

Deelprojectplan Administraties

Auteur: Caroline Perrée
Datum : 14 april 2003
Versie : 0.5.

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding
2. Probleemverkenning en –stelling
3. Doelen
4. Op te leveren resultaten
5. Scope, risico's en randvoorwaarden
6. Organisatie
7. Projectfasering
8. Planning en doorlooptijden
9. Organisatie van de control
10. Resources
11. Relatie en integratie met andere deelprojecten
12. Rapportage (vorm, inhoud, moment)
13. Financiële paragraaf

1. Inleiding: aanleiding, achtergrond, opdrachtformulering

Dit deelproject is primair gericht op het realiseren van verbeteringen in kwaliteit en efficiency van de financiële en personele functie binnen de faculteiten FCJ, FSAO en FEM. Deze faculteiten zijn 'pilot' voor de implementatie. Scope voor het verzamelen van best practices en het toetsen van gekozen oplossingsrichtingen is de HvU als geheel. Het deelproject is als zodanig onderdeel van het project Shared Services en opereert binnen het kader van de aldaar genoemde uitgangspunten.

De opdracht van dit deelproject is tweeledig: in de eerste plaats richt het project zich op het realiseren van kwaliteitsverbeteringen en standaardisatie van administratieve processen. Parallel hieraan zal worden bekeken welke elementen van die processen kunnen worden geconcentreerd in een op te zetten shared service center en wat de haalbaarheid en kosten/baten hiervan zijn, afgezet tegen vooraf benoemde doelstellingen. Binnen het project worden de beoogde aanpassingen in processen en structuur ontworpen en geïmplementeerd.

2. Probleemverkenning/-stelling

Deze zal voor dit deelproject waar nodig nog verder uitgewerkt worden.

Bronnen hiervoor zijn:

- Basiswaarnemingen Quick Scan Regieproject
- SWOT's diensten P&O
- Eigen analyse diensten F&A
- Management letter accountants (PWC)
- Bekostigingsonderzoek (O&O-fraude)
- Klantperspectief

3. Doelen

De HvU geeft aan de huidige financiële en personele functie op een hoger niveau te willen brengen. Dit hogere niveau dient in ieder geval te voldoen aan de volgende performance criteria (niet uitputtende opsomming):

- Voor de gehele HvU geüniformeerde, gestandaardiseerde en transparante administratieve processen, inclusief het voorkomen van schaduwadministraties.
- Goede kwaliteit van F&A- en P&O producten, waardoor verbetering van sturing, beheersing en beslissingsondersteuning wordt gerealiseerd.

- Een efficiënt werkende financiële en personele functie, mede te bereiken door het realiseren van schaalvoordelen.
- Goede kwalitatieve bezetting van de financiële en personele functie, en het creëren van mogelijkheden voor het overnemen van elkaars werk.
- Een betere ondersteuning van het management van de faculteiten, waarbij klantgerichtheid (werken volgens een overeengekomen niveau van dienstverlening) een centrale rol speelt.
- Inspelen op toekomstige ontwikkelingen (door een efficiënt werkende en flexibele organisatie, waarbinnen basisprocessen gestandaardiseerd zijn).

Voortvloeiend uit deze performance criteria kent dit deelproject 2 **doelstellingen**:

- Realiseren kwaliteitsverbetering en standaardisatie van administratieve processen
- Realiseren van een verhoogde efficiency en verminderde kwetsbaarheid door concentreren van (onderdelen van) de uitvoering van administratieve processen

4. Op te leveren resultaten

Door dit deelproject zullen de volgende resultaten worden opgeleverd:

1. Een globale 'scan' van financiële en personele administratieve processen binnen de faculteiten FCJ, FSAO en FEM, aangevuld met toetsingen en best practices uit andere faculteiten
2. Op basis van 1 (en zoveel mogelijk parallel!): ontwerp en implementatie van procesverbeteringen en standaardisatie.
3. Een globaal ontwerp van een model voor shared services van financiële en personele administratieve processen (op faculteits-/dienstniveau)
4. Een kosten-/batenanalyse voor het invoeren van het shared service center voor de administratieve F&A- en P&O functie.
5. Een implementatieplan voor het invoeren van het shared service center, alsmede voor het invoeren van voorgestelde procesverbeteringen.
6. Implementatie van het shared service center en procesverbeteringen.

