

# EVisionsmagazine

Shared Services: eerst zaaien dan oogsten!



→ **Theo Nijmeijer, Vitens:**

*'Samenwerking vraagt objectieve projectleiding'*

*Alle nutsaansluitingen aanmelden via [www.aansluitingen.nl](http://www.aansluitingen.nl)*

→ **Maurice van Veghel, TU Delft:**

*Shared Services opzetten: praten, praten  
en nog eens praten!*

→ **Peter Keijzers, gemeente Tilburg**

*Samenwerken door 'klonteren' en 'schiften'*

→ **Jan Lokker, Albeda College Rotterdam**

*Shared Services: 'Betrokken en  
bedrijfsmatig'*

→ **Wim van Ginkel, Expanding Visions**

*Shared Services: het seizoen om te  
zaaien is aangebroken!*

pagina

- 4 Shared Services: het seizoen om te zaaien is aangebroken!**  
*Dienstverlening blijft achter, kosten rijzen de pan uit, ontwikkelingen zijn niet meer bij te houden. Is schaalvergroting door Shared Services de oplossing?*  
*Een artikel van Wim van Ginkel van Expanding Visions*
- 7 Vitens: 'samenwerking vraagt objectieve projectleiding'**  
*Theo Nijmeijer over het samenwerkingsproject [www.aansluitingen.nl](http://www.aansluitingen.nl)*  
*Slechts één keer de grond open door nutsaansluitingen centraal te melden.*
- 10 Albeda College Rotterdam, Shared Services: 'Betrokken en bedrijfsmatig'**  
*Een Shared Service Centre met 5 jaar praktijkervaring.*  
*Jan Lokker durft dit project wel een zeven te geven maar zegt ook er nog niet helemaal te zijn.*
- 14 Peter Keijzers: samenwerken door 'klonteren' en 'schiften'**  
*De gemeente Tilburg beschikt sinds 1997 over een gemeenschappelijk dienstencentrum. Als je niet meer zakelijk stuurt dan moet je op samenwerking en vertrouwen sturen en dat kost energie. De zachte kant van de organisatie is dan belangrijk.*
- 19 Maurice van Veghel, TU Delft**  
*Lees waarom en hoe TU Delft van decentraal georganiseerde diensten in 1 keer naar een centraal georganiseerde Shared Service organisatie ging.*

## Cowboy Billy

Het was onrustig  
In die tijd  
In het Wilde Westen  
Toch moesten de brieven  
De pakketjes  
Maar ook de salarissen  
Van de ene stad  
Naar de andere  
Vele dagreizen ver  
Meestal ging het goed....  
Na de zoveelste overval  
Was een groep mensen het zat  
Ze staken de koppen bij elkaar  
En de armen ineen  
De postkoets was geboren....  
De kosten voor de beveiliging  
Konden nu gedeeld worden  
En ook de kosten voor onderhoud  
Van de paarden en het materieel  
Die werden gedeeld  
Of doorberekend aan hun klanten....  
De postkoetsen met de beste  
Meest betrouwbare begeleiders  
Overleefden iedere aanval  
En bezorgden hun pakketten  
Op de afgesproken plaats  
Eigenlijk is er niets veranderd....

© 2006 Jan Struiving

Kijk op [www.ev.nl](http://www.ev.nl) voor de andere EVisionsmagazines:

- [Van visie naar resultaat](#)
- [Organisatie van ICT](#)
- [Breedband en vraagbundeling](#)
- [De echte status van VoIP](#)
- [Slim inkopen](#)
- [Informatiebeveiliging](#)
- [Flexibel werken en mobiliteit](#)
- [ICT in de zorg](#)
- [De organisatie van ICT](#)
- [ICT op school](#)
- [Breedbandpioniers](#)
- [Triple Play en zorgdiensten](#)
- [Breedband Nederland ligt op koers](#)

### Colofon

EVisionsmagazine is het magazine van Expanding Visions B.V. over toekomstvastе bedrijfsvoering.  
Baarnsche Dijk 12-1,  
3741 LS Baarn,  
Postbus 747 3740 AS Baarn

tel: +31 (0)35 5 488 388 / fax +31 (0)35 5 422 953  
[redactie@ev.nl](mailto:redactie@ev.nl) / <http://www.ev.nl>

Expanding Visions is een managementadviesbureau voor toekomstvastе bedrijfsvoering.  
EV coached organisaties op het snijvlak van organisatie en ICT.

Aan deze editie werkten mee:  
Bert van de Bovenkamp,  
Jan van der Meulen (IDEM),  
Simon Does, Rogier van Viersen,  
Stijn Sprekels, Maarten van Hout,  
Wim van Ginkel, Jan Loeffen,  
Theo Koele.

### Abonnementsinformatie

Het EVisionsmagazine dient als handvat voor ondernemers die op zoek zijn naar verbeterkansen.  
Grijp uw kans, neem een abonnement!  
<http://www.ev.nl/aanmelden>

Dit magazine bevat informatie die met de meeste zorgvuldigheid is samengesteld. Expanding Visions aanvaardt geen aansprakelijkheid voor mogelijke gevolgen die kunnen voortvloeien uit het gebruik van de in deze uitgave opgenomen informatie.

© 2006 Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd door middel van fotokopie of welke andere methode dan ook, zonder schriftelijke toestemming van Expanding Visions.



Beste Lezer,

Deelt u al een dienstverlening met collega-organisaties of branchegenoten? Zo niet, dan loopt u beslist achter; althans dat wil de landelijke vakpers u doen geloven.

Shared Services is hot, zo valt te concluderen uit de verschillende media. Maar is dit ook daadwerkelijk zo?

Wij deden onderzoek binnen de zorg-, onderwijs, overheids- en nutssector concludeerden dat er al wel op deelgebieden wordt samengewerkt, maar dat er zeker nog geen sprake is van een grote hoeveelheid Shared Service Centres.

Wij constateerden dat er bij veel organisaties minimaal de behoefte bestaat om de kosten op facilitair gebied te beperken. Alvast één valide drijfveer om samen te werken!

Maar niet alleen met die doelstelling wordt samenwerking gezocht.

Lokale overheden hebben te maken met steeds strengere eisen op het gebied van informatiebeschikbaarheid en informatiebeveiliging. Het optimaliseren en bijhouden van de noodzakelijke kennis op de verschillende ICT-deelgebieden is voor kleine gemeentes bijna niet meer bij te houden. Ook worden de eisen aan beschikbaarheid steeds hoger.

Ook bij andere organisaties zien we een trend om samenwerking op te zoeken.

Kenmerkend is dat steeds als doelstelling wordt genoemd: door schaalvergroting de dienstverlening optimaliseren, beschikbaarheid en efficiency verhogen en daarnaast kosten beperken.

Alles bij elkaar voldoende redenen om in dialoog te gaan met een aantal organisaties dat elkaar in samenwerking gevonden heeft. Het resultaat vindt u in de bijgaande interviews en artikelen.

Wij wensen u veel leesplezier en zien u graag op onze workshop Shared Services: 'Eerst zaaien, dan oogsten!'

Frits Pfeiffer

E: [redactie@ev.nl](mailto:redactie@ev.nl)



De dienstverlening blijft echter vaak achter bij de verwachting van de organisatie.

De organisatie heeft nog steeds moeite om de ICT-projecten met de beloofde functionaliteit binnen de gestelde tijd en kosten gereed te krijgen. Daarbij hebben vooral kleine organisaties door de druk van wetgeving t.a.v. elektronische dienstverlening en informatiebeveiliging moeite om alles te kunnen blijven behappen. De ICT'er moet ploeteren om het hoofd te bieden aan de dagelijkse problemen, de nieuwste technologie en de vragen van de organisatie. Veel organisaties kampen met deze problemen en daarnaast de roep om kostenbesparingen op het gebied van ICT door te voeren.

ICT is een primair bedrijfsmiddel geworden waarvan je als organisatie afhankelijk bent. Dit betekent dat je de ICT-organisatie professioneel moet inrichten. Veel organisaties hebben niet voldoende schaalgrootte (mensen en financiële middelen) om een efficiënte ICT-organisatie op te zetten. Dit betekent dat het primaire proces van de organisatie op een of andere manier last of schade ondervindt van de matig renderende ICT-investeringen.

Een lange tijd is uitbesteding (outsourcing) geopperd als oplossing voor deze problematiek. Bij uitbesteden worden alle operationele zaken bij een leverancier ondergebracht waardoor je voor een deel 'sturing' en 'zeggenschap' kwijt raakt over de beheerorganisatie. De leverancier zal zich richten op instandhouding en niet op strategie. Strategie raakt de kern van een organisatie en is daarom ook niet uit te besteden. ICT en organisaties evolueren en dan gaat het uitbestedingscontract meestal wringen. Het Shared Services Centre ligt dicht tegen uitbesteding aan. De deelnemers in het Shared Service Centre houden echter zeggenschap en dus grip op de beheerorganisatie en zijn daarom niet 'overgeleverd' aan de leverancier.

#### Meer rendement door samenwerking

Al jaren zijn mensen en organisaties bezig om productiemiddelen zo efficiënt mogelijk in te

zetten. In vroegere tijd hielpen de boeren elkaar bij het binnen halen van de oogst. In de oogsttijd was er vaak veel arbeidskracht in korte tijd nodig en door samen te werken was het mogelijk de oogst binnen te krijgen. In die tijd werd er niet gesproken over return on investment of efficiënt en effectief inzetten van productiemiddelen. Het was gebaseerd op een gezamenlijk belang om het hoofd boven water te houden.

Door samen te werken was dit mogelijk.

De samenwerking op het gebied van arbeid, kennis en materiaal was dus essentieel voor het voortbestaan. De samenwerking kwam op verschillende manieren tot stand door bijvoorbeeld: afkomst of locatie (buren). De samenwerking was niet geformaliseerd, maar op basis van vertrouwen en mondelinge afspraken. Naarmate de samenwerking verder ging werd het verstandig het te formaliseren. Een coöperatie is een voorbeeld van een dergelijk samenwerkingsverband.

#### De coöperatie

Er bestaan dus al vele jaren coöperaties in Nederland. De coöperaties hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat het zelfstandige leden zijn die deelnemen in een gezamenlijk initiatief. De doelstelling is om de krachten te bundelen waarvoor op individueel niveau de kennis, tijd of financiële middelen ontbreken. Deze gebieden kunnen liggen op het vlak van inkoop, continuïteit, capaciteit, beschikbaarheid, financiën, kennisontwikkeling of kennisdeling.

Een belangrijk voordeel voor de leden is dat er wordt samengewerkt maar toch de eigen identiteit gehandhaafd kan worden. De bekendste coöperatie in Nederland is de Rabobank. De Rabobank is opgericht door en voor 'farmers' die in geld leenden tegen billijke rente en waarvan de leden zich aaneensloten om samen de risico's van de kredieten te dragen. Je kunt dus stellen dat de boeren er vroeg bij waren om samen te werken.



## Shared Service Centre

Doelstelling van een Shared Service Centre is: verbetering van dienstverlening en doelmatigheid door schaalvergroting.

### Van kans naar samenwerking

Binnen de visie van EV kan een succesvolle implementatie van een Shared Service Centre niet zonder een onderliggende valide businesscase. Om te bepalen of deze vorm van samenwerking er een is die past bij uw organisatie en eventuele partner(s) is de eerste stap het opstellen van een businesscase.

*Uit de businesscase moet de haalbaarheid duidelijk worden.*

*De businesscase bevat:*

- doelstellingen, visie, uitgangspunten en ambitieniveau;
- beschrijving van de bestaande organisatie van de deelnemende organisaties met hierin de functionele, technische en organisatie infrastructuren;
- beschrijving van de beoogde organisatie van de deelnemende organisaties met hierin de functionele, technische en organisatie infrastructuren;
- de juridische, personele en huisvestingsconsequenties;
- de match van de ambitieniveaus van de verschillende organisaties;
- identiteit en rechtspositie;
- financieel overzicht van de incidentele en structurele kosten;
- de te behalen voordelen;
- randvoorwaarden voor uitvoering;
- planning en doorlooptijd.

De businesscase is slechts één aspect van de samenwerking. Een ander belangrijk vraagstuk is hoe de verschillende medewerkers van de leden gaan samenwerken. Elk lid blijft autonoom, maar een deel van de medewerkers van de deelnemende leden zal met elkaar gaan samen werken. In een aantal gevallen worden de medewerkers uit de verschillende organisatie collega's en worden "vroegere collega's" formeel de klanten.

Een belangrijke succesfactor en uitdaging bij het opzetten van een Shared Service Center is om de verschillende culturen en werkwijzen met elkaar te laten samenwerken. Op de weg naar samenwerking kan dit een zware stempel drukken. Om de samenwerking in goede banen te leiden verdient het daarom de aanbeveling om dit proces door een onafhankelijke partij te laten begeleiden. Een buitenstaander kan het beste uit de verschillende culturen bijeen brengen zonder dat een van de partijen zich achtergesteld en daardoor benadeeld voelt.

De businesscase moet uitsluitsel geven of de tijd rijp is om te gaan zaaien en wanneer er geoogst kan worden. Het seizoen om te zaaien is aangebroken!



*door Wim van Ginkel,  
procesmanager  
bij Expanding Visions*



### *Vitens: 'samenwerking vraagt objectieve projectleiding'*

Het realiseren van aansluiting(en) Gas-Water-Electriciteit-Kabeldiensten-Telecom-Warmte gaat veelal gepaard met het uitvoeren van grondwerkzaamheden. Al geruime tijd worden deze door de nutsbedrijven met elkaar gecombineerd, zodat niet alleen kosteneffectief wordt gewerkt, maar ook de overlast die er mee gepaard gaat tot een minimum beperkt blijft. Ook de intake van de aanvragen voor realisatie van nieuwe aansluitingen gebeurt gezamenlijk via zogenaamde centrale meldpunten. Op dit moment op vier verschillende plaatsen in Nederland. Theo Nijmeijer van Waterbedrijf Vitens vertelt over het project Aansluitingen.nl. Een project dat tot doel heeft de verschillende meldpunten in Noord-Nederland te combineren.

#### *Vertel eens de achtergrond van het project Aansluitingen.nl*

Combineren van de realisatie van nutsaansluitingen is in het verleden ontstaan uit oogpunt van kostenbesparing en efficiëntie. Immers, de nutsaansluitingen moeten meestal in eenzelfde tijdsbestek gerealiseerd worden. Door de grondwerkzaamheden op elkaar af te stemmen hoeft de grond slechts één keer open en dat scheelt enorm in graafkosten, maar natuurlijk ook overlast voor de klanten.

In bijna iedere regio is een partij die daarbij de zogenaamde loket- en postbusfunctie op zich neemt. Deze zorgt voor de aanname van de aanvragen, de registratie ervan en vervolgens de distributie van de aanvragen naar de deelnemende nutsbedrijven. De aanvragen zorgen voor een behoorlijke informatiestroom waarbij de meeste handelingen liggen op gebied van



controle van de gegevens op volledigheid en het handmatig invoeren van de aanvragen in allerlei systemen. Zo verzorgt Vitens bijvoorbeeld voor de regio Noord-Oost-Nederland (NON) – Groningen, Drenthe, Overijssel – en de regio Gelderland/Flevoland al jaren deze loket- en postbusfunctie.

Met de opkomst van internet en de toegenomen toepassing van automatiseringsmiddelen is een jaar of vier geleden besloten het proces van aanvragen te automatiseren om uiteindelijk te komen tot een volledig geautomatiseerde aanvraag. De controle op volledigheid van de ingevulde aanvragen kan bij het invullen al worden afgevangen. Dit kan eenvoudig door bijvoor-

beeld verplichte velden toe te passen binnen de elektronische aanvraag. Het achterliggende distributiesysteem zorgt vervolgens voor de distributie van de informatie naar de juiste elektronische postbussen van de desbetreffende bedrijven. Gebleken is in het verleden dat veel tijd verloren gaat aan het nabellen van onvolledige of foutief ingevulde schriftelijk aanvragen. De afstemming van de werkzaamheden komt dan onder druk te staan doordat bijvoorbeeld het waterbedrijf al wil starten met de aansluiting, maar bijvoorbeeld het energiebedrijf nog wacht op ontbrekende informatie op het aanmeldingsformulier. Dit wordt nu voorkomen. Er zijn in het verleden diverse pogingen geweest om de regionale combipunten verder te centraliseren en professionaliseren. Verschillende keren zijn de mogelijkheden voor verdergaande samenwerking onderzocht. Maar we liepen iedere keer vast. Op een gegeven moment hebben Wim Bovenlander (stuurgroepvoorzitter van combipunt in Gelderland/Flevoland) en ik ons voorgenomen dat het er nu toch echt van moest komen. Nadat gesprekken met het combipunt in Zuid-Nederland waren vastgelopen, hebben wij vervolgens de regio's Friesland (Auke de Boer, Eneco, en Pieter Elzinga, Essent Friesland) en Noord-Holland (Theo Broeke, Nuon, en Pieter Elzinga, Essent Friesland) benaderd met de vraag of zij gezamenlijk met ons opdracht wilden verstrekken voor een haalbaarheidsonderzoek naar de samenvoeging van de centrale meldpunten in Noord-Nederland. Zij bleken hiertoe inderdaad bereid.

#### *Wat is jouw rol in dit project?*

Mijn rol in dit project, vertelt Nijmeijer verder, is die van voorzitter van de stuurgroep NON die in Overijssel, Groningen en Drenthe moet zorgen voor de verdere professionalisering van de elektronische aanvragen en de realisatie van Aansluitingen.nl. Vanuit de functie van voorzitter van de stuurgroep Overijssel participeer ik ook in de stuurgroep die voornoemd haalbaarheidsonderzoek begeleidt.



**Mijn naam is Theo Nijmeijer en ik ben als manager van de afdeling Infra Projecten werkzaam bij Waterbedrijf Vitens. Vitens is verdeeld in verschillende regio's. Voor de regio Overijssel ben ik met mijn afdeling verantwoordelijk voor alle voorzieningen die wij onder de grond aanleggen voor de levering van drinkwater aan onze klanten. Mijn afdeling verzorgt alle voorzieningen tussen het waterstation en de meterkast. De werkzaamheden worden grotendeels door aannemers voor ons uitgevoerd. Wij hebben hierin een coördinerende en controlerende taak. Sinds kort is ook de inspectietaak toegevoegd tot mijn afdeling waarbij mijn mensen de controle doen op de kwaliteit van het drinkwater en controleren op zaken zoals Legionella.**

*Wat is de huidige status?*

Op dit moment zijn wij zo ver dat we het programma van eisen voor een gezamenlijke website en een gezamenlijke intakemodule gereed hebben. Ook het businessplan is op een haar na gereed. Op dit moment wordt nog gekeken naar de meest aangewezen rechtsvorm voor de op te richten rechtspersoon "Aansluitingen.nl". Dit komt erg nauw want hier spelen zaken als zeggenschap en taakverdelingen een rol. Binnenkort moeten alle individuele partijen besluiten of zij willen participeren in de rechtspersoon of niet. Tijdens een recent gehouden voorlichtingsbijeenkomst, waar wij de voorlopige plannen hebben gepresenteerd, was iedereen erg enthousiast.

*Wat zijn je leerpunten?*

Wij willen iedere deelnemer serieus nemen en daarbij eerlijk overkomen. Wat wij geleerd hebben en ons ook strikt aan gehouden hebben is het neutrale karakter van Aansluitingen.nl te behouden. Op dit moment is bijvoorbeeld de energiemarkt in beweging en zijn energiebedrijven feitelijk in concurrentie met elkaar. Het is dus zaak om op dit gebied een volstrekt onafhankelijk karakter te behouden en geen enkele vorm van belangenverstrengeling te veroorzaken. Ook willen de deelnemende bedrijven uiteraard hun eigen profiel behouden. Dit benadrukken we door bijvoorbeeld alle presentaties en presentatievormen neutraal in te steken zodat hierbij geen enkele associatie ontstaat met een partij in het bijzonder.

Als we kijken naar het fuseren van de projecten die al liepen binnen de regio's is het aanstellen van een neutrale projectleider, in dit geval een projectleider van Expanding Visions, van groot belang geweest. De projectleider heeft daarvoor in het project geen enkel ander belang dan dat het resultaat van Aansluitingen.nl goed moet zijn. Dit heeft ons enorm geholpen om intern de projecten goed in elkaar te kunnen schuiven en hierover geen discussie meer te hebben. Maar ook naar buiten toe, naar alle

**Vitens is het grootste drinkwaterbedrijf van Nederland dat is ontstaan uit fusies tussen drinkwaterbedrijven uit verschillende regio's. Het vroegere Waterbedrijf Gelderland is gefuseerd met Nuon-Water Friesland, Nuon-Water Gelderland en met WMO (Waterbedrijf Overijssel). Door alle fusies is Vitens uitgegroeid tot een organisatie met ongeveer 1.000 medewerkers die gezamenlijk het water verzorgen op ongeveer 1,5 miljoen aansluitingen. Daarmee bedient Vitens ongeveer 25% van de Nederlandse bevolking van water. Zie ook <http://www.aansluitingen.nl>**

deelnemers en nutsbedrijven, is het neutrale karakter van de projectleider essentieel gebleven.

*Hoe ziet de komende periode er uit?*

Aansluitingen.nl zal volgens planning in de zomer van dit jaar live gaan. Voor die tijd moeten wij veel aandacht geven aan communicatie en voorlichting zodat iedereen die aansluitingen aanvraagt dit ook daadwerkelijk via Aansluitingen.nl gaat doen. Natuurlijk moeten we het systeem inclusief alle koppelingen met de achterliggende systemen van de deelnemers goed testen.

We kunnen ons dan in gaan stellen op het leveren van de dienst aan andere regio's. Gedurende het project hebben verschillende regio's zich al bij ons gemeld om ook hun aanvragen via ons systeem te laten verlopen. Dat is dan natuurlijk nog maar een kleine stap en redelijk eenvoudig te realiseren.

De komende drie jaren zal Vitens Aansluitingen.nl bemensen. Wat daarna gebeurt, bekijken we op ons gemak zodra het systeem optimaal draait. Wij hebben verschillende mogelijkheden, variërend van 'zelf blijven uitvoeren' tot 'uitbesteden van de werkzaamheden aan een administratiekantoor'. In ieder geval moet het proces zo kosteneffectief mogelijk worden uitgevoerd, want dat was uiteindelijk de doelstelling! ■



## **Shared services: 'Betrokken en Bedrijfsmatig' Albeda College Rotterdam**

**Theo Koele en Rogier van Viersen van Expanding Visions bezochten Jan Lokker, directeur van het Shared Service Centre van het Albeda College. Jan Lokker vertelt zijn ervaringen.**

### ***Wat houdt het Shared Service Centre van het Albeda College in?***

Het Shared Service Centre bestaat nu zo'n vijf jaar binnen het Albeda College. Gezien de hype die er nu bestaat rond Shared Service Centres kun je gerust stellen dat we hiermee voorop liepen. Mede daardoor hebben we de meeste valkuilen die er in een dergelijk traject bestaan en die je tegenwoordig in de vakliteratuur leest, ook ervaren.

Onze voorzitter van het College van Bestuur zocht naar een passend organisatiemodel om de voordelen van het centraliseren en decentraliseren van ondersteunende diensten te bundelen. Tijdens een symposium werd het model shared services besproken. Dit is de aanleiding geweest om in 1999/2000 te starten met het opzetten van een Shared Service Centre.

In 2000 is het Centre op de Essebaan ingericht. We zijn begonnen met een aantal niet gebouwgebonden activiteiten zoals ICT-systeembeheer en een aantal facilitaire zaken.

Ook de afdeling Inkoop is toen opgezet. Deze (in het begin) administratieve afdeling is gaan groeien van operationele inkoop naar tactische inkoop. Nu zijn we bezig deze dienstverlening te implementeren in de organisatie. Dat betekent dat het Shared Service Centre alle zorg rond het uitvoeren van Europese aanbestedingen en contractbeheer voor het gehele Albeda College op zijn schouders neemt. Het bestellen zelf hebben we zo veel mogelijk teruggelegd bij de divisies. De divisies bestellen zelf, want zij weten precies hoeveel en wat ze nodig hebben. Zij bestellen bij geselecteerde partijen waarmee het Shared Service Centre contracten heeft afgesloten. Hiermee monitoren we het inkoopproces en kennen we de bestelvolumes. We kunnen van de afgelopen drie jaar keihard aantonen wat wij aan kosten hebben bespaard.

