

Plan van Aanpak Deelproject: Inrichting & Infrastructuur SSC

Versie: februari 2006

Doel overkoepelend deelproject

Het project ontwikkeling Shared Service Center van de gemeente Leiden bestaat uit een vijftal deelprojecten (Financiële administratie, P&O, FB, Communicatie en Juridische Dienstverlening), allen in het leven geroepen om een specifiek taakgebied dat binnen het SSC komt te vallen te ontwikkelen en in te richten. Hierbij zal het taakgebied ICT binnen het ontwikkelproces SSC worden opgepakt door de deelprojectleider FB, zodat uiteindelijk vijf deelprojectleiders gezamenlijk de projectgroep SSC vormen.

De zes taakgebieden (incl. ICT) zullen uiteindelijk (per 1 januari 2007) worden ondergebracht binnen 1 organisatieonderdeel (het totale SSC), dat aangestuurd zal worden door 1 leidinggevende en van waaruit ondersteunende diensten geleverd zullen worden aan alle afdelingen binnen de gemeente Leiden. Op termijn wellicht ook aan andere gemeente(n).

Om de belangrijkste gemeenschappelijke doelstellingen voor het vormen van een SCC te behalen (Efficiency, kwaliteitsverbetering en verbetering opdrachtnemer-opdrachtgeversschap binnen de organisatie) zal de inrichting en de aansturing van het SSC hier op afgestemd moeten worden.

Zaken zoals taakscheiding en standaardisatie van werkprocessen, maar ook een op de dienstverlening afgestemde ICT-infrastructuur zijn hierbij van wezenlijk belang. Daarnaast is het van belang dat de ontwerpprocessen gericht zijn op een goed samenspel met de betrokken managers.

Het deelproject Inrichtingsprocessen en Infrastructuur SSC heeft als doel om de meest optimale inrichtingsprocessen te ontwikkelen en een hierbij passende infrastructuur te ontwerpen.

Resultaten

De volgende overkoepelende onderdelen dienen gerealiseerd te worden binnen het project:

1. Ontwerpen standaardconcepten voor klanttevredenheidsonderzoek en de 0-meting binnen alle zes de taakgebieden (uitgangsformatie, incl kosten, welke producten en diensten leveren we nu) voor de start van het SSC. Uitvoering gebeurt binnen de taakgebieden.
2. Maken inrichtingsplan voor het SSC totaal. Onderwerpen die hierin behandeld worden zijn: opdrachtgever-/opdrachtnemerschap, positionering middelenadviesfuncties binnen SSC, hoe de inrichting en samenwerking te organiseren binnen en buiten de verschillende taakgebieden, wel/geen frontoffice, centraal of decentraal per taakgebied, wel/geen accountmanagement, eventuele stafondersteuning SSC, aansturing binnen het SSC, afstemming met Concernstaf en andere organisatieonderdelen. Op basis van de uitgangspunten uit dit totale inrichtingsplan maken de deelprojectleiders de inrichtingsplannen voor hun eigen taakvelden (om eenduidigheid binnen SSC totaal te behouden).
3. De Werkprocessen. Wanneer het inrichtingsplan voor het totale SSC wordt ontwikkeld, zullen bij voorkeur tegelijkertijd de administratieve processen dienen te worden beschreven. De ICT-infrastructuur voor de SSC-organisatie wordt op basis van deze werkprocessen ingericht.
4. Komen tot 1 standaard PDC en DVO voor alle taakgebieden.
5. Kostprijsberekening (opdracht voor control) en 1 methodiek van tijdschrijven hanteren (wat willen we precies bijhouden en waarvoor? alleen om uren door te kunnen berekenen of willen we ook koppeling naar personeelssysteem, bijvoorbeeld koppelen aan verlofregistratie? Welk systeem gaan we hanteren?)
6. Huisvesting van het SSC regelen (afhankelijk van gekozen inrichting /op welke manier de taken/diensten voor de afnemers gedaan gaan worden, op afstand of op juist op locatie ?)
7. Het organiseren van de juiste en een eenduidige cultuur binnen alle taakvelden binnen het SSC. Welke waarden en normen hanteren we binnen het totale SSC?

Organisatie & Tijdsplanning

Ad 1. Klanttevredenheidsonderzoek en 0 - Meting

Een 0-meting dient om de uitgangspositie voor de start van het SSC te kunnen bepalen. Na de start van het SSC kan dan gekeken worden wat de verschillen zijn in bijvoorbeeld formatie, kosten en kwaliteit.

