

Waarom alleen doen als het samen kan?

Onderzoek naar meest geschikte samenwerkingsvorm op het gebied van ondersteunende en facilitaire diensten voor de Drechtsteden en hoe deze kan worden geïmplementeerd

Sonja Peltenburg

Facility Management

Mei 2005

Waarom alleen doen als het samen kan?

Onderzoek naar meest geschikte samenwerkingsvorm op het gebied van ondersteunende en facilitaire diensten voor de Drechtsteden en hoe deze kan worden geïmplementeerd

**Sonja Peltenburg
Mei 2005**

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Mw. S.H. van Doorne

Medebeoordelaar: Mw. Dr. E.A. van den Berg

Opdrachtgever: Gemeente Dordrecht
Spuiboulevard 300
3311 GR Dordrecht

Mentor: Mw. A.E. Meijers

Periode onderzoek: februari 2005 – mei 2005

Auteursreferaat

Onderzoek naar samenwerkingsvormen op het gebied van ondersteunende diensten tussen organisaties. De probleemstelling is “Wat is het advies aan gemeenten naar aanleiding van evaluatie van samenwerkingsvormen van organisaties uit verschillende branches op het gebied van facility Nederland?”

Het doel van het onderzoek is beschrijven wat gemeenten en de Drechtsteden kunnen **leren van andere organisaties die een Shared Service Center hebben ingevoerd.**

De belangrijkste aanbeveling is dat de meest geschikte vorm van samenwerking voor de Drechtsteden het **Shared Service Centrum Concept** is. Het invoeren van een Shared Service Center kan tot veel **voordelen** leiden indien het goed wordt geïmplementeerd. Voordelen die men kan behalen zijn onder andere kwaliteitsverbetering, efficiëntie en doelmatigheid in het werk van de deelnemende organisaties. Belangrijkste punten bij het invoeren van een Shared Service Center zijn **draagvlak bij de top en medewerkers, communicatie, het personeel, cultuur** en de **daadwerkelijke inrichting** van het Shared Service Center.

In de bijlagen: bestuursopdracht, vragenlijst, organogrammen, interviews en situatieanalyses.

Indexreferaat

FM, scriptie, overheid, gemeente, Shared Service Center (SSC), organisatiestructuur, voordelen behalen.

Managementsamenvatting

Steeds meer organisaties gaan samenwerkingsverbanden aan op het gebied van ondersteunende en facilitaire diensten (ook wel aangeduid met Shared Service Center). Deze ontwikkeling heeft meerdere oorzaken. Onder andere dat de klant hogere eisen en wensen heeft. Hierop kunnen organisaties inspelen door met minder middelen hogere kwaliteit te leveren, men moet dus een professionaliseringsslag genereren.

De Gemeente Dordrecht maakt deel uit van de Drechtsteden (7 gemeenten regio Dordrecht). Ook de Drechtsteden zijn zich bewust van deze ontwikkeling en de voordelen die hiermee behaald kunnen worden. Daarnaast stelt de overheid gemeenten verplicht meer te gaan samenwerken.

De Drechtsteden willen daarom meer gaan samenwerken op het gebied van ondersteunende en facilitaire activiteiten. Door middel van een onderzoek bij verschillende organisaties uit verschillende branches die samenwerken op gebied van ondersteunende en facilitaire activiteiten kan een aantal leermomenten worden getrokken.

De **probleemstelling** bij dit onderzoek luidt als volgt:

“Wat is het advies aan gemeenten naar aanleiding van evaluatie van samenwerkingsvormen van organisaties uit verschillende branches gericht op facility Nederland?”

Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van theoretisch en empirisch onderzoek. Het theoretisch onderzoek wordt vormgegeven door literatuuronderzoek, het empirisch onderzoek wordt vormgegeven door diepte-interviews en situatieanalyses.

De aanbevelingen zijn onder andere gedaan aan de hand van tips uit het theoretisch en empirisch onderzoek.

De belangrijkste **aanbevelingen** aan de Drechtsteden zijn als volgt.

De meest geschikte vorm van Shared Service Center is het Shared Service Centrum Concept. Deze houdt in dat samenwerkende organisaties bepaalde afdelingen samenvoegen tot één nieuwe afzonderlijke organisatie-eenheid, die op contractbasis diensten verleent aan de moederorganisaties.

Door te kiezen voor een combinatie van drie strategieën (Customer Intimacy, Product Leadership en Operational Excellence), kunnen de Drechtsteden efficiencyvoordelen, kwaliteitsverhoging en innovatiekracht door schaalvoordelen bereiken.

De cultuur van het Shared Service Center moet klantgericht zijn in plaats van alleen maar productgericht. Dit om zo de klant optimaal te kunnen bedienen.

Aan de diensten en producten van het SSC worden Service Level Agreements gekoppeld. Op deze manier weet de klant wat ze kan verwachten. Tevens kan men de diensten en producten bewaken en evalueren door middel van de SLA's.

Indien de organisatiestructuur duidelijk is kan men hier een IT-systeem aan koppelen. Er wordt gekozen voor geen gedwongen winkelnering. Dit omdat men zo de interne leveranciers scherp kan houden. Daarnaast wordt ervoor gekozen om de diensten die in het Shared Service Center komen niet eerst te standaardiseren. Dit vanwege het feit dat indien eerst wordt gestandaardiseerd, men lang onderweg is.

Voorwoord

Met dit rapport wordt de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool afgerond. De afstudeeropdracht is uitgevoerd bij de Gemeente Dordrecht. Naast dit publiek is dit rapport geschikt voor andere doelgroepen: organisaties die een Shared Service Center willen invoeren, studenten aan de opleiding FM, FM'ers in het werkveld en niet FM'ers.

Bij deze wil ik mijn begeleidster vanuit de Gemeente Dordrecht mevrouw Annelies Meijers bedanken voor de goede begeleiding tijdens de afstudeerperiode.

Daarnaast wil ik mijn docentbegeleidster, mevrouw Phine van Doorne, en medebeoordelaar bedanken voor het ondersteunen bij het schrijven van mijn scriptie. Ik had mijn onderzoek niet kunnen verrichten zonder de positieve medewerking van diverse organisaties waarmee ik mijn interviews heb gehouden. Ook daar gaat mijn dank naar uit.

Sonja Peltenburg
Dordrecht, mei 2005

Inhoudsopgave

CASE “INNOVATIEF SAMENWERKEN IN DE DRECHTSTEDEN.....	8
INLEIDING	10
1 ONDERZOEKSOPZET	12
1.1 DE OPDRACHT.....	12
1.2 PROBLEEMSTELLING	12
1.3 SUBPROBLEEMSTELLINGEN	13
1.4 METHODEN VAN ONDERZOEK	13
1.4.1 <i>Theoretisch onderzoek.....</i>	<i>13</i>
1.4.2 <i>Empirisch onderzoek</i>	<i>14</i>
2 DE DRECHTSTEDEN	16
2.1 HET GEBIED	16
2.2 STRUCTUUR VAN DE DRECHTSTEDEN.....	16
2.3 VISIE EN MISSIE.....	17
2.4 CULTUUR	17
BELANGRIJKE PUNTEN	18
3 THEORETISCH ONDERZOEK	19
3.1 SHARED SERVICE CENTER.....	19
3.1.1 <i>Geschiedenis van het SSC.....</i>	<i>19</i>
3.1.2 <i>Definitie en kenmerken SSC.....</i>	<i>19</i>
3.1.3 <i>SSC oplossing voor diverse problemen</i>	<i>20</i>
3.1.4 <i>Aspecten SSC.....</i>	<i>21</i>
3.1.5 <i>Tips en adviezen vanuit de theorie</i>	<i>25</i>
3.1.6 <i>Argumenten vóór en tegen een SSC.....</i>	<i>26</i>
3.1.7 <i>Vormen van SSC's</i>	<i>27</i>
3.1.8 <i>“Willingness” en “readiness”</i>	<i>28</i>
3.2 SAMENWERKINGSVORMEN GEHANTEERD DOOR DE DRECHTSTEDEN.....	28
3.2.1 <i>Definitie SSC gehanteerd door de Drechtsteden.....</i>	<i>29</i>
3.2.2 <i>Samenwerkingsvormen SSC gehanteerd door de Drechtsteden</i>	<i>29</i>
3.3 LINK THEORIE EN VISIE DRECHTSTEDEN.....	30
3.4 BESTAANDE SAMENWERKINGSVORMEN TUSSEN GEMEENTEN.....	32
BELANGRIJKE PUNTEN	32
4 EMPIRISCH ONDERZOEK	34
5 CONCLUSIES ONDERZOEK.....	36
5.1 BELANGRIJKE PUNTEN DRECHTSTEDEN	36
5.2 BELANGRIJKE PUNTEN THEORETISCH ONDERZOEK	36

5.3	BELANGRIJKE PUNTEN EMPIRISCH ONDERZOEK	37
6	AANBEVELINGEN DRECHTSTEDEN.....	38
6.1	MEEST GESCHIKTE SAMENWERKINGSVORM DRECHTSTEDEN	38
6.2	ESH-MODEL.	39
	BELANGRIJKE PUNTEN	40
7	IMPLEMENTATIEPLAN DRECHTSTEDEN.....	41
7.1	STAPPENPLAN	41
7.2	TIJDPAD EN BETROKKENEN.....	42
7.3	DRAAGVLAK	43
7.4	PERSONELE CONSEQUENTIES	44
7.5	ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES.....	44
7.6	FINANCIËLE CONSEQUENTIES	44
7.6.1	<i>Kosten</i>	45
7.6.2	<i>Baten</i>	46
7.6.3	<i>Overzicht kosten en baten</i>	46
	BELANGRIJKE PUNTEN	47
8	AANBEVELINGEN GEMEENTEN LANDELIJK GEZIEN	48
8.1	STAPPENPLAN MET TIPS EN AANBEVELINGEN	48
8.2	STROOMSCHEMA STAPPEN	49
	CONCLUSIE	50
	LITERATUURLIJST.....	51

De afstudeeropdracht heeft als achtergrond de case “Innovatief samenwerken in de Drechtsteden”. Deze wordt hier nader toegelicht.

Case “Innovatief samenwerken in de Drechtsteden”

De Drechtsteden liggen in het zuidelijke deel van de provincie Zuid-Holland. Binnen de Drechtsteden (bestaande uit de gemeenten Alblasterdam, Dordrecht, 's-Gravendeel, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht, Zwijndrecht) wonen 266.000 mensen.

In 1995 is discussie ontstaan over de nota 'Vernieuwing bestuurlijke organisatie' van het ministerie van Binnenlandse Zaken. Door de landelijke nota werd de discussie over gemeentelijke taken en manieren van samenwerking nieuw leven ingeblazen. Ook in het Drechtstedengebied bleef dit niet zonder gevolgen. De gemeenten startten een proces om te komen tot intensievere samenwerking. Naar aanleiding hiervan is in 2001 het Drechtstedenbestuur opgericht.

De Drechtsteden vormen samen één stedelijke regio met aantrekkelijke eigenschappen. De gemeenten zien kansen om gezamenlijk te komen tot een samenleving die meer kansen biedt voor bedrijven en bewoners. De Drechtsteden zijn op dit moment nog geen eenheid. De eenheid kan onder meer gerealiseerd worden door meer samenwerking. De vraag die de Drechtsteden zich stellen is hoe de samenwerking in praktische zin kan worden verbreed en verdiept.

De achterliggende gedachten van de verdieping van samenwerking zijn diverse ontwikkelingen in Nederland. Eén daarvan is dat schaalvergroting opgelegd wordt door de overheid. Daarnaast werken veel gemeenten steeds meer samen met andere gemeenten. Een andere ontwikkeling is professionalisering. Dit omdat hogere eisen worden gesteld door klanten aan de dienstverlening. Dit moet gerealiseerd worden met minder middelen.

Tijdens een bijeenkomst van het Drechtstedenbestuur zijn de Adviesgroep Gemeentesecretarissen (AGS) en portefeuillehouders P&O van de Drechtstedengemeenten gevraagd om Innovatief Samenwerken uit te diepen in een bestuursopdracht.

De bestuursopdracht “Innovatief Samenwerken” heeft als doel schaalvoordelen te behalen. De samenwerking moet leiden tot meer doelmatigheid en/of kwaliteit in het werk van de deelnemende gemeenten. De gemeenten zijn niet verplicht deel te nemen in de samenwerking. De gemeenten bepalen zelf of ze de samenwerking voldoende rendabel achten.

De bestuursopdracht bestaat uit drie aspecten op het gebied van samenwerking: ICT, regionale beleidsontwikkeling en Shared Services. *Shared Services houdt in het kort in: samenwerking tussen organisaties op gebied van ondersteunende dan wel facilitaire activiteiten.* De afstudeeropdracht richt zich op Shared Services. Ten aanzien van de afstudeeropdracht worden de onderdelen ICT en beleidsontwikkeling dan ook buiten beschouwing gelaten.

De bestuursopdracht “Shared Services” houdt in dat verkennend onderzoek wordt uitgevoerd naar de wenselijkheid en mogelijkheden van organisatorische opties voor samenwerking op ondersteunend/faciliteir gebied. Tevens wordt gekeken naar de kenmerken en voor- en nadelen van diverse samenwerkingsvormen.

De Drechtsteden hebben besloten de facilitaire samenwerking te beperken tot de volgende ondersteunende onderdelen:

- Personeel;
- Organisatie;
- Financiën;
- Aanschaffingen/administratie;
- Huisvesting/facilitaire zaken.

Doelstelling van de Drechtsteden met Shared Services is tweeledig:

1. Stimuleren en faciliteren van de regionale samenwerking tussen lokale overheden en publieke organisaties in de regio;
2. Bereiken van efficiencyvoordelen, kwaliteitsverhoging en innovatiekracht door schaalvoordelen.

De volledige bestuursopdracht zoals de Drechtsteden deze hebben opgesteld is te vinden in bijlage 1.

Inleiding

In het vierde en tevens laatste jaar van de HBO opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool voert de student zelfstandig een afstudeeropdracht uit. Tijdens de afstudeeropdracht staat het oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal. De opdracht wordt uitgevoerd in opdracht van een organisatie.¹

De **opdrachtgever** van de afstudeeropdracht is de Gemeente Dordrecht. De afstudeeropdracht wordt uitgevoerd binnen de stafdienst Interne Dienstverlening van de Gemeente Dordrecht ten behoeve van de Drechtsteden.

De **doelstelling** van dit onderzoek is een advies geven aan de Drechtsteden. Het advies heeft betrekking op de meest geschikte samenwerkingsvorm op het gebied van ondersteunende en facilitaire activiteiten (Shared Services). Daarnaast heeft het advies betrekking op belangrijke aspecten die moeten worden meegenomen indien men overgaat tot het invoeren van Shared Services.

De bestuursopdracht zoals beschreven in de case is de **aanleiding** voor de afstudeeropdracht.

