



Plan van aanpak SSC Leidse regio

Opgesteld door: Theo Heijsteeg
Datum: 30 juni 2008
Versiestatus: 2.0 vastgesteld in Stuurgroep 30 juni 2008

Inhoudsopgave

Inleiding	3
A. Doelstelling en scope	4
A1. Doelstelling SSC (art. 2.1)	4
A2. Scope (art. 2.2)	5
A3. Positie gemeente Voorschoten	5
B. Juridisch kader	6
B1. Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) (art. 3.2 en 4.5)	6
C. Personeel en organisatie	7
C1. Organisatievorm SSC (art. 3.1)	7
C2. Medezeggenschap (art. 4.4 en 7.1)	7
D. Projectorganisatie	8
D1. Projectorganisatie (art. 3.3 t/m 3.3.5)	8
D1.1 Besluitvorming Stuurgroep	10
D1.2 Projectgroep	10
D1.3 Deelprojectgroepen	11
D2. Bezetting en financiering projectorganisatie (art. 6)	12
D3. Relatie interne organisatie Leiden (art. 3.4)	13
E. Resultaten	14
E1. Opdrachtformulering SSC (art. 4)	14
E1.1 Communicatie	15
E1.2 Huisvesting	15
E1.3 Dienstverleningsconcept	15
E2. Opdrachtformulering ICT (art 5)	16
E3. Financiering SSC (art. 3.5 en 3.5.1)	17
F. Planning	18
F1. Planning (art 4 en 5)	18
F2. Relatie met publieke organisaties buiten het SSC (art 4.6)	19
G. Bestuurlijke besluitvorming	20
H. Slot	21

Bijlagen:

- Convenant Shared Service Center Leidse regio d.d. 10 juni 2008
- Plan van Aanpak ICT-opdracht d.d. 18 juni 2008 (versie 2.0)

Inleiding

Op 10 juni 2008 hebben de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegtsgeest en Zoeterwoude het convenant Shared Service Center Leidse regio (hierna: Convenant) ondertekend. Voorliggend Plan van Aanpak is een nadere uitwerking van de afspraken die in het Convenant zijn vastgelegd.

In het Convenant zijn op tal van onderwerpen concrete afspraken gemaakt. Op andere thema's dienen de afspraken nader te worden uitgewerkt ten behoeve van de projectorganisatie. Daartoe dient dit Plan van Aanpak.

Het Plan van Aanpak geeft aldus de kaders aan waarbinnen de in het Convenant genoemde resultaten moeten worden gerealiseerd en biedt als referentiepunt houvast voor de spelers in het project.

In de kop van de paragrafen wordt verwezen naar de bijbehorende artikelen uit het Convenant. De betreffende passages zijn ingekaderd. Het Convenant is als bijlage toegevoegd en maakt derhalve deel uit van het Plan van Aanpak. Daar waar artikelen uit het Convenant niet worden genoemd behoeven deze geen nadere toelichting of uitwerking.

A. Doelstelling en scope

A1. Doelstelling SSC (art. 2.1)

2.1 De invoering van shared services dient de volgende doelstellingen te realiseren:

- Beperken van de huidige organisatorische kwetsbaarheid
- Kostenreductie door schaalvoordelen
- Verhogen van de kwaliteit van processen
- Verhogen van de professionaliteit en deskundigheid van medewerkers
- Verhogen van de arbeidsproductiviteit
- Een bijdrage leveren aan de verbetering van de dienstverlening aan de burgers, bedrijven, instellingen

Gemeenten vullen in toenemende mate de rol van de eerste overheid in. Deze ontwikkeling wordt in de komende jaren verder versterkt en vraagt veel van ons in kwantitatief en kwalitatief opzicht. De ontwikkeling van de eerste overheid vraagt, samen met het realiseren van de geformuleerde SSC-doelstellingen om een vernieuwende aanpak bij de opzet van het SSC. De aanpak van 'knippen' vanuit de bestaande organisatie en 'plakken' in het SSC voldoet niet, omdat hiermee de beoogde doelen niet worden bereikt.

Een nadrukkelijke randvoorwaarde voor een succesvolle realisatie van het SSC is dat de werkprocessen worden gesynchroniseerd en dat deze optimaal aansluiten op de dienstverlening in de frontoffice van de deelnemende gemeenten.

De dienstverlening van het SSC komt niet volledig autonoom tot stand, maar is een cruciale schakel in de complete dienstverleningsketen. Het SSC biedt derhalve een wezenlijke bijdrage aan de kwaliteit van de te leveren diensten in de frontoffice.

Vanuit dit vertrekpunt wordt in het SSC een dienstverleningsconcept ontwikkeld, waarmee onder andere een naadloze koppeling wordt gerealiseerd met de primair dienstverlening. Overbodige schakels verdwijnen (efficiency), en de focus ligt op het resultaat (output-sturing). Systemen en procesinrichting bieden een borging dat de producten binnen de (wettelijke) toetsingskaders tot stand komen.

Om dit te bereiken worden de werkprocessen gestroomlijnd en herontworpen, en worden randvoorwaarden gecreëerd waarmee de procesgang efficiënt en met hoge kwaliteit kan worden uitgevoerd. De ICT heeft bij de vormgeving en inrichting van de werkprocessen van het SSC een dominante rol door maximaal gebruik te maken van beschikbare technologie en toepassingen.

Bovengenoemde uitgangspunten en doelstellingen worden in alle deel- en voortgangsrapportages concreet beschouwd. Dat wil zeggen dat bij voorstellen in de argumentatie en uitwerking deze thema's expliciet aan de orde komen. De geformuleerde doelen vormen voor de Stuurgroep het toetsingskader om besluiten te nemen.

A2. Scope (art. 2.2)

2.2 De scope van het SSC betreft in eerste instantie de volgende bedrijfsvoeringstaken:

- Informatie- en communicatietechnologie (ICT)
- Financiële administratie
- Personeel en organisatie
- Salarisadministratie
- Juridische dienstverlening
- Inkoop
- Facilitaire diensten
- Communicatie voor zover het de uitvoerende werkzaamheden betreft, en niet de bestuurlijke advisering.

De opsomming is niet limitatief. Er kunnen op voorstel van de Stuurgroep onderwerpen worden toegevoegd die niet alleen de bedrijfsvoering betreffen, waarbij onder andere gedacht kan worden aan Belastingen, Bouwen en Wonen, en WMO.

De initiële scope is tot stand gekomen vanuit het besef dat een SSC het beste in eerste instantie kan worden gerealiseerd door daarin een aantal uitvoerende bedrijfsvoeringstaken onder te brengen. De genoemde taakvelden worden derhalve in de uitwerking ten behoeve van het bedrijfsplan betrokken en vormen met elkaar een afgebakend geheel.

De Stuurgroep kan aan de scope onderwerpen toevoegen of onderwerpen hieruit verwijderen. De Projectgroep werkt voorstellen uit inzake het toevoegen en verwijderen van onderwerpen.

In deze projectfase (zie hoofdstuk E en F) wordt onder andere nader uitgewerkt waar de knip ligt in werkzaamheden van de taakgebieden die in het SSC worden ondergebracht, en welke bij de deelnemende gemeenten blijven, en derhalve niet onder de verantwoordelijkheid van het SSC worden uitgevoerd.

A3. Positie gemeente Voorschoten

De gemeente Voorschoten is als enige gemeente binnen de Leidse regio geen participant in het Convenant. Mogelijk dat Voorschoten in een later stadium alsnog tot de SSC-ontwikkeling wil toetreden. Met Voorschoten is afgesproken dat dit mogelijk is indien zij hiertoe uiterlijk 1 oktober 2008 een besluit neemt. Voorwaarde voor toetreding is dat de resultaten van de uitwerking van de onderwerpen uit de scope worden geaccepteerd, en dat een naar rato gelijke bijdrage in de financiering van deze ontwikkelfase wordt geleverd. Bovendien dient Voorschoten in het project naar rato bij te dragen in de benodigde menskracht.

Indien Voorschoten niet uiterlijk 1 oktober 2008 een toetredingsbesluit neemt, dan is de eerstvolgende mogelijkheid de start van de implementatiefase op 1 januari 2010, op voorwaarde dat het bedrijfsplan en de gemeenschappelijke regeling onvoorwaardelijk worden goedgekeurd. Tevens dient naar rato een bijdrage in de ontwikkelingskosten van het SSC te worden voldaan.

Voorschoten is partij bij de vorming van een Bijzondere Ondernemingsraad en het Bijzonder Georganiseerd Overleg zoals in hoofdstuk C2 is beschreven.

B. Juridisch kader

B1. Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) (art. 3.2 en 4.5)

3.2 Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr)

Voor een samenwerking tussen gemeentelijke organisaties bestaat aparte wetgeving om dit te regelen namelijk de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Het uitgangspunt van een gemeenschappelijke regeling is dat bepaalde taken die de gemeenten zelfstandig uitvoeren, efficiënter door één organisatie uitgevoerd kunnen worden. Dit is de gewenste juridische vorm voor de samenwerking tussen de gemeenten die participeren in het SSC. Het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling bestaat uit de collegeleden van de deelnemende gemeenten.

4.5 Voor het SSC wordt een Gemeenschappelijke Regeling opgesteld op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Deze Gemeenschappelijke Regeling wordt uiterlijk 1 december 2008 vastgesteld door de Stuurgroep en ter besluitvorming aan de gemeenteraden voorgelegd. Besluitvorming door de gemeenteraden zal geschieden voor 31 januari 2009.

In het project wordt een voorstel voor een gemeenschappelijke regeling uitgewerkt. Het voorstel wordt via de Stuurgroep naar de colleges van Burgemeester en Wethouders gezonden, waarna de gemeenteraden een uitspraak doen over het aangaan van de GR door de colleges.

Aanvullend worden de volgende aandachtspunten aan de projectgroep meegegeven:

1. Bij de uitwerking van de GR worden de door de gemeenteraden van de deelnemende gemeenten gestelde en te stellen kaders betrokken.
2. De GR krijgt een bestuursstructuur, waarbij de portefeuillehouders het Algemeen bestuur vormen en uit hun midden een dagelijks bestuur kiezen.
3. De GR wordt door de colleges van burgemeester en wethouders aangegaan.
4. De GR krijgt een directeur die door het dagelijks bestuur wordt aangesteld. De directeur rapporteert aan het dagelijks bestuur.
5. Indien in de onderzoeksfase blijkt dat niet de GR maar een andere rechtsvorm een betere juridische basis vormt voor het SSC dan wordt dit in de voorstellen betrokken.
6. In het voorstel voor de juridische vorm van het samenwerkingsverband wordt de keuze voor de rechtsvorm onderbouwd met argumenten ten opzichte van andere juridische vormen van samenwerking.
7. Expliciete aandacht dient te worden geschonken aan de blijvende democratische legitimatie van de samenwerking.