Voor de 0-meting dienen de volgende zaken in kaart te worden gebracht:

- welke producten en diensten worden nu verleent, hoeveel eenheden per week/maand/jaar en wie zijn de afnemers?
Wat is de kwaliteit van deze producten en diensten?
- In welke organisatie-eenheden en waar op welke locaties?
- Hoeveel fte's zijn nu betrokken bij de uitvoering, welke functies zijn dit en in welke salarisschalen zit men?
- Welke huisvesting is nu in gebruik (in vierkante meter en in werkplekken)
- Gebruikte ICT-voorzieningen, hardware en software
- Budgetten, specificaties van uitgaven.

Bovenstaande gegevens dienen door de verschillende deelprojectleiders zelf in kaart te worden gebracht en meegenomen te worden in hun plannen van de taakgebieden.

Om echter de kwaliteit van de verschillende diensten en producten te kunnen meten, dient een klanttevredenheidsonderzoek gehouden te worden. Ook dit dient per taakgebied te gebeuren.

Om hier een eenduidige wijze van meten te kunnen hanteren voor het gehele Shared Service Center, is het verstandig om één format te gebruiken.

Het ontwikkelen van een dergelijke vragenlijst voor een klanttevredenheidsonderzoek kan het beste gebeuren binnen dit deelproject.

Wie: Deelprojectleider I&I

Ondersteuning /uitvoering: Stagiaire FB

De stagiaire biedt ondersteuning aan de deelprojectleiders bij de opzet van het KTO en bij het verzamelen en verwerken van de vragenlijsten voor het klanttevredenheidsonderzoek.

Resultaat klanttevredenheidsonderzoek:

- Gemiddeld eindcijfer voor de dienstverlening totaal per taakgebied en voor de verschillende onderdelen uit de meting.
- Een overzicht van verbeterpunten per taakgebied.

Tijdsplanning:

Ontwikkelen standaards: in januari 2006– bespreken opzet in Projectgroep.

Start meting : eind januari /begin februari 2006– deelprojectleiders zorgen voor uitvoering van meting binnen hun taakveld.

Verwerking gegevens: maart 2006

Rapportage met resultaten: april 2006

Ad 2. Inrichtingsplan SSC Totaal

Fase 1:

In een plan wordt de inrichting op hoofdlijnen van het SSC vastgesteld.

Onderwerpen die hierin behandeld worden zijn o.a. het opdrachtnemer- /opdrachtgeverschap en het vaststellen van een duidelijke taakafbakening en rolverantwoordelijkheid. In een eerste notitie aan het GMT zijn al een aantal duidelijke richtlijnen en voorstellen aangegeven. De directie is de opdrachtgever, de lijnafdelingen zijn de afnemers, de taakvelden binnen het SSC zijn de opdrachtnemers.

Een en ander kan, duidelijk uitgewerkt, meegenomen worden in het bovengenoemde plan voor het totale SSC.

Andere zaken die in het kader van dit onderwerp eveneens in dit plan meegenomen dienen te worden zijn:

- Hoe de vraag goed te organiseren (aan de opdrachtgever en afnemerskant?)
- Hoe om te gaan met eventuele verplichte winkelnering?
- Hoe om te gaan met externe opdrachtgevers? Nu en in de toekomst.

Ook deze drie vragen kunnen meegenomen worden in het inrichtingsplan SSC Totaal.

Over beide vraagstukken zijn al uitspraken gedaan binnen het B&W-besluit. Hier dient echter concreter antwoord op te worden gegeven, zodat duidelijk is wat dit betekent voor de opdrachtnemer (Het SSC) en opdrachtgever & leverancier (wat moet men verplicht afnemen voortvloeiend uit de kaderstelling van de CS en de vastgestelde PDC's door de directie? en wat mag of moet men zelfs extern inkopen?)

Naast bovenstaande onderwerpen zal het plan de volgende onderdelen bevatten:

Keuzes over wel/niet onderbrengen van de middelen adviesfuncties binnen het SSC, clustering van onderdelen binnen taakgebieden of juist meer integraal organiseren, vaststellen welke processen richting klant van belang zijn (1 aanspreekpunt voor afnemers /directie, nl. 1 frontoffice /accountmanager of juist liever bellen met diegene die gelijk het juiste antwoord kan geven (meerdere loketten). Op basis hiervan wordt de meest efficiënte organisatievorm aangegeven.