Steeds meer organisaties gaan samenwerkingsverbanden aan op het gebied van ondersteunende en facilitaire activiteiten. Door middel van de samenwerkingsverbanden proberen organisaties voordelen te behalen. Te denken valt aan schaalvoordelen, betere doelmatigheid en kwaliteit in het werk en/of verhoging van de productiviteit.

Zoals in de case beschreven, willen de Drechtsteden de mogelijkheden van Shared Services onderzoeken. De opdrachtgever wil dat onderzoek wordt verricht naar bestaande samenwerkingsvormen op het gebied van ondersteunende/facilitaire diensten tussen organisaties. Door te kijken naar andere organisaties, kan men hiervan leren hoe men zelf Shared Services succesvol kan invoeren.

Het eindproduct van de opdracht is een verslag van een onderzoek naar samenwerkingsvormen, op het gebied van ondersteunende en facilitaire diensten, met conclusies en adviezen. Aan de hand van evaluaties van diverse samenwerkingsvormen tussen organisaties (uit diverse branches) zal een aantal adviezen worden gegeven aan de Drechtsteden met betrekking tot de meest geschikte samenwerkingsvorm en de implementatie hiervan. Daarnaast wordt het onderzoek in een breder kader geplaatst door een aantal adviezen te geven ten aanzien van gemeenten landelijk gezien.

De doelgroep van dit rapport bestaat uit de Gemeente Dordrecht, de Drechtsteden, gemeenten landelijk en belangstellenden.

De **probleemstelling** bij het onderzoek luidt als volgt:

“Wat is het advies aan gemeenten naar aanleiding van evaluatie van samenwerkingsvormen van organisaties uit verschillende branches gericht op facility Nederland?”

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden wordt een aantal subprobleemstellingen opgesteld. Aan de subprobleemstellingen worden methoden van onderzoek gekoppeld, zoals deskresearch en diepte-interviews. De subprobleemstellingen worden in de diverse hoofdstukken beantwoord. Elk hoofdstuk

¹ Handleiding voor de afstudeeropdracht, 2004-2005, R.F. Bouter, blz. 8

zal bestaan uit een korte introductie, een kern en een korte conclusie van het hoofdstuk. Deze korte conclusie zal bestaan uit de belangrijkste punten uit het hoofdstuk.

De **opbouw van het rapport** is als volgt.

Als eerste wordt in hoofdstuk 1 de onderzoeksopzet besproken. Hierin komen de opdracht, de probleemstelling, subprobleemstellingen en methoden van onderzoek aan bod. Daarna worden in hoofdstuk 2 de Drechtsteden besproken. Hierin wordt onder andere de strategie en structuur van de Drechtsteden besproken. Vervolgens wordt het theoretisch onderzoek op het gebied van samenwerkingsvormen verricht, deze is in hoofdstuk 3 te vinden. Naast een theoretisch onderzoek, wordt ook een empirisch onderzoek verricht. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van diepte-interviews en situatieanalyses om zo te leren van andere organisaties. Het empirisch onderzoek wordt in hoofdstuk 4 besproken.

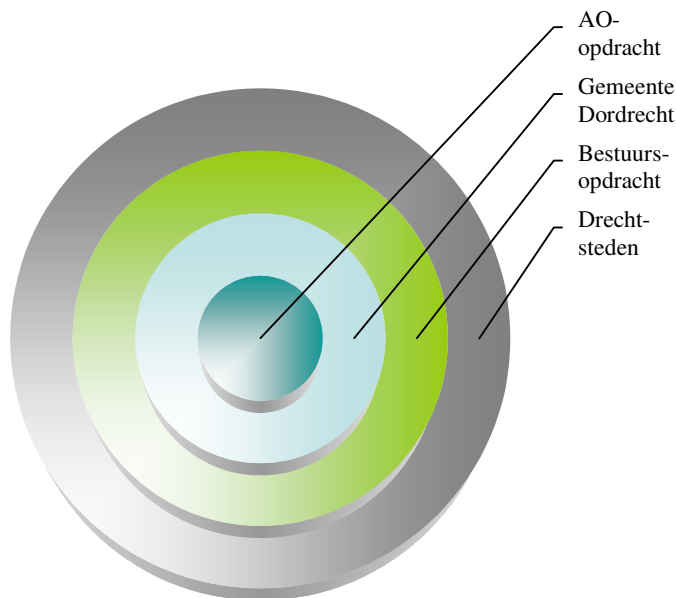
Aan de hand van het theoretisch en empirisch onderzoek kunnen conclusies worden gevormd, deze worden beschreven in hoofdstuk 5. Aan de hand van de conclusies wordt in hoofdstuk 6 een aantal aanbevelingen gedaan ten aanzien van wat de Drechtsteden kunnen leren van de evaluatie van de organisaties. In hoofdstuk 7 wordt de implementatie beschreven van de meest geschikte samenwerkingsvorm voor de Drechtsteden en de consequenties die hieraan verbonden zijn. De consequenties zijn te verdelen in personeel, organisatie en financieel. Vervolgens wordt het onderzoek in een breder kader geplaatst door aanbevelingen te doen ten aanzien van gemeenten landelijk. Deze zijn te vinden in hoofdstuk 8. Als laatst zal een eindconclusie worden gevormd waarin antwoord wordt gegeven op de probleemstelling.

1 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet onderbouwd. Als eerste wordt de opdracht beschreven. Daarna de probleemstelling. Vervolgens worden aan de hand van de probleemstelling subprobleemstellingen opgesteld. Hieraan worden methoden van onderzoek gekoppeld, deze worden aan het eind van dit hoofdstuk behandeld.

1.1 De opdracht

De opdrachtgever van de afstudeeropdracht is de Gemeente Dordrecht. De afstudeeropdracht luidt als volgt: Onderzoek diverse organisaties die een vorm van Shared Services hebben ingevoerd. Wat kunnen de Drechtsteden van deze organisaties leren? Wat is de meest geschikte samenwerkingsvorm voor de Drechtsteden? De plaats van de opdracht binnen de organisatie is te zien in figuur 1.



Figuur 1 Plaats van de opdracht binnen de organisatie

1.2 Probleemstelling

De Drechtsteden werken op dit moment op diverse deelterreinen samen (bijvoorbeeld natuur- en milieueducatie en Brandweer). Ze willen de samenwerking gaan uitbreiden om zo meer een eenheid te vormen. Aan de hand van dit initiatief is de bestuursopdracht “Innovatief samenwerken” opgesteld. De bestuursopdracht, zoals deze is opgesteld door de Drechtsteden, is te vinden in bijlage 1.

Het *doel* van de opdracht is om advies te geven aan de Drechtsteden.

Het *eindproduct* van de opdracht zal een evaluatieverslag zijn met conclusies en adviezen. Er wordt beschreven wat gemeenten en de Drechtsteden kunnen leren van

samenwerkingsvormen op het gebied van ondersteunende diensten van organisaties uit verschillende branches. Ook wordt advies gegeven aan de Drechtsteden wat de meest geschikte samenwerkingsvorm op het gebied van ondersteunende diensten is.

Kijkend naar de bestuursopdracht, het doel van de opdracht en het beoogde eindproduct kan de volgende probleemstelling worden opgesteld:

“Wat is het advies aan gemeenten naar aanleiding van evaluatie van samenwerkingsvormen van organisaties uit verschillende branches op het gebied van facility Nederland?”

De probleemstelling wordt aan de hand van subprobleemstellingen in de eindconclusie beantwoord. De subprobleemstellingen worden in de diverse hoofdstukken behandeld.

1.3 Subprobleemstellingen

De subprobleemstellingen kunnen worden afgeleid van de probleemstelling.

Hieronder weergegeven:

1. Wat is de huidige situatie (bestuursopdracht Drechtsteden)?
2. Welke samenwerkingsvormen zijn er op het gebied van ondersteunende en facilitaire diensten, vanuit theoretisch perspectief?
3. Welke samenwerkingsvormen hanteren de Drechtsteden?
4. Welke organisaties zijn relevant voor het onderzoek?
5. Welke vorm van samenwerking hebben de organisaties ingevoerd?
6. Wat zijn de personele, organisatorische en financiële consequenties van de meest geschikte samenwerkingsvorm?
7. Welke voor- en nadelen ondervinden de organisaties van de gekozen samenwerkingsvorm?
8. Welke andere aspecten worden in de evaluatie meegenomen?
9. Wat kunnen gemeenten (landelijk gezien) van evaluatie van organisaties leren?
10. Wat kunnen de Drechtsteden hiervan leren?
11. Hoe kan de samenwerkingsvorm worden geïmplementeerd?

1.4 Methoden van Onderzoek

In dit onderdeel worden methoden van onderzoek uitgewerkt en onderbouwd. Het onderzoek is te verdelen in theoretisch en empirisch onderzoek.

1.4.1 Theoretisch onderzoek

In het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatief beschrijvend onderzoek. Als dataverzamelingmethoden wordt gebruik gemaakt van bestaande gegevens. Als concrete onderzoeksvorm wordt deskresearch genoemd. Het literatuuronderzoek (deskresearch)² wordt uitgevoerd aan de hand van bronnen als boeken, artikelen en Internet.

² Methoden van Onderzoek, drs. C.M. Genet, 2001-2002

Binnen het literatuuronderzoek wordt gekeken naar Shared Services als samenwerkingsvorm op het gebied van ondersteunende en facilitaire activiteiten.

Hier is een aantal redenen voor:

- De afstudeeropdracht is afgebakend tot het onderzoeken van samenwerkingsvormen op ondersteunend/facilitair gebied;
- Een Shared Service Center is gericht op het gezamenlijk aanbieden van diensten en producten, ondersteunend dan wel facilitair van aard;
- Tevens wordt Shared Service Center uitgewerkt omdat de Drechtsteden de samenwerking willen vormgeven door middel van een Shared Service Center.

Door verschillende punten te beschrijven van het Shared Service Center (bijvoorbeeld definitie, geschiedenis, kenmerken, verschillende vormen enz.) ontstaat een beeld wat Shared Service Center inhoudt en wat erbij komt kijken.

De ideeën over Shared Services zijn relatief jong en zijn steeds meer in opkomst.

Hierdoor is relatief weinig bestaande literatuur over Shared Services en de aanwezige literatuur blijft veelal aan de oppervlakte.

Het doel van het theoretisch onderzoek is het helder te krijgen van wat SSC inhoudt.

Het theoretisch onderzoek is te vinden in hoofdstuk 3. Het Shared Service Center wordt in het vervolg aangeduid met SSC.

1.4.2 Empirisch onderzoek

Bij empirisch onderzoek worden gegevens verworven door middel van onderzoek, dat wordt verricht aan de hand van vragen en/of observaties. Bij dit onderzoek gaat het om kwalitatief toetsend onderzoek, het toetsen van theorie.

Onderzoeksinstrumenten die bij dit onderzoek worden gebruikt zijn diepte-interviews en situatieanalyses bij verschillende organisaties. Door middel van het afnemen van diepte-interviews en het maken van situatieanalyses kan worden achterhaald hoe een SSC in de praktijk loopt. Het **doel** van het empirisch onderzoek is om informatie te verkrijgen hoe een SSC in de praktijk uitpakt en wat leermomenten kunnen zijn voor organisaties die een SSC willen invoeren.

Er is een standaardvragenlijst opgesteld voor de diepte-interviews (te vinden in bijlage 2). Deze lijst is per organisatie aangepast aan de hand van vooraf verkregen informatie. De vragenlijst is tot stand gekomen aan de hand van de subprobleemstellingen en het doel van de opdracht (voornamelijk leren van andere organisaties).

De bestaande theorie kent een aantal vormen van SSC. Daarnaast hanteren de Drechtsteden zelf ook een aantal vormen van SSC. De organisaties die relevant zijn voor het empirisch onderzoek zijn gekozen op basis van de ingevoerde samenwerkingsvorm. Hierbij is uitgegaan vanuit de samenwerkingsvormen die de Drechtsteden hanteren. Dit omdat op deze manier gekeken kan worden vanuit het oogpunt van de Drechtsteden welke vorm van samenwerking het meest geschikt zal zijn. Daarnaast is gekozen om organisaties te kiezen uit diverse branches, dit om een brede spreiding te bewerkstelligen. De organisaties zijn telefonisch benaderd. De interviews zijn mondeling bij de organisaties afgenomen.

De volgende organisaties zijn geïnterviewd:

- Hogeschool van Utrecht (Matrixconcept);
- Albeda College (Shared Service Centrum Concept);
- DataLand (Shared Service Centrum Concept);
- Parnassia (Shared Service Centrum Concept).

Naast het afnemen van interviews zijn er situatieanalyses gemaakt. Dit omdat van verschillende bestaande SSC's zeer veel informatie te verkrijgen is (via boeken dan wel via Internet) zodat het niet noodzakelijk is om hier interviews mee af te nemen. Van de volgende organisaties is een situatieanalyse gemaakt:

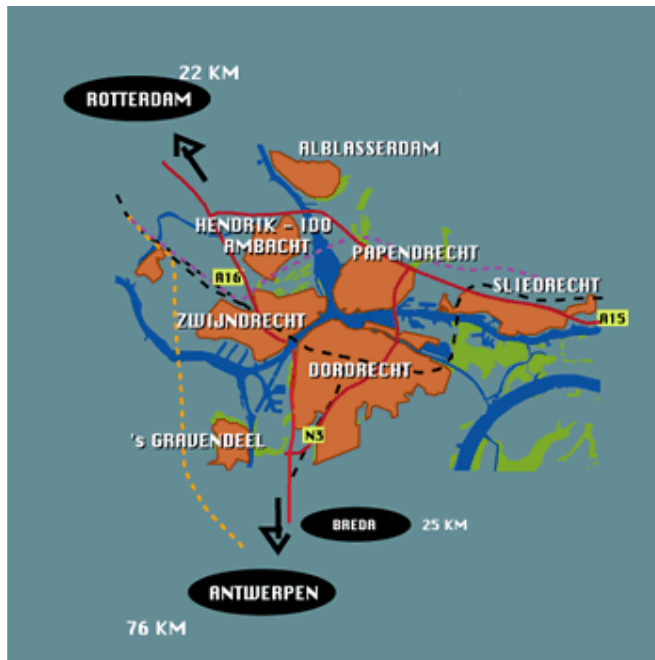
- ING (Matrixconcept);
- Netwerkstad Twente (Netwerkconcept);
- Kempengemeenten (Mengvormen);
- Stichting Inkoop Bureau West-Brabant (Centrumconcept).

2 De Drechtsteden

In dit hoofdstuk wordt een korte beschrijving gegeven van de Drechtsteden³. Dit is dus de huidige situatie. Onderdelen die worden besproken zijn het gebied, de structuur, de visie en missie van de Drechtsteden en als laatste de cultuur.