5. Scope, risico's en randvoorwaarden

5.1. Scope

- Het deelproject richt zich voor wat betreft de *implementatie* van verbeteringen in eerste instantie (bij wijze van pilot) op de financiële en personele functie van de faculteiten FCJ, FSAO en FEM. Dit betekent dat alle administratieve activiteiten die binnen de diensten van deze faculteiten worden uitgevoerd binnen de scope van het deelproject vallen.
- De scope van de te ontwerpen *procesverbeteringen* en het *ontwerp* van geoptimaliseerde financiële en personele processen is echter breder. Best-practices zullen HvU-breed worden geïnventariseerd en getoetst. Na de pilotfase zal een HvU-brede uitrol (i.e. implementatie) volgen.
- Binnen de scope van dit deelproject valt ook het opleveren van een implementatieplan, en het vervullen van een regisserende rol bij de daadwerkelijke implementatie. Al vanaf de start van het project zullen procesverbeteringen worden geïmplementeerd.
- Buiten de scope vallen planning & control en bestuurlijke informatievoorziening (ondergebracht in andere deelprojecten). Uiteraard zijn deze aandachtsgebieden sterk aan elkaar en aan dit deelproject gekoppeld. Onder paragraaf 11 van dit deelprojectplan wordt aandacht besteed aan de wijze waarop de deelprojecten met elkaar moeten worden geïntegreerd.

5.2. Risico's en maatregelen

Deze kan men onderverdelen in drie soorten:

- *Programma risico's*: strategische keuzes en doelstellingen die ten grondslag liggen aan het project, de veranderingen/bewegingen die noodzakelijk zijn om die doelstellingen te realiseren.
- *Organisatorische risico's*: de impact die het project heeft op de staande organisatie, in termen van capaciteit, organisatorische wijzigingen etcetera.
- *Omgevingsrisico's*: externe invloeden die de voortgang van het project kunnen vertragen of belemmeren, en/of leiden tot scopewijzigingen of veranderingen in doelstellingen en prioriteiten.

In onderstaande concept tabel is een globale uitwerking gemaakt van mogelijke risico's en tegenmaatregelen. Eventueel zal ook nog een impactanalyse gemaakt worden.

	Risico's	Maatregelen
Programma- Risico's	De beoogde kwaliteits- en efficiencyverbetering van een deel van de processen binnen de financiële en personele functie dient (zeker op onderdelen) te worden beschouwd als een <i>veranderingstraject</i> . Dit brengt specifieke risico's met zich mee, die nader dienen te worden uitgewerkt.	Voorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> • Expliciet maken van besluitvormingstraject • Invullen change management • Starten bij faculteiten/diensten die bereid zijn om mee te doen • 'Sponsorship' CvB mobiliseren, voordelen blijven benadrukken •
Organisatorische Risico's	Reguliere processen dienen door te lopen terwijl veranderingen worden gerealiseerd (going concern). Hetzelfde geldt voor andere processen en projecten die (bestuurlijke- en management)aandacht vragen. Risico's die hiermee samenhangen moeten nader worden uitgewerkt.	<ul style="list-style-type: none"> • Sleutelfiguren op financiële en personele functie betrekken bij het deelproject (inhoudelijke kennis en juiste houding/draagvlak als criteria!) • Top-down besluitvorming door CvB, verantwoordelijkheid voor implementatie bij faculteiten neerleggen. Monitoring voortgang implementatie: CvB. • Deelprojectleden in principe niet op andere projecten plaatsen
Omgevings- risico's	Externe factoren die van invloed zijn op het project kunnen ook risico's opleveren (vb: accreditatie, BaMa-sturctuur, fraudeproblematiek). Ook deze uitwerken.	<ul style="list-style-type: none"> • Helderheid verschaffen over (eventuele) samenhang tussen verschillende trajecten en processen • Deelprojectleden in principe niet op andere projecten plaatsen

5.3. Randvoorwaarden

De randvoorwaarden voor het slagen van dit deelproject zijn:

- Zorgvuldige kick-off met projectteam waarbinnen voldoende kennis en draagvlak (motivatie) aanwezig is
- Voldoende sponsorschap en steun van de opdrachtgever (i.e. Projectgroep Project Shared Services), en van de directeuren en hoofden van de betrokken faculteiten en diensten.
- Tijdige beschikbaarheid van te interviewen personen van de betrokken faculteiten en diensten (hiermee wordt bedoeld eenieder die vanuit zijn/haar kennis en expertise input

- kan geven over processen en best practices, en/of als klankbord kan fungeren voor de deelprojectgroep)
- Voldoende deskundigheid en kennis dient aanwezig te zijn bij de te interviewen personen (idem als bij vorige punt)
 - Het tijdig (nog SMART maken) beschikbaar zijn van de voor een 0-meting benodigde gegevens.
 - Het beschikbaar zijn van de juiste ICT-infrastructuur en platforms.

Zie ook verder Regieproject 2

6. Projectorganisatie

6.1. Samenstelling projectteam

Projectleiding:

- Caroline Perrée, projectmanager HRM a.i. (personele functie)

Projectteam (voorlopige samenstelling):

- Projectleden: Jaap Kramer (FCJ, 'trekker' FA), Ton Bogers (FSAO), Yvonne van Lienden (FSAO), Bianca van Doorn (FEM), Hans van Gent (FEM), Iet Botterweg (FCJ), Jolanda van der Zanden (CO)
- Projectsecretaris: nader invullen

6.2. Rollen en verantwoordelijkheden

Deze dienen nog uitgewerkt te worden (inclusief rapportagelijnen naar overkoepelende projectgroep, en afstemming met eventuele begeleidingsgroep. Ook de rol van deze begeleidingsgroep wordt nog verder gedefinieerd).

7. Projectfasering en Kritische Succes Factoren (KSF)

7.1. Projectfasering

Dit deelproject omvat globaal de volgende activiteiten (beslismomenten moeten hier nog tussen gevoegd worden):

1. Een kick-off met het deelprojectteam
2. Het maken van procesanalyses
- 3a. (Zoveel mogelijk parallel aan stap 2:) het ontwerpen en implementeren van procesverbeteringen (optimalisatie bestaande werkprocessen en standaardisatie) binnen de 3 pilot faculteiten. Na een proefperiode resultaten evalueren en HvU-brede implementatie van procesverbeteringen realiseren.
- 3b. Het ontwerpen van de gewenste concentratie van financiële en personele administratie (zoveel mogelijk parallel aan 3a)
4. Maken implementatieplan voor concentratie
5. Implementatie van de concentratie

7.2. Kritieke succesfactoren

Van groot belang zijn onder meer (een verdere uitwerking volgt nog):

- Een adequate bezetting van de huidige, reguliere werkzaamheden, teneinde een "going concern" te kunnen garanderen tijdens de opdrachtuitvoering (zonder hierbij terug te moeten vallen op medewerkers die op dat moment aan deze opdracht deelnemen).
- Het succes van dit deelproject (en van het Regieproject in algemene zin) is in sterke mate afhankelijk van het vermogen van de organisatie om te veranderen. Iedere verandering roept weerstand op, en wanneer daadwerkelijk wordt overgegaan tot concentratie van een

aantal sleutelposities zal dit binnen de decentraal werkende faculteiten zeker leiden tot weerstand. Het managen van weerstand en het creëren van draagvlak is daarom een essentieel aspect dat in beschouwing moet worden genomen vanaf de eerste dag van het project. Om die reden zal de deelprojectgroep, zoveel als mogelijk, zowel de tussentijdse als de definitieve resultaten met de opdrachtgever en de belangrijkste sleutelpersonen bespreken teneinde - gedurende het project - zoveel mogelijk draagvlak te bewerkstelligen.

8. Planning en doorlooptijden

Op basis van de inschattingen die op dit moment gemaakt kunnen worden, wordt de volgende voorlopige planning gehanteerd (door het projectteam zal deze planning op detailniveau worden uitgewerkt, en waar nodig bijgesteld):

Fase	Activiteiten	Geschatte tijdsbesteding (in te vullen zodra samenstelling team definitief)	Doorlooptijd	Planning
1.	Kick-off met projectteam			April 2003
2.	Procesanalyse		3 maanden	Mei-juli 2003
3.	Ontwerp procesverbeteringen (bestaande werkprocessen)		Idem	Parallel aan fase 2
	Implementeren en testen ('proefdraaien') in pilot faculteiten		5 maanden	Aug-dec 2003
	Voorbereiden HvU-brede implementatie procesverbeteringen		3 maanden	Okt-dec 2003
	HvU-brede implementatie procesverbeteringen		Max. 12 maanden (waar mogelijk sneller, deze doorlooptijd aanhouden i.v.m. boekjaar financiële adm)	Uiterlijk dec 2004
	Ontwerp concentratie financiële en personele administratie: haalbaarheid en impact onderzoeken, keuzes maken		6 maanden	Jan-juni 2004 (waar mogelijk al eerder, parallel aan fase 3)
4.	Maken implementatieplan voor concentratie		Zoveel mogelijk parallel aan fase 3	...-juni 2004
5.	Implementatie		6 maanden	Juli-dec 2004

9. Organisatie van de control

Er wordt een integrale projectcyclus aangehouden, waarin wordt opgenomen:

