

Projectopzet SSC

Naam deelproject	Oprichting Shared Service Center
Naam Projectleider	Dick van Wielink
Datum	1 februari 2006
Versie nummer	010206 EP
Context en achtergrond van de opdracht	<p>Context</p> <p>Dit deelproject vindt plaats in het kader van Anders Werken. Het plan van aanpak van Anders Werken (versie: 23 november 2005) is op 23 november vastgesteld in het GMT en op 29 november in het college van B&W. In het plan van aanpak staan de volgende leidende principes voor Anders Werken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Externe oriëntatie • Programmarealisatie • Integraliteit • Versterking van de sturing • Vergroting van het uitvoerende vermogen <p>Om deze leidende principes goed te verankeren in de organisatie worden in het plan van aanpak de volgende maatregelen voorgesteld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionalisering en kwaliteitsverbetering van leidinggevenden, zodat zij op een andere en effectievere manier leiding kunnen geven. • Investeren in houding en gedrag van medewerkers, zodat zij een hogere kwaliteit kunnen leveren, beter vraag- en resultaatgericht kunnen werken, afspraken maken en nakomen en een grotere eigenverantwoordelijkheid kunnen dragen. • Instelling van een concerndirectie met als taken de aansturing van de organisatie, de strategische advisering aan het bestuur en het sturen van de bedrijfsprocessen. • De basis van de organisatie bestaat uit een aantal eenheden waarin gelijksoortige werkzaamheden worden uitgevoerd. De eenheden zijn gegroepeerd in drie clusters die voor de burger herkenbaar zijn en een vergelijkbare manier van aansturing vergen: ontwikkeling, beheer en dienstverlening. • Heldere toepassing van programmasturing, gericht op zaken die vanwege hun integrale en strategische karakter om een programmatische benadering vragen. • Vergroten van de efficiency en de kwaliteit van de bedrijfsvoering, onder meer door de oprichting van een Shared Service Centrum, de invoering van een professionele, vernieuwde ICT-infrastructuur, het invoeren van 1 financiële administratie, de concentratie van de middelenadviesfuncties en herijking van de concertaken. <p>Doel van het deelproject "Oprichting Shared Service Centrum (SSC)": Het college heeft op 1 juli 2005 besloten tot de vaststelling van het 'Ontwikkelingskader voor het succesvol werken met Shared Service Centers' en heeft ingestemd met een aantal uitgangspunten. Feitelijk is hiermee besloten tot de oprichting van Shared Service Centers (SSC). Het doel is klantgerichtheid, kwaliteitsverbetering, verminderen van de kwetsbaarheid en kostenbesparing.</p> <p>Relevante uitgangspunten uit het plan van aanpak: De oprichting van het SSC levert een (indirecte) bijdrage aan met name drie organisatieprincipes van Anders Werken,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integraliteit; door de verschillende ondersteunende taakgebieden die nu zijn ondergebracht binnen de diensten, te concentreren en aan de eenheden aan te bieden als een integraal pakket aan diensten en producten, kan kwaliteitsverbetering, professionalisering en kostenverlaging behaald worden. 2. Vergroting van het uitvoerende vermogen; door de invoering van een SSC hoeven de eenheden zich niet langer bezig hoeven te houden met de aansturing van eigen ondersteunende afdelingen. Hierdoor kan men zich richten op het primaire proces en kan het uitvoerende vermogen vergroot worden. 3. Versterking van de sturing; door alle ondersteunende diensten en producten onder te brengen binnen een SSC, kan een betere regie gevoerd worden door de directie op het intern te leveren aanbod. Door te werken volgens het principe van opdrachtnemer- & opdrachtgeverschap binnen een SSC kan bovendien beter gestuurd worden op resultaten. <p>Een belangrijke randvoorwaarde voor het succes van het SSC is kaderstelling door de directie over het SSC. Binnen de bestuurlijke kaders dient zij uitspraken te doen die richting geven aan het optreden van het SSC en aan het management van de eenheden. Bijvoorbeeld of sprake is van (tijdelijk) gedwongen winkelnering, van preferred supply of van vrijheid van de managers om diensten elders in te kopen.</p> <p>Relatie met andere deelprojecten uit Anders Werken: Het Deelproject "Oprichting SSC" heeft een sterke relatie met het deelproject "Visieontwikkeling Control en</p>

