

# **Programmaplan SSC HR**

## **samen op weg**

Amsterdam, 21 mei 2006  
SSC HR/06.0125/t&g,ae

# Inhoudsopgave

## Samenvatting

1. Het programmaplan p. 7
  - 1.1 Opdracht voor het SSC HR, de noodzaak tot veranderen
  - 1.2 Randvoorwaarden en uitgangspunten
  - 1.3 Doelstelling van het programmaplan
  - 1.4 Opdrachtgever
  - 1.5 Leeswijzer
  
2. Beoogde resultaten p. 12
  - 2.1 Taakstellende bezuiniging
  - 2.2 Resultaten op het gebied van dienstverlening
    - 2.1.1 Indeling dienstverlening in tranches'
    - 2.1.2 Instroom in clusters
  - 2.3 Resultaten om een SSC te realiseren
  - 2.4 Het programma en activiteiten van stadsdelen en diensten
  
3. Visie op de aanpak, het managen van verandering p. 17
  - 3.1 De veranderopgave
  - 3.2 Visie op de veranderaanpak
  
4. Van visie naar werkwijze p. 21
  - 4.1 Samenhang en delen van het programmaplan
  - 4.2 Activiteiten nader bekeken
    - 4.2.1 Samen ontwerpen
    - 4.2.2 Samen organiseren
    - 4.2.3 Samen waarmaken
  - 4.3 Samenhang activiteiten tbv startgroep
  - 4.4 Samenhang activiteiten tbv zij- en eindgroep
  - 4.5 Flankerende activiteiten: de P&O-pool

5.	Het ontwerpprogramma personeel georganiseerd	p. 30
5.1	Inleiding	
5.2	Organisatie van het programma	
5.3	Besluitvorming	
5.3.1	Uitgangspunten voor besluitvorming	
5.3.2	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	
5.4	Informatie voorziening	
6.	Sturing, beheersing en het managen van risico's	p.36
6.1	Evaluatie van het programma	
6.2	De belangrijkste sturingsvraagstukken	
6.2.1	Doelgerichtheid	
6.2.2	Samenwerking	
6.2.3	Samenhang	
6.2.4	Automatisering	
6.3	Programma begroting op hoofdlijnen	
6.4	Beheersen van projecten en activiteiten	
6.4.1	Samen organiseren	
6.4.2	Samen ontwerpen	
6.4.3	Samen waarmaken	
6.4.4	Zij-instromers en eindgroep	
6.4.5	Algehele coördinatie en opstart van het SSC HR	

Bijlagen:	1. Lijst van documenten
	2. Rollen en taken van deelnemers en programma organisatie

## Samenvatting

Door B&W en de Gemeenteraad is in januari 2006 besloten om een Shared Service Center Human Resources (SSC HR) in te richten. Het doel hiervan is om door de inrichting van een SSC HR het personeels beheer te vernieuwen, de kwaliteit te versterken en ook nog te besparen. B&W heeft opdracht gegeven aan 6 stadsdelen en 6 diensten, als startorganisaties, om dit samen met de directeur van het SSC HR gezamenlijk te realiseren en daarbij rekening te houden met een aantal randvoorwaarden en uitgangspunten. B&W heeft ter dekking van de ontwikkelkosten € 11.2 mln (prijspeil 2004) beschikbaar gesteld. Dit bedrag komt beschikbaar in twee tranches, de tweede tranche is afhankelijk van een positieve evaluatie door de Gemeenteraad uiterlijk 20 maanden na de start op 1 maart 2006.

Om uitvoering te geven aan het besluit van B&W en de Gemeenteraad tot de oprichting van een Shared Service Center Human Resources (SSC HR) is een programmaplan ontwikkeld. Dit plan dient als routekaart voor opdrachtgever, betrokken managers, medewerkers en de verantwoordelijken voor de uitvoering van het veranderprogramma. De realisatie van een SSC HR leidt tot acties die moeten worden verricht door het veranderprogramma, maar zeker zo belangrijk tot acties bij de startgroep organisaties zelf. Dit programmaplan richt zich niet alleen op de activiteiten zoals die door de programma organisatie verricht gaan worden, maar ook op de activiteiten en inzet zoals die door de startorganisaties worden verricht. Een belangrijke succesfactor is de zorg voor een goede, tijdige en inhoudelijke samenhang van alle activiteiten: van de startgroep organisaties met die van het veranderprogramma.

De oprichting van een SSC HR in de Gemeente Amsterdam betekent dat de huidige organisatie en werkwijze op het gebied van human resources (HR) bij alle diensten en stadsdelen ingrijpend zal gaan veranderen. Dit betekent dat de introductie van het SSC HR een complex veranderproces zal zijn. Het sturen van veranderprocessen is lastig. Gekozen is voor een gefaseerde, lerende aanpak waarbij managers en P&O medewerkers op een actieve wijze worden betrokken bij de veranderingen.

Het veranderprogramma bestaat uit een drietal stromen: het inrichten van de SSC HR organisatie (Samen Organiseren), het vormgeven aan de nieuwe HR processen (Samen Ontwerpen) en het implementeren van de nieuwe processen bij de deelnemende organisaties (Samen waarmaken).

Onderstaande figuur geeft de indeling en de samenhang van de kernactiviteiten van het veranderprogramma weer. De inhoudelijke kennis en kunde vanuit Gemeente Amsterdam wordt hierbij gemobiliseerd.

Wat we zelf kunnen doen we zelf, waar frisse blik van buiten nodig is organiseren we het. Wat we niet zelf kunnen en niet nodig is om te leren doen wordt extern uitbesteed. Op deze manier zorgen we voor een goede verankering, samen leren én voldoende snelheid.

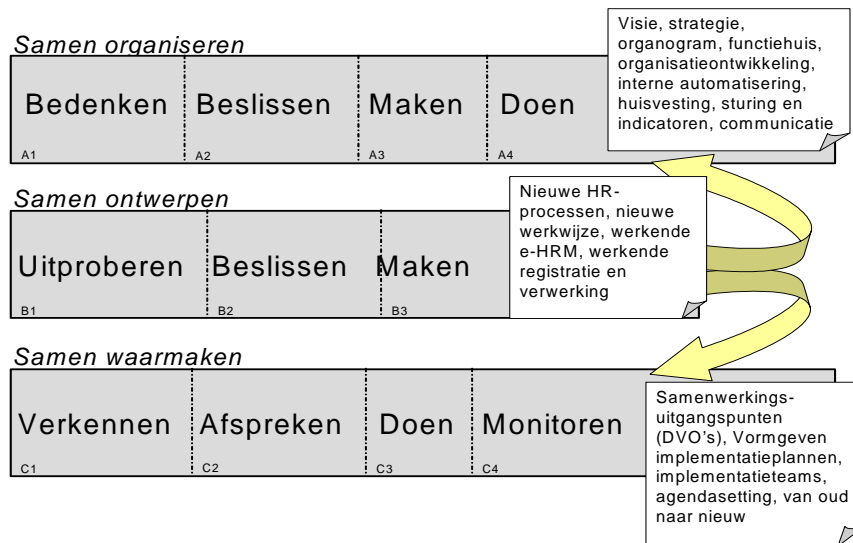


Fig. 1 Het programmaplan in één oogopslag

De kosten van het programma zoals dit is uitgewerkt in dit document zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Stadsdelen/ diensten	Hoofdproces	Begroting X 1000 €
<b>Startgroep</b>	Samen organiseren	730
	Samen ontwerpen	3.900
	Samen waarmaken	1.200
<b>Zij-instromers</b>	Organiseren en waarmaken	120
<b>Eindgroep</b>	Organiseren en waarmaken	1.000
-	Aanloopkosten SSC HR	950
-	Coördinatiekosten	1.850
-	Onvoorzien	1.500
	<b>Totaal kosten</b>	<b>11.250</b>

Tabel 1 Totaal begroting programmaplan

Het inrichten van een SSC HR betekent dat stadsdelen en diensten een belangrijk ondersteunend proces, het personeelsbeheer, onderbrengen buiten hun eigen organisatie. Het succesvol realiseren van deze nieuwe werkwijze vraagt om nauwe samenwerking van en met de deelnemende organisaties en een duidelijke programmastructuur. Als besturingsvorm is gekozen voor een model waarbij stadsdelen en diensten als "eigenaar" direct betrokken zijn bij het SSC en het veranderprogramma. De directeur SSC HR is verantwoordelijk voor het programma. Deze wordt daarbij inhoudelijk ondersteund door de regiegroep waarin zowel de projectleiders van de deelprojecten alsook een vertegenwoordiging van de belangrijkste

betrokken partijen zorgdragen voor de coördinatie en voortgang van het veranderprogramma. Ook wordt een controller aangesteld om de bewaking en monitoring van de voortgang onafhankelijk van de inhoud vorm te geven. Belangrijke keuzes en producten van het programma worden voor besluitvorming voorgelegd aan het Dagelijks Bestuur en zonodig het Algemeen Bestuur.

Het realiseren van een omvangrijk programma vraagt om duidelijke sturing en beheersing. Echter, de complexiteit van het programma in haar samenspel met alle stadsdelen en diensten bij de Gemeente Amsterdam, gebiedt te stellen dat het programmaplan geen garantie kan geven omtrent het daadwerkelijk realiseren van de beoogde doelen. Het programmaplan biedt wel een goed houvast om met partijen hieraan te werken, en wel op de volgende wijze:

- Nauwe betrokkenheid van stadsdelen en diensten van de startgroep bij de besluitvorming;
- Lerende benadering waardoor systematisch ervaringen worden bekeken op de consequenties voor de gemaakte plannen en daarmee informatie leveren voor (bij)sturing;
- Sturing op programma niveau gebeurt door het Algemeen Bestuur, het Dagelijks Bestuur en de directeur SSC HR. De belangrijkste sturingsvraagstukken op programma niveau om het programma te realiseren binnen de gestelde tijd en geld kaders zijn:
  - Doelgerichtheid van het programma;
  - Samenwerking tussen deelnemers en/of van deelnemers met programma organisatie;
  - Bewaken van de samenhang van de programma-onderdelen;
  - Vertaling van oude automatisering naar nieuwe (e-hrm) automatisering.
- Het programma is opgedeeld in logische onderdelen die als project worden aangepakt. Elk project is uitgewerkt in termen van mijlpaalproducten, tijd, capaciteit en doorlooptijd, kwaliteit, proces indicatoren (over samenwerking), competenties van projectleider en werkvorm. Op basis van deze detaillering zijn alle projecten in het kader van dit plan opnieuw begroot;
- De budgettering van projecten is gebaseerd op uitwerking van deze detailplannen. De optelsom van al deze detailplannen is weergegeven in tabel 1. Het resultaat past binnen de begroting zoals opgesteld voor het businessplan;
- In onderstaande tabel zijn de rapporten en producten van zowel programma als startorganisaties benoemd zoals die als mijlpalen in het programma zijn opgenomen.
- De planning voorziet in realisatie van de beoogde doelen conform besluitvorming in de periode van 5 jaar;

<b>Stroom</b>	<b>Mijlpalen Startgroep organisaties</b>	<b>Mijlpaal programma</b>
<b>Samen ontwerpen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reorganisatieplan</li> <li>- selectie en plaatsing medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visie document</li> <li>- functieboek</li> <li>- "geplaatste" medewerkers</li> <li>- training medewerkers SSC</li> <li>- methode lerend organiseren</li> <li>- inrichting werkprocessen SSC</li> <li>- geselecteerd en geïmpl. klantsysteem FO</li> <li>- aangepaste bedrijfssystemen</li> </ul>
<b>Samen ontwerpen</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- methode herontwerp</li> <li>- herontwerp HR-processen</li> <li>- plan van eisen digitaal dossier</li> <li>- plan van eisen management info vrz</li> <li>- vooronderzoek ICT</li> <li>- globaal ICT ontwerp</li> <li>- aanbesteding e-hrm applicatie</li> <li>- e-hrm applicatie opgeleverd</li> </ul>
<b>Samen waarmaken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personeelsdossier opgeschoond</li> <li>- digitaliseren kerndocumenten</li> <li>- overdracht dossiers naar SSC</li> <li>- opfrissen beleid integr. man en HR</li> <li>- aanpassen uitvoeringsregels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implementatieplan opstellen</li> <li>- overdracht dossiers</li> <li>- training P&amp;O mdw startorganisaties</li> <li>- trainen en ondersteunen managers &amp; mdw</li> </ul>

Tabel 2 Mijlpaal documenten en – producten.

## 1. Het programmaplan

Voor u ligt het programmaplan voor de totstandkoming van het Shared Service Center Human Resources (SSC HR) bij de Gemeente Amsterdam. Dit plan beschrijft de weg waarlangs het besluit van B&W en de Gemeenteraad in de komende jaren gerealiseerd zal gaan worden.

### 1.1 Opdracht tot het oprichten van een SSC HR, de noodzaak tot veranderen

Het College van Burgemeester en Wethouders en de Gemeenteraad hebben, op basis van het onderzoek naar de huidige organisatie van het P&O werkterrein, geconcludeerd dat de huidige dienstverlening weliswaar voldoende is maar dat het beter kan. Door het inrichten van een SSC HR is het mogelijk om te vernieuwen, de kwaliteit te versterken en ook nog te besparen.

Vernieuwen, door de introductie van E-hrm krijgen managers en medewerkers direct toegang tot voor hen belangrijke personele informatie en mutaties.

Kwaliteitsversterking, omdat enerzijds de decentrale P&O-ers, meer dan voorheen, zich gaan richten op de ondersteuning van het management en de organisatie ontwikkelingsvraagstukken, terwijl anderzijds het SSC HR door clustering van kennis een hoge graad van deskundigheid kan koppelen aan continuïteit met behoud van de dienstverlening aan de medewerkers.

Besparen, omdat het mogelijk is deze vernieuwing te koppelen aan een gemeentebrede jaarlijkse besparing van ca €4 mln waarvan €2.4 mln voor de diensten.

Om dit te realiseren zijn aanzienlijke inspanningen noodzakelijk: de bereidheid van ca. 500 P&O medewerkers om een andere, nieuwe werkwijze vorm te gaan geven, en te demonstreren dat "Amsterdam dit wel kan". Maar ook een aanzienlijke financiële investering en geduld gegeven de noodzakelijke doorlooptijd van vijf jaar.

De gemeenteraad heeft op 11 januari 2006 ingestemd met het voorstel van B&W en besloten tot de oprichting van een Shared Service Center Human Resources voor de Gemeente Amsterdam. De gekozen oplossing is in lijn met het gemeentelijk beleid om ondersteunende processen meer dan voorheen gezamenlijk te organiseren.

B&W en de Raad hebben vastgesteld dat de doelen van het SSC HR zijn:

- Het realiseren van besparingen in de uitgaven voor het personeelsbeheer van de gemeente Amsterdam;
- Het verbeteren van de kwaliteit en continuïteit van het personeelsbeheer;
- Het moderniseren van het personeelsbeheer.

De beoogde doelen worden bereikt door concentratie van het personeelsbeheer en de inzet van ICT met name door het realiseren van e-hrm als zelfbedieningsconcept voor managers en medewerkers. Deze werkwijze sluit aan bij en ondersteunt het proces van integraal management zoals dit is ingevoerd bij de Gemeente Amsterdam.

## 1.2 Randvoorwaarden en uitgangspunten

De besluitvorming over het SSC HR is gebaseerd op een aantal documenten waarin o.a. het ontwerp van een SSC HR zijn beschreven (bijlage 1). Deze documenten dienen als basis voor het vervolg. Ook hebben B&W en Raad een aantal besluiten genomen die dienen als randvoorwaarde of uitgangspunt voor de realisatie. In het onderstaande worden deze kort samengevat.

- De taken op het gebied van P-beheer worden verzorgd door het SSC HR, de taken op het gebied van organisatieontwikkeling en advisering van het management door de decentrale HR-organisatie.
- HR beleid wordt geformuleerd door Concern Organisatie en de HR afdelingen van de stadsdelen en diensten. Het SSC HR is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid voor zover het consequenties heeft voor het proces van personeelsbeheer
- De taken op het gebied van personeelsbeheer worden vernieuwd en zó ingericht dat door e-hrm zo veel mogelijk vastlegging bij de bron gebeurt. De digitale zelfbediening biedt nieuw instrumentarium om de manager te ondersteunen bij zijn taken als integraal manager. Het SSC is niet verantwoordelijk voor de totstandkoming van integraal management. Wel voor de faciliteiten die de manager nodig heeft voor de uitvoering.
- Bij het herontwerp van de HR-processen wordt als uitgangspunt gehanteerd dat ca 80 % van het proces gestandaardiseerd zal verlopen en slechts 20 % maatwerk nodig is.
- De dienstverlening door het SSC HR wordt door alle diensten en stadsdelen afgenomen uiterlijk per 1-1-2011, waarbij voor de GGD nog een aanvullend onderzoek zal plaatsvinden over de implementatie.
- De werkwijze van het veranderprogramma zal gefaseerd plaatsvinden. Zowel mbt de invoering van de nieuwe HR-processen (geen big-bang maar gegroepeerd voor aantal HR-deelprocessen in tranches) alsook ten aanzien van de instroom van de organisaties (eerst een startgroep, dan zij-instromers, en tot slot de eindgroep).
- In een aantal organisaties zijn momenteel HR-experts werkzaam. Pas op een later tijdstip zal besloten worden of deze HR-experts worden ondergebracht bij het SSC HR dan wel dat deze in de huidige organisatie werkzaam blijven. Onderbrenging van de HR-experts biedt de mogelijkheid dat alle organisaties toegang hebben tot deze expertise op basis van een vergoeding op basis van de afname.