2.1 Het gebied

Hieronder zijn in een tekening de zeven gemeenten te zien (Alblasserdam, Dordrecht, 's-Gravendeel, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht, Zwijndrecht)



Figuur 2 Gebied Drechtsteden

2.2 Structuur van de Drechtsteden

Het Drechtstedenbestuur is opgericht in het jaar 2001⁴. De Drechtsteden worden gevormd door zeven gemeenten waarvan de ambtenaren en bestuurders met elkaar de Drechtstedenorganisatie vormen. In de Drechtsteden zitten per gemeente drie vertegenwoordigers. Ook zitten in het Drechtstedenbestuur, naast de vaste bestuursleden, een aantal waarnemers. De waarnemers komen uit de gemeenten Graafstroom, Binnenmaas en Nieuw-Lekkerland en de provincie Zuid-Holland. Zij hebben geen stemrecht bij het nemen van besluiten, zij mogen alleen meediscussiëren tijdens vergaderingen.

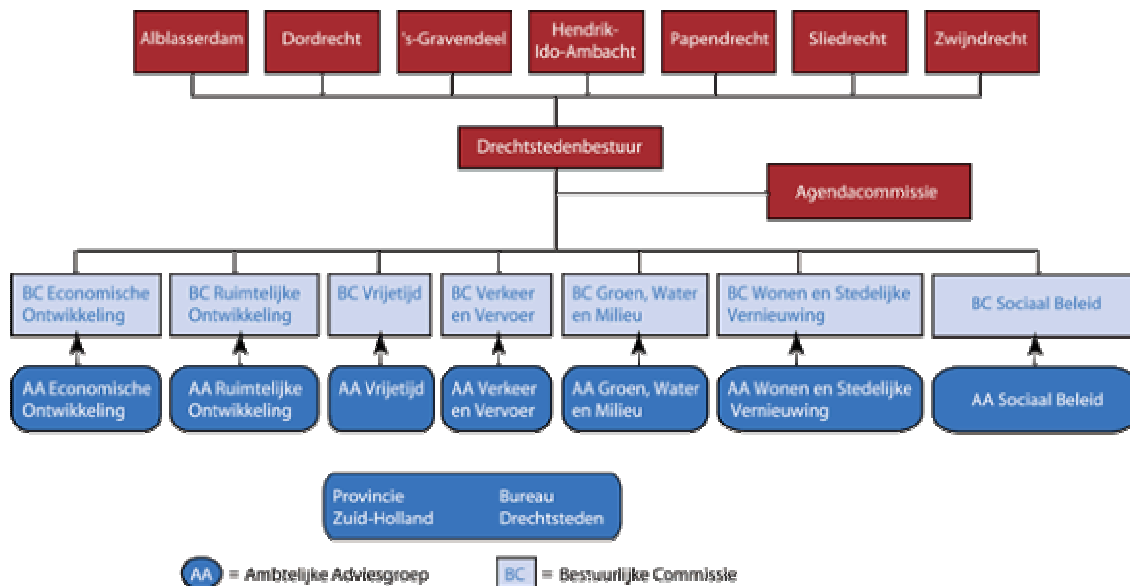
Eens per zes weken wordt in het openbaar vergaderd in het Regiokantoor in Dordrecht. Indien over een onderwerp is geadviseerd, buigen in de maanden daarna de

³ www.drechtsteden.nl

⁴ www.drechtsteden.nl

verschillende gemeenteraden zich over het onderwerp. Daarna wordt het uiteindelijke besluit genomen.

In figuur 3 is het organigram van de Drechtsteden weergegeven.⁵



Figuur 3 Organigram Drechtsteden

2.3 Visie en missie

De missie van de Drechtsteden is: De zeven gemeenten werken in wederzijds vertrouwen samen aan een nadrukkelijker profilering van de regio als een aantrekkelijk gebied voor wonen, werken en recreëren.

De gemeenten hebben nadrukkelijk de wil en de wens om over de gemeentegrenzen heen samen te werken. De gemeenten zien zo, op basis van de historische, geografische en economische gegevens, kansen om met respect voor elkaars eigenheden in regionaal verband samen te werken aan een betere toekomst voor de inwoners van het gebied. Daarbij richten zij zich op het nog verder verbeteren van de kwaliteit van het leven in de Drechtsteden⁶. De Drechtsteden hebben diverse visies/scenario's opgesteld waar de Drechtsteden de komende jaren uit kunnen kiezen.

2.4 Cultuur

De Drechtsteden hebben geen duidelijke cultuur. Dit omdat het bestuur bestaat uit verschillende gemeenten met ieder een eigen cultuur. Het is dus een mengvorm. De cultuur is voornamelijk ambtelijk, dit omdat veel wordt vergaderd en overlegd. De cultuur is dus een afspiegeling van de zeven deelnemende gemeenten. De samenwerking tussen de verschillende gemeenten is van invloed op de cultuur, omdat

⁵ www.drechtsteden.nl

⁶ www.drechtsteden.nl

men elkaar ondersteunt bij verschillende vraagstukken en problemen. Op deze manier ontstaat een cultuur waarin men gericht is op het oplossen van vraagstukken en problemen. Daarnaast moet men openstaan voor kritiek en suggesties van de andere gemeenten.

Belangrijke punten

De Drechtsteden bestaan uit zeven gemeenten. In de Drechtsteden zitten per gemeente drie vertegenwoordigers. De Drechtsteden zijn opgericht om een aantrekkelijkere regio op het gebied van wonen, werken en recreëren te genereren.

De gemeenten hebben ieder een eigen cultuur en doordat deze gemeenten zijn samengevoegd is de cultuur een mengvorm.

3 Theoretisch onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch onderzoek behandeld.

Door middel van literatuuronderzoek worden de volgende subprobleemstellingen beantwoord:

1. Wat is de huidige situatie (bestuursopdracht Drechtsteden)?
2. Welke samenwerkingsvormen zijn er op het gebied van ondersteunende en facilitaire diensten, vanuit theoretisch perspectief?
3. Welke samenwerkingsvormen hanteren de Drechtsteden?

De eerste subprobleemstelling is behandeld in de bestuursopdracht van de Drechtsteden. De tweede en derde subprobleemstelling worden in dit hoofdstuk behandeld.

3.1 *Shared Service Center*

In dit deel van het theoretisch onderzoek wordt aandacht geschonken aan samenwerking op het gebied van ondersteunende en facilitaire activiteiten in theorie, het Shared Service Center.

3.1.1 *Geschiedenis van het SSC*⁷

De ideeën over SSC zijn ongeveer 20 jaar oud. SSC is tevens bekend onder namen als ‘shared tenant service, back office, mid office, counting house, en shared activity department’.

Rond de jaren ‘80 begonnen verschillende multinationals na te denken over concentreren van ondersteunende processen. Waar bedrijven sterk verspreid over het land acteren, zoals in Amerika, is noodzaak groot om kosten te reduceren en te beheersen.

Vrijwel alle SSC’s ontstaan door concentratie van financieel administratieve processen. Door toevoeging van andere processen, zoals personeelsadministraties, ontstonden de multidisciplinaire Shared Service Centra. Er werd gestreefd naar integraal management.

3.1.2 *Definitie en kenmerken SSC*

De definitie van SSC luidt als volgt:

“Een SSC is een resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profit instelling, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, informatietechnologie, inkoop e.d.), aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.”⁸

Er wordt van SSC gesproken indien “binnen een organisatie alle processen die op een ongeveer vergelijkbare wijze worden of kunnen worden uitgevoerd, zijn samengevoegd

⁷ <http://www.factomedia.nl.ezproxy.hhs.nl:2048/factomediabase/index.asp>

⁸ Shared Service Centers, J. Strikwerda, Koninklijke Van Gorcum, 2004

in een nieuwe, semi-autonome, resultaatverantwoordelijke eenheid die op basis van afspraken diensten aan andere eenheden levert”.⁹

Kenmerken¹⁰ SSC:

- Resultaatverantwoordelijk organisatieonderdeel;
- Levert aan eenheden van de organisatie, op basis van vooraf gemaakte afspraken (Service Level Agreements, SLA's), specifieke diensten. Hierdoor ontstaat een klant-leverancierverhouding;
- Betrokken organisaties hebben, naar rato, gezamenlijke zeggenschap over het SSC en investeren in het SSC;
- Voornaamste doel van SSC is het verhogen van de kwaliteit en het verlagen van kosten van interne en externe kwaliteit;
- Een SSC is geen centrale stafafdeling;
- Sprake van meerdere afnemers omdat SSC voor meerdere opdrachtgevers werkt;
- Wat en hoe een SSC levert, bepaalt het SSC zelf.

Zoals genoemd is een SSC geen centrale stafdienst. Het verschil tussen een centrale stafdienst en een SSC is dat een centrale stafdienst een door de Raad van Bestuur aan de werkmaatschappijen opgelegde dienstverlening is. Dit uit oogpunt van control op de eigendom van de onderneming. Echter wordt een SSC opgericht om kosten te besparen, realiseren van kwaliteitsverhoging van de interne dienstverlening, kennisdelen en dus waardecreatie. Een SSC verrekent diensten via SLA's, een centrale stafafdeling niet.¹¹ Alternatief voor het SSC is een goede doorlichting van alle processen, om vervolgens efficiënte en uniforme werkwijzen in te voeren. Een ander alternatief is het verbeteren van de dienstverlening door vanuit het moederbedrijf de professionaliteit van alle medewerkers van de stafdiensten te verbeteren. Een derde alternatief voor het SSC is het uitbesteden van functies of delen daarvan.

3.1.3 SSC oplossing voor diverse problemen

Voor de volgende problemen kan een SSC als oplossing worden gebruikt¹²:

- Verlagen en beheersen van de kosten;
- Realiseren van synergie (voordeel);
- Verhogen van de professionaliteit en kwaliteit van ondersteunende en uitvoerende processen;
- Verhogen van de arbeidsproductiviteit;
- Beter beheersen van outsourcing;
- Voordelen behalen door delen van kennis en ervaring;
- Noodzaak van strategische flexibiliteit;
- Richten op kernactiviteiten;
- Zorgen voor continuïteit;
- Noodzaak van grotere transparantie in de organisatie;
- Beperken van de kwetsbaarheid van de organisatie;
- Anders oriënteren op arbeid van de (post)moderne medewerker.

⁹ www.hmr.nl/artikel3.pdf

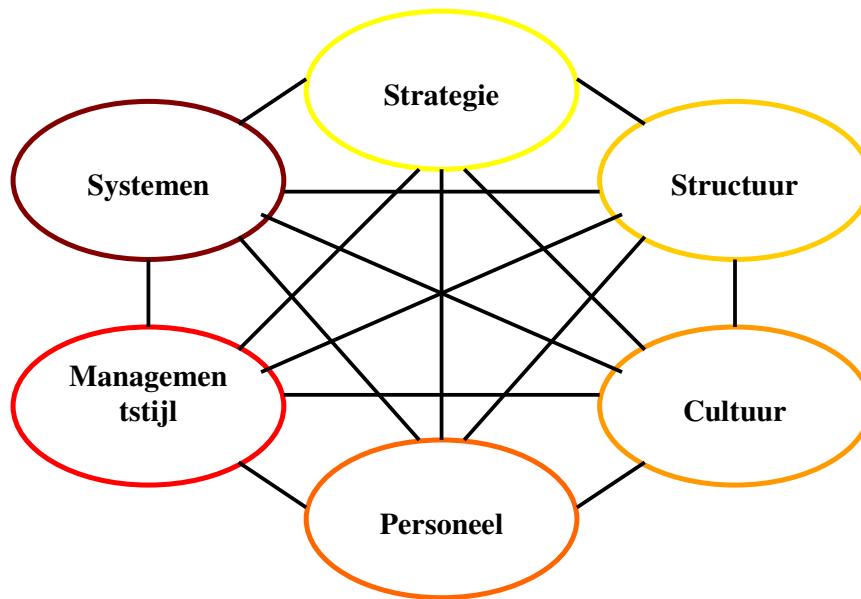
¹⁰ www.hmr.nl/artikel3.pdf

¹¹ www.bng.nl/bng/pdf/200411Jellema_12-15_.pdf

¹² Shared Service Centers, J. Strikwerda, Koninklijke Van Gorcum, 2004

3.1.4 Aspecten SSC

Binnen het SSC is een aantal aandachtspunten, deze worden uiteengezet door middel van het ESH-model.¹³ Het ESH-model wordt gebruikt om een interne analyse te maken. Het ESH-model bevat de volgende aspecten: strategie, structuur, cultuur, personeel, managementstijl en systemen. Er is voor het ESH-model gekozen omdat deze het beste aansluit bij de verschillende aspecten binnen het SSC. In figuur 4 wordt het ESH-model schematisch weergegeven.



Figuur 4 ESH-model

Strategie

De strategie van het SSC moet een afgeleide zijn van de strategie van de moederorganisatie. Er worden diverse strategieën onderscheiden¹⁴:

- Customer intimacy. Hierbij staat de klant centraal;
- Product Leadership. Hierbij staat de kwaliteit van de dienst of product centraal;
- Operational Excellence. Hierbij staat het reduceren van de kosten centraal.

Tevens is er een aantal perspectieven van waaruit men kan werken:

- Klant. Hierbij gaat het om het oordeel van de klant over producten en het beleid van de organisatie;
- Intern. Bij deze strategie wordt gekeken naar SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) van de organisatie;
- Innovatie. Deze strategie gaat uit van het innovatievermogen van de organisatie;
- Financieel. Hierbij gaat het om het oordeel van de financier over de financiële prestaties van de organisatie.

¹³ Facility Management, drs. G.W.A. Maas, drs. J.W. Pleunis, Kluwer, blz. 69

¹⁴ SSC Controlling in de praktijk, Jos Buijs, blz.91

Het SSC moet proces- en teamgericht zijn ingericht. Het moet dus zijn afgestemd op de wijze waarop producten en diensten tot stand worden gebracht en geleverd. Indien de juiste teams zijn samengesteld zal men optimaal samenwerken. Hierdoor worden de resultaten positief beïnvloed en zullen de efficiencyvoordelen en kwaliteitsverbeteringen worden verwezenlijkt.

Het concept van een SSC moet zijn gebaseerd op een duidelijke visie van de organisatie en aantoonbaar toegevoegde waarde.¹⁵ Hierdoor wordt het draagvlak vergroot en zetten medewerkers zich in voor een optimaal resultaat.

De manier waarop met klanten en leveranciers wordt samengewerkt, hangt af van de gekozen strategie. Het SSC maakt afspraken met de klant. Naast deze goede, heldere en meetbare afspraken met de klanten is het tevens van groot belang dat deze afspraken worden vertaald naar de interne aansturing en organisatie-inrichting van het SSC. Dit om de eisen en wensen van de klant zo goed mogelijk te kunnen realiseren.

De kern van het SSC bestaat uit mensen die resultaat- en servicegericht processen uitvoeren met behulp van geavanceerde systemen ten behoeve van de klant.

Structuur

Een analyse van de structuur van de moederorganisatie is van belang bij het vormgeven van het SSC. Op deze manier kan het SSC aansluiting vinden bij de moederorganisatie.