Te hanteren principe:

Gezien de verschillende soorten taakgebieden die binnen het SSC worden ondergebracht ligt het voor de hand om niet alle taakgebieden op dezelfde wijze te organiseren.

Het betreft :

Back Office - taakgebieden: Financiële Administratie, Salarisadministratie (bieden een product, veel standaardisatie mogelijk, frontoffice/backoffice principe is goed in te voeren)

Support Proces – taakgebieden: P&O, Facilitair Bedrijf en ICT, Communicatie en Juridische ondersteuning. (bieden direct support en ondersteuning aan de klant door middel van het verlenen van diensten)

Beide manier van dienstverlening vragen een andere manier van organiseren die past bij de te leveren

Bijvoorbeeld bij ICT is al voor een bepaalde inrichting gekozen. Door deze nieuwe inrichting te evalueren (door navraag te doen bij bijvoorbeeld een aantal afdelingshoofden /afnemers en het hoofd ICT zelf) kan gekeken worden of deze manier van dienstverlening ook werkt / aan te raden is voor de taakgebieden die nog moeten centraliseren en taken moeten gaan uitsplitsen. Dit kan ook goed als onderwerp binnen een atelier gebruikt worden.

Wie: projectleider I&I stelt voorstel op in samenwerking met Projectleider SSC en na afstemming met alle deelprojectleiders. Besluitvorming door: GMT/Bouwteam en OR (Inrichtingsplan op hoofdlijnen).

Tijdsplanning:

Opstellen plan op hoofdlijnen, bespreken Projectgroep (fase 0 en 1 notities in februari), aanpassen: februari – maart 2006

Voorleggen GMT /Bouwteam en College: april – mei 2006

OR: mei - juni 2006

Fase 1:

Op basis van de vastgestelde uitgangspunten in het plan "Hoofdlijnen Inrichting SSC" werken de verschillende deelprojectleiders hun deelplannen uit per taakgebied in een organisatieplan op hoofdlijnen. Wanneer bijv. voor accountmanagement wordt gekozen heeft dit consequenties voor het inrichtingsplan van de verschillende taakgebieden: nieuwe functies, andere taakindelingen per functie.

Op basis van de besluitvorming in GMT, College en OR worden in een detailplan (inrichtingsplan SSC Totaal) de personele, financiële organisatorische en infrastructurele consequenties nader uitgewerkt. Op basis hiervan kan gestart worden met de bemensing en inrichting van alle onderdelen van het SSC die niet binnen de verschillende deelgebieden vallen. Aangezien verschillende taakgebieden al snel zullen starten (voor de zomer van 2006), zal de totale organisatie (aanstellen leidinggevende en eventuele ondersteunende medewerkers, organiseren van nieuwe werkprocessen tussen directie, CS, lijn en SSC) ook op dit moment gerealiseerd moeten zijn. Anders is nog geen sprake van een SSC, maar van een taakgebied dat op basis van opdrachtnemer/opdrachtgeverschap werkt.

Tijdsplanning:

juni – juli 2006: opstellen inrichtingsplan

Juli – augustus 2006: voor besluitvorming naar GMT /Bouwteam en OR

Augustus /september 2006: starten met inrichten SSC totaal (bemensing, huisvesting, e.d. van alles wat niet binnen de taakgebieden valt)

Ad 3. De Werkprocessen en ICT-aanpassingen

Door het ontwikkelen van de verschillende plannen per taakveld, maar ook voor het SSC totaal (deelprojectplan I&I), zullen er veranderingen optreden binnen de werkprocessen.

De nieuwe werkprocessen (de AO) zullen bij voorkeur voorafgaand en anders gelijktijdig moeten worden opgesteld met de inrichting van alle onderdelen van het SSC, zodat na implementatie iedereen ook via deze werkprocessen aan de slag kan. Op basis van de veranderde werkprocessen zullen wellicht de benodigde ICT-aanpassingen zichtbaar worden, zodat deze kunnen worden geïnventariseerd (mogelijkheden en kosten kunnen dan pas in kaart worden gebracht). Het beschrijven van dergelijke processen vraagt specifieke expertise en de nodige tijd;

Alleen de processen die buiten de kaders van de taakgebieden vallen en gelden voor het gehele SSC zijn onderdeel van dit deelproject. Aangezien de bedrijfskundige binnen de dienst ID reeds bezig is met het onderwerp kwaliteitsmanagement, kan een link gelegd worden tussen deze twee onderwerpen. Door bepaalde kwaliteitsaspecten (bijvoorbeeld plan-do-check-act methodiek) te integreren binnen alle werkprocessen voor het SSC kan een betere dienstverlening tot stand komen.