- Uiterlijk 20 maanden ná de start van het veranderprogramma zal een evaluatie plaatsvinden. Deze evaluatie betreft:
  - Haalbaarheid: of het in de Gemeente Amsterdam mogelijk is om een éénvoudig proces ontwerp voor twee HR deelprocessen te realiseren.
  - Programmamanagement; of er adequate sturing plaatsvindt op proces, budget en kwaliteit van het veranderprogramma.

De nieuwe werkwijze, als uitkomst van het herontwerp, betekent ook de introductie van anders geordende taken, en daarmee begrippen. De feitelijke invulling van deze nieuwe ordeningen en begrippen zal in het komende jaar in detail zichtbaar gaan worden. Het programmaplan anticipeert al op deze nieuwe invulling. Het is daarom goed om een globale definitie te geven van de nieuwe ordening van HR taken: strategische HR advisering, HR experts, en het HR personeelsbeheer,

*Strategische advisering, omvat het adviseren en ondersteunen van het management bij het uitvoeren van integraal management op het gebied van personeel en bij de HR vraagstukken die zich voordoen in het kader van de ontwikkeling van de organisatie. De taken worden uitgevoerd door HR-adviseurs.*

*HR expertise, is specialistische kennis die nodig kan zijn in specifieke situaties, het betreft hier expertises op gebieden zoals het juridisch domein of arbeidsomstandigheden en mobiliteit. Specialistische kennis wordt beoefend door experts die een groot gedeelte van hun tijd taken doen waarbij deze kennis essentieel is. In de gemeente worden deze taken vaak ingehuurd, maar bij een aantal grote diensten heeft men hiervoor zelf experts aangesteld.*

*Personeelsbeheer, omvat alle administratieve, logistieke en informatieve handelingen die nodig zijn om het beheer van de personele zaken van medewerkers van de gemeente op een correcte wijze aan te bieden, te verzorgen en vragen hierover te beantwoorden. De taken op het gebied van personeelsbeheer worden uitgevoerd door het SSC HR.*

### **1.3 Doelstelling van het programmaplan**

Het programmaplan dient als routekaart voor opdrachtgever, betrokken managers en medewerkers, en het SSC voor het bereiken van het resultaat. Het programmaplan beschrijft de werkwijze, de activiteiten (wat, wanneer en door wie) en de beheersing (sturing en monitoring) om te komen tot de beoogde eindresultaten, de uitkomsten. Het programmaplan functioneert ook als regieplan voor het verandertraject. Het onderbouwt de samenhang en de consistentie van de routekaart.

De oprichting van een SSC HR in de Gemeente Amsterdam betekent dat de huidige organisatie en werkwijze van HR bij alle diensten en stadsdelen ingrijpend zal gaan veranderen. Deze nieuwe opzet heeft niet alleen consequenties voor de huidige medewerkers van de P&O afdelingen maar ook voor management en medewerkers. In het programmaplan wordt daarom ook aandacht besteed aan de wijze waarop het veranderproces zal worden vormgegeven.

In het B&W besluit is vastgelegd dat het verandertraject sterk gefaseerd zal worden uitgevoerd, omdat dit de mogelijkheid biedt tot enerzijds leren en verbeteren en anderzijds tot reductie van de complexiteit. Het gevolg van deze aanpak is wel dat het verandertraject 5 jaar zal duren. Een langdurig veranderproces, met een startgroep en volgers, heeft ook nadelen. Voor managers en P&O medewerkers later in het traject betekent het dat men wel weet dat er iets gaat veranderen maar niet hoe, en dat geeft onzekerheid. Voor de P&O dienstverlening betekent het dat tijdens de verbouwing de winkel open moet blijven. Tenslotte betekent het dat de nieuwe dienstverlening van het SSC aan een hoge mate van flexibiliteit en aanpassingsvermogen moet voldoen. In het programmaplan wordt aandacht besteed aan de wijze waarop invulling wordt gegeven het leren én verbeteren van de gefaseerde werkwijze.

Het succes van het programma is niet alleen afhankelijk van het realiseren van de verschillende onderdelen waaruit dit programmaplan bestaat, maar wordt ook sterk bepaald door ontwikkelingen die buiten het programma maar intern de gemeente Amsterdam zich afspelen. Het gaat hierbij om:

- De zorg en aandacht in stadsdelen en diensten voor onderwerpen zoals de eigen HR-reorganisatie, integraal management, het HR-beleid van de organisatie en het op orde zijn van personeelsdossiers;
- De mate waarin het programma erin slaagt om ook de niet-startgroep organisaties vanaf het begin te betrekken bij de veranderingen die komen gaan.

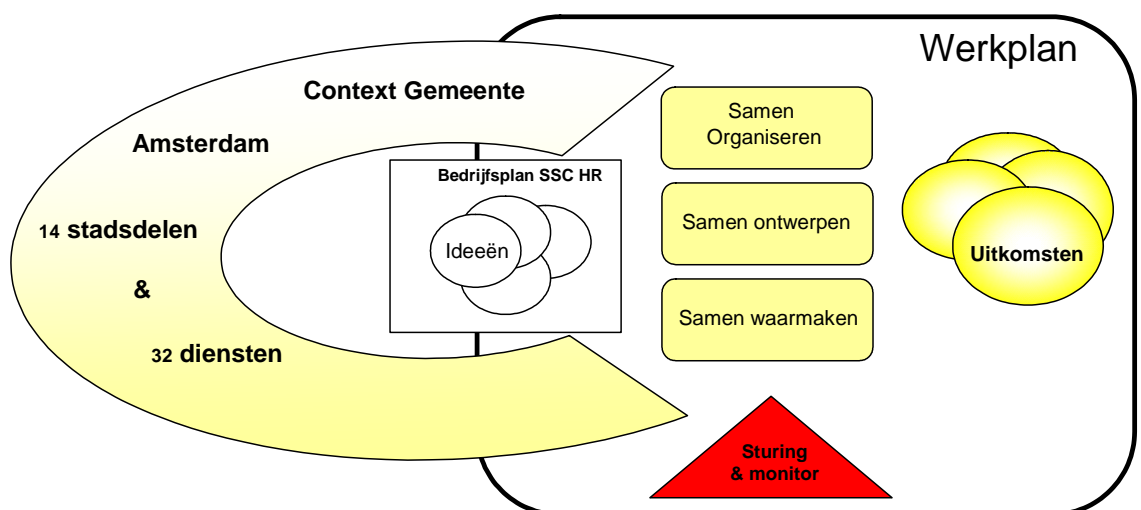


Fig. 2 Programmaplan in context

De reikwijdte van dit plan is dan ook niet beperkt tot de primaire verantwoordelijkheid van de onderwerpen zoals beschreven in dit programmaplan, maar betreft ook het vormgeven van de relatie met de HR organisaties van stadsdelen en diensten zelf (zie figuur 1). Daarnaast zal het actief bewaken van de HR ontwikkelingen zowel binnen het SSC als in de stadsdelen en diensten vorm moeten krijgen.

#### **1.4 Opdrachtgever**

De bestuurscommissie SSC HR is verantwoordelijk voor de besluitvorming aangaande het SSC HR. Deze besturingsvorm is gekozen om tot uitdrukking te brengen dat het SSC HR ingericht wordt op basis van een 'gedeeld eigenaarschap' van de participerende organisaties.

Het programmaplan wordt vastgesteld door het Algemeen Bestuur van de Bestuurscommissie SSC HR. Het programmaplan dient als leidraad voor de voortgang van veranderprogramma. Als gevolg van de lange doorlooptijd van het programma is de planning van de activiteiten in de eerste jaren gedetailleerder uitgewerkt dan de planning van de activiteiten in de laatste jaren. Het programmaplan is een meerjarenplan dat jaarlijks zal worden geactualiseerd, gedetailleerd en worden vastgesteld door het Dagelijks Bestuur.

#### **1.5 Leeswijzer**

Als lezer is het mogelijk om de kern van het programmaplan te volgen door de verschillende figuren goed te bestuderen. Het document start in hoofdstuk 2 met het scherpstellen van de beoogde resultaten waarin met name de uitwerking in tranches voor de ontwikkeling van de HR-processen en ICT gecombineerd met de instroom van de deelnemende organisatie in clusters belangrijk is.

In hoofdstuk 3 wordt vervolgens de visie op de aanpak en de verandering scherper toegelicht. Het lerend ontwikkelen en samen waarmaken staan hierbij voorop.

Hoofdstuk 4 geeft de vertaling van de visie naar de te nemen stappen en de daarbij horende activiteiten weer. Passend bij deze activiteiten is een eerste beeld van de doorlooptijden en de belangrijkste afhankelijkheden tussen de verschillende activiteiten.

Hoofdstuk 5 en 6 gaan over organisatie, sturing en beheersing. Hoofdstuk 5 bespreekt de organisatie en de informatievoorziening. Hoofdstuk 6 gaat in op de belangrijkste elementen van sturing en beheersing en het risico management.

## **2. Beoogde resultaten**

Het maken van een goed plan voor verandering vereist een helder beeld van de beoogde resultaten en de manier waarop deze tot stand moeten komen. Om het SSC HR op een goede manier te kunnen vormgeven zijn er verschillende deelresultaten welke allen een opmaat zijn voor het uiteindelijke resultaat namelijk:

*Een uitvoerende, dienstverlenende organisatie volgens het 'shared services' concept. Deze shared service organisatie heeft medewerkers in dienst die personeelsbeheer uitvoeren voor alle diensten en stadsdelen van de Gemeente Amsterdam. De deelnemers, managers en medewerkers, krijgen ter ondersteuning e-HRM om daarmee self-service op het gebied van personeelsbeheer te realiseren.*

In bovengenoemd eindresultaat zijn een tweetal elementen cruciaal namelijk:

1. het realiseren van e-HRM voor self-service voor alle managers en medewerkers
2. het realiseren van een SSC voor personeelsbeheer voor alle diensten.

In hoofdstuk 3 en volgende hoofdstukken wordt toegelicht hoe deze twee elementen ontwikkeld gaan worden. In dit hoofdstuk wordt een schets gegeven van het eindresultaat.

### **2.1 Taakstellende bezuiniging**

Het besluit tot de inrichting van een SSC HR maakt onderdeel uit van het ombuigingsprogramma van B&W voor de periode 2002/2006. Dit betekent dat B&W de volgende taakstellingen heeft opgelegd aan de betrokken diensten én het SSC HR:

- diensten zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de taakstellende bezuiniging conform het besluit van B&W;
- het SSC HR is verantwoordelijk voor het realiseren van een kwalitatieve dienstverlening op het gebied van personeel-beheer voor alle stadsdelen en diensten conform het taakstellend door B&W vastgestelde tarief.

Voor de stadsdelen geldt dat de voordelen van het implementeren van het SSC HR ten gunste vallen van de eigen organisatie.

## 2.2 Resultaten op het gebied van dienstverlening

### 2.2.1 Dienstverlening in tranches van HR-processen

Om personeelsbeheer te verzorgen voor alle stadsdelen en diensten zullen een aantal producten worden gerealiseerd:

- standaard HR-processen voor het personeelsbeheer van de gemeente;
- heldere procedures, eenduidige formulieren en instructies gerelateerd aan de verschillende HR-processen;
- werkwijze en opdrachtformulieren voor andere dan de standaardprocessen, het maatwerk;
- gemeentebrede en wettelijke informatie over HR-beleid behorende bij de HR-processen;
- een web-based IT-systeem voor zowel de manager als de medewerker waardoor de self-service gerealiseerd kan worden;
- klantenloket bereikbaar per telefoon, mail en door middel van persoonlijk contact;
- accounthouder voor maatwerk aan SSC –zijde;
- dienstverleningsovereenkomsten waarin de samenwerkingswijze, de gedefinieerde prestatie-indicatoren en de opdrachtgever-opdrachtnemer afspraken voor niet-standaard werkzaamheden zijn vastgelegd;
- verrekeningssystematiek voor dienstverlening.

Gekozen is voor een stapsgewijze ontwikkeling. Dit betekent dat de vernieuwing van de HR-processen en de bijbehorende ICT ontwikkeling in clusters wordt uitgevoerd. Om te komen tot een goede ordening van de HR-processen is gekeken naar een zodanige wijze dat zoveel mogelijk zowel voor de klant als voor de dienstverlener een logische ordening ontstaat (tabel 3). Dit heeft geleid tot een eerste ordening in een vijftal clusters, ook wel tranches genaamd die ieder 3 HR-deelprocessen bevatten. De 1<sup>e</sup> tranche is met name gericht op de self-service voor de manager. De 2<sup>e</sup> tranche heeft een duidelijke focus op de verwerking van mutaties. De 3<sup>e</sup> tranche bevat veel elementen voor self-service voor de medewerkers. De 4<sup>e</sup> en 5<sup>e</sup> tranche zijn weer meer gericht op de manager en/of P&O adviseurs. In de periode juni t/m augustus zal als onderdeel van de werkbezoeken nog nader onderzoek plaatsvinden naar de juiste ordening. Het kan zijn dat in de loop van het programma op basis hiervan de clustering in tranches nog wordt aangepast. Als onderdeel van de E-hrm functionaliteit wordt ook op individueel en organisatie-nivo informatie over het HR proces verzorgd. Deze management informatie is onderwerp van alle vijf de tranches.

1 <sup>e</sup> tranche	2 <sup>e</sup> tranche	3 <sup>e</sup> tranche	4 <sup>e</sup> tranche	5 <sup>e</sup> tranche
Verzuim	Salarisadministratie	Declaratie	Werving en selectie	Opleiden
In dienst	Beheer persoon	Verlof	Arbeidsvoorwaarden	Beoordelen
Uit dienst	gegevens	A la Carte (incl.	Aanpassen contract	Belonen
	Pensioenen	Kinderopvang)		
Digitaal p-dossier en management informatie				

Tabel 3 Indeling HR-processen per tranche

In de huidige situatie worden de personeelsgegevens bewaard in papieren personeels dossiers. Onderdeel van de E-hrm functionaliteit is dat een aantal van de gegevens uit het personeelsdossier ook digitaal kunnen worden ingezien. Als onderdeel van het programma zal daarom een beperkt deel van het personeelsdossier worden gedigitaliseerd.

De resultaten worden, conform uitgangspunten, in fasen opgeleverd en in gebruik genomen (zie figuur 3, pagina 15). De fasering is opgezet vanuit twee invalshoeken:

- naar de inhoud, HR processen zijn geordend in vijf tranches;
- naar organisatie, diensten en stadsdelen zijn ingedeeld in drie clusters, startgroep, zij-instromers en eindgroep.

### 2.2.2 Instroom in clusters verder toegelicht

Om in 2011 voor alle stadsdelen en diensten goede dienstverlening te verzorgen is gekozen voor instroom per cluster. Om deze instroom in clusters strak te sturen zijn een aantal deelresultaten benoemd:

- 20 maanden na de start vindt een evaluatie plaats op de volgende doelstellingen:
  - Is het programma in staat om een eenduidig werkproces te ontwerpen passend bij twee HR-processen?
  - Is het programma in controle; vindt er adequate sturing plaats op proces, budget en kwaliteit van het veranderprogramma?
- 3,5 jaar na de start levert het SSC de beoogde dienstverlening op het gebied van personeelsbeheer aan de deelnemers van de startgroep;
- 3 jaar na de start levert het SSC een gedeelte van de beoogde dienstverlening op het gebied van personeelsbeheer aan de zij-instromers;
- 4 jaar na de start levert het SSC de beoogde dienstverlening op het gebied van personeelsbeheer op aan de zij-instromers;
- 4 jaar na de start levert het SSC de beoogde dienstverlening op het gebied van personeelsbeheer aan 9 eindgroep organisaties;
- In 2011 verzorgt het SSC de beoogde dienstverlening op het gebied van personeelsbeheer aan alle stadsdelen en diensten.

De organisaties zijn als volgt geclusterd:

- De startgroep bestaat uit de stadsdelen Noord, Centrum, Geuzenveld-Slotervaart, Oost-Watergraafsmeer, Osdorp en de Baarsjes en de diensten O&S, DWI, Stadstoezicht, Bestuursdienst, OGA en Belastingen;
- De zij-instromers betreffen de stadsdelen Bos en Lommer, Oud Zuid en (mogelijk) Westerpark en de diensten ACAM, VGA en IBA.
- Alle overige organisaties behoren tot de eindgroep.