Tevens moet tijdens de opzet van het SSC gekeken worden naar het besturingsmiddel om een bedrijfsmatige aansturing van het SSC te realiseren.

Naast het inrichten van de kerntaken van het SSC is het van belang om aandacht te schenken aan het inrichten van de staftaken. Te denken valt aan staftaken zoals het uitvoeren van marktanalyse en het uitvoeren van benchmarks.¹⁶

In de praktijk blijkt dat de staftaak klantmanagement (accountmanagement) een zeer belangrijk onderdeel is. De relatie met de klant is voor een SSC van zeer groot belang en verdient dus veel aandacht. De accountfunctie is te verdelen in drie niveau's:

- Strategisch (het SSC volgt de ontwikkeling van de klantorganisatie en onderzoekt op welke wijze het SSC hieraan een bijdrage kan leveren);
- Tactisch (het sluiten van SLA's en het monitoren van de geleverde dienstverlening);
- Operationeel (op moment van afwijkingen van de gemaakte afspraken contact met de klant opnemen).

Cultuur

Onder cultuur wordt verstaan: de gemeenschappelijke waarden en normen van een groep mensen en de daaruit voortvloeiende manieren van doen.

Aan aantal aspecten binnen cultuur:

- De manier waarop het werk wordt aangepakt;
- De manier waarop gezag wordt uitgeoefend;
- De manier waarop mensen worden beloond;
- De combinatie van gehoorzaamheid en eigen initiatief die van medewerkers wordt verwacht;

¹⁵ Onderzoeksrapport Shared Services in Beweging, Capgemini, november 2004

¹⁶ Shared Service Center Controlling in de praktijk, Jos Buijs e.a.

- De nadruk die gelegd wordt op de manier van werken of het behalen van resultaten.

Indien gekozen wordt om het SSC apart te huisvesten van de bestaande organisatie, kan het SSC een eigen gezicht ontwikkelen. Tevens zal het SSC geen hinder ondervinden van de cultuur van de bestaande organisatie. Bij een SSC kan het voorkomen dat veel routinematige handelingen worden verricht. Met het oog hierop zal veel aandacht moeten worden besteed aan de ergonomie van de werkplek.

Personeel

Een ander aspect dat van essentieel belang is voor het succes van het SSC, is het personeel, de medewerkers. De cultuur van het SSC moet gericht zijn op het continu verbeteren van de prestaties, dit is een zeer kritieke succesfactor. De medewerkers van het SSC moeten gezamenlijk tot een resultaat komen. Ook al zijn de processen en systemen nog zo goed, als men niet kan samenwerken, zal het resultaat hieronder lijden. De medewerkers moeten goed kunnen samenwerken en er moet een open en klantgerichte cultuur heersen. Op deze manier kan men de gewenste resultaten boeken. Het succes van het SSC is voor een deel afhankelijk van de aandacht voor de cultuur. Deze beoogde cultuur kan worden bereikt door onder andere de volgende aspecten:

- Werving en selectie van nieuwe medewerkers. Een mix van nieuwe mensen en de kennis van de huidige medewerkers blijkt uit onderzoek van groot belang voor een goed functionerende organisatie. Er moet gekeken worden naar de servicegerichte houding naar de klant en het denken in resultaten voor de organisatie. Een SSC is gericht op service en niet op taken. Een faalfactor voor het SSC is dan ook het niet aanwezig zijn van de competenties en cultuur om klant- en prestatiegericht te werken;
- Resultaatgerichte beloningssystematiek. Dit houdt in dat een deel van het inkomen wordt bepaald door de behaalde resultaten van het individu. Dit komt voort uit het lager leggen van de verantwoordelijkheden binnen de organisatie.

Managementstijl

Binnen de gehele organisatie vindt je managers, zo ook binnen het SSC. Managers moeten richting geven aan de wijze waarop doelen worden gerealiseerd. Managementstijl en cultuur hebben veel met elkaar te maken. De manier van leidinggeven moet dan ook worden afgestemd op de cultuur van de organisatie. De leidinggevende zal meer een coachende taak hebben. Door verantwoordelijkheden lager te leggen in de organisatie krijgen medewerkers een duidelijke eigen verantwoordelijkheid.

Systemen

Tijdens de interne analyse komen ook de aanwezige systemen binnen de organisatie aan bod. Onder systemen worden niet alleen automatiseringssystemen verstaan, maar ook alle regels en procedures die het dagelijks functioneren van de organisatie sturen.

Eerder is accountmanagement (klantmanagement) besproken. Naast accountmanagement is productmanagement vanaf het begin van een SSC van essentieel belang. Dit omdat de producten moeten worden afgestemd op de wensen en eisen van de klanten. Zo kan men klantgericht diensten en producten aanbieden. Door middel van het opstellen van een producten- en dienstencatalogus wordt het voor de klant zichtbaar wat het SSC inhoudt. De klanten zien dan wat het SSC hun kan bieden.

Tevens moet procesmanagement binnen het SSC aanwezig zijn. Procesmanagement richt zich op drie aspecten, namelijk het inrichten, het verbeteren en het vastleggen van bedrijfsprocessen. Er wordt binnen procesmanagement aandacht besteed aan het verder optimaliseren en verbeteren van de prestaties. Dit kan men bereiken door bijvoorbeeld benchmarks uit te voeren om de prestaties te kunnen vergelijken met organisaties in de markt.

Door duidelijke afspraken te maken met de klanten kan men serviceovereenkomsten maken, onderhouden, evalueren en bewaken. Dit proces wordt ook wel Service Level Management (SLM) genoemd¹⁷. SLM bevat de stappen; definiëren van de service levels van de diensten en producten, onderhandelen over de service levels met de klanten, vastleggen en bijstellen van SLA's, volgen en bewaken van de service levels en evalueren van de geleverde services.

De prestaties die het SSC levert, moeten gemeten worden. Dit wordt aan de hand van prestatie-indicatoren gedaan, deze zijn aan de SLA's gekoppeld. Bij prestatie-indicatoren valt te denken aan de aantoonbare toegevoegde waarde voor de klant, de tevredenheid van de medewerkers van het SSC en het voldoen aan de SLA's.

Een controller is zeer belangrijk binnen het SSC. Dit omdat gekeken moet worden of het SSC de processen wel volgens afspraak nakomt. Binnen het SSC bestaat de rol van controller van het SSC en van controller van de opdrachtgever en eigenaar. De controller van het SSC zal zich voornamelijk richten op de beheersing van de business en advies aan het management op het gebied van verandertrajecten. De controller van de eigenaar en opdrachtgever houdt zich voornamelijk bezig met het toezicht op en de controle van de verantwoording van het SSC.

Een SSC kan worden ondersteund door de mogelijkheden die Informatie en Communicatie Technologie (ICT) biedt. ICT is een kritische succesfactor als een bestaande SSC verder wordt ontwikkeld. Internet is één van de belangrijkste ICT-middelen. Internet biedt uitkomst ten aanzien van het digitaliseren van gegevens, het uitwisselen van transactiegegevens met klanten en leveranciers en het efficiënter laten verlopen van het proces. Tevens wordt het aantal handmatige handelingen verminderd en daarmee de foutkans.

Een mythe die bestaat bij het invoeren van SSC is: "Alvorens te starten met een SSC, moeten de benodigde IT systemen aanwezig zijn." Echter kan men beter eerst de organisatiestructuur helder hebben en vervolgens ondersteunende informatietechnologie hierop aanpassen of implementeren.¹⁸

Een aandachtspunt is de vaststelling op schrift van de bevoegdheden van de manager van het SSC en de businessunits. Dit om eventuele discussies te voorkomen.

¹⁷ Artikel: Verandermanagement, Shared Services Centers: balanceren tussen pracht en macht, Wilfred Opheij en Frank Willems

¹⁸ Onderzoeksrapport Shared Services in Beweging, Capgemini, november 2004

3.1.5 Tips en adviezen vanuit de theorie

In de theorie worden enkele adviezen gegeven ten aanzien van de inrichting van het SSC¹⁹:

- Vanaf de start van het SSC moet een helder besturingsmiddel aanwezig zijn met bijbehorende prestatie-indicatoren. Dit zorgt voor focus van de organisatie;
- De klant staat centraal vanaf het begin;
- Creëer een eigen cultuur met eigen normen en waarden;
- Servicegerichte houding van medewerkers moet worden gestimuleerd en beloond;
- Procesmanagement is vanaf de opzet van een SSC van essentieel belang;
- Vier regelmatig de met procesmanagement behaalde successen;
- Benoem top drie processen die met gebruikmaking van ICT beter kunnen presteren;
- Aan de verbetering kan een actieplan worden gekoppeld. Tevens moet de voortgang actief worden geëvalueerd;
- Omdat SSC's gericht zijn op efficiëntie en verhoging van de professionaliteit, zijn ze vrijwel altijd functioneel georganiseerd²⁰;
- Geen gedwongen winkelnering²¹;
- Niet eerst standaardiseren, gewoon doen! Het duurt anders veel te lang;
- Beleidsvormende zaken niet in SSC. HRM beleid en controller niet in SSC;
- Kritiek of activiteit wel of niet in SSC kan: algemene activiteiten die losgekoppeld kunnen worden van de waardeketen. En welke in een contract kunnen worden vastgelegd;
- De organisatie moet zelf inzichten en informatie verzamelen over invoeren van SSC. Indien men een externe adviseur inhuurt kan het zijn dat het proces niet goed wordt afgestemd op de organisatie;
- SSC is een middel, geen doel. Het moet echter wel duidelijk zijn wat men met SSC wil bereiken, bijvoorbeeld schaalvoordelen behalen;
- Duidelijke organisatie. Het moet binnen de organisatie duidelijk zijn welke afdelingen in de markt opereren, wie dus verantwoordelijk is voor de omzet, marktaandeel en winst. Tevens moet gedefinieerd zijn welke afdelingen de back office, mid office en de ondersteunend eenheden vormen;
- Een goede IT-infrastructuur is van groot belang. Door IT-infrastructuur kan men onderling informatie en dus kennis delen;
- Indien men zich bewust is van de weerstanden die kunnen ontstaan, kan men hier tijdig op inspelen. Hiermee wordt het risico op een conflict verminderd;
- Goede motivatie van de business managers. Er moet duidelijk worden gemaakt dat de verantwoordelijkheid van business managers niet wijzigt. De business manager wordt voor het realiseren van de gestelde doelen afhankelijker van collega's en afdelingen waaraan ze geen leiding geven;
- Marktgerichtheid van de organisatie als geheel is belangrijk;

¹⁹ Shared Service Center Controlling in de praktijk, Jos Buijs e.a.

²⁰ Shared Service Centra, Van keuze tot realisatie, Den Haag, 1 april 2004, IBAS Consultancy BV, Quint Wellington Redwood

²¹ Symposium Shared Service Centra, Maastricht

- Binnen een SSC is geen sprake van of marktgericht, of innovatief, of functioneel gericht. Organisaties worden gecreëerd waarin alle drie de waarden gelijk kunnen worden gerealiseerd;
- Vinden van juiste SSC-manager. De vraag of een manager gekozen moet worden die als persoon geaccepteerd wordt door andere business managers of manager kiezen die professionele kwaliteit van interne processen van SSC weet te optimaliseren.

3.1.6 Argumenten vóór en tegen een SSC

In tabel 1 worden schematisch argumenten vóór en tegen een SSC weergegeven²².

Argumenten vóór een SSC	Argumenten tegen een SSC
Meer tijd om te richten op core business ²³	Vervreemden van primaire proces
Door creëren van schaalvoordelen kunnen kosten worden bespaard.	Besluitvorming duurt langer, dit omdat meerdere partijen zijn betrokken.
Het totaal aan investeringen wordt gedeeld.	Verzakelijking zorgt voor bureaucratie en overhead.
Een SSC biedt diensten en producten, werkt voor meerdere klanten, hierdoor kunnen de vaste kosten worden gedeeld.	Diensten en producten worden samengevoegd waardoor klanten niet meer krijgen waar ze om vragen.
Door middel van het maken van serviceovereenkomsten wordt de organisatie scherp en zakelijk gehouden.	Hoe meer verkocht wordt hoe, meer kosten bespaard worden. Vervolgens wordt hier teveel aandacht op gevestigd.
Doordat men samenwerkt, leidt dit tot uiteindelijke meerwaarde voor de klant.	SSC brengt arbeidsdeling met zich mee, dit kan weerstand opwekken bij medewerkers.
Dienstverlening wordt verbeterd.	Als klant heb je minder invloed op SSC. Er moet namelijk met meer wensen en eisen rekening worden gehouden.
Kennis wordt gedeeld.	Samenwerking kan leiden tot wrijving waar de klant de dupe van kan worden.
Bedrijfsvoering wordt transparanter.	
Arbeidsproductiviteit wordt verhoogd.	

Tabel 1 Argumenten voor en tegen een SSC

²² www.hmr.nl/artikel3.pdf

www.bng.nl/bng/pdf/200411Jellema_12-15_.pdf

²³ <http://www.ibs.nl/ibsnl/WebExpress.nsf>

3.1.7 Vormen van SSC's

Er bestaan diverse vormen van SSC²⁴:

- SSC als interne “joint-venture” ;
- SSC als infrastructuur;
- SSC opgehangen aan een stafafdeling;
- SSC als afdeling binnen één divisie;
- SSC als joint-venture met een externe partij;
- De service firm.

SSC als interne “joint-venture” (a)

De afzonderlijke business units worden samengevoegd tot één SSC. Het SSC wordt aangestuurd door de werkmaatschappijen.

SSC als infrastructuur (b)

SSC wordt aangestuurd door of namens de Raad van Bestuur. SSC wordt gezien als een werkmaatschappij naast andere werkmaatschappijen. Organisatie in totaal wordt gezien als een matrixorganisatie.

SSC opgehangen aan een stafafdeling (c)

In dit model rapporteert het SSC aan een functionele stafafdeling. Een andere subvariant hiervan is dat een centrale stafafdeling of onderdelen daarvan, als SSC wordt gezien.

SSC als afdeling binnen één divisie (d)

Er is een drietal redenen waarom organisaties voor SSC als afdeling binnen één divisie kiezen. De eerste reden is dat het percentage interne leveringen vanuit één van de divisies aan de andere divisies slechts een laag percentage is van de productie van SSC. Een andere reden om te kiezen voor het divisiemodel is dat één van de werkmaatschappijen de activiteiten duidelijk beter uitvoert dan andere divisies. Een derde reden is dat de Raad van Bestuur geen afstand durft te doen van het divisiemodel en het op deze manier binnen het divisieconcept probeert te houden.