Wie: Bedrijfskundige van de dienst ID

Tijdsplanning: februari – juni 2006

Ad 4. Maken standaard PDC en DVO

De taakgebieden ICT, Communicatie en het FB hebben reeds een eigen versie ontwikkeld of willen op korte termijn gaan werken met een eigen versie van een Catalogus of DVO. De andere drie taakgebieden zijn hier nog niet aan toe.

Wie: om te zorgen dat hiervoor een duidelijke standaard wordt ontwikkeld zullen de deelprojectleiders van FB, Communicatie en JZ in overleg met de deelprojectleider SSC Overall, komen tot een eerste standaard versie. De invulling van de PDC en de DVO (welke producten en diensten levert men en welke afspraken worden hierover gemaakt?) komt tot stand of is reeds tot stand gekomen in overleg en op basis van de vraag van de afnemers.

Deze standaard versie zal besproken worden in de totale projectgroep SSC (met alle deelprojectleiders).

Na vaststelling kunnen ICT, Communicatie en FB hier het komende halfjaar ervaring mee opdoen, voordat de andere taakgebieden ook aan het gebruik hiervan toe zijn. Wanneer aanpassing nodig is kan dit na evaluatie gebeuren.

Wie: deelprojectleiders FB, Communicatie, JZ en I&I

Eerste opzet : begin december (reeds klaar)

Bespreken/aanpassingen verwerken: eind januari /februari

Versie waar mee gewerkt gaat worden: in projectgroep vergadering van februari inbrengen.

Ervaring mee opdoen: februari – juni 2006

Evaluatie: juli 2006

Aanpassingen verwerken (juli /augustus). Vanaf September: verbeterde versie beschikbaar stellen voor andere taakvelden die in de tweede helft van 2006 van start gaan.

Ad 5. Kostprijsberekening en Tijdschrijven

De benodigde eenduidige kostprijsberekening voor alle onderdelen binnen het SSC wordt opgepakt door de afdeling Concerncontrol en valt hiermee dus buiten het deelproject I&I. De Projectleider SSC houdt de voortgang in de gaten en zorgt dat dit op tijd wordt opgeleverd. Het is immers een belangrijke voorwaarde om met het SSC te kunnen gaan starten.

Het onderdeel tijdschrijven is van belang om de uiteindelijke doorberekeningen naar de afnemers te kunnen maken. Hierbij dienen de volgende vragen onderzocht en beantwoord te worden:

1. Inventarisatie wat willen we er precies mee? (doelen van tijdschrijven / willen we dit wel en hoever wil je gaan?)
2. Inventariseren welke systemen nu gebruikt worden?
3. Welke aanpassingen in de ICT-infrastructuur moeten gedaan worden om de doelen te kunnen bereiken (bijvoorbeeld koppeling met andere systemen)
4. Welk systeem is makkelijk in gebruik, dient alle doelen en kan door iedereen gebruikt gaan worden?
5. Wat zijn de consequenties van invoeren van methodiek en systeem Afstemming met andere organisatieonderdelen. Koppeling met financiële administratie en p-administratie?

Wie: deelprojectleider FA i.v.m. link met doorberekeningsmethodiek en koppeling met financiële administratie

Tijdsplanning:

Op te stellen door verantwoordelijk deelprojectleider.

Start: januari 2006

Ad 6. Huisvesting

Afhankelijk van de gekozen inrichting voor de taakgebieden en de positionering van de verschillende afdelingen binnen de taakgebieden (wel of niet centraal op 1 locatie of juist bij de afnemer gehuisvest), zal een totaal overzicht gemaakt dienen te worden van de gewenste huisvesting voor het SSC.

Voor de afdelingen Communicatie, FB en ICT is dit reeds duidelijk aangezien zij reeds geconcentreerd zijn.

Na vaststelling van de uitgangspunten in het plan "Inrichting SSC op hoofdlijnen" zullen in ieder geval de uitgangspunten duidelijk zijn over welke afdelingen centraal georganiseerd dienen te worden (bijvoorbeeld ondersteunende functies SSC, backoffice onderdelen van de financiële administratie en de personeelsadministratie) en welke afdelingen/functies beter bij de klant gepositioneerd kunnen worden.

Op basis van een grove inventarisatie kan dan gekeken worden wat dit betekend voor de huisvesting

Wie: deelprojectleider FB

Tijdsplanning:

Zo snel mogelijk wanneer uitgangspunten Inrichting SSC Totaal bekend zijn, geven de deelprojectleiders door aan deelprojectleider FB wat dit betekent voor de huisvesting van de taakgebieden, zodat het wensenpakket voor het SSC in grote lijnen geïnventariseerd kan worden.

Geplande afronding: april 2006.

Verder dient geïnventariseerd te worden: wie eerst en op welk moment is verhuizing gewenst?

Gezien de dakpansgewijze planning en implementatie van de verschillende onderdelen zal verhuizing waarschijnlijk ook stapsgewijs plaats moeten vinden. Verhuizing en centrale huisvesting zijn ook afhankelijk van de verhuizingen die gepaard gaan met de reorganisatie voor Anders Werken, de beschikbare ruimtes binnen de gemeentelijke organisatie en de mogelijkheid om hier efficiënt mee om te gaan.

Ad 7. Cultuur, Waarden & Normen

Het is van belang om een eenduidige manier van werken te krijgen voor alle medewerkers binnen het SSC.

Ook al werken de medewerkers binnen verschillende taakvelden, het gevoel moet ontstaan dat men allemaal voor dezelfde organisatie werkt. Je bent allemaal collega's van elkaar, naar buiten toe moet het gevoel ontstaan dat we allemaal voor dezelfde klanten werken en met elkaar verantwoordelijk zijn voor de totale kwaliteit en uitstraling van het SSC.

Hoe bereiken we dit? Bijvoorbeeld:

- Eenduidige werkwijze, zelfde huisstijl, zelfde opzet documenten zoals DVO's en PDC's
- Allemaal zelfde manier van omgaan met klanten (Ook je collega is een klant!!!)
- Promoten en ondersteunen van je collega's van andere taakvelden, ook al kun je intern binnen het SSC met elkaar concurreren/ het oneens zijn.
- Jaarlijks volgt iedereen dezelfde incompany cursussen (gemixt met verschillende medewerkers uit de taakvelden), o.a. klantgerichtheid, hoe om te gaan met verschillende soorten klanten e.d., commercieel werken enz.
- Na implementatie in 2007 kwartaalbijeenkomsten organiseren voor alle medewerkers van het SSC waarin de afzonderlijke en gemeenschappelijke resultaten worden gepresenteerd door het Hoofd SSC.
- Het uitdragen van de waarden en normen door de leidinggevende binnen het SSC (voorbeeldgedrag laten zien).
- enz.

Wie: Projectleider SSC (in samenwerking met alle projectgroepleden en ondersteunt door procesbegeleiders)

Hoe: o.a. ateliers organiseren waarin we dit onderwerp met de toekomstig medewerkers zelf gaan bespreken. Welke cultuur willen we precies bereiken? Dit dient goed beschreven en vastgelegd te worden (wat voor organisatie willen we zijn? Waar staan we voor en hoe stralen we dit uit?)

Verder: plan de campagne maken met acties, uitgezet in de tijd (van ontwikkelingsjaar 2006 – tot na implementatie in 2007) om de gewenste cultuur te bereiken

Informatie

De verschillende verantwoordelijken per deelonderwerp koppelen regelmatig terug aan de projectleider I&I, zodat overzicht gehouden kan worden over de planning en de voortgang van de verschillende onderdelen.

Het centrale maandelijks Projectgroepoverleg, waar alle deelprojectleiders aan deelnemen zal gebruikt worden om de voortgang van de verschillende thema's regelmatig in af te stemmen en aan elkaar terug te koppelen.

Kosten

De eventuele kosten zullen per deelonderwerp in kaart worden gebracht in een apart plan.

Elk onderwerp heeft specifieke kosten, de voornaamste kosten zullen gelegen zijn in de tijdsbesteding in uren voor de verschillende (deel)projectleiders. Deze zijn reeds opgenomen in de begroting van het SSC.

De vergaderkosten /kosten bijeenkomsten en ateliers voor dit deelproject zijn eveneens opgenomen binnen de begroting van het totale project SSC. Wanneer een van de onderdelen uit dit deelproject leidt tot meer tijdsbesteding per week, zal in overleg met de Projectleider gekeken worden hoe dit te realiseren binnen de bestaande werkzaamheden.