SAMENVATTING
MEI 2005

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Seminar 'Shared Service Centers – van idee tot werkelijkheid'

NOC*NSF
Partners in Sport

Ernst & Young is partner van het Nederlands Olympisch Team

Verslag Seminar Shared Service Centres van 28 april 2005

Voorwoord

Voor u ligt het verslag van ons seminar 'Shared Service Centres – van Idee tot Werkelijkheid' van 28 april jongstleden. Hierin vindt u een verslag van de presentaties, de resultaten van de themadiscussies die tijdens het seminar zijn gevoerd en een samenvatting van de stellingensurvey op onze website[1].

Modernisering van de overheid staat volop in de belangstelling. Een slagvaardiger overheid betekent minder bureaucratie en regelzucht. Om dit te realiseren is het actieprogramma 'Andere Overheid' opgesteld, waarin wordt aangegeven langs welke lijnen de overheid zou moeten worden gemoderniseerd. Één van de middelen om deze actielijnen ten uitvoer te brengen is het inrichten van Shared Service Centres. Hiermee realiseert de overheid dat zij zich beter organiseert door het bundelen van taken.

Op diverse niveaus zijn overheidsorganisaties aan de slag gegaan om met name de bedrijfsvoering (maar ook andere bedrijfsprocessen) kwalitatief te verbeteren en efficiënter te maken. Uit de nieuwsberichten van de laatste tijd rondom de inrichting van Shared Service Centres blijkt dat de ene overheidsorganisatie hier beter in slaagt dan de andere. Veelal heeft dit met onderschatting van de complexiteit van dit traject en van de voorbereiding van het traject te maken.

Tijdens het seminar is ingegaan op vraagstukken met betrekking tot Shared Service Centres. Wat zijn de laatste ontwikkelingen met betrekking tot Shared Service Centres binnen de overheid? Welke aandachtspunten zijn er met betrekking tot de informatie- en communicatietechnologie? Wat zijn de risico's ten aanzien van de bedrijfsprocessen? Bij deze vragen stond Ernst & Young samen met een groot aantal vertegenwoordigers uit de Rijksoverheid, de Lokale Overheid en onderwijsinstellingen stil tijdens dit seminar. Daarnaast is er ingegaan op de ervaringen die zijn opgedaan bij de Dienst Justitiële Inrichtingen, waar een Shared Service Centre is ingericht voor de bedrijfsvoering.

De sector Rijksoverheid van Ernst & Young stelt zich ten doel een bijdrage te leveren aan het management binnen de overheid door middel van haar multidisciplinaire kennis en ervaring. Met dit verslag van het seminar beogen wij hieraan opnieuw een bijdrage te leveren.

Veel leesplezier!

Ernst & Young, sector Rijksoverheid

J. (Jaap) Maan AA
Vice-voorzitter
Den Haag, mei 2005

H. (Hendrik) van Moorsel MPM RA
Voorzitter

[1] Zie hiervoor www.ey.nl en gebruik als zoekterm 'shared service centres'

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 1

Inhoudsopgave 2

Inleiding 3

Aan het seminar werkte mee…. 4

Verslag van de presentaties 6

- **Presentatie Jaap Maan** 6
- **Presentatie Paul Scholte** 11
- **Presentatie Marc Welters en Dick de Maa** 15
- **Presentatie Hendrik van Moorsel** 19

Stellingen over Shared Service Centres 23

Sector Rijksoverheid en haar vakspecialisten 27

Inleiding op het thema ‘Shared Service Centres – Van Idee tot Werkelijkheid’

Door maatschappelijke omstandigheden moet de openbare sector zich telkens bezinnen op haar rol, taken en werkwijze. De laatste jaren wordt vooral verlangd dat de openbare sector efficiënter gaat werken en meer aandacht heeft voor marktwerking. Om dit te realiseren is het programma ‘Andere Overheid’ opgesteld. In dit programma zijn 4 actielijnen uitgezet:

1 De overheid gaat haar dienstverlening aan de burger verbeteren;
2 De overheid gaat minder en anders regelen;
3 De overheid gaat zich beter organiseren;
4 De overheid gaat haar relaties met provincies en gemeenten vernieuwen.

Binnen de overheid zijn op departementaal en lokaal niveau diverse ontwikkelingen gaande om aan dit programma te voldoen. Één belangrijk initiatief is de inrichting van Shared Service Centres.

Het inrichten van een Shared Service Centre (SSC) dient om diensten te concentreren, kosten te besparen en een kwaliteitsverbetering door te voeren. Een aantal Shared Service Centres is al gerealiseerd of bevinden zich in een oprichtingsfase. Voorbeelden hiervan zijn o.a. **P-Direkt, SSO Verkeer en Waterstaat, e-Provincies en Drechtsteden digitaal.** Ook binnen onderwijsinstellingen worden initiatieven genomen om dienstverlenende afdelingen te concentreren. Een recent voorbeeld hiervan is de Hogeschool Utrecht, waar men bezig is met het opzetten van twee service centres voor administratieve en facilitaire zaken.

Met deze trend tot vorming van SSC's neemt de behoefte toe om te weten wat de voordelen zijn en hoe bijvoorbeeld een realisatieproces in zijn werk gaat. Ook de relatie met integraal management is een steeds terugkerende vraag. Vanuit verschillende disciplines is tijdens dit seminar getracht deze vragen te beantwoorden.

Contactpersonen

Jaap Maan
Tel 070-328 65 09
E-mail jaap.maan@nl.ey.com

Hendrik van Moorsel
Tel 070-328 68 51
E-mail hendrik.van.moorsel@nl.ey.com

Aan het seminar werkten mee…..

J. Maan AA

De heer Maan is sinds 1990 werkzaam bij Ernst & Young, vanaf 1992 als partner. In die periode is hij voor vele opdrachten op het gebied van administratieve ondersteuning en interim-management verantwoordelijk geweest bij zowel de Rijksoverheid, als andere overheden. Al vele jaren is hij vice-voorzitter van de sector Rijksoverheid van Ernst & Young. Tevens is hij landelijk coördinator voor bundeling van kennis op het terrein van Shared Services Centres binnen Ernst & Young en eerste aanspreekpunt hiervoor. Voor 1990 heeft hij bij zowel de rijksoverheid (EZ en OCW) als bij een middelgrote gemeente gewerkt.
Dat waren steeds financieel economische functies,zowel bij de directie FEZ van EZ, bij een van de rechtsvoorgangers van SenterNovem, waar hij de controller was, als bij een beleidsdirectie van OCW. Hij is zijn carrière begonnen bij een ander groot accountantskantoor. Tevens is de heer Maan al vele jaren voorzitter van de Stuurgroep Overheid en Non-profit van de VERA (voortgezette educatie registeraccountants).

P. Scholte RA

De heer Scholte heeft jarenlange ervaring bij de overheid. Als accountant is hij actief betrokken geweest bij de operatie Comptabel Bestel en de invoering van VBTB. Ook de verzelfstandiging van meerdere overheidsdiensten werden in een aantal gevallen onder zijn leiding gerealiseerd. Voorts is hij vaak belast met omvangrijke en complexe veranderingstrajecten. Zijn werkzaamheden verricht hij zowel als consultant en interim-manager verbonden aan internationale accountants- en consultancykantoren als in dienstbetrekking. Momenteel is hij als directeur Concernstaf Bedrijfsvoering van de Dienst Justitiële Inrichtingen belast met ingrijpende veranderingen op het gebied van HRM, informatievoorziening, capaciteit en huisvesting alsmede de verbetering van de operationele ondersteuning van de inrichtingen op de PIOFAH gebieden door Shared Service Centres.

M.M.J.M. Welters RE RA

De heer Welters is bedrijfseconoom en startte zijn carrière in 1993 bij Ernst & Young in Den Haag. Na zijn afstuderen als register accountant, maakte hij in 1996 de overstap naar het vakgebied EDP Audit. Tot en met heden voert hij in beide disciplines opdrachten uit. Het is de combinatie van financial en IT audit die veel cliënten aanspreekt. Zijn cliëntenpakket bestaat voor de helft uit cliënten binnen de overheidssector en voor de helft uit beursgenoteerde ondernemingen (vooral banken en verzekeringen). Door deze combinatie kan hij in profit en non-profit zijn onderzoekswaarde toevoegen.

Als partner is Marc lid van het dagelijks bestuur van de sectorgroep Rijksoverheid van Ernst & Young. Hij voert werkzaamheden uit bij diverse ministeries. Voor de lokale overheid is Marc het EDP Audit-aanspreekpunt voor meer dan 30 gemeenten. Daarnaast is hij eindverantwoordelijk voor alle EDP Audit werkzaamheden die zijn medewerkers vanuit kantoor Den Haag uitvoeren.