SSC als joint venture met een externe partij

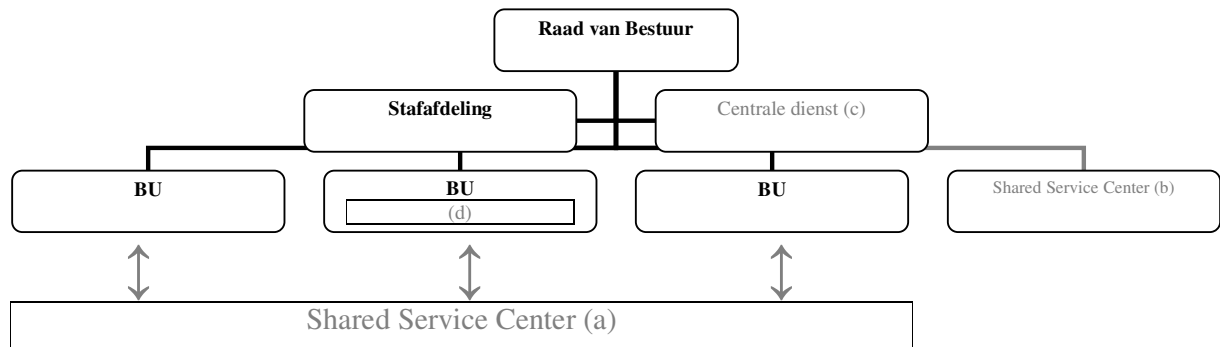
In dit model zal het SSC geen deel meer uitmaken van de interne organisatie van de onderneming. Er zal een nieuwe rechtspersoon ontstaan. Hierdoor zal de SSC georganiseerd worden in een eigen vennootschap. De aandelen die hierdoor ontstaan, worden gehouden door de onderneming en door een derde. Indien voor dit model wordt gekozen, moet worden vastgelegd wat de contractstructuur is.

De service firm

Het model service firm bestaat uit een onafhankelijke leverancier van diensten.

²⁴ Shared Service Centers, J. Strikwerda, Koninklijke Van Gorcum, 2004, blz. 75

In figuur 5 worden vier modellen schematisch weergegeven.²⁵



Figuur 5 Vormen SSC theorie

3.1.8 “Willingness” en “readiness”

Een heel belangrijk aspect bij een grote verandering als het invoeren van een SSC is het veranderingsvermogen van een organisatie. Een organisatie kan wel een verandering willen maar als het niet mogelijk is, zal deze mislukken. Dit geldt ook andersom. Een organisatie kan een verandering wel heel goed op papier hebben, maar als de organisatie niet openstaat (dus niet wil) voor de verandering zal deze geen succes zijn. Bij een grote verandering is het dus van groot belang dat de organisatie de verandering kan en wil doorvoeren (readiness en willingness). Het openstaan voor veranderingen heeft met de cultuur te maken. Het klaar zijn voor een verandering en deze daadwerkelijk kunnen invoeren heeft te maken met de inrichting van de organisatie. Onder inrichting van de organisatie wordt verstaan strategie, structuur, managementstijl, systemen en personeel. Indien een organisatie een verandering succesvol wil invoeren, moeten willingness en readiness in balans zijn.

3.2 Samenwerkingsvormen gehanteerd door de Drechtsteden

In dit onderdeel wordt de subprobleemstelling: “Welke samenwerkingsvormen hanteren de Drechtsteden?” beantwoord. Als eerste zal een definitie worden gegeven van SSC. Vervolgens wordt schematisch weergegeven welke vormen de Drechtsteden hanteren. De vormen zijn tot stand gekomen in samenwerking met de organisatie Inaxis. InAxis is onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en werkt aan verbetering van de kwaliteit van de publieke dienstverlening en verhoging van de productiviteit van organisaties in het openbaar bestuur.

²⁵ Shared Service Centers, J. Strikwerda, Koninklijke Van Gorcum, 2004, blz. 75

3.2.1 Definitie SSC gehanteerd door de Drechtsteden

De definitie van SSC die de Drechtsteden hanteren luidt als volgt²⁶:

“SSC is een samenwerkingsvorm om diensten en producten aan te bieden op basis van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie met verschillende deelnemende organisaties of organisatieonderdelen.”

“Een SSC is een resultaatverantwoordelijk samenwerkingsverband, al dan niet samengebracht in één organisatie-eenheid, die tot taak heeft het leveren van diensten op specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, inkoop etc.) aan de afzonderlijke moederorganisaties (besturen of operationele diensten), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.”

3.2.2 Samenwerkingsvormen SSC gehanteerd door de Drechtsteden

Hieronder worden schematisch vormen van SSC weergegeven met bijbehorende voor- en nadelen²⁷. In bijlage 3 is een organigram te vinden van de indeling.

Organisatieconcepten	Voordelen	Nadelen
Het Netwerkconcept (a) Lichte vorm samenwerking waarbij partijen de tijd hebben om naar elkaar toe te groeien en noodzaak om schaalgrootte te realiseren niet urgent is. Het Shared service karakter zit in structureel karakter van samenwerking en de opdracht om schaalvoordelen te realiseren.	Het concept is flexibel en biedt de mogelijkheden om kansen te verkennen	Er zal niet snel sprake zijn van voordelen van schaalvergroting. Het verkleint niet de kwetsbaarheid van kleine gemeenten. Kostenbesparingen worden slechts minimaal behaald.
Het Centrumconcept (b) Shared service is hierbij ondergebracht bij één van de deelnemende gemeenten. Zij verlenen diensten op basis van “SLA’s”. Is vooral een pragmatisch concept en goede formule indien: - een van partners betreffende proces goed op orde heeft; -omvang van werkzaamheden bij een partner is groter dan bij overigen; -een van partners beschikt over specifieke expertise of technologie. -1 van partners heeft een functie die gemeentete overstijgende is en vanuit expertise in staat wordt geacht deze rol het beste op zich kan nemen.	Er wordt gebruik gemaakt van specifieke sterke punten van één van de partners. Energie om nieuwe organisatie op te richten blijft beperkt. Kwetsbaarheid van ambtelijke organisatie (onderdelen) kan verkleind worden. Schaalvoordelen te behalen.	Er ontstaat afhankelijkheid van één van de partners. Visie en cultuur van de organisatie waar de Shared service is ondergebracht zal dominant zijn. Deze laatste neemt ook wel de bedrijfsrisico’s op zich. Dit kan vooral bij noodzakelijke bezuinigingen spanningen opleveren.
Het Matrixconcept (c)	Gelijk aan bovenstaand met	Kostenverrekening

²⁶ www.drechtstedendigitaal.nl/drechtsteden/up/ZehmtteHaE_interviews_shared_service.pdf

²⁷ www.drechtstedendigitaal.nl/drechtsteden/up/ZehmtteHaE_interviews_shared_service.pdf

Hierbij nemen de partners ieder één van de verschillende activiteiten voor hun rekening. In principe treden alle medewerkers uit een bepaalde sector of met een bepaalde expertise in dienst van een bepaalde gemeente of worden gedetacheerd. Integrale verantwoordelijkheid van elke gemeente voor de elders ondergebrachte taken krijgt vorm in leveringscontracten die zij afsluiten	dien verstande dat de onderlinge verbondenheid én afhankelijkheid groter is. Het risico van verkokering is groter.	van dienstverlening. De neiging zal ontstaan om met gesloten beurzen trachten te gaan werken. Dit maakt een overzichtelijke kosten-batenanalyse niet eenvoudiger.
Het Shared Service Centrum Concept (d) De samenwerkende organisaties voegen bepaalde afdelingen samen tot één nieuwe afzonderlijke organisatie-eenheid, die op contractbasis diensten verleent aan de moederorganisaties. De medewerkers uit de moederorganisaties worden overgeheveld naar de nieuwe organisatie of gedetacheerd. Het Shared Service Centrum kan één of meerdere taken uitvoeren.	Schaalgrootte. Heldere scheiding tussen bestuurlijke en ambtelijke verantwoordelijkheden Focus gericht op professionaliteit en dienstverlening. Eenduidige relaties tussen partners en het Shared Service centrum en tussen partners onderling. In- of uittreden nieuwe partners heeft minder ingrijpende gevolgen. Concept is relatief eenvoudig uit te breiden met andere partners.	Bij enkelvoudige taakvelden is het redelijk overzichtelijk. Echter bij een breed aantal taakvelden loopt men een aantal risico's. Als men de Shared Service niet bundelt in een ambtelijk apparaat ontstaat een wirwar van relaties. Kostenvoordelen kunnen teniet gedaan worden doordat het centrum overhead gaat creëren.
Mengvormen (e) Instellen van intergemeentelijke werkgroepen. Het vormen van een projectgroep voor bepaalde infrastructurele projecten.		

Tabel 2 Samenwerkingsvormen gehanteerd door de Drechtsteden

3.3 *Link theorie en visie Drechtsteden*

In dit onderdeel worden kort overeenkomsten en verschillen weergegeven tussen bestaande theorie over SSC's en de vormen die de Drechtsteden hanteren van SSC. Dit wordt gedaan om te kijken of de definitie en de vormen die de Drechtsteden hanteren, gebruikt kunnen worden in de rest van het onderzoek. In tabel 3 worden de verschillen en overeenkomsten schematisch weergegeven.

Rood = overeenkomsten tussen de theorie en de gehanteerde theorie door Drechtsteden.

Blauw = theorie uit bestaande literatuur

Groen = gehanteerde theorie door de Drechtsteden.

Blauw en groen geven dus de verschillen weer.

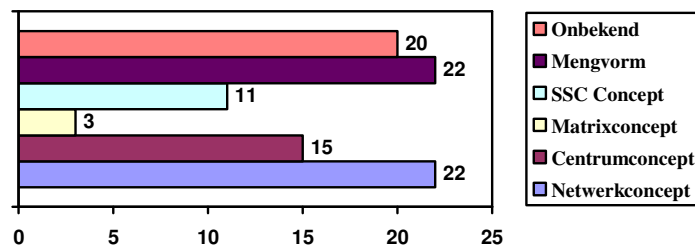
Theorie	Gehanteerde theorie Drechtsteden
Definitie: "Een SSC is een resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profit instelling, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, informatietechnologie, inkoop e.d.), aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs."	Definitie: "SSC is een samenwerkingsvorm om diensten en producten aan te bieden op basis van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie met de verschillende deelnemende organisaties of organisatieonderdelen." "Een SSC is een resultaatverantwoordelijk samenwerkingsverband, al dan niet samengebracht in één organisatie-eenheid, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, inkoop etc.) aan de afzonderlijke moederorganisaties (besturen of operationele diensten), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs."
SSC als afdeling binnen één divisie	Het Centrumconcept Shared service is ondergebracht bij één van deelnemende gemeenten. Zij verlenen vervolgens diensten op basis van SLA's.
SSC als joint venture met een externe partij SSC maakt geen deel meer uit van interne organisatie van onderneming. Er zal een nieuw rechtspersoon ontstaan. Hierdoor zal de SSC georganiseerd worden in eigen vennootschap. Aandelen die hierdoor ontstaan, worden gehouden door onderneming en door een derde.	Het Shared Service Centrum Concept De samenwerkende organisaties voegen bepaalde afdelingen samen tot één nieuwe afzonderlijke organisatie-eenheid, die op contractbasis diensten verleent aan de moederorganisaties. Het Shared Service Centrum kan één of meerdere taken uitvoeren.
SSC als interne "joint-venture" Afzonderlijke business units worden samengevoegd tot SSC. SSC wordt aangestuurd door de werkmaatschappijen.	Het Netwerkkoncept Lichte vorm samenwerking waarbij partijen tijd hebben om naar elkaar toe te groeien en noodzaak om schaalgrootte te realiseren niet urgent is.
SSC als infrastructuur Wordt aangestuurd door of namens Raad van Bestuur. SSC wordt gezien als werkmaatschappij naast andere werkmaatschappijen. Organisatie in totaal wordt gezien als een matrixorganisatie.	Mengvormen Instellen van intergemeentelijke werkgroepen. Het vormen van een projectgroep voor bepaalde infrastructurele projecten.
SSC opgehangen aan een stafafdeling SSC rapporteert aan functionele stafafdeling. Andere subvariant hiervan is dat centrale stafafdeling of onderdelen daarvan, zelf als SSC wordt gezien.	Het Matrixconcept Hierbij nemen de partners ieder één van de verschillende activiteiten voor hun rekening.
Service Firm. Er is een onafhankelijke leverancier van diensten.	

Tabel 3 Verschillen en overeenkomsten theorie en Drechtsteden

Op basis hiervan kan worden gezegd dat de vormen en definities die de Drechtsteden hanteren, gebruikt kunnen worden bij het onderzoek. Dit omdat de definities overeenkomen met elkaar. De vormen komen echter niet allemaal overeen. De vormen van de Drechtsteden zijn gericht op samenwerkingsvormen tussen verschillende gemeenten. In geval van de Drechtsteden zullen verschillende organisaties (gemeenten) gaan samenwerken. De samenwerkingsvormen zoals beschreven in theorie zijn samenwerkingsvormen binnen één organisatie.

3.4 Bestaande samenwerkingsvormen tussen gemeenten

Er zijn tussen gemeenten in Nederland diverse samenwerkingsverbanden ontstaan. De 93 bestaande Shared Service Centers hebben diverse vormen. In tabel 4 is een overzicht te zien van de verdeling tussen de verschillende vormen SSC²⁸.



Tabel 4 Overzicht bestaande samenwerkingsvormen tussen gemeenten

Belangrijke punten

Het doel van het theoretisch onderzoek was om helder te krijgen wat SSC inhoudt. Door verschillende aspecten van het SSC te behandelen wordt het SSC inzichtelijker gemaakt. Aspecten zijn onder andere definitie, kenmerken en vormen van het SSC.

Binnen bestaande theorie over SSC wordt de volgende definitie gehanteerd: “Een SSC is een resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profit instelling, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, informatietechnologie, inkoop e.d.), aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.”²⁹

Een SSC kan als middel worden gebruikt en kan verschillende oorzaken hebben. Bijvoorbeeld het reduceren van de kosten, het delen van kennis en ervaring en het verhogen professionaliteit, kwaliteit, flexibiliteit en arbeidsproductiviteit. De bestaande theorie hanteert verschillende vormen van SSC. Namelijk; SSC als interne “joint-venture”, SSC als infrastructuur, SSC opgehangen aan een stafafdeling, SSC als afdeling binnen één divisie, SSC als joint-venture met een externe partij en service firm.

²⁸ www.egem.nl

²⁹ Shared Service Centers, J. Strikwerda, Koninklijke Van Gorcum, 2004

De Drechtsteden hanteren een eigen definitie van SSC en benoemen eigen vormen van een SSC.

De definitie die de Drechtsteden hanteren is:

“Een samenwerkingsvorm om diensten en producten aan te bieden op basis van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie met verschillende deelnemende organisaties of organisatieonderdelen.

Een SSC is een resultaatverantwoordelijk samenwerkingsverband, al dan niet samengebracht in één organisatie-eenheid, die tot taak heeft het leveren van diensten op specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, inkoop etc.) aan de afzonderlijke moederorganisaties (besturen of operationele diensten), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.”