	<p>Middelenadviesfuncties".</p> <p>Binnen de huidige taakgebieden die dienen te worden ondergebracht binnen het SSC, worden op dit moment zowel middelenadviestaken als uitvoerende taken uitgevoerd binnen dezelfde functies. Bij de bepaling van welke taken nu wel en welke niet binnen het SSC dienen te worden ondergebracht, dienen de consequenties van het uit elkaar trekken van dergelijke taken goed in kaart te worden gebracht. Vanuit het project SSC wordt nu geïnventariseerd welke taken op dit moment worden uitgevoerd binnen de betrokken taakgebieden. De voorstellen voor het wel /niet onderbrengen van bepaalde taken binnen het SSC zullen worden besproken in overleg met de deelprojectleider en event. projectteamleden van het deelproject "Control en Middelenadviesfuncties".</p> <p>Er zal worden gestreefd naar een eenduidig advies richting GMT/Bouwteam, zodat een duidelijk en gedragen besluit genomen kan worden over dit thema.</p>
<p>R</p>	<p>R = resultaat</p> <p>Het te bereiken resultaat van het project is het verwezenlijken van een Shared Service Center voor de gemeente Leiden per 1 januari 2007 met daarin ondergebracht de volgende taakvelden: Facilitaire Zaken, P&O, Juridische Ondersteuning, Communicatie en Financiële Administratie.</p> <p>De oprichting van dit SSC leidt tot kwaliteitsverbetering, het verminderen van kwetsbaarheden en een structurele kostenbesparing van 566.500 euro per jaar vanuit de T&E-discussie.</p> <p>De mogelijkheden van samenwerking met buurgemeenten zullen tijdens het project verkend worden.</p>
<p>O</p>	<p>O = organisatie</p> <p>Het project Oprichting SSC is op de volgende manier georganiseerd:</p> <p>Bestuurlijk Opdrachtgever: Wethouder Ambtelijk opdrachtgever: Gemeentesecretaris Bewaking inhoudelijke voortgang en samenhang met andere deelprojecten: Bouwteam Opdrachtnemer/projectleider: Directeur dienst ID Projectsecretaris/deelprojectleider: Intern Organisatieadviseur Externe Procesbegeleiding: Bureau On-n-On</p> <p>Binnen het project zijn 6 deelprojecten te onderscheiden. Voor elk van de taakgebieden één en tevens één voor het inrichten en organiseren van het SSC als totaal.</p> <p>Het Projectteam SSC (de ontwikkelgroep) bestaat uit de volgende medewerkers:</p> <p>Projectleider: directeur dienst ID Projectsecretaris /deelprojectleider SSC overall: Org. Adviseur Procesbegeleiders: On-n-On</p> <p>De vijf deelprojectleiders van de vijf taakgebieden die worden ondergebracht binnen het SSC:</p> <p>P&O (inclusief het taakveld Salarisadministratie): Hoofd P&O dienst M&B Juridische Ondersteuning: Hoofd BJZ Facilitair Bedrijf (inclusief ICT en Arbo): Hoofd FB Communicatie: Hoofd Communicatie Financiële Administratie: Coordinator Financien & Control <i>Ondersteuning voor klanttevredenheidsonderzoeken (onderdeel nul-meting): Stagiaire van het FB</i></p> <p>Het feit dat er voor gekozen is om vijf deelprojectleiders aan te stellen voor de bovenstaande taakvelden wil niet zeggen dat deze er ook zo komen uit te zien binnen het SSC. Het is mogelijk dat onderdelen als aparte taakvelden binnen het SSC komen. De positionering van bijvoorbeeld Inkoop, ICT, Arbo en salarisadministratie vraagt nog nadere uitwerking en besluitvorming op basis van o.a. de meest logische samenhangende werkprocessen.</p> <p>Alle deelprojectleiders vormen hun eigen deelprojectgroepen vanuit de medewerkers van de betrokken taakvelden. Zij zorgen voor de ontwikkeling en het ontwerp van het taakveld binnen het SSC.</p> <p>Het deelproject Inrichting & Infrastructuur SSC Overall wordt getrokken door Eva van der Post en bestaat verder uit alle leden van het projectteam. Binnen dit deelproject worden de volgende onderwerpen/resultaatgebieden gezamenlijk opgepakt: 1. Ontwikkelen standaard voor nulmeting en klanttevredenheidsonderzoek voor alle taakgebieden. 2. De inrichting en infrastructuur van het gehele SSC. Binnen dit kader zullen uitgangspunten worden vastgesteld over o.a. opdrachtnemer- opdrachtgeverschap, consequenties m.b.t. keuzes middelenadviesfuncties, samenwerking binnen en buiten de verschillende taakgebieden, aansturing binnen het SSC, wel/geen frontoffice en accountmanagement, afstemming met concernstaf en andere organisatieonderdelen. 3. De werkprocessen. 4. Ontwikkelen standaard voor Producten en Diensten Catalogus en Dienstverleningsovereenkomst (invulling in samenwerking met klant). 5. Eenduidige Kostprijsberekening (zie randvoorwaarde) en 1 methodiek van tijdschrijven. 6. Huisvesting. 7. Het organiseren van een juiste en eenduidige klantgerichte cultuur binnen het SSC.</p> <p>De verschillende deelonderwerpen zullen worden verdeeld onder de verschillende projectgroepleden en</p>