### **Wat was de doelstelling van het Shared Service Centre?**

We wilden natuurlijk efficiënt en klantgericht werken. Dus vraaggestuurd in plaats van aanbodgericht. Daar bleek ook de eerste valkuil te liggen: er was namelijk geen nulmeting uitgevoerd naar de behoefte en verwachting die de divisies hadden. Daar hebben we in het begin te weinig rekening mee gehouden. Maar gaandeweg leer je daar van. Ook een valkuil is communiceren. We communiceerden onze successen onvoldoende. Als we bijvoorbeeld in een aanbesteding 20% besparing hadden gerealiseerd, werd dat niet teruggekoppeld binnen het Albeda College.

### **Hoe zou je het Shared Service Centre nu waarderen?**

Alles overziend durf ik het wel een zeven te geven, maar we zijn er nog niet. Het goed op de rit zetten van een Shared Service Centre heeft tijd nodig. Denk hierbij vooral aan de cultuur-

omslag en de klantgerichtheid en het inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Het is een continue proces.

### **Welke diensten hebben zich nog meer als een Shared Service ontwikkeld?**

Een voorbeeld van wat we uitbesteed hebben is het interne transport. Vier jaar geleden hadden wij zeven auto's rijden die tweemaal per dag de post verspreidden tussen de vijftig locaties. In de tussenliggende tijd zaten de chauffeurs hier. Transport bleek veel goedkoper te kunnen door het interne transport uit te besteden.

Ook voor de Repro hebben we ons de vraag gesteld of het meerwaarde heeft om deze activiteit zelf te blijven doen. Uit onderzoek bleek dat dit niet het geval was. Ook daar zijn we bezig met het uitbesteden. De personeelsleden die zich bezig hielden met transport en repro herplaatsen we binnen het Albeda College. Ook bieden we ze de mogelijkheid om, zoals bij transport, in dienst te treden bij het bedrijf aan wie wij het hebben uitbesteed. Hiervoor hebben we afspraken gemaakt met de partijen. Dit gebeurt ook bij de schoonmaak en catering.

Niet alles wordt uitbesteed. Afdelingen communicatie waren voorheen verspreid binnen het Albeda College. Deze afdelingen zijn nu geconcentreerd als productgroep binnen het Shared Service Centre met als gevolg een meer effectieve en efficiëntere werkwijze.

### **Je noemt behoorlijk wat voorzieningen maar hoe is het met het ICT-beheer?**

Vanaf 1 januari jl. is het ICT-beheer volledig centraal geregeld. We hebben nu een ICT-afdeling van vijfendertig personen. De verschillende activiteiten zijn gefaseerd overgekomen naar het Shared Service Centre. De infrastructuur, verbindingen, serverbeheer en actieve netwerkcomponenten waren al in ons beheer.

Het Albeda College merkt dat wij een grote



meerwaarde hebben voor het onderwijs, het Shared Service Centre als geheel en de Shared Service Centre-medewerker. In vakantieperiodes sluiten de locaties. Het Shared Service Centre is alleen dicht tussen Kerst en Oud en Nieuw. De meeste ICT-projecten spelen zich af in vakanties omdat dat nu eenmaal niet onder schooltijd kan. Je kunt namelijk niet een week lang een Open Leer Centre sluiten. Ook bij ziekte kunnen we met een grotere groep mensen de dienstverlening beter garanderen.

De meerwaarde voor het onderwijs is de door het Shared Service Centre gerealiseerde schaalvergroting en kostenverlaging. Voor de medewerkers is vooral de eigen ontwikkeling binnen de organisatie een meerwaarde. Er zijn hier erg veel doorgroeimogelijkheden en veel mogelijkheden voor opleidingen en trainingen.

**Het Albeda College is een Regionaal Opleidingencentrum (ROC) voor middelbaar beroepsonderwijs en volwassenen educatie in Rotterdam. Er zijn 2.500 personeelsleden, 25.000 deelnemers (leerlingen) en vier divisies op + 50 locaties. Na een aantal fusies is in 1997 het huidige ROC ontstaan. Zie ook <http://www.albeda.nl>.**

Van deze expertise profiteert, uiteraard, het Albeda College. En natuurlijk interessante projecten. We hebben op dit moment zestig ICT-projecten lopen die door eigen projectmanagers worden gemanaged.

### ***Jullie waren er vroeg bij met het Shared Service Centre. Is dit binnen het onderwijs opgevallen?***

We merken dat we onderwijsbreed worden benaderd. We krijgen regelmatig andere ROC's op bezoek, maar ook de gemeente Rotterdam. We worden regelmatig gevraagd presentaties te verzorgen binnen onderwijsgroepen en tijdens congressen. De ervaringen in de praktijk staan dan centraal. Theorie is er meer dan

genoeg over het fenomeen Shared Services, maar over de zogenaamde 'lessons learned' is weinig informatie.

### ***'Betrokken en bedrijfsmatig' staat er op jullie drukwerk. Vanwaar deze uiting?***

Betrokken bij het onderwijs; we kennen het onderwijs. We weten wat zich er afspeelt en hoe de besluitvorming plaatsvindt. En bedrijfsmatig omdat we onze kennis en expertise omzetten in schaalvergroting dus kostenbesparing zonder dat we aan de kwaliteit van de diensten tornen.

In het begin had ik het over een nulmeting die wij bij de opzet van het Shared Service Centre niet hebben uitgevoerd. Dat overkomt ons niet meer, ieder nieuw project kent een nulmeting. Bij outsourcing of aanbesteding of gewoon de inkoop van kantoorartikelen. Vervolgens kunnen we de divisies weer laten zien wat het heeft opgeleverd, zowel kwalitatief als kwantitatief. Wij leiden het proces, maar de eis die wordt gesteld aan de activiteit, bijvoorbeeld schoonmaak, wordt bepaald door de divisie. Wij bepalen niet of er drie of vijf dagen moeten worden schoongemaakt, dat doet de divisie.

### ***Hoe ontwikkelt zich nieuwe dienstverlening?***

Heel veel ideeën komen vanuit het Shared Service Centre. We hebben een adviesraad die bestaat uit vertegenwoordigers van de divisies. Een idee wordt ingebracht bij deze adviesraad. Die geeft daar zijn oordeel over en vervolgens gaan wij er wel of niet mee aan de slag. Sommige zaken ben je bij wetgeving verplicht, bijvoorbeeld bij Europees aanbesteden. Het Shared Service Centre is verantwoordelijk voor Europese aanbestedingen, echter de eindgebruiker bepaalt hoe het eisenpakket eruit ziet.

### ***Wanneer brengt een Shared Service Centre rendement op? Wanneer ga je oogsten?***

Dat ligt eraan hoe je een Shared Service Centre opbouwt. Ik ben eens bij een onderwijs-



instelling geweest die van 31 december op 1 januari een Shared Service Centre realiseerde via een 'big bang'. Iedereen had thuis een brief gekregen waarin stond waar ze bij wijze van spreken op 2 januari naar toe moesten. Dat is erg rigouzeus! De verantwoordelijke daar stelde dat de eerste periode van een half jaar drie jaar van zijn leven heeft gekost.

Wij hebben onze dienstverlening gefaseerd geïntroduceerd. We zijn ook van mening dat je een goede naam heel gemakkelijk kunt verliezen. En een slechte naam ben je niet snel weer kwijt. Wij hebben ervaren dat als het voortraject goed is je al vrij snel kan oogsten en ook hierbij geldt: 'meten is weten!'

#### **Hoe meet je dat dan?**

Dat is afhankelijk van de activiteit of het product. Bepaalde producten zijn eenvoudig te benchmarken. Bijvoorbeeld: papier, hardware en kantoorartikelen. Andere diensten zijn weer complexer. We hoeven niet de goedkoopste te zijn, maar onze prijs/kwaliteit verhouding moet in balans zijn. ICT vergelijken we niet zo zeer met andere ROC's, maar met commerciële ICT-dienstverleners. En ik kan zeggen dat we marktconform zijn. Het systeembeheer voeren we sinds anderhalf jaar uit via de ITIL-procesen. We gebruiken ook een helpdeskpakket.

Ook de klanttevredenheid hebben we anderhalf jaar geleden op grote schaal gemeten. Wij ervaren dat je onze dienstverlening niet moet opleggen maar dat je moet overtuigen. Zorg dat je processen op orde zijn, je de juiste producten en diensten levert, meedenkt met je klant en op een juiste manier adviseert. Er moet sprake zijn van een gewone klant-leveranciersrelatie.

#### **Wat willen jullie uiteindelijk bereiken?**

In ieder geval preferred supplier van het Albeda College op gehele terrein van facilitaire dienstverlening. Daarin groeien we, maar we zijn er nog lang niet. We willen ons ten opzichte van de markt onderscheiden door kwaliteit. Daar moeten we de tijd voor nemen omdat dat te maken heeft met onze cultuur. Als we dit gerealiseerd hebben, kunnen we ons ondernemingsplan, dat nu in de ijskast ligt, gaan uitvoeren. ■

### **Peter Keijzers: samenwerken door 'klonteren' en 'schiften'.**



Expanding Visions interviewde Peter Keijzers met als insteek de ontwikkelingen rondom het dienstencentrum van de gemeente Tilburg en de ontwikkelingen richting regionale samenwerking tussen de gemeenten rondom Tilburg. Een gesprek dat al snel afboog richting een erg interessante visie die Keijzers heeft over de ontwikkeling van de informatiehuishouding binnen gemeenten. Keijzers vertelt vrijelijk over zijn visie hoe samenwerkende gemeenten zich kunnen ontwikkelen op dit gebied en hoe de BV Nederland hier erg mooie kansen in het verschiet heeft liggen, die als randvoorwaarden gezien kunnen worden voor de ontwikkeling van Shared Service Centre voor gemeenten.

#### **Het gemeenschappelijke dienstencentrum van de gemeente Tilburg.**

De gemeente Tilburg beschikt sinds 1997 over een gemeenschappelijk dienstencentrum, volgens Keijzers. Alle facilitaire uitvoerende diensten zijn in dit dienstencentrum ondergebracht. We hebben het dus over onderdelen zoals Automatisering, Huisvesting en Personeelszaken. In het totaal werken ongeveer 600 van de in totaal 2200 FTE van de gemeente Tilburg in het dienstencentrum.

Als ik dan kijk naar mijn gebied, informatiemangement, dan is het mijn taak om samen met de informatiemanagers onze behoefte aan automatisering te omschrijven. Het dienstencentrum is vervolgens prima in staat om de automatiseringsbehoefte in te vullen. Wij bemoeien ons daar nauwelijks mee. Wij heb-

ben in het verleden als sturingprincipe marktconform werken gevolgd. Dit is gericht op het doorbelasten van de kosten, wij wilden geen kruissubsidies. Hierbij hebben wij gezien dat als bijeffect bureaucratie ontstaat, omdat een overheidsorganisatie nu eenmaal niet gewend is om marktgericht te werken. Dan zit je onder elkaar eigenlijk een interne verzakelijking te forceren en dus moesten we terug naar samenwerking met vertrouwen in elkaar. Dat kan door een beweging terug te maken naar een meer budgetgestuurde organisatie. Dat betekent dat het dienstencentrum een budget krijgt voor haar taak. Vervolgens wordt gezegd 'mensen doe je best' en dan is het sturen op het vertrouwen op de expertise van de collega's. De ene dienst moet zich niet bemoeien met de productie van de andere en gaat er van uit dat de andere dienst goed presteert.

Bij een dienstencentrum ben je natuurlijk wel afhankelijk van de directe kwaliteit. Als je niet meer zo zakelijk stuurt, moet je op samenwerking en vertrouwen sturen en dat kost energie en overleg in goed vertrouwen en dan is de zachte kant van de organisatie belangrijk. Je moet dan zorgen voor dezelfde visie en vervolgens goed communiceren. Waar gaan we voor en wat zijn de gemeentelijk speerpunten en snapt iedereen die ook?

#### Samenwerken onder architectuur

Als je zo nauw samenwerkt, moet je werken onder architectuur. Je wilt standaardiseren en je zegt hetzelfde te willen dan moet je de bedrijfsstrategie in de informatiearchitectuur om kunnen zetten en daar hebben wij erg veel energie in gestoken. Vragen zoals: 'wat willen we naar buiten uitstralen en hoe besturen we de stad'. Inspraakorganen en communicatie met burgers en allerlei andere gremia spelen hierbij een grote rol. Hiervoor moet je een informatiehuishouding hebben die dit kan ondersteunen. Deze stappen zijn samen met de sleutelfiguren binnen de organisatie uitgevoerd en dus ook

met de mensen van het dienstencentrum. De automatiseerders nemen bijvoorbeeld hieraan deel via stuurgroepen. Daar zitten stevige vertegenwoordigers in van het dienstencentrum.

Informatisering en automatisering moeten samen de strategie en de architectuur maken met elkaar. Dat gebeurde te weinig en daardoor waren beide bezig het spreekwoordelijke wiel uit te vinden en we weten allemaal dat dit niet handig is. Ook projectstructuren en de financiering werden dubbel uitgevoerd. Dit is sinds januari 2005 simpeler ingestoken. Werkte het dienstencentrum van 1997 tot 2005 nog via het marktprincipe zonder verplichte winkelnering. Sinds januari 2005 hebben we het dienstencentrum sterk gemandateerd en stuurt het collectief op beleid en innovatie. Dat is dit jaar enorm verbeterd.

Er zijn in het verleden bijvoorbeeld ook afdelingen naar buiten gegaan. Maar sinds 1 januari 2005 is ook dat opgehouden. Ontvlechting is immers ook een afbreukrisico en kan zorgen voor destabilisering. Maar goed, na zoveel jaar is het vertrouwen zodanig gegroeid en zijn zaken beter te regelen, maar alsnog moet je voorzichtig zijn. Reorganisatieprocessen worden ook vaak onderschat. Wij dachten in 1997 dan ook het dienstencentrum in één jaar neer te zetten. Wij hanteerden als credo: ploegen, zaaien en dan oogsten. Voor ieder onderdeel stond ongeveer twee jaar. Na zes jaar was het rijp en toen hebben we geconstateerd dat het een en ander best goed is, in alle bescheidenheid.

#### Hoe nu verder?

Maar dan nu de vraag: 'hoe nu verder..?' Gaan we op ICT-gebied naar buiten? Met ander ICT-afdelingen van de overheden samenwerking zoeken? Of gaan we ons binnen de eigen organisatie verbreden? Of alle middelen en functies bij elkaar brengen? Er is gekozen voor het laatste omdat bij anderen al gauw complete uitbesteding om de hoek kwam kijken en dat



moeten wij niet doen. Als wij de gemeente goed laten draaien dan is het prima en daar gaat het in eerste instantie om.

### **Hoe past het regionale ICT-overleg in dit geheel?**

Het regionale overleg in de vorm van het Mibri-overleg komt voort vanuit de behoeften van verschillende gemeenten in Midden-Brabant om met elkaar kennis en ervaring uit te wisselen op het gebied van ICT. Vanaf 2004 is dit overleg actief geworden en heeft het zich in eerste instantie geconcentreerd om de ad-hoc samenwerking die er tot dan toe was om te zetten naar een meer structurele samenwerking. De sleutel dachten we te vinden in een gezamenlijke glasvezelinfrastructuur. Ons idee was dat de gemeenten konden werken als stimulator voor de realisatie van een regionale infrastructuur waar ook het onderwijs en bijvoorbeeld de economie van zouden kunnen profiteren.

Expanding Visions heeft indertijd onderzocht wat de haalbaarheid zou zijn van een dergelijke infrastructuur die door de gemeenten wordt gestimuleerd. De uitkomst van dit onderzoek was echter dat bleek dat de gemeenten in eerste instantie niets met elkaar hadden. Geen onderling verkeer. Hooguit slimmer Gemnet met elkaar inkopen of andere eenvoudige dingen, maar wat de gemeenten samen hebben dat was marginaal.

Dat was toentertijd de situatie. Maar er ligt natuurlijk wel een enorm potentieel. Op allerlei gebieden liggen er namelijk enorme kansen om dingen met elkaar te doen. En laten we eerlijk zijn, alle gemeenten zijn nu eenmaal hetzelfde als je het bekijkt vanuit het bedrijfsproces. De wettelijke taken zijn voor alle gemeenten gelijk. Alleen de omvang daar zit variatie in. Maar dan moeten ze besluiten om samen te werken. Delen van de bedrijfsvoering, dan is er LAN-capaciteit nodig. En zo hangt het dienstencentrum samen met de netwerkinfrastructuur als

een kip en ei vraagstuk. Als je besluit om te kijken naar een gezamenlijke bedrijfsvoering in enige vorm, dan wordt het interessant om te kijken naar een gezamenlijke infrastructuur.

Een volgende conclusie uit het onderzoek van Expanding Visions was dat de markt in die tijd erg snel is opengebrouwen voor wat betreft aanbieders van hoogwaardige infrastructuur. Dat wil zeggen, was het in 2003 nog erg interessant om zelf te graven en vervolgens te bekabelen. Anno 2004 bleek de markt zich dusdanig ontwikkeld te hebben dat er in Tilburg voldoende aanbod was ontstaan. Wij zijn ons dus meer gaan concentreren op "slim inkopen". Natuurlijk zijn er sommige stukjes die we even zelf moesten doen omdat er niets was. Maar het overgrote deel was reeds aanwezig en was de kunst om dit slim uit de markt te betrekken door de vraag te bundelen.

### **Maar nu samenwerken**

Mibri is het overlegorgaan dat er dus van uitging de trekker te zijn van regionale infrastructuur en dat zou dus samenwerking stimuleren. Het verhaal moet echter anders in elkaar gestoken worden. Eerst moet besloten worden om naar Shared Services te gaan en dan pas moet gekeken worden welke breedbandbehoefte hierdoor ontstaat. En deze moet dan gezamenlijk ingekocht worden. De breedbandvraag was al ingevuld en de vraag, wilt u samen een Shared Service Centre maken kwam naar voren. Het gevolg daarvan is dat binnen een paar maanden tijd een intentieverklaring binnen de regio werd opgesteld om te komen tot gedeelde bedrijfsvoering. Niet letterlijk een Shared Service Centre, maar een gedeelde bedrijfsvoering met een perspectief van een aantal jaren.

Deze behoefte is ook ontstaan doordat een aantal gemeenten een zodanige zware uitdaging heeft in de komende jaren in het kader van het programma 'Andere overheid', en de

elektronische dienstverlening, de zogenaamde 'ballenbak' van de VNG zoals die ook wel genoemd wordt. Wat de gemeenten wel niet allemaal moeten presenteren op gebied van elektronische dienstverlening en dan met name de kleinere gemeenten die kunnen dat niet aan. Die moeten elkaar opzoeken en opschalen om het hoofd op dit gebied boven water te kunnen houden. Opschalen en samenwerking tussen kleinere gemeenten is ook alleen nog maar een vraag: 'met wie kunnen we dit gaan doen'. Dan ligt het voor de hand om bij een grotere stad aansluiting te zoeken maar natuurlijk ook kan samen een agglomeratie gemaakt worden tussen meerdere kleinere gemeenten in de regio.

Een agglomeratie die op dat gebied al heel ver is, is de Kempen agglomeratie tussen Tilburg en Eindhoven. Een aantal kleinere gemeenten heeft samen in een gemeenschappelijk regeling besloten een gezamenlijk Shared Service Centre op te zetten. Dat is pijsnel gegaan. Hierin de regio is het Mibri die deels aansluiting zoekt bij de gemeente Tilburg, maar ook aansluiting zoeken bij bijvoorbeeld Oosterhout is een optie. Oosterhout is op gebied van automatisering prima in staat om andere mee te laten liften op hun prestaties. Hier speelt natuurlijk ook de vraag: hoe komen Oosterhout en Tilburg bij elkaar? Of worden het twee aparte concentraties dat kan ook nog natuurlijk. Wij noemen het, het klonteren. Alles klontert nu rond Tilburg of rond Oosterhout en die bewegingen gaan nu heel snel.

### Klonteren

Keijzers introduceert de term 'klonteren' en legt uit wat ze hiermee bedoelen. Kijk, vervolgt hij het gesprek, Tilburg beschikt over een intern dienstencentrum. Daarnaast beschikt Oosterhout ook over dienstencentrum dat specifiek gericht is op automatisering. We gaan eerst uit van het klonteren. Het ideale convergentiemodel hebben we nog niet gevonden in dit geval. Maar dan kom je uit op dat Gemnet bijvoor-



Mijn naam is Peter Keijzers en ik werk als hoofd Informatiebeleid voor de gemeente Tilburg. Ik ben in 1997 nauw betrokken geweest bij het opzetten van ons dienstencentrum. In mijn huidige functie coördineer ik het informatiebeleid van de gemeente en dat doe ik samen met zes informatiemangers die elk een business unit van de gemeente vertegenwoordigen. Vanuit mijn functie ben ik deelnemer aan het Mibri overleg. Mibri staat voor Midden Brabant ICT-overleg. In dit overleg praten de regionale gemeenten rondom Tilburg over ontwikkelingen op gebied van ICT met als doel elkaar te versterken.

beeld zoiets gaat ontwikkelen en aanbieden voor gemeenten en daar kan je dan lokaal ook allerlei dingen in gaan doen en dat is denkbaar, maar Pink of Centric zullen dit ook willen aanbieden. De markt voor Shared Services ontwikkelt zich pijsnel en aanbieders willen ingaan op allerlei combinaties en afspraken. Daar kan je niet één ideaal model in bedenken, maar hier moet je gewoon in meegaan en vooral niet den-



ken dat er een ideale oplossing is.

Als de gemeente Tilburg zegt daar willen we niet over praten, daar willen we niet mee bezig zijn dan hebben ze een probleem, want die anderen zien dat allemaal wel en er gebeurt van alles. Door het klonteren waren er al verschillende richtingen in gegaan. Verschillende gemeenten die iets met ons doen, hebben bijvoorbeeld ook al iets met Oosterhout. Die hebben bijvoorbeeld hun Sociale zaken applicatie hier in Tilburg draaien, maar hun kantoorautomatisering wordt door Oosterhout beheerd. Dan is Oosterhout als het ware een concurrent en als je hem zo gaat zien dan heb je een probleem, want je bent en blijft wel een gemeente. Je moet dus een strategie en tactiek hebben zodat je met iedereen kunt samenwerken en optimaal kunt vinden. Daar hebben we van gezegd hoe kunnen we dat nu voor elkaar krijgen.

En daar hebben we de nieuwe intentieverklaring voor opgesteld. We streven in de regio Midden-Brabant naar één gemeenschappelijke bedrijfsvoering en het stappenplan gaat via het klonteren en in een aantal stappen. Om te convergeren en niet te 'schiften' (als klonteren verkeerd gaat dan gaat het schiften), dan moet je een convergentie medium hebben en dat is in dit geval de architectuur. Wij hebben gezegd dat we voortvarend verder gaan met klonteren en vervolgens met hoge prioriteit verder gaan met het ontwikkelen van de gezamenlijke architectuur voor de applicaties. Computers en kantoorautomatisering is het probleem niet meer.

Daar word je het snel over eens. Uitwijk samen? Beter nog uitbesteden bij een ander of bij Gemnet. Op dat gebied is het meer samen slim inkopen. En elkaar goed op de hoogte houden. Maar op gebied van applicaties, daar draait het nu om. Kijk je één laag hoger naar informatiearchitectuur en nog één laag hoger naar de bedrijfsprocessen dan zie je dat deze allemaal hetzelfde zijn. Het zijn allemaal

gemeenten. En al deze processen zijn precies hetzelfde. In alle 465 keer precies hetzelfde processen en wij schamen ons dat wij nog steeds niet één 'BV Gemeenten Nederland' gemaakt hebben. Dat is gemeengoed hoor, en niet raar dat ik dat zeg. Daaronder ligt de informatiearchitectuur door bijvoorbeeld de ICTU opgesteld en aan die architectuur kun jij niet zien of deze afkomstig is van Enschede, Tilburg of Eindhoven, want de architecturen zijn van elkaar gekopieerd en iedereen heeft dezelfde.

### Applicatiemix

Allemaal dezelfde informatie-architectuur. Het enige waarin we verschillen is de applicatiemix. De één is Centric de andere is Pink en de grotere gemeenten hebben allemaal een mengvorm. En als je ze bij elkaar wilt brengen dan zul je altijd zien dat ze juist op die gebieden verschillen. Dus de applicatie-architectuur is de reden dat je verdraaid moeilijk kunt opschalen. Je hebt dus alleen schaalvoordeel als je als gemeenten hetzelfde applicatieplatform gebruikt en kunt toepassen. We hebben gezegd dat convergentie op de informatiearchitectuur gepaard gaat met consolidatie op gebied van applicaties.

En dan moet je bij elkaar, landelijk gebeurt dat nog lange niet, dus applicaties consolideren en dat is op lokale schaal mogelijk. Dan moet je afvragen wat de preferente applicatiemix is en dan bekijk je de investeringsmomenten. Dan moet je samen kijken hoe je dan naar elkaar kunt toe klonteren. Wanneer heb je op de zeven grote applicatiebrokken een keuzemoment en wat is dan de preferente keuze. Deze beweging vindt nu heel subtiel plaats. En rekening met elkaar houden bij nieuwe dingen natuurlijk. Zoals de Mid-Office, daar kun je nu nog keuzes maken om samen een bepaald type nemen. Dat spel zitten we nu midden in. De zeven grote brokken, kunnen we daarover eens worden hoe we dat kunnen consolideren, dat is de basis van convergentie! ■

### Waarom is de TU Delft met een Shared Service Centre aan de slag gegaan?



Maurice van Veghel, directeur ICT Shared Service Centre, TU Delft.

**Maurice: 'We hebben niet één Shared Service Centre maar alle ondersteunende diensten hebben een Shared Service Centre. Mijn uitdaging als directeur ICT van het Shared Service Centre is daarom onderdeel van een grotere uitdaging'.**

Alle ondersteunende diensten zijn gelijktijdig gereorganiseerd. Dit is gedaan omdat als belangrijkste de verhouding tussen het ondersteunende personeel en het primaire proces 1 op 1 was geworden. Wat er bij ICT gebeurde is dat er steeds meer mensen voor ondersteuning bijkwamen. Totdat iemand zegt tot hier en niet verder. Over de hele linie was er echt iets aan de hand. Het College van Bestuur heeft toen gezegd dat er veel meer geld naar het primaire proces moest. Daarmee hebben ze niet alleen visie maar ook veel durf getoond.

De ondersteunende diensten waren decentraal georganiseerd. Je had wel "iets" op centraal niveau en verder bij elke faculteit een ondersteunende dienst. Het ging hier om ICT, FM (Facilitair Management), Vastgoed, Onderwijs Studenten Zaken, Bibliotheek, P&O, Finance en Control, Mechanische Ondersteuning en Marketing & Communicatie. We hebben dit in





TU Delft, faculteit Industrieel Ontwerp

1 keer centraal georganiseerd.

Als je naar de structuur van de universiteit kijkt en dan vooral naar de faculteiten, want daar gaat het uiteindelijk om, dan hebben de decanen van een faculteit een integrale managementrol. Die hebben allemaal een stukje ICT, P&O enz. Daarnaast hadden we op centraal niveau ook stukjes. Er wordt altijd vaak en veel over gepraat, maar hier hebben we het ook gedaan. Bij ICT zaten ongeveer 300 FTE's en dat moest terug naar 200 FTE's. De voorbereiding was grondig, er is 3 jaar geleden al begonnen met het vormen van werkgroepen in elke faculteit. Die stelde elk een plan voor een faculteit op en in mijn ogen is dat een van de redenen dat het hier gelukt is. De decanen van elke faculteit zijn vanaf het begin erbij betrokken en ook verantwoordelijk gemaakt. De uitvoering is dus niet alleen bedacht door het College van Bestuur.

### **Wanneer ben je hier gekomen en wat was je uitgangspositie?**

Een belangrijke persoonlijke reden voor mij was dat ik het primaire proces van de TU Delft echt geweldig vind. Als ik hier kijk wat er bij de faculteiten gebeurt, dat is gewoon machtig

(vliegsimulatoren, kerncentrale enz.). Ik kwam binnen in december 2004 en toen lag er al een plan voor alle ondersteunende diensten over hoe het er uit moest komen te zien. Vanuit buiten is een blauwdruk op de TU Delft gelegd en gekeken hoeveel mensen je per faculteit nodig hebt. Vervolgens is dit verwerkt in een plan wat is opgesteld door de werkgroepen binnen de faculteiten. Het plan is openbaar, dat is op zich eigenlijk wel bijzonder. Toen ik hier kwam kreeg ik dit plan met de vraag wat ik er van vond en of ik dacht dat ik dit kon uitvoeren. Dit is mijn ingang geweest. Ik ben trouwens de enige die van buitenaf kwam.

Kort door de bocht kwam het erop neer dat we nu 2x zoveel werk doen met de helft minder mensen. Ik had zelf het gevoel dat dit een uitdaging was die zeker haalbaar is. De druk valt op zich mee. Je hebt natuurlijk wel de randvoorwaarden waar je het mee moet doen. Ik mag hier dan wel een bedrijfsmatiger concept bij de TU Delft neerzetten, maar eerlijk is eerlijk, de mensen die hier werken zijn wel op een andere basis bij de TU Delft in dienst gekomen. Die zijn gegroeid in de cultuur die hier was. Ook is er een aantal, dat hier al ontzettend lang werkt.



Het servicepunt in de faculteit Industrieel Ontwerp

In het rapport noemen spreken we over “partner in het primaire proces”. De student komt hier SMS’end met de rechterhand, MSN’end met zijn linkerhand, ondertussen ook mobiel bellend en TV kijkend. En dat type moderne student moet adequaat ondersteund worden. Als ik naar onze taken kijk dan is dat als eerste dat alle systemen draaien. Als tweede moeten we meedenken hoe ICT een rol kan vervullen in het faciliteren van het primaire proces en het creëren van de ambities die de TU Delft heeft en als derde dat wij hét kenniscentrum ICT van de TU Delft willen zijn. Ook hebben we beslispiramide grondig herzien. Er is nu 1 directeur voor ICT en niet zoals in het verleden dat elke faculteit z’n “eigen directeur” had. Dit geldt ook voor alle ondersteunende diensten, niet alleen voor ICT. Dit heeft ons ook kansen gegeven om

bijvoorbeeld een servicepunt in de faculteiten te plaatsen. Een loket aan de voorkant! De fysieke aanwezigheid bij het primaire proces is erg belangrijk.

#### **Wat was de grootste uitdaging?**

De grootste uitdaging die ik had in 2005 was eigenlijk dat ik hier begon aan 3 banen tegelijkertijd omdat de nieuwe organisatie nog niet geformaliseerd was. Sommige mensen zeiden, toen ik naar de TU Delft overstapte, dat ik ambtenaar zou worden. Niets is minder waar, ik heb nog nooit zo hard gewerkt sinds ik hier ben gekomen. We hebben een goed gemotiveerd team bij elkaar gebracht. We zitten als het moet ’s nachts nog met elkaar te e-mailen.

Ook de relatie met het College van Bestuur en de klant (de faculteit) was een uitdaging. Toen ik hier kwam heb ik twee maanden lang alle faculteiten bezocht en met de decanen en de studenten gesproken. Dus niet eerst in het kader gestart maar echt midden in het primaire proces.

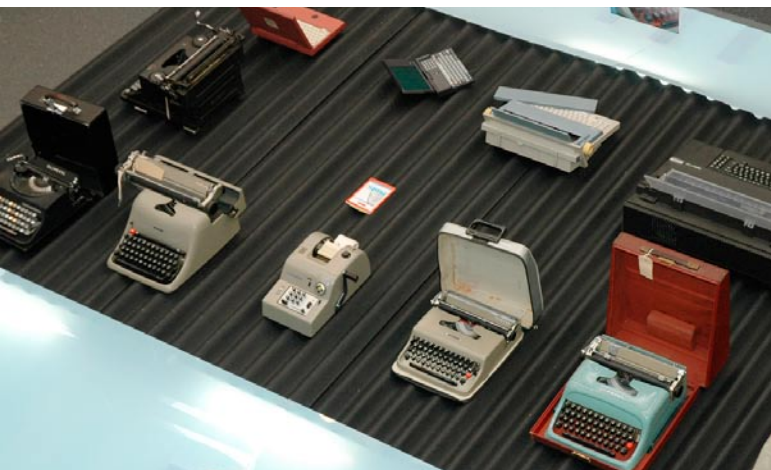
#### **Kon je een lijn uit de gesprekken halen?**

Dat was niet zo moeilijk, ik leerde al snel dat er voorheen veel te weinig klantencontacten waren geweest. Ook was het duidelijk dat als je met een luisterend oor binnenkomt er veel meer te bereiken is als dat je komt vertellen hoe het anders moet, waarbij je als het ware de boel overneemt. De faculteiten en de ondernemingsraad zijn erg belangrijke organen binnen TU Delft waarbij het onze taak, als Shared Service Centre ICT, is om deze zo goed mogelijk te ondersteunen.

#### **Hoe zit het met de motivatie?**

Het is mij heel erg meegevallen. De dynamiek (de beweging van in- en uitstroom) was bij de TU Delft minimaal en dat is eigenlijk niet goed voor een organisatie. Het is niet erg als mensen na 5 jaar weer weggaan, als er maar wel voldoende instroom is. Het was heel erg van “blijf zitten waar je zit en verroer je niet”. Mijn





TU Delft, faculteit Industrieel Ontwerp

uitdaging is 80% mens en 20% ICT. Het gaat erom hoe krijg ik die 200 FTE's zover dat ze willen veranderen. Mensen die hier al lang werken zeiden 'het is geweldig' of 'het was toch al goed genoeg?'. Het antwoord is: 'Ja, maar dat kan niet als je ineens twee keer zoveel werk met 100 FTE's minder moet doen!' Er was veel te weinig dynamiek en daar is nu na de reorganisatie verandering in gekomen. De toegenomen dynamiek motiveert enorm. Het borrelt en bruist weer.

### **Cijfermatig maak je nu meer winst maar kwalitatief?**

Het voordeel is dat we hier een nieuw model neerzetten. Goed voorbeeld is een centrale helpdesk op 1 locatie voor de hele organisatie. In alle gevoerde gesprekken kwam naar voren dat dit niet zou gaan werken. Om te slagen moesten we zorgen voor fysieke aanwezigheid in ieder gebouw. Als je schematisch naar de organisatie kijkt dan zijn er nu 3 lijnafdelingen. B&O (Beheer en Ondersteuning), OO&O (Organisatie Onderwijs en Onderzoek) en ISA (Informatievoorziening, Strategie en Architectuur). De pijn zit bij Beheer & Ondersteuning want daar zijn mensen uit het proces gehaald. En hoe moet je daar nou goed scoren? Als voorbeeld kan ik noemen er op de beheerafdeling 50 tot 80 e-mailservers stonden. Heb je

die allemaal nodig om voor 6.000 personen de mail te versturen? Nee, dat moet ook met twee kunnen. Eentje die het altijd doet en de ander voor back-up. Er waren een flink aantal mensen dagelijks met al die e-mailservers bezig. De centrale backoffice/services is nu centraal georganiseerd in een faculteit. Deze worden ondersteund door decentrale frontoffices in elke faculteit die centraal worden aangestuurd.

### **Je zegt dat klantcontact met de faculteiten erg belangrijk is. Hoe heb je dat nu geborgd?**

Naast de lijnafdelingen hebben we vier "FIM'ers" (Faculteit IT Managers). Dit zijn eigenlijk accountmanagers die het aanspreekpunt van de faculteiten zijn en de representatie van ons dienstenportfolio. Hun primaire taak is voelsprietten uitsteken bij de faculteiten. Als ik naar mijzelf kijk dan ben ik zelf ook minimaal 1 dag per week op de campus. Dat kan omdat ik goed team met mijn adjunct-directeur. Twee van de "FIM'ers" zitten in het management team. Zodoende hebben we vraag en aanbod binnen het management team gecombineerd.

### **Leerpunten?**

Valkuil voor een Shared Services Centre is natuurlijk dat je ver van de klant kan komen te staan. Dit moet je goed structureren en borgen. Dit hebben wij goed gewaarborgd met de servicepunten in elke faculteit en de inzet van de "FIM'ers".

Een kritieke succesfactor voor het proces is praten, praten en nog eens praten.

Ook werken met buddy's is ons erg goed bevalen. Elke directeur heeft een decaan als buddy. Daardoor staan ze snel op 1 lijn en loopt de samenwerking soepel.

### **Tot slot**

"Kom over 2 jaar nog maar eens terug om te kijken hoe het dan is. Dan zijn ook alle 248 projecten die we nu hebben klaar!" ■

*Expanding Visions organiseert de workshop:*

## **Shared Services: 'Eerst zaaien, dan oogsten!'**

Om dienstverlening effectief en efficiënt te houden en op een hoger niveau te tillen is schaalvergroting door samenwerking bijna onontkoombaar. Shared Services is het sleutelwoord hiervoor. Hoe kom je tot samenwerking? Shared Service Centres kunnen hierin een oplossing betekenen, maar wat is de marsroute en wat zijn de valkuilen?

**EV organiseert op donderdag 15 juni een workshop waarin de ontwikkeling en realisatie van een Shared Service Centre wordt besproken.**

*Het programma:*

16.30 – 17.00 uur: ontvangst

17.00 – 17.05 uur: opening door Frits Pfeiffer, managing partner Expanding Visions

17.05 – 17.30 uur: presentatie van het EV-model Shared Service Centre

17.30 – 18.00 uur: bespreking casus Realisatie Shared Service Centre

18.00 – 19.00 uur: discussie over de kritische succesfactoren rond de vorming van een Shared Service Centre

19.00 – 19.15 uur: conclusies en afronding onderwerp

19.15 – 20.00 uur: hapje en drankje

Locatie: Kantoor EV

De kosten bedragen € 75,00 per persoon, abonnees van Evisionsmagazine ontvangen 20% korting

(voor cliënten van EV is deelname gratis)

Het seminar is primair bestemd voor cliëntrelaties van EV.

Aan melden kan via [Rogier.van.Viersen@ev.nl](mailto:Rogier.van.Viersen@ev.nl) of telefonisch 035-5488388.

**Speciaal voor de lezers van EVisionsmagazine organiseert Expanding Visions in samenwerking met Stibbe en BDO op 5 juli a.s. de cursus:**

'Professioneel Europees aanbesteden volgens de nieuwe richtlijnen'

Cursus om de nieuwe Europese aanbestedingsrichtlijnen snel en professioneel in uw organisatie te kunnen implementeren. Slechts 8 plaatsen beschikbaar! Download het programma op <http://www.ev.nl/workshops>

## Aan- en afmelden

U abonnement op EVisionsmagazine is kosteloos en vrijblijvend.

U kunt zich aan- of afmelden via

<http://www.ev.nl/aanmelden>

## EU-aanbesteden en EV

EU-aanbestedingen die EV begeleidt worden doorgaans op [www.ev.nl/aanbesteden](http://www.ev.nl/aanbesteden) gepubliceerd. U kunt automatisch op de hoogte blijven van deze aanbestedingen. Als er een project of informatie gepubliceerd wordt, dan ontvangt u hierover een e-mailbericht. Deze service is gratis voor abonnees van EVisionsmagazine. In uw my-profiel <http://www.ev.nl/aanmelden> kunt u naar keuze uw abonnement op deze e-mailservice activeren.

## De website van EV en **RSS**

RSS is een toepassing van de internetmetataal XML. Een RSS-feed wordt op de EV-website gebruikt om geïnteresseerden een automatische melding toe te sturen over wijzigingen op de EV-website. Deze melding wordt gepresenteerd in een RSS-feed of nieuwsreader. Hiervan zijn verschillende varianten, al dan niet gratis, van verkrijgbaar. Wij verwijzen u naar [FeedReader](#), een eenvoudige maar zeer bruikbare en gratis applicatie die u op uw computer kunt installeren.

## Wat betekent de afkorting RSS?

Er bestaat geen eenduidige verklaring voor de betekenis van de letters RSS. De volgende varianten worden gebruikt: RDF Site Summary, Rich Site Summary, Really Simple Syndication

## Wat kan de RSS-feed van EV voor u betekenen?

Via een [RSS nieuws-reader](#) 'abonneert' u zich op de RSS feeds van EV. Het programma verzamelt automatisch de headlines van onze website en eventueel intro's en geeft deze in één opsomming weer in de reader of in uw browser. Op het moment dat wij een artikel plaatsen ontvangt u automatisch een signalering dat er nieuwe content beschikbaar is op onze website. Wilt u een artikel lezen dan klikt u op de headline en gaat u direct naar het artikel.

EV's RSS-feed: <http://www.ev.nl/rss/>

Heeft u vragen hierover mail dan naar [redactie@ev.nl](mailto:redactie@ev.nl).

Expanding Visions is een managementadviesbureau voor toekomstvaste bedrijfsvoering.

EV coached organisaties op het snijvlak management en ict. De missie is 'Het identificeren van kansen uit ontwikkelingen op het snijvlak van management en ICT en die te vertalen naar resultaten voor organisaties'.

## Expanding Visions B.V.

Baarnsche Dijk 12-i, 3741 LS BAARN

Postbus 747, 3740 AS BAARN

T: 31+(35) 5 488 388

F: 31+ (35) 5 422 953

<http://www.ev.nl>

E: [redactie@ev.nl](mailto:redactie@ev.nl)