Naast deze definitie is een aantal vormen welke de Drechtsteden hanteren. Namelijk; het Netwerkconcept, het Centrumconcept, het Matrixconcept, het Shared Service Centrum Concept en Mengvormen.

Er kan een link worden gelegd tussen de bestaande theorie en de definitie en vormen van SSC die de Drechtsteden hanteren. Hieruit kan geconstateerd worden dat de vormen en definities die de Drechtsteden hanteren, gebruikt kunnen worden bij het onderzoek naar de meest geschikte samenwerkingsvorm voor de Drechtsteden.

4 Empirisch onderzoek

Tijdens de afstudeeropdracht wordt een empirisch onderzoek uitgevoerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van diepte-interviews met diverse organisaties uit verschillende branches die een SSC hebben ingevoerd. Naast de gehouden interviews zijn situatietanalyses gemaakt.

De doelstelling van het empirisch onderzoek was om informatie te verkrijgen hoe een SSC in de praktijk uitpakt en wat leermomenten kunnen zijn voor organisaties die een SSC willen invoeren. Door het afnemen van de interviews en het maken van situatietanalyses is een beeld verkregen van organisaties in verschillende branches die een vorm van SSC hebben ingevoerd. Op deze manier is dus inzichtelijk gemaakt hoe een SSC daadwerkelijk uitpakt en wat leermomenten kunnen zijn voor andere organisaties.

Hieronder wordt een korte samenvatting gegeven van de resultaten van zowel de interviews als de situatietanalyses. De volledige interviews en situatietanalyses zijn te vinden in bijlage 4. Er is voor deze indeling gekozen om zo een helder en overzichtelijk beeld te krijgen van de meest belangrijke punten van het empirisch onderzoek. In het theoretisch onderzoek is het ESH-model gebruikt. In het empirisch onderzoek wordt deze niet gebruikt aangezien dit model te diep ingaat op de inrichting van het SSC en het empirisch onderzoek is voornamelijk gericht op de leermomenten van andere organisaties.

Samenvatting resultaten empirisch onderzoek

Belangrijkste redenen voor het inrichten van een SSC genoemd door verschillende organisaties:

- Kwaliteitsverbetering;
- Financieel, kostenbeheersing;
- Verlies control;
- Efficiëntie;
- Flexibiliteit;
- Dienstverlening aan de klanten verbeteren.

De organisaties willen door middel van het inrichten van een SSC diverse voordelen behalen. Alle organisaties noemen efficiëntie, dit in de vormen van geld, personeel, processen, tijd en dergelijk. Daarnaast wordt het verbeteren van de kwaliteit, het kennisniveau en dienstverlening genoemd. Tevens verwacht men meer controle over de processen te krijgen.

Naast voordelen ondervindt men tevens nadelen. De nadelen die aan een SSC verbonden zijn, verschillen per vorm van SSC en per organisatie.

Als nadelen worden genoemd:

- Activiteiten SSC worden cyclisch en hierdoor kan het werk minder aantrekkelijk worden voor medewerkers;
- Contact met de klant wordt minder;
- Fysieke afstand tot de klant;
- Dreiging tot vervreemding van de core business.

De voordelen in de theorie van de Drechtsteden genoemd, komen overeen met de praktijk.

Tevens komen de nadelen overeen die de Drechtsteden in de theorie hebben gesteld met de praktijk. De meeste nadelen zijn door middel van het inzetten van diverse middelen weg te nemen. Bijvoorbeeld het cyclische werk kan door middel van taakroulatie aantrekkelijk gemaakt worden.

De personele consequenties verschillen per organisatie. De ene organisatie wil een SSC invoeren en het personeel behouden. De andere organisatie selecteert het personeel.

Daarnaast geven bijna alle organisaties aan het personeel te trainen op een meer klantgerichte instelling. Organisatorische consequenties zijn verandering van de structuur en vastlegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Tevens heeft in bijna iedere organisatie een verhuizing plaatsgevonden.

De financiële consequenties zijn niet bij iedere organisatie overzichtelijk en inzichtelijk gemaakt. De financiële consequenties lopen uiteen van tonnen besparingen tot het sluiten van dienstverleningsovereenkomsten en het kopen van certificaten.

Meest voorkomende tips en aanbevelingen van de organisaties:

- Eerst standaardiseren en dan pas samenvoegen;
- Let goed op de control. De control moet onafhankelijk zijn;
- Eerlijke communicatie is zeer belangrijk;
- Selecteren met personeel;
- Draagvlak bij gezag;
- Medewerkers trainen naar klantgerichtheid;
- Professioneel bureau inkoop;
- Begin klein;
- Sta open voor kritiek;
- Zorg voor een goede voorbereiding van het SSC;
- Kijk eerst wat het SSC voor de organisatie betekent. Wat de huidige situatie is en dan pas kijken naar de veranderingen;
- Het doel van het SSC moet worden weerspiegeld in het traject;
- Het succes hangt niet af van de structuur van het SSC maar van het traject;
- Maak een positieve business case;
- Eerst lopende deelprojecten afronden alvorens nieuwe worden opgestart;
- Opdracht, visie en doelen vertalen naar actie;
- Afstemming op het gebied van automatisering;
- Neem een ruime doorlooptijd;
- (On)afhankelijkheid externe adviseur(s);
- Zorg voor eigen “regisseur”;
- Doelstelling in het oog blijven houden.

5 Conclusies onderzoek

In dit hoofdstuk worden de conclusies (aangegeven met BP) besproken van het onderzoek. Deze conclusies worden meegenomen in het advies.

Als eerste komen de bestuursopdracht en de bestuursopdracht van de Drechtsteden aan de orde. Vervolgens wordt het theoretisch onderzoek behandeld. Daarna worden de resultaten van het empirisch onderzoek kort weergegeven.

5.1 *Belangrijke punten Drechtsteden*

De Drechtsteden bestaan uit zeven gemeenten in de regio Dordrecht. De Drechtsteden willen meer gaan samenwerken door middel van het invoeren van een SSC. De achterliggende gedachte van het meer willen samenwerken zijn verschillende ontwikkelingen zoals professionalisering. De wens om meer te gaan samenwerken is door de Drechtsteden vertaald naar de bestuursopdracht “Innovatief Samenwerken”.

Doel van samenwerking tussen Drechtsteden:

- De Drechtsteden willen intensiever gaan samenwerken en een eenheid vormen. Dit zodat er meer kansen worden geboden voor bedrijven en bewoners. De samenwerking heeft betrekking op facilitair/ondersteunend gebied;
- Het behalen van schaalvoordelen en meer doelmatigheid en/of kwaliteit in het werk van de deelnemende gemeenten.

5.2 *Belangrijke punten theoretisch onderzoek*

Binnen bestaande theorie over SSC wordt de volgende definitie gehanteerd:

“Een SSC is een resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profit instelling, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, informatietechnologie, inkoop e.d.), aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.”³⁰

Een SSC kan als middel worden gebruikt om bijvoorbeeld kosten te reduceren en kennis te delen.

Het theoretisch onderzoek is opgedeeld in bestaande vormen in de theorie (hoofdstuk 3.1) en vormen van SSC's die de Drechtsteden hanteren. De vormen die de Drechtsteden hanteren zijn: Netwerkkoncept, Centrum Concept, Matrix Concept, Shared Service Centrum Concept en Mengvormen. Deze vormen zijn behandeld in hoofdstuk 3.2.

³⁰ Shared Service Centers, J. Strikwerda, Koninklijke Van Gorcum, 2004

5.3 *Belangrijke punten empirisch onderzoek*

In het empirisch onderzoek is gekeken naar diverse organisaties uit diverse branches die een SSC hebben ingericht. De samenvatting van het empirisch onderzoek is terug te vinden in hoofdstuk 4.

Enkele resultaten van het onderzoek beknopt weergegeven:

- De organisaties willen en kunnen door middel van het inrichten van het SSC diverse voordelen behalen, bijvoorbeeld schaalvoordelen;
- De nadelen die aan een SSC verbonden kunnen zijn, verschillen per organisatie en samenwerkingsvorm;
- De voordelen die in de theorie van de Drechtsteden worden genoemd, komen overeen met de praktijk;
- Tevens komen de nadelen die de Drechtsteden in de theorie hebben gesteld overeen met de praktijk. De meeste nadelen zijn door middel van het inzetten van diverse middelen weg te nemen;
- De personele consequenties verschillen van het ontslaan van personeel tot het trainen van personeel;
- Organisatorische consequenties zijn structuurverandering en verlegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Tevens heeft in bijna iedere organisatie een verhuizing plaatsgevonden;
- De financiële consequenties zijn niet bij iedere organisatie overzichtelijk en inzichtelijk;
- De belangrijkste en meest voorkomende tips zijn: zorg voor een goede communicatie naar de betrokkenen en zorg voor draagvlak bij het gezag en de medewerkers.

6 Aanbevelingen Drechtsteden

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan aan de Drechtsteden. Als eerste wordt een advies gegeven aan de Drechtsteden ten aanzien van de te kiezen samenwerkingsvorm. Daarna wordt de inrichting van het SSC besproken aan de hand van het ESH-model.

De volgende aspecten zijn meegenomen in het advies voor de vorm van SSC:

- Bestuursopdracht Drechtsteden;
- Theoretisch onderzoek;
- Empirisch onderzoek.

6.1 *Meest geschikte samenwerkingsvorm Drechtsteden*

De meest geschikte vorm voor de Drechtsteden is: **Shared Service Centrum Concept**. Dit houdt in dat samenwerkende organisaties bepaalde afdelingen samenvoegen tot één nieuwe afzonderlijke organisatie-eenheid, die op contractbasis diensten verleent aan de moederorganisaties. Medewerkers uit de moederorganisaties worden of overgeheveld naar de nieuwe organisatie of gedetacheerd. Het SSC kan één of meerdere taken uitvoeren.

Deze vorm kent voor- en nadelen. Voordelen zijn onder andere schaalvoordelen en focus op professionaliteit van de dienstverlening. Dit zijn ook enkele doelstellingen die de Drechtsteden met het SSC willen bereiken. De belangrijkste nadelen van dit concept zijn dat bij een breed aantal taakvelden men een aantal risico's loopt. Men kan namelijk eigen overhead gaan creëren. Daarom moet men de control goed regelen, waarbij tijdig ingrijpen van het management noodzakelijk is.

Hieronder is beschreven waarom niet is gekozen voor andere vormen van samenwerking.

- Netwerkoncept. Men werkt al op diverse terreinen samen en wil samenwerking intensiveren. Tevens worden door deze vorm van samenwerking geen grote kostenbesparingen geboekt.
- Centrumconcept. Door het SSC onder te brengen bij één van de deelnemende gemeenten ontstaat een grote afhankelijkheid van één van de partners. Daarnaast zal de visie en cultuur van de organisatie waar de SSC is ondergebracht dominant zijn. Bij noodzakelijke bezuinigingen kan deze vorm spanningen opleveren. In dit geval wegen de nadelen van afhankelijkheid groter dan het voordeel het gebruik maken van de expertise van één van de deelnemende gemeenten.
- Matrixconcept. Voordeel is ook hier dat gebruik wordt gemaakt van de expertise van de gemeenten. Nadeel is dat de kans op verkokering groot is. Daarnaast is men afhankelijk van prestaties van andere gemeenten. Daarom is niet gekozen voor deze vorm.

6.2 ESH-model.

Aan de hand van het ESH-model worden aanbevelingen gedaan op het gebied van het inrichten van het SSC. De volgende aspecten komen aan bod: strategie, structuur, cultuur, personeel, managementstijl en systemen.

Strategie

De strategie die de Drechtsteden hebben gekozen is: “Customer Intimacy”. Hierbij staat de klant centraal. Naar mijn mening kan beter gekozen worden voor een combinatie van de drie strategieën (Customer Intimacy, Product Leadership en Operational Excellence). Dit omdat de Drechtsteden efficiencyvoordelen, kwaliteitsverhoging en innovatiekracht door schaalvoordelen willen bereiken.

Naar mijn mening kan men het best werken hoofdzakelijk vanuit het perspectief van de klant. Dus de producten en diensten die het SSC levert moeten volledig zijn afgestemd op de wensen en de eisen van de klant. Op deze manier zal een grote diversiteit aan producten en diensten worden geleverd. Tevens wordt hiervoor gekozen omdat men te maken heeft met zeven verschillende gemeenten met elk eigen wensen en eisen waaraan gehoor gegeven moet worden.

Structuur

De structuur is beschreven bij de meest geschikte vorm van samenwerking tussen de Drechtsteden. Er is voor deze vorm gekozen om zo een eigen gezicht te creëren. Door het SSC apart te plaatsen kan men eigen normen en waarden creëren. Daarnaast is men niet afhankelijk van één van de gemeenten en is het SSC van alle gemeenten. Waardoor men zich optimaal inzet om het SSC te laten slagen.

Het SSC zal worden aangestuurd door het bestuur van de Drechtsteden.

Kritiek of een activiteit wel of niet in het SSC kan: algemene activiteiten die losgekoppeld kunnen worden van de waardeketen. En welke in een contract kunnen worden vastgelegd.

De activiteiten die in het SSC worden geplaatst moeten beleidsneutraal zijn.

Voor elke activiteit die in het SSC komt, moet gekeken worden welk niveau van samenwerking het meest geschikt is. De activiteiten worden samengevoegd tot een Shared Service Center. In het SSC zitten dus verschillende activiteiten met ieder een eigen niveau van samenwerking. Dit niveau van samenwerking kan per activiteit indien gewenst en mogelijk worden uitgebreid.

In hoofdstuk 1 “De onderzoeksopzet” staat vermeld dat de Drechtsteden een bijzonder vorm van samenwerking voor ogen hebben door de diensten en producten tevens aan te bieden aan derden. Naar mijn mening is dit geen heel bijzondere vorm. Het komt vaker voor dat een SSC aan derden levert. Daarnaast ben ik van mening dat eerst gekeken moet worden naar het SSC voor de zeven gemeenten en of dit wel werkt. Indien het SSC in de ogen van de Drechtsteden optimaal verloopt, zou men kunnen gaan kijken naar het aanbieden van diensten en producten aan derden. Dit omdat processen goed moeten lopen voordat men derden van dienst kan zijn.

Cultuur

De cultuur van het SSC moet klantgericht zijn in plaats van alleen productgericht. Dit om zo de klant optimaal te kunnen bedienen.

Door voor het Shared Service Centrum Concept te kiezen wordt het SSC apart geplaatst, hierdoor kan het SSC een eigen cultuur met normen en waarden creëren. Op deze manier krijgt het SSC een eigen gezicht, wat voor meer duidelijkheid zorgt naar de

klant toe. De cultuur moet bewerkstelligen dat de medewerkers resultaatgericht en klantgericht gaan werken.

Personeel

Het succes van het SSC is voor een groot deel afhankelijk van de aandacht voor de cultuur.