C. Personeel en organisatie

C1. Organisatievorm SSC (art. 3.1)

3.1 Organisatievorm SSC

Bij het SSC worden de ambtenaren die werkzaam zijn in de betreffende uitvoeringsterreinen ondergebracht in één gemeenschappelijke organisatie. Hierbij komen de medewerkers rechtstreeks in dienst bij het SSC. De voordelen bevinden zich vooral in het behalen van schaalgrootte, efficiencyvoordelen, kwaliteitsverbetering, het scheiden van beleid en uitvoering evenals een eenduidige relatie tussen de participerende gemeenten. De medewerkers worden in het SSC geplaatst op basis van een nader te bepalen procedure, gebaseerd op de benodigde capaciteiten en competenties.

Op basis van dit uitgangspunt wordt een personeelsplan uitgewerkt.

Van belang is te onderkennen dat de ambtenarenstatus van de medewerkers die overgaan naar het SSC gehandhaafd blijft. Er wordt een nieuw geharmoniseerd beleid geformuleerd met waar nodig op- en afbouwscenario's bij verschil in inschaling tussen de huidige functie en de nieuwe functie in het SSC. In een gewenningsregeling wordt dit verder uitgewerkt.

Verder komen in het personeelsplan de volgende onderwerpen aan de orde:

- Kaders HRM-beleid
- Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden
- Algemeen competentieprofiel
- Voorstel overgangsscenario in relatie tot implementatieplanning
- Plaatsingsprocedure
- Sociaal statuut bij overgang

C2. Medezeggenschap (art. 4.4 en 7.1)

4.4 Uiterlijk 1 mei 2009 worden de plaatsingsprocedure en –criteria aan de Stuurgroep, gemeenteraden, GO's en de Ondernemingsraden van de deelnemende gemeenten voorgelegd, uitgaande van een gefaseerde opbouw in 2009 en 2010.

7.1 Alle in het SSC participerende gemeenten zijn er verantwoordelijk voor om hun ondernemingsraad tijdig te informeren over dit besluit en de consequenties ervan voor hun organisatie. Procedures zoals voorgeschreven door de Wet op de ondernemingsraden (WOR) worden hierbij gevolgd.

De rol en het belang van de medezeggenschap wordt nadrukkelijk onderkend. Om de medezeggenschap in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken bij de SSC-ontwikkeling wordt door de colleges van burgemeester en wethouders een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) en een Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO) ingesteld. Deze organen blijven bestaan gedurende de ontwerp- en bouwfase van het SSC tot het moment dat het SSC operationeel is en een eigen Ondernemingsraad is geïnstalleerd.

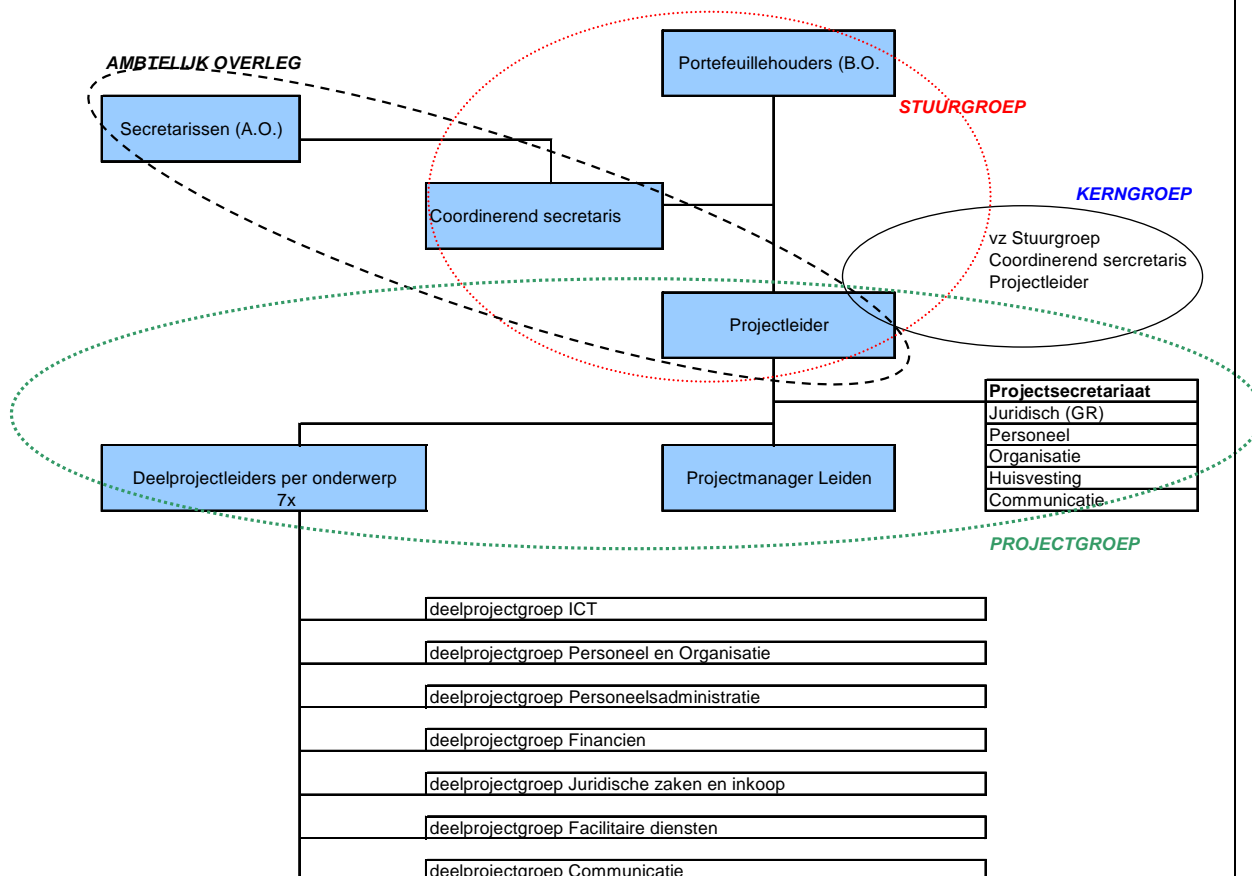
Gestreefd wordt om voor 1 oktober 2008 beide organen te hebben geïnstalleerd.

D. Projectorganisatie

D1. Projectorganisatie (art. 3.3 t/m 3.3.5)

3.3 Projectorganisatie

Projectstructuur SSC



3.3.1 Bestuurlijk opdrachtgever

De bestuurlijk opdrachtgever zijn de collegeleden van de deelnemende gemeente die belast is met het SSC.

3.3.2 Stuurgroep

De Stuurgroep bestaat uit de collegeleden van de deelnemende gemeenten die belast zijn met het SSC. De stuurgroepleden worden bijgestaan door de coördinerend secretaris en de projectleider.

De Stuurgroep is bevoegd alle besluiten te nemen die de realisatie van het SSC bevorderen, mits deze besluiten passen binnen de door de gemeenteraden en/of colleges van B&W vastgestelde kaders en deze taken niet zijn voorbehouden aan de raad dan wel het college van burgemeester en wethouders.

De gemeenteraden nemen een besluit over het aangaan van de gemeenschappelijke regeling door het college van B&W, en de financiële bijdrage aan het SSC, één en ander voor zover dit geen bevoegdheid is van het college van B&W.

Als voorzitter van de Stuurgroep wordt mevrouw E. Bloemen aangewezen.

3.3.2 Ambtelijk opdrachtgever

De ambtelijk opdrachtgever zijn de gemeentesecretarissen van de deelnemende gemeente, of de door hem/haar aangewezen ambtenaar. Ten behoeve van een eenduidige sturing in het project wordt door de gemeentesecretarissen een coördinerend secretaris aangewezen.

Als coördinerend secretaris wordt de heer R. Mauer aangewezen.

3.3.4 Projectleider en projectgroep

De projectleider voert de besluiten van de Stuurgroep uit binnen de door de Stuurgroep gestelde kaders. De projectleider krijgt een door de Stuurgroep vast te stellen ~~onder~~mandaat om al hetgeen te doen dat de uitvoering van de opdrachten van de Stuurgroep ten goede komt. De projectleider rapporteert aan de ambtelijk opdrachtgevers en aan de Stuurgroep.

De projectgroep bestaat uit de projectleider met de deelprojectleiders uit deelnemende gemeenten. De heer Th. Heijsteeg wordt aangewezen als projectleider.

3.3.5 Deelprojectleider en deelprojectgroep

De deelprojectleider wordt voor een specifiek onderwerp, met een concreet geformuleerde opdracht, aangewezen door de projectleider. De deelprojectleider rapporteert aan de projectleider. De deelprojectleider kan een externe zijn.

De deelprojectgroep bestaat uit de deelprojectleider met projectmedewerkers uit de deelnemende gemeente. De deelprojectgroep werkt met projectmedewerkers uit de deelnemende gemeenten in opdracht van de projectgroep een specifiek onderwerp uit.

De projectorganisatie dient een efficiënte uitvoering van de doelen zoals in het Convenant omschreven. Hierbij is van belang dat de rollen van de betrokken organen en spelers duidelijk zijn. In onderstaand overzicht zijn op hoofdlijnen de rollen aangegeven. Op basis van deze structuur worden de communicatielijnen uitgewerkt en wordt de besluitvorming gemanaged.

Aan de hand van dit rollenoverzicht wordt de overlegstructuur uitgewerkt.

Onderwerp	Projectgroep	Ambtelijk overleg	Stuurgroep	Colleges	Raden
Kaderstelling SSC, juridisch, financieel, smartdoelen	-	-	-	-	benoemen en vaststellen
Scope en uitwerking kaders SSC	voorbereiden	afstemmen	vaststellen	-	-
Voortgangsrapportages	voorbereiden	afstemmen	vaststellen	ter info	ter info
Besluiten tbv B&W en Gemeenteraad	voorbereiden	accorderen concept	vaststellen concept	vaststellen	ter info, of ter besluitvorming
Blauwdruk bedrijfsplan	voorbereiden	accorderen concept	vaststellen concept	vaststellen	ter kennisneming
Gemeenschappelijke regeling	voorbereiden	accorderen concept	vaststellen concept	vaststellen en aangaan	instemmen
Medezeggenschap BOR/GO/Sociaal Statuut	voorbereiden	accorderen concept	vaststellen concept	vaststellen	-

Op basis van voorstaand overzicht kan voor een aantal betrokkenen de afgeleide rol worden gedefinieerd. Ter bevordering van de efficiency in de besluitvorming wordt een Kerngroep geformeerd, bestaande uit de voorzitter van de Stuurgroep, de coördinerend secretaris en de projectleider. De onderlinge rolverdeling is als volgt:

Kerngroep	Projectleider	Coördinerend secretaris	Voorzitter stuurgroep
Aanwending projectbudget	Mandaat < € 50.000	Goedkeuren > € 50.000 t.b.v. projectleider	-
Rapportage besteding projectbudget *)	voorbereiden	goedkeuren	ter info
Rapportage interne projectorganisatie	voorbereiden	goedkeuren	ter info
Stukken tbv stuurgroep	voorbereiden	goedkeuren	goedkeuren
Medezeggenschap	voorbereiden	goedkeuren	goedkeuren

*) Over de besteding van het projectbudget wordt aan de Stuurgroep gerapporteerd.

D1.1 Besluitvorming Stuurgroep

De projectgroep bereidt besluiten van de Stuurgroep voor. Hiertoe vindt vooraf overleg plaats met de ambtelijk opdrachtgever (coördinerend gemeentesecretaris namens de gemeentesecretarissen). Het bestuurlijk opdrachtgeverschap berust bij de voorzitter van de Stuurgroep (namens de Stuurgroep).

Over de agendering in de Stuurgroep vindt tussen de voorzitter van de stuurgroep, de coördinerend secretaris en de projectleider (Kerngroep) vooroverleg plaats. De agenda en onderliggende stukken worden uiterlijk een week voor de Stuurgroepvergadering per e-mail verzonden. Van de vergadering van de Stuurgroep wordt een verslag gemaakt en daags na de vergadering verspreid. Besluiten van de Stuurgroep worden via de website van het SSC en het intranet van de deelnemende gemeenten bekend gemaakt.

D1.2 Projectgroep

In de projectgroep wordt de overall voortgang en samenhang van het project bewaakt. De projectgroep komt regelmatig bijeen en bestaat naast de projectleider uit de deelprojectleiders van de in de scope genoemde onderwerpen en de deelprojectleiders van de thematische onderwerpen als personen, organisatie en huisvesting. De projectgroep bereidt de stukken voor de Stuurgroep voor en formuleert de beslispunten.

D1.3 Deelprojectgroepen

Op basis van de vastgestelde scope en ter bevordering van een effectieve organisatie binnen het project worden de volgende deelprojectgroepen ingesteld.

Voor de inhoudelijke onderwerpen van het SSC:

- ICT
- Personeel en Organisatie, waaronder de personeels- en salarisadministratie
- Financiën, waaronder de financiële administratie
- Communicatie
- Juridische dienstverlening
- Inkoop
- Facilitaire diensten

Ten behoeve van de ontwikkeling van de SSC-organisatie worden op de volgende thema's werkgroepen ingesteld:

- Communicatie (t.b.v. het communicatieplan)
- Juridische vorm samenwerking
- Huisvesting SSC-organisatie
- Personeel en organisatie, waaronder medezeggenschap

De deelprojectgroepen werken op basis van een door de stuurgroep vastgestelde opdrachtformulering.

D2. Bezetting en financiering projectorganisatie (art. 6)

6.1 Kosten voor realisatie van de opdrachtformulering

Om het proces van de realisatie van de bestuursafspraken niet onnodig te belasten met allerlei bureaucratische verrekeringen wordt het volgende uitgangspunt gehanteerd:

Kosten voor inzet van eigen personeel, het gebruik van gemeentelijke vergaderlocaties en drukwerk door de eigen organisatie worden over en weer niet in rekening gebracht.

Voor:

- het opstellen van het projectplan SSC,
 - de inhuur van externe expertise voor de ICT,
 - de externe advisering ten behoeve van de realisatie van het SSC als geheel
- wordt door de deelnemende gemeenten gezamenlijk € 400.000 beschikbaar gesteld, te verdelen op basis van het inwoneraantal per 1 januari 2007.

De bijdrage per gemeente bedraagt aldus:

	inwoners	percentage	aandeel
Leiden	117.480	67,5%	€ 270.100
Leiderdorp	26.080	15,0%	€ 59.961
Oegstgeest	22.020	12,7%	€ 50.627
Zoeterwoude	8.400	4,8%	€ 19.313
	173.980	100,0%	€ 400.000

- De gemeente Leiderdorp zal tot de formele oprichting van de gemeenschappelijke regeling de (project)administratie van het SSC voeren.

De projectorganisatie bestaat uit de projectleider, een projectsecretaris en een secretaresse. Het projectbureau wordt gehuisvest in het kantoorgebouw Statenhof, Reaal 2E, 2353 TL Leiderdorp (tegenover het gemeentehuis). Projectgroepen kunnen hier eveneens gebruik maken van de beschikbare projectruimte.

De kosten van de genoemde functionarissen en de huisvestingskosten komen ten laste van het projectbudget. De projectorganisatie kan zo nodig tijdelijk met externe adviseurs worden uitgebreid, mits de kosten binnen het beschikbare budget blijven.

Aan de projectleider en de coördinerend secretaris wordt een mandaat toegekend ten behoeve van de aanwending van het beschikbare budget voor het SSC. Hierbij geldt voor de projectleider een bovengrens van € 50.000. De coördinerend secretaris krijgt een mandaat voor verplichtingen boven € 50.000. De mandaten worden in een apart besluit uitgewerkt. De projectleider stelt een gedetailleerd budget op en rapporteert maandelijks over de besteding van hiervan aan de voorzitter van de Stuurgroep.

Uit praktisch oogpunt wordt de administratie van het project door de gemeente Leiderdorp gevoerd, en wordt eveneens het aanbestedingsbeleid van Leiderdorp toegepast.

Bij toetreding van Voorschoten en/of Alkemade/Jacobswoude wordt opnieuw bezien wat het benodigde budget is, en wordt de verdeelsleutel opnieuw vastgesteld. Aanpassing van het budget en de verdeelsleutel wordt door de Stuurgroep vastgesteld.

D3. Relatie interne organisatie Leiden (art. 3.4)

3.4 Relatie met interne verzelfstandiging SSC Leiden

In de gemeente Leiden wordt gewerkt aan de verbetering van de interne dienstverlening. De oorspronkelijke route om via een intern verzelfstandigd SSC de overstap te maken naar het regionale SSC is verlaten. De beschikbare capaciteit in mensen en middel wordt ingezet ten behoeve van de ontwikkeling van het regionale SSC.

In overleg met de projectleider wordt de beschikbare capaciteit vanuit Leiden ingezet. Gezien de complexiteit wordt in de Leidse organisatie de rol van projectmanager ingevuld. Deze functionaris draagt zorg voor het beschikbaar krijgen van de benodigde capaciteit, de communicatie hierover, en de relatie tussen het interne verbeteringstraject en het regionale SSC. De projectmanager maakt deel uit van de projectgroep.

E. Resultaten

E1. Opdrachtformulering SSC (art. 4)

4.2 Uiterlijk 1 december 2008 wordt het projectplan ter realisatie van het SSC aan de Stuurgroep voorgelegd, waarin in ieder geval is opgenomen:

- *Uitwerking per onderdeel van de scope waarin onder andere expliciet wordt aangegeven welke activiteiten binnen de onderwerpen kunnen worden ingebracht in het SSC, en welke zich daar (vooralsnog) niet voor lenen.*
- *Uitwerking van het dienstverleningsconcept*
- *Uitwerking organisatie-model en personeelsformatie*
- *Uitwerking van de benodigde investeringen per onderdeel*
- *Uitwerking van de implementatiekosten per onderdeel*
- *Kostenallocatie naar de deelnemende gemeenten*
- *Inschatting van de efficiencyvoordelen, waarbij de deelnemende gemeenten zoveel mogelijk proportioneel van de behaalde efficiencyvoordelen zullen profiteren.*
- *Realisatie, planning en implementatie van het SSC; hierbij wordt per onderwerp van de scope rekening gehouden met de specifieke lokale omstandigheden.*

Per onderwerp van de scope wordt in een deelproject de opdrachtformulering uitgewerkt in een gestandaardiseerde format. Om tot het resultaat te komen worden de volgende onderwerpen per onderdeel van de scope uitgewerkt:

- Inventarisatie huidige situatie
 - Welke diensten worden geleverd
 - Aan wie worden die geleverd
 - Knelpunten in de dienstverlening
 - Positie in de organisatie
 - Vigerende beleidskaders
 - Opbouw formatie: kwantitatief, kwalitatief en financieel
 - Competentieprofielen
 - Gespecificeerd budget
 - Inventarisatie lopende contracten met vervaldata
 - Lopende en geplande investeringen 2008 - 2012
- Uitwerking raakvlakken en verschillen in dienstverlening
- Vaststellen in te brengen taken en definiëren knip SSC – staande organisatie
- Uitwerken taken in SSC analoog aan de inventarisatievragen
- Benodigde randvoorwaarden
- Financiële vertaling (zoals bij 3.5 opgenomen)
- Voorstel implementatie

Per onderdeel van de scope wordt de vraagstelling expliciet gemaakt ten behoeve van specifieke vakgebied gerelateerde zaken. De resultaten van de deelprojectgroepen worden via de deelprojectleider aan de projectleider gerapporteerd.

Naast de onderwerpen uit de scope worden thema's als huisvesting, juridische vorm (GR), personele zaken en medezeggenschap, en communicatie in aparte werkgroepen aangepakt. Ten behoeve van deze thema's worden de volgende kaders vastgesteld.

In 3.1 en 3.2 is al aandacht besteed aan de juridische vorm (4.5) en de personele zaken en medezeggenschap (4.4).

E1.1 Communicatie

Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van het SSC is de communicatie hierover. Hiertoe wordt een communicatieplan opgesteld waarin de thema's, de wijze waarop, met wie en hoe gecommuniceerd wordt.

In ieder geval wordt een eigen website van het SSC gelanceerd met een openbaar en een afgeschermd deel (intranet). De geregistreerde domeinnaam is www.sscleidseregio.nl. De website biedt informatie over alle aspecten van de SSC-ontwikkeling. Ten behoeve van de onderlinge samenwerking worden discussiefora opgezet en faciliteiten gecreëerd om eenvoudig gezamenlijk aan documenten te werken. Zodoende ontstaat een virtueel platform waarop medewerkers in de projectorganisatie snel en dus zeer effectief kunnen samenwerken aan de te behalen resultaten.

Om een zo groot mogelijk bereik te realiseren worden de websites en intranetten van de deelnemende gemeenten over en weer gekoppeld aan de website van het SSC.

E1.2 Huisvesting

Uitgangspunt is dat het SSC zoveel mogelijk in één gebouw wordt gehuisvest. Dat is de plaats waar medewerkers hun primaire werkplek hebben. In de uitvoering van de dienstverlening kan zo nodig partieel lokaal gewerkt worden met flexplekken.

In het volume moet vooralsnog rekening worden gehouden met een omvang van 300-500 werkplekken. Het gebouw komt qua indeling tegemoet aan de wijze waarop de dienstverlening wordt georganiseerd, en zal derhalve een mix betekenen in open en gesloten structuur.

De locatie dient voor de medewerkers onder andere met openbaar vervoer goed bereikbaar te zijn. Het ligt voor de hand dat het SSC in Leiden wordt gehuisvest.

Waar blijkt dat de uitvoering van werkzaamheden niet centraal of vanuit het SSC-gebouw kan plaatsvinden worden op basis van nader te stellen criteria werkplekken op andere (dis)locaties gerealiseerd, zonder dat dit de aansturing in het SSC verzwakt.

E1.3 Dienstverleningsconcept

Met het dienstverleningsconcept worden de geformuleerde doelstellingen gerealiseerd. Dat betekent dat de processen in het SSC opnieuw worden ontworpen, waarbij de verworvenheden van de deelnemende gemeenten worden gebruikt, maar niet per definitie worden gekopieerd naar het SSC. Deze aanpak leidt tot een vernieuwende blik op de interne gemeentelijke dienstverlening, waarbij efficiency en kwaliteit hand in hand gaan. Er wordt hierbij optimaal van de beschikbare ICT-oplossingen gebruik gemaakt.

ICT zonder aandacht voor het organisatieaspect en de mens leidt tot een fiasco. Aan dit uitgangspunt wordt in de communicatie derhalve veel aandacht besteed, om zodoende het vereiste draagvlak bij de betrokken medewerkers te creëren. Met het draagvlak wordt de visie op dienstverlening geadopteerd, geaccepteerd en uitgedragen. In het verlengde daarvan kunnen de gewenste competenties worden toegepast of ontwikkeld. Dat is van het grootste belang voor een succesvolle samenwerking en professionalisering van de dienstverlening in het SSC.

Meten is weten. De dienstverlening vanuit het wordt aan de hand van een aantal nader te definiëren criteria (semi)permanent gemeten. Dit instrumentarium geeft inzicht in de kwaliteit, maar ook de kwantitatieve aspecten van de dienstverlening.

Het dienstverleningsconcept garandeert de afnemers tenslotte een hoge kwaliteit van de geleverde diensten die zowel in snelheid als in kwaliteit tot uiting komt.

E2. Opdrachtformulering ICT (art 5)

5.2 Er wordt uiterlijk 1 oktober 2008 een specifiek projectplan ICT opgesteld. In dit projectplan worden de afspraken vastgelegd over de uitvoering van het samenwerkingsproject en worden ook de benodigde middelen becijferd. Het deelprojectplan ICT wordt vastgesteld door de Stuurgroep en geeft inzicht in de volgende onderwerpen, gebaseerd op de algemene uitgangspunten van het SSC:

- Gedetailleerde uitwerking van het inhoudelijke bereik met betrekking tot ICT, inclusief de koppeling van de back-offices van de partijen zoals genoemd in artikel 4.6.*
- Personeelsformatie voor ICT*
- Gekwantificeerde financiële resultaten*
- Implementatiekosten*
- Frictiekosten*
- Gedetailleerde planning*
- Één informatiebeleid*
- Één infrastructuurbeleid*
- Standaard dienstverleningsovereenkomsten (SLA's) voor ICT*
- Voorstel voor architectuur van de informatievoorziening en kaders ten behoeve van de pakketselectie*

De opdrachtformulering voor de ICT komt overeen met de opdracht voor het SSC als geheel, maar loopt in de planning voor op de andere onderwerpen, en kent vanzelfsprekend een specifieke ICT-vraagstelling.

Ten behoeven van het deelproject ICT is een startnotie geproduceerd "ICT-diensten in het Shared Service Center" d.d. 18 juni 2008 (versie 2.0). De deelprojectgroep ICT is op 27 mei 2008 van start is gegaan. De notitie is als bijlage bij dit Plan van Aanpak gevoegd.

E3. Financiering SSC (art. 3.5 en 3.5.1)

3.5 Financiering van het SSC

De kosten voor de oprichting van het SSC zijn onder andere afhankelijk van de gekozen centrale locatie en kunnen derhalve pas goed worden geraamd als hierover meer duidelijkheid is.

De financiering van het SSC maakt deel uit van de voor het SSC op te stellen gemeenschappelijke regeling. De bijdrage van de deelnemende gemeenten voor de benodigde kosten en investeringen wordt vastgesteld op basis van een nader overeen te komen verdeelsleutel; bij ontstentenis van overeenstemming hieromtrent naar rato van het inwoneraantal per 1 januari 2008.

Gemeenten die in een later stadium tot het samenwerkingsverband toetreden dragen in nader overeen te komen mate bij aan de gemaakte en te maken kosten en investeringen.

3.5.1 Financiering deelproject ICT

In het deelprojectplan ICT wordt een gedetailleerde specificatie van de investeringen en kosten geleverd. Vooral nog zal iedere gemeente in lijn met de praktijk tot op heden voor de noodzakelijke (ICT-)investeringen zelf de nodige budgetten reserveren. In het op te stellen deelprojectplan worden voorstellen voor de wijze van kostenallocatie c.q. verdeling van de investeringslast opgenomen.

In het bedrijfsplan wordt uitvoerig ingegaan op de financiële structuur van het SSC. Hierbij worden de volgende aspecten op SSC-niveau en gespecificeerd per deelnemende gemeente uitgewerkt:

- Initiële kosten en investeringen realisatie SSC
- Eenvoudige en transparante afrekeningsystematiek van de geleverde diensten
- Gekwantificeerde efficiencyresultaten
- Transitiekosten:
 - Afboeking resterende boekwaarde
 - Personele frictiekosten
 - Consequenties voor achterblijvende organisatie na start SSC
- Berekening van de terugverdienperiode van de initiële kosten en transitiekosten

Specifiek wordt in het financiële model uitgewerkt hoe de deelnemende gemeenten zoveel mogelijk naar rato van de efficiency voordelen kunnen profiteren. Daarbij wordt een eenduidige en doorzichtige verdeelsleutel ontworpen.

F. Planning

F1. Planning (art 4 en 5)

- | | |
|-----|--|
| 4.1 | <i>Uiterlijk 1 juli 2008 wordt de initiële scope van het SSC door de Stuurgroep vastgesteld. De in de scope opgenomen aandachtsgebieden worden in de eerste fase van realisering van het SSC betrokken.</i> |
| 4.3 | <i>Voor de interne organisatie van het SSC wordt uiterlijk 1 april 2009 een gedetailleerd implementatieplan opgesteld.</i> |
| 5.1 | <i>Om een fundament voor de invoering van het SSC te leggen, heeft uiterlijk 1 augustus 2008 afstemming plaatsgevonden van de informatiebeleidsplannen van de deelnemende gemeenten. Hieruit komt een gezamenlijke visie naar voren met betrekking tot het toepassen van bepaalde technologieën en uiteindelijk één informatiebeleidsplan.</i> |
| 5.3 | <i>Voor de uitvoering van het deelprojectplan ICT wordt conform de in hoofdstuk 3 beschreven projectstructuur gewerkt. In de deelprojectgroep wordt zonedig gebruik gemaakt externe expertise.</i> |

Samengevat ziet de planning er als volgt uit:

onderwerp	planning
1. Vaststellen scope	1 juli 2008
2. Visie ICT	1 augustus 2008
3. Projectplan ICT	1 oktober 2008
4. Bedrijfsplan SSC en concept-GR	1 december 2008
5. Besluitvorming B&W's	1 januari 2009
6. Besluit raden (go/nogo)	1 maart 2009
7. Implementatieplan	1 april 2009
8. Plaatsingsprocedure	1 mei 2009
9. Huisvesting en ICT gereed	1 januari 2010
10. Start operationaliseren	1 januari 2010
11. Volledig operationeel	1 januari 2011
12. Dienstverlening aan derden (MDWH etc)	Vanaf 1 juli 2011

Planningsrisico's

De planning is met de volgende kanttekeningen ambitieus maar haalbaar.

Een belangrijke randvoorwaarde is dat vanuit de deelnemende gemeenten voldoende capaciteit, zowel kwalitatief als kwantitatief, wordt geleverd. Verder is de doorlooptijd in de besluitvormingsfase bij de colleges van B&W en gemeenteraden van doorslaggevende betekenis voor het kunnen realiseren van de planning.

F2. Relatie met publieke organisaties buiten het SSC (art 4.6)

<p>4.6 <i>Ondersteunende diensten op gebied van bedrijfsvoering kunnen door het SSC tevens aan externe publieke organisaties worden aangeboden. Besluitvorming hierover vindt plaats binnen de Stuurgroep. Participanten zien onder andere samenwerkingsverband GEVULEI, Holland Rijnland, Milieudienst West Holland en de Regionale Brandweer als potentiële klant van het SSC.</i></p>
--

In nauw overleg met de projectgroep Regionaal Werkbedrijf, waarvan de intentieverklaring eveneens op 10 juni 2008 is ondertekend, wordt de dienstverlening door het SSC aan het Regionaal werkbedrijf uitgewerkt. De dienstverlening is overeenkomstig de in de scope bepaalde onderwerpen. De projectaanpak met betrekking tot het Regionaal werkbedrijf is conform de in het SSC deelnemende gemeenten.

Specifiek aandachtspunt is de synchronisatie van de plannings van SSC en het Regionaal Werkbedrijf. De projectleiders van het SSC en het regionaal werkbedrijf stemmen de plannings af en zoeken naar oplossingen waar grote afwijkingen ontstaan. Indien de implementatie van het regionaal werkbedrijf eerder wordt gerealiseerd dan het SSC wordt zo nodig een overgangsregime uitgewerkt.

Met de andere partijen zoals in 4.6 genoemd wordt overleg gevoerd over de mogelijkheden om de dienstverlening door het SSC te laten plaatsvinden. Het ligt voor de hand dat dit feitelijk aan de orde komt nadat het SSC daadwerkelijk operationeel is geworden, derhalve niet eerder dan medio 2011.

G. Bestuurlijke besluitvorming

De samenwerking tussen 4 gemeenten leidt op een aantal momenten tot besluitvorming door de colleges van Burgemeester en Wethouders en de gemeenteraden. Vanuit de projectorganisatie zullen de college- en raadadviezen met de daarbij behorende beslispunten uniform worden aangedragen. Tevens wordt voor de coördinatie van de agendering zorg gedragen, zodat besluitvorming zoveel mogelijk op hetzelfde moment kan plaatsvinden.

Om het gemeenschappelijke karakter van de samenwerking te onderstrepen wordt in het najaar van 2008 en in het voorjaar van 2009 een bestuurlijke conferentie georganiseerd. In het najaar van 2008 een conferentie voor de collegeleden van de deelnemende gemeenten, en in januari/februari van 2009 een raadsconferentie. Doel is om in de fase die aan de besluitvorming voorafgaat de gezamenlijke visie op samenwerking met elkaar te delen. Deze visie is vervolgens het kader waaraan de gemeenschappelijke regeling en het bedrijfsplan kan worden getoetst. Zodoende wordt het afbreukrisico in de besluitvormingsfase zo veel mogelijk beperkt.

De organisatie van de conferenties is in handen van de projectleider.

H. Slot

Dit Plan van Aanpak is vastgesteld in de Stuurgroep van 30 juni 2008, en is tot nader bericht van toepassing op de ontwikkelingsfase van het SSC.

Het Plan van Aanpak wordt ter informatie naar de colleges van Burgemeester en Wethouders van de deelnemende gemeenten en Voorschoten gezonden en gepubliceerd op de website van het SSC.