorbereid waren op de komst en werking van het systeem.

- Communicatie

Veel gebruikers gaven aan dat de communicatie rond de ingebruikname niet helder was. Het gaat hier vooral over de communicatie rond de livegang.

- Ondersteuning bij problemen.

Alle gebruikers gaven aan dat het systeem op het moment van ingebruikname nog niet goed genoeg was om live te gaan. Ook gaven alle gebruikers aan dat het leek alsof het systeem nooit getest was, omdat zoveel zaken niet goed functioneerde. Het resultaat was enorm veel vragen en problemen voor de gebruikers bij de livegang. Dit resulteerde in enorme druk op functioneel beheer, die daardoor de hoeveelheid verzoeken niet aan kon. Veel gebruikers gaven aan dat functioneel beheer niet bereikbaar was. De gebruikers gaven aan dat gemeld werd dat zij hen niet meer mochten bellen. Verder was het volgens veel gebruikers opvallend dat ook functioneel beheer vaak niet begreep hoe het systeem werkte. Bij vragen en problemen hadden zij ook vaak het antwoord niet. In het kader hieronder zijn enkele illustratieve uitspraken van gebruikers opgevoerd. *Bij ingebruikname waren er nog veel open eindjes. Just in time, was het adagium, maar eigenlijk was het steeds net te laat.*

*Niemand begreep hoe het systeem echt werkte. De functioneel beheerders hadden feitelijk ook geen idee.*

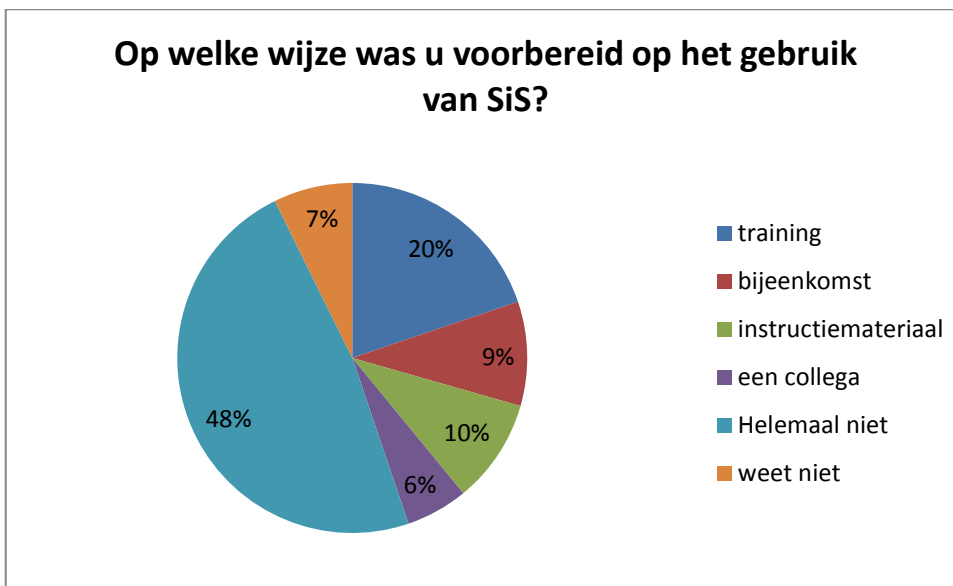
*Bij de training voorafgaand aan de ingebruikname was onze afdeling stomverbaasd, dat we met zo'n systeem moesten gaan werken. Het was gewoon niet klaar voor gebruik.*

*Je kan mij niet vertellen dat dit systeem getest is, want dan zitten er niet zoveel fouten in het systeem. Sterker nog, de livegang was eigenlijk volgens mij de eerste echte test. Het resultaat laat zich raden.*

*Het was niet de bedoeling dat centraal functioneel beheer gebeld werd met vragen. Dit was voor medewerkers erg vervelend omdat er lange tijd gewacht moest worden op antwoord via Topdesk terwijl de vragen vaak urgent waren.*

*De eerste ervaringen van studenten en docenten waren echt heel slecht. Dit zorgde voor heel veel gedoe bij de medewerkers van de administraties.*

Op de vraag op welke wijze gebruikers waren voorbereid op de invoering antwoorde bijna de helft van de ondervraagden (waarvan het overgrote deel student) dat ze op geen enkele wijze waren voorbereid op de invoering van SIS.



Figuur 4 – cirkeldiagram van de resultaten uit de internetvragenlijst T=384 (bron Berenschot)

### 3.5 Gebruikersbetrokkenheid en -ervaring bij de nazorg van het systeem

Na de ingebruikname volgde de nazorgperiode. Vooral over de beginfase zijn de gebruikers niet positief. Zij hadden in deze fase veel problemen en vragen, maar ondersteuning was heel gebrekkig of zelfs afwezig. Ze geven aan dat ze niet goed werden ondersteund. Dit had enerzijds met capaciteit en anderzijds met kennis te maken. Daardoor kon zeker in de beginfase vaak geen goed antwoord gegeven worden op problemen en vragen. Dit werd na verloop van tijd wel beter. Het

instellen van lokaal functioneel beheer en het beter functioneren van centraal functioneel beheer heeft hier een belangrijke bijdrage aan geleverd. De gebruikers geven aan dat zij wel twijfels hebben bij de hoeveel geld die het beheer van het systeem extra kost ten opzichte van het vorige systeem. In het kader hieronder zijn enkele illustratieve uitspraken van gebruikers opgevoerd.

*Centraal functioneel beheer is nu daadwerkelijk telefonisch bereikbaar en antwoorden worden vaak binnen 1 à 2 dagen teruggekoppeld.*

*We hebben geworsteld, geruzied en uiteindelijk geknutseld. Nu zitten we in de volgende fase: betere inrichting, meer kennis vergaren en uitwisselen van ideeën met andere faculteiten.*

*Ik vraag mij af hoeveel fte SIS extra kost dan ISIS om het te beheren. Volgens mij kost het echt veel meer geld om dit systeem in de lucht te houden. Een voorbeeld: lokaal functioneel beheer zou tijdelijk zijn, maar dat is nu blijvend.*

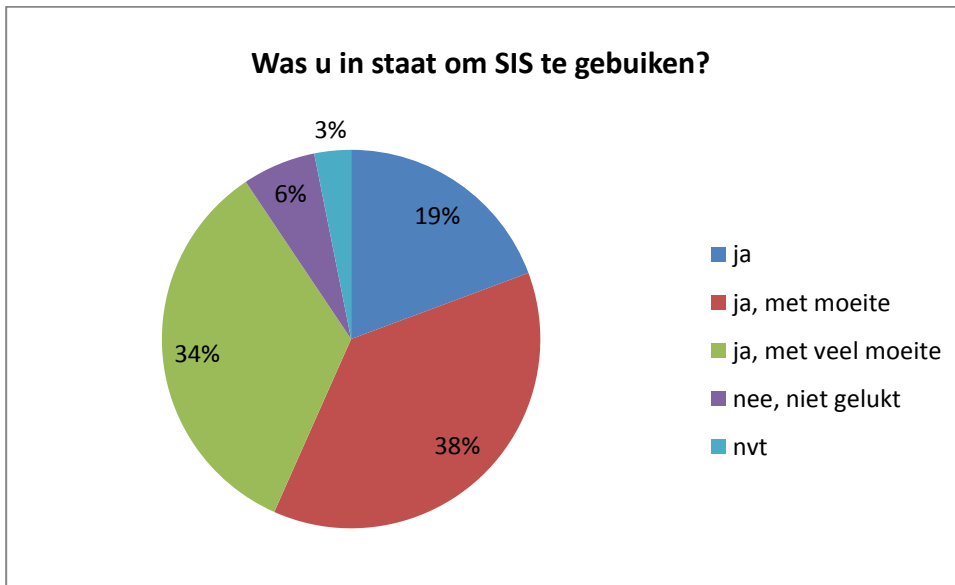
*Er moest uiteindelijk extra personeel komen om gebruikers te begeleiden, want veel werkte niet zoals het zou moeten. Vervolgens is het wiel op alle niveaus zelf uitgevonden: universiteiten, faculteiten, opleidingen, afdelingen, personen.*

*Ik was erg blij met de hulp van de lokaal functioneel beheerders.*

*Het grote probleem van SIS is niet opgelost. We hebben om de fouten heen leren te werken, maar dat is het dan ook.*

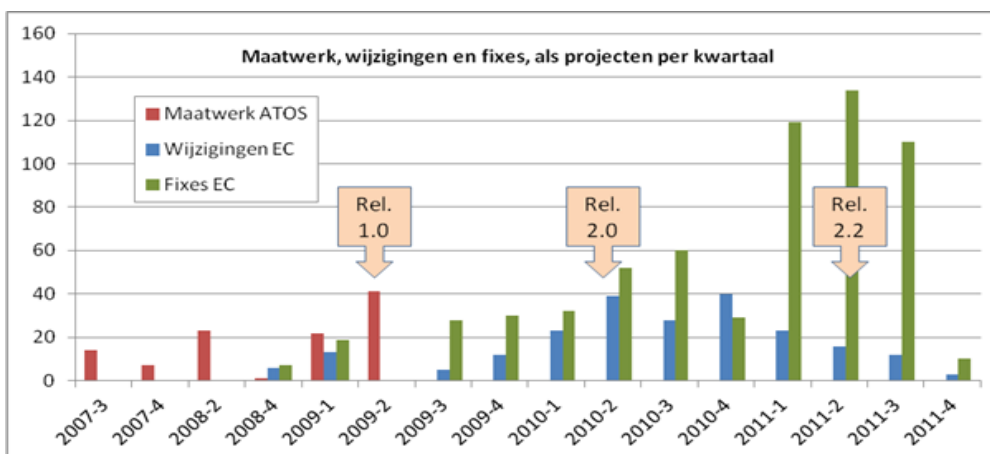
### **3.6 Aantallen (fout)meldingen en fixes**

Bij de ingebruikname van SIS ontstond er veel klachten met betrekking tot de werking van het systeem. Hoeveel meldingen er in 2011 zijn geweest is niet met zekerheid vast te stellen. Uit de interviews blijkt dat in de eerste weken na de livegang van SIS-Volg functioneel beheer en de helpdesk niet of moeilijk bereikbaar was. Vragen diende zoveel mogelijk via de e-mail gesteld te worden en de geïnterviewden geven aan dat reactie lang op zich liet wachten. Uit de internet-vragenlijst blijkt dat het merendeel van de gebruikers bij hun eerste contact met SIS-Volg moeite hadden om het systeem adequaat te gebruiken.



Figuur 5 – cirkeldiagram van de resultaten uit de internetvragenlijst T=383 (bron Berenschot)

Dat er direct na de livegang nog veel problemen waren blijkt ook uit de cijfers van het Expertise Centrum (EC). Het aantal fixes (op verzoek van de instelling herstel van fouten in de software) is in 2011 erg hoog. Zowel kort voor de livegang, maar ook direct na de livegang zijn er een recordaantal fixes uitgevoerd door het EC.



Figuur 6 - Overzicht van opgeleverde wijzigingen en fixes per kwartaal (bron Voortgangsrapportage SaNS-EC)

In 2012 zijn er bij het centraal functioneel beheer van het Administratief Centrum 2757 meldingen van problemen met SIS binnengekomen van gebruikers van de HvA. Voor de UvA waren dat 1568 meldingen in 2012. De meldingen betreffen operationele verzoeken: vragen om hulp omdat SIS niet doet wat de gebruiker verwacht of de gebruiker niet weet hoe iets ingericht moet worden of niet weet waar en hoe je iets moet uitvoeren. Dat er bij de HvA meer meldingen zijn heeft met name te maken met het feit dat daar ook docenten gebruik maken van SIS. Functioneel beheer geeft aan dat er veel meldingen zijn binnengekomen van docenten van de HvA. Bovendien is het totale aantal gebruikers van SIS bij de UvA kleiner dan de bij de HvA. Studenten maken geen gebruik van het centraal functioneel beheer.

In een reactie geeft functioneel beheer tevens aan dat de behandelingstijd in 2012 per melding veel groter was. Er waren meldingen waar 2 of 3 mensen dagen werk aan hadden om het uit te zoeken wat er mis was en hoe dit kon worden opgelost. Daardoor bleven meldingen soms lang openstaan voor ze werden opgelost. Dat nam tegen het einde van 2012 af en in 2013 worden nagenoeg alle meldingen dezelfde dag of week opgelost. De capaciteit voor de ondersteuning van gebruikers bij SIS is op vele plekken uitgebreid. Zo is bijvoorbeeld voor de UvA het functioneel beheer team per 1 januari 2012 uitgebreid met 6 fte<sup>1</sup>. Bij de HvA is het functioneel beheer team in dezelfde periode uitgebreid met 4 FTE. Verder heeft het team UvA/HvA functioneel beheer van 1 januari tot en met augustus afnemende ondersteuning gehad van externe consultants voor in totaal 1 FTE. Vanaf 1 september 2012 wordt er gewerkt zonder externe ondersteuning.

---

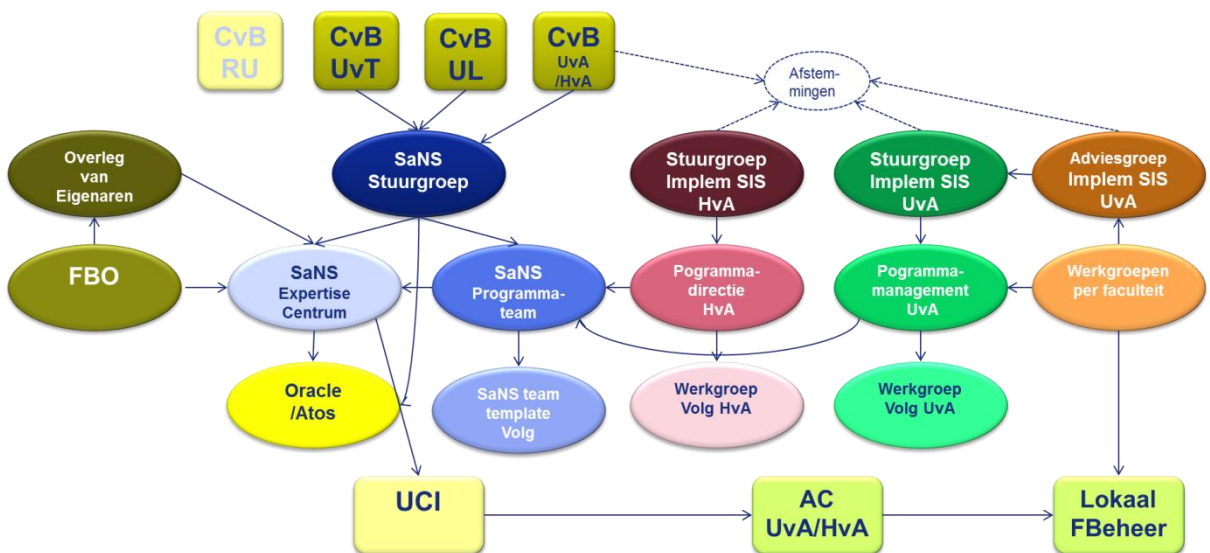
<sup>1</sup> 3FTE waren al werkzaam bij het AC en hebben de hele periode meegewerkt in het project. 3 FTE zijn extra aangenomen.

## 4. De governance van de invoering van SIS

Tot slot gaan we in dit hoofdstuk in op de sturing (governance) van de invoering van SIS Volg, zowel de sturing richting SaNS en de leveranciers, als de sturing op van de twee projecten voor invoering van SIS bij HvA en UvA. Daarbij gaan we ook in op de sturing op het gebied van de functionaliteit van de software en op de sturing op de overgang van de projectsituatie naar de reguliere beheerorganisaties.

### 4.1 De governancestructuur tijdens de implementatie van SIS Volg

Voor de besturing van de implementatie van SIS Volg aan de UvA en HvA was er een governancestructuur opgezet met als belangrijkste organen de **SaNS-Stuurgroep**, waarin vertegenwoordigers van de CvB's van de 4 samenwerkende instellingen de productie van de 'template Volg' en de oprichting van het SaNS Expertisecentrum aanstuurden, **en twee stuurgroepen**, één voor de implementatie van SIS bij de UvA en één voor de implementatie van SIS bij de HvA. De onderstaande figuur geeft de belangrijkste bij de implementatie betrokken organen en organisaties weer.

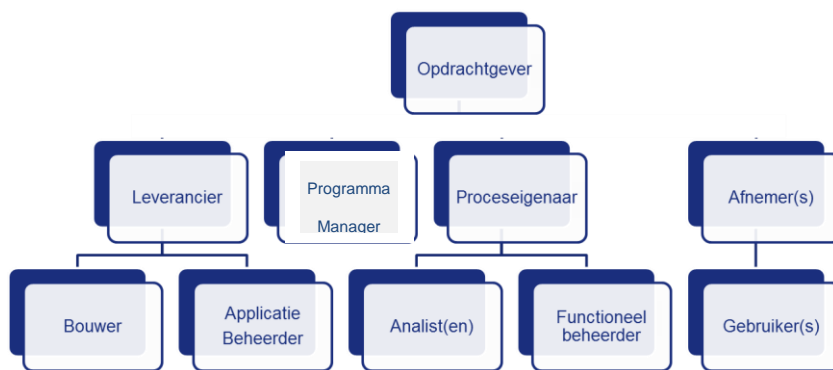


Figuur 7: Overzicht van de actoren bij de implementatie SIS (bron Berenschot)

Er is geen samenhangende beschrijving aangetroffen van de verdeling van taken en verantwoordelijkheden over de verschillende actoren uit bovenstaande figuur. Uit de projectdocumentatie zijn hierover wel een aantal zaken te destilleren. Op basis daarvan is de figuur door Berenschot opgesteld. De meeste informatie over de werking van de governance is verzameld in de interviews.

# Berenschot

Bij de governance rondom een implementatie zijn vele actoren in verschillende rollen betrokken. Voor de duiding van de rol van een actor gebruiken wij een model met referentie-rollen die bij een implementatie van belang zijn:



*Figuur 8: Rollen in een project (Referentiemodel Berenschot)*

De volgende tabel geeft een overzicht van de verdeling van taken en verantwoordelijkheden per actor in de governance. Daarbij is de referentie-rol aangegeven zoals gevoeld door betrokkenen.

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Deelnemers	Referentie-rol
College van Bestuur UvA/HvA	Besturen van het SaNS samenwerkingsverband. Eindverantwoordelijk voor de implementatie van SaNS bij UvA en HvA. Nemen van belangrijke wijzigingsbesluiten (extra budget, go-live, taskforces instellen...)	Voorz + leden CvB UvA/HvA	Opdrachtgever van de implementaties
SaNS Stuurgroep	“Het bewaken van de gezamenlijk te bereiken doelen en het maximaliseren van de te behalen voordelen uit de samenwerking” (HvA, Leiden, RU, UvA, UvT) Aansturing van de implementatieprojecten + SaNS-expertise centrum + SaNS-templates	Leden 4 CvB's Dir. SURF Dir. Oracle	Opdrachtgever van de SaNS-producten en SaNS-diensten

# Berenschot

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Deelnemers	Referentie-rol
	Goedkeuren plannen Verdelen budget Besluiten meerwerk		
SanS programmateam	Onderling afstemmen van de projecten en bewaken dat de overall doelen worden behaald Richt zich primair op inhoudelijke aspecten, kwaliteit, scope “Adviseur van de stuurgroep SaNS”	Alle programma-managers SaNS/UL/HvA/UvA/UvT+dir SaNS EC	Programma managers + functioneel beheer
Oracle/Atos	Leverancier van Peoplesoft CS, het aanpassen van de software zoals aangegeven in het SaNS PvE en de begeleiding van de implementatie van SIS in de instellingen (dit laatste was uitbesteedt aan Atos, Oracle is hoofdaannemer)		Leverancier Bouwer Programma manager
SaNS-team template Volg	Het opleveren van de template Volg, de techniek, conversies, trainingen en communicatie	Programma manager, werkgroepleiders (6x)	Bouwer
SaNS Expertise Centrum	Beheren en ontwikkelen van de SIS applicaties voor alle SaNS-partijen. Het SaNS EC werd aangestuurd door de SaNS-stuurgroep	Specialisten van de SaNS-instellingen en Surf	Applicatie beheerder en Leverancier
Overleg van Eigenaren (OvE)	Adviseren van de Stuurgroep SaNS over het al dan niet honoreren van wijzigingsverzoeken voor de delen van SIS die al in gebruik zijn (eerst Inschrijf, later ook Volg)	Dir. bedrijfsvoering/AC van de 5 instellingen + voorz FBO	Functioneel beheerder
Functioneel Beheer Overleg (FBO)	Het verzamelen en formuleren en van wijzigingen op het systeem en wel zo dat er zoveel mogelijk één systeem is	Functioneel beheerders van de 5	Functioneel beheerder

# Berenschot

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Deelnemers	Referentie-rol
		instellingen	
Afstemmingen UvA/HvA	Overleg tussen de HvA en UvA om tot gezamenlijke standpunten te komen richting SaNS	CvB-lid, Stuurgr voorzitters, Programma- managers	
Stuurgroep SIS-UvA	Accorderen PID's implementatie Inschrijf en Volg en de andere projectdeliverables, bewaken van de voortgang	Decanen van faculteiten en stafdirecteur en	Proceseigenaar
Adviesgroep SIS-UvA	Adviseren van de stuurgroep SIS-UVA over inhoudelijke zaken, maar ook planning en budgetten staan op de agenda	Trekkers implementatie per faculteit	Afnemer en gebruiker
Programma-organisatie SIS-UvA	Verantwoordelijk voor de realisatie van de programmadoelen. Programmeren, besturen, autoriseren, afstemmen en samenwerken	Medewerkers UvA en Atos	Programma-manager
Stuurgroepen/werkgroepen lokale implementatie UvA	Verantwoordelijk voor de implementatie in een bepaalde faculteit	Wisselend per faculteit	Afnemer/ Analist
Stuurgroep SIS-HvA	Verantwoordelijk voor de realisatie van de programmadoelen	CvB lid + instituustdirecteuren + stafdirecteur	Proceseigenaar
Programma-directie HvA	Verantwoordelijk voor de realisatie van de programmadoelen. Uitvoeren van het PID	Medewerkers HvA	Programma manager
Stuurgroepen/werkgroepen lokale implementatie HvA	Verantwoordelijk voor de implelentie in een bepaald domein	Wisselend per domein	Afnemer/ Analist

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Deelnemers	Referentie-rol
UCI	Serviceprovider infrastructuur SIS (Universiteit Nijmegen)		Leverancier (van infrastructuur)
AC UvA/HvA	Centraal functioneel beheer SIS		Functioneel beheerder

Alle rollen uit ons referentie-model zijn ingevuld. Maar het valt op dat enkele rollen door meerdere actoren worden vervuld: opdrachtgever, functioneel beheerder en proceseigenaar.

## 4.2 Over de SaNS-governance

De governance van het programma moest er in principe leiden dat, binnen het beschikbare budget en de beschikbare tijd, het SIS zoals dat in 2006 was aangekocht in SaNS-verband was aangepast aan de functionele eisen uit het SaNS-PvE (Programma van Eisen) en in gebruik zou zijn genomen door alle faculteiten en domeinen van respectievelijk de UvA en de HvA.

Het is duidelijk dat SIS later is opgeleverd dan oorspronkelijk gepland, dat de kosten hoger zijn uitgevallen dan voorzien en dat er problemen zijn geweest omtrent de functionaliteit. Wat zegt dit over de governance?

Om die vraag te kunnen beantwoorden moeten we een duidelijk onderscheid maken tussen de kwaliteit van het oorspronkelijke plan en de kwaliteit van de governance. Want een slecht plan zal ook met bijzonder goede governance niet binnen de gestelde kaders van tijd, geld en kwaliteit gerealiseerd kunnen worden.

## 4.3 Over het SaNS Plan

In april 2006 verscheen het SANS Project Initiatie Document (PID) versie 0.5. Hieronder geven wij in een tabel een aantal eisen aan die men aan een goed projectplan mag stellen<sup>2</sup>. Per eis geven we kort aan hoe in het SaNS PID daaraan invulling werd gegeven.

### Eisen aan een PID **SaNS PID 1 april 2006, versie 0.5**

<sup>2</sup> Uit de Berenschot Projectmonitor

Eisen aan een PID	SaNS PID 1 april 2006, versie 0.5
Het doel van een project moet helder en meetbaar zijn geformuleerd	De lange termijn doelstelling luidde: <i>'De aanbestedende instellingen wensen een studenteninformatiesysteem met bijbehorende dienstverlening dat hen de komende jaren in staat stelt voorop te lopen in de Nederlandse markt waar het processen in het domein Student en Onderwijs betreft.'</i> Dit is niet goed meetbaar.
Er is een businesscase	Het plan bevat een overzicht van de eenmalige kosten, maar niet van de baten. Er is geen overzicht van de jaarlijkse exploitatie- en beheerkosten.
Er is een kwaliteitsborgingsmechanisme	Het plan bevat een algemene paragraaf over kwaliteitsboring, maar die is duidelijk nog niet af. Aangegeven wordt dat er gestuurd moet worden om tot één template te komen en dat er harmonisatie nodig is. Hoe de kwaliteit van het eindproduct wordt gewaarborgd en door wie dat moet gebeuren is niet uitgewerkt.
Er is een uitgewerkte planning en begroting	Het plan bevatte een uitgewerkte planning en een begroting. In totaal € 15,5 miljoen, waarvan € 1,46 miljoen voor de implementatie per individuele instelling. Uiteindelijk werden de doorlooptijd en uitgaven enkele malen hoger dan hier geraamd..
De projectorganisatie is beschreven en taken zijn helder afgebakend	Benoemd worden de SaNS-stuurgroep, het SaNS-programma-management, SaNS projecten "templates" en "expertise centrum", werkgroepen. Voor de implementatie per instelling worden aparte stuurgroep/projectorganisatie voorgesteld. Bijzonderheid1: er zijn twee programmamanagers, een SaNS-programmamanager én een Oracle-programmamanager. Bijzonderheid2: er is geen aandacht voor de samenwerking met en overdracht naar beheerorganisaties in de instellingen
Benodigde expertise is benoemd en gereserveerd	Het plan gaat niet specifiek in op de benodigde skills of expertise. De projectmedewerkers zijn voor een groot deel nog onbekend.
Eindgebruikers zijn in het project betrokken	In de implementatiestuurgroepen is een <i>senior user</i> voorzien "De senior user behartigt het belang van de gebruiker. Hij is verantwoordelijk voor de informatievoorziening en de acceptatie van de producten die worden opgeleverd door het project." Dit is een gebruikelijke constructie (Prince2). Maar die leidt niet tot betrokkenheid van 'echte' eindgebruikers. Verder waren gebruikers voorzien als deelnemers in de diverse werkgroepen. Inbreng van studenten en docenten was beperkt tot een

Eisen aan een PID	SaNS PID 1 april 2006, versie 0.5
Risico's zijn benoemd en maatregelen ter beperking van risico of impact	<p>bijdrage aan de acceptatietest.</p> <p>Het plan bevat een overzicht van risico's en ook inperkende maatregelen. Een benoemd risico was dat men het niet eens werd over de inhoud van de template. Vrijwel alle genoemde risico's deden zich later inderdaad voor. De maatregelen waren blijkbaar niet afdoende.</p>

In 2006 had men al kunnen vaststellen dat het SaNS PID versie 0.5 op een aantal belangrijke onderdelen (governance, businesscase, kwaliteitsborging van producten, betrokkenheid van gebruikers, skills, risico-inperking) onvoldoende was uitgewerkt. Achteraf kan tevens worden vastgesteld dat het SaNS PID niet realistisch was en dat dat laat is onderkend. Uit de interviews komt naar voren dat in 2006 bij de UvA/HvA eigenlijk niemand was die ervaring had met de implementatie van Peoplesoft CS, laat staan in een complexe samenwerkingssituatie zoals die met SaNS was voorzien. Men vertrouwde op de kennis en ervaring van de leveranciers Oracle en Atos.

#### 4.4 De werking van de governance

Wij maken voor een beschrijving van de werking van de governance onderscheid tussen twee niveau's van governance: de governance op SaNS-niveau en de governance op UvA- en HvA-niveau.

##### 4.4.1 Governance SaNS

Hoe de governance van SaNS in de praktijk werkte kan goed worden geïllustreerd door een verzoek tot het aanbrengen van extra maatwerk voor SIS te volgen. We beginnen dan bij het ontstaan van één specifieke set van wijzigingsverzoeken kort na de livegang van release 2.0 in mei 2010 in Leiden en volgen de besluitvorming in de stuurgroepen daarover.

- De UvA en HvA formuleren elk met hun "Werkgroep Volg" functionele eisen en wensen die doorgevoerd zouden moeten worden op release 2.0 (de release die in Leiden is ingevoerd en problemen opleverde) voordat Volg bij hen live zou kunnen gaan.
- De functionele eisen en wensen voor aanpassing van de template Volg worden verzameld en dan besproken en geprioriteerd in het SaNS ProgrammaTeam, het overleg, waarin de programmamanagers van alle instellingen en de directeur van het SaNS EC afspraken maken over – onder andere – wijzigingsverzoeken op de template.
- Het SaNS EC stelt een urenraming (met een waarde van ongeveer €300.000) op en een indicatie wanneer wat gereed kan zijn. Daarbij moet rekening worden gehouden met al eerder vastgelegde afspraken, bijvoorbeeld dat het EC in een bepaalde periode geheel bezet is met

het oplossen van versturende fouten in release 2.0, die net live is gegaan bij de Universiteit Leiden. Niet alle wijzigingen kunnen op tijd gereed komen.

- De directeur van het SaNS EC brengt de voorstellen met wijzigingen in in de SaNS-stuurgroep, met een advies om vooral prioriteit te geven aan het oplossen van de problemen in Leiden (de rode bakjes).
- De SaNS-stuurgroep besluit om redenen van de overeengekomen prioriteit voor Leiden, het intussen tot nul geslonken wijzigingsbudget en haar visie dat er zo min mogelijk maatwerk moet worden gemaakt, om geen goedkeuring te geven aan de wijzigingen voor release 2.1 en 2.2.
- De programmamanagers van UvA en HvA schrijven samen een notitie waarin wordt aangegeven hoe noodzakelijk de wijzigingen voor hen zijn. De wijzigingen voor release 2.1 worden gescreend en een deel (circa 25%) kan bij nader inzien toch worden uitgesteld tot later.
- De gezamenlijke Stuurgroepen implementatie SIS/UvA en SIS/HvA komen bij elkaar en besluiten dat de aangegeven wijzigingen echt noodzakelijk zijn, desnoods betaalt de UvA/HvA alles zelf. Maar wellicht willen de andere SaNS-partijen ook deze wijzigingen wel gaan benutten.
- De andere universiteiten krijgen het verzoek om ook te reageren op de lijst met UvA/HvA-wijzigingen voor release 2.1. Zij geven aan welke wijzigingen zij wel/niet/eventueel ook zouden willen doorvoeren. Daarbij geeft Leiden aan dat enkele van de voorgestelde wijzigingen echt niet gewenst zijn, omdat daardoor de juist met release 2.0 ingevoerde werkwijze in Leiden weer zou moeten veranderen.
- Via het CvB-lid van de UvA/HvA wordt de notitie met de bijgestelde lijst met wijzigingsvoorstellen ingebracht in de volgende SANS-stuurgroepvergadering. De SANS-stuurgroep besluit nu wel tot uitbreiding van het budget met ongeveer € 250.000, waarbij alle partijen een extra financiële bijdrage zullen leveren volgens de eerder overeengekomen afspraken.
- Uiteindelijk wordt in januari 2011 release 2.1 door het SaNS EC opgeleverd.

Kort daarop volgen nog in 2011 de releases 2.2, 2.21, 2.22, 2.23, 2.24 en in 2012 de releases 2.25, 2.26, 2.3, 2.4 en 2.5. Sinds de oplevering van SIS door Oracle/Atos in 2009 heeft het SaNS EC tot eind 2012 ongeveer 225 goedgekeurde functionele wijzigingen en circa 900 reparaties van fouten in eerder maatwerk (de zogenoemde 'fixes') doorgevoerd.

Uit de verslagen blijkt dat er gedurende een lange periode in de SaNS-Stuurgroep, het Overleg van Eigenaren, het Functioneel Beheer Overleg en het SaNS-programmateam werd gesproken over de inrichting van het wijzigingsbeheer in SaNS-verband. Al deze organen hadden daarin een rol, die ook in de loop van de tijd verschoof:

- Alle SaNS-deelnemers stelden wijzigingsvoorstellen op;
- Het FBO verzamelde de voorstellen voor de onderdelen die al in beheer waren genomen en ging na of er een gezamenlijk draagvlak voor een wijziging bestond. Ook prioriteerde het FBO de wijzigingsvoorstellen;

- Het ProgrammaTeam besprak en prioriteerde wijzigingsvoorstellen van onderdelen die nog niet (overal) geïmplementeerd waren;
- Het SaNS-EC maakte een begroting en planning van de wijzigingen, waarbij sommige wijzigingen om allerlei verschillende redenen niet konden worden gehonoreerd;
- Het OvE bepaalde op advies van het FBO en EC welke wijzigingen doorgevoerd konden worden;
- De SaNS-stuurgroep neemt besluiten over extra budget, op aangeven van de directeur EC.

Een groot probleem was dat het SaNS Expertise Centrum regelmatig de afspraken over wanneer bepaalde wijzigingen getest en werkend zouden worden opgeleverd niet goed nakwam. Het SaNS-Programmteam en de SaNS-stuurgroep spraken het SaNS-EC daar wel op aan, maar dat had beperkt effect. Het SaNS EC kreeg na afloop van het contract met Oracle/Atos de rol van softwareleverancier. Maar er werden geen harde zakelijke afspraken vastgelegd tussen SaNS EC en de SaNS-instellingen over de leveringen. Enkele van de geïnterviewden gaven aan dat dat ook lastig was omdat “het SaNS EC, dat waren wij zelf! Ook het SaNS-EC werd bestuurd door de SaNS-Stuurgroep”.

Een andere probleem was, zo blijkt uit verslagen en interviews, dat er niet één orgaan was die kon bepalen welke wijzigingen wel en welke niet doorgevoerd zouden worden. Wanneer dat wel werd geprobeerd zochten partijen die zich benadeeld voelden steeds weer andere wegen om alsnog ‘hun’ wijzigingen gerealiseerd te krijgen.

#### **4.4.2 Projectgovernance volgens het boekje**

Om de governance binnen de UvA en HvA in beeld te brengen beschrijven wij eerst het kader (“governance volgens het boekje”) waaraan de governance van complexe systeemimplementaties moet voldoen. Vervolgens wordt – aan de hand van de documenten - een inventarisatie in de “beoogde governance” van de actoren en hun formele taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gemaakt. Daarna analyseren wij de wijze waarop feitelijk invulling is gegeven aan deze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de “werkelijke governance”.

##### *Governance volgens het boekje*

Volgens de veelgebruikte Prince2-projectmethodiek ziet een projectorganisatie er uit conform de figuur op de volgende pagina:

- De kleinst mogelijke projectorganisatie bestaat uit twee personen: de Opdrachtgever en de Projectmanager.

- Een stuurgroep moet zo worden samengesteld dat er drie vertegenwoordigende rollen in een aanwezig zijn:

- *Opdrachtgever*. Dit is de rol die de project-eindverantwoordelijke en eigenaar van de business case in het project vertegenwoordigt. Hij of zij beoordeelt het project in relatie met de bedrijfsdoelstelling en het bedrijfsbelang, de rechtvaardiging van kosten afgezet tegen baten.
- *Senior gebruiker*. Deze rol vertegenwoordigt de groep die gebruik zal gaan maken van de op te leveren producten van het project. Daarnaast verzekert deze rol de goede aansluiting van de projectresultaten op de gebruikerseisen.

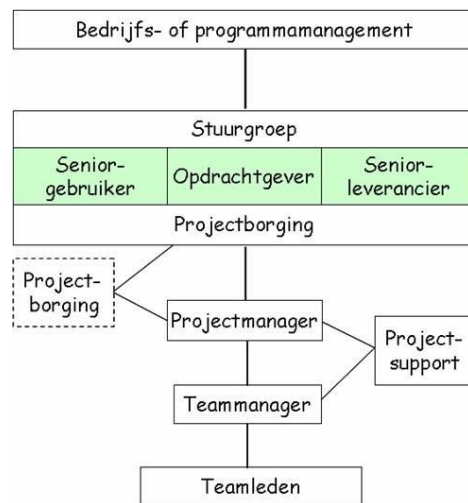


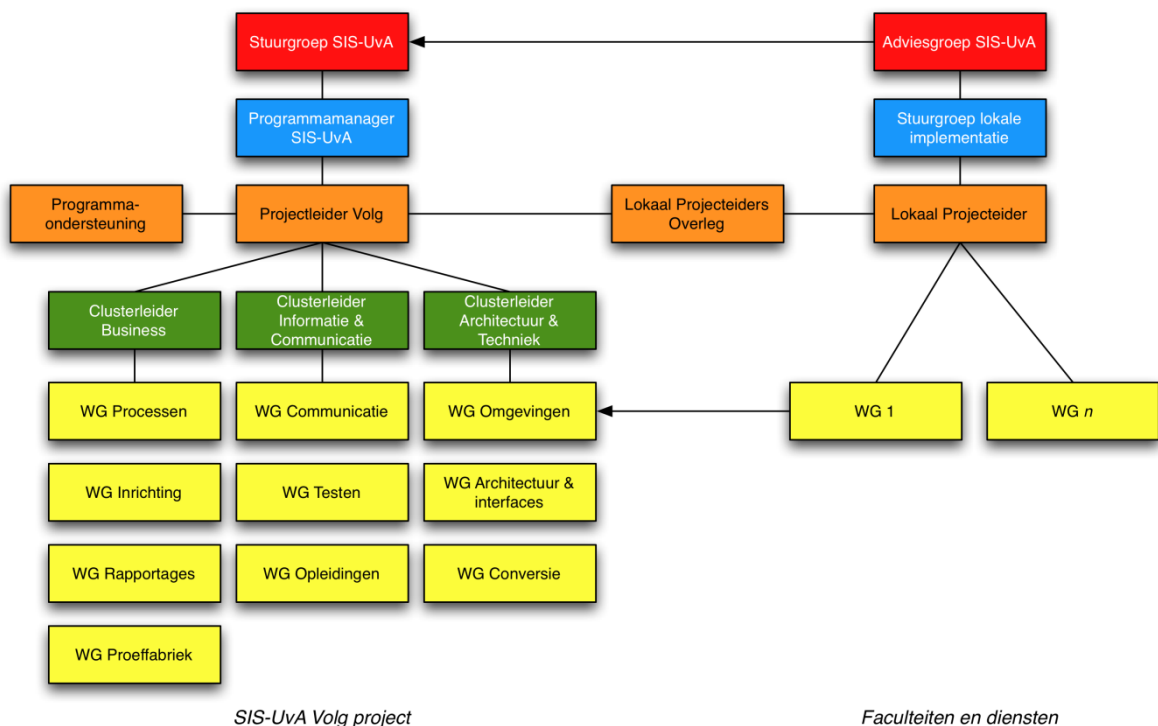
Fig 9: Prince2 projectorganisatie (Berenschot)

- *Senior leverancier*. Deze rol levert de benodigde menskracht, producten en/of diensten voor het project. Deze rol draagt zorg voor de degelijkheid van ontwerpen en producten en voor het volgen van standaarden. Daarnaast beoordeelt de leverancier de haalbaarheid van op te leveren producten binnen de gestelde grenzen van tijd en kosten.
- De projectmanager maakt geen deel uit van de Stuurgroep, al zal de projectmanager vaak wel met raadgevende stem aanwezig zijn op de vergadering van de stuurgroep.
- Om de stuurgroep te ontlasten kan projectborging als een soort interne waakhond worden toegevoegd. Project Support kan worden ingesteld om de Project Manager te ondersteunen.
- Het bedrijfsmanagement maakt géén deel uit van de projectorganisatie. Het is wél een essentieel onderdeel van de besluitvorming, omdat doelstellingen van de projectorganisatie ten opzichte van andere projecten en de strategie van het de organisatie moeten worden geoptimaliseerd.
- Hoewel de projectstructuur centraal staat, moet ook de organisatie buiten het project in ogenschouw worden genomen en dan met name voor wat betreft de invloed daarvan op het project.

Hieronder wordt de governance van de implementatie van SIS Volg nader toegelicht bij de UvA en de HvA. Eerst gaan we in op de beoogde governance en daarna op de werkelijke governance.

## 4.4.3 Governance SIS-UvA Volg

In het PID Volg versie 1.2 van 4 november 2010 staat beschreven dat gedurende het project verschillen van inzicht zullen rijzen tussen de programmaorganisatie en faculteiten of diensten. Om voor deze verschillen een oplossing te vinden is in de projectorganisatie een governance structuur aangebracht. Verschillen worden aangedragen door werkgroepen of leden van het lokaal projectleidersoverleg. In het lokaal projectleidersoverleg zullen in eerste instantie verschillen worden besproken en waar mogelijk in gemeenschappelijkheid worden opgelost. Over verschillen die niet kunnen worden opgelost, neemt de programmamanager op basis van een advies van de projectleider een beslissing, waarna het project conform deze beslissing wordt uitgevoerd. Lokale projecten kunnen deze beslissing formeel laten escaleren naar de eerstvolgende SIS-UvA Stuurgroep, die daarover zo mogelijk advies krijgt van de SIS-UvA Adviesgroep. De Stuurgroep beslist of op de beslissing teruggekomen moet worden. Langs die lijn kunnen faculteiten en diensten hun inzichten ook in deze formele procedure naar voren brengen. Grafisch wordt de programmaorganisatie voor Volg 1 als volgt afgebeeld.



Figuur 10: Projectorganisatiestructuur invoering SIS-UvA (Bron: PID Volg 1.2)

In paragraaf 4.2 van het PID Volg 1.2 zijn bovenstaande rollen beschreven.

In vergelijking van de governance “volgens het boekje” met de volgens het PID beoogde governance vallen de volgende zaken op:

- De rol van opdrachtgever in de stuurgroep werd ingevuld door een decaan van één van de faculteiten. Maar hij had niet de beschikking over eigen middelen en was daardoor geen ‘eigenaar van de business case’. Die rol had namelijk het College van Bestuur van de UvA/HvA. Het CvB had immers in 2006 de SaNS-overeenkomsten gesloten en kon als enige besluiten om de budgetten voor SIS aan te passen.
- De gebruikersrol was wel goed belegd in de governance, vooral ook door de introductie van de Adviesgroep SIS-UvA met vertegenwoordigers uit de faculteiten.
- De leveranciersrol ontbreekt in het PID. Deze rol was wel voorzien in de stuurgroep SaNS, maar de relatie tussen de stuurgroep SIS-UvA en stuurgroep SaNS is in de beoogde governance in het geheel niet beschreven. Het ontbreken van de leveranciersrol heeft in de stuurgroep SIS-UvA veelvuldig tot problemen geleid. Vb. de samenwerking met het EC SaNS werd keer op keer in de stuurgroep vastgesteld als belangrijkste knelpunt.
- Enkele van de actoren in de omgeving van de projectorganisatie SIS-UvA worden in het PID genoemd (zoals het SaNS Expertise Centrum), maar de opsomming is niet compleet. Zo ontbreekt de relatie met het CvB, het SaNS-programmateam en de medewerkers die dagelijks met het systeem moeten werken zoals opleidingscoördinatoren, de onderwijsadministratie en Studenten Services. Daarnaast worden studenten en docenten van de UvA en ook met de centrale en decentrale beheerorganisatie voor SIS niet genoemd. Er is niet aangegeven op welke wijze er met dergelijke actoren buiten de projectorganisatie wordt omgegaan.
- In het PID is een bijlage over kwaliteit opgenomen met procedures voor controle op de kwaliteit van het projectmanagement en de kwaliteit van de (deel)producten. De procedures zelf of resultaten daarvan hebben wij niet aangetroffen in de documentatie.
- De beschrijving van de governance bevat naast de stuurgroep SIS-UvA ook nog stuurgroepen voor de lokale implementatie van SIS in de faculteiten. Het PID geeft geen enkele nadere uitleg over de verantwoordelijkheden en taken van deze lokale stuurgroepen of de relatie tussen lokale en de algemene SIS-UvA stuurgroep.
- De rol van projectmanager was helder beschreven in de beoogde governance. Of deze wel of geen onderdeel uitmaakt van de stuurgroep wordt in de beoogde governance niet beschreven. De projectleider bleek wel vaak, zoals het hoort, met raadgevende stem aanwezig op de vergadering van de stuurgroep.

Uit de documentatie en de gesprekken blijkt dat de feitelijke governance bij de invoering SIS-UvA *binnen* het project op hoofdlijnen ook zo is uit gevoerd als beschreven. Er zijn wel grote verschillen te zien in de wijze waarop met de actoren *buiten* het project is omgegaan. Door de formele of beoogde governance te vergelijken met de feitelijk governance vallen de volgende zaken op:

- De rol van het CvB, zo blijkt uit alle gesprekken, is in de feitelijke governance zeer belangrijk te zijn geweest. Deze rol is in de beoogde governance niet beschreven. Op belangrijke momenten vonden er afstemming plaats tussen het CvB-lid en de twee stuurgroepvoorzitters SIS en de twee programmamanagers. Dit overleg had geen formele status.
- In het PID UvA Volg 1.2 is aan de stuurgroep de rol als centraal beslissingsorgaan voor SIS-UvA Volg 1 toegeschreven. Zo ook in de governance volgens het boekje. De stuurgroep SIS-UvA kon in de werkelijkheid echter niet alle voor het project noodzakelijke beslissingen nemen. Omdat SIS impact had op de onderwijsadministraties en het onderwijs in alle faculteiten waren er (harmonisatie)besluiten nodig waar alle onderdelen van de UvA bij betrokken waren. Maar de beoogde governance structuur bevatte geen voorziening om dit type van UvA-brede besluiten goed te nemen.
- Uit de gesprekken bleek dat de gebruikersrol in de stuurgroep soms oververtegenwoordigd was, waardoor in stuurgroepvergaderingen regelmatig de opdrachtgevende rol op de achtergrond kwam.
- De stuurgroep had in de praktijk een beperkte invloed op de leverancier, het SaNS-Expertise Centrum. De directeur van het SaNS-EC was wel aanwezig bij een deel van de stuurgroepvergaderingen (als de senior leverancier), maar er waren geen contracten of andere zakelijke afspraken waarmee de stuurgroep rechtstreeks het SaNS EC kon bewegen de afspraken daadwerkelijk na te komen. Dat kon alleen de SaNS-Stuurgroep. Dit betekende dat de stuurgroep SIS-UvA, door de onbetrouwbare opleveringen van het SaNS EC, feitelijk niet de verantwoordelijk kon en wilde nemen voor een goede en tijdige invoering van SIS.
- De projectorganisatie SIS-UvA Volg (stuurgroep, programmamanager, projectleider) functioneerde intern feitelijk grotendeels zoals formeel beschreven. Wel hebben zich in de periode 2006 – 2010 een groot aantal wisselingen (6 a 7) in de projectleiding voorgedaan.
- De lokale projectorganisaties (lokale stuurgroep en projectleider) functioneerden feitelijk vaak niet zoals formeel beschreven. Lokaal lijken er slechts bij een enkele faculteit een volwaardige projectorganisatie te zijn ingericht. Feitelijk waren er wel werkgroepen binnen de faculteiten.
- Opvallend is dat belangrijke thema's voor het succes van het project tevoren onvoldoende belegd waren in de governance van het SIS-UvA project. Zo was het de bedoeling om in

SaNS-verband tot één gezamenlijke SaNS-template te komen (80%) en tot uniforme administratieve processen. Maar hoe die uniformiteit zou worden gerealiseerd qua besluitvorming werd tevoren niet uitgewerkt. Ook heeft men toen niet voorzien dat er sterk zou moeten worden gestuurd op harmonisatie van processen en het definiëren van maatwerk.

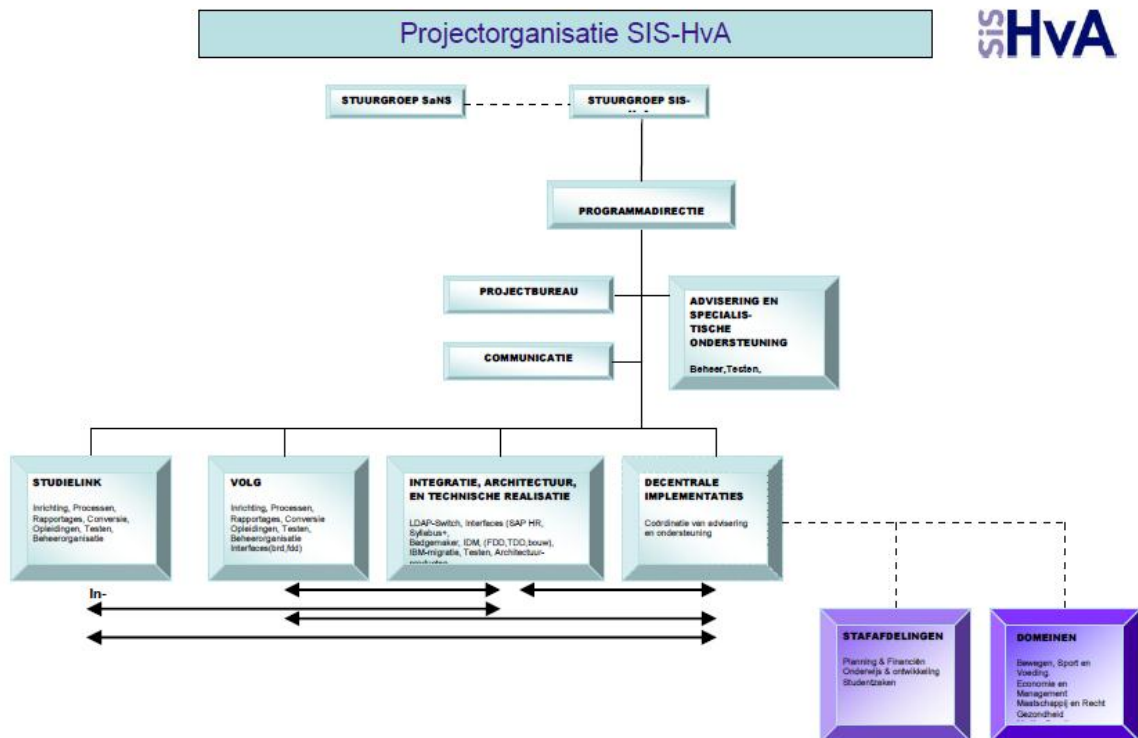
- Bij het besluit om live te gaan met Volg wist de stuurgroep wel dat er vanuit de werkvloer nog grote twijfels waren over de bruikbaarheid van SIS, maar uitstel met nog een studiejaar was financieel en politiek niet meer mogelijk. Men schatte in dat de problemen zich wel zouden oplossen na de go live.
- Onmiddellijk na de oplevering van het laatste onderdeel van SIS werd de projectorganisatie opgeheven. Voor het oplossen van de onopgeloste problemen werd door het CvB de werkgroep Galop aangesteld. Die bestaat nu nog.

#### **4.4.4 Governance SIS-HvA**

De HvA wilde volgens het programmaplan Volg van 17 december 2009 in het landelijke SaNS-project “een rol spelen die past bij de omvang van de instelling, niet afwachtend, maar pro-actief”.

In het plan staat dat het uitgangspunt voor de aanpak bij de HvA is dat de verantwoordelijkheid voor de verandering werd neergelegd bij de domeinen. De domeinen zijn gevraagd decentrale implementatiemanagers te leveren die een belangrijke rol zouden spelen bij de implementatie binnen het domein. Zij werden ondersteund vanuit de centrale HvA-SIS projecten in termen van templates, producten, advisering. HvA-breed werden de kaders gesteld, de planning gevoerd en werden producten en versnellers aangereikt op basis waarvan de domeinen en staven invulling konden geven aan de implementatie aldaar.

Onderstaande figuur geeft de projectstructuur uit het programmaplan van december 2009 weer:



Figuur 11: Projectorganisatie implementatie SIS-HvA (Bron: programmaplan Volg HvA)

Wanneer we de beoogde governance van SIS-HvA vergelijken met de “governance volgens het boekje” valt het volgende op:

- Het plan geeft geen overzicht van de bemensing van de governance. Het is daardoor niet bekend wie in welke rol deelneemt (opdrachtgever, leverancier, gebruiker).
- Hoe de besluitvorming plaats gaat vinden over bijvoorbeeld harmonisering over de domeinen heen is niet aangegeven.
- De verantwoordelijkheden en taken van de verschillende actoren zijn in het plan niet nader uitgewerkt. Alleen de hiërarchische lijnen werden aangegeven: projectleider rapporteert aan de programmadirecteur, de programmadirecteur aan de stuurgroepvoorzitter. De stuurgroep rapporteert via zijn voorzitter aan de portefeuillehouder in het CvB. Wat de verantwoordelijkheden van de decentrale implementatiemanagers zijn wordt niet aangegeven.

- De leveranciersrol ontbreekt in het PID. Het ontbreken van de leveranciersrol heeft ook in de stuurgroep SIS-HvA veelvuldig tot problemen geleid.
- Ondersteuning is voorzien in het Projectbureau (communicatie, advisering en specialistische ondersteuning voor programmadirecteur en projectleiders).
- De kwaliteitsborging is nog niet uitgewerkt. Later zal “een nieuw aangetrokken externe medewerker gaan ondersteunen bij een meer planmatige kwaliteitsbewaking, conform een nog vast te stellen aanpak”. Wij konden niet vinden wat daarvan terecht is gekomen.
- De omgeving van het project is in kaart gebracht en de overleggen waarin wordt deelgenomen, zoals het SaNS-programmateam, worden benoemd.
- Er zijn ons geen plannen aangereikt voor de invoering in de domeinen.

Uit de documentatie en de gesprekken blijkt dat de feitelijke governance bij de invoering SIS-HvA op hoofdlijnen wel zo is uit gevoerd als beschreven. Ons valt op dat:

- Net als bij de UvA waren de belangrijke thema's voor het succes van het project tevoren onvoldoende belegd in de governance van het SIS-HvA project. Zo was het de bedoeling om in SaNS-verband tot één gezamenlijke SaNS-template te komen (80%) en tot uniforme administratieve processen. Maar hoe die uniformiteit zou worden gerealiseerd qua besluitvorming werd tevoren niet uitgewerkt.
- De HvA had minder ambities op het gebied van harmonisatie van processen dan de UvA. Dit is mede ingegeven door de verschillende fusies van de HvA, waardoor er veel verschillen zitten in de werkwijze per domein en binnen de domeinen. De HvA heeft ervoor gekozen om dit niet eerst aan te pakken door te harmoniseren, maar rekening houdend met deze verschillen juist te kiezen voor decentrale invoering per domein.
- De stuurgroep had in de praktijk een beperkte invloed op de leverancier, het SaNS-Expertise Centrum. De directeur van het SaNS-EC was wel aanwezig bij een deel van de stuurgroepvergaderingen, maar er waren geen contracten of andere zakelijke afspraken waarmee de stuurgroep rechtstreeks het SaNS EC kon bewegen de afspraken daadwerkelijk na te komen.
- De HvA veel aandacht heeft gegeven aan het formuleren van wijzigingen op SIS. Via het SaNS-programmateam probeerde de HvA haar wijzigingsvoorstellen gerealiseerd te krijgen. De druk werd daar zo nu en dan hoog opgevoerd. Wanneer dit niet het gewenste resultaat had werd ook de CvB portefeuillehouder in de SaNS-stuurgroep ingeschakeld.

# Berenschot

- Er in de HvA-governance weinig checks and balances aanwezig waren. Er is bijvoorbeeld weinig tegenkracht geweest tegen de vele wijzigingsvoorstellen en de direct daarmee samenhangende verhoging van de kosten. Er was niemand die vroeg hoe noodzakelijk die wensen eigenlijk waren en wat de consequenties zouden zijn als wijzigingen niet werden aangebracht.
- De inrichting en het gebruik van SIS bij de HvA per domein anders is. SIS-specialisten zijn daardoor niet makkelijk inzetbaar in een ander domein. Dit is een gevolg van de decentrale aanpak.
- De periode direct voor en direct na de go live verliep niet erg planmatig.
- Door handig gebruik te maken van de complexiteit van de SaNS-governancestructuur en de verschillende informele overleggen is er door de HvA veel ruimte geclaimd om eigen wensen geregeld te krijgen binnen het SaNS verband.
- Er is in 2011 een SIS-Klankbordgroep opgericht met vertegenwoordigers uit de domeinen. In de bijeenkomsten zijn voor bepaalde processen HvA-brede afspraken over de inrichting gemaakt.

## 5. Verantwoording van het feitenonderzoek

De Evaluatiecommissie SIS heeft Berenschot gevraagd om te ondersteunen bij het verzamelen van feitelijke gegevens rond de implementatie van het SIS. Berenschot heeft ter ondersteuning de volgende activiteiten uitgevoerd.

**Documentenstudie.** Er is een documentanalyse uitgevoerd, aan de hand van opgevraagde documenten en gegevens aangaande de implementatie van SIS bij de HvA en UvA. Er is in eerste instantie gestart met de beschikbaar gesteld projectdocumentatie (1144 documenten), maar gedurende het gehele onderzoek zijn door vele personen nog enkele honderden aanvullende documenten verstrekt. De ter beschikking gesteld en bestudeerde documenten hebben voornamelijk betrekking op SIS-Volg en dan vooral op stuurgroep niveau. Er zijn relatief weinig documenten aangetroffen die betrekking hebben op SIS-Inschrijf en/of wat er op faculteits- of domeinniveau is gebeurd rond de implementatie.

**Interviews:** In totaal hebben wij 15 interviews afgenomen.

- **Governance interviews met sleutelfiguren:** Voor het beschrijven van de governancestructuur hebben we 15 personen geïnterviewd: de voorzitters van de stuurgroepen van HvA en UvA, de programmamanagers van HvA en UvA, projectleiders van HvA en UvA, de directeur van het administratief centrum, de voorzitter van de adviesgroep UvA, het hoofd functioneel beheer, de opdrachtgever, directeur expertise centrum SanS en projectleider SanS.
- **Governance groepsinterviews:** Interviews met betrokken op domein en faculteitsniveau. Deze interviews hebben we gehouden omdat er relatief weinig documenten zijn aangetroffen met betrekking tot de implementatie op dit niveau. Om hier toch inzicht in te krijgen zijn er aan een tweetal groepsinterviews gehouden. Voor de HvA was dat met vier medewerkers van het domein Techniek en bij de UvA was dat met vier medewerkers van de faculteit Geesteswetenschappen.

De interviews zijn afgenomen op basis van een gespreksleidraad toegespitst op de gesprekspartner.

**E-debatten gebruikerservaringen:** In totaal hebben we drie e-debatten gehouden om de ervaringen van de eindgebruikers te bespreken. Als voorportaal van het e-debat is er een korte vragenlijst via internet uitgezet onder de medewerkers van de HvA en UvA. In totaal hebben 501 gebruikers de internetvragen geheel of gedeeltelijk beantwoord, 60 gebruikers hebben aangegeven om uitgenodigd te worden voor een e-debat. In totaal hebben 12 gebruikers, verdeeld over drie groepen (studenten HvA en UvA, medewerkers HvA en medewerkers UvA), gebruik gemaakt om tijdens de e-debatten met elkaar in gesprek te gaan over de implementatie van SIS.

**Onderzoekskader:** Om te kunnen oordelen over gevonden feiten hanteren wij een kader. Het kader is samengesteld uit verschillende onderdelen:

- **Systeemontwikkeling.** Hierin staan de vragen en uitgangspunt rond de systeemontwikkelcyclus centraal. Deze uitgangspunten zijn gebruikt tijdens deze rapportage, maar zijn ook teruggekomen tijdens de interviews en e-debatten.
- **Volledigheid en consistentie van governance.** Hierin staan de vragen en uitgangspunt rond de governance centraal. Er is hier gekeken naar het implementatieproces en het beheerproces en de vele actoren in verschillende rollen die betrokken zijn geweest en de onderlinge samenhang.
- **Metten van ervaringen van gebruikers.** Dit onderdeel beschrijft hoe de gebruikers op papier betrokken zijn en hoe dit in de praktijk is ervaren. Bij het meten van de ervaringen van de gebruikers onderscheiden wij in eerste instantie vier verschillende type gebruikers.

Het toetsingskader is besproken met en vastgesteld door de begeleidingscommissie. In de bijlage 1 is het kader opgenomen.

**Analyse en rapportage.** Alle verzamelde informatie op basis van de hiervoor genoemde activiteiten is geanalyseerd. Vervolgens is een conceptrapport opgesteld. Dit concept is in delen voor wederhoor voorgelegd aan de programmamanagers van de implementatieprojecten, de toenmalige directeur SaNS en de directeur CA. Zij zijn in de gelegenheid gesteld onderdelen van de conceptrapportage op feitelijke onjuistheden te corrigeren. Wij ontvingen slechts enkele suggesties voor verbetering. Vervolgens is het definitieve conceptrapport opgesteld en voorgelegd aan de evaluatiecommissie. Na bespreking van het conceptrapport is het definitieve rapport opgesteld.

## Bijlage 1

Afkortingen

Afkorting	Betekenis
AC	Administratief Centrum
Atos	Leverancier van bedrijfssoftware
CAB	Change Advisory Board
CS	(PeopleSoft) Campus Solutions
CvB	College van Bestuur
EC	Expertise Centrum in Sans verband opgericht
FBO	Functioneel Beheerders Overleg
FC	Facilitair Centrum
HvA	Hogeschool van Amsterdam
IC	Informatiserings Centrum
ICT	Informatie- en Communicatie Technologie
ISIS	Het vorige Student Informatie Systeem van de UvA
JIT	Just in Time
OSIRIS	Concurrerend Student informatie systeem
Oracle	Leverancier van Peoplesoft CS
OvE	Overleg van eigenaren
P&C	Project & Control
PID	Project Initiatie Document (Prince2 term)
PvE	Programma van Eisen
SaNS	Samenwerkingsverband Nieuw Student Informatie Systeem
SAP	Aanbieder van bedrijfssoftware
SIS	Studenten Informatie Systeem
UCI	Universitair Centrum Informatievoorziening (Radbout Universiteit)
UL	Universiteit Leiden

# Berenschot

UvA	Universiteit van Amsterdam
UvT	Universiteit van Tilburg

## Bijlage 2

Onderzoekskader

## Door het onderzoek te beantwoorden vragen

Feitenonderzoek	Gebruikerservaringen	Governance
<p>Wat was het originele plan van de implementatie en door wie is dat goedgekeurd?</p> <p>Op welk moment werden onderdelen van het systeem door wie opgeleverd?</p> <p>Op welk moment zijn welke tests daarop uitgevoerd door wie met welk resultaat?</p> <p>Welke besluiten zijn daarna door wie genomen?</p> <p>Welke problemen deden zich wanneer voor bij de ingebruikname?</p> <p>Wanneer zijn welke nieuwe specificaties opgesteld door wie?</p> <p>Wie besloot wanneer tot het laten doorvoeren van veranderingen?</p> <p>Welke bijstellingen op het plan zijn wanneer door wie goedgekeurd?</p>	<p>Wat vinden gebruikers van hun betrokkenheid bij het tot stand komen van de specificaties?</p> <p>Hoe zijn gebruikers in hun beeld betrokken bij het testen van de opgeleverde systemen?</p> <p>Hoeveel en welk type van incidenten zijn er wanneer door gebruikers gemeld?</p> <p>Wat gebeurde er volgens de gebruikers met die meldingen?</p>	<p>Welke rollen waren bij aanvang voor de implementatie voorzien?</p> <p>Welke wijzigingen hebben zich tussentijds voorgedaan en wie heeft daartoe besloten?</p> <p>Welke personen waren bij aanvang van de implementatie en later in welke rol gepositioneerd?</p> <p>Welke rol namen de stakeholders feitelijk?</p> <p>Welke rollen werden feitelijk door meer dan één persoon ingevuld?</p> <p>Welke rollen werden niet of maar gedeeltelijk ingevuld?</p>

## **Bijlage 5 Doelen van het nieuwe studenteninformatiesysteem**

Voorafgaand aan de keuze voor een nieuw studenteninformatiesysteem is een aantal doelen geformuleerd:

- het nieuwe systeem kan de moderne ontwikkelingen in de onderwijswereld ondersteunen; studenten worden steeds meer regisseur van hun eigen opleiding met individuele leerroutes en flexibele studieprogramma's; de bestaande systemen zijn niet in staat deze nieuwe ontwikkelingen te ondersteunen, met het nieuwe systeem wordt dit wel mogelijk;
- alle onderwijsvragers hebben met het nieuwe systeem de mogelijkheid tot inschrijven, raadplegen van studieresultaten, studieplanning, etc.;
- grensverkeer (overstap, volgen van onderdelen e.d.) tussen HvA en UvA wordt beter en eenduidiger ondersteund;
- het nieuwe systeem is veel meer dan een vervanging van de huidige back-end systemen waar vooral administraties gebruik van maken; het is ook nieuw qua functionaliteit, als een zeer rijke front-end applicatie voor uiteenlopende rollen, zoals studenten (studieplanning), docenten, studiebegeleiders (voortgangsbewaking), decanen, examencommissies etc.; tot nu toe bestonden dit soort geïntegreerde functionaliteiten niet;
- het nieuwe systeem kan zich vanwege zijn aard (ERP-systeem), marktaandeel (wereldwijd en binnen Nederland) en architectuur aanpassen aan veranderende wet- en regelgeving;
- het nieuwe systeem kan zich qua basissysteem continu aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen, vanwege de omvang en importantie van de leverancier;
- publicatie van studiegegevens is direct uit de bron en op een eenduidige manier realiseerbaar;
- managementinformatie is up to date en veelal online beschikbaar (voor geautoriseerd personeel), direct in het nieuwe systeem of via het business warehouse;
- de kans op het missen van rijksbijdrage wegens te late administratie wordt verkleind;
- de processen zijn duidelijk en conform AO-IC eisen vastgelegd. Dit zal de kwaliteit en tijdigheid van de informatievoorziening structureel waarborgen;
- alle studieresultaten zijn vastgelegd in één database/administratie; nu kennen we tientallen Volg+-administraties (HvA) en aparte facultaire systemen voor niet-reguliere studenten (UvA);
- de technologische vernieuwing, die wordt doorgevoerd, maakt tal van verbeteringen mogelijk, met name web-based invoer van data en een koppeling met het roostersysteem Syllabus+ voor een betere onderwijslogistiek;
- door de mogelijkheden voor studenten, docenten en studiebegeleiders te vergroten om zelf gegevens in te voeren en informatie op te vragen kan winst behaald worden door vermindering van uitvoerend werk op de onderwijsadministraties; studieresultaten hoeven niet meer meerdere malen vastgelegd te worden (met alle risico's van dien), maar worden eenmalig en veelal door beoordelaars zelf ingevoerd.

## **Bijlage 6 Respons open vraag enquête Berenschot**

Onderdeel van de korte enquête van bureau Berenschot vooruitlopend op de nog te houden E-debatten, was een open vraag voor tips, suggesties en opmerkingen. Er was ruimte gecreëerd voor “500 tekens”.

Hieronder zijn alle reacties (voor zover van toepassing geanonimiseerd) weergegeven.

<p>Uitrol van nieuwe ICT systemen die een grote impact hebben op het dagelijks werk van medewerkers moeten voor wat betreft gebruikersvoorlichting, training en ondersteuning, vele malen zwaarder worden ingezet vanuit de projectorganisatie dan bij SIS het geval is geweest. Een nieuw systeem roept weerstand op omdat gebruikers in eerste instantie hun weg niet kunnen vinden. Wanneer gebruikers tijdig geïnformeerd en getraind zijn, neemt dit een hoop negativiteit op voorhand weg.</p>
<p>Goede communicatie is belangrijk.</p>
<p>Eerst testen, testen, testen. U kunt de evaluatie van de introductie van UvA Q alvast gereed zetten. Dat systeem is ook zo maar ingevoerd. Werk uniform. Alle faculteiten moeten SIS op dezelfde wijze gebruiken. Geef medewerkers meer mogelijkheden om gegevens op te vragen in SIS. De afhankelijkheid van functioneel beheerders is veel te groot.</p>
<p>Neem ervaring bij andere instituten mee in een definitieve keuze van een bepaald software pakket.</p>
<p>Deze enquête is niet echt op mij van toepassing. Ik ben als implementatiemanager SIS betrokken geweest bij de invoering. Vanaf 2006,( wat ik niet kan kiezen). Ik heb grote kritiek op het gehele proces van invoering; er zijn zeer grote fouten gemaakt. Ik zou daarom graag gehoord worden door de uitvoerders van dit onderzoek. Jammer dat mijn suggesties niet meer dan 500 tekens kunnen beslaan!!!!</p>
<p>Het sis werkt nodeloos ingewikkeld: het kostte mij drie kwartier en vele omwegen om me in te schrijven voor een minor. Daarbij functioneert SIS slecht. Regelmatig 'verdwijnen' studieresultaten of studieresultaten kunnen niet ingevoerd worden. Ik vraag me af of het probleem valt te ondervangen d.m.v. een goede introductie. Een handboek van 21 pagina's als pdf lijkt me niet de weg.</p>
<p>Meer duidelijk overzicht en sneller updates van de cijfers.</p>
<p>Betere begeleiding. En laten werken op explorer hij blijft elke keer hangen.</p>
<p>Blijf is een keer voor een langere periode bij 1 systeem. ik ben in mijn studie van Hesnet naar Nnet naar DLWO gegaan, daarnaast van BOOM online naar SIS.Zorg voor een systeem dat geen intro nodig heeft. Voor de nieuwe interface van Gmail was ook geen intro nodig voor Google Adword/Google Analytics/Forms/Drive/etc allemaal geen intro nodig. dus waarom wel voor ICT systemen van de HVA? maak het gewoon gemakkelijk! Popups voor het eerste gebruik voor de belangrijkste 3 of 5 handelingen.</p>
<p>Laat het eerst studenten van de betreffende afdelingen het proberen. Iets testen op een ict opleiding staat niet gelijk aan een zorg afdeling. Voer ook niet iets zomaar in, maar probeer eerst een prototype en laat het de studenten ervaren.</p>
<p>Teveel tijd tussen trainingen en live gang van SIS. Nog teveel onduidelijk. Trainers en LFB'ers beschikten niet over dezelfde kennis: verschillende antwoorden op vragen over het de (on)mogelijkheden van het maken van studieactiviteiten. Het ontbreken van een dummy student (waarmee je kunt controleren of je als administratie alles goed hebt geprogrammeerd en te bekijken hoe de SIS-omgeving er voor de student uit ziet) was en is een groot gemis!</p>
<p>Voor dat de introductie plaats vindt moet het hele systeem goed werken. Niet stap voor stap het programma aanpassen zodat de student niet meer weet waar hij zijn resultaten kan terug vinden</p>

Gewoon een systeem dat werkt naar behoren, ook in pieken? Eentje waarbij je ook daadwerkelijk in de voorgeschreven periode kan inschrijven. Een duidelijkere lay-out met ook extra informatie verkrijgbaar over hoe verschillende processen moeten worden voltooid. Diploma aanvragen, richting kiezen of wachtlijsten.. allemaal verschrikkelijk in SIS.
Niet overstappen op een nieuw systeem - het oude werkte prima en was veel eenvoudiger in gebruik. Veranderingen werken alleen maar storend en voegen voor de eindgebruiker tot op heden weinig toe.
Zoals wij te leren krijgen bij MIK: vraag aan alle stakeholder (o.a. de eindgebruikers) wat ze precies willen in het systeem, koppel dat meerdere keren terug, maak het systeem, laat het testen door alle stakeholders, vraag om feedback en test het nog maar een keer. Betrek dus vooral de eindgebruikers erg bij het maken van het systeem.
bij de lessen SLW een instructieles geven over een nieuw ICT systeem.
Schoolresultaten per jaar organiseren, zodat de waslijst weg gaat. Zorgen dat geen resultaat verdwijnt zodra je voor de eerste keer een cijfer heb gehad. Op de manier zoals het nu is is het onoverzichtelijk. boom was eigenlijk beter.
Ontwerp een systeem dat intuïtief is. Niet een ICT systeem dat vertaald is en afkomstig is uit een Niet-Nederlands land. Instrueer managers / domeinvoorzitters in het geven van didactische vaardigheden. Paniekvoetbal op de werkvloer is niet stimulerend om SIS onder de knie te krijgen.
betere centrale besluitvorming rondom het implementeren van ICT systemen: hoe gaan we het met z'n alle doen? welke afspraken maken we met z'n allen. Niet elke opleiding/faculteit voor zich. Iemand (CvB) moet de moed hebben (lees ballen hebben) om een besluit te nemen naar aanleiding van de wensen van de werkvloer.
Luisteren naar de gebruiker, niet bang zijn voor feedback. Veel eerder aan gebruikers laten weten wat er gaat wijzigen, betere en meer cursussen organiseren.
Overzichtelijk systeem
Zorgen dat het systeem goed getest is en degenen die gegevens in moeten voeren voldoende kennis en vaardigheden hebben. Bij de invoer van SIS liep men op een gegeven moment meer dan driekwart jaar achter met het invoeren van cijfers, waardoor ik als student constant contact op moest nemen met de verschillende docenten/het onderwijsbureau.
Introductie aan iedereen geven niet alleen klasikaal, sommigen volgen geen onderwijs meer
Meteen geven aan nieuwe docenten, maar ook tussentijds informeren over wijzigingen of handige tips. controleer eens op invoer en ga gericht naar docenten toe die fouten maken bij invoer. Bijvoorbeeld het 1,0 probleem. Niet wachten op geruchtenstroom, maar meteen communicerend optreden. Schakel bedrijfsbureau's optimaal in bij voorlichting en controle. Handleidingen en tips makkelijk te vinden maken. Niet te veel verstoppen in specifieke SIS sites.
Als eerst een UvA brede bèta wordt uitgevoerd kan met commentaar van de studenten en medewerkers het systeem nog worden verbeterd (en eventueel een ander systeem worden gekozen). Verder is het misschien verstandig om voor servers te kiezen die de extra belasting van het nieuwe systeem ook aankunnen. Ten slotte, zou het erg fijn zijn als u zich eerst afvraagt of het nieuwe systeem wel echt een verbetering is. Er lijkt hier iets mis te zijn gegaan in het keuzeprocess voor de nieuwe software.
Gebruikers!!! Echte gebruikers er vanaf het begin bij betrekken, en meer volgens incrementeel ontwerpen werken. Wat nu als gebruikers bij ontwerpen werd genoemd was dat echt niet. Nauwelijks docenten
Introduceer het.
Ontwerp een logisch systeem! Nog nooit zo'n gebruiksonvriendelijke site mee gemaakt. Elke vorm van logica ontbreekt. Streepjes aanklikken, veel handelingen, rare termen, het houdt niet op met de onhandigheid.

Voer goed overleg met gebruikers. Zorg dat alle voornaamste gebruikerswensen vervuld zijn. Het in één stap invoeren van grote lijsten met studentcijfers was in eerste instantie niet mogelijk. Het systeem was nu uiterst arbeidsintensief.
mini handleiding aanbieden aan nieuwe studenten
Betere voorbereiding!
Luisteren naar de gebruikers. Veel te verwachte problemen van SIS zijn al van tevoren aangekaart door docenten en medewerkers. Zoals het niet kunnen inzien van cijfers die niet doorgeboekt zijn.
Bij het inschrijven voor mijn minor kwam ik het zelfde tegen als bij het inschrijven voor herkansingen. Er zijn vaak meerdere dezelfde onderdelen van hetzelfde, daar dat ik dan niet weet welke ik moet hebben. En als ik er dan 1 gekozen heb kom ik nog eens in een lijst met nog meer hetzelfde. Als er dan eens duidelijk bijstaat welke je moet hebben, door middel van een duidelijke omschrijving.
Duidelijk aangeven dat er een nieuw systeem komt, ook in de lessen. Het is vervelend als je de 'normale' site opend, en er dan opeens ene mededeling staat dat er een ander programma gebruikt moet worden.
Sis is gebruiksonvriendelijk. Veel te veel muisklikken.
Een systeem ondersteund de processen. Voordat een nieuw systeem aangeschaft wordt moeten de processen helder zijn die ondersteund worden, het lijkt er op dat dat bij SIS niet het geval is. We zijn nu druk bezig om processen in kaart te brengen en eventueel aan te passen aan het nieuwe systeem. Dat kan, maar helpt niet mee in de acceptatie van een systeem. Een andere tip: minder maatwerk en snellere invoer.
Vanaf het begin van sis in 2006 ben ik betrokken geweest bij de invoering. Kennelijk mogen de projectmedewerkers niet in de evaluatie meedoen, hoewel daar wel veel kennis en ervaring aanwezig is over sis. Nou ja, zolang uit de gebruikerservaring maar geen verkeerde conclusies worden getrokken
Er was teveel onduidelijk in het systeem ten tijde van het invoeren. Terwijl het al was ingevoerd kwam men er pas achter wat de verschillende knoppen/vinkjes e.d betekenden. Er was te weinig kennis van het systeem om het goed uit te kunnen leggen aan medewerkers. Bij een volgend project is het advies om als functioneel beheer eerst kennis op te doen over de belangrijkste onderdelen en daarna het systeem pas uit te rollen.
Maak het zo makkelijk mogelijk met begrijpbare begrippen. Voor je studieresultaten moet je verschillende linkjes aanklikken, maar doordat het begrip niet duidelijk is wist je niet welke je aan moest klikken. Bijvoorbeeld Maak van je studieresultaten gewoon het woord: cijfers/toetsuitslagen oid. Dat maakt het allemaal veel makkelijker. Zorg voor meer overzicht!
Ik kan mij niet altijd aanmelden bij SIS ondanks dat ik overtuigend ben dat ik een juiste wachtwoord heb getypt. Vanaf 2009 ben ik student bij HVA in 4 jaar ben ik in aanraking gekomen met meerdere systemen, misschien verstandiger om 1 systeem voor alles te hanteren.
Bij het ontwerp/aankoop van een nieuw ICT-systeem zou ik in een veel eerder stadium de gebruikersgroep meer gewicht geven. ICT moet VÓÓR je werken en NIET TEGEN je werken.....
Zorg er eerst voor dat het werkt. Zorg er voor dat medewerkers eerst weten hoe het systeem werkt. Creer draagvlak.
Zorg dat systemen niet alleen ict technisch zijn gebouwd maar zorg ook voor de gebruiksvriendelijkheid van systemen. Geleidelijke uitrol en intensiever en pro actiever informeren scheelt een hoop gedoe
Ik heb een tentamen gemist, omdat ik me verkeerd had ingeschreven. Gelukkig kon ik de rest van de tentamens die nog in de winkelwagen zaten wel maken. Nu is zijn de tentamens weer automatisch ingeschreven, dit had ook wel even vermeld mogen worden.
Systeem laten ontwikkelen door of in elk geval in samenwerking met de mensen die er mee moeten werken (studenten/medewerkers), en het ook door hen laten testen (alvorens tot aankoop over te

gaan).
Studieresultataten moeten overzichtelijker. Nu zijn alle tentamens en hertentamens van alle periodes door elkaar heen, één lange lijst waar je de tijd voor moet nemen om te zoeken wat je echt wilt. Tip: zorg voor twee lijsten, eentje met originele tentamens en een lijst met hertentamens en verdeel ze over blokken zoals het is gedaan bij studievereisten.
1. Doe een serieuze test met eindgebruikers en ga serieus om met hun opmerkingen, meteen in het begin en niet pas na een jaar. Er moet dus tijd voor zijn ingepland en de communicatie moet goed verzorgd zijn. 2. Hou rekening met lokale verschillen. (Opmerking: antwoordmogelijkheden vr 2-8 sluiten niet aan bij mijn 'eerste gebruik')
Systemen invoeren die er zijn om de medewerkers te helpen hun werk beter uit te voeren. Bij SIS is het keer op keer zo dat medewerkers hun werkprocessen moeten aanpassen aan het systeem. Vaak kosten handelingen in SIS veel meer tijd en geklik (RSI) dan voorheen het geval was in ISIS. Ook denk ik dat we de capaciteiten van het systeem niet voluit benutten.
Systeem zou veel eenvoudiger kunnen zijn. Instructies en trainingen toespitsen op specifiek gebruik van onderdelen.
Maak de lay-out even wat aantrekkelijker en deel de pagina gewoon wat overzichtelijker in.
De informatie kan niet gegenereerd worden. Geen hulp omdat het (nog) niet kan in SIS. 1. Beter inventariseren wat nodig is op werkvloer. 2. Rekening houden met grote diversiteit binnen de UvA. 3. Bij implementatie van centrale projecten (UvA) niet generaliseren. 4. Bij de kosten berekening extra personeelskosten meenemen. (ontwikkeling/extra lfb-ers & als op de werkvloer). 4. functionaliteit van oude systemen meenemen. 5. voordat systeem in de lucht gaat testen of theorieën praktisch kunnen.
Duidelijkere interface. Het oogt chaotisch en werkt frustrerend.
Trainingen met concrete opdrachten geven. Niet te algemeen houden, maar oefenen met reële cases
Zorg eerst voor een behoorlijke gebruikersinterface en kijk goed naar hoe de mensen werken en wat er aangepast moet worden. IT hoort te helpen en niet tegen te werken. Het nut van het systeem is voor de werkvloer niet duidelijk. Er is geen worst voor de werkvloer alleen maar een last. Zorg voor een worst een toegevoegde waarde. Die is er nu niet.
Vraag eerst aan de gebruikers welke functies een systeem nodig heeft om hun dagelijkse werk goed uit te kunnen voeren. Laat de terminologie aansluiten bij de dagelijkse praktijk (niet studiedeel, maar vak bv.). Zorg ervoor een systeem te kiezen waarbij zo weinig mogelijk geklikt hoeft te worden. En blijf contact houden met de werkvloer bij het inrichten van het systeem!
TEst het eerst maar es voordat het systeem erop wordt gegooid
SIS was noodzakelijk maar weinig draagvlak want gebruikers werden pas na gunning ingelicht. Dus: Eerder betrekken, middelen aan instituten geven voor invoering en: deelname is verplicht. Begeleiding implementatie eerst gebrekkig door geringe betrokkenheid opl/fac, teveel passanten. Gebruikers eerder betrekken. Door just in time (systeem was onaf) gebrekkige scholing. Eerst systeem af, inrichten en dan scholen. Veel verschillende procedures door vrijheid bij opleidingen. Meer gelijk trekken.
begin een pilot periode met studenten die ermee moeten werken.
Niet zo vaak wisselen van systeem en transparanter communiceren rondom de resultaten die een student behaald heeft (zowel in absolute cijfers, als in studiepunten ECTS). Dit is het belangrijkste aspect voor de student van een opleiding en het is zeer belangrijk dat de student beschikking en inzicht heeft over zijn eigen resultaten.
Gefaseerder, duidelijkere informatievoorziening,
Houdt systemen vooral praktisch en zorg er voor dat deze snel blijven, ook wanneer studenten massaal tegelijk inloggen om er voor te zorgen dat ze een plek in de werkgroep tijdig kunnen vastleggen.

<p>Trainingen werden op het juiste moment geven: SIS ging uit van just in time, dat werkt goed. Daarvoorafgaand echter moet meer informatie worden gegeven op de op handen zijnde verhandelingen. Niet tot in detail, maar globaal. Daarbij is het belangrijk om te weten wat de planning is, wie je kan aanspreken als je problemen hebt, wat jouw eigen verantwoordelijkheden zijn.</p>
<p>Is dit een serieuze enquête? Dat lijkt me niet gezien de vorige pagina. Ik zou graag mijn ervaringen met SIS delen.</p>
<p>Betere uitleg. Studenten moesten het zelf maar uitzoeken met een opgestuurde handleiding (die ook niet erg duidelijk was)</p>
<p>Voor docenten is het handig te weten of studenten wel zijn ingeschreven. Ik vind het heel omslachtig om individuele cijfers in te voeren.</p>
<p>ICT-systemen die daadwerkelijk ook werken. Simpelere systemen zoals aanwezig op Hanzehogeschool/VU Amsterdam.</p>
<p>Er waren veel trainingen in de zomer voor implementatie. Die trainingen waren altijd een flop, omdat 't systeem veel gebreken had, alleen de traininggevers over autorisaties in het systeem bleken te beschikken en er geen data in SIS stond, dus niets geleerd kon worden. Ze hadden heel veel gekost (catering, onbenutte man-uren werknemers), niets opgeleverd, behalve een negatieve houding t.a.v SIS, die op later moment 't positief gebruiken van goede toepassingen in SIS hinderde.</p>
<p>Na een eerste brede oriëntatie ronde is het van belang kennis en kunde te bundelen en het door die groep verder uit te laten ontwikkelen, waarbij de functionaliteit leidend is, het niet vanuit ict gerund wordt, gebruikersgemak centraal staat en niet teveel mensen water bij de wijn mogen doen.</p>
<p>500TEKENS VOOR ZOEEN GIGANTISCHE FAAL ACTIE??? Zorg in hemelsnaam ervoor dat het uitvoerig getest is voordat je zoeen systeem implementeert. Docenten konden geen cijfers toevoegen, maar toch wordt er besloten automatisch BASSen te versturen? Dat is toch niet handig? Bij de helft van mijn klasgenoten ontbraken cijfers of gegevens, evenals bij mij. Ik heb hierdoor een half jaar geen vakken kunnen afsluiten en probeer nu nog steeds die tijd in te halen.</p>
<p>Goed de structuur van het systeem uitdenken door veel met uitvoerende medewerkers te praten voordat het systeem wordt gebouwd. Daarnaast zorgen dat alles met sneltoetsen te bedienen is om rsi klachten te voorkomen.</p>
<p>Verder kijken dan het prijskaartje.</p>
<p>Sorry, maar zijn werkelijk te weinig tekens voor zoiets.</p>
<p>Overzichtelijk en moderner maken.</p>
<p>Informeel bij verschillende mensen binnen een organisatie, niet alleen bij de eigen cliënt, wat nu wel is gebeurd. Daardoor is er nu een ouderwets systeem gekocht en beheeren mensen het systeem, welke niet echt verstand van zaken hebben, maar dit enkel erg leuk vinden om te doen. Nog steeds wordt er onzin verkocht over zaken die zogenaamd niet kunnen met SIS, wat niet waar is, maar wel zo wordt gepresenteerd</p>
<p>Als medewerkers om input wordt gevraagd (wat verwachten jullie van het systeem?), dan verwacht ik dat daar ook iets mee wordt gedaan. Nu lijkt het net alsof er meerdere bijeenkomsten zijn georganiseerd waarin onze behoeften en wensen werden geïnventariseerd en dat daar vervolgens niets mee is gedaan. SIS is qua gebruiksvriendelijkheid een ramp.</p>
<p>De systemen zouden beter moeten zijn, maar los daarvan zou er meer naar studenten toe gecommuniceerd moeten worden.</p>
<p>Duidelijkere opzet. Dat je niet zoveel handelingen hoeft te doen om ergens te komen.</p>
<p>Toch veel meer de werkvloer betrekken bij het implementeren van ICT systemen. De gebruiker moet er tenslotte mee om kunnen gaan en goed op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen</p>

Maak gebruik van bestaande goed lopende systemen en zorg voor vooruitgang niet achteruitgang! Op de HES was een systeem dat veel gebruikersvriendelijker was, beter ontworpen, en met veel meer mogelijkheden bijvoorbeeld om klassen te vergelijken, de resultaten in grafiekjes te zetten etc
Zorg ervoor dat je zelfs een beginnende computergebruiker makkelijk met SIS kan werken.
Wat dacht je van een groot schalige test? Er is een hele opleiding binnen de hva die vakken geeft als User experience en User interfacing. Waarom is hier geen gebruik van gemaakt?
Ggggf
Beter medewerkers uit alle geledingen betrekken bij de invoering (ook diensten)
Introductie college aan het begin van de studie zou handig zijn geweest.
Niet zo een waardeloos systeem gebruiken
Beter zorgvuldig dan snel.
Het werken met ctrl en alt toetsen of enter ipv klikken op een button is veel gebruikersvriendelijk.
Aan het einde van een studiejaar aangeven dat er aan het begin van het nieuwe studiejaar een verandering plaats gaat vinden. Hierdoor is het duidelijk dat er nog dingen moeten gebeuren maar ook dat er iets nieuws te gebeuren staat.
Het lijkt me handig als de medewerkers die dit soort systemen ontwikkelen er ook daadwerkelijk mee werken. Tussen theorie en praktijk zit vaak een behoorlijke discrepantie. Het lijkt me ook logisch dat een nieuw systeem voordeel oplevert. SIS levert alleen maar nadeel op. Elke handeling kost 3 tot 4 keer zoveel werk als het oude syteem en is niet gebruikersvriendelijk.
Laat het ontwikkelen door mensen die er ook daadwerkelijk mee moeten werken.
Een instructiecollege in een computerlokaal.
-1- Meer betrokkenheid vanaf de werkvloer -2- Tijdens de cursus voor domeintrainer merkten de cursisten dat SiS(in de z.g. zandbak omgeving) erg slecht voorbereid was. -3- Opmerkingen van de cursisten werden onvoldoende meegenomen, er werd wel geluisterd maar weinig mee gedaan.
ICT-systemen moeten zo duidelijk en simpel mogelijk blijven. Een goed systeem heeft geen gebruiksaanwijzingen nodig. Alles moet vanzelfsprekend zijn. Test nieuwe systemen bij kleine groepjes studenten. Zoek vooral studenten met een grafische achtergrond.
Wat opviel is dat er met de mensen die deze systemen heel veel gebruiken niet van tevoren is gesproken over wat een nieuw systeem moet kunnen. Of hoe het bruikbaar zou moeten zijn
Medewerkers die in de bestaande applicaties werken laten werken in de beoogde applicaties, en luisteren naar wat die medewerkers teruggeven.
simpel en overzichtelijk
Laat eerst een testpanel van studenenten ermee werken en aan de hand van de bevindingen dan pas overgaan op aankoop van systeem.
hou rekening met dat er door nieuwe ICT systemen nieuwe werkzaamheden/ ander niveau werkzaamheden kan ontstaan, deze zijn niet altijd overeenkomstig de hay profielen.
Bij mij staat er geen resultaat voor hertentamens. Ik hoefde deze ook niet te maken en vind het storend dat deze er nu wel tussen staan. Indien een student geen hertentamen doet is het overbodig geen resultaat neer te zetten. Dit scheidt verwarring
SiS heeft geen goede gebruikersinterface dus die moet er wel komen. Het systeem werkt op zich wel, maar is niet gebruiksvriendelijk en daardoor niet bruikbaar voor lager geschoolde medewerkers. Ik wil een portal per type medewerker. Dit kan worden opgebouwd uit clusters van tools die nodig zijn in een bepaalde functie. Ik wil een goed ergonomisch vormgegeven portal, dat eenvoudig gebruiksvriendelijk en daardoor tijdbesparend en dus goedkoper is.
Systemen zijn er om te gebruiken: betrek de werkvloer heel nadrukkelijk bij je keuze * kijk goed of een systeem intuïtief begrepen kan worden en dat met weinig klikken informatie kan worden opgezocht. Soms zijn er al systemen die heel goed werken: onderzoek dat voor je ze vervangt door iets dat minder goed bevalt.
Misschien toch niet alles per e-mail communiceren. Eventueel aan de hand van een filmpje of een

presentatie.
eerst nadenken voor invoering! zelfs huidige SIS systeem emt alle "verbeteringen" sinds introductie blijft een gebruiksvriendelijk systeem. Jammer en totaal niet nodig.
De mogelijkheden van SIS, met name de docentinterface - waar docenten zelf (ipv de studentadministratie) cijfers kunnen invoeren en wijzigen, zijn nooit uitgerold omdat de tweede implementatie fase is geschrapt. Dit heeft geresulteerd in een zeer omslachtige procedure, met cijferlijsten die uitgeprint moeten worden en ondertekend enz. Mijn suggestie zou zijn de verschillende gebruikersgroepen en stakeholders nauwer te betrekken bij de ontwikkeling.
Koop een systeem dat werkt en laat het implementeren door kundige mensen die weren waar ze mee bezig zijn. Als uit tests vooraf blijkt dat een systeem niet werkt heb dan ook de ballen om van een systeem af te zien, ook al kost dat geld. In plaats van door te willen zetten met een mislukt prestige project waardoor studenten en medewerkers nu met een debiel systeem uit de jaren '95 zitten opgescheept stelletje prutsers.
Een duidelijk, simpel en overzichtelijk systeem.
geef een on-line instructie / module, koppel hier een 'toetsje' aan, indien geslaagd dan pas mag je op ICTsysteem werken, indien niet dan krijg je een aanvullende cursus aangeboden op locatie. Bij ziekenhuizen is deze procedure bij elektronische patientendossier heel gebruikelijk
Ik vind het vorige systeem veel overzichtelijker en makkelijker in gebruik. Ik zie dat nu meer fouten worden gemaakt bij het invoeren van gegevens en cijfers.
deze evaluatie is wel zeer karig. veel elementen zijn niet belicht. Bij introductie zijn er zeker nog wat opmerkingen te maken. Er was bij de implementatie geen goed overzicht over de gevolgen en impact. Dit werd gaandeweg duidelijk. Verder is er een boel water bij de wijn gedaan. Misschien begrijpelijk, maar later geeft dat juist problemen. En de enorme hoeveelheden maatwerk waarvoor is gekozen, in gezamenlijkheid met de implementatie partner waren op zijn minst onverstandig.
Gelieve de Blackboard site up-to-date te krijgen zodat je de blackboard telefoon app ook kan gebruiken. Dit is bijvoorbeeld wel mogelijk met de blackboard van Wageningen en Leiden.
Zorg voor extra capaciteit bij de eindgebruikers op het moment van implementatie en het SIS UvA project is te vroeg gestopt. Dit had het eerste jaar nog voor een heleboel noodzakelijke begeleiding kunnen zorgen.
Het systeem van sis geeft je zogenaamde studieplan aan maar hier klopt echt helemaal niets van. Ik weet niet of dit komt omdat het 884 is ingevoerd, maar ik heb vrij weinig aan sis. Ook kan je nog niet online verzoeken doen. Het zou geweldig zijn als alles waar de balie over gaat ook online zou kunnen. Ik zit nu bijvoorbeeld op uitwisseling en kan nu geen aanvragen opsturen, tenzij ik een fysiek pakketje naar Nederland stuur. (erg duur, tijdrovend en onhandig)
Eerst goed overzicht van het systeem geven zodat je een idee hebt waar je mee bezig bent. Nu was dit bij het inrichten van SIS niet het geval: we leerden slechts 'knopjes' en titels in te voeren, zonder te weten waar dat voor gebruikt werd, een soort blind invoeren. Vragen konden door niemand goed beantwoord worden. Meer kennis voorafgaand aan het inrichten had een hoop extra werk achteraf kunnen voorkomen.
minder waardeloze systemen gebruiken. En als het goed werkt niet veranderen
Er moet beter geluisterd worden naar de wensen van de mensen die er mee moeten werken.
Instructiemateriaal op orde
Betere toelichting aan studenten, eenduidigere informatie vanuit docenten/studie adviseurs, print screen per scherm, beter voorbereid op grote massa aanvragen (tijdens vakinschrijvingen), logischere vormgeving, logischere gang van zaken (bijv. bij aanvragen minor oid)
Het zou goed zijn om even een korte instructie aan de studenten te geven voordat alles veranderd.
Het systeem pas invoeren als het werkt

Dit is echt heel irritant, maak het vak dan ook niet groter dan 500 tekens. Steekwoorden (want voor meer is geen plaats): - zou getest zijn, maar meer 'trial en error'-gevoel bij invoering - voorlichting schoot te kort - tutorials en handleidingen zorgen er niet voor dat mensen het echt begrijpen - meer uitleg van een mens ipv digitale uitleg - info gericht op docenten en te weinig op stafmedewerkers
- betrek in veel eerder stadium mensen die met het systeem moeten werken - ga kijken waar het al gebruikt wordt - neem geen Amerikaans systeem, niet ingericht op NLDse onderwijssituatie - laat instructiefilmpjes voor gebruikers maken
1) Betere communicatie, planning en serieus overleg. 2) Mensen op de werkvloer betrekken bij de invoering 3) Daadwerkelijk gekwalificeerde mensen het Lokaal Functioneel Beheer laten doen. 4) Voldoende budget, incl testfase en het oplossen van kinderziektes Dus niet plomverloren op een onverwacht moment iets nieuws invoeren (zoals deze zomer de digitale bronbriefjes), dat nog niet goed functioneert en dat nog steeds niet functioneert omdat het geld op is om daar nog iets aan te doen.
De introductie van ICT systemen moet altijd gepaard gaan met een goede uitleg, hierbij rekening houdend met het feit dat het begrip van systemen per medewerker verschillend kan zijn.
Voer ze niet in op piekmomenten, dus bijvoorbeeld niet vlak voor de zomer. Voer het in bijvoorbeeld oktober
Nadenken wat voor systeem je gaat gebruiken voordat je het aanschaft, contact opnemen met andere instellingen wat voor systemen zij gebruiken bij de aanvang van het gebruik een heldere uitleg geven over de werking bij optredende fouten bijvoorbeeld tijdens de inschrijving van de tentamens niet de schuld in de schoenen van de studenten schuiven Na invoer ook het gebruiksgemak verbeteren en het systeem voorzien van updates
Hoeveel is 500 tekens? Op de ipad werkt dit voor geen meter...about SIS: Meer instructie en feedback is handig voor gebruikers. Minder muisclicks om op een pagina met content te komen is prettig.
Eerst toepassen op kleine schaal en de resultaten van pilots serieus nemen. Geen padafhankelijkheid, waarbij gepiloteerd systeem ook 'moet' worden gekocht. Schandalig misbruik van universitaire fondsen
Duidelijker systeem, het vorige systeem was het inschrijven voor tentamen veel makkelijker en duidelijk
Laat de studenten van ICT en communicatie opleidingen hieraan meewerken. Werk aan de hand van de mening van de student.
Een makkelijker en eenduidiger systeem, waarbij je gegevens inzien, cijferlijsten exporteren naar bijvoorbeeld excel (en anders een printbare webversie) makkelijker en duidelijker in en uit kunnen schrijven voor tentamens etc.
De cijfers meteen doorvoeren naar de requirements, nu staan ze wel in mijn history, maar zijn de punten niet toegekend. Dit is al meerdere keren gebeurd
Handleidingen zijn ingewikkeld en niet voldoende toegespitst. Methoden veranderen, v.w.b. SIS vooral welke query's we wel en niet moeten en kunnen gebruiken. De ICT ondersteuners moeten dus eerst goed zelf weten wat er kan en op welke manier. Cohorten maken en gebruiken is te ingewikkeld (in SIS). Face to face instructie in specifieke functiegroepen werkt het beste.
Video instructie, handleiding per e-mail, docenten opleiden
Aan digibete docenten beter uitleggen hoe cijfers en studiepunten in te voeren, omdat dit wordt vergeten en dit dan gevolgen heeft voor de student.
Onderzoek eerst of de mensen die met de systemen werken behoefte hebben aan een nieuw systeem. Is het antwoord nee, neem dat antwoord dan serieus. Is het antwoord ja, houd dan rekening met de wensen van de gebruikers.

Ik geloof in trial and error dus geen instructie. Ik had een volledige batch van 150 studenten doorgevoerd met verkeerde cijfers. De batch kon niet verwijderd worden en ik kon mijn fout niet zelf herstellen. Dat heeft tot ergernis en frustratie geleid. Uiteindelijk heeft een sis medewerker alles opnieuw moeten invoeren.
Ik vind SIS niet geheel duidelijk. Docenten begrijpen het ook niet allemaal. Daarnaast moeten vrijstellingen duidelijker en minoren ook duidelijker aangegeven worden.
Beter zoeken naar goede pakketten. Ik heb in mijn leven nog nooit zo'n slecht systeem meegemaakt. De frustraties zijn enorm. Uit pure wanhoop gebruiken wij een excel sheet. Het systeem is een regelrechte ramp in het gebruik.
If it ain't broken, don't fix it
Docenten eerder betrekken voorafgaande aan implementatie en vooral goed naar het proces kijken vanuit optiek docent en student. Voorbeeld: net ingevoerde cijfers zijn niet zichtbaar voor studenten totdat deze bevestigd worden door de docent. SIS is een systeem dat vanuit mijn optiek niet het primaire proces ondersteund. Te complex, niet gebruikersvriendelijk en niet intuïtief te gebruiken. IT stijl jaren '80!
maak het ICT systeem minder complex en gebruiksvriendelijker
Laat dit soort programma's maken door UvA studenten zelf, bijvoorbeeld als een vak voor studenten informatica. Kennis genoeg en stukken goedkoper dan een bureau uit Amerika die totaal niet is ingespeeld in de Nederlandse manier van les geven.
Meer tijd nemen om kinderziektes eruit te halen.
Afschaffen en een goed werkend systeem installeren, waarbij ook vensters in een nieuw tabblad geopend kunnen worden. ipv van die stomme javascript
Het vorige programma BOOMonline was naar mijn mening beter. Overzichtelijk en gebruiksvriendelijk. Dus voor suggesties, zorg voor betere informatie VOORAF en zorg dat ook docenten hun cijfers invoeren (deadlines voor docenten?).
De lay-out dusdanig maken dat deze logisch en overzichtelijk is. Waarschuwingen toevoegen voor dat wat fout kan gaan (zoals het niet bevestigen van een inschrijving).
Laten we beginnen met dat geen enkel systeem geïntroduceerd wordt zonder dat er exact is bekeken wat de verschillende eindgebruikers nodig hebben en dat er vervolgens een goede interface is ontworpen die deze processen ondersteund. Nu zijn we achteraf nog een systeem aan het oplappen dat van binnen rot is tot op het bot. Ten tweede accepteren we als HvA consequent slecht werk van onze leveranciers. Of het nu gaat om DLWO, de roostersoftware, SIS, catering: we mogen best wat strenger zijn.
het is mij nooit uitgelegd. Misschien konden folders met instructie verspreid worden en deze verspreiding ook bekend laten maken. Ik weet namelijk dat er folders zijn, maar dat is nooit tegen mij verteld.
Alle tentamens in 1 keer vrijgeven om in te schrijven. Dit is makkelijker en overzichtelijker voor de studenten.
Totaal ander systeem invoeren, dit is een kansloos project waar waarschijnlijk veel te veel geld in is gestoken. het is onoverzichtelijk en is zeer tijdrovend. het enige wat ik kan met sis is mijn cijfers bekijken en voorheen inschrijven voor mijn tentamens (wat gemiddeld een half uur kostte door onduidelijkheid) Hetzelfde geld voor de vak codes op dlwo, ik kan mij voor 6 vakken inschrijven die op hetzelfde neerkomen maar allemaal anders zijn.
Kies een systeem dat gebruikersvriendelijk is; dan zijn er veel minder problemen en kosten gemoeid met training, ondersteuning en voortdurende aanpassingen.
de gebruiksvriendelijkheid kan verbeterd worden
Introduceer nieuwe ICT-systemen pas in na een uitvoerige en geslaagde testfase.

Gewoon terug naar het "oude" systeem. DLWO en boomonline. De vorige systemen werkte allemaal prima. Om maar niet te beginnen over de geldverspilling!
Zorg dat je mensen niet opzadelt met een onaf zeer gebruikersonvriendelijk systeem dat aan elkaar hangt van compromissen waarmee niemand blij is, rare vertalingen binnen het systeem die voor onduidelijkheden zorgen,
Door middel van een training en oefeningen iets pas invoeren. Het is vervelend als het je niet lukt en je bijv. nog maar 1 of 2 dagen hebt om je in te schrijven voor een toets. Het is daarom belangrijk dat je hier eerst vooral praktisch op voorbereid wordt.
Ten eerste lijkt het mij handig om een fatsoenlijk programma te introduceren. Verder lijkt het mij handig om een handleiding te hebben net zoals BSCW.
Stapsgewijs een filmpje tonen welke informatie je waar kunt vinden.
training in 2 fases. De eerste op het moment, dat je het systeem geïnstalleerd krijgt en een 2de 3 maanden later, na enige ervaring
Onvoldoende draagvlak. Geenaansluiting tussen ICT en praktijk. Medewerkers voelden zich niet serieus genomen doordat er veel aandacht was voor relatief onbelangrijke successen. Verder had er eerder helderheid moeten zijn. Doordat er tot het laatste moment nog hoop was dat het nieuwe systeem zou worden afgewezen stonden medewerkers nog niet open voor het nieuwe systeem. Maar wij hadden veel kennis van het vorige systeem waardoor de overgang en acceptatie relatief veel tijd heeft gekost
Gebruiksvriendelijkheid laten onderzoeken, minder bepalende regelingen vanuit centrale instantie (goed luisteren naar wie er mee moet werken)
training altijd afstemmen op gebruikersgroep; eerst uitzoeken wat de gebruiker echt nodig heeft om goed met het nieuwe systeem te laten werken voor de training te geven;
Overzichtelijk maken.
Er zou een overlap tussen de nieuwe systemen moeten zijn. Nu werkte SIS nog niet goed, maar was boom al niet meer. In de tijd dat docenten het moesten overzetten was er niets mogelijk voor de studenten.
Medewerkers zijn minimaal voorbereid op het werken met SIS. Er had binnen mijn domein veel eerder, en meer geïnvesteerd moeten worden in het trainen van de medewerkers. Bij de ingebruikname van SIS waren er nog erg veel onduidelijkheden. Dit heeft tot erg veel extra werkdruk geleid bij de onderwijsadministraties.
Duidelijke casussen bespreken
een systeem leer je kennen door te doen, niet door te kijken hoe anderen het doen. Het zou dus fijn zijn als het een training werd ipv een voorlichting
Véél overzichtelijker aangeven hoe men zich moet aanmelden voor tentamens. Niet via winkelwagens en gekkigheid. Tevens heb ik soms géén bevestigingsmail van inschrijving ontvangen en éénmaal heb ik mij zelfs helemaal níet in kunnen schrijven voor tentamens en moest ik het via de hulp van SIC doen. Zij konden ook géén reden geven waarom het mij niet lukte, aldus ik moest zelf erachteraan terwijl mij geen blaam trof.
Training beperken tot eerste noodzaak bij gebruik.
Communiceren
Ervoor zorgen dat ook studenten die op stage zijn op de hoogte zijn van de nieuwe systemen.
Flexibeler systeem, betere communicatie met faculteiten over veranderingen
Minder keuzemenu's en een makkelijker, overzichtelijker systeem. De huidige naamgeving is erg onduidelijk, en daarnaast is het lastig (vrijwel onmogelijk) om je cijfers op een overzichtelijke manier te zien. Ook gaat het inschrijven voor tentamens niet makkelijk (vakken die allemaal apart aangeklikt moeten worden e.d.)
De training vond plaats maanden voordat de eigenlijke invoering va het systeem plaatsvond. Gevolg: ik was alles alweer vergeten en moest bij collega's te rade.

Houd het simpel en eenvoudig KISS. Een intuïtief toegankelijke interface. Wisselende interfaces en onlogische contextgevoelige menu's met springende buttons genereren verwarring. Test applicaties totdat ze foutloos functioneren. Luister naar verbeteringen die medewerkers voorstellen met betrekking tot werkbaarheid: vasthouden aan het inschrijvingsbeleid met als gevolg rijen niet ingeschreven studenten en 100en via Ipoint ingevoerde resultaten. Neem docenten serieus bijv. bij invoeren van cijfers.
eerder evalueren en eerlijker zijn, niets beloven wat niet kan worden waargemaakt... wat is dit een slechte enquête!
Mijn suggestie is om alle ICT systemen op de UvA te verenigen in één helder en overzichtelijk systeem. Voor mij als student is het bijvoorbeeld totaal onduidelijk wat het verschil tussen blackboard en mijnuva is. Ook is het voor mij onbegrijpelijk waarom je je niet voor alle vakken aan het begin van het jaar kunt inschrijven (en mocht er iets wijzigen, dat men dat tot de huidige inschrijfdeadline kan aangeven).
Het systeem sneller maken, overzichtelijker en niet-foutieve informatie zou zeer handig zijn.
Stel de gebruiker centraal. Wat zijn de veel gebruikte functies? Hoe kan het proces zo efficiënt mogelijk plaatsvinden. Voordat ik mij in kan schrijven voor een tentamen moet ik eerst door een twee schermen die geen toegevoegde waarde hebben. Er moeten overbodige keuzes gemaakt worden, alles ziet er hetzelfde uit (geen herkenbaarheid).
Mijn ervaring met SIS was dat ik veel handelingen moest verrichten om op de juiste pagina te komen. Het inschrijven voor hertentames vond ik persoonlijk een hoop gedoe en had van mij veel makkelijker gekund. Bij toekomstige ict systemen hier graag rekening mee houden.
Ik deed het jaar over en dat kon sis helemaal niet aan, alle oude codes van vorig jaar stonden er nog in waardoor er geen cijfers doorgevoerd konden worden, daarnaast werkt het programma slecht, ik mail telkens docenten om de cijfers in te voeren en hun geven aan dit gedaan te hebben echter staat er bij mijn studie vereisten geen cijfers en niemand weet waarom.
Het inschrijven voor tentamens is heel omslachtig. Je moet eerst je tentamen uit een lijst selecteren. In een winkelwagen doen, opnieuw selecteren, bevestigen en dan opnieuw bevestigen. Het lijkt mij beter dat je gewoon al je tentamens in 1 keer kan selecteren en bevestigen.
Duidelijker, zonder winkelmandje etc.
Niet zo omslachtig werken en alles 100x moeten bevestigen.
De aanbesteding had moeten worden gedaan door een functioneel expert van de universiteit, die precies weet hoe dergelijke systemen moeten worden 'besteld'. Nu heeft de universiteit een uitgekleden versie gekregen van het systeem. Deze verarmde, slecht passende versie dwingt ons nu onze werkelijkheid aan te passen, terwijl het systeem voor ons zou moeten werken. Het resultaat is een onhandelbaar, niet-intuïtief systeem, waarin ik niet zelfstandig in kan werken om beleidsinformatie te verzamelen.
gebruik geen verkapte webshop, ontwikkel iets dat eenvoudig, gebruiksvriendelijk en specifiek voor onderwijs is bedoelt. minderen handelingen
Hoewel gebruikers wel betrokken zijn bij de invoering en het ontwerp van SIS (er zijn allerlei sessies geweest) zie ik daar helemaal NIETS van terug in de uiteindelijke versie. Het is zeer gebruiksonvriendelijk. De naamgeving is absurd (het woord 'campusgemeenschap' wordt nergens in de hogeschool gebruikt) en het aantal klikken wat nodig is om een enkel cijfer in te voeren is veel te hoog.
Maak er een mooie opdracht van voor de studenteninformatica tijdens de projecten die zij doen in januari/juni, of voor een afstudeerstage. Dan duurt het geen 10 jaar, kost het geen miljoen(en?) en werkt het waarschijnlijk stukken fijner.
Duidelijkere/betere systemen, niet iets wat niet intuïtief, niet makkelijk en zeer onstabiel werkt.

Het advies wat ik kreeg was afwachten. Dat doe ik nu al ruim 3 jaar, maar volgens SIS heb ik nog steeds geen vakken gehaald. Ik heb het toen opgegeven. Duidelijkere instructies over welke problemen op dit moment nog bestaan en wanneer aan de bel trekken nodig wordt zou helpen.
Niet zomaar een ict'er zo'n complex systeem laten maken. Maar bijvoorbeeld studenten/docenten vragen om hiermee te helpen want zij weten waar het uiteindelijk voor dient.
SIS WERKT NIET. Als je voor één vak wil inschrijven moet je 3 keer aangeven voor welk jaar je je voor dat vak wil inschrijven. Daarnaast moet je ook nog 10 keer klikken, en tussen iedere klik moet je 20 seconden wachten. Als ik mij moet inschrijven dan kijk ik eerst even in mijn agenda en zet een kop thee, want het systeem is ZO LANGZAAM. Dingen opnieuw invoeren is overbodig. Een goed systeem heeft geen introductie nodig! En het is onzin dat ik iemand anders om hulp zou moeten vragen.
Introducties over een ICT systeem zouden overbodig moeten zijn. Het systeem moet zó eenvoudig zijn dat het mij geen moeite kost om een triviale handeling uit te voeren (zoals het inschrijven voor vakken). Het systeem moet ook zo simpel zijn dat er geen support of training voor nodig is om te begrijpen hoe het werkt. SIS is hier zeer goed in gefaald.
Maak het werkend.
Overzichtelijke en voor zichzelf sprekende layout, een handleiding zou niet nodig moeten zijn. Verder betere hulp (bv op vragen die doordeweek voor 5 uur gestuurd worden altijd op dezelfde dag nog antwoord)
Betere training, veel meer online documentatie, moderne interface implementeren.
Studenten vooraf instrueren, bijvoorbeeld tijdens college's.
geen systeem van de plank kopen en dan achteraf allemaal wijzingen willen, maar eerst de systeem eisen/features vaststellen dan een systeem (laten) maken.
Dat hele systeem werkt niet. Althans er staan nog steeds vakken die ik al gehaald heb en na 3 jaar nog niet goed ingevuld. En wat als er een totaal error is in het systeem wat dan?
Minder vaak bevestigen bevestigen en op aanmelden klikken voor vakaanmelding. Het SIS systeem vergt veel meer acties dan een site die vergelijkbare mogelijkheden aanbieden.
Hoewel in het idee achter een breed gebruikt studenten informatie systeem volledig steun vind ik dat met SIS qua gebruiksvriendelijkheid en vormgeving de plank volledig is misgeslagen. Ik denk dat veel minder informatie/tabbladen/keuzes per pagina in combinatie met een modernere vormgeving veel zou kunnen verbeteren. Voor toekomstige ICT systemen raad ik dus aan een systeem te bouwen met een gebruikersvriendelijkere interface in een modern jasje.
Het systeem dat in ontwikkeling is en op FMG al in gebruik is zou de meeste problemen om moeten lossen
Het zou handig zijn om een functie te hebben die indien er niet ingeschreven kan worden om wat voor reden dan ook, dit direct door te kunnen sturen naar de juiste persoon. Vaak is het überhaupt niet duidelijk waarom het niet kan en vaak ook incorrect. Verder is het triple winkelwagen idee een beetje raar. Het lijkt op een template voor een webwinkel terwijl men zich gewoon wil inschrijven voor vakken. Het uiterlijk van de website lijkt ook uit de jaren '90.
Minder angst voor moeilijke keuzes zoals harmonisatie, meer mensen met goede inhoudelijke kennis op de projecten, duidelijker vooraf functionele eisen opstellen,
Zorg voor een duidelijke handleiding. Geef uitleg.
een bijeenkomst waarbij iedereen ook daadwerkelijk met het programma aan de slag gaat en problemen gelijk geconstateerd kunnen worden.
Het voelt aan als een goedkoop aftreksel van een winkelsite met de catalogus. Ook als langstudeerder heb ik veel problemen met vakken die veranderen en namen waardoor ik steeds tegen blokkades oloop met inschrijvingen voor vakken. Het zou fijn zijn als deze gelijkwaardige vakken ook deze blokkades opheffen.

Iets dat gebruiksvriendelijk is? Vakken in winkelwagentje -> die je dan ook moet uitchecken, superlangzaam, crasht snel, onoverzichtelijk, duizend keer heen en weer klikken, moet toch beter kunnen dit.
"introductions" van ict systemen...?? Wat is dat nou weer...?
Als een module/onderdeel niet af is, moet deze aan de eindgebruiker op tijd gecommuniceerd worden. Daarnaast moeten de gebruikers gelegenheid krijgen om met het nieuwe systeem te werken en aan andere systemen te koppelen. Of, andere systemen te vervangen. Verder moet de beleid en de strakke planning niet vergeten worden.
Het process van vakken toevoegen en inschrijven was niet intuïtief, ook het zoeken naar vakken ging absoluut niet soepel. SIS voelt heel erg 2005, terwijl Datanose laat zien dat het veel mooier en moderner kan.
Begin bij de gebruikers!!!!!!
Erg veel handelingen nodig om zelfs erg voor de hand liggende taken uit te voeren.
Kies een handige periode uit wat aansluit bij het lesgeven. Dus niet wat handig is voor degenen die het moeten invoeren.
Niet de codes opzoeken via de (externe) studiegids, maar een database maken waar je de vakken op alfabet kunt zoeken of per studie. Het is super onhandig om vakken te zoeken en toe te voegen als je bijv. een minor volgt of keuzevakken.
- Veel betere en tijdige informatievoorziening, NIET zoals deze enquête die 3 dagen voor het verlopen bekend wordt gemaakt aan de medewerkers en studenten van het domein Economie en Management
SIS is een drama system. Ik mis overzicht welke studenten wel en welke studenten niet een cijfer hebben gekregen. Als studenten ontbreken is het een drama om ze toegevoegd te krijgen. Ik moet nog steeds studenten van de herkansing in juni ingevoerd krijgen, en de studenten worden maar niet toegevoegd. Ik verwacht grote problemen bij een accreditatie.
Ik heb net een reactie geschreven en kreeg te horen dat die te lang was! Jullie willen dus geen tips! Stelletje sukkel!
Veel meer met verplichte webbenars doen.
De gebruiksvriendelijkheid en overzichtelijkheid kan enorm worden verbeterd. Een aantal opmerkingen: - Het systeem met een winkelwagentje is enigszins ontoepasselijk en onhandig - Cijferlijsten zijn niet printbaar voor studenten - Het studieschema is vaak erg onoverzichtelijk
n.v.t.
Het is overduidelijk dat er bij dit ICT systeem niet rekening is gehouden met de gebruiker aan de voorkant. Het systeem is totaal niet mensvriendelijk opgezet. Door net iets meer te investeren in een gebruiksvriendelijke voorkant (interface) dmv usability testing had veel leed kunnen worden voorkomen. De taken en functie van wat een dergelijk systeem moet kunnen zijn duidelijk, dit had veel overzichtelijker kunnen zijn in een goed werkend systeem.
Betere systemen introduceren.
Migratie van studentgegevens correct uitvoeren!!
Fase gewijs invoeren om kennis op te doen en best practises te verzamelen
Het zou fijn zijn als de cijfers sneller kunnen worden verwerkt in het systeem, want ik heb een jaar studievertraging opgelopen omdat SIS er te lang over doet.
overzichtelijker maken, en een makkelijk leesbare handleiding erbij geven.
Gebruikersonvriendelijkheid en complexiteit zijn de grote problemen van dit programma. Vanaf situatie 0 moest het programma worden opgebouwd met mensen die gaandeweg hun kennis moesten verkrijgen. Bij de start was er onvoldoende gespecialiseerde kennis aanwezig en werd er te weinig gebruik gemaakt van ervaringsdeskundigen bij bijv. de Universiteit Leiden die een jaar eerder van start was gegaan.
maak het duidelijk, dit systeem is niet gebruiksvriendelijk

Laat studenten in een vroeg stadium meepraten over de opbouw van de systemen. Ze hebben vaak goede ideeën; kijk naar Datanose(.nl), dat door een student is gemaakt en uitstekend werkt. Je zou de ICT projecten zelfs door studenten informatica kunnen laten uitvoeren, zij weten het klaar te spelen (er zit veel talent tussen) en het zal de kosten wellicht drukken.
Eerst zorgen dat het systeem écht goed werkt, dán pas invoeren.
1. Neem de tijd om naar medewerkers te luisteren. Neem wat deze zeggen serieus en formuleer dan heldere uitgangspunten. 2. Streef naar kleinschalige introducties. 3. Bouw evaluatiemomenten en aanpassingsmomenten in. 4. Bouw de mogelijkheid in om de introductie te staken. 5. Zorg voor voldoende back up aan personeel om problemen te kunnen oplossen.
NIET TE SNEL! Voer een systeem pas in als het echt voldoet en een verbetering is ten opzichte van het vorige (huidige) systeem. Wellicht handig om iets van een interactieve rondleiding in het systeem te kunnen hebben, zoals bij het eerste gebruik van een Windows-systeem bijvoorbeeld ook is. (En zorg dan ook dat je dit weg kunt klikken als er geen behoefte aan is.)
Zorg dat het systeem 100% goed ingericht en getest is, voordat het live gaat.
Een slecht systeem kun je niet goed introduceren; wat je ook doet.
tijdige training en veel meer oefenen voordat de invoering plaatsvindt
Als een bestaand systeem, dat goed werkt en overzichtelijk is, wordt vervangen voor een nieuw systeem, dient het van tevoren goed getest en gecontroleerd te zijn op kinderziektes. Bij de invoering van SIS ging dit helemaal mis. Het systeem werkte gebrekkig en was onoversichtelijk. Inschrijven voor tentamens ging zeer lastig en zorgde voor een hoop frustratie.
Het is een moeilijk toegankelijk systeem. Het exporteren naar excel werkt niet goed. Zeer gebruikersonvriendelijk. Soms zijn ingevoerde cijfers 'kwijt'. Voor docenten moet dit systeem werk uit handen nemen maar dat is niet zo zodat de administratieve last veel te groot wordt en dat is jammer. Er moeten betere applicaties op de markt zijn.
Misschien even kort doornemen met werkgroepdocenten. En niet volledig vertrouwen op het systeem, dat brengt ongelooflijk veel stress en heen en weer gemail met zich mee
Ik ben medewerker. Zorg voor kloppend instructiemateriaal. Wanneer iets nog niet duidelijk is, bedenk dan niet iets, maar maak duidelijk dat er nog onduidelijkheid is. Maak screencasts en trainingfilmpjes voorafgaand aan trainingen. Je hebt dan namelijk heel snel door wat niet duidelijk is. Zo voorkom je zinloze 'trainingen'. Zorg dat de manuals bijgewerkt worden. (De huidige manuals zijn vaak meer dan een half jaar voor het laatst bijgewerkt). nu is mijn ruimte op.
Zorg dat de manuals op een plek staan waar je ze kunt doorzoeken (nu staan ze op communities, een web 0.9 applicatie waar je de manuals eerst moet downloaden voor je ze kunt doorzoeken). Zorg dat er een wiki bestaat waar mensen hun best practices en work arounds kunnen publiceren en aanvullen (nu moet je calls doorzoeken in Topdesk om probleemoplossingen te vinden).
Zorg dat er een nummer is dat je kunt bellen (nu mag je alleen calls aanmaken. Een dag later is er een reactie. De call is niet goed begrepen. Je licht hem toe. Er komt een wedervraag. Je beantwoordt die. Drie weken later is de call opgelost, terwijl dat in 4 minuten aan de telefoon kon). En zorg voor meer dan 500 tekens voor feedback. Alsjeblieft zeg. Wanneer je geen feedback wilt, doe dan ook geen survey.
Wissel niet om de paar jaar van email(opmaak) en andere onderwijs- inschrijfsystemen. Maak één duidelijk, overzichtelijk, geïntegreerd systeem; liefst landelijk/gezamenlijk voor alle HBO- en WO- onderwijsinstellingen.
Het mag wel wat gebruiksvriendelijker. Bijvoorbeeld bij het zoeken naar vakken krijgt men allemaal codes maar moet je eerst doorklikken om te kunnen zien of je achteraf het juiste vak te pakken hebt
SIS is ingericht op voltijds studie, ook rekening houden met deeltijd en minoren, ofwel structuren die anders zijn ingericht dan gebruikelijk

Zorg eerst dat het voor 99% goed werk, dit verminderd onvrede bij studenten en medewerkers. SIS heeft de waardering van de HvA niet bepaald verhoogt.
layout mag veranderd worden, overzicht van cijfers mag duidelijker vb de herkansingen onder een aparte kop, app voor op je tel om makkelijk je cijfers in te zien.
Ik vind dit geen bijzonder goede evaluatie eerlijk gezegd, van de naam Berenschot verwacht je in eerste instantie wel meer. De zaken die mij wel en niet bevallen aan SIS kan ik geenszins kwijt, je schiet uit de evaluatie zonder dat je het door hebt. Ben benieuwd op welke wijze de resultaten hiervan ingezet gaan worden.
Zorg dat de site daadwerkelijk beschikbaar is op de momenten dat studenten zich voor vakken moeten inschrijven. Ikzelf heb me ooit niet voor vakken kunnen inschrijven omdat de site uit de lucht was, en tegen de tijd dat ik terug was van college en weer op de site kon, was het vak dat ik moest volgen al vol.
eenvoudiger. b.v. vermeld dat UvAnetID hetzelfde is als het studentnummer. Dat wist ik niet. Ik ben ergens tegengekomen; ga naar SIS. Waarom schrijft men er dan niet bij hoe dat moet???? U gaat er nu kennelijk van uit dat mensen dat wel weten. Geef bij iedere opdracht concreet aan hoe die uitgevoerd moet worden. Het kan nooit te simpel of te duidelijk zijn. Bedankt.
Iets wat minder geld kost, duidelijker en overzichtelijker is in het gebruik. Met name de verschillende doorklikstappen zijn erg ongebruiksvriendelijk
hou het simpel en maak eerst iets dat werkt voordat je het te moeilijk maak dat het niet meer werkt
Maak de komende systemen doorzichtiger en begrijpelijker. Sis is waarschijnlijk heel duidelijk en goed mee te werken door wie het gemaakt is maar als student is het vaak lastig en onnodig ingewikkeld.
Laat het systeem maken door studenten informatiewetenschappen van UvA (datanose bijvoorbeeld doet het prima!), in plaats van miljoenen uit te geven aan systemen die met grote groepen universiteiten worden gekocht waardoor ze vaak voor problemen zorgen als er achterstallig onderhoud is of wanneer er iets aan gewijzigd dient te worden.
laat codes van vakken corresponderen met codes die elders aan dezelfde vakken worden toegekend. het hele SIS verhaal is werkelijk een onbegrijpelijk, onoverzichtelijk, bijzonder gebruikersonvriendelijk programma en veroorzaakt daardoor veel frustratie.
SIS = meest onvriendelijke systeem om cijfers in te voeren studenten op te zoeken foto's, e-mail e.d. rapporten te maken o.b.v. extreem veel voorkennis en gemixte onderwijs codes ziet er erg onmodulair uit... Waarom geen studenten van de Uva en Hva 3-4e jaars inzetten voor gebruiksvriendelijk onderzoek, pva, pve, ontwerp, testen etc. Dat had miljoenen gescheeld...

**Bijlage 7 Notitie “stand van zaken SIS HvA en UVA van mei 2011”**

## Stand van zaken SIS HvA en SIS UvA – mei 2011

### De start en wat daar op volgde

Als UvA en HvA behoren wij tot de grootste instellingen in onze soort, met ambities om te excelleren in onderwijs en onderzoek. Dat geeft ons de kracht om een breed scala aan opleidingen aan te bieden en veel studenten aan ons te binden. Er kunnen veel keuzemogelijkheden worden aangeboden in opleidingstrajecten, afstudeervarianten, minoren, schakelonderwijs en in toenemende mate life long learning. Dit dient te geschieden tegen de achtergrond van een rijksbekostiging die tot een nadrukkelijk efficiëntere organisatie van het onderwijs dwingt. Vanaf het Instellingsplan 2003-2006 is daar de vergroting van het studiesucces en de betrokkenheid bij de student (studieloopbaanbegeleiding) expliciet bijgekomen. Vanaf de bestuurlijke samenwerking in 2003 werd ingezien dat de bestaande studentinformatiesystemen van beide instellingen na bijna 20 jaar technisch verouderd raakten en niet ingericht waren om de benodigde ondersteuning aan het hedendaagse hoger onderwijs te bieden. Er diende een nieuw systeem te komen dat is toegesneden op:

- prioriteit studiesucces;
- vraaggestuurd onderwijs;
- toenemende diversiteit in de studentenpopulatie;
- ontwikkeling in wet- en regelgeving (leerrechten, Europese integratie);
- digitalisering van processen en formulieren (waaronder Studielink<sup>1</sup>);
- integratie met andere managementinformatie (business warehouse).

De voor *operational excellence* benodigde systeemkwaliteit vraagt een hoge investering. Anderzijds hebben andere instellingen te maken met dezelfde ontwikkelingen en wetgeving, zodat schaalvoordeel behaald kan worden door in ieder geval de basis van een nieuw systeem en het beheer daarvan in gezamenlijkheid in te richten. Daarom zijn UvA en HvA op zoek gegaan naar enkele strategische partners die ongeveer gelijktijdig wilden investeren in een nieuw Studenten Informatiesysteem (SIS), en deze zijn gevonden in de universiteiten van Leiden, Nijmegen en Tilburg. Het gezamenlijke basisproject heeft de naam SaNS ("Samenwerking Nieuw SIS") gekregen en op 9 mei 2005 sloten de vijf instellingen een overeenkomst met de Stichting SURF om het project tot ontwikkeling te brengen. Het systeem kent twee modules: één voor het proces "Inschrijf" en één voor het proces "Volg". Inmiddels heeft de Universiteit Leiden het complete systeem in mei 2010 in productie genomen ("Inschrijf" en "Volg"). De UvA, de HvA en de UvT hebben de "Inschrijf" module in productie genomen. De HvA en de UvT in 2009 en de UvA in 2010. Beide Inschrijfsystemen zijn verbonden met Studielink. In 2011 staat de invoering van "Volg" bij HvA, UvA en UvT gepland, evenals de verbinding met Studielink bij UL en UvT. UvA en HvA hebben in mei het besluit genomen om "Volg" in productie te nemen. De koppeling met Studielink in Leiden is inmiddels geslaagd. Na de zomer van 2011 volgt de UvT met "Volg" en de koppeling aan "studielink". De RU Nijmegen heeft in 2009 besloten om uit de ontwikkeling van SaNS te stappen.

### De doelen

Gekozen is om niet te beginnen met een gedetailleerde projectdefinitie en business case, maar om (via Europese aanbesteding) de samenwerking met een vooraanstaande leverancier te zoeken en op basis van de geformuleerde doelen de inrichting van diens systeem te configureren voor gebruik in de instellingen.

Als belangrijke doelen staan voor ogen:

- Het nieuwe SIS kan de moderne ontwikkelingen in de onderwijswereld ondersteunen. Studenten worden steeds meer regisseur van hun eigen opleiding met individuele leerroutes en flexibele studieprogramma's. De bestaande systemen zijn niet in staat deze nieuwe ontwikkelingen te ondersteunen, met het nieuwe SIS is dit wel mogelijk.
- Alle onderwijsvragers hebben met het nieuwe SIS de mogelijkheid tot inschrijven, raadplegen van studieresultaten, studieplanning, etc.

---

<sup>1</sup> het landelijke systeem voor aanmelding en inschrijving via DUO (de voormalige IB Groep)

- Grensverkeer (overstap, volgen van onderdelen, e.d.) tussen HvA en UvA wordt beter en eenduidiger ondersteund.
- Het nieuwe SIS is veel meer dan een vervanging van de huidige back-end systemen waar vooral administraties gebruik van maken. Het is ook een nieuwe qua functionaliteit zeer rijke front-end applicatie voor overige rollen zoals studenten (studieplanning), docenten, studiebegeleiders (voortgangsbewaking), decanen, examencommissies etc. Tot nu toe bestonden dit soort geïntegreerde functionaliteiten niet.
- Het nieuwe SIS kan zich vanwege haar aard (ERP systeem), marktaandeel (wereldwijd en binnen Nederland) en architectuur aanpassen aan veranderende wet- en regelgeving.
- Het nieuwe SIS kan zich qua basissysteem continu aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen vanwege de omvang en importantie van de leverancier.
- Publicatie van studiegegevens is direct uit de bron en op een eenduidige manier realiseerbaar.
- Managementinformatie is up to date en veelal online beschikbaar (voor geautoriseerd personeel), direct in het nieuwe systeem of via het business warehouse.
- De kans op het missen van rijksbijdrage wegens te late administratie wordt verkleind.
- De processen zijn duidelijk en conform AO-IC eisen vastgelegd. Dit zal de kwaliteit en tijdigheid van de informatievoorziening structureel waarborgen.
- Alle studieresultaten zijn vastgelegd in één database/administratie; nu kennen we tientallen Volg+-administraties (HvA) en aparte facultaire systemen voor niet-reguliere studenten (UvA).
- De technologische vernieuwing, die wordt doorgevoerd, maakt tal van verbeteringen mogelijk, met name web-based invoer van data en een koppeling met het roostersysteem Syllabus+ voor een betere onderwijslogistiek.
- Door de mogelijkheden voor studenten, docenten en studiebegeleiders te vergroten om zelf gegevens in te voeren en informatie op te vragen kan winst behaald worden door vermindering van uitvoerend werk op de onderwijsadministraties. Studieresultaten hoeven niet meer meerdere malen vastgelegd te worden (met alle risico's van dien), maar worden eenmalig en veelal door beoordelaars zelf ingevoerd.

De meeste van deze voordelen zijn niet individueel in geld kwantificeerbaar. De grootste voordelen liggen namelijk in verbetering van het studiesucces. Op dit moment gaat binnen de UvA en HvA circa 15% van de onderwijsinspanning (een waarde van 15 tot 20 miljoen euro per jaar per instelling) op aan studenten die uiteindelijk de eindstreep niet halen. In beide instellingen moet SIS helpen om de verloren onderwijsinspanning terug te dringen. Meer directe voordelen liggen in:

- het terugdringen van administratief uitvoerend (dubbel) werk en reductie van fouten;
- het voorkómen dat de instellingen rijksbijdrage missen als gevolg van te late onderkenning van graadverlening<sup>2</sup>;
- het delen van de beheerinspanning met de strategische partners.

## De structuur

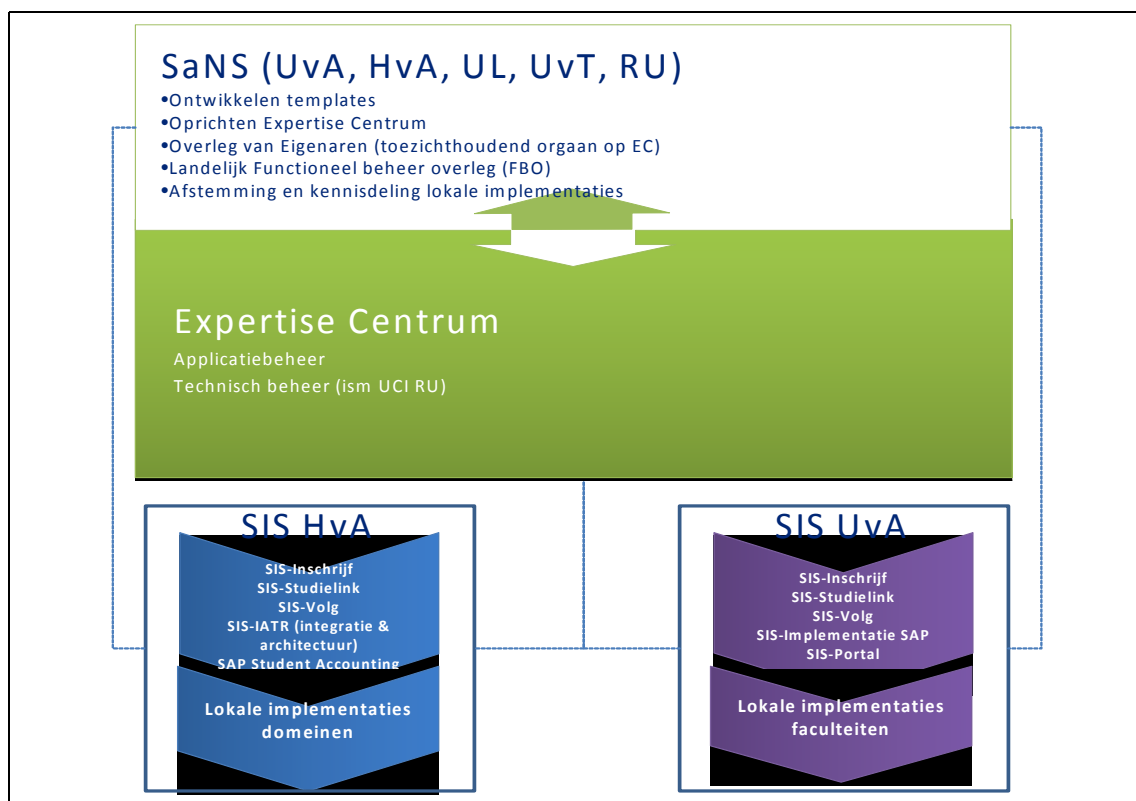
Als gevolg van de keuze voor strategische samenwerking bestaat de projectstructuur uit het centrale, bij SURF aangehaakte Projectbureau SaNS, verantwoordelijk voor het opleveren van de template en het technisch beheer en productie in het ICT-centrum van de Radboud-universiteit (UCI). Daarnaast is er in iedere deelnemende instelling een eigen SIS implementatieproject.

Het SaNS-project staat onder aansturing van een stuurgroep met daarin bestuurders van de deelnemende instellingen, onder Leids voorzitterschap. Na oplevering wordt dit project omgevormd in een beheerorganisatie (genaamd Expertisecentrum) die tevens met de opgebouwde deskundigheid de instellingen in hun implementatieprojecten terzijde staat. De HvA en UvA kennen vervolgens ieder hun SIS implementatieproject, onder leiding van een stuurgroep die onder voorzitterschap van een domeinvoorzitter van de HvA ( Willem Baumfalk) c.q. decaan van de UvA (Edward de Haan) staat.

---

<sup>2</sup> in 2010 bijvoorbeeld miste de UvA rijksbekostiging van 49 verleende graden doordat zij niet tijdig in ISIS waren vastgelegd

De taak van de stuurgroepen is om de beslissingen te nemen (dan wel van het College te vragen) die in de loop van het project genomen moeten worden, bijvoorbeeld ten aanzien van uniformering van processen en definities.



Figuur 1. Schematische weergave SaNS, SIS HvA en SIS UvA

## SaNS

De afspraken van het SaNS project zijn op hoofdlijnen:

1. Europees aanbesteden, pakketselectie, selectie leverancier en implementatiepartner.
2. Opzetten gezamenlijk expertise centrum.
3. Inrichten Expertise Centrum voor beheer, kosten en kennis.
4. Instellen van de stuurgroep.
5. Uitwerken verrekendingsgrondslag voor gemeenschappelijke kosten.
6. Taken en verantwoordelijkheden van de instellingen met betrekking tot inzet van personeel en middelen voor uitwerking van het globale plan, toe- en uitreden van partijen, duur van de overeenkomst, geschillen en afspraken over het intellectuele eigendom.
7. Projectleiding. SURF verzorgt de projectleiding en financiële administratie en (naar vermogen) ook andere gewenste inhoudelijke en logistieke ondersteuning; voorziet in ondersteuning van het project door een juridisch bureau met aanbestedingsexpertise; zorgt voor de communicatie en informatie-uitwisseling tussen SaNS en andere relevante SIS-projecten en naar instellingen die belangstelling hebben te participeren in het SaNS-project.
8. Nadere uitwerking taken en verantwoordelijkheden SURF.

De Europese aanbesteding heeft geresulteerd in de keuze voor het systeem Campus Solutions van PeopleSoft, aangeboden door Oracle, en in de keuze voor ATOS Origin als implementatiepartner. De contracten zijn in april 2006 ondertekend. Directieleden van Oracle en ATOS namen aanvankelijk vanaf dat moment deel aan de stuurgroep SaNS. De stuurgroep is vanaf medio 2008 van samenstelling gewijzigd. Alleen de deelnemende instellingen nemen nog deel aan de stuurgroep, met een vertegenwoordiger van SURF. Er is

een gedelegeerd opdrachtgever aangewezen. Sinds de zomer van 2009 is dat Rien Wijnhoven van de Universiteit van Tilburg. Rien Wijnhoven is per 1 januari 2011 benoemd tot directeur SURF Shared Professional Services BV. (SURF SPS). Deze onderneming is verantwoordelijk voor de dienstverlening voor Studielink en Studiekeuze 1,2,3. Inmiddels is het besluit genomen om het SaNS Expertisecentrum (EC) bij SURF SPS en onder te brengen en diverse medewerkers van het EC hebben inmiddels een arbeidsovereenkomst met SURF SPS BV.

Zowel in SaNS als in de implementatieprojecten per instelling is het project gesplitst in twee fasen, genaamd "Inschrijf" en "Volg". Het eerste deel is voornamelijk een technisch en inhoudelijk geactualiseerde herbouw van de bestaande inschrijfsystemen, inclusief automatische koppeling aan Studielink en aan de boekhouding (voor het collegegeld). De echte vernieuwing zit in het Volg gedeelte. Daarin wordt de functionaliteit ingericht die het mogelijk maakt de gestelde doelen te behalen.

Volgens de oorspronkelijke planning zou de bouw van de templates starten in april 2007 en afgerond zijn in april 2008 (Inschrijf) en december 2008 (Volg). In werkelijkheid is daarin vertraging van ongeveer een jaar opgetreden. In de praktijk is gebleken dat de projectorganisatie uit zelfbeperking streeft naar realisering van de grootste gemene deler van de gebruikerswensen, terwijl in stuurgroepen het kleinste gemene veelvoud ervan aan de orde is. Het bereiken van overeenstemming heeft samen met voortschrijdend inzicht binnen de deelnemende instellingen over de gewenste functionaliteit tot vertragingen ten opzichte van de oorspronkelijke projectplanningen geleid, naast de onvermijdelijke technische issues. Alle inhoudelijke doelstellingen zijn gerealiseerd. De templates zijn door de deelnemers geaccepteerd (met een afgesproken natraject voor Volg).

Vanaf eind 2009 is SaNS als project beëindigd en omgevormd tot het Expertisecentrum, dat de instellingen verder begeleidt bij hun implementatieproject en het beheer op zich neemt. Om die reden is in de financiële overzichten in deze notitie een opgave gedaan van de projectfase tot en met 2009. Vanaf 2010 is er sprake van een overgangsfase van "projectorganisatie" naar "beheersorganisatie".

De Radboud Universiteit heeft zich in november 2009 uit het project teruggetrokken. De andere partners hebben de RU gehouden aan de betaling van haar aandeel in SaNS tot en met 2009 en een afkoopsom voor de voortijdige contractbeëindiging bedongen. Het betekent wel dat de kosten van het Expertisecentrum door vier in plaats van vijf partners gedragen moeten worden, en dat het project op termijn bij het rekencentrum van de RU weggehaald zal moeten worden.

## SIS HvA en SIS UvA

Omdat elke instelling in organisatorisch, administratief en IC-technisch opzicht anders is, heeft elk zijn eigen implementatieproject. Ondanks de bestuurlijke samenwerking hebben HvA en UvA ieder hun eigen SIS-project, om redenen van verschillende snelheid, instellingskenmerken, organisatie en Ausgangssituatie, en ter bewaring van ieders financiële integriteit.

Beide SIS-projecten kennen vijf deelprojecten. SIS HvA omvat de deelprojecten:

1. Implementatie Inschrijf
2. Ontwerp, bouw en implementatie van SAP Student Accounting
3. Implementatie Volg
4. Koppeling met Studielink
5. Integratie & Architectuur – integratie in het IT-landschap van de HvA.

De decentrale implementatie bij domeinen en diensten zijn als apart onderdeel beschreven in het programmaplan, gekoppeld aan de betreffende deelprojecten.

In de HvA is het deel Inschrijf in april 2009 in gebruik genomen, met een nazorgfase tot begin 2010. De aansluiting op Studielink was gereed voor de inschrijvingen van het studiejaar 2010-2011 en in april 2010 in gebruik genomen. Het Volg deel is in 2011 gereedgekomen, in fasen,

te beginnen met de vastlegging van de onderwijsprogramma's in mei 2011 en eindigend met de onderdelen diplomering en studiegids in december 2011.

SIS UvA omvat de deelprojecten:

1. Implementatie Inschrijf
2. Koppeling met Studielink
3. Implementatie Volg
4. Inrichting Portal waarmee de (aankomende) student contact kan opnemen met de UvA
5. Interface met SAP Student Accounting<sup>3</sup>

In de UvA is het Inschrijf deel in april 2010 in gebruik genomen, inclusief aansluiting op Studielink en SAP. De fasering van de implementatie van het Volg deel is dit voorjaar van 2011 gereed moet en de laatste in de loop van 2012. Het onderdeel Portal is in de voorbereidingsfase en wordt niet eerder dan in 2012 ter hand genomen. Dit deel viel aanvankelijk buiten de scope van SIS UvA maar is op uitdrukkelijke wens van de faculteiten toegevoegd. Het valt operationeel onder Studentenservices, maar wordt ontwikkeld onder de verantwoordelijkheid van de stuurgroep SIS UvA.

De aansluiting op het business warehouse (managementinformatiesysteem) is zowel in SIS UvA, als in SIS HvA, niet in de scope van het project opgenomen. Bij de UvA is vanaf december 2010 door Bureau Bestuursinformatie samen met de SIS organisatie gewerkt aan de te leggen koppeling naar UvAdata, die vanaf september 2011 operationeel moet zijn (minimaal voor de nu uit ISIS betrokken informatie); bij de HvA is hiervoor een afzonderlijk project ingericht onder leiding van de directeur Planning en Financiën, verantwoordelijk voor de management informatie.

## Kosten van SaNS

### Investing

De onderstaande tabel toont het totaal van de voor SaNS gemaakte kosten in k€ tot en met 2009, inclusief de uitvoeringstaken van het Expertisecentrum over die periode.

Budget SaNS t/m 2009	Oorspronkelijk	Aanvullende besluiten stuurgroep	Realisatie t/m 2009	Verskil
Aanbestedingskosten	n.b.	n.b.	162	
Licenties	1.324	1.324	1.615	-291
Onderhoud ('07 en '08)	583	583	883	-300
Programmabureau	629	1.918	1.253	665
SaNS templates, SL etc	5.678	10.112	10.375	-263
Implementatie	2.064	1.710	2.091	-381
Expertisecentrum t/m 2009	2.159	2.525	2.721	-206
<b>Totaal</b>	<b>12.437</b>	<b>18.162</b>	<b>18.938</b>	<b>-776</b>

Het aanvankelijke budget was M€ 12,4, door latere besluiten van de stuurgroep SaNS steeg dit tot M€ 18,2. Deze besluiten hadden betrekking op gemeenschappelijke aanvullende wensen op functioneel gebied en op de aansluiting van de templates op Studielink. Ook wijzigingen in de regelgeving hebben genoodzaakt tot verhoging van het budget. De uiteindelijke kosten zijn 4% hoger uitgevallen dan gebudgetteerd. Na 2009 resteren nog slechts beperkte kosten voor het programmabureau, de overige gemeenschappelijke kosten vallen vanaf 2010 in het Expertisecentrum.

De kosten van SaNS worden over de deelnemende instellingen verdeeld, voor driekwart naar rato van studentenaantal en voor éénkwart in gelijke delen. Het aandeel van de HvA in de gerealiseerde SaNS-kosten tot en met 2009 bedraagt M€ 4,0, dat van de UvA M€ 4,3. Deze aandelen worden als onderdeel van de investering in het nieuwe SIS beschouwd.

<sup>3</sup> In de UvA is SAP Student Accounting al gebouwd als onderdeel van het VINIA-project

*Exploitatie*

De meerjarenbegroting 2009-2012 van het Expertisecentrum ziet er als volgt uit.

Expertisecentrum	Begroting 2009	Realisatie 2009	Begroting 2010	Realisatie 2010	Begroting 2011	Begroting 2012
Personeel intern	1.000	497	670	722	1.366	1.120
Externe inhuur	500	2.081	1.436	3.028	1.914	300
<i>Totaal personeel</i>	<i>1.500</i>	<i>2.578</i>	<i>2.106</i>	<i>3.750</i>	<i>2.980</i>	<i>1.420</i>
Overige kosten	400	259	270	300	325	325
Hosting en beheer	1.170	1.423	924	983	1.021	1.056
<i>Totaal EC</i>	<i>3.070</i>	<i>4.261</i>	<i>3.300</i>	<i>5.032</i>	<i>4.326</i>	<i>2.801</i>

De verdeelsleutel van deze kosten is anders dan van de initiële investering, namelijk 50% in gelijke delen en 50% naar rato van studentenaantal (tot en met 2010 de studentenaantallen uit 2007 en vanaf 2011 de geactualiseerde aantallen). Dit betreft de algemene beheerkosten van de templates en de ondersteuning van de implementaties bij de deelnemers (exclusief meerwerk, dat apart wordt doorbelast).

Na afronding van de implementaties bij UvA, HvA en Tilburg dalen de jaarlijkse kosten tot het voor 2012 aangegeven niveau.

Het Expertisecentrum zal, ten behoeve van een transparante doorbelasting van kosten, juridisch afgezonderd worden en is daartoe in 2011 ondergebracht bij SURF Shared Professional Services BV.

Gebleken is dat de middelen van de begroting 2010 niet toereikend waren voor de noodzakelijke voorbereidingen ten behoeve van de invoering van SIS bij de HvA en de UvA in 2011. De overschrijding is voor het grootste deel te wijten aan de extra personeelslasten die voor het EC in 2010 het gevolg zijn geweest van de diverse livegangen en de hoge vraag naar ondersteuning vanuit de instellingen.

## De kosten van SIS HvA

Zowel de UvA als de HvA hanteert als waarderingsgrondslag dat de kosten van SIS worden geactiveerd en in 10 jaar vanaf ingebruikneming worden afgeschreven, behoudens dat de kosten van de inzet van eigen personeel voor het project direct ten laste van de exploitatie worden gebracht.

*Investing*

De totale investering bestaat uit de bijdrage aan SaNS en het Expertisecentrum tot aan de ingebruikneming, plus de kosten van externe inhuur van ICT-ers voor de implementatie van de SaNS templates in de IT-architectuur van de instelling en de aansluiting op SAP Student Accounting en Studielink. De gemaakte en nog te maken kosten staan in onderstaande tabel. De maatregelen om externe risico's aan te pakken zullen in 2011 en 2012 leiden tot nog niet begrote extra kosten; ruw geschat op minstens 600 k€. Dit betreft in 2011 vooral performance, in 2012 vooral de kwaliteit van de template, en het op orde brengen van het beheer.

Projectkosten SIS HvA	Kosten t/m 2009	Kosten 2010	Prognose 2011-2012	Totaal
Betaald aan SaNS	3.116			3.116
Betaald aan Expertisecentrum	1.440			1.440
Externe inhuur	1.835	1.150	1.515	4.500
Onvoorzien	-22	0	200	178
<i>Subtotaal te activeren</i>	<i>6.369</i>	<i>1.150</i>	<i>1.715</i>	<i>9.234</i>
Interne medewerkers	2.860	656	870	4.386
Faciliteiten en communicatie	241	47	100	388
Licenties	634			634
<i>Totale investering</i>	<i>10.104</i>	<i>1.853</i>	<i>2.685</i>	<i>14.642</i>

*Exploitatie*

De exploitatie van SIS HvA (Inschrijf vanaf april 2009 en Volg vanaf 2011) laat in k€ het volgende beeld zien.

Exploitatie SIS HvA	2010	2011	2012	2013+
Bijdrage aan Expertisecentrum	1.000	1.072	1.000	1.000
Licentie en onderhoud software	90	90	90	90
Afschrijving investering (excl rente)	533	535	942	942
Functioneel beheer	pm	pm	pm	pm
Toegerekende cpu-kosten	pm	pm	pm	pm
Budget ontwikkelingskosten	pm	pm	pm	pm
<i>Totale exploitatie</i>	<i>1.623 + pm</i>	<i>1.697 + pm</i>	<i>2.032 + pm</i>	<i>2.032 + pm</i>

De benodigde omvang van het functioneel beheer is nog niet vastgesteld. Het beheer is intussen belegd bij het AC van de HvA en de UvA; er is opdracht gegeven aan het AC om een gezamenlijk HvA en UvA overstijgend Functioneel Beheer van de administratieve systemen te onderzoeken (en te implementeren).

Voor de kosten van het functioneel beheer en de kosten van toegerekende computertijd en data storage geldt dat daartegenover de gelijksoortige kosten van het huidige systeem zullen vervallen vanaf het moment dat SIS geheel gereed is. Tussen de ingebruikneming van Inschrijf en de totale oplevering van SIS zijn er gedeeltelijk dubbele kosten, omdat voor de studievoortgang nog het oude systeem in de lucht wordt gehouden.

De kosten van het EC over 2010 voor wat betreft de reguliere exploitatie zijn binnen budget gebleven. De inhuur van externen via het EC voor de lokale implementatie wordt in het project weergegeven onder "Externe inhuur" deze kosten zijn eveneens binnen budget gebleven.

*Budget*

Binnen de HvA worden de kosten van SIS (nog) gedragen door de centrale organisatie, dat wil zeggen binnen het aandeel van de budgetten van de domeinen dat wordt ingehouden ter dekking van de centraal gehouden kosten. Het gegeven overzicht komt uit de begroting 2011 en bevat nog niet de gewijzigde licentiekosten op basis van gestegen studentenaantallen.

**De kosten van SIS UvA***Investing*

De totale investering bestaat uit de bijdrage aan SaNS en het Expertisecentrum tot aan de ingebruikneming, plus de kosten van externe inhuur van ICT-ers voor de implementatie van de SaNS templates in de IT-architectuur van de instelling en de aansluiting op SAP Student Accounting en Studielink. De gemaakte en nog te maken kosten staan in onderstaande tabel.

Projectkosten SIS UvA	Kosten t/m 2009	Kosten 2010	Prognose 2011-2012	Totaal
Betaald aan SaNS	4.093			4.093
Betaald aan Expertisecentrum		1.247	1.885	3.132
Externe inhuur	3.514	3.007	3.738	10.259
Onvoorzien	348	293	695	1.336
<i>Subtotaal te activeren</i>	<i>7.955</i>	<i>4.547</i>	<i>6.318</i>	<i>18.820</i>
Interne medewerkers	1.180	1.635	2.379	5.194
Faciliteiten en communicatie	80	139	273	492
Licenties	610			610
<i>Totale investering</i>	<i>9.825</i>	<i>6.321</i>	<i>8.970</i>	<i>25.116</i>

Deze investeringsbegroting is opgemaakt inclusief de kosten van het tweede deel van het Volg systeem, dat tegelijk zal worden opgeleverd in het voorjaar van 2012. Het totaalbedrag van de investering werd vorig jaar inclusief Volg 2 geraamd op 23 miljoen euro en thans op 25 miljoen, voornamelijk als gevolg van de hogere kosten van het Expertisecentrum voor de

livegang van de instellingen in 2010 en voor een gedeelte door de gewijzigde verdeelsleutel (gewijzigde studententallen).

#### Exploitatie

De exploitatie van SIS UvA (Inschrijf vanaf juli 2010, Volg 1 vanaf september 2011 en Volg 2 vanaf september 2012) laat in k€ het volgende beeld zien.

Exploitatie SIS UvA	2010	2011	2012	2013+
Bijdrage aan Expertisecentrum	149	750	750	750
Licentie en onderhoud software	24	71	71	71
Afschrijving investering (excl rente) <sup>4</sup>	303	964	1.450	1.630
Functioneel beheer	190	pm	pm	pm
Toegerekende cpu-kosten	in EC	pm	pm	pm
Budget ontwikkelingskosten	650	650	650	650
<b>Totale exploitatie</b>	<b>1.316 + pm</b>	<b>2.435 + pm</b>	<b>2.921 + pm</b>	<b>3.101 + pm</b>

De benodigde omvang van het functioneel beheer is nog niet vastgesteld. Voor deze kosten en de kosten van toegerekende computertijd en data storage geldt dat daartegenover de gelijksoortige kosten van het huidige systeem ISIS zullen vervallen vanaf het moment dat SIS geheel gereed is. Tussen de ingebruikneming van Inschrijf en de totale oplevering van SIS zijn er gedeeltelijk dubbele kosten, omdat voor de studievoortgang nog het oude systeem in de lucht wordt gehouden.

#### Budget

Bij de start van SaNS in 2005 werd een voorlopig kostenniveau geraamd van k€ 1.150 per jaar (bovenop de vrijvallende budgetten van ISIS); vanaf de begroting 2006 is daadwerkelijk een budget voor SIS in het IC opgenomen van k€ 650 per jaar. Uit dit budget zijn tot nu toe de niet te activeren kosten van de investering (interne uren en faciliteiten) betaald en een deel van de kosten die wel geactiveerd hadden kunnen worden (zie voetnoot 4). Zoals de tabel laat zien, zal het systeem uiteindelijk ongeveer twee maal zoveel jaarlijkse kosten kennen als bij aanvang gedacht, deels door de later aangevulde functionele wensen van de stuurgroep SaNS en de interne stuurgroep SIS, en deels door hogere beheerlasten van deze complexe software.

Vanaf 2011 zullen de kosten van SIS, zoals getoond, gedragen worden door de Centrale Studentenadministratie. Ter dekking is het tarief daarvan in 2011 verhoogd met € 45 per student en met nog eens € 36 in 2012 (zie begroting 2011, bijlage 4). Deze verhogingen zijn bij de huidige studentenaantallen toereikend voor de totale exploitatiekosten (althans indien de inschrijfprocessen in SIS kunnen worden uitgevoerd met dezelfde formatie als het oude ISIS). De faculteiten verdienen dit hogere tarief deels terug via verhoogd studiesucces en deels via reductie van de handmatige taken van de onderwijsadministraties.

## Risico's en Q&A

De volgende risico's waren in het project onderkend, en voor de voltooiing ervan en voor de operationele fase. Afhankelijk van de fase waarvoor deze voorzien waren zijn intussen mitigerende maatregelen genomen.

#### Intern

- beschikbaarheid van intern benodigde sleutelfunctionarissen naast hun lopende verantwoordelijkheid voor de studenten- en onderwijsadministraties; dat blijft een zeer kritisch punt en wordt continu door de programmaleiding bewaakt;
- losse einden en nog niet uitgekristalliseerde definities en rapportages in het Volg deel;
- spanning tussen projectmanagement en inhoudelijk management van het te bouwen systeem; continu punt van aandacht van het AC en de stuurgroep;

<sup>4</sup> Niet het totale bedrag aan te activeren kosten t/m 2009 van k€ 7.955 wordt daadwerkelijk geactiveerd; een bedrag van k€ 2.506 aan kosten die geactiveerd hadden kunnen worden, is in de jaren tot en met 2009 niettemin ten laste van de jaarlijkse exploitatie gebracht. Dit verklaart waarom het afschrijvingsbedrag vanaf 2013 minder dan 10% van het geïnvesteerde bedrag van k€ 18.820 zal zijn.

- draagvlak bij de domeinen en faculteiten – ook die welke niet in de stuurgroep zaten – om de aangeboden functionaliteit te gaan gebruiken; maakt deel van het opleidings- en communicatieproces;
- training van medewerkers en opvang tijdens de nazorgperiode; is nu volop in uitvoering;
- tijdige inrichting en opleiding van het intern functioneel beheer; zal gereed zijn op het moment van oplevering van het systeem;
- aansluiting van het eindproduct op de gewekte verwachtingen; daartoe is een sluitend communicatieplan opgesteld en is het afgelopen jaar steeds gewerkt aan het beheersen van de verwachtingen;
- de performance (reactiesnelheid) van het systeem; in SaNS-verband is hiervoor een aanvullend project gestart, tegen aanvullende kosten van circa k€ 500;
- tussentijds werken met zowel het oude systeem als het nieuwe;
- missen van deadlines voor externe informatielevering (t.b.v. rijksbijdrage); de opgave bekostigingsgegevens voor 2012 kon net voor de deadline gerealiseerd worden;
- bij de UvA: frequente wisseling van projectleiderschap afgelopen jaren; dit risico is thans verlaagd door meer met intern gerecruteerde medewerkers te werken en door de betrokkenheid vanuit de CSA.

#### *Extern*

- ophanging en stabiliteit van het Expertisecentrum moet constant in de gaten worden gehouden. Is onderdeel van de kwaliteitsaudit door KPMG.
- ophanging van het technisch beheer (thans gehost bij het UCI van de uitgetreden Radbouduniversiteit). Komt aan de orde na het in productie gaan van het complete pakket bij alle deelnemende instellingen.
- verdeling van de capaciteit van het EC over de SaNS-partners tijdens de implementatie van Volg. Afsproken is dat SaNS EC meer exact de bestede tijd gaat verantwoorden.
- tempo van noodzakelijk blijvende reparaties in de templates en het daaromheen gebouwde maatwerk blijft een punt van zorg. Daarom actie rond kwaliteitsreview door KPMG (zie hieronder).
- verkrijging van Third Party Assurance (SAS 70, type 2) op de werkzaamheden van het EC en het UCI, Inmiddels is opdracht uitgezet bij PwC om hiervoor een framework te ontwerpen.

Ter voorbereiding van de uitrol van “Volg” zijn diverse programma-assessments uitgevoerd. Tevens zijn maatregelen genomen ter versterking van de Centrale Studentenadministratie bij zowel de UvA en de HvA. Ter informatie zijn bij deze notitie opgenomen de resultaten van de laatste risico-analyse met de opsomming welke maatregelen zijn genomen om de risico's te beperken en Q&A lijst zoals deze bij UvA en HvA zijn opgesteld.

#### **Kwaliteitsreview SaNS door KPMG**

De Stuurgroep SaNS heeft afgesproken dat na het in productie nemen van de eerste fase “Volg”, KPMG een kwaliteitsreview doet op de software van SaNS. Reden is dat de programmatuur, om tal van redenen teveel maatwerk is gaan bevatten. Inmiddels bieden nieuwe versies van ORACLE/CS al meer functionaliteit dan in 2005 beschikbaar was. Dat was het jaar waarin de beslissingen tot het bouwen van het maatwerk zijn genomen. Waarschijnlijk zullen wij op korte termijn hiermee reeds aanzienlijke beheers- en kostenvoordelen kunnen gaan behalen. Tegelijk is aan KPMG verzocht om de instellingen te begeleiden in de overgang van het SaNS/EC van de eerder genoemde “projectorganisatie” naar de “beheerorganisatie”, als onderdeel van SURF SPS BV. De begeleiding van beide onderzoeken vindt plaats door Paul Doop en Rien Wijnhoven. Aan PwC – accountant van de meerderheid der SaNS-deelnemers – is gevraagd om aan te geven welke Third Party Statements c.q. ISAE 3402 verklaringen nodig zijn van de zijde van het UCI Nijmegen en het Expertisecentrum opdat de accountants bij de controle van de bekostigingsgegevens van de instellingen op bestaan en werking van het systeem kunnen vertrouwen.