D. de Maa

De heer De Maa is als unitmanager werkzaam bij Doxis Informatiemanagers, een dochter van Ernst & Young. Hij is verantwoordelijk voor een groep adviseurs die is gespecialiseerd in innovatie van het beheer van overheidsinformatie. Deze unit voert voor vele overheidsorganisaties – zowel op lokaal, provinciaal als op rijksniveau – opdrachten uit op het gebied van vooral digitaliseringsvraagstukken. Zelf is. De Maa als adviseur betrokken bij strategische beleidsvorming op het gebied van informatiemanagement. Hij houdt zich recentelijk vooral bezig met de vertaling van algemene uitgangspunten in het kader van het actieprogramma Andere Overheid naar verschillende aspecten van informatiemanagement. Vraagstukken van ontkokering, horizontalisering en integratie staan daarbij centraal, met informatiearchitecturen als actueel thema. De Maa is goed ingevoerd in wet- en regelgeving rondom digitale werkprocessen en digitale archivering. De Maa studeerde geschiedenis aan de Vrije Universiteit Amsterdam en begon zijn loopbaan aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is sinds 1998 verbonden aan Doxis.

H. van Moorsel MPM RA

De heer Van Moorsel startte zijn carrière in 1980 als adjunct-accountant bij de Rijksaccountantsdienst. In 1987 rondde hij zijn studie als registeraccountant af bij het NIVRA. Hij bekleedde van 1990 tot 1999 diverse functies bij de Belastingdienst, waaronder die van directeur Interne Accountantsdienst Belastingen. In 1994 voltooide Van Moorsel de postdoctorale opleiding Master of Public Management, waarna hij van 1994 tot 2000 parttime docent management en organisatie bij NIVRA-Nyenrode werd. Als partner is Van Moorsel sinds 2000 verbonden aan Ernst & Young. Hij is in deze hoedanigheid verantwoordelijk voor de sectorgroep Rijksoverheid. Bovendien voert hij vele opdrachten uit voor een groot aantal ministeries. Verder adviseert hij momenteel het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen en de Centrale organisatie voor Werk en Inkomen (CWI). Van Moorsel is vanaf 1 januari 2001 tevens managing partner van Ernst & Young Business Risk Services overheid/non-profit.

Verslag van de presentaties op het seminar

Op 28 april 2005 vond het seminar 'Shared Service Centres – van Idee tot Werkelijkheid' plaats in het Ernst & Young gebouw te Den Haag. Verschillende sprekers van Ernst & Young en een spreker van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) gaven hun visie op het fenomeen Shared Service Centre (SSC). Jaap Maan gaf een inleiding waarin hij inging op de ontwikkelingen met betrekking tot SSC's bij overheidsorganisaties. Vervolgens ging Paul Scholte in op het proces van de vorming van SSC's bij de DJI. Marc Welters en Dick de Maa gaven een gezamenlijke presentatie die inging op de aandachtsgebieden informatie en communicatietechnologie en informatiemanagement bij SSC's. Hendrik van Moorsel ging tenslotte in op de risico's ten aanzien van bedrijfsprocessen bij SSC's. De presentaties zijn te bekijken via de website[2].van Ernst & Young.

Inleiding door Jaap Maan – Ontwikkelingen bij de overheid met betrekking tot Shared Service Centre

Na een welkomstwoord en het overzicht van het programma, opent Jaap Maan het seminar met een inleiding waarin hij ingaat op de ontwikkelingen op het gebied van Shared Service Centres bij de overheid. Hierbij gaat hij vooral in op de ontwikkelingen van SSC's bij de Rijksoverheid, de lokale overheid en de onderwijsinstellingen.

P-Direkt

Allereerst wordt ingegaan op de ontwikkelingen van P-Direkt, een SSC dat in de schijnwerpers staat vanwege de omvang en de complexiteit. Het betreft een SSC voor de P-functie van de ministeries. De start van het project was in 2003 met als doelstelling om per 1 januari 2006 in productie te zijn.
In december van vorig jaar heeft toenmalig minister van Bestuurlijke Vernieuwing (de Graaf) al gemeld dat P-Direkt deze datum niet zou halen en dat zij pas per 1 januari 2007 operationeel zal zijn. Uit een voortgangsrapportage van de minister Pechtold van Bestuurlijke Vernieuwing blijkt dat de belangrijkste reden van uitstel het detailontwerp van de procesinrichting van de SSC is. Er is meer tijd nodig om tot een herontwerp te komen. Om de beoogde datum te halen zouden alle ministeries tegelijkertijd moeten overstappen van de huidige P-inrichting naar P-Direkt, maar een dergelijke 'big-bang' brengt onaanvaardbare risico's met zich mee. Er is een nieuwe transitiemanager aangesteld die ervoor gaat zorgen dat de aansluiting van de ministeries op P-Direkt efficiënter gaat verlopen.
Gevolg van één en ander is dat de salarisverwerking langer op de huidige wijze moet worden ondersteund. Voor het 'fall-back'-scenario, dat nu in werking treedt, zijn met diverse partijen afspraken gemaakt.

De belangrijkste reden van uitstel van P-Direkt is het detailontwerp van de procesinrichting

[2] Zie hiervoor www.ey.nl en gebruik als zoekterm 'shared service centres'

Overzicht stand van zaken

Er zijn op wat kleinere schaal al SSC-initiatieven geweest binnen overheidsinstellingen. Tijdens de presentatie zijn een aantal voorbeelden genoemd, waarbij te zien is dat er in 1994 al gestart is bij het ministerie van Defensie en dat sinds die tijd op verschillende niveaus initiatieven zijn genomen om vooral de PIOFAH[3] processen onder te brengen in SSC's.

Vooral de PIOFAH processen worden onder gebracht in SSC's

Hierna is een aantal van deze SSC's nader behandeld in de presentatie waarbij deze zijn ingedeeld naar Rijksoverheid, lokale overheid en onderwijsinstellingen.

Ministerie van Defensie

Bij het ministerie van Defensie is men al vroeg begonnen met het opzetten van een SSC. Aanleiding was o.a. de taakstellende bezuinigingen die aan Defensie werden opgedragen in 1994. Bij de start heette het SSC nog DICO (Defensie Interservice Commando). Het grootste deel van de ondersteunende taken van de krijgsmachtdelen werden uit het takenpakket van de Bevelhebbers gehaald en samengevoegd in een SSC. Per 1 april 2004 is het DICO omgedoopt in het Commando Diensten Centrum (CDC). Het CDC is een defensiebreed dienstverlenende organisatie die er voor zorgt dat de krijgsmachtdelen hun primaire taak kunnen uitoefenen, Inmiddels maken 12 bedrijven onderdeel uit van deze parapluorganisatie. Zij levert ondersteunende diensten, vooral op het vlak van gezondheidszorg, informatie- en communicatietechnologie, catering, vervoer, personeelzorg en vastgoed. Het CDC levert diensten aan verschillende krijgsmachtonderdelen, te weten: de Koninklijke Landmacht, de Koninklijke Luchtmacht, de Koninklijke Marine, de Koninklijke Marechaussee en de Centrale Organisatie van Defensie.

Ministerie van VROM

Bij het ministerie van VROM besloot men in 2001 om de bedrijfsvoering aan te passen en tegelijkertijd over te gaan naar een nieuw ICT-systeem, Het doel was om de bedrijfsvoering zo in te richten dat die sober en toereikend is en geen nodeloos beslag op publieke middelen legt. Om dit te bereiken heeft men een groot project gestart onder de naam 'Zeus'. Onderdeel van dit project was het creëren van nieuwe functieprofielen en een herontwerp van de processen van de bedrijfsvoering en de processen die daarop aansluiten. Onlangs, per 1-9-2004, is men met een Big Bang overgegaan naar de nieuwe situatie.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat

SSO V&W is het jongste organisatieonderdeel van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en staat voor Shared Service Organisatie Verkeer & Waterstaat. De SSO bestrijkt op termijn het hele spectrum van ondersteunende diensten voor medewerkers en managers van het ministerie. Bij de start maken het Facilitair Adviescentrum (FAC), het Facilitair Bedrijf Bestuurskern (FBB) en de Salarisvoorziening en Advisering (SVA) onderdeel uit van de SSO. Momenteel worden stapsgewijs nieuwe onderdelen op het gebied van ICT, financiën en personeel en organisatie aan de SSO toegevoegd.