waar nodig onder andere medewerkers uit de organisatie.
Vooral de onderwerpen genoemd onder punt 2. vormen de belangrijkste elementen van fase 0 en 1 uit de projectaanpak (zie bijgevoegd schema: stappen en fasen). De in deze fasen vast te stellen kaders en uitgangspunten dienen als onderlegger voor de verdere opzet en inrichting van de taakgebieden binnen het SSC.

Methode van aanpak:

Om het SSC te verwezenlijken wordt een gefaseerde aanpak gebruikt, waarbij de volgende uitgangspunten worden gehanteerd:

1. Eén overkoepelende SSC-organisatie met daarbinnen meerdere SSC-taakveld-organisaties.
2. De ontwikkeling van meerdere SSC-taakvelden en de inrichting en infrastructuur van de SSC-organisatie totaal, worden in de vorm van deelprojecten parallel aangepakt.
3. Het opzetten van het totale SSC gebeurt onder leiding van de projectleider/ de huidige directeur ID.

De leiders van de deelprojecten vervullen deze rol totdat de leidinggevenden van de verschillende onderdelen binnen het SSC officieel zijn benoemd. Voordat tot benoeming zal worden overgegaan, wordt eerst een passend functieprofiel opgesteld. Gebruikmakend van de reeds vastgestelde functiereeks "leidinggevenden", zal gekeken worden welke specifieke competenties benodigd zijn voor leidinggevenden binnen het SSC.