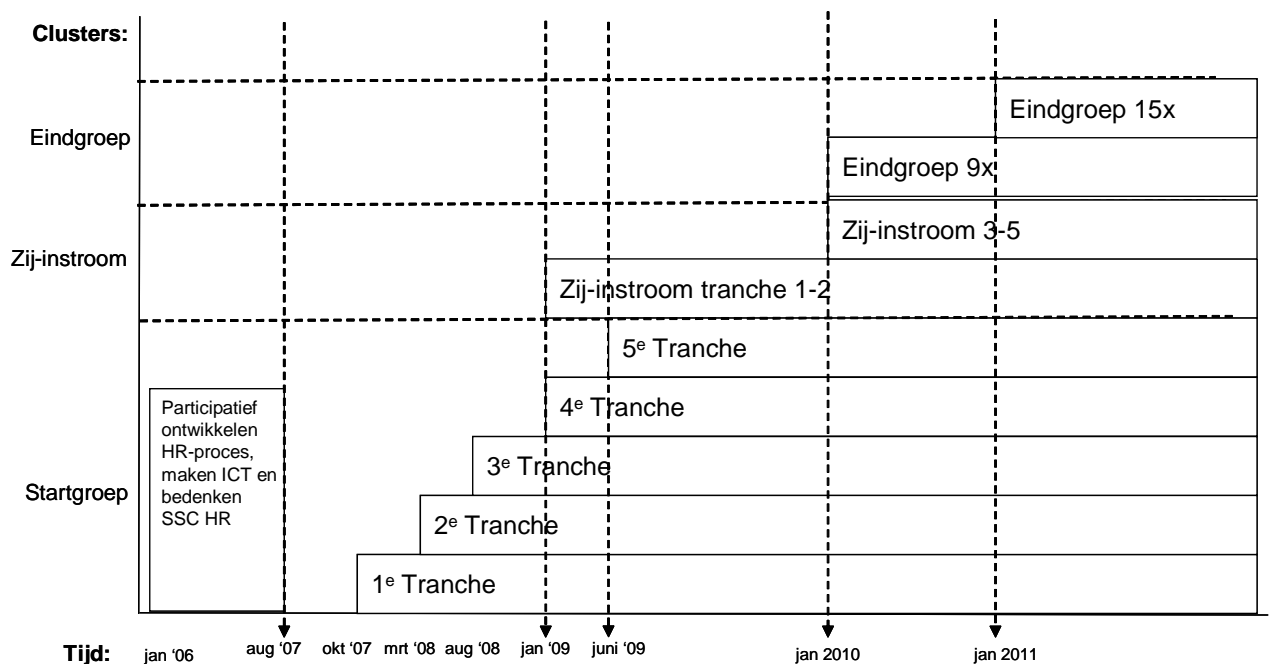


Fig. 3 Ingebruikname dienstverlening: tranchegewijs en clustergewijs

### 2.3 Resultaten om een SSC te realiseren

Om een werkend SSC te realiseren zal er een optimale samenhang tussen de HR-processen, welke zowel door de deelnemers als het SSC zullen worden uitgevoerd, en de werkprocessen in het SSC gecreëerd moeten worden.

Dit betekent dat er niet alleen een beeld moet zijn van de verschillende HR-processen, maar ook van de interne werkprocessen van het SSC en de opzet van de organisatie. Het SSC zal hiervoor zowel in de ondersteuning naar de deelnemers als ook voor haar eigen organisatie verschillende zaken moeten vormgeven. In onderstaand figuur is zichtbaar gemaakt dat een HR-proces deels bij de deelnemer en deels bij het SSC zal worden vormgegeven. Het HR-proces kent een gebeurtenis en een actor die het HR-proces starten. Actoren kunnen zowel

medewerkers van de deelnemende organisaties zijn als medewerkers van het SSC. Vervolgens loopt het HR-proces conform afspraken en wordt het HR-proces ondersteund door e-HRM/self-service. De medewerkers van het SSC HR zorgen vervolgens, op basis van de inrichting van hun eigen werkproces, voor het realiseren van het personeelsbeheer en daarvoor benodigd instrumentarium.

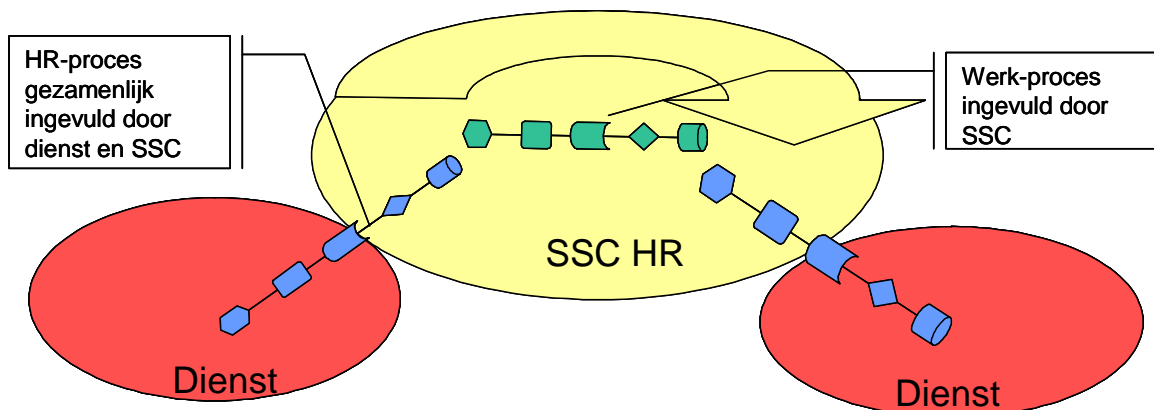


Fig. 4 Samenhang tussen HR-processen en werkprocessen SSC

## 2.4 Het programma en activiteiten van stadsdelen en diensten

Voor het welslagen van het programma zijn er activiteiten nodig die worden uitgevoerd bij stadsdelen, diensten en door het veranderprogramma. Het op een goede en tijdige wijze zwaluwstaarten van deze activiteiten is een belangrijke succes factor van het programma. Het is daarom belangrijk dat duidelijkheid bestaat over de verdeling van de taken tussen het veranderprogramma en de taken van stadsdelen en diensten.

Het succes van het programma is niet alleen afhankelijk van het realiseren van het op tijd en binnen budget realiseren van de producten van het programma, minstens zo belangrijk zijn de activiteiten die door de diensten en stadsdelen worden verzorgd. Deze activiteiten betreffen:

- Reorganisatieplan inzake P&O afdeling van stadsdelen en diensten;
- Plaatsen van medewerkers in de eigen organisatie;
- Het op orde brengen van de personeelsdossiers;
- Digitaliseren van onderdelen van het personeelsdossiers;
- Overdracht van de dossiers naar het SSC HR;
- Duidelijke HR-beleidslijnen in samenhang met de ontworpen HR-processen;
- Opfrissen HR beleid, bijvoorbeeld integraal management.

### **3. Visie op de aanpak, het managen van de verandering**

Het daadwerkelijk sturing geven aan verandering is een complexe opgave. Het is daarom van belang een goed doordachte veranderstrategie te formuleren, passend bij de veranderopgave en de context van de gemeente Amsterdam. De veranderstrategie vormt de basis voor de aanpak en geeft mogelijkheid om de sturing en monitoring goed te doordenken en vorm te geven .

#### **3.1 De veranderopgave: wat gaat er allemaal veranderen?**

Er ontstaat een zelfstandige entiteit: het SSC HR, met een eigen aansturing, structuur, cultuur en ondersteunende systemen die diensten verleent aan stadsdelen en diensten. De diensten worden ingericht op basis van herontworpen uniforme HR-werkprocessen .

Omdat de uitvoering van de geüniformeerde HR-werkprocessen deels bij het SSC ligt en deels uitgevoerd worden door de stadsdelen en diensten ontstaat een nieuw te managen relatie. Op basis van dienstverleningsovereenkomsten wordt servicegericht werk (80 % standaard, 20 % maatwerk) verricht door het SSC HR voor de diensten en stadsdelen

De inrichting van het SSC HR in Gemeente Amsterdam betekent dat de huidige organisatie en werkwijze van het P&O-proces drastisch zal veranderen bij alle diensten en stadsdelen. De nieuwe opzet heeft niet alleen consequenties voor huidige medewerkers van de P&O-afdelingen, maar ook voor het management en de medewerkers. Taken op het gebied van personeelsbeheer worden zo vernieuwend ingericht dat digitale zelfbediening mogelijk wordt voor managers en medewerkers.

#### **3.2 Visie op de veranderaanpak**

De veranderopgave geeft meteen de complexiteit van de verandering weer: het gaat over een forse ICT-investering met nieuw te ontwikkelen instrumenten, een veranderende werkwijze cq. veranderend gedrag van een veelheid van partijen, een besluitvorming over uniformering van uiteindelijk 41 partijen en een overgang van ongeveer 100 fte naar een nieuw op te richten en in te richten SCC HR.

Hoe nu sturing te geven aan deze verandering? Te vaak wordt gedacht dat als alles van tevoren goed is uitgedacht, het op papier staat en er goed op de tijd en kosten wordt gelet het traject succesvol zal zijn. En als er weerstanden zijn, wordt wat op papier staat nog een keer goed uitgelegd of wordt de aanpak aangepast. Helaas blijkt in de praktijk dit niet erg goed te

werken: de schijnzekerheid (het is goed bedacht en dus hebben we houvast) blijkt vaak een vastlopend traject te worden. Plannen worden keer op keer bijgesteld omdat planningen niet gehaald worden. De tijdssturing blijkt een wassen neus. Dit komt omdat bij veranderingen, zeker waar gedrags- en cultuurveranderingen een rol spelen, irrationele aspecten een grote rol spelen. De cultuur verander je niet door een programmaplan te maken (Er zijn weinig mensen die gestopt zijn met roken doordat zij gelezen hebben hoe slecht het voor ze is). De menselijke maat van de verandering wordt daarmee een belangrijke factor in de aanpak. Hoe worden mensen gemotiveerd? Hoe komen zij tot gedragsverandering? Hoeveel verandering kan een mens in welk tempo aan? Wat maakt dat iemand zich proactief gaat opstellen of klantgericht gaat werken?

Veel belangrijker dan schijnzekerheden te zoeken in een blauwdruk-planvorming, is te zoeken naar de hefboomen voor deze verandering: m.a.w.: wat maakt nu dat er beweging in de gewenste richting in het gewenste tempo tot stand komt gezien de veranderopgave en de context van de gemeente Amsterdam? Voor welke onderdelen van de veranderopgave is een programmasturing zeer nuttig en succesvol? Voor welke onderdelen is een andere strategie nodig om succesvol te zijn?

De analyse van de context van de Gemeente Amsterdam is een belangrijke input voor de keuze van de veranderstrategie. Door 'de genen' (wat maakt nu dat veranderingen in Amsterdam succesvol zijn of niet) van de Gemeente te doorgronden, wordt sturing mogelijk. Ten behoeve van de keuze van de veranderstrategie voor deze veranderopgave is de analyse als volgt:

- In Amsterdam is in het verleden sterk vanuit decentrale belangen gehandeld;
- De huidige cultuur van de P&O organisatie is vooral mensgericht, met aandacht voor een prettige werkomgeving, waardering en respect voor het individu en samenwerkingsgericht;
- Mensen in de lijn vinden het prettig als er heldere kaders zijn, taken en verantwoordelijkheden goed vastgelegd zijn en vinden het belangrijk dat resultaatgericht wordt gewerkt en kwaliteit wordt geleverd. Men waardeert echter ook een zekere eigen regelruimte;
- Afgelopen jaren is er weinig geïnvesteerd in de vernieuwing van het HR-werkveld, er is weinig aandacht geweest voor het HR-domein;
- Managers hebben een groeiende behoefte aan informatievoorziening in het P-domein;
- Lijnmanagers willen kwalitatief goede maar niet te complexe HR-processen (de kern dient gemanaged te worden en daarbij willen zij maximaal en praktisch ondersteund worden).

Op basis van deze analyse zijn een vijftal uitgangspunten geformuleerd voor de aanpak. In het onderstaande worden deze kort besproken.

*a). De aanpak van de verandering sluit aan bij de gewenste cultuurverandering*

Een klantgerichte organisatie (SSC HR) vormgeven vergt een cultuurverandering binnen de gemeente Amsterdam: ondernemend, pro-actief, open en transparant, resultaat gericht, lerend & reflecterend, met gevoel voor humor, vol energie & samenwerkingsbereid. We sluiten met de aanpak aan bij de gewenste cultuurverandering. Dit is de enige manier om geloofwaardig te zijn en de cultuurverandering echt in te zetten. Focus op wijgevoel, goede sfeer, zorgvuldig met elkaar omgaan en resultaatgerichtheid zijn sleutelwoorden om aanhaking te vinden bij de betrokken groepen mensen en zo mensen te inspireren in de verandering zelf vorm te geven.

*b) Samen maken en waarmaken staat centraal*

Het SSC HR, stadsdelen en diensten hebben elkaar hard nodig in deze verandering. De ontwikkeling van het SSC HR zal leiden tot een ander manier van werken qua zowel proces alsook cultuur. Indien diensten en stadsdelen niet mee veranderen met betrekking tot de nieuwe werkwijze zullen de doelstellingen van het traject niet behaald worden.

De aanpak onderstreept het belang van samenwerking en resultaatgerichtheid in de samenwerking, maar ook het hebben van vertrouwen in elkaar en soms loslaten of overlaten i.p.v. focus op diversiteit en belangen. Want zolang belangen en onmogelijkheden vanuit de huidige situatie centraal staan, zal focussen met zoveel partijen moeilijk zijn.

*c) Een participatieve leeraanpak als manier om echt te uniformeren*

Komen tot uniformering van de HR werkprocessen door (externe) experts zal vanuit de diversiteit in diensten en stadsdelen een bijna onmogelijke opgave zijn. De ICT leidend laten zijn bij het herontwerp van de HR-processen of het geheel vooraf expertmatig te bedenken zal tot te veel weerstand bij implementatie leiden, blijkt uit ervaring. Van belang is met de mensen die het werk straks daadwerkelijk moeten verzetten samen te convergeren naar zo veel mogelijk uniforme werkwijzen. Er over praten focust vaak op de verschillen en de onmogelijkheden, samen “doen” focust op het gezamenlijke.

In de leeraanpak wordt uitgegaan dat mensen alleen echt veranderen als zij zelf betekenis kunnen geven aan de verandering. Door samen met anderen te bedenken hoe de nieuwe werkwijze wordt, het te ervaren (te experimenteren) en samen te evalueren ontstaat lering. Op deze wijze wordt het denken over en het doen gekoppeld en wordt het mogelijk daadwerkelijk verbeterlagen te maken. Zo wordt voorkomen dat de focus blijft op nadenken en er feitelijk geen verandering plaatsvindt (alleen op papier). Dit is de basis om iets jezelf eigen te maken en verbeteringen daadwerkelijk handen en voeten te geven met mensen samen: vanaf het begin werk je al aan succesvolle implementatie.

*d) Heldere kaders en beoogde resultaten als basis*

De keuze voor een participatieve leeraanpak brengt ook risico's met zich mee. Een belangrijk risico is dat het programma verzandt en dat hoofd- en bijzaken onvoldoende gescheiden worden: "zoveel mensen zoveel wensen en zoveel partijen zoveel belangen". Een transparante sturing (waar liggen grenzen/kaders en welk doel dient het te maken resultaat) is noodzakelijk om gewenste voortgang te behouden.

*e) Mobiliseren van veel interne deskundigheid*

De inhoudelijke kennis en kunde vanuit Gemeente Amsterdam wordt gemobiliseerd. Wat we zelf kunnen doen we zelf, waar frisse blik van buiten nodig is organiseren we het. Wat we niet zelf kunnen en niet nodig is om te leren doen wordt extern uitbesteed. Op deze manier zorgen we voor een goede verankering, samen leren én voldoende snelheid.

## **4 Van visie naar aanpak/werkwijze**

### **4.1 Samenhang en delen van het programmaplan**

Op basis van de geformuleerde uitgangspunten voor de verander aanpak is een vervolgstراتيجية geformuleerd. Deze wordt als volgt gekenmerkt:

- participatief en lerend herontwerpen, bouwen van de ICT én implementeren van het herontwerp bij het SSC HR en de stadsdelen/diensten (bij elk herontwerp consequenties voor het geheel overziend);
- dit betekent dat het SSC HR ook lerend en stap voor stap vorm dient te krijgen, waarbij de consequenties per geïmplementeerde tranche HR-processen zijn weerslag heeft op de organisatie (werkprocessen, mensen etc.);
- ICT ontwikkelen en bouwen volgt het herontwerp en wordt gestoeld op dezelfde veranderaanpak. Wel wordt de ontwikkeling projectmatig aangestuurd;
- samen er voor staan en gaan (SSCHR en 41 organisaties) wordt een duidelijke peiler in de aanpak: heldere resultaatafspraken maken voor implementatie (wie neemt waar verantwoordelijkheid voor) en vervolgens lerend samen implementeren (goed monitoren, evalueren en waar nodig verbeterlagen maken).

Deze participatieve werkwijze betekent dat met inspanning van alle partijen gezamenlijk een nieuw proces wordt vormgegeven. Deze werkwijze heeft dan wel als consequentie dat het product van deze gezamenlijke inspanning niet meer achteraf, vanuit een individueel standpunt, alsnog kan worden heroverwogen. Alleen gezamenlijk gesignaleerde problemen en redenen voor heroverweging zijn dan nog hanteerbaar.

De keuze van de veranderstrategie heeft gevolgen voor de veranderaanpak:

- Hoe gaan we het traject aanpakken: terugkerende principes in het programmaplan “leren” en “samen waarmaken”;
- Wie gaan we wanneer betrekken;
- Hoe communiceren we;
- Hoe gaan we monitoren en sturing geven aan de verandering.

Dit heeft geleid tot een indeling van het programmaplan in een drietal stromen: Samen organiseren, Samen ontwikkelen en Samen waarmaken (figuur 4). Het Samen ontwerpen is de centrale basis voor het programmaplan. De uniforme, kwalitatief hoogwaardige en kosteneffectieve HR-werkprocessen worden participatief ontworpen en ondersteunt door nieuwe ICT in het thema, de stroom, “Samen ontwerpen”.

Het herontwerp heeft consequenties voor de inrichting & besturing van het SSC HR (stroom “Samen organiseren”) die een aantal taken in de herontworpen HR-werkprocessen gaat uitvoeren en de HR-werkprocessen gaat ondersteunen via e-HRM, telefoon en e-mail.

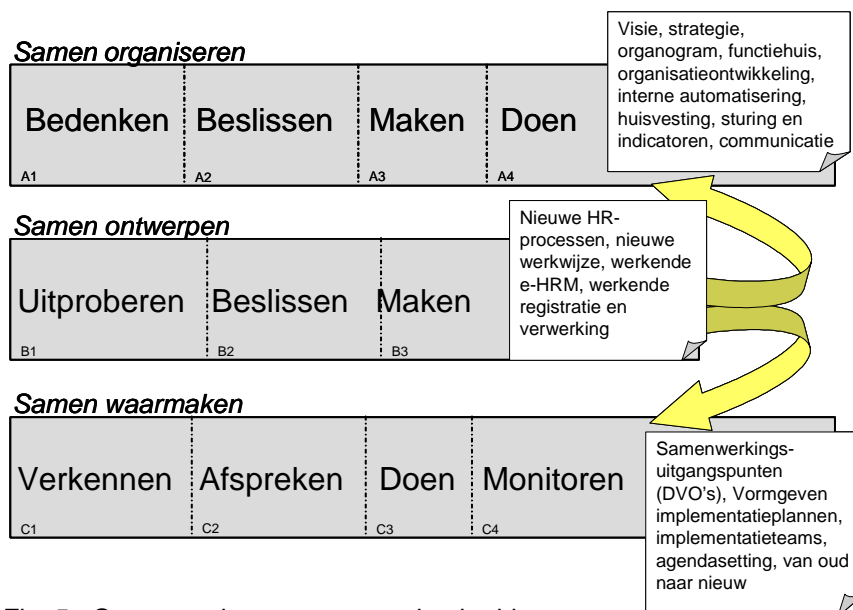


Fig. 5 Opzet van het programmaplan in drie stromen

Daarnaast heeft het herontwerp consequenties voor diensten en stadsdelen. Er ontstaat een nieuw te managen relatie tussen het SSC HR en de organisaties. Alles wat daarvoor nodig is wordt ontwikkeld in de stroom “Samen waarmaken”.

## 4.2 Activiteiten nader bekeken

### 4.2.1 Samen Organiseren

Elke stroom is opgedeeld in een aantal fasen en te leveren producten. Bij Samen Organiseren bestaan de fasen uit:

- *Bedenken* van de visie/strategie (beschrijven van de organisatie in al haar facetten, missie/visie, structuur, overlegvormen), het functieboek (functies en selectie) en de bedrijfsvoering van het SSC HR;
- *Beslissen* over visie/strategie ( incl. functieboek);
- *Maken* van wat bedacht is (inrichting van de SSC HR organisatie en selectie en plaatsing van mensen);
- *Doen* betekent daadwerkelijk uitvoeren van de werkzaamheden; een werkend SSC HR (organisatie, werkprocessen, exclusief interface met klanten).

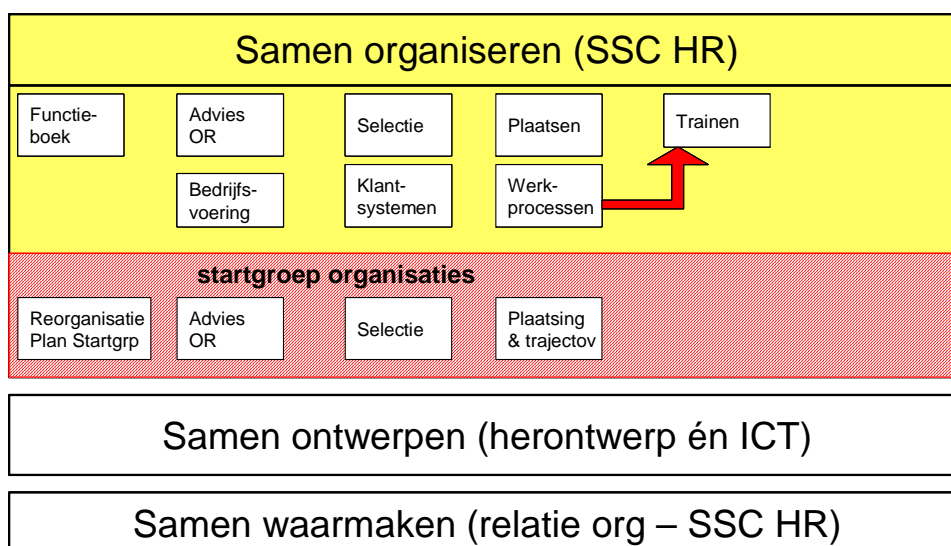


Fig. 6 Kernactiviteiten van de stroom Samen Organiseren

Het vaststellen van de SSC inrichting vindt gelijktijdig plaats met de vaststelling van de reorganisatieplannen bij de stadsdelen/diensten. Het maken en vaststellen van de reorganisatieplannen van de diensten en stadsdelen gebeurt onder de verantwoordelijkheid van deze organisatie. Het is echter van essentieel belang voor het programma dat de voortgang en de samenhang van deze twaalf (deelnemers) plus één (SSC HR) plannen gerealiseerd wordt.

Omdat de HR werkprocessen in tranches worden herontworpen en beschikbaar komen, wordt ook de organisatieontwikkeling van het SSC HR ontwikkelgewijs opgepakt. Het dienstenpakket van het SSC HR breidt zich dus steeds uit. De organisatie krijgt zo langzaam vorm, leerervaringen kunnen op deze wijze optimaal benut worden. Medewerkers worden in één keer geselecteerd (zodat zij snel weten waar ze aan toe zijn) maar wel groepsgewijs geplaatst, afhankelijk van welke diensten op dat moment geleverd worden door het SSC HR. Er wordt meteen gestart met een legerichte ontwikkeling van de organisatie, groepen en individuen die daartoe behoren.

#### 4.2.2 Samen ontwerpen

Bij Samen Ontwerpen bestaan de fasen uit:

- Uitproberen van een innovatieve methode voor participatief en lerend herontwerpen van de HR-werkprocessen (aan de hand van het HR-werkproces *Verzuim*)
- *Beslissen* over deze methode als format voor alle andere HR-werkprocessen
- *Maken* van alle Herontwerpen van de HR-processen (in tranches van 3-4 HR-processen tegelijkertijd), inclusief de bijbehorende ICT volgens de goedgekeurde werkwijze.

Hier stopt deze stroom omdat alle producten gemaakt worden ten behoeve van de andere twee stromen en daar in gebruik worden genomen. In figuur 7 zijn de belangrijkste hoofdactiviteiten benoemd en in hun samenhang weergegeven.

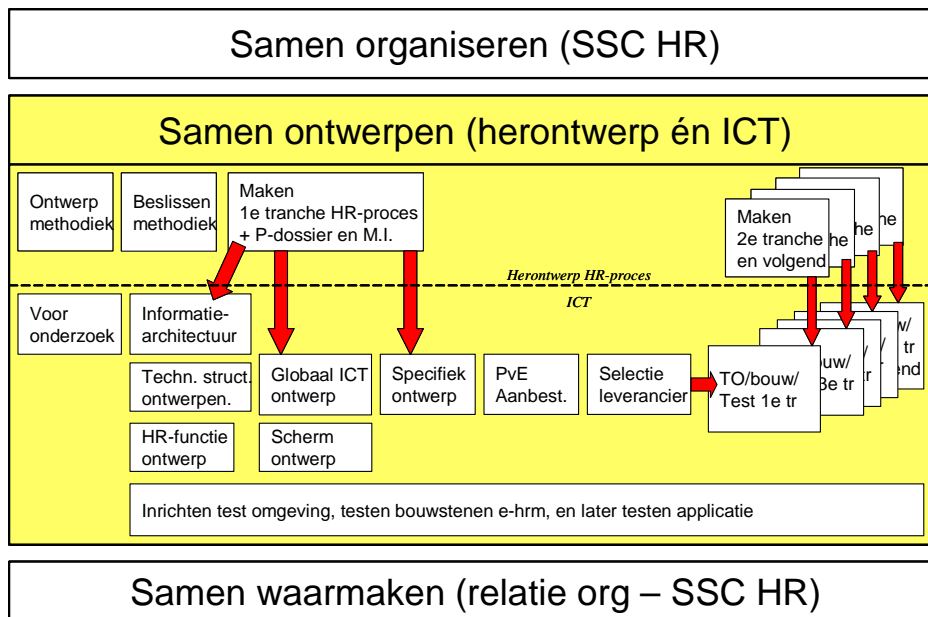


Fig. 7 Kernactiviteiten opgenomen in het thema Samen Ontwerpen

Als gevolg van het feit dat alle betreffende HR-processen opnieuw worden beschreven mag verwacht worden in de decentrale organisaties hierdoor aanpassingen nodig zijn ten aanzien van eigen processen en beleidsafspraken. Leren en verbeteren zal gedurende de programmaperiode niet alleen een activiteit zijn bij het veranderprogramma maar ook bij de decentrale organisaties.

De keuze voor een gefaseerde oplevering van de HR dienstverlening in vijf tranches betekent dat er zowel het herontwerpen van de HR-processen als ook het ontwerp en de “bouw” van de ICT in stappen gerealiseerd gaat worden. De realisatie van E-hrm zal plaatsvinden als een “schil” om het bestaande P-net. In welke mate de schil hierbij een aanbouw of verbouw van Pview betekent zal bepaald worden door het globale ICT ontwerp. In figuur 6 wordt de samenhang van deze beide activiteiten nog op een andere manier uitgebeeld. Nieuwe HR-processen kunnen pas geïmplementeerd gaan worden (samen waarmaken) als het nieuwe proces de acceptatieprocedure met succes heeft afgerond.

In figuur 8 is zichtbaar dat gelijktijdig met de ontwikkeling van de methodiek voor het participatief herontwerpen er ook gekeken wordt naar de generieke ICT functionaliteiten en de samenhang met andere applicaties. Na afronding van de ontwikkeling van de methodiek en de tests op de generieke ICT functionaliteiten zal gestart worden met de tranche-gewijze ontwikkeling van zowel de HR-processen als de ICT.

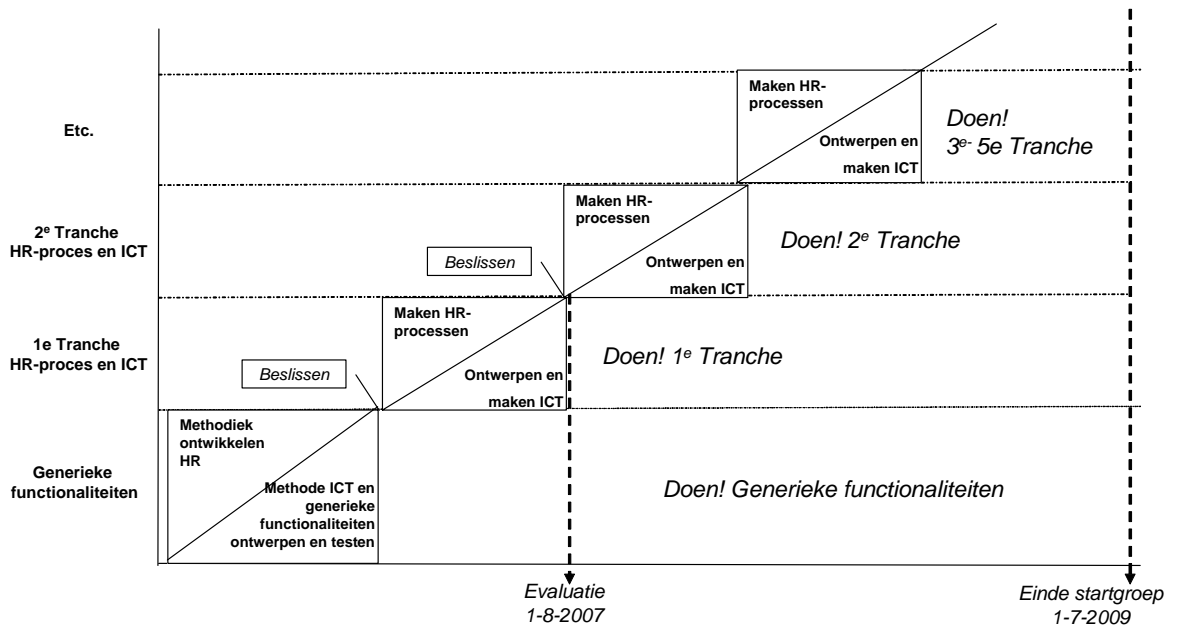


Fig. 8 Samenhang Herontwerp en ICT

#### 4.2.3 Samen Waarmaken

Bij Samen Waarmaken bestaan de fasen uit:

- *Verkennen* van te maken afspraken tussen SSC HR en diensten/stadsdelen om de herontworpen HR-processen succesvol te implementeren (implementatieplannen en Dienstverleningsvereenkomsten (DVO) en implementatieteams)
- *Afspreken* in heldere, elkaar op aanspreekbare vorm van:
  - implementatieplannen (wat is nodig alvorens tot implementatie over te gaan, training gebruikers, handleiding, etc);
  - DVO's (samenwerkingsuitgangspunten);
  - implementatieteams (deskundigen die hands-on de implementatie gaan ondersteunen).
- *Doen* van wat is afgesproken: de daadwerkelijke implementatie voor wat betrekking heeft op de samenwerking tussen SSC HR en diensten/stadsdelen.

Als de nieuwe HR-processen van een tranche getest en geaccepteerd zijn, kan de nieuwe werkwijze geïmplementeerd worden. Voor de startgroep betekent dit de nieuwe HR processen in 4 stappen in gebruik genomen gaan worden. Hierbij is voorzien dat tranche 1 en 2 gelijktijdig in productie genomen worden. Voorafgaand aan de start van de productie zal er worden geschaduwdraaid met de producten van de eerste tranche. Voor de zij-instromers zal de nieuwe HR werkwijze in 2 stappen in gebruik genomen worden: allereerst tranche 1 én 2, en vervolgens op een later moment de tranches 3,4 en 5 in één keer. Voor de eindgroep is voorzien dat de implementatie in één keer zal plaatsvinden.

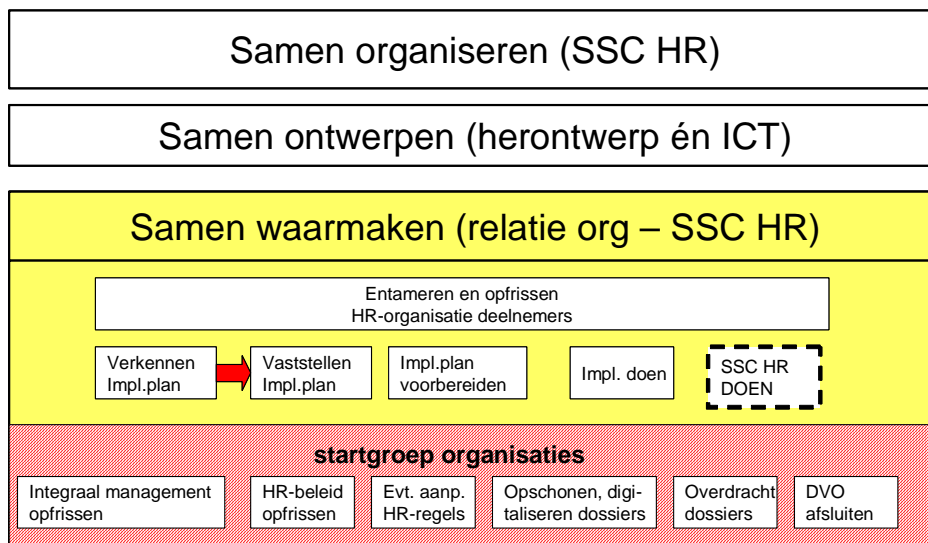


Fig. 9 Kernactiviteiten thema Samen Waarmaken

#### 4.3 Samenhang activiteiten t.b.v. de Startgroep

De activiteiten van de drie hoofdstromen zijn niet volledig onafhankelijk van elkaar. Figuur ... zijn de afhankelijkheden tussen activiteiten vastgelegd.

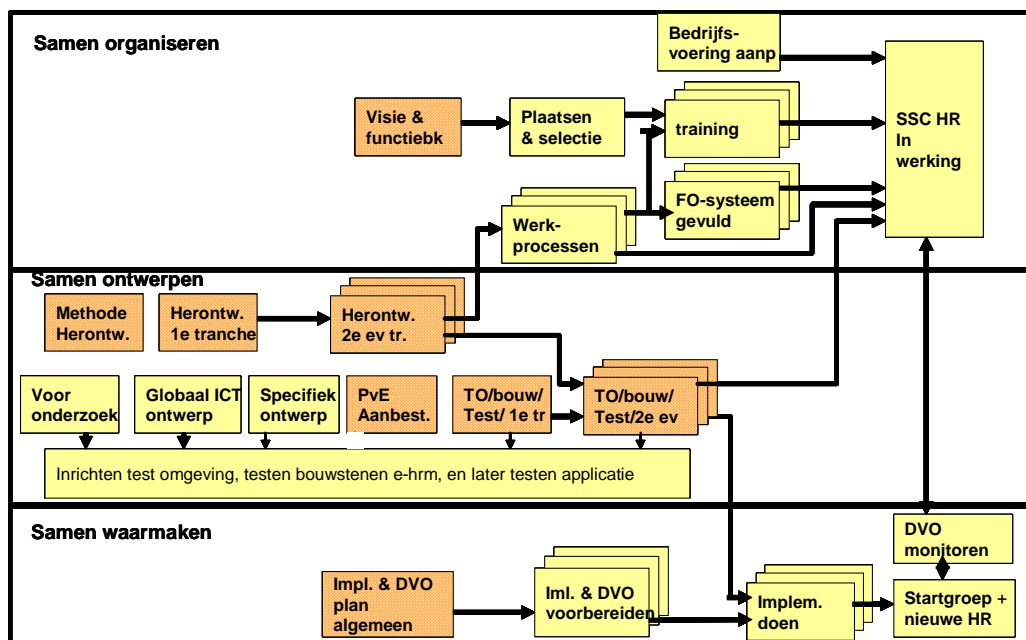


Fig. 10 Afhankelijkheid van activiteiten (▨ zijn activiteiten met mijlpalen)

De kernactiviteiten van de drie sporen zijn nog een laag verder gedetailleerd. Op het niveau van taken is gekeken naar de benodigde capaciteit en de mogelijke doorlooptijd die de activiteit zal kosten. Figuur 11 geeft een beeld van de planning van de activiteiten in de tijd van de instroom van de startgroep.

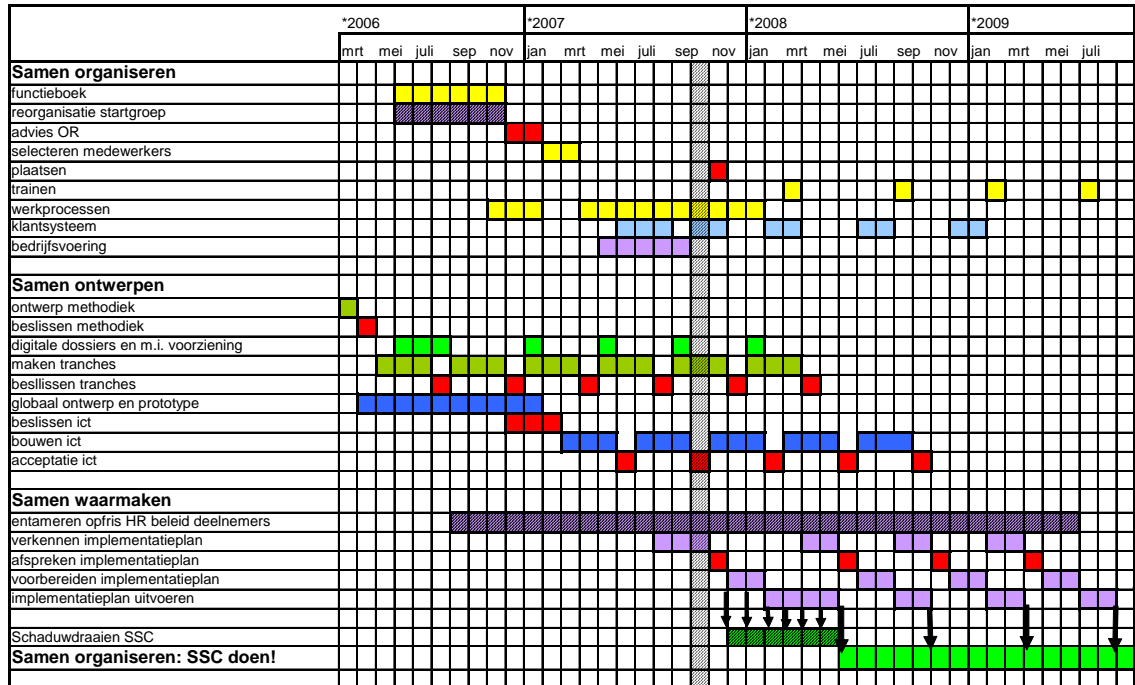


Fig. 11 Programmaplan activiteiten startgroep in de tijd (besluitvormingsmomenten in rood)

De gefaseerde werkwijze van het programma wordt zichtbaar in de planning: een groot aantal activiteiten heeft een sterk herhalend karakter. De planning van de stroom “Samen organiseren” laat zien dat na de selectie van medewerkers de instroom in vijf stappen zal plaatsvinden (gele vakken). Bij de stroom “Samen ontwerpen” is zichtbaar dat er allereerst een globaal ontwerp wordt gemaakt, waarna de verschillende tranches stap voor stap ontwikkeld worden. De ontwikkeling van de HR-processen (groene vakken) in tranches is sterk gekoppeld aan de ontwikkeling van ICT (blauwe vakken). In tegenstelling tot het oorspronkelijke bedrijfsplan kan de stroom “Samen waarmaken” pas starten nadat de evaluatie met positief resultaat is afgerond. Tenslotte worden er steeds uitgebreidere dienstverlenings-overeenkomsten afgesloten op het moment dat er een extra tranche toegevoegd wordt (gele vakken).

#### 4.4 Samenhang activiteiten t.b.v. de zij-instromers en eindgroep

De focus voor de overgang van de zij-instromers is gericht op het realiseren van de activiteiten uit de stroom Samen Waarmaken én een aantal activiteiten uit de stroom Samen Organiseren.

Omdat de functionaliteit volledig gerealiseerd is zullen er geen activiteiten meer plaats vinden in de stroom Samen Ontwerpen. Figuur 12 laat de activiteiten zien in beide stromen.

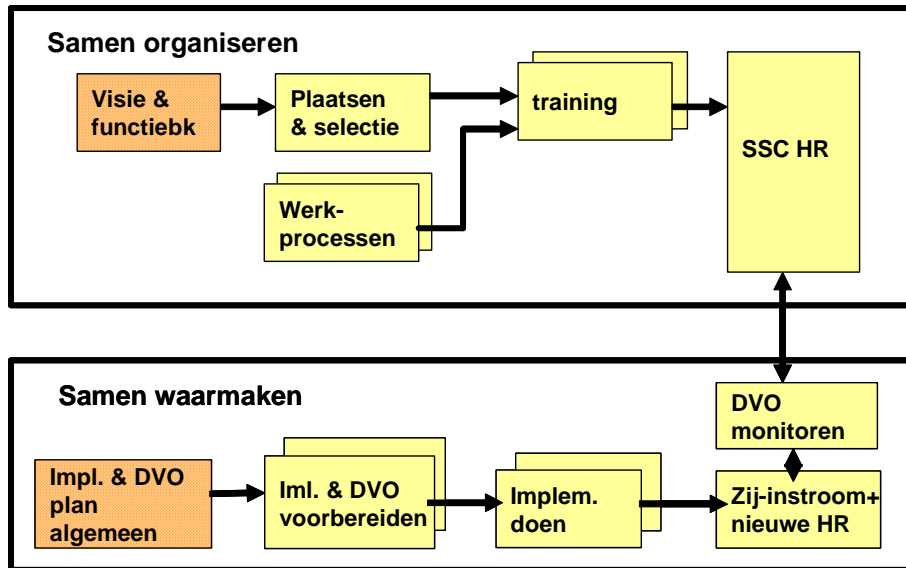


Fig. 12 Samenhang activiteiten voor zij-instromers

De zij-instromers implementeren de nieuwe werkwijze in twee stappen, de eindgroep doet dit in één stap. De activiteiten zoals weergegeven in figuur 12 zijn ook de activiteiten voor de volgers, met dien verstande dat deze niet in twee maar één stap zullen worden uitgevoerd.

Figuur 13 laat de activiteiten in de tijd zien van zowel de zij-instromers alsook de eindgroep (zij-groep: kleur paars, eindgroep: kleur groen).

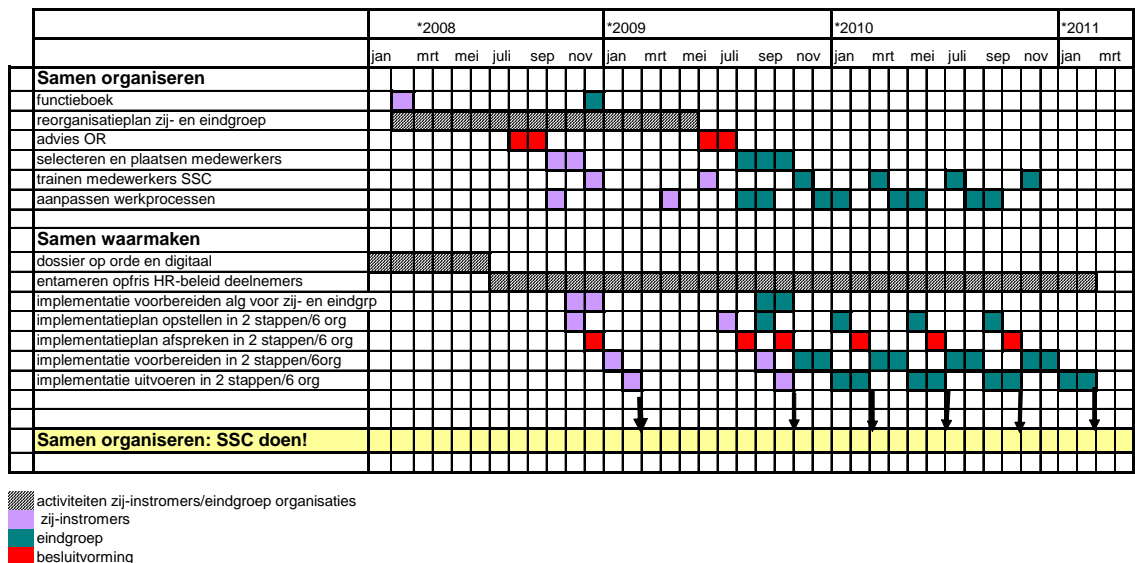


Fig. 13 Activiteiten zij-instromers en eindgroep in de tijd

#### **4.5 Flankerende activiteiten: de P&O-pool**

Het opbouwen van een nieuwe organisatie met gelijktijdig het afbouwen van een oude organisaties is nooit precies in de tijd te organiseren en leidt daarmee tot bezettingsproblemen. Dit probleem wordt nog versterkt door het grotere verloop van medewerkers als gevolg van het langdurige verander- én reorganisatietraject. Om problemen in de bezetting van de decentrale P&O afdelingen te voorkomen zal een HR-pool worden gevormd. Deze pool heeft tot taak om te “makelen” tussen aanbod en vraag naar HR medewerkers in de Gemeente Amsterdam. Daarbij is het belangrijk dat ook contacten met externe leveranciers worden gelegd om te zorgen dat een met de Amsterdamse situatie bekende direct inzetbaar aantal externe medewerkers beschikbaar is wanneer nodig. De voorbereidingen van de HR-pool zullen direct bij het begin van de uitvoering van het programmaplan worden opgestart.

## 5. Het programma georganiseerd

### 5.1 Inleiding

Een van de uitgangspunten van het programma is dat het resultaat alleen bereikt kan worden als er een goede samenwerking is tussen en met de participerende organisatie en de uitvoering van het programma. Mede om deze reden heeft B&W expliciet gekozen voor een besturingsmodel waarbij de betrokken stadsdelen en diensten gedeeld eigenaar zijn van het SSC HR. Dit uitgangspunt betekent dat bij de invulling van de programma organisatie op alle niveaus gezocht naar een directe en actieve betrokkenheid van relevante groepen bij de uitvoering van de werkzaamheden. Daar waar actieve betrokkenheid niet zinvol is, zal met behulp van actieve informatievoorziening toch een zekere mate van betrokkenheid gefaciliteerd worden.

### 5.2 Organisatie van het programma

De Bestuurscommissie SSC HR is verantwoordelijk voor de besturing van zowel het programma als ook de exploitatie van het SSC (zie ook bijlage 3). Het Algemeen Bestuur bestaat uit portefeuillehouders van de participerende stadsdelen en de portefeuillehouder van het College van B&W. Stadsdeelsecretarissen en directeuren zijn verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en hebben vanuit die hoedanigheid een grote betrokkenheid bij de vormgeving van het SSC HR. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit twee directeuren, directeur Ontwikkelingsbedrijf en directeur Bedrijfsvoering van de Bestuursdienst, en een stadsdeelsecretaris (tot 1 januari 2007 dhr. P. Mol, vanaf 1 januari 2007 Mw. H. Groensmit).

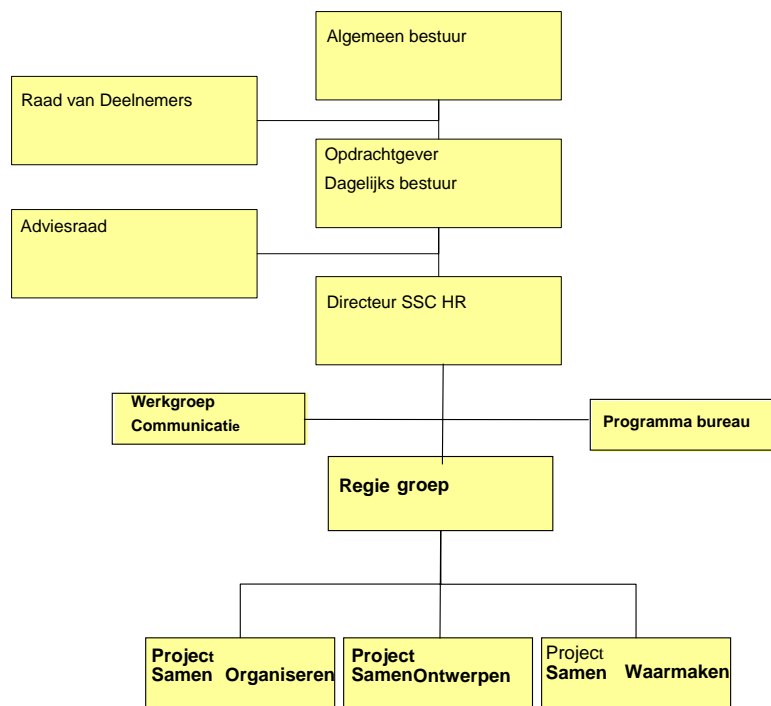


Fig. 14 Organogram

Zoals ook in figuur 14 zichtbaar is, is de opdeling van het programma in drie hoofdstromen ook vertaald naar de programma organisatie: het programma is opgedeeld en uitgewerkt in 3 projecten. Per hoofdstroom zijn de te verrichten inspanningen/activiteiten geclusterd in één of meerdere projecten. Aan de basis van dit ontwerp programma personeel ligt een uitwerking van elk project in termen van:

- Mijlpaalproducten
- Tijd, capaciteit en doorlooptijd
- Kwaliteit
- Proces indicatoren
- Competenties van projectleider
- Werkvorm

De directeur SSC HR geeft leiding aan het programma. Hierbij wordt de directeur op de volgende wijze ondersteund:

- Controller. De verantwoordelijkheid van de controller is:
  - Analyseren programma voortgang op basis van de kwalitatieve en kwantitatieve rapportages van projectleiders;
  - Zorgdragen voor de bewaking en zo nodig signalering van problemen bij de realisatie van de integratie van de drie hoofdstromen per tranche;
  - Regievoering mbt de op te stellen dienstverleningsovereenkomsten, en het monitoren en signaleren de realisatie van de DVO.
- Regiegroep. De regiegroep is verantwoordelijk voor:
  - Inhoudelijke afweging van de vragen, problemen en keuzes zoals die door projectleiders worden voorgelegd;
  - Zonodig bepalen of er anderen ingeschakeld kunnen worden als adviseur inzake de gesignaleerde problematiek;
  - Bewaken (inhoudelijke) samenhang en voortgang van de deelprojecten.

De trekkers van de deelprojecten worden bij voorkeur intern geworven. Bij de uitwerking van (deel) projecten worden voor zowel de stroom Samen organiseren alsook de stroom Samen waarmaken werkgroepen geformeerd met vertegenwoordigers van de participerende P&O organisaties.

De werkgroep communicatie ondersteunt de interne en externe communicatie gedurende het programma. De werkgroep communicatie bestaat uit drie voorlichters van participerende stadsdelen en diensten en de programmasecretaris. Alhoewel de primaire focus gericht zal zijn op de communicatie met de startgroep organisaties, is het ook van groot belang dat de volg-organisaties tijdig én volledig worden geïnformeerd over de voortgang en de (tussen) resultaten van het programma.

## 5.3 Besluitvorming

### 5.3.1 *Uitgangspunten voor besluitvorming*

De aanpak van het programmaplan is sterk gericht op samenwerking en betrokkenheid van deelnemende organisaties. Dit betekent dat de Bestuurscommissie nauw betrokken wordt bij de voortgang van het project en de keuzes die daarbij gemaakt moeten worden.

Kern van de besluitvorming is de juiste mensen op juiste moment te laten meedenken. Bij de voorbereiding van de besluitvorming door het Dagelijks Bestuur is het van essentieel belang dat afwegingen van de regiegroep op een transparante wijze worden gemaakt en als onderdeel van de besluitvorming worden meegegeven. Alle mijlpaalproducten worden voorgelegd aan het Dagelijks Bestuur. Het Dagelijks bestuur zal bij haar besluitvorming vooral kijken naar:

- Zijn de juiste (groepen) mensen op het juiste tijdstip geconsulteerd: wat waren de adviezen en wat is hiermee gedaan.
- Het advies van de Adviesraad
- Consequenties van voorstellen in termen van kosten, kwaliteit, risico's o.a. financieel, implementatie en draagvlak.

Ook voor de niet bij de startgroep aangesloten stadsdelen en diensten is het belangrijk dat een zekere betrokkenheid bij het programma mogelijk is. De stroom Samen Ontwerpen met daarbinnen het deelprogramma Herontwerp HR-processen is voor hen het belangrijkste. De programma organisatie zal daarom op een aantal momenten ook op actieve wijze hoofden P&O van de volg-organisaties consulteren. Gedacht wordt aan de volgende mogelijkheden:

- Bij start van herontwerp van HR-deelproces vragen bij volgers naar specifieke aandachtspunten voor het herontwerp;
- Indien de samenstelling van de startgroep onvoldoende representatief is ten aanzien van de kennis over een (facet) van een HR-deelproces, vragen bij volgers om aanvulling van een deskundige uit de volggroep;
- Volgers opnemen als observator bij testruns;
- Volgers betrekken bij belangrijke kwesties waarbij de regiegroep niet tot een duidelijke keuze kan komen.

### 5.3.2 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

	<b>Verantwoordelijk voor:</b>	<b>Adviseurs zijn:</b>
<b>Algemeen Bestuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vaststellen programmaplan</li> <li>- vaststellen begroting en jaarrekening</li> <li>- bestuurlijk draagvlak promoten</li> <li>- accordering bijstelling doelen</li> <li>- kwartaal rapportage aan B&amp;W</li> </ul>	Portefeuillehouderoverleg P&O Dagelijks Bestuur
<b>Dagelijks Bestuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vaststellen mijlpaal documenten</li> <li>- managen van gemeenschappelijkheid</li> <li>- doelgerichtheid bewaken</li> <li>- aanspreken organisaties op bijdragen</li> <li>- dagelijks toezicht op voortgang en ontwikkeling dienstverlening</li> <li>- ambtelijk draagvlak promoten</li> </ul>	Raad van Deelnemers Concern Organisatie Adviesraad hfdn P&O startgroep
<b>Raad van Deelnemers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bewaken voortgang en ontwikkeling dienstverlening</li> <li>- gevraagd en ongevraagd adviseren van AB en DB</li> </ul>	Hoofd P&O eigen organisatie MT eigen organisatie
<b>Adviesraad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beoordelen opgeleverde resultaten</li> <li>- adviseren over wijziging plannen</li> <li>- consistentie bewaken programma en projecten in decentrale organisatie</li> </ul>	College hoofden P&O volgorganisaties Medewerkers P&O Eigen OR
<b>Directeur SSC HR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- programma resultaat</li> <li>- beheersing programma</li> <li>- voorstellen voor bijsturing</li> <li>- aansturing programma organisatie</li> <li>- toekennen en bewaken van budgetten</li> <li>- coördineren en bewaken externe partners en leveranciers</li> <li>- realiseren taakstellend tarief SSC</li> </ul>	Regiegroep Adviesraad OR-platform
<b>Regiegroep (vz dir SSC HR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voortgang en samenhang bewaken</li> <li>- analyseren van problemen en adviseren over keuzes</li> <li>- inschakelen adviseurs onderwerp afh.</li> </ul>	Peiling via workshops Adviseurs onderwerp afh.
<b>Projectleider</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realisatie van inspanningen samen met betrokkenen</li> <li>- bewaken projectbeheersing kaders</li> <li>- signaleren knelpunten in regiegroep en voorstellen doen voor oplossingen</li> </ul>	Werkgroep(en)

Tabel 4 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden mbt SSC HR

Directeuren van de diensten zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de bezuinigingsoopdracht van B&W.

In bijlage 3 zijn de rollen, taken en leden van de participerende deelnemers en de programma organisatie nader toegelicht.

## 5.4 Informatievoorziening

Samenwerking en het realiseren van verandering vraagt om een goede informatievoorziening van alle betrokkenen. Uitgangspunt voor de communicatie is dat zoveel mogelijk per doelgroep maatwerk geleverd wordt wat betreft vorm, inhoud en frequenties.

	Algemeen bestuur	Dagelijks Bestuur	Adviesraad	Dir SSC HR	Regie groep	projectgroepen	Programma secretariaat/	OR	P&O medewerkers	Volg organisaties
Programmaplan	V	VV	A	O	-	-	O/R	A*	I	I
Communicatieplan	-	V	A	O	-	O	O/R	A	I	I
Verslagen DB	I	V	I	I	I	-	O/R	I	I	I
Verslagen Regie groep	-	I	I	V	-	I	O	-	I	-
Voortgangsrapportages	V	VV	I	O	O	I	O/R	I	I	I
Programma producten	I	V	A	O	A	O	O	-	I	I
Visie document	-	A	A	V	A	O	O	A	I	I
Inhoudelijke documenten	-	V	A	A	A	O	R	-	I	I
Beheersing	-	I	I	V	O	-	R	-	-	-
Wijzigingen	-	V	A	O	O	O	R	I	I	I

Tabel 5. Informatiematrix

### Legenda

O = Opstellen                      A = Adviseren            V = Vaststellen  
I = Ontvangen ter informatie    R = Archiveren

Er zal een communicatieplan worden opgesteld (gereed juli 2006) waarin de informatiematrix verder wordt uitgewerkt naar o.a. frequentie en media. De informatievoorziening van de niet bij de startgroep aangesloten organisaties zal naast de digitale (website en nieuwsbrief) beschikbaarstelling van informatie ook op regelmatige basis plaatsvinden door agendering van de voortgang van het veranderprogramma op directeurs bijeenkomsten, P&O conferenties en themabijeenkomsten.

De directeur SSC HR stelt maandelijks een voortgangsrapportage op. Deze voortgangsrapportage bevat per activiteitencluster een rapportage over zowel kwalitatieve als kwantitatieve thermometers van het programma. Kwalitatieve thema's gaan in op het

leertraject, de vernieuwende input, de mate waarin medewerkers/organisaties op het goede moment betrokken worden, de mate van loslaten ten gunste van nieuwe ontwikkelingen. De kwantitatieve indicatoren betreffen met name tijd en geld. En verder wordt aandacht besteed aan risico's, knelpunten en voorgestelde maatregelen. Voortgangsrapportages worden door het Algemeen Bestuur gebruikt om per kwartaal verantwoording af te leggen aan het College van Burgemeester en Wethouders. Ook maakt de programma coördinator voorafgaand aan elke DB vergadering een korte stand van zaken rapportage.

## 6. Sturing, beheersing en het managen van risico's

Het inrichten van een gezamenlijk centrum voor dienstverlening vergt een besturing vanuit een gemeenschappelijk belang. Het grote aantal betrokken partijen, en het feit dat dit programma consequenties heeft voor alle managers en medewerkers van de gemeente Amsterdam maakt het veranderprogramma complex. Deze complexiteit brengt extra risico's met zich mee die een mogelijke bedreiging vormen voor het programma, van binnenuit en van buitenaf. Het programmaplan is een instrument om doelgericht te werken, maar geeft geen garanties. Het is belangrijk dat alle betrokken partijen zich realiseren dat er vele deels onbekende, deels onvoorziene ontwikkelingen impact kunnen hebben op de realisatie van het SSC HR. Het programmaplan en de gekozen lerende aanpak biedt echter wel houvast om voortgang, problemen en keuzes gedurende het gehele ontwikkeltraject gezamenlijk te bespreken en keuzes te maken.

Bij het realiseren van de doelen van het programma is het belangrijk dat sturing – het nemen van beslissingen – en beheersing – faciliteren van besluitvorming in brede zin – goed geregeld zijn. Inventarisatie van risico's en maatregelen is een belangrijk hulpmiddel om de voortgang in het programma te houden, vertrouwen te bevorderen en besluitvorming te ondersteunen. Proactieve (en soms re-actieve) maatregelen kunnen helpen om risico's te beheersen. Maar ook gedurende het programma kunnen nieuwe risico's opdagen. Bij risico's wordt gekeken naar de mate waarin zij invloed hebben op de voor de programma realisatie belangrijkste vraagstukken in termen van tempo, flexibiliteit, doelgerichtheid, efficiency en haalbaarheid.

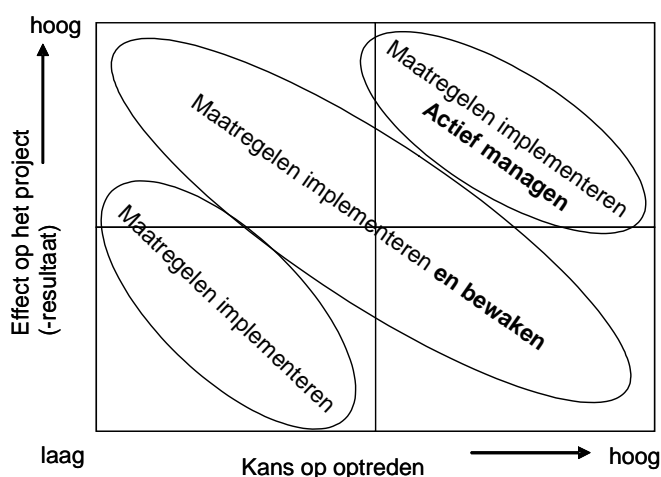


Fig. 15 Type risico's

Bij het opstellen van het programmaplan SSC HR zijn de risico's op basis van het businessplan, de gekozen werkwijze en de huidige kennis van zaken, opnieuw vastgesteld.

In paragraaf 6.2 zijn de belangrijkste risico's op programma nivo vertaald naar sturingsvraagstukken en op welke wijze deze sturingsvraagstukken actief worden bewaakt. In paragraaf 6.4 zijn voor de deelprojecten de belangrijkste risico's vertaald naar maatregelen en hoe deze bewaakt worden. Op deze wijze wordt door het programma constant gekeken welke risico's er zijn en wordt beoordeeld wat de kans kan zijn dat het risico zich vaker voordoet en wat het effect is op het programma of het resultaat. Steeds wordt de afweging gemaakt of de maatregelen die nodig zijn om het risico te verkleinen of te beheersen binnen het programma of buiten het programma, door de (toekomstige) deelnemers van het SSC HR moeten worden opgepakt. Bij een kleine kans en een klein effect is het voldoende het risico te volgen en de maatregelen te implementeren. Voor grotere kansen op optreden en grotere effecten, dienen maatregelen geïmplementeerd te zijn maar vooral ook bewaakt te worden. Voor risico's waarvoor de kans op optreden en het effect heel groot is dient actief gemanaged te worden.

In hoofdstuk 5 is reeds ingegaan op de organisatie en informatie aspecten. In dit hoofdstuk wordt met name gekeken welke factoren van cruciaal belang zijn voor het behalen van het resultaat, welke problemen en uitdagingen zich daarbij voor kunnen doen en de aanpak en vereisten voor succes. Het gaat daarbij over de stand van zaken zoals die zich vandaag aan ons voordoen! Ook sturen en beheersen is een leerproces en risico's kunnen veranderen.

## **6.1 Evaluatie van het programma na 20 maanden**

In het B&W besluit tot de oprichting van een SSCS HR is besloten dat uiterlijk 20 maanden ná de start van het veranderprogramma een evaluatie dient plaats te vinden. Deze evaluatie betreft:

1. Haalbaarheid: of het in de Gemeente Amsterdam mogelijk is om een éénduidig proces ontwerp voor twee HR deelprocessen te realiseren.
2. Programmamanagement; of er adequate sturing plaatsvindt op proces, budget en kwaliteit van het veranderprogramma.

De beantwoording van de eerste vraag vindt plaats op basis van de volgende activiteiten en resultaten:

- Het proces Samen Ontwerpen, deelproject herontwerp ;  
Mijlpalen van dit project is het herontwerp van HR-processen op een éénduidige manier. Deze mijlpaal laat zien dat een gezamenlijk éénduidig proces definiëren mogelijk is;
- Het proces Samen Ontwerpen, deelproject automatisering;  
Mijlpaal van dit project is het inrichten en testen van de e-hrm module van de nieuwe HR-processen. De test door gebruikers van de eerste twee met e-hrm ondersteunde

processen, laat zien dat inrichting van de nieuwe werkwijze ook daadwerkelijk met ICT ondersteund gerealiseerd kan worden;

Tevens levert de test informatie over de eerste ervaringen van eindgebruikers met de nieuwe werkwijze.

De tweede vraag is gericht op de mate waarin het programma adequaat gestuurd wordt. De beantwoording van deze vraag is gebaseerd op onderzoek naar:

- Het functioneren van de programmaorganisatie en de informatievoorziening;
- Het functioneren van de besluitvorming;
- Het inrichten en toepassen van sturing van het programma in termen van tempo, doelgerichtheid, flexibiliteit, haalbaarheid en efficiency met als uitgangspunt de voor het programma benoemde financiële kaders als tijd en geld;
- Het rapporteren en monitoren van deelprojecten conform de daarvoor opgestelde kaders.

## **6.2 De belangrijkste sturingsvraagstukken**

Sturing op programma niveau gebeurt door het Algemeen Bestuur, het Dagelijks Bestuur en de directeur SSC HR. De belangrijkste sturingsvraagstukken op programma niveau om het programma te realiseren binnen de gestelde tijd en geld kaders zijn:

- Doelgerichtheid van het programma;
- Samenwerking tussen deelnemers en/of van deelnemers met programma organisatie;
- Bewaken van de samenhang van de programma-onderdelen;
- Vertaling van oude automatisering naar nieuwe (e-hrm) automatisering.

### *6.2.1 Doelgerichtheid*

Om de doelgerichtheid te bewaken wordt actief gestuurd op de volgende onderwerpen:

- Bewaken voortgang én gereedkomen van de mijlpaalproducten van het programma;
- Toezien dat voorstellen voor nieuwe HR-processen ook vergezeld gaan van afwegingen mbt de effectiviteit van de werkorganisatie;
- Wijzigingsvoorstellen beoordelen op hun impact met betrekking tot de doelen van het programma.

*Monitoring doelgerichtheid:* rapportage op voortgang mijlpaalproducten/tussenresultaten

## 6.2.2 Samenwerking

Samenwerking is essentieel voor het bereiken van het resultaat in de afgesproken periode met de afgesproken budgettaire kaders. Het gaat hier met name om vragen mbt het realiseren van tempo. In het onderstaande worden de belangrijkste risico's benoemd en is aangegeven welke maatregelen mogelijk zijn om deze te ondervangen.

- Risico: onvoldoende tempo door deelnemers voor de activiteiten waar stadsdelen en diensten zelf verantwoordelijk voor zijn, zoals o.a.:
  - eigen reorganisatieplan;
  - opschonen personeelsdossier en gereedmaken digitaal p-dossier;
  - besluitvorming over implementatieplan en DVO.

Maatregel: DB maakt afspraak dat activiteiten van organisaties ook worden vastgelegd in een plan. Programma management bewaakt actief voortgang. Programma manager, DB en zonodig AB spreken organisaties aan op nakomen afspraken.

- Risico: onvoldoende betrokkenheid kunnen organiseren doordat onvoldoende interne capaciteit wordt vrijgemaakt voor participatie in de programma organisatie.

Maatregel: bemensing programma vroegtijdig agenderen bij organisaties DB en Raad van Deelnemers. Zorgen voor werken in teams waardoor veel kennis- en vaardigheidsoverdracht plaats vindt, veel interne verankering, streng selecteren van mensen die aan de vormgeving van het programma staan, zorgen voor vaste spelers in het gehele traject. Consequenties van niet invullen van bemensing intern zichtbaar maken in tijd en geld.

- Risico: samenwerking tussen twaalf startorganisaties, en tussen startorganisaties en veranderprogramma hapert;

Maatregel: aandacht voor participatie van alle partijen, aandacht besteden aan minderheidsstandpunten, zorgen voor transparante besluitvorming. DB en zonodig AB bespreken problemen met respectievelijk Raad van Deelnemers cq Stadsdeelbesturen.

*Monitoring samenwerking:* Programma management peilt maandelijks via een evaluatie formulier de ervaringen, meningen en belevingen van de startgroep organisaties.

### 6.2.3 *Samenhang*

De drie hoofdstromen van het programma dienen in samenhang gerealiseerd te worden. Er is een beperkt maar wel cruciaal aantal onderdelen die onderling afhankelijk zijn. In figuur 10, pagina 26, is deze afhankelijkheid schematisch weergegeven. Verstoring in de voortgang van activiteiten in het ene deelproject kunnen van invloed zijn op de voortgang van andere deelprojecten en daarmee het resultaat van het programma met in name in relatie tot efficiency in gevaar brengen en daarmee een beroep doen op de flexibiliteit. Dit betekent dat op programmaniveau door de directeur SSC HR en de regiegroep systematisch wordt gekeken naar:

- Voortgang van activiteiten die veel verbindingen hebben met andere activiteiten. Deze behoeven extra monitoring, ondanks het feit dat voor deze activiteiten reeds met extra reserve doorlooptijd op programmaniveau is gerekend;
- Tijdig onderzoeken mogelijkheid van reserve capaciteit voor kern activiteiten.

*Monitoring samenhang:*                      Wekelijkse bespreking in regiegroep van veranderingen en wijzigingen en bespreken mogelijke consequenties;  
Bewaken formele overdracht van resultaten.

### 6.2.4 *Automatisering*

De realisatie van de ICT-ondersteuning van de nieuwe processen, de e-hrm toepassing, dient in aanvulling op en in samenspraak met de bestaande automatisering van P-net en als onderdeel van de Amsterdamse ICT-architectuur, gerealiseerd te worden. De resultaten van het project, het tempo en de efficiency worden bepaald door de wijze waarop invulling wordt geven aan de kaders waarbinnen e-hrm gerealiseerd kan worden. Dit betekent op programmaniveau dat door het DB, de directeur SSC HR en de projectleider systematisch zal worden gekeken naar:

- Kennis ontwikkeling op het gebied van ICT-HR en het behoud daarvan binnen het programma;
- Bewaken stabiliteit dienstverlening van P-net voor het huidige P-beheer;
- Flexibiliteit van de ICT oplossing als onderdeel van de besluitvorming.

*Monitoring:*                                Betrokkenheid en advisering door ICT-deskundigen Gemeente Amsterdam;  
Overleg projectleider met opdrachtgever en beheerder P-net;  
Tijd en geld project.

Bij de start van het programma zijn de verschillende risico's geanalyseerd, maatregelen uitgewerkt en geïmplementeerd. Tijdens het verloop van het programma dienen steeds nieuwe risico's zich aan. In het programma worden de risico's steeds opnieuw geanalyseerd en worden waar nodig extra maatregelen getroffen.

### 6.3 Programma begroting op hoofdlijnen

Het programma is ingedeeld in drie hoofdstromen. Elke hoofdstroom is opgedeeld in één of meerdere projecten. Een project heeft concrete doelstellingen en kent daarmee activiteiten/inspanningen die verricht moeten worden om de mijlpaalproducten en de doelstellingen te realiseren. De vereiste inspanningen zijn op detail niveau in kaart gebracht en voor elk mijlpaalproduct zijn kaders geformuleerd in termen van geld, tijd, kwaliteit en indicatoren mbt samenwerking. Deze detailplanningen vormen de basis voor de opdrachtformulering voor projectleiders en de bemensing van de projecten. De detailplanningen zijn niet opgenomen in het programmaplan maar dienen ter interne besturing van het programma. Voor het programma is beschikbaar gesteld een bedrag van € 11.2 mln (prijspeil 2004). In figuur 12 is het totaal overzicht weer gegeven van de kosten op basis van dit detailplan

Stadsdelen/ diensten	Hoofdproces	Begroting X 1000 €
<b>Startgroep</b>	Samen organiseren	730
	Samen ontwerpen	3.900
	Samen waarmaken	1.200
<b>Zij-instromers</b>	Organiseren en waarmaken	120
<b>Eindgroep</b>	Organiseren en waarmaken	1.000
-	Frictiekosten SSC HR	950
-	Coördinatiekosten	1.850
-	Onvoorzien	1.500
	<b>Totaal kosten</b>	<b>11.250</b>

Tabel 6 Totaal begroting programmaplan

## 6.4. Beheersen van projecten en activiteiten

Als onderdeel van de opstelling van het programmaplan zijn alle deelprojecten opgedeeld in logische onderdelen die als project worden aangepakt. Elk project is uitgewerkt in termen van mijlpaalproducten, tijd, capaciteit en doorlooptijd, kwaliteit, risico's, proces indicatoren, competenties van projectleider en werkvorm. Op basis van deze detaillering zijn alle projecten in het kader van dit plan opnieuw begroot.

In het onderstaande worden de projecten op hoofdlijnen toegelicht. Als invalshoek is gekozen voor een bespreking van de uitdagingen (een actieve beschrijving van de kernrisico's), de resultaten (mijlpaalproducten), de aanpak, vereisten voor succes (in feite de maatregelen) en de uitgangspunten voor de realisatie in termen van tijd en geld.

### 6.4.1 Samen organiseren

#### *Uitdaging*

De belangrijkste uitdaging in deze fase is de samenwerking en afstemming bij het gelijktijdig tot stand brengen van 12 reorganisatieplannen met één visie document en functieboek van het SSC HR. Dit vereist van alle betrokkenen dat men niet slechts het belang van de eigen organisatie in het oog houdt maar dat men ook oog heeft voor het gezamenlijke belang: een kwalitatief goed SSC HR.

De tweede uitdaging is de vraag of de ontwikkelgerichte invulling van de SSC HR organisatie op voldoende acceptatie kan rekenen van de geplaatste medewerkers. In de huidige situatie is het werkterrein van de medewerkers duidelijk en aan relatief weinig verandering onderhevig. Het realiseren van een organisatie die in staat is om telkens verandering en vernieuwing op een positieve manier tegemoet te gaan vormt een uitdaging voor zowel de kwartiermaker als ook voor alle medewerkers.

#### *Mijlpaalproducten, tijd en geld*

	<b>(tussen) resultaten Mijlpaal documenten</b>	<b>Datum gereed</b>	<b>Budget in €</b>	<b>Budget Tr 2 t/m5</b>	<b>Budget totaal</b>
P&O Projectleider (hfd)	- visie document - functieboek - "geplaatste" medewerkers - training medewerkers SSC	Augustus 2006 November 2006 April 2006 Oktober 2006	140.000		
kwartiermaker / Projectleider	- methode lerend organiseren - inrichting werkprocessen SSC - geselecteerd en geïmpl. klantsysteem FO - aangepaste bedrijfssystemen	Januari 2007 Mei 2007 Juli 2007 Augustus 2007	280.000	310.000	
	<b>TOTAAL SAMEN ORGANISEREN</b>		<b>420.000</b>	<b>310.000</b>	<b>730.000</b>

### *Aanpak en vereisten voor succes*

Wat betekent dit voor de aanpak en vereiste voor succes van het project Visie en functieboek:

- Door de projectleider wordt een plan van aanpak gemaakt waarvan de planning is afgestemd met de 12 startorganisaties;
- Voor het maken van het visiedocument en het functieboek van het SSC wordt een werkgroep ingericht waarin 4 vertegenwoordigers van de startgroep participeren;
- In het visiedocument wordt naast de organisatorische aspecten van het SSC ook de invulling van de medezeggenschap opgenomen;
- Het OR-platform wordt regulier geïnformeerd over de voortgang van het document en belangrijke keuzes worden met hen besproken;
- Om een goede selectie op kwaliteit te kunnen maken wordt een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van (digitale) selectie instrumenten;
- Er wordt een bemiddelingscommissie ingericht waar afstemmingsproblemen van startorganisaties en de kwartiermaker SSC HR m.b.t indeling van oude en nieuwe functies kunnen worden voorgelegd voor bindende uitspraak;
- Er wordt op een gerichte wijze gecommuniceerd naar medewerkers zodat zij vooraf een goed inzicht hebben in de procedure en werkwijze mbt selectie.

Wat betekent dit voor de aanpak en vereiste voor succes van het deelproject Werkprocessen:

- Samen met externe deskundigen wordt de INK methode voor veranderen uitgewerkt.
- Ontwikkelgericht organiseren vraagt extra aandacht voor monitoren van de uitvoering en bijstellingen. Hiervoor dient een plan te worden opgesteld.
- De keuzes voor de ondersteunende systemen worden in samenspraak gedaan met Concern organisatie, afdeling I-beleid, om zoveel mogelijk tot standaardisatie te komen.
- Werkprocessen dienen beschreven te worden. Belangrijk is duidelijke afspraken over rolverdeling. Werkprocessen zullen echter niet tot in detail worden uitgeschreven omdat de werkprocessen gedurende langere tijd aan verandering onderhevig zullen zijn.
- Training is erg belangrijk. Niet alleen mbt de werkprocessen maar juist ook mbt het realiseren van een ontwikkelgerichte houding. Hiervoor moet een ontwikkelprogramma gedurende een langere tijd worden vormgegeven.

### *Risico's als kapstok voor besturing*

De belangrijkste risico's van de Stroom Organiseren zijn:

- vormgeven van het functieboek en bijhorend advies van het OR-platofrm vertraagd;
- advisering over de nieuwe HR-organisatie in stadsdelen en diensten vertraagd;
- te grote afstand tussen het ontwikkelen van het SSC en de medewerkers die uiteindelijk het werk gaan doen;
- medewerkers willen niet geplaast worden door uitholling functie;
- medewerkers onvoldoende kunnen aansluiting vinden bij de nieuwe functie en organisatie visie.

## 6.4.2 Samen ontwerpen

### Uitdagingen

De belangrijkste uitdaging in deze fase is of we er in slagen om een “lean en clean” nieuw HR proces te ontwerpen op een participatieve wijze. Hoe zorgen we ervoor dat met raadpleging en betrokkenheid van velen er óók besluitvorming tot stand komt.

De tweede uitdaging is de vraag of het vooronderzoek ICT zal leiden tot concretisering en een goede opmaat biedt voor de te kiezen oplossingsrichting. Hierbij is de vraag of we erin geslaagd zullen zijn om het element van voldoende kennis en het realiseren van continuïteit van kennis ook vorm te geven.

### Mijlpaalproducten, tijd en geld

	(tussen) resultaten Mijlpaal documenten	Datum gereed	Budget in €	Budget Tr 2t/m5	Budget totaal
Projectleider herontwerp	- methode voor herontwerp - herontwerp tranche 1 t/m 5	Mei 2006 December 2006 April, aug., dec. 2007 April 2008			
	- Plan van eisen digitaal dossier - Plan van eisen management info voorz.	September 2006 September 2006	125.000	485.000	
	- PvE personeelsdossier	September 2006	15.000		
	- PvE Methode M.Info vrz	November 2006	20.000	15.000	
Proj.leider Automatisering	- Vooronderzoek	Juli 2006			
	- Architectuur- en technisch pl. bouwstenen	October 2006			
	- Testomgeving	September 2006			
	- Globaal ICT ontwerp	December 2006			
	- Oplevering bouwstenen	Maart 2007			
	- Aanbesteding afgerond	April 2007			
	- E-hrm applicatie opgeleverd	Juli, november 2007 Maart, juli, nov. 2008	1.340.000	1.800.000	
<b>TOTAAL</b>			<b>1.500.000</b>	<b>2.300.000</b>	<b>3.900.000</b>

### Aanpak en vereisten voor succes

Wat betekent dit voor de aanpak en vereiste voor succes van het deelproject Herontwerp:

- De te hanteren methode moet een goed evenwicht bieden tussen participatief werken aan de ene kant en een transparante duidelijk besluitvormingstraject aan de andere kant;
- De projectleider stuurt bij keuzes op simpelheid en eenvoud van ontwerp. Herontwerpen worden bedacht door de scriptclub en uitgetest door een (anders samengestelde) testgroep;

- De projectleider zorgt dat tijdig, in nauw overleg met de startgroep, de bemensing van de script-club is samengesteld op basis van expertise én participatie van alle startgroepen;
- Keuzes als gevolg van beleidsruimte worden voor advies voorgelegd aan verantwoordelijke organisaties als Concern Organisatie;
- Vertegenwoordigers van volg-organisaties worden ook inhoudelijk betrokken bij het herontwerp proces;
- Bij het vaststellen van eisen mbt de management informatie is het belangrijk dat samen met opdrachtgever P-net en de beheerder van het MIA systeem gezocht wordt naar een goede vaststelling en afbakening van de functionaliteit;
- Vraagstukken, alternatieve oplossingen en de keuzes gemaakt door scriptclub, regiegroep en bestuur worden transparant vastgelegd;
- Er wordt op een gerichte wijze gecommuniceerd over het herontwerp naar alle bij het SSC betrokken P&O organisaties

Wat betekent dit voor de aanpak en vereiste voor succes van het deelproject Automatisering:

- Het is essentieel dat overview geborgd is in de Amsterdamse context, kennis ontwikkeling en continuïteit van kennis zijn essentieel. Om deze reden wordt een interne projectleider aangesteld gedetacheerd vanuit Concern Organisatie;
- Keuzes worden voor advies voorgelegd aan diegene die verantwoordelijk zijn voor ICT-architectuur in de Gemeente Amsterdam;
- Samen met ICT deskundigen in Amsterdam en in interactie met leveranciers wordt gezocht naar een goede afweging voor het te kiezen scenario voor de (aan)bouw van e-hrm;
- Om te zorgen voor een goede interface voor managers en medewerkers wordt het ontwerp van de dialoog gemaakt door cognitie en interactie specialisten;
- Er wordt een testomgeving ingericht, waardoor zowel onafhankelijkheid van P-net wordt gerealiseerd, alsook bouwstenen tijdig technisch op hun functionaliteit en hun interface kunnen worden uitgetest;
- Gezocht wordt naar samenwerking met partners die een innovatieve, lerende, benadering begrijpen en daaraan op een afgesproken werkwijze vorm aan willen én kunnen geven;

#### *Risico's als kapstok voor sturing*

De belangrijkste risico's van de Stroom Ontwerpen zijn:

- te weinig kaal, kwalitatief proces (geen greenfield) door focus op huidige situatie, hierdoor belangenspel tijdens het ontwerp;
- samenhang tussen de processen pas duidelijk later in het project waardoor onvoldoende goede input voor ICT beschikbaar komt;

- het beheer van P-net heeft nog niet beschikbaar de volledige data dictionary van de in P-net opgeslagen gegevens;
- de ICT ontwikkeling loopt vertraging op.

#### 6.4.3 Samen waarmaken

##### *Uitdagingen*

Het realiseren van een enthousiaste en stimulerende situatie waarin managers, medewerkers en de P&O afdeling op een stimulerende en inspirerende manier leren omgaan met de nieuwe werkwijze en de nadelen van veranderen worden gecompenseerd door goede hulp.

Overdracht van kennis over ca 18.000 dossiers is geen sinecure. De uitdaging is om naast de overdracht van de opgeschoonde, gekopieerde en voor zover gewenst digitale dossiers, ook de kennis over te dragen over de achtergronden van de meest aandacht vragende dossiers.

##### *Mijlpaalproducten, tijd en geld*

	<b>(tussen) resultaten Mijlpaal documenten</b>	<b>Datum gereed</b>	<b>Budget in €</b>	<b>Budget Tr 2 t/m 5</b>	<b>Budget Totaal</b>
Projectleider Implementatie	- implementatieplan per deelnemer - ondersteuningspunt ingericht - overdracht dossiers  - opleiding managers en medewerkers	Juli, dec '07, mei '08 Okt '08, mrt '09 September 2007 Nov '07, april '08, Sept '08, febr, juli '09 Idem	250.000	950.000	<b>1.200.000</b>

##### *Aanpak en vereisten voor succes*

Wat betekent dit voor de aanpak en vereiste voor succes van het project Implementatie:

- Door de projectleider wordt implementatieplan gemaakt waarvan de planning is afgestemd met de 12 startorganisaties;
- P&O medewerkers worden als eerste getraind in de nieuwe werkwijze;
- De aanpak van de implementatie wordt besproken in het MT van de startorganisaties;
- Een steunpunt wordt ingericht specifiek voor snelle beantwoording van implementatie vragen van managers en medewerkers;
- Implementatieteams worden ingericht voor de training én follow-up van managers;
- Voor het maken bewaken van de voortgang wordt een werkgroep ingericht waarin een viertal vertegenwoordigers van diensten en stadsdelen zitting hebben;
- De overdracht van de personeelsdossiers wordt gericht op overdracht van kennis van met name de probleem dossiers;

### Risico's als kapstok voor sturing

De belangrijkste risico's van de Stroom Samen Waarmaken zijn:

- deelnemers werken niet tijdig aan reorganisatieplannen, schone personeelsdossiers, integraal management en het opfrissen van het HR-beleid;
- het gebruik van self-service door managers en medewerkers komt niet op gang;
- deelnemers blijven zelf diensten verlenen die ook door het SSC ingevuld worden;
- commitment van alle betrokkenen (directeuren/stadsdeelsecretarissen, MT, management, hoofden P&O en P&O medewerkers);
- capaciteit/tijd ter beschikking stellen.

#### 6.4.4 Zij-instromers en eindgroep

Voor de zij-instromers en de eindgroep ontbreekt het proces van Samen Ontwerpen, de overige twee hoofdstromen Samen Organiseren en Samen Waarmaken worden wel uitgevoerd. Voor de uitdagingen, de aanpak en vereisten voor succes wordt verwezen naar paragraaf 6.3.1 en 6.3.3. In het onderstaande wordt voor beide doelgroepen in aanvulling hierop ingegaan op de mijlpaalproducten, acties in de tijd en geld. Ook wordt nog kort ingegaan op aanvullende risico's die zich kunnen voordoen bij deze deelnemergroep.

#### Zij-instromer: mijlpaalproducten, tijd en geld

	<b>(tussen) resultaten Mijlpaal documenten</b>	<b>Datum gereed</b>	<b>Budget</b>
Projectleider implementatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- functieboek</li> <li>- "geplaatste" medewerkers</li> <li>- training medewerkers SSC HR</li> <li>- implementatieplan per deelnemer</li> <li>- ondersteuningspunt ingericht</li> <li>- overdracht dossiers</li> <li>- opleiding managers en medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maart 2008</li> <li>Dec 2008</li> <li>Nov '08, Juni '09</li> <li>Oct '08, mei '09</li> <li>Dec '08</li> <li>Jan '09, Aug '09</li> <li>Idem</li> </ul>	<b>120.000</b>

#### Eindgroep: mijlpaalproducten, tijd en geld

	<b>(tussen) resultaten Mijlpaal documenten</b>	<b>Datum gereed</b>	<b>Budget</b>
Projectleider implementatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- functieboek</li> <li>- "geplaatste" medewerkers</li> <li>- training medewerkers SSC HR</li> <li>- implementatieplan per deelnemer</li> <li>- ondersteuningspunt ingericht</li> <li>- overdracht dossiers</li> <li>- opleiding managers en medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>November '08</li> <li>Oktober '09</li> <li>Dec '09, april '10, Aug '10, dec '10</li> <li>Sep '09, jan '10, Mei '10, sep '10</li> <li>Dec '08</li> <li>Jan '10, mei '10, aug '10, jan '11</li> <li>Idem</li> </ul>	<b>1.000.000</b>

*Risico's als kapstok voor sturing:*

Naast de risico's zoals deze ook benoemd zijn bij de implementatie van de startgroep geldt dat voor zowel zij-instromers als eindgroep geldt dat er een extra risico is ten aanzien van de "fitness" van het nieuwe HR-proces. Het kan zijn dat ondanks betrokkenheid van de volgers bij het herontwerp er toch nog problemen ontstaan ten aanzien van de passendheid van de gekozen oplossing.

Tot slot geldt dat als onderdeel van het B&W besluit is afgesproken dat een aanvullend onderzoek verricht zal worden ten aanzien van de wijze waarop de GGD aan zal sluiten bij het SSC HR. Dit onderzoek zal begin 2010 worden uitgevoerd.

*6.4.5 Algehele coördinatie en start van het SSC HR*

De directeur SSC HR is verantwoordelijk voor de algehele programma coördinatie en wordt daarbij ondersteund door:

- Regiegroep (inhoudelijke voortgang)
- Controller (monitoring voortgang)
- Werkgroep communicatie (algehele communicatie)
- Programma bureau (ondersteuning programma en projecten)

In de onderstaande tabel worden de mijlpaalproducten en de kaders mbt tijd en geld weergegeven.

<b>(tussen) resultaten Mijlpaal documenten</b>	<b>Datum gereed Mrt 06 t/m juni '09</b>	<b>Budget In €</b>
- programma plan - communicatieplan	Mei 2006 Augustus 2006	<b>1.850.000</b>

Het SSC HR zal vanaf oktober 2007 operationeel zijn. In de aanvangsfase zullen de kosten niet gedekt worden uit de tarieven maar is voorzien dat deze ten laste worden gebracht als frictiekosten. Deze frictiekosten zijn opgenomen als onderdeel van de ontwikkelingskosten. Geraamd is een bedrag van € 950.000

## **Bijlage 1. Lijst van documenten**

Huidige situatie P&O organisatie, dd 020504

De vertrekhaven SSC HR, 26 oktober 2004

De vuurtoren SSC HR, 26 oktober 2004

De vaarroute SSC HR, 26 oktober 2004

De Bemanning SSC HR, 26 oktober 2004

Financieel plan SSC HR, 7 februari 2005

Eindrapportage Onderzoek SSC HR, 26 oktober 2004

Instellingsbesluit Bestuurscommissie SSC HR, 29 november 2005

## Bijlage 2 Rollen en taken van deelnemers en programma organisatie

Betrokkenen	Programma Plan	Samen Organiseren	Samen Ontwerpen	Samen Waarmaken	Doen
<b>Algemeen Bestuur</b>	Vaststellen	-	-	-	Vaststellen jaarplan/jaarrek.
<b>Raad van Deelnemers</b>	Klankbord DB	Klankbord DB	Klankbord DB	Klankbord DB	Afnemer Partner in service
<b>Dagelijks Bestuur</b>	Strategie bepalen voorl. vaststellen	Instemmen functieboek	Vaststellen herontwerp	Vaststellen implementatieplan	Toezichthouder op dienstverlening
<b>Advies-Raad</b>	Kritisch meedenker Adviseren DB	Meedenken inrichten Adviseren DB	Actief betrokken herontwerp Adviseren DB	Actief betrokken opzet plan Adviseren DB	Manager service afspraken
<b>Dir/MT-startgroep</b>	Kennis nemen	-	Tester, meedenker	DVO vaststellen Cursist	Gebruiker, opdrachtgever maatwerk
<b>Directeur SSC HR</b>	Vorbereiden Motivator	Stelt vast na instemming DB en advies OR	Voorzitter regie team, coördinator	Voorzitter regie groep, coördinator	Eindverantwoordelijk
<b>Regie groep</b>	-	Coördineert, organiseert, zorgt voor advisering	Coördineert, organiseert, zorgt voor advisering	Coördineert, spreekt partijen aan op eigen rol	-
<b>SSC HR manager i.o.</b>	-	Kwartiermaker, mede inrichter	Kwartiermaker Mede inrichter	Kwartiermaker Mede inrichter	Manager SSC HR dienstverlening
<b>P&amp;O mdw SSC HR</b>	-	-	-	Vorbereiden dienstverlening	Dienstverlener
<b>(hfdn) P&amp;O mdw dec. org.</b>	Kennis nemen	Mee denken, kennis nemen	Actief betrokken, tester, kennis nemen	Actief betrokken	Relatie manager naar SSC HR Gebruiker
<b>Niet-startgroep organisaties</b>	Kennis nemen	Kennisnemen	Meedenken bij belangrijk keuzes Kennisnemen	Kennis nemen	-
<b>Externe Organisaties (o.a. CO)</b>	Kennis inbreng	Kennis inbreng	Kennis inbreng Adviseren Zonodig beslissen	Kennis inbreng	-
<b>P-net Manager</b>	Kennis nemen	Kennis nemen	Participeren, meedenken	Acceptatie applicatie	Beheren applicatie
<b>Platform OR</b>	Adviseren	Adviseren	Kennis nemen	Kennis nemen	-

Tabel 6 Overzicht rollen van betrokkenen

## Samenstelling en taken programma organisatie

Uitgaande van de rollen en activiteiten zoals hiervoor beschreven hebben we taken geclusterd tot logische eenheden die de basis vormen voor de ordening van activiteiten in de programma organisatie.

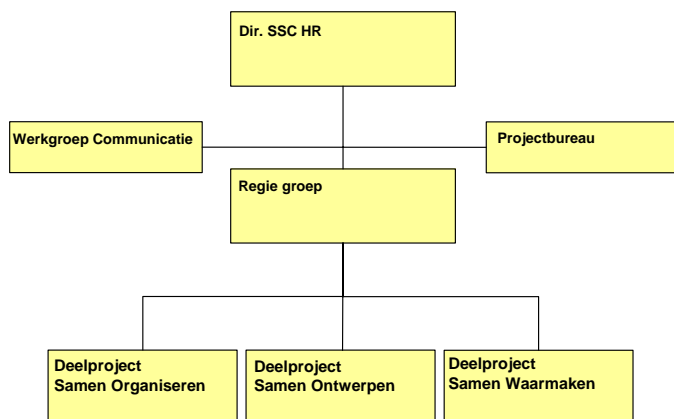


Fig. 16 Programmaorganisatie.

De directeur SSC HR is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van het gehele programma en het voorleggen en uitvoeren van die onderwerpen aan het DB die besluitvorming door het Dagelijks Bestuur behoeven.

De directeur SSC HR geeft leiding aan het programma. Hierbij wordt de directeur op de volgende wijze ondersteund:

- Controller. De verantwoordelijkheid van de controller is:
  - Analyseren programma voortgang op basis van de kwalitatieve en kwantitatieve rapportages van projectleiders;
  - Zorgdragen voor de bewaking en zo nodig signalering van problemen bij de realisatie van de integratie van de drie hoofdstromen per tranche;
  - Regievoering mbt de op te stellen dienstverleningsovereenkomsten, en het monitoren en signaleren de realisatie van de DVO.
- Regiegroep. De regiegroep is verantwoordelijk voor:
  - Inhoudelijke afweging van de vragen, problemen en keuzes zoals die door projectleiders worden voorgelegd;
  - Zonodig bepalen of er anderen ingeschakeld kunnen worden als adviseur inzake de gesignaleerde problematiek;
  - Bewaken (inhoudelijke) samenhang en voortgang van de deelprojecten.

De trekkers van de deelprojecten worden bij voorkeur intern geworven. Bij de uitwerking van (deel) projecten worden voor zowel de stroom Samen organiseren alsook de stroom Samen waarmaken werkgroepen geformeerd met vertegenwoordigers van de participerende P&O organisaties.

De werkgroep communicatie ondersteunt de interne en externe communicatie gedurende het programma. De werkgroep communicatie bestaat uit drie voorlichters van participerende stadsdelen en diensten en de programmasecretaris. Alhoewel de primaire focus gericht zal zijn op de communicatie met de startgroep organisaties, is het ook van groot belang dat de volg-organisaties tijdig én volledig worden geïnformeerd over de voortgang en de (tussen) resultaten van het programma.

### ***Samenstelling en taken van de Bestuurscommissie SSC HR***

De bestuurscommissie SSC HR is verantwoordelijk voor de besluitvorming aangaande het SSC HR. Deze besturingsvorm is gekozen om tot uitdrukking te brengen dat het SSC HR ingericht wordt op basis van een 'gedeeld eigenaarschap' van de participerende organisaties.

Het Algemeen Bestuur bestaat uit:

- Mw. M. Vos (vrz), wethouder B&W
- Portefeuillehouders stadsdelen Baarsjes, Oost-Watergraafsmeer, Osdorp, Centrum, Noord, Geuzenveld.

Wanneer andere stadsdelen gaan participeren zullen zij ook deel uit maken van het Algemeen Bestuur.

De Raad van Deelnemers bestaat uit:

- Namens de diensten: Dhr E. Arnoldussen (OGA, vrz), Mw. Rietstra (Stadstoezicht), Mw. J. van Antwerpen (O&S), dhr. J. Maessen (BMO Bestuursdienst), dhr. W. Schreuder (DWI) en Dhr. F. Kohlrantz (Belastingen);
- Namens de stadsdelen: Dhr. R. Jeursen (Baarsjes), dhr. P. Mol (Oost-Watergraafsmeer), dhr. J. van de Pol (Osdorp), mw. H. Groensmit (Centrum), dhr. G. Kolhorn (Noord) en dhr. F. van Erkel (Geuzenveld);
- Dhr. M. Reitsema (hoofd afdeling P&O Concern Organisatie) is adviseur van de Raad van Deelnemers.

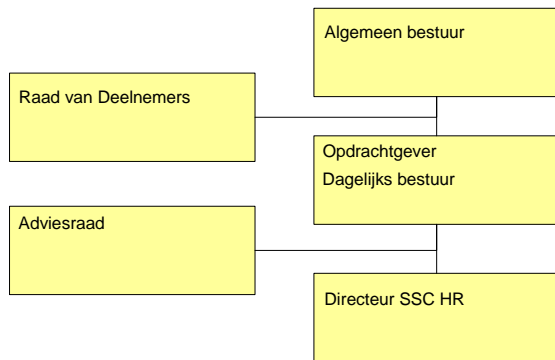
Wanneer andere stadsdelen en diensten gaan participeren zullen zij ook lid worden van de Raad van Deelnemers.

Het Dagelijks Bestuur bestaat uit:

- Directeur OGA (vrz)
- Directeur BMO Bestuursdienst
- Stadsdeelsecretaris Oost-Watergraafsmeer (tot 1 januari 2007) daarna Stadsdeelsecretaris Centrum

De Adviesraad bestaat uit:

- Namens de stadsdelen: Mw. A. Forster (Osdorp), mw. A. Bakker (Centrum), mw. M. van Bilzen (Oost-Watergraafsmeer), mw. A. Jelierse (Geuzenveld), dhr. A. van Moorsel (Baarsjes);
- Namens de diensten: Dhr. H. Hockx (BMO Bestuursdienst), mw. J. de Vries (OGA), mw. A. Rosema (Belastingen), mw. J. Fahrenheitst (Stadstoezicht), dhr. J Groen (O&S), mw. B. de Bruin (DWI);
- Mw. K Selbach (interim Hoofd P&O Concern Organisatie) is adviseur van de Adviesraad.



.Fig. 17 Bestuurscommissie SSC HR

De AdviesRaad bestaat uit de hoofden P&O van de deelnemende organisaties.

Doel van de bestuurscommissie is ervoor te zorgen dat het SSC HR de beloofde kwaliteit van dienstverlening levert tegen kostendekkende tarieven, en een evenwichtige en dynamische ontwikkeling van het SSC HR te bevorderen.

#### Algemeen Bestuur

Het Algemeen Bestuur (AB) draagt als bestuurlijk 'eigenaar' de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het SSC HR. Dit AB bestaat uit de wethouder bedrijven en leden van de dagelijks besturen van de participerende stadsdelen. Tot de kerntaken behoren een doeltreffende ontwikkeling van HR voor gemeenschappelijk gebruik; de toepassing van de op het SSC HR betrekking hebbende reglementen, verordeningen, voorschriften en tarieven; het opstellen van een meerjarige agenda van het SSC HR en het toezien op het functioneren van het SSC HR. Het AB legt periodiek (kwartaal) verantwoording af aan B&W en aan de DB's van de stadsdelen.

#### Raad van Deelnemers

De Raad van Deelnemers (RvD) draagt als 'eigenaar' de ambtelijke verantwoordelijkheid van het SSC HR. De RvD bestaat uit alle directeuren en stadsdeelsecretarissen van participerende organisaties. De kerntaken zijn het gevraagd en ongevraagd adviseren van het AB en het Dagelijks Bestuur (DB) en het bewaken van de voortgang en ontwikkeling van de dienstverlening door het SSC HR. De RvD vergadert ca eens per twee maanden.

### Dagelijks Bestuur

Het DB draagt op ambtelijk niveau de zorg voor de besturing van het SSC HR. Dit DB wordt benoemd door het AB op voordracht van de RvD. De kerntaken zijn het toezien op de uitvoering van beleid en besluiten van het AB; het actief bevorderen van het functioneren van het SSC HR en het toezien op het beheer van inkomsten en uitgaven van het SSC HR. Het DB vergadert eens per drie weken.

- Het Dagelijks Bestuur is voor het verandertraject het beslissend orgaan die met name kijkt naar:
- Zijn de juiste (groepen) mensen op het juiste tijdstip geconsulteerd: is het besluitvormings- en het adviestraject goed geweest?
- Consequenties van voorstellen in termen van kosten, kwaliteit, risico's o.a. financieel, implementatie en draagvlak.
- Het advies van de Adviesraad.

Het Dagelijks bestuur heeft namens de startgroep organisaties de formele besluitvormingsrol. Bij belangrijke keuzes is voor het Dagelijks Bestuur ook de uitkomst van de consultatie van de niet-startgroep organisaties belangrijk.

### De Adviesraad

De Adviesraad geeft gevraagd en ongevraagd adviezen aan het Dagelijks Bestuur. De Adviesraad bestaat uit de voor HR verantwoordelijken van de participerende stadsdelen en diensten. De adviesraad vergadert twee wekelijks met de directeur SSC HR.