---

[3] PIOFAH staat voor personeel, informatisering, organisatie, financiën, administratie en huisvesting

Ministerie van OCW

In het kader van het Apollo project is men bezig met het efficiënter maken van de bedrijfsvoering. Een onderdeel hiervan is het actieplan Opruimen en Opbouwen (O2), dat hiermee aansluit op het door Apollo gestarte kwaliteitsmanagement. Op basis van een risico-inventarisatie werkt O2 met de betrokken directies achterstallig onderhoud in de bedrijfsvoering weg. Vorig jaar bleek dat vooral veel opgeruimd en opgebouwd moest worden op HRM-gebied, dit onder andere om aan te kunnen sluiten op P-Direkt.

Dienst Landelijke Gebieden en Domeinen

Dit is een voorbeeld van een SSC binnen de Rijksoverheid dat zich richt op een gebied dat zich niet als één of meer van de PIOFAH processen kenmerkt. Mogelijke synergie in het rijksvastgoedbeleid is een van de speerpunten van het project Andere Overheid. In dit kader streven de Dienst Landelijk Gebied (DLG) en Domeinen al langer naar nauwere samenwerking. De ministeries van Financiën en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) zullen een samengaan van Domeinen en DLG verder gaan uitwerken. Het voornemen is om de nieuwe organisatie onder de verantwoordelijkheid van de minister van LNV te brengen.

De nieuwe organisatie wil een Shared Service Centre zijn voor rijks- en medeoverheden (met name provincies) op het gebied van aankoop, privaatrechtelijk beheer, verkoop van onroerende zaken en gebiedsontwikkeling.

Centrale Server Bouwaanvragen

De Centrale Server Bouwaanvragen is een eerste voorbeeld van een SSC bij de lokale overheid. Het betreft twaalf gemeenten, het ministerie van VROM en EGEM[4] die vervolg geven aan een pilot voor het aanvragen van een digitale bouwvergunning: de Centrale Server Bouwaanvragen. In november vorig jaar werd in de gemeente Zwolle de eerste volledig digitaal ingediende en behandelde bouwvergunning verleend. Dit gebeurde in het kader van de pilot Centrale Server Bouwaanvragen, een initiatief van de vereniging Bouw- en Woningtoezicht Nederland. Het systeem maakt het mogelijk bouwaanvragen met bijbehorende tekeningen en berekeningen digitaal in te dienen, alwaar deze wordt opgeslagen in een digitaal dossier, dat onafhankelijk van tijd en plaats door verschillende partijen ingezien kan worden. Via sms of e-mail is het mogelijk de aanvrager te berichten over de status van de aanvraag. Ook is een automatische bewaking van de wettelijke termijnen ingebouwd. De pilot in Zwolle heeft laten zien dat de digitale procedure niet alleen technisch mogelijk is, maar ook (financiële) voordelen oplevert voor zowel de aanvrager als de gemeente. Het ministerie van VROM ondersteunt het project omdat het een eerste stap is op weg naar het realiseren van de indiening en behandeling van de integrale VROM-vergunning. Door integratie van vergunningen kan men straks volstaan met één aanvraag bij één loket dat na het doorlopen van één procedure leidt tot één besluit (het al dan niet verlenen van een vergunning) en met één beroepsgang.

SSO 3R-Gemeenten

Het plan was tot een SSC te komen dat actief zou zijn op het gebied van de gemeentelijke belastingen

Dit is een voorbeeld van een SSC dat niet succesvol is geïmplementeerd. Het plan was om middels een samenwerking tussen drie Gelderse gemeenten (Renkum, Rheden en Rozendaal) te komen tot een Shared Services Centre, dat in eerste instantie actief zou zijn op het gebied van de gemeentelijke belastingen. Later zou dit uitgebreid kunnen worden naar andere werkvelden. Het College van B&W van de gemeente Renkum heeft op 29 maart 2005 echter besloten om niet in te stemmen met het voorstel tot het verder voorbereiden van het Shared Services Centre. Ondanks een haalbaarheidsstudie die uitwees dat een Shared Services Centre op de lange termijn zeker financieel voordeel op zal leveren voor de drie gemeenten gaf het College van Renkum aan de terugverdientijd van een dergelijk project te lang te vinden. Bovendien gaf Renkum aan zich op dit moment niet voor zo'n lange periode te willen vastleggen.

Drechtsteden

Op 17 maart 2005 hebben de portefeuillehouders P&O van de Drechtsteden en de gemeentesecretarissen besloten definitief door te gaan met de invoering van het gezamenlijk Elektronisch loket. Het streven is om het E-loket per 1 januari 2007 bij de deelnemende gemeenten gebruiksklaar te hebben.

[4] Een samenwerkingsverband van gemeenten:e-gemeenten (EGEM)

Onderwijsinstellingen
Bij de onderwijsinstellingen haakt men ook steeds vaker in op de trend om ondersteunende diensten onder te brengen in een SSC. Deze ontwikkeling ziet men zowel bij Universiteiten, hogescholen als bij regionale opleidingscentra. Met name valt hier te denken aan facilitaire en administratieve diensten.

Afsluiting
Jaap Maan heeft zijn presentatie afgesloten door aan te geven welke bronnen men kan gebruiken om te achterhalen wat de stand van zaken is met betrekking tot de invoering van SSC's bij de overheid. Er gebeurt veel op het terrein van de vorming van SSC's, primair op het gebied van de zogenaamde PIOFAH functies. Ook de vorming van allerhande vormen van concentratie van diensten worden onder de noemer van SSC gebracht.

Paul Scholte: Shared Service Centre en de ervaringen uit de praktijk

Tijdlijn

Paul Scholte schetste de vorming van SSC's bij het Departement van Justitiële Inrichtingen (DJI) aan de hand van een tijdlijn. Hierbij was aandacht voor de organisatie van DJI over de afgelopen 100 jaar, de sence of urgency die in 2003 ontstond, de organisatie van het SSC medio 2003, de invloed van P-Direkt medio 2004, de stand van zaken nu en in de toekomst.

Beschrijving DJI

Allereerst volgt een beschrijving van DJI. Het betreft gevangenissen huizen van bewaring, tbs klinieken en jeugdinrichtingen, waarvan we in Nederland 100 vestigingen hebben. Het overgrote deel daarvan is onderdeel van het Rijk. Een aantal klinieken en jeugdinrichtingen zijn particulier. De verspreide vestigingen worden decentraal bestuurd. Integraal verantwoordelijk management is ver in de organisatie doorgevoerd. Regionale omstandigheden bepalen mede de wijze waarop het bedrijf is ingericht.
De capaciteit en personeelsaantallen waren tot enkele jaren geleden met elkaar in evenwicht. Één op één was de gangbare norm. Maar dat verandert, mede vanwege de rijksbrede taakstellingen die ook DJI het hoofd heeft te bieden. Doordat de behoefte aan sanctiecapaciteit stijgt blijven kosten en opbrengsten wel gelijk.
De "kerncompetentie"van DJI is "bewaren en behouden" en dat geldt voor alles: besturing, normen en waarden, organisatiestructuur, verdeling van taken etc. Om daar verandering in te krijgen is een schok nodig. Maar de schok moet opgevangen kunnen worden door ruimte te scheppen in de organisatie. Een dat doet DJI op allerlei terreinen.

De kerncompetentie van DJI is 'bewaren en behouden'

Het aantal gasten per jaar is bijna 70.000. Zij moeten kunnen werken aan hun terugkeer in de maatschappij. Tevens dient hun veiligheid en die van de samenleving gedurende hun detentie maximaal te zijn gegarandeerd. Voorts dient een adequate zorg te worden geboden.
Opvallend is het aantal kortverblijvenden (circa 40.000 volwassenen en met de vreemdelingen mee 75% van het totaal). Voor deze categorie is het niet vanzelfsprekend dat de maximale beveiliging, zorg en voorbereidingsfaciliteiten voor de maatschappelijke herintrede moet worden geboden.

Tijdens de presentatie werd in een filmpje met krantenknipsels duidelijk gemaakt wat het beeld is dat het publiek en de media heeft van DJI. Hieruit komt een negatief beeld naar voren voor wat betreft het voldoen aan de verwachtingen. Hier moest dus wat aan gebeuren.