4. Eerst consolideren, dan stabiliseren en pas daarna saneren. Het direct bereiken van efficiency voordelen, naast de te behalen taakstelling uit de T&E-discussie, staat niet voorop. Na het operationeel worden van het SSC wordt eerst stabiliteit gerealiseerd, pas daarna wordt gestreefd naar standaardisatie, kwaliteitsverbetering en professionalisering.
5. Fixatie van de doorlooptijd. De termijn waarbinnen het eerste taakveld binnen het SSC operationeel moet zijn wordt vooraf (in redelijkheid) opgelegd. Dit om de organisatie duidelijk te maken dat er veel aan is gelegen om het SSC te realiseren en om inzicht te verschaffen in de wijze waarop het proces verloopt.
6. Communicatie als cruciale factor, met name om voldoende draagvlak te creëren en te behouden. Naast het feit dat reorganisatie weerstand en onzekerheid met zich mee brengt, biedt het ook kansen en voordelen voor medewerkers. Het betekent ook dat de ontwikkeling van het SSC de maximale inzet van management en medewerkers vraagt. Open communicatie die qua vorm en inhoud is afgestemd op de doelgroep is hierbij van groot belang.
7. In balans en in afstemming met het totale reorganisatieproces van Anders Werken.

Het totstandkomen van het SSC en de hierin onder te brengen taakvelden verloopt in zeven fasen, die niet noodzakelijkwijs op alle punten chronologisch gevolgd dienen te worden:

Fase 0: kaderstelling & scope + voorbereiding.

Heldere en strategische keuzes van bestuur en management waarbinnen het SSC ontwikkeld kan worden.

Fase 1: SSC-organisatie opzetten

De overall SSC-organisatie wordt ontworpen en feitelijk voorbereid. Eerst de hoofdlijnen, het concept, daarna het detailontwerp.

Fase 2: Specificatie Service Levels

Binnen elk taakveld wordt gestart met het vastleggen van de feitelijke situatie; de nulmeting. Dit gebeurt in twee stappen, eerst de hoofdlijnen en daarna de gedetailleerde uitwerking. Het gaat hierbij om het vastleggen van services (huidige taken, de kwaliteiten van diensten en producten, formatie, budgetten, infrastructuurle voorzieningen, huisvesting, etc.), kenmerken en eigenschappen. Hierna wordt de Producten en Dienstencatalogus voor het betrokken taakveld ontwikkeld. Op basis hiervan wordt met alle toekomstige hoofden van de eenheden Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) gesloten. Op basis van het vastgestelde dienstenpakket wordt een schets gemaakt van de organisatie van het toekomstige taakveld, evenals van de activiteiten die nodig zijn om het taakveld te verwezenlijken.

Beslispunt: opdrachtgever neemt beslissing over het in het SSC onderbrengen van de services die vanuit het taakveld aan de organisatie worden geleverd. Met dit positieve besluit kan de voorbereiding van de implementatie starten.

Fase 3: Implementatieplanning & -voorbereiding

In deze fase wordt een detailontwerp ontwikkeld van de organisatie en het realisatieproces van het SSC. In een inrichtingsplan voor het SSC-totaal en per taakveld worden de fysieke, personele en financiële consequenties beschreven en voorbereid om het taakveld cq. de randorganisatie (ondersteunende en managementfuncties) van het SSC totaal van start te laten gaan.

Fase 4: Start SSC-taakveld

Door het feitelijk overhevelen van mensen naar het SSC en het achterblijven van de budgetten bij de eenheden, gaat het taakveld van het SSC van start. De start wordt gevolgd door een tijdspanne waarin

	<p>stabilisatie het doel is.</p> <p><i>Fase 5: Nazorg SSC-taakveld</i> Nog gedurende enige tijd dat het taakveld van start is gegaan wordt vanuit het project aan het taakveld en haar klanten ondersteuning geleverd.</p> <p><i>Fase 6: Nazorg totaalproject</i> Vanaf het moment waarop het SSC operationeel is wordt er desgewenst over concern thema's nazorg verleend aan het SSC. Als alle taakvelden zijn overgeheveld wordt het project afgesloten.</p> <p>Randvoorwaarden Voor het welslagen van het project zijn een aantal randvoorwaarden geformuleerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het is van belang om een eenduidige en niet té arbeidsintensieve verrekenmethodiek vast te stellen op basis waarvan de te leveren producten en diensten van het SSC verrekend worden met de eenheden van de organisatie (afnemers). In het B&W besluit staat dat dit reeds voor 1 december 2005 gerealiseerd zou zijn. - Er dient voldoende tijd en capaciteit vrij gemaakt te worden binnen de organisatie om het project goed en binnen de gestelde termijn te kunnen realiseren. Voor de communicatie richting zowel de klanten als de toekomstige medewerkers van het SSC dient minimaal 1 fte ingezet te worden. Ook zal minimaal 1 FTE P&O-capaciteit nodig zijn om de plaatsingsprocedures van met name de taakgebieden FA, Juridische ondersteuning, P&O zelf en de ondersteunende functies binnen de SSC-organisatie, goed te kunnen begeleiden. De vier deelreorganisaties vragen ongeveer gemiddeld 9 uur per week (0,25 FTE), voor ondersteuning bij de totstandkoming van de inrichtingsplannen en bij de implementatie zelf. Totaal 1 FTE. - Op 1 mei 2006 is de ICT-infrastructuur vernieuwd en het intranet gereed.
T	<p>T = tijd</p> <p>Op dit moment worden de detailplanningen gemaakt per deelproject op basis van boven genoemde fasen en stappen. Per taakveld verschillen de planningen aangezien een aantal taakvelden reeds gecentraliseerd zijn en in die zin gemakkelijker om te vormen zijn naar een SSC (het inrichten en overhevelen van personeel bijv. kunnen worden overgeslagen). Ook bij de reeds gecentraliseerde taakvelden dienen echter nog een aantal belangrijke fasen en stappen doorlopen te worden om te kunnen gaan werken op basis van opdrachtnemer /opdrachtgeverschap binnen een SSC.</p> <p>De planning op hoofdlijnen is om de volgende taakvelden te starten binnen het SSC:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitair bedrijf en Communicatie: voor de zomer 2006 - Juridische ondersteuning, Financiële Administratie & P&O: najaar 2006 - Project Inrichting & infrastructuur SSC Overall: najaar 2006. <p>Rapportagemomenten: Eerste Ontwerpplan op hoofdlijnen voor SSC overall (fase 1): gereed maart 2006 – daarna via GMT/Bouwteam voor besluitvorming naar opdrachtgever en voor advies naar OR (maart /april 2006).</p> <p>Specificatie Service Levels (fase 2): Per taakveld wordt een plan op hoofdlijnen gemaakt waarin staat aangegeven welke diensten geleverd gaan worden vanuit het SSC en welke organisatie en activiteiten hierbij ontwikkeld dient te worden. Gezien de gefaseerde ontwikkeling van de taakvelden zullen deze plannen op verschillende tijdstippen worden voorgelegd aan opdrachtgever (via GMT/Bouwteam) en voor advies aan de OR.</p> <p>Implementatieplanning en voorbereiding (fase 3): Per taakveld en voor het SSC overall wordt een inrichtingsplan geschreven (gedetailleerd inclusief financiële, personele, organisatorische en infrastructurele consequenties)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Per taakveld: afhankelijk van detailplanning per taakveld - SSC-overall: oktober 2006 via GMT/Bouwteam naar opdrachtgever en voor advies naar OR <p>Naast bovenstaande beslisrapportages zullen er vanaf 2006 twee maandelijks voortgangsrapportages worden opgesteld voor de opdrachtgever, het GMT en het Bouwteam en de OR. Hierin zal worden aangegeven wat de voortgang van het overall SSC project is en per taakveld. Ook zullen hierin eventuele knelpunten worden aangegeven wanneer de voortgang in het gedrang komt.</p>
I	<p>I = interactie en communicatie</p> <p>Communicatie is tijdens dit project van essentieel belang om acceptatie en draagkracht voor het SSC te verkrijgen. Zeker wanneer het SSC als hefboom voor Anders Werken dient te fungeren, is het van belang hier de nodige tijd en capaciteit voor uit te trekken. 1 fulltime communicatiemedewerker is minimaal gewenst om een project van deze grootte op de juiste manier te kunnen ondersteunen.</p> <p>Voor de gehele communicatie tijdens het project "Oprichting SSC" wordt een Communicatieplan opgesteld. Voor het opstellen en het uitvoeren van het communicatieplan is een beroep gedaan op Bureau</p>

	<p>Communicatie. Een eerste versie is inmiddels ontwikkeld door een externe communicatieadviseur. Vanuit het budget Anders Werken is vanaf januari 2006 één communicatieadviseur aangesteld die zowel voor Anders Werken als het SSC als adviseur, sparringpartner en uitvoerder van de plannen gaat optreden.</p> <p>Vanuit het communicatieplan zullen verschillende middelen worden ingezet om te communiceren met de interne organisatie; o.a. door middel van geschreven communicatie (Leidse link, apart bulletin over Anders Werken /onderdeel SSC in opnemen, leaflet "wat is nu precies een SSC", enz.) maar ook door middel van bijeenkomsten en presentaties, zoals:</p> <p>Momenten en manieren van communicatie:</p> <p><u>Heisessie voor het projectteam SSC (13 + 14 september 2005).</u> Aan de heisessie werd deelgenomen door de beoogde leiders van de deelprojecten (= de ontwikkelgroep), tevens kwartiermakers. Na de heisessie hebben de deelnemers per vakgebied een eerste globale activiteitenplan opgeleverd.</p> <p><u>Startbijeenkomst voor alle betrokkenen SSC (1 december 2005).</u> Kernthema van de bijeenkomst is de inrichting van het ontwikkelingsproces. Belangrijkste doelen zijn: (1) alle partijen tegelijkertijd te informeren (en daarmee 'gelijkheid van informatie' bereiken) en (2) duidelijk te maken wat de ontwikkeling van het SSC voor de toekomstige medewerkers betekent. Hiertoe komt o.a. aan de orde: noodzaak om te veranderen en de programmering" van het proces. De deelprojectleiders organiseren aansluitend op deze startbijeenkomst of binnen enkele weken ieder apart een bijeenkomst voor de betrokkenen van specifieke taakvelden.</p> <p><u>Bijeenkomsten Deelprojecten (lees: ontwikkelgroepen):</u> De deelprojectleiders zorgen tijdens de ontwikkeling van hun taakveld binnen het SSC voor bijeenkomsten met hun eigen projectgroepen en voor alle medewerkers uit het taakveld. Hierbij worden facultatief ook medewerkers van andere SSC's uitgenodigd of zullen bijeenkomsten met klanten worden georganiseerd.</p> <p><u>Ateliers (drie in het eerste kwartaal 2006).</u> In verschillende ateliers worden zowel medewerkers, betrokkenen als klanten/afnemers van het SSC uitgenodigd om in groepen met elkaar van gedachten te wisselen over de vraag wat er precies moet gebeuren binnen Leiden om het SSC een succes te maken (één centrale vraag die uitgediept kan worden). Door middel van de uitkomsten die de deelnemers zelf aandragen, zullen er gericht onderwerpen uitkomen die verder uitgewerkt kunnen worden in vervolg ateliers.</p> <p>Doel: om klantgerichter en professioneler te kunnen gaan werken moeten de medewerkers van het SSC goed naar de klant luisteren en vragen wat hij wil. De klanten/afnemers (eigenlijk de rest van de organisatie) moeten vertrouwen gaan krijgen in het SSC. Alleen door met elkaar in gesprek te gaan en gezamenlijk aan te geven hoe het eruit moet gaan zien, ontstaat een gemeenschappelijke basis om anders te gaan werken. De ateliers kunnen hieraan bijdragen.</p>
K	Zie Begroting