Door een mix van nieuwe mensen en kennis van huidige medewerkers kan men de juiste cultuur creëren. Dit is van groot belang voor een goed functionerende organisatie. Er moet gekeken worden naar de servicegerichte houding naar klant en denken in resultaten.

Managementstijl

De managementstijl moet zijn afgestemd op de cultuur en de strategie. De managers hebben veelal een coachende taak.

Systemen

De ondersteunende diensten worden niet eerst gestandaardiseerd. Er wordt hiervoor gekozen omdat indien eerst wordt gestandaardiseerd men lang onderweg is. Door niet eerst te standaardiseren wordt men gedwongen direct samen te werken. Op deze manier kan men samen een optimaal proces met bijbehorende systemen ontwikkelen.

Het nadeel van vooraf standaardiseren is dat men nog niet precies weet hoe de ander werkt en hoe dit in de toekomst zal verlopen. Door samen te werken deelt men kennis over hoe andere gemeenten (best-practices) te werk gaan.

Aan de diensten en producten van het SSC worden Service Level Agreements gekoppeld. Op deze manier weet de klant wat ze kan verwachten. Tevens kan men de diensten en producten bewaken en evalueren door middel van de SLA's. Aan de SLA's moeten prestatie-indicatoren worden gekoppeld om zo de prestaties te meten.

Indien de organisatiestructuur duidelijk is kan men hier een IT-systeem aan koppelen. Er wordt gekozen voor geen gedwongen winkelnering. Dit omdat men zo de interne leveranciers scherp kan houden. Daarnaast is vrijheid van winkelnering doelmatig indien de transactiekosten van markttransacties relatief laag zijn. Om toch de schaalvoordelen te behalen moet een professioneel bureau inkoop worden opgericht.

Belangrijke punten

De meest geschikte samenwerkingsvorm voor de Drechtsteden is het Shared Service Centrum Concept. Binnen het SSC moet per activiteit gekeken worden welk niveau van samenwerking het meest geschikt is. De ondersteunende diensten worden niet eerst gestandaardiseerd. Tevens is gekozen voor geen verplichte winkelnering. En invoering van een professioneel bureau inkoop. De activiteiten die in het SSC worden geplaatst moeten beleidsneutraal zijn.

Creëren van draagvlak bij medewerkers en de top zorgt ervoor dat de organisatie wil veranderen (willingness). De verandering heeft zo de meeste kans van slagen. Door grote diversiteit in diensten en producten kan men de klanten (de zeven gemeenten) optimaal bedienen. Daarnaast moeten de medewerkers geselecteerd worden op klantgerichtheid om zo de juiste cultuur te bewerkstelligen. Door de juiste cultuur te creëren, gaat men klant- en resultaatgericht werken.

7 Implementatieplan Drechtsteden

In dit hoofdstuk zal de implementatie van het SSC worden beschreven aan de hand van een stappenplan. Aan de stappen van de implementatie zijn de belangrijkste tips en aanbevelingen gekoppeld. Wat kunnen de Drechtsteden leren van de organisaties en de theorie? Daarna worden aanbevelingen gedaan om draagvlak te creëren bij de medewerkers en de top. Vervolgens worden de personele, organisatorische en financiële consequenties beschreven van de te kiezen samenwerkingsvorm.

7.1 *Stappenplan*

De implementatie wordt gedaan aan de hand van de volgende stappen³¹.

1. **Start;**
2. **Doelstellingen, visie en strategie vaststellen van wat men met het SSC beoogt;**
3. **Ontwerpen;**
4. **Daadwerkelijke overheveling naar SSC;**
5. **Ontwikkelen;**
6. **Evaluatie.**

De stappen worden hieronder nader toegelicht.

Start.

In deze fase komen de volgende aspecten aan bod: aanleiding verandering, organisatieanalyse, draagvlak creëren, willingness en readiness en het opstellen van een positieve businesscase (voor- en nadelen van de verandering). Door een goede voorbereiding heeft de invoering van het SSC een grotere kans van slagen. Daarnaast moet men vanaf het begin draagvlak bij alle betrokkenen creëren zodat men vanaf het begin achter de ideeën van het SSC staat. Dit zorgt voor een grotere kans op succes.

Doelstellingen, visie en strategie vaststellen van wat men met het SSC beoogt.

In deze fase moet duidelijk worden gemaakt wat men met het SSC wil bereiken en hoe dit wordt bereikt. Bijvoorbeeld indien men een hogere klanttevredenheid wil realiseren, moet men de strategie hierop aanpassen.

Ontwerpen.

Bij deze fase gaat het erom welke activiteiten in het SSC komen en op welk niveau men gaat samenwerken. De structuur wordt in deze fase bepaald. Er moeten criteria worden opgesteld om te bepalen welke activiteiten in het SSC komen. In het geval van de Drechtsteden is bijvoorbeeld één van de criteria dat de activiteiten losgekoppeld kunnen worden van de waardeketen. Daarnaast moet in deze fase worden bepaald hoe de besturing van het SSC wordt ingericht, dus wie aan wie verantwoording aflegt en hoe de control is geregeld.

Indien een nieuwe activiteit bij het SSC wordt gevoegd, doorloopt men stap 3 t/m 6.

³¹ Onderzoeksrapport Shared Services in Beweging, Capgemini, november 2004

Daadwerkelijke overheveling naar SSC.

In deze fase worden de activiteiten daadwerkelijk naar het SSC overgeheveld. Dit houdt in dat de activiteiten worden samengevoegd op één locatie (eventueel nieuw pand). Vanaf dit moment moeten de medewerkers meer gaan samenwerken.

Ontwikkelen.

In deze fase gaat het om de ontwikkeling van het SSC als geheel. De volgende onderwerpen worden uitgewerkt: procesinrichting, systemen, personeelsindeling en verdeling verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Aan de hand van het verloop van processen en systemen, kan men aanpassingen doen en zo steeds verder ontwikkelen.

Evaluatie.

Tijdens de evaluatie wordt gekeken naar wat goed gaat en wat verbeterd kan worden. Aan de hand van de evaluatie wordt een actieplan opgesteld om zo de veranderingen door te voeren. Vervolgens kan men opnieuw evalueren en hier een actieplan aan koppelen.

Bestaande activiteiten binnen het SSC moeten constant de stappen ontwikkeling en evaluatie doorlopen om zo de meest optimale resultaten te kunnen bereiken.

Daarnaast kan het voorkomen dat men na een evaluatie beslist om de visie en strategie van het SSC aan te passen omdat het SSC dusdanig is ontwikkeld. Dan doorloopt men de stappen 2 t/m 6.

7.2 *Tijdpad en betrokkenen*

Het invoeren van het SSC wordt gedaan door een projectgroep. De projectorganisatie bevat meerdere functies en taken, hieronder nader toegelicht.

Tijdens het project zijn er verschillende functies die vervuld worden:

- Projectleider (externe, dit om zo objectiviteit te bewerkstelligen);
- Groepsleden (bestaande uit afgevaardigden uit de zeven verschillende gemeenten).

Het project wordt aangestuurd door een projectleider. Deze heeft de volgende taken:

- Sturing project;
- Bewaking voortgang;
- Benoeming groepsleden;
- Contactpersoon;
- Eindverantwoording.

De groepsleden hebben de volgende taken:

- Verantwoording naar projectleider toe;
- Uitvoering project;
- Communicatie naar uitvoerend personeel toe.

In tabel 5 wordt het stappenplan schematisch weergegeven met hieraan gekoppeld de betrokkenen, het tijdsbestek en tips en aanbevelingen.

Stap	Betrokkenen	Tijd (in maanden)	Tips/aanbevelingen
1. Start	Projectgroep (voornamelijk projectleider)	1,5	• Draagvlak creëren bij top en medewerkers! • Goede communicatie is zeer belangrijk • Maak een positieve business case
2. Doelstellingen, visie en strategie vaststellen	Projectgroep	0,5	• Doel SSC weerspiegeld in traject
3. Ontwerpen.	Projectgroep	2,5	• Control onafhankelijk
4. Daadwerkelijke overheveling naar SSC	Projectgroep, managers, medewerkers gemeenten	1	• Niet eerst standaardiseren. Gewoon doen! • Geen gedwongen winkelnering
5. Ontwikkelen	Projectgroep, managers, medewerkers	7	• Selecteren met personeel • Professioneel bureau inkoop • Medewerkers trainen naar klantgerichtheid • Creëer een eigen cultuur
6. Evaluatie	Projectgroep, managers, medewerkers	2	• Sta open voor kritiek • Vier regelmatig behaalde successen

Tabel 5 Stappenplan invoering SSC

Het implementatietraject zal een termijn van 14,5 maand in beslag nemen. Daarnaast zal het nog ongeveer 10 maanden duren voordat het Shared Service Center efficiënter draait.

7.3 Draagvlak

Creëren van draagvlak bij medewerkers en de top moet ervoor zorgen dat de organisatie wil veranderen (willingness). De verandering heeft op deze manier de meeste kans van slagen omdat het willen veranderen in mijn ogen de belangrijkste factor is voor het slagen van een SSC.

Indien de wil bij een organisatie niet aanwezig is, kan het nog zo mooi op papier staan, de verandering zal mislukken.

Draagvlak bij de top kan gecreëerd worden door een positieve business case. Op deze manier ziet de top de voor- en nadelen van het SSC in en wordt de top overtuigd. De top moet zodanig achter de ideeën staan dat men niet halverwege het project afhaakt. Indien dit draagvlak niet aanwezig is, zal de invoering weinig kans van slagen hebben.

Daarnaast moeten de medewerkers vanaf het begin van het traject erbij worden betrokken. Op deze manier hebben ze het idee belangrijk voor de organisatie te zijn. De

medewerkers moeten het SSC uiteindelijk maken tot was het is dus zij zijn zeer belangrijk. Daarom is het van groot belang dat de medewerkers achter de ideeën staan. Door eerlijke en duidelijk communicatie kan weerstand worden weggenomen.

7.4 *Personele consequenties*

Zoals bij de tips en aanbevelingen is aangegeven is het personeel een zeer grote succesfactor. Door nieuwe mensen in dienst te nemen zal nieuwe kennis en inzicht worden verkregen in onder andere processen. Door het invoeren van een SSC zullen de processen efficiënter verlopen, op deze manier hoeft men minder mensen in te zetten voor hetzelfde werk. Er zullen dus mensen worden ontslagen en nieuwe mensen worden aangetrokken. Bij het selecteren van het personeel moet gekeken worden naar een klant- en resultaatgerichte denk- en werkwijze van de medewerkers.

Om de medewerkers nog meer klant- en resultaatgericht te laten werken, moeten de medewerkers hierin getraind worden. Dit om de juiste cultuur te kunnen genereren. Op deze manier kan tevens een kwaliteitsslag worden behaald.

Het personeel moet dus op een heel andere manier te werk gaan aangezien ze nu meer moeten gaan samenwerken.

7.5 *Organisatorische consequenties*

Door het inrichten van een SSC wordt een geheel nieuw rechtspersoon opgericht en de structuur van de organisatie wordt aangepast. De structuur wordt aangepast omdat bepaalde activiteiten in het vervolg door het SSC worden uitgevoerd en niet meer door de gemeenten afzonderlijk. Dit heeft dus ook gevolgen voor de moederorganisaties omdat deze niet meer de zorg en verantwoordelijkheid hebben van het uitvoeren van bepaalde activiteiten.

Om één gezicht te creëren en het SSC daadwerkelijk vorm te geven, moet een verhuizing van medewerkers plaatsvinden die gezamenlijk in het SSC komen te werken. Om een klant- en resultaatgerichte cultuur te bewerkstelligen worden de bevoegdheden en verantwoordelijkheden lager gelegd in de organisatie, waardoor de medewerkers verantwoordelijk worden voor de resultaten. Hierdoor krijgen managers een meer coachende taak en men is meer afhankelijk van andere afdelingen voor het behalen van de meest optimale resultaten.

7.6 *Financiële consequenties*

Het invoeren van het Shared Service Centrum Concept brengt kosten en baten met zich mee, welke worden behandeld in deze paragraaf.

Bij de onderzochte organisaties zijn de financiële consequenties niet inzichtelijk en overzichtelijk. Hierdoor is moeilijk in te schatten wat het SSC voor de Drechtsteden in financieel opzicht met zich meebrengt. De kosten en baten zijn gebaseerd op mijn eigen mening en inschatting.

De kosten en baten kunnen niet allemaal worden uitgedrukt in geld, maar worden tevens in percentages, tijd en efficiency uitgedrukt.

Als eerste zullen de kosten worden uitgesplitst en vervolgens worden de baten op een rijtje gezet. Als laatste zal schematisch een kosten/batenoverzicht worden gegeven.

7.6.1 Kosten

De kosten kunnen worden gesplitst in eenmalige kosten en permanente kosten. Als eerste worden de eenmalige kosten behandeld.

Tijdens het gehele implementatietraject zal een projectleider het project leiden. Aan deze projectleider zijn uiteraard kosten verbonden. Uitgaande van €100,- per dag, zullen de totale kosten voor de projectleider op ongeveer € 26.000,-. Hierbij is uitgegaan van 260 werkdagen binnen een periode van 14,5 maand.

In fase 1 en 2 van het implementatietraject moeten verschillende activiteiten worden verricht. Zo moet een organisatieanalyse worden gemaakt, een positieve business case worden opgesteld en draagvlak worden gecreëerd. Daarnaast moeten doelstellingen, een visie en strategie worden bepaald. Dit kost tijd en tijd is geld. Fase 1 en 2 zullen in totaal twee maanden in beslag nemen. Fase 3 zal tevens voornamelijk tijd in beslag nemen.

Fase 4 houdt daadwerkelijke overheveling naar het SSC in. Dit houdt een verhuizing in naar een ander pand dan wel een verhuizing van medewerkers.

Fase 5 zal veel kosten met zich meebrengen. Als eerste zullen aanloopkosten worden gemaakt. Dit houdt in dat de productiviteit omlaag gaat omdat de processen en systemen niet optimaal verlopen. Naar mijn mening zal de productiviteit omlaag gaan met 25%. Hierbij is uitgegaan van een 36-urige werkweek. De medewerkers zullen de eerste 7 maanden per week ongeveer 8 uur besteden aan het optimaliseren van de processen en systemen.

De medewerkers moeten meer klantgericht te werk gaan om de klant zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. De medewerkers moeten dus een omschakeling maken van productgericht naar klantgericht en moeten hierin getraind en opgeleid worden. Hiervoor kunnen de medewerkers een cursus volgen van één á twee dagdelen. De kosten voor de cursus klantgericht werken zijn als volgt.

Klantgericht werken ³²	€2375,- voor 1 hele groep (excl. verblijfskosten, vrij van BTW)
-----------------------------------	---

De permanente kosten van het SSC zijn de exploitatiekosten van het nieuwe pand. Deze kosten kunnen nog niet inzichtelijk worden gemaakt omdat niet bekend is hoeveel medewerkers in het SSC komen te werken en dus hoeveel m² pand men moet gaan huren/kopen.