De nieuwe inrichting

Er is een nieuwe opdracht geformuleerd waarbij het doel is om binnen drie jaar een derde meer te kunnen doen met hetzelfde geld. Dit moet effect hebben op alle onderdelen van de organisatie (besturing, primaire processen en ondersteuning). De reeds lang bestaande balans tussen centraal en decentraal wijzigt, waarbij de gezamenlijkheid voorop staat.
De veranderingen in het primaire proces worden hier en daar in de media breed uit gemeten: verkleining van het dagprogramma (langer achter de deur), twee op een cel en arrestanten/preventief gehechten geen

sport, extra zorg maar focus op de rechtspleging. Minder in het oog springende vernieuwingen in de ondersteuning zijn de verantwoorde medische zorg, en de vernieuwing van de informatievoorziening

Organisatie PIOFAH

Bij de focus op het primaire proces wordt vaak vergeten dat de ondersteuning randvoorwaardelijk is om het primaire proces goed te laten verlopen. Binnen de inrichtingen hingen de PIOFAH-taken er een beetje bij. De klant (het personeelslid, budgethouder, opdrachtgever, locatiedirecteur en afdelingshoofd) wordt opeens belangrijk.

De inventarisatie wat de DJI organisatie aan PIOFAH resultaten te zien gaf was weinig hoopgevend. Een gevangenisdirecteur weet alles van het opsluiten van gevangenen maar veelal weinig van financiën, HRM of ICT. Om de verandering in goede banen te laten leiden werd het plan in detail overdacht en neergelegd in een businesscase die als leidraad dient voor de verandering.

Voorzichtig beginnen

Communicatie met lijn en staf was heel belangrijk

Begonnen is (als pilots) bij die onderdelen die al enigszins op een SSC leken. DJI had er twee: een landelijke dienst en de ondersteuning van een ondernemende directeur die de diensten al enige tijd aanbood aan collega directeuren.

Voor een organisatie die gewend is alles binnen de muren van de eigen gevangenis te vinden bleek het moeilijk om te wennen aan een ondersteuner die spreekuur houdt en niet altijd fysiek benaderbaar is.

Een ondersteunende dienst moet zelf ook gemak ondervinden van beschikbare techniek. Denk hierbij aan workflow management systemen en het vereenvoudigen van processen middels standaard procedures en formulieren. Verder moest voorzichtig worden uit geprobeerd wat het betekend dat functies, mensen, werkzaamheden en werk op een andere plaats dan de eigen gevangenis plaats vindt.

De evaluatie van deze pilots resulteerde in een go beslissing. Hierop is men aan de slag gegaan met Organisatie- en Formatierapporten en het vormen van de nieuwe organisatie. Communicatie met lijn en staf was heel belangrijk. De plaatsingsprocedure is in detail doorgenomen met de medezeggenschap, er werd zorg gedragen voor tijdige berichtgeving tijdens de voorbereidingsfase en maandelijks werden nieuwsbrieven uitgebracht.

Vorming van Shared Service Centres

Bij de vorming van de SSC's waren er vele afhankelijkheden. Men moest op zoek naar huisvesting, echter dit kon niet zonder instemming van de medezeggenschap. Tijdens deze periode is men ook aan de slag gegaan om management en medewerkers te selecteren nadat de criteria hiervoor waren gedefinieerd. Daarnaast moest ook het huidig functioneren in beeld worden gebracht evenals de achterstanden die zijn ontstaan in afwachting van het SSC. Tevens is men in kaart gaan brengen wat het SSC betekent voor de inrichting van vraagorganisatie en de achterblijvende taken.

Een bijzonder aspect van het SSC is dat de "cost voor de baet" uitgaat. Eerst een aanzienlijke investering die zich in 3 jaar tijd moet terug verdienen en in totaal een vermindering van 50 % van de kosten teweeg moet brengen.

Om de nieuwe SSC's in het eerste jaar niet al te zeer onder druk te zetten geldt daarvoor de bestaande financiering.

Invloed P-Direkt

P-Direkt zal het mogelijk maken om bestaande formulierenstromen te vervangen door een vraag-, antwoord- en fiatteringspel tussen medewerker, professional en manager. Dit is een belangrijke streep door de rekening van de P-beheer medewerkers, welke oorspronkelijk buiten de eigen reorganisatie waren gehouden.

Een omvangrijke exercitie was de digitaliseringslag van de P-dossiers. De locatie onafhankelijk inzage (managementinformatie) in de dossiers is helaas nog niet goed uitgevoerd. De voeding van digitale dossiers dient als vanzelf ook digitaal te zijn, echter momenteel is dit nog niet het geval. Voor DJI geldt ook dat het HRM systeem tevens wordt benut voor de personele inzet in het 24 uurs bedrijf. Hiervoor heeft DJI echter in 2004 al een systeem geïmplementeerd (SpXpert) dat voorziet in een groot aantal faciliteiten dat P-Direkt geacht wordt te gaan bieden. De koppelingen met het HRM en het financiële systeem zijn al aanwezig. Ingewikkelde toeslagen voor onregelmatig werk en consignatie, consequent overwerk, meer- en minderwerk waren reeds voorzien. De programma-beslisregels brachten haarfijn aan het licht dat de juridisch juist geformuleerde artikelen conflicterende instructies bevatten. Ondanks dit alles zal DJI ook moeten aansluiten op P-Direkt.

Technische hulpmiddelen en dashboard

Om de beoogde bezuinigingstaakstelling te behalen en de verwachte kwaliteitsverbetering te bereiken zal DJI moeten kunnen beschikken over een aantal geautomatiseerde technieken.

Door gebruik te maken van een met het financiële systeem gekoppelde bestelling wordt het proces vereenvoudigd en de registratie benut om vroegtijdig de budgetuitputting vast te stellen. De tijdige rapportage lijkt binnen bereik. Ook de klant wordt bediend met allerhande gestandaardiseerde vraag en antwoord hulpmiddelen opdat deze optimaal kan worden geholpen.

Door een nauwkeuriger en tijdiger gebruik van de geautomatiseerde elektronische gegevens verwerking is het mogelijk om management informatie te verstrekken direct afkomstig van het primair proces en bedrijfsvoering-systemen. Een voorbeeld is de periodieke rapportage over de realisatie van management afspraken, zoals deze zijn aangegeven in prestatie indicatoren en weergegeven in een dashboard. Het geeft in een oogopslag weer op welke wijze en met welk resultaat de sector- en inrichtingsdirecteuren in staat zijn hun werk uit te voeren.

Sturing en evaluatie

Het vormen van de SSC's is zo ingrijpend en belangrijk dat DJI vanaf de Directieraadtafel de besluiten neemt over de vervulling van randvoorwaarden en de verantwoording over de voortgang. De directeur Concernstaf Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor implementatie en uitvoering.

Oorspronkelijk is de voorbereiding op de vijf locaties door interim-managers gedaan. Deze hadden ondermeer tot taak de selectie van managers en medewerkers op de sleutelposities. Verder droegen zij zorg voor een zorgvuldige, eventuele uitstroom van personeel.

Momenteel treden bij alle SSC's DJI directeuren aan om follow up te geven aan de ingezette vorming van het SSC. De ontwikkeling van de hulpmiddelen is overgedragen aan de bedrijfsvoeringsstaf. Voortdurend wordt gemeten wat de klant- en medewerkertevredenheid is om indien nodig te kunnen bijsturen.

Leidraad blijft de businesscase

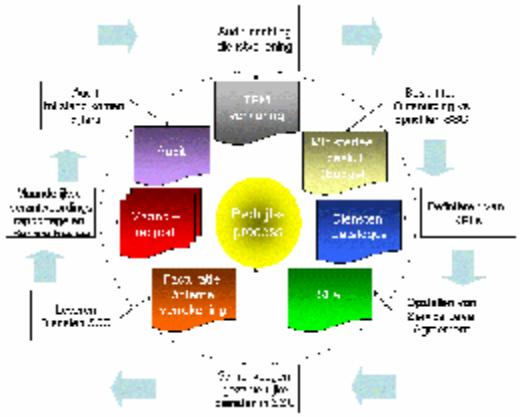
Leidraad blijft de businesscase die ondanks een periodieke herijking nauwelijks blijkt af te wijken van de oorspronkelijke start van de vorming en inrichting van SSC's van DJI.

De vorming van de SSC's maakt deel uit van de grote verandering van de DJI organisatie om tegemoet te komen aan de maatschappelijke hartenkreet beter aan te sluiten bij maatschappelijk opvattingen en de eisen van ketenpartners waarbij wel gelet blijft worden op de mogelijkheden en beperkingen van DJI. Hiermee speelt DJI in op de externe veranderingen en behoeften en op de interne mogelijkheden.

Marc Welters en Dick de Maa:
Aandachtspunten van ICT en informatiemanagement bij Shared Service Centres

Marc Welters schetste met zijn presentatie een beproefde werkwijze om tot beheersing van de dienstverlening van een Shared Service Centre (hierna SSC) te kunnen komen. Hierbij is eerst ingegaan op de theorie van deze werkwijze waarna dit aan de hand van een praktijkcase is uitgewerkt.

De theorie



De hiernaast weergegeven afbeelding geeft de route aan waarmee men tot beheersing van de dienstverlening van een SSC kan komen. Allereerst is er sprake van een ministerieel besluit. Hierin wordt besloten welke dienstverlening (processen/hoofd- en deeltaken) opgenomen wordt in een SSC en/of bij derden worden ge-outsourced. Er wordt budget vrijgemaakt om dit doel te realiseren.
In de hierop volgende stap worden de betreffende diensten opgenomen in een dienstencatalogus. Hierin wordt onder andere vastgelegd hoe men de betreffende dienstverlening gaat meten of welke eisen men aan de dienstverlening stelt. Met andere woorden er worden Key Perfomance Indicators (KPI's) gedefinieerd.
Vervolgens wordt de gedefinieerde dienstverlening, de KPI's, zoals de wijze waarop de dienstverlening gemeten gaat worden, en hoe hierover wordt gerapporteerd, bekrachtigd in één of meerdere Service Level Agreements (SLA's). Hierin moet ook het recht worden opgenomen om een audit (een zogenaamde Third Party Mededeling of TPM) uit te laten voeren. Grote bedrijven die als externe dienstverlener worden ingeschakeld laten meestal een TPM opstellen omdat zij dit als keurmerk zien voor de diensten die zij leveren.
Hierna kan de gewenste situatie worden ingericht. Deze organisatie veranderingen gaan niet zonder slag of stoot. Niet alleen op technisch vlak maar ook op politiek en cultureel vlak. Zodra de dienstverlening wordt gerealiseerd door de SSC wordt periodiek gefactureerd cq verrekend. Ook wordt maandelijks een rapportage opgesteld waarin wordt aangegeven hoe de geleverde diensten zich verhouden tot de afgesproken KPI's. De betreffende rapportage wordt telkens met de (leiding van) afnemers van de dienstverlening besproken. Periodiek wordt er, door middel van een audit, de totstandkoming van de cijfers in de factuur en de verantwoordingsrapportage beoordeeld aan de hand van de SLA's. Hierbij wordt beoordeeld of deze voldoen aan bepaalde kwaliteitsaspecten zoals betrouwbaarheid, juistheid en volledigheid. In sommige gevallen is in de SLA opgenomen dat de klant (business) een TPM (Third Party Mededeling) opvraagt over de inrichting en de beheersing van de processen rondom de shared services.

Praktijkcase

Een vergelijkbaar traject heeft zich voorgedaan bij een ministerie, waar men de ICT-beheerorganisatie in een SSC heeft ondergebracht. De ICT-beheerorganisatie van het ministerie levert diensten met betrekking tot kantoorautomatisering aan alle diensten van het ministerie. Het SSC is onderverdeeld in vier groepen: helpdesk (front-end), werkplekondersteuning en technische ondersteuning (telefoniebeheer, serverbeheer, netwerkbeheer e.d.) en change management. Elk van deze groepen is onderverdeeld in een aantal teams. Met de teams zijn afspraken gemaakt over de dienstverlening. De teamafspraken zijn een vertaling van de afspraken over het dienstniveau in het SLA (hoofdtaken) naar specifieke taken voor dat betreffende team (deeltaken). Iedere hoofd- en deeltaak is vertaald naar normen met betrekking tot activiteiten, tijd en geld. De normen zijn opgenomen in een workflowsysteem, een tijdschrijfsysteem en een financieel systeem.

De teamafspraken zijn en vertaling van de afspraken over het dienstniveau.

In elk van deze systemen worden ook de werkelijk uitgevoerde activiteiten, bestede tijd en uitgaven geregistreerd. Daarnaast wordt ook de overige dienstverlening in deze systemen vastgelegd. Hier betreft het dienstverlening die niet in het SLA is opgenomen zoals projecten. Aan de hand van de in bovengenoemde systemen vastgelegde informatie worden maandrapportages opgesteld waarin wordt weergegeven hoe de realiteit zich heeft verhouden tot de hierover gemaakte afspraken.

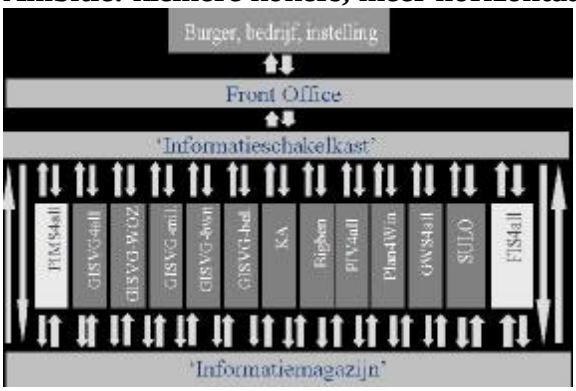
De maandrapportages zijn daarmee een prima middel om vast te stellen in hoeverre de dienstverlening van het SSC voldoet aan de gemaakte afspraken en eventueel bij te sturen of met andere worden om 'control' over de dienstverlening van het SSC te hebben. Één en ander draagt ook bij aan het opstellen van goed onderbouwde jaarplannen.

Informatisering & Standaardisering = SSC?

Hierna vervolgde Dick de Maa de presentatie door zich af te vragen of innovatieprojecten op het gebied van informatisering en standaardisering het beste kunnen worden gerealiseerd met behulp van het vormen van een SSC. Binnen de overheid is er noodzaak (sense of urgency) en gelegenheid (window of opportunity) om SSC's te vormen. De sense of urgency wordt gegeven door het actieprogramma 'Andere Overheid' waarin duidelijk wordt dat er steeds meer onderlinge afhankelijkheden zijn en dat men als overheid steeds meer met één gezicht naar buiten wil treden terwijl tegelijkertijd er veel nadruk is op (kosten)effectiviteit. De window of opportunity wordt vooral gecreëerd door de techniek waardoor het mogelijk wordt om plaats- en tijdsonafhankelijk te werken en dat het mogelijk maakt om gegevens enkelvoudig op te slaan en meervoudig te gebruiken. Ook zorgt de technologische ontwikkeling ervoor dat systeemintegratie vaker en beter kan door het gebruik van open standaarden.

De window of opportunity wordt vooral gecreëerd door de techniek

Ambitie: kleinere kokers, meer horizontaal



Een van de ambities hierbij is zorgen dat er meer activiteiten 'horizontaal' plaatsvinden zodat er kleinere kokers ontstaan. Zie hiervoor het figuur hiernaast. Horizontaal is er één frontoffice die naar buiten toe treedt, richting klant (burger, bedrijf of instelling). De informatieschakelkast zorgt ervoor dat men met één gezicht naar buiten toe treedt, dat informatie (beter) wordt gedeeld en gegevens worden vergeleken. Informatie kan effectiever worden hergebruikt en dwarsverbanden worden duidelijker.

Het inrichten van een informatiemagazijn levert ook voordelen op zoals eenmalige opslag van gegevens, betere betrouwbaarheid van de opgeslagen informatie, verbeterde authenticiteit en verhoogde integriteit, continuïteit, veiligheid en reproduceerbaarheid van informatie.

Bij de front office kan men denken aan aspecten als DigID/BSN, aan de betaalmodule, intakemodules en aan relatiebeheer.

De informatieschakelkast doet onder meer dienst als procesbroker

De informatieschakelkast doet onder meer dienst als procesbroker. Hier vindt proces-, document- en workflow-management plaats. Tevens kan de informatieschakelkast optreden als kennisplatform. Het informatiemagazijn moet men vooral zien als een digitaal archief.

Voordelen SSC bij horizontalisering

Meer samenhang op concernniveau kan men beschouwen als één van de voordelen van een SSC. Zo vermijdt men suboptimale deeloplossingen. Andere voordelen zijn de schaalvoordelen en de professionalisering. Er worden meer en/of betere prestatieafspraken gemaakt. De integraal manager blijft verantwoordelijk voor de dienstverlening in plaats van dat er een zogenaamd facilitair dictaat wordt opgelegd.
De meest voorkomende SSC-vormen zijn een intern SSC (private utility) bij grote organisaties en een SSC als joint venture bij kleinere.

Implementatie

De implementatie van een volwassen SSC gaat niet van de ene op de andere dag. Daar is tijd voor nodig, gemiddeld zo'n vijf jaar. Het begint met het ontwerp, de besluitvorming en het kwartiermaken. Daarna vinden de pilots plaats evenals de pakketkeuze en de aanbesteding. In de volgende fase gaat het personeel over en gaat de 'schakelkast' aan. Indien alles naar behoren werkt kan men gaan beginnen met de uitrol van de shared services naar meer processen. Uiteindelijk ontstaat zo een concernbreed 'applicatiehuis'.

Business case: na vijf jaar kostenneutraal

Om dit te bereiken zal geïnvesteerd moeten worden in de voorbereiding en de pilots. Er zijn kosten op het gebied van hard- en software en ICT-diensten evenals op het gebied van personeel en human resources. Besparingen worden gemaakt op het gebied van personeel, huisvesting en ICT (vooral op het gebied van inkoop en beheer), Bovendien is er sprake van efficiencywinst doordat de primaire

In de eerste jaren zal de nadruk meer op kosten liggen.

processen slanker zijn ingericht. In de eerste jaren zal de nadruk meer op de kosten liggen, echter na vijf jaar is het mogelijk dat het SSC kostenneutraal is. Daarbij moet de kanttekening geplaatst worden dat inverdieneffecten (efficiencywinsten) gemakkelijk kunnen vervliegen en dus in het project moeten worden bewaakt en gesteund door de betrokken managers.

Hendrik van Moorsel: Risico's ten aanzien van bedrijfsprocessen bij Shared Service Centres

Hendrik van Moorsel behandelde tijdens de presentatie de risico's voor de bedrijfsprocessen bij de migratie naar een SSC. Hierbij is hij ingegaan op de weg naar een SSC, de risico's ten aanzien van de bedrijfsprocessen, valkuilen en risico's bij de migratie naar een SSC, sturing en beheersing van een strategisch verandertraject, leasons learned en program assurance.

De weg naar een SSC

De weg naar een SSC is min of meer dezelfde weg die ieder groot strategisch verandertraject moet doorlopen. Dit pad kent een aantal fasen waarbij eerst aandacht is voor de visie en de strategie, vervolgens voor de business- en ICT-architectuur, dan wordt de business case opgesteld waarna project realisatie begint. De laatste fase betreft de transitie.

De weg naar een SSC komt overeen met een groot, strategisch verandertraject

In de eerste fase 'visie en strategie' beantwoord men een aantal vragen zoals: waarom wil men een SSC, waar wil men met het SSC heen, hoe gaat het eruit zien, wat zijn de strategische kaders en de architectuurprincipes.
In de volgende fase besteedt men aandacht aan de besturingsfilosofie, welke services men gaat leveren, men stelt een blauwdruk en een bestemmingsplan op evenals een product-, proces- en systeemarchitectuur.
In de derde fase wordt in de business case de visie gedetailleerd, de beoogde opbrengsten in kaart gebracht, de relatie met de strategie wordt vastgesteld evenals de richtinggevende kaders en architectuur. Ook is er in de business case aandacht voor de Key Performance Indicatoren (KPI), diverse ('what-if")-scenario's worden geschetst en een gevoeligheidanalyse is opgenomen. Kortom alles wordt in deze fase bepaald. Na het richten en inrichten is er aandacht voor het verrichten (fase vier en vijf).
In de projectrealisatie-fase wordt een project ingericht: het plan van aanpak wordt opgesteld, er wordt een projectorganisatie ingericht, de fasering wordt bepaald, mijlpaalproducten worden vastgesteld en er wordt gekozen voor een projectmethodiek.
Nadat het project is gerealiseerd kan men starten met de volgende fase: de transitie waarin men zich onder andere bezig houdt met de overdracht van de staande organisatie, communicatie trainen en testen.
Het is belangrijk om te weten dat de kosten per fase exponentieel toenemen.

De risico's ten aanzien van de bedrijfsprocessen

Er zijn veel zaken die de invoering van een SSC kunnen bemoeilijken

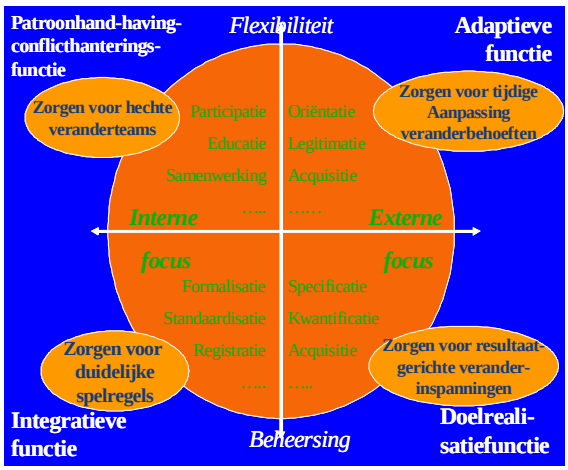
Het inrichten van een SSC is niet zonder risico's. Er zijn vele zaken die de invoering kunnen bemoeilijken en de kans op het manifesteren van risico's doen toenemen. Denk hierbij aan de omvang en complexiteit van het project, weerstand bij medewerkers en onvoldoende tijd en voorbereiding. Risico's ten aanzien van bedrijfsprocessen zijn onder andere: verminderde kwaliteit van dienstverlening, onvoldoende stroomlijning van bedrijfsprocessen (dit gaat ten koste van de efficiencywinst), onvoldoende ICT-ondersteuning, ineffectief Service Level Management en het uit handen geven van 'de macht'.

Valkuilen en risico's bij de migratie naar een SSC

Naast de genoemde risico's ten aanzien van de bedrijfsprocessen zijn er nog een aantal valkuilen te onderkennen bij de creatie van een SSC. Vooral worden genoemd: het opstellen van een slechte business case, de verplaatsing van medewerkers, een slechte projectorganisatie, geen goed projectmanagement en onvoldoende draagvlak. Één en ander is overigens uitgebreid beschreven in een artikel dat is terug te vinden in de reader die tijdens het seminar is uitgedeeld: 'Kansen en valkuilen bij de creatie van een SSC'

Sturing en beheersing van een strategisch verandertraject

Om sturing en beheersing van een strategisch verandertraject als het creëren van een SSC mogelijk te maken dient er aandacht besteedt te worden aan een aantal aspecten. Ten eerste moet er een sturingsfilosofie zijn, een gebalanceerde veranderorganisatie is nodig, er dient een goed programma- en projectmanagement (b.v. Prince2) te zijn, er moet aandacht worden geschonken aan de harde en de zachte controls en aandacht zijn voor de kritieke succesfactoren.



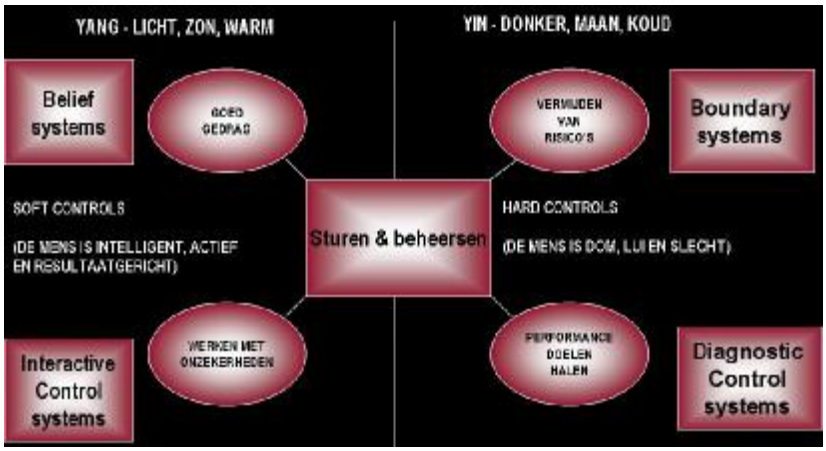
De sturingsfilosofie moet onder andere aandacht besteden aan het tijdpad en bestemming en de wijze van control plaatsvindt (hard/zacht, centraal/decentraal, tight/loose, etc). Daarnaast moeten maatregelen worden getroffen om een gebalanceerde veranderorganisatie in te richten. Er moet balans zijn tussen flexibiliteit en beheersing.

Hiernaast is een overzicht in beeld gebracht van de soorten maatregelen die nodig zijn voor een gebalanceerde veranderorganisatie. Door de AO voor de veranderorganisatie middels het figuur hiernaast in kaart te brengen kan men deze beoordelen op zogenaamde 'zwarte gaten' of witte vlekken – respectievelijk over- of underexposure.

Goed programmamanagement is van belang bij het sturen en beheersen van de invoering van een SSC

Goed programmamanagement is een belangrijk onderdeel van het sturen en beheersen van de invoering van een SSC. Een programma is een geheel van projecten en activiteiten binnen een tijdelijke organisatie om één of meer van tevoren gedefinieerde business doelstellingen te realiseren. Verantwoordelijk voor een programma is de programmamanager. Door het toepassen van programmamanagement is het mogelijk om projecten met een onderlinge samenhang en gedeelde doelstelling te kunnen managen zonder dat dit het top- (verander- of lijn) management te veel tijd kost.

Bij het sturen en beheersen worden verschillende methodieken gehanteerd. Hiernaast is een overzicht te zien. Hieruit blijkt dat deze methodieken kunnen worden ingedeeld naar Yin en Yang, hard en softcontrols, zekerheden en onzekerheden en risicomijdend gedrag of gedrag gericht op het halen van resultaat



Uit de literatuur (Boonstra) is een set van 17 kritieke succesfactoren (KSF) voor succesvolle verandertrajecten geformuleerd. Deze 'lessons learned' zijn afgeleid uit ervaringen opgedaan bij vele uiteenlopende programma's. Onze ervaring leert dat deze 'gouden regels' maar al te vaak van toepassing zijn. Achter iedere KSF zit uiteraard een uitgebreide casus. Het niet adresseren van een KSF kan een risico inhouden voor het veranderprogramma.

Onze ervaring leert dat deze 'gouden regels' vaak van toepassing zijn

Een andere methodiek om de sturing te realiseren en beheersing mogelijk te maken is het kleurdenken van de Caluwé. Hierbij worden oplossingen ingedeeld naar kleuren: geeldruk is de haalbare oplossing, groendruk de lerende oplossing, blauwdruk de beste oplossing, rooddruk betreft een aangename oplossing en witdruk een oplossing waarbij proces en resultaat samen vallen. Elk van deze oplossingsrichtingen heeft specifieke kenmerken, voor- en nadelen.

Ten aanzien van projectmanagement moet men in de gaten houden dat echt projectmanagement wordt gehanteerd en niet slechts de templates van formulieren en terminologie. Veel ziet men bij organisaties het PINO effect (Prince2 In Name Only) waarbij men zegt volgens de Prince2 methodiek te werken, maar dit in werkelijkheid niet zo is.

Lessons learned

Belangrijke lessons learned die in de praktijk van SSC implementaties naar voren zijn gekomen zijn onder andere: dat men goed verwachtingsmanagement moet uitvoeren, dat men programmamanagement moet gebruiken in plaats van multi-projectmanagement, dat een heldere strategische koers zeer belangrijk is, dat duidelijk en in twee richtingen gecommuniceerd moet worden, dat men realistische en haalbare doelstellingen moet definiëren en dat men risicomanagement uit moet voeren. Hierbij moet aandacht zijn voor de 'zachte' aspecten, moet de noodzaak voor 'reorganisatie' tussen de oren zitten en moet men realistisch zijn over de toegevoegde waarde van het SSC. Verder moet men niet van 'IST naar SOLL' willen gaan in 1001 projecten, dient een gebalanceerde veranderorganisatie en moet men de bestemmingsplan en architectuur goed vaststellen. Tenslotte moet de startpositie goed in kaart zijn gebracht en dient men de juiste externe veranderexpertise in huis te halen.

Programma assurance.

Om een goed overzicht te krijgen van de stand van zaken bij implementatie van een SSC moet men niet de fout maken om een projectaudit te laten uitvoeren. Bij de implementatie van een SSC is er als het goed is eerder sprake van een programma dan van een project. Programma assurance is hier daarom meer op zijn plaats. Kenmerkende verschillen zijn dat men geen 'foto' van de situatie maakt, maar een film. De auditor is gedurende het gehele project betrokken, met als gevolg dat er een constante bewaking is evenals een regelmatige rapportage van bevindingen. Er is aandacht voor meerdere projectdimensies en frequent contact met de stuurgroep en het projectmanagement. Er is een overall overzicht en men weet aan welke aspecten meer aandacht moet worden besteedt. (In de presentatie op de website[5] *van Ernst & Young is een raamwerk te vinden voor programma assurance).*

Men moet niet de fout maken om een projectaudit te laten uitvoeren

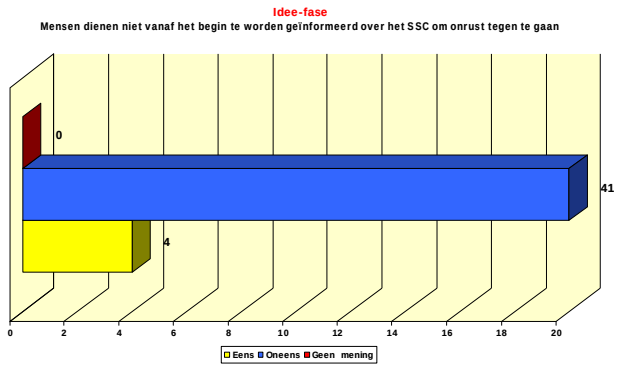
Voorbeelden van activiteiten bij programma assurance zijn: het uitvoeren van een nulmeting, de beoordeling van de business case, review van de financiële prognoses, project governance, risico analyse, beoordeling testplan, beoordeling procesontwerp, etc.

[5] Zie hiervoor www.ey.nl en gebruik als zoektem 'shared service centres'

Stellingen over Shared Service Centres

Na de presentaties is men tijdens het seminar in werkgroepen uiteen gegaan om vier stellingen, met betrekking tot het implementeren van een Shared Service Centre, te beantwoorden. Het implementatietraject was hiertoe onderverdeeld in vier fasen te weten: Idee, Ontwerp, Implementatie en Werkelijkheid (van Idee tot Werkelijkheid). Voor iedere fase was een stelling geformuleerd waarover men in de werkgroepen kon discussiëren. Iedere werkgroep legde de uitkomsten van de discussie het Internet vast in een surveytool. De cumulatieve uitkomsten werden vervolgens grafisch gepresenteerd. Hieronder vindt u de resultaten van de discussies in de werkgroepen grafisch weergegeven.

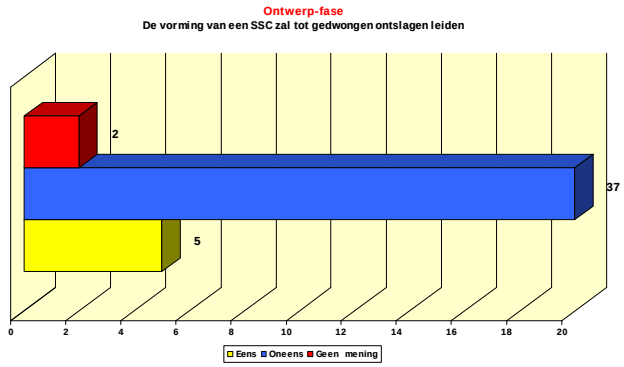
Uitkomsten stellingen op het seminar



Idee-fase

De stelling luidde:
"Mensen dienen niet vanaf het begin te worden geïnformeerd over het SSC om onrust tegen te gaan".

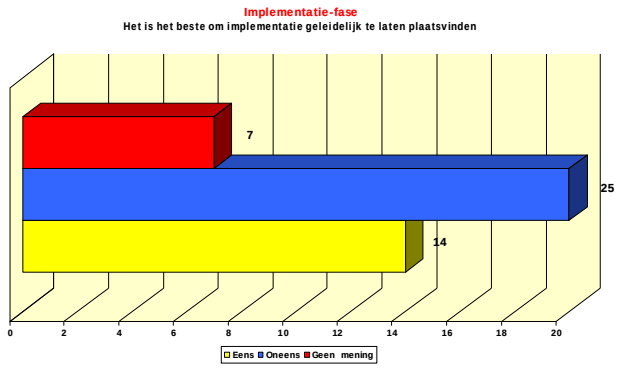
Hier was 9% het mee eens (geel) en 91 procent het mee oneens (blauw).



Ontwerp-fase

De stelling luidde:
"De vorming van een SSC zal tot gedwongen ontslagen leiden".

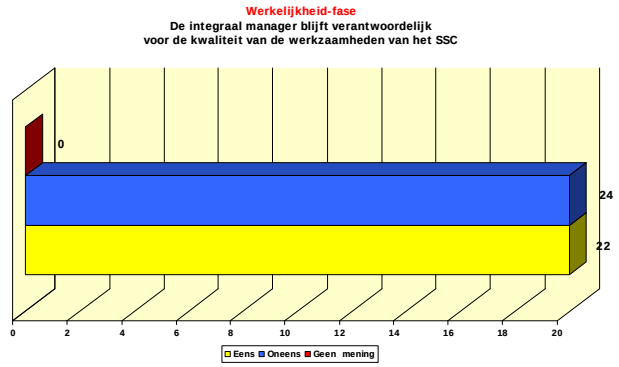
Hier was 11% het mee eens (geel) en 84% het mee oneens (blauw). 5% had geen mening (rood) over deze stelling



Implementatie-fase

De stelling luidde:
"Het is het beste om de implementatie geleidelijk te laten plaatsvinden".

Hier was 31% het mee eens (geel) en 54% het mee oneens (blauw). 15% had geen mening (rood) over deze stelling



Wekelijkheid-fase

De stelling luidde:
"De integraal manager blijft verantwoordelijk voor de kwaliteit van de werkzaamheden van het SSC".

Hier was 48% het mee eens (geel) en 52% het mee oneens (blauw).

Stellingensurvey

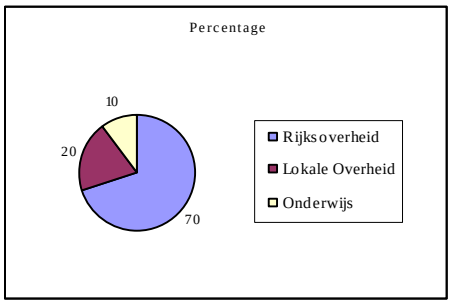
Ter voorbereiding van het seminar is een uitgebreide stellingensurvey opgesteld. Op de volgende pagina vindt u de, op de website van Ernst & Young geplaatste, stellingen en de uitkomsten van de reacties daarop.

Stelling	% Eens	% Oneens	% Geen Mening
1. Mensen dienen niet vanaf het begin (ideefase) te worden geïnformeerd over beslissingen over het SSC om onrust tegen te gaan.	40	60	0
2. Als interne dienstverlener dient door het SSC voor processen maatwerk te worden geleverd.	40	60	0
3. Een SSC is alleen realiseerbaar bij sterk geautomatiseerde processen.	40	55	5
4. Kostenbesparing is dé doelstelling voor een SSC.	35	65	0
5. Slechts ondersteunende (PIOFAH) processen zijn geschikt om in een SSC op te nemen.	50	45	5
6. Inrichten van een SSC zorgt voor slagvaardiger overheidsdiensten.	65	10	25
7. De vorming van een SSC zal tot gedwongen ontslagen leiden.	15	55	30
8. Alle ondersteunende processen dienen in het SSC te worden ondergebracht.	15	65	20
9. Keuze van een in gebruik zijnd ICT-systeem is de weg van de minste weerstand.	45	40	5
10. De leiding van het SSC bepaalt onafhankelijk wie wel of niet bij het SSC te werk wordt gesteld.	35	65	0
11. De vorming van een SSC bij de overheid is een politiek besluit.	45	50	5
12. Vorming van het SSC heeft niets met het governance model te maken.	35	40	25
13. De nieuwe klantfocus van het SSC vereist een ander soort medewerker.	90	10	0
14. Een SSC garandeert dat er geen functioneel oneigenlijke werkzaamheden meer worden uitgevoerd.	10	85	5
15. Het is het beste om de implementatie geleidelijk te laten plaatsvinden.	15	70	15
16. Indien in de businesscase een langere terugverdienperiode wordt vastgesteld dan drie jaar, dient invoering van het SSC heroverwogen te worden.	30	65	5
17. Door het SSC hebben mensen de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen/professionaliseren dan eerder het geval was.	55	30	15
18. De relatie SSC/afnemer moet zakelijk zijn.	90	10	0
19. Standaardisatie gaat ten koste van de klantvriendelijkheid.	40	60	0
20. Betrouwbaarheid van de ICT-systemen is na invoering van het SSC belangrijker dan voorheen.	60	40	0
21. Binnen een half jaar na de start dienen de voordelen van het SSC meetbaar te zijn.	60	35	5
22. Een SSC dient vanaf de aanvang kostendekkend te zijn.	15	85	0
23. De kwaliteit van de core-business/primaire processen wordt groter door de vorming van een SSC.	60	5	35
24. De integraal manager blijft verantwoordelijk voor de kwaliteit van de werkzaamheden van een SSC.	55	40	5
25. Een SSC mag niet beleidsmatig worden aangestuurd.	50	20	30
26. Invoering van een SSC verhoogt de administratieve lasten van de ambtenaar.	15	70	15
27. Oprichten van een SSC is de eerste stap naar outsourcing.	20	70	10

Respondenten

Van degenen die via de website van Ernst & Young hebben gereageerd op de 27 stellingen is het grootste deel van de Rijksoverheid (70%) geweest.

20% van de respondenten waren van de lokale overheid en 10 % van onderwijsinstellingen.



Uitkomsten

Een vergelijk van de reacties op de stellingen die in de werkgroepen zijn behandeld en dezelfde stellingen op het Internet geeft de volgende overeenkomsten of verschillen:

1 De bezoekers van het seminar vinden in het algemeen (91%) dat iedereen vanaf het begin (idee-fase) geïnformeerd dient te worden over de vorming van het seminar. Uit de reacties op het Internet blijkt dat er een minder grote groep bestaat, maar ook daar een meerderheid van (60%) die vindt dat mensen wel direct dienen te worden ingelicht.

2 De meeste bezoekers van het seminar (84%) denken dat de vorming van een SSC niet tot gedwongen ontslagen leidt. Uit de reacties op Internet blijkt dat de grootste groep (55%) ook deze mening is toegedaan. Het is echter wel opvallend dat een grote groep (30%) niet zeker wist of dit wel of niet het geval is.

3 Beide soorten respondenten vonden overwegend dat implementatie van een SSC het beste niet geleidelijk plaats moet vinden (54% werkgroepen en 70% Internet).

4 Beide groepen waren verdeeld over de stelling of de integraal manager verantwoordelijk blijft voor de kwaliteit van de werkzaamheden van het SSC. Bij de werkgroepen was 48% het eens met de stelling en 52% oneens. Bij de ‘Internet-groep’ was dit respectievelijk 55% en 40%.

Overigens bleek uit de grote stellingensurvey van 27 vragen dat men vaak verschillend denkt over de effecten van de implementatie van een SSC. De meningen zijn vaak verdeeld. Een paar uitzonderingen hierop zijn hieronder weergegeven. Men vindt over het algemeen dat:

- het inrichten van een SSC voor slagvaardiger overheidsdiensten zorgt;
- de klantfocus van een SSC een ander soort medewerker vereist;
- het niet het beste is om de implementatie geleidelijk te laten plaats vinden;
- de relatie tussen het SSC en de afnemer zakelijk moet zijn;
- een SSC niet vanaf aanvang kostendekkend hoeft te zijn;
- de invoering van een SSC de administratieve lasten van de ambtenaar niet verhoogd en
- dat het oprichten van een SSC niet de eerste stap is naar outsourcing

Sector Rijksoverheid en haar vakspecialisten

De maatschappij verlangt van publieke organisaties dat zij efficiënter gaan werken en tegelijkertijd de kwaliteit van de dienstverlening verhoogt. Met het programma 'Andere Overheid' wordt getracht hierop in te spelen.

Één van de ontwikkelingen die hieruit voortvloeit, is de inrichting van Shared Service Centres binnen de overheid, op departementaal en op lokaal niveau. Door de bundeling van diensten en producten wordt de regeldruk verminderd en de organisatie verbeterd, wat in de toekomst leidt tot kwaliteitsverbetering en kostenbesparing.

Onze sector Rijksoverheid beschikt over de kennis en ervaring om u te voorzien van de beste oplossingen voor vraagstukken rondom Shared Service Centres. Onze adviseurs denken mee, verdiepen zich in het traject waarin u zich bevindt en zoekt naar passende en praktische oplossingen.

Het seminar 'Shared Service Centres – van Idee tot Werkelijkheid' was een initiatief van de sector Rijksoverheid van Ernst & Young. De sector stelt zich ten doel een bijdrage te leveren aan het management binnen de overheid door middel van haar multidisciplinaire kennis en ervaring. Deze kennis en ervaring wil de sector graag met u blijven delen.

Contact
Voor meer informatie over de activiteiten van de sector Rijksoverheid kunt u contact opnemen met:

Ernst & Young
Postbus 90636
2509 LP Den Haag
Wassenaarseweg 80
2509 LP Den Haag

E-mail rijksoverheid@nl.ey.com
Website www.ey.nl (branche rijksoverheid)
Telefoon 070-328 68 51
Fax 070-324 46 48

ERNST & YOUNG

www.ey.nl

250366