- Bij initiatie: als projectgroep SMART definities maken van op te leveren (deel) resultaten per fase (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden). Deze eventueel toetsen bij (facultaire) begeleidingsgroep. Controlafspraken expliciet maken: rollen projectleider, projectleden en projectsecretaris vaststellen, vaste projectoverleg-/controlmomenten inbouwen.
- Bij planning: definiëren welke acties verricht moeten worden voor het behalen van de resultaten, en welke support daarbij nodig is. Eveneens definiëren welke besluiten ‘onderweg’ genomen moeten worden. Wie/wat/wanneer actie- en besluitenlijst op detail uitwerken volgens format (beheer: projectleider) Actiehouders aanwijzen, eind- en tussenresultaten (milestones) in tijdspad uitzetten, support expliciet maken. Communicatieplanning linken aan actie- en besluitenlijst (eveneens met wie/wat/wanneer)
- Bij uitvoering: actiehouders voeren acties uit, communicatieplanning wordt gevolgd. Knelpunten in inhoud en planning, eventuele scopewijzigingen en wijzigingen in resultaatdefinities worden terug gekoppeld aan projectleider (hierover werkwijze afspreken) en besproken tijdens projectoverleg (controlmoment).
- Bij control: aan de hand van actielijst op vaste momenten voortang en behaalde tussenresultaten toetsen aan SMART definities gemaakt bij initiatie. Op dezelfde wijze besluitenlijst doornemen (het projectoverleg fungeert als platform voor het nemen van besluiten door de projectgroep. Over de wijze waarop een voorgenomen besluit wordt ingebracht in een projectoverleg worden werkafspraken (en een format) gemaakt).
- Bij afsluiten: decharge op acties en besluiten binnen deelproject wordt verleend door projectleider. Criterium voor decharge is steeds de toetsing aan SMART definities van te behalen resultaten.

10. Resources

Criteria/competenties die bepalend kunnen zijn voor het samenstellen van de deelprojectgroep. Deze kunnen zijn (nog verder uit te werken):

- Veranderpotentieel c.q. –bereidheid
- Vakinhoudelijke kennis en expertise
- Ervaring met projectmatig werken (of bereidheid deze op te doen!)
- ‘Systeendenken’, helicopterview
- Goede procesoriëntatie
- Communicatieve vaardigheden
- Creativiteit
- Bindend vermogen
- Draagvlak van projectleden binnen de organisatie
- Evenwichtige mix van denk- en daadkracht
- Goede facultaire spreiding
- Beheersbare grootte
-

11. Relatie en integratie met andere deelprojecten

Om te komen tot samenhang met andere relevante deelprojecten (Planning & Control, Bestuurlijke Informatievoorziening) moet een aantal vragen worden beantwoord. Deze kunnen zijn (nog verder uit te werken!):

- Aan welke voorwaarden moeten reguliere operationele processen voldoen om op afsluitingsmomenten de vereiste informatie te kunnen genereren?
- Hoe gaat de P&C cyclus er uitzien? M.a.w.: waarover gaat gerapporteerd worden en hoe vaak?
- Welke bestuurlijke informatie moet op welk moment door wie kunnen worden aangeleverd?
- Welk ICT-platform is nodig om gewenste optimalisaties door te kunnen voeren?

Per vraag/aspect moet worden bekeken welke implicaties de antwoorden hebben voor het ontwerp van processen binnen dit deelproject.

12. Rapportage (vorm, inhoud, moment)

Te ondernemen acties zijn hierbij:

Toolkit voor projectorganisatie en –support uitwerken (en eventueel beschikbaar stellen aan andere deelprojecten!! Eenduidige werkwijzen ontwikkelen!)

- Planning projectoverleg
- Formats voor actie- en besluitenlijst en voortgangrapportage
- Templates voor beschrijven processen
- Projectdossier/infrastructuur
-

Opnemen: tijdschema (flowchart) voor acties, besluiten, projectoverleg, communicatiemomenten en momenten van afstemming met projectgroep (go/no-go momenten).

13. Financiële paragraaf

Onderstaande financiële raming (2003) is globaal, met name overige kosten dienen nog nader te worden gespecificeerd en wellicht aangevuld. Een toelichting bij gehanteerde bedragen is opvraagbaar bij de projectleider.

Begroting deelproject Administraties (2003)

Omschrijving	Uren	Budget (incl. BTW)
Personele kosten		
PNIL: Inhuur projectleider (C. Perrée)	16 per week	60000
PNIL: Inhuur expertise FA (F. Mol)	16 per week	23000
Interne doorberekening personeelslasten (projectteam totaal)	16 per week	24000
Inhuur externe expertise (bijv. PWC)		5000
Overige kosten		
Ontwikkelkosten		P.M.
Kosten training/instructie personeel bij opstart shared service center (?)		P.M.
Totaal		112000