Naarmate de inrichting van het SSC meer bekend is, kan men hier een IT-systeem aan koppelen. Omdat momenteel niet bekend is welk IT-systeem men gaat hanteren, is nog niets bekend over eventuele kosten.

³² www.ifmec.nl

7.6.2 Baten

Door processen samen te voegen zal na de inwerkperiode de productiviteit stijgen. Er zullen dus minder FTE's nodig zijn.

Door in de loop van de tijd de processen en procedures te standaardiseren zal de kwaliteit, professionaliteit en flexibiliteit stijgen. Daarnaast kan men door middel van het aangaan van raamcontracten schaalvoordelen behalen.

De baten kunnen pas na verloop van tijd inzichtelijk worden gemaakt. Dit omdat nog niet bekend is hoe de systemen en processen ingericht gaan worden.

7.6.3 Overzicht kosten en baten

In tabel 6 wordt een overzicht van kosten en baten van een SSC³³ gegeven. Door dit overzicht in te vullen kan men een keuze maken of het invoeren van een SSC positief wordt bevonden.

Baten	Kosten
Eenmalig – verkoop overtollige onroerend goed	Eenmalig/aanloop – opstellen business case – externe adviseurs – verkrijgen van draagvlak
Permanent – opbrengsten hogere bezettingsgraad kapitaalgoederen – hogere arbeidsproductiviteit/lagere kosten als gevolg van meer handelingen per FTE – geringere kosten als gevolg van hogere kwaliteit/professionaliteit – meeropbrengsten als gevolg van betere concentratie in de operationele eenheden op de business – lagere kosten van IT-beheer/onderhoud – lagere inkooprijzen door hogere inkoophoeveelheden – opbrengsten als gevolg van standaardisatie van procedures – hogere flexibiliteit/geringere ontvlechtingkosten/geringere startkosten new business	Eenmalig/overgang – Huisvesting/verhuizing – Afvloeiingskosten personeel/managers – Wervingskosten nieuw personeel/managers – Training en opleiding – Aanloopverliezen – Aanpassen organisatie operationele eenheden – Kosten aanpassing management control/administratieve organisatie/interne rapportage/planning & control cyclus – Aanpassen IT-systemen/infrastructuur Permanente kosten – Exploitatiekosten

Tabel 6 Overzicht kosten en baten

³³ Shared Service Centers, J. Strikwerda, Koninklijke Van Gorcum, 2004, blz. 128

Belangrijke punten

Het implementeren van de aanbevelingen zal volgens de volgende stappen verlopen:

- 1. Start;**
- 2. Doelstellingen, visie en strategie vaststellen wat men met het SSC beoogt;**
- 3. Ontwerpen;**
- 4. Daadwerkelijke overheveling naar SSC;**
- 5. Ontwikkelen;**
- 6. Evaluatie.**

Het implementatietraject zal in totaal 14,5 maand in beslag nemen. Daarnaast zal het nog ongeveer 10 maanden duren voordat het Shared Service Center optimaal draait. Om het SSC succesvol te implementeren moet bij de medewerkers en de top draagvlak worden gecreëerd.

Personele consequenties van het SSC zijn dat nieuwe en huidige medewerkers moeten gaan samenwerken. Er worden dus medewerkers ontslagen en nieuwe krachten aangetrokken. Door de combinatie van huidige en nieuwe medewerkers wordt kennis en ervaring gedeeld. De medewerkers moeten geselecteerd worden op een klant- en resultaatgerichte denk- en werkwijze. Om dit te bewerkstelligen moeten medewerkers getraind en opgeleid worden.

Organisatorische consequenties van het SSC zijn dat medewerkers naar een andere locatie gaan. Daarnaast worden verantwoordelijkheden lager in de organisatie gelegd zodat men meer verantwoordelijkheidsgevoel krijgt en zich op deze manier meer inzet voor een optimaal resultaat. De managers moeten hun stijl van leidinggeven hierop aanpassen.

De belangrijkste financiële consequenties zijn kosten voor de projectleider, training van het personeel, verhuizing, productiviteitsverhoging, schaalvoordelen en kwaliteitsverbetering.

8 Aanbevelingen gemeenten landelijk gezien

Het onderzoek kan tevens in een breder kader worden geplaatst. Het kan zowel voor gemeenten landelijk als voor andere organisaties een leidraad zijn bij het opzetten van een SSC.

In dit hoofdstuk wordt een stappenplan weergegeven. Aan het stappenplan worden tips en aanbevelingen gekoppeld. Vervolgens wordt het stappenplan in een stroomschema weergegeven om zo een helder beeld te creëren.

8.1 *Stappenplan met tips en aanbevelingen*

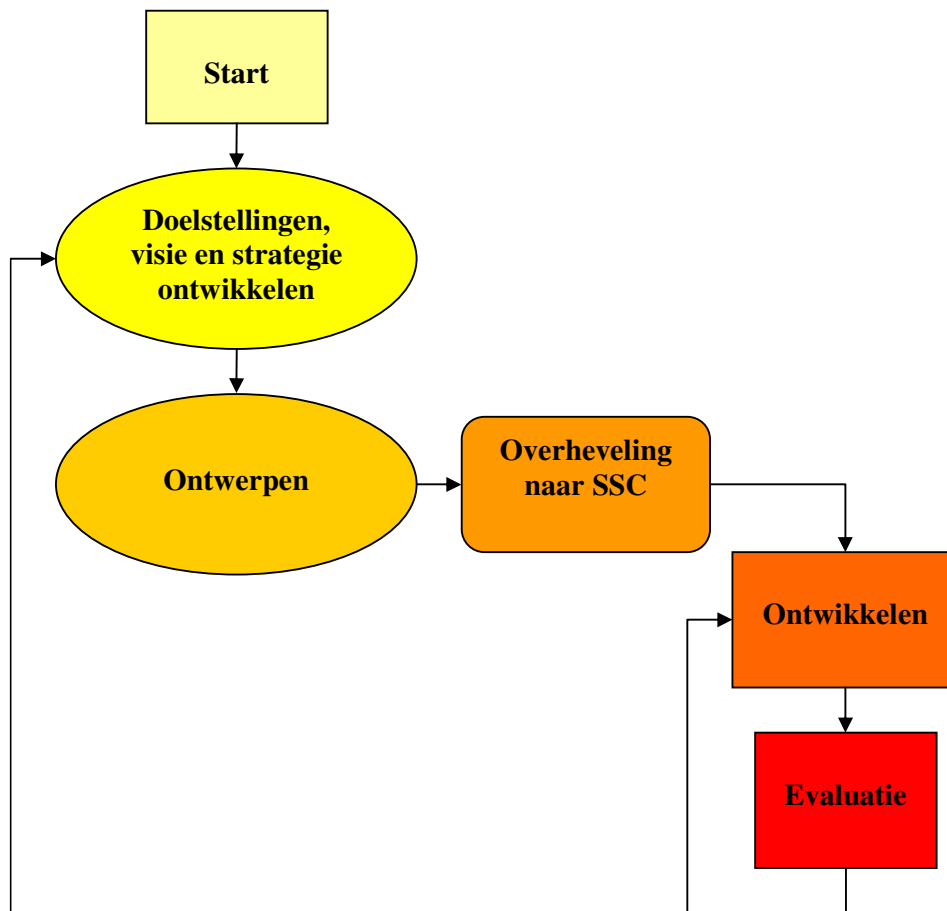
In tabel 7 staan de stappen vermeld met tips en aanbevelingen. De stappen zijn reeds uitgebreid beschreven in hoofdstuk 7.1. De stappen zijn een leidraad voor het invoeren van een SSC. Dit houdt in dat het een advies is en dat organisaties de stappen desgewenst op de situatie kunnen aanpassen.

Stap	Tips/aanbevelingen
1. Start	• Draagvlak creëren bij top en medewerkers! • Goede communicatie is zeer belangrijk • Maak een positieve business case
2. Doelstellingen, visie en strategie vaststellen	• Doel SSC weerspiegeld in traject
3. Ontwerpen.	• Control onafhankelijk
4. Daadwerkelijke overheveling naar SSC	• Niet eerst standaardiseren. Gewoon doen! • Geen gedwongen winkelnering
5. Ontwikkelen	• Selecteren met personeel • Professioneel bureau inkoop • Medewerkers trainen naar klantgerichtheid • Creëer een eigen cultuur
6. Evaluatie	• Sta open voor kritiek • Vier regelmatig behaalde successen

Tabel 7 Stappenplan met tips en aanbevelingen

8.2 Stroomschema stappen

Om een helder beeld te krijgen van de te nemen stappen kunnen deze in een stroomschema worden geplaatst. De pijlen geven de richting aan van de te nemen stappen. Zoals bij de verschillende fase in hoofdstuk 7.1 is behandeld, kan men vanuit de evaluatie verschillende kanten op. Indien men een nieuwe activiteit aan het SSC wil toevoegen, gaat men vanuit de evaluatie naar de stap “ontwerpen”. Wanneer de activiteit is overgeheveld naar het SSC en geëvalueerd, kan men de activiteit verder ontwikkelen en weer evalueren. Hierdoor ontstaat een cirkel van plan, do, check, act.



Figuur 6 Stroomschema stappen

Conclusie

In dit laatste onderdeel wordt antwoord gegeven op de probleemstelling aan de hand van de subprobleemstellingen.

De probleemstelling van het onderzoek luidt:

“Wat is het advies aan gemeenten naar aanleiding van evaluatie van samenwerkingsvormen van organisaties uit verschillende branches gericht op facility Nederland?”

De meest geschikte samenwerkingsvorm voor de Drechtsteden is het Shared Service Centrum Concept. Dit houdt in dat een nieuwe rechtspersoon wordt opgericht. Binnen het SSC moet per activiteit gekeken worden welk niveau van samenwerking het meest geschikt is. De ondersteunende diensten worden niet eerst gestandaardiseerd. Tevens is gekozen voor geen verplichte winkelnering.

Creëren van draagvlak bij medewerkers en de top moet ervoor zorgen dat de organisatie wil veranderen (willingness). De verandering heeft op deze manier de meeste kans van slagen.

Door grote diversiteit in diensten en producten kan men de klanten (de zeven gemeenten) optimaal bedienen. Daarnaast moeten de medewerkers geselecteerd worden op klantgerichtheid om op deze manier de juiste cultuur te bewerkstelligen. Door de juiste cultuur te creëren, gaat men klant- en resultaatgericht werken.

De activiteiten die in het SSC worden geplaatst moeten beleidsneutraal zijn

Het implementeren van de aanbevelingen zal volgens de volgende stappen verlopen:

1. Start;
2. Doelstellingen, visie en strategie vaststellen van wat men met het SSC beoogt;
3. Ontwerpen;
4. Daadwerkelijke overheveling naar SSC;
5. Ontwikkelen;
6. Evaluatie.

Het implementatietraject zal 14,5 maand gaan duren. Daarnaast zal het nog ongeveer 10 maanden duren voordat het Shared Service Center optimaal draait.

Om het SSC succesvol te implementeren moet bij de medewerkers en de top draagvlak worden gecreëerd.

In het SSC zullen nieuwe en huidige medewerkers samenwerken. Hierdoor wordt kennis en ervaring gedeeld. De medewerkers moeten geselecteerd worden op klant- en resultaatgericht werken en denken. Om dit te bewerkstelligen moeten de medewerkers getraind worden.

De belangrijkste financiële consequenties zijn kosten voor de projectleider, training van het personeel, verhuizing, productiviteitsverhoging en kwaliteitsverbetering.

Het advies ten aanzien van gemeenten landelijk gezien is dat het implementeren van een SSC volgens een bepaald stappenplan verloopt. Dit stappenplan is gelijk aan het stappenplan dat is geadviseerd aan de Drechtsteden.

Literatuurlijst

Boeken

- Strikwerda, J.: Shared Service Centers, 4^e gewijzigde dr. Assen: Koninklijke Van Gorcum, 2004. ISBN 9023240812
- Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility Management, 4e dr. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9014077947
- Buijs, J. e.a.: Shared Service Centers, Controlling in de praktijk, 1^e dr. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2004. ISBN 9013015484
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005. Haagse Hogeschool, Den Haag, mei 2004. ISBN 9073077095

Rapport

- Onderzoeksrapport Shared Services in Beweging, Capgemini, november 2004
- Shared Service Centra, Van keuze tot realisatie, Den Haag, IBAS Consultancy BV, Quint Wellington Redwood, 1 april 2004

Internet

- www.drechtsteden.nl
- www.drechtstedeninnovatie.nl
- www.drechtstedendigitaal.nl
- www.hmr.nl/artikel3.pdf
- www.eiffel.nl/content/pers/F&C%20SSC_def.pdf
- <http://www.factomedia.nl.ezproxy.hhs.nl:2048/factomediabase/index.asp>
- www.egem.nl
- www.twentestad.nl
- www.shareservicesbijdeoverheid.nl
- www.ifmec.nl
- www.dataand.nl
- www.parnassia.nl
- www.albeda.nl
- www.hvu.nl

Syllabi

- Mante, Y.A.: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2001/2002. code 2318
- Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de marktmethode van onderzoek. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2001/2002. code 2384

Artikelen

- Opheij, W. en Willems, F.: Shared Services Centers: balanceren tussen pracht en macht. In: Verandermanagement,
- Kleijne, G.: Shared Service Centers: besparen op stafdiensten,

Waarom alleen doen als het samen kan?

Onderzoek naar meest geschikte samenwerkingsvorm op het gebied van ondersteunende en facilitaire diensten voor de Drechtsteden en hoe deze kan worden geïmplementeerd

Bijlagen

Sonja Peltenburg

Facility Management

Mei 2005

Inhoudsopgave

BIJLAGE 1	BESTUURSOPDRACHT	54
BIJLAGE 2	STANDAARDVRAGENLIJST INTERVIEWS.....	62
BIJLAGE 3	ORGANIGRAM VORMEN VAN DE DRECHTSTEDEN	65
BIJLAGE 4	INTERVIEWS EN SITUATIEANALYSES	8

Bijlage 1 Bestuursopdracht

Bestuursopdracht innovatief samenwerken in de Drechtsteden³⁴

1 Inleiding

In de werkconferentie in Oisterwijk van de portefeuillehouders Drechtsteden is gesproken over mogelijkheden om de samenwerking in de Drechtsteden te verbeteren.

De verbeteringen moeten er toe bijdragen dat:

- het strategische vermogen wordt vergroot;
- de (beleids)integraliteit wordt vergroot;
- de uitvoering wordt versterkt;
- de besluitvorming slagvaardiger wordt.

“Innovatie in de samenwerking” is één van de onderwerpen in die discussie geweest. Geconstateerd is dat al op tal van terreinen wordt samengewerkt, maar dat nu de vraag aan de orde is hoe de samenwerking in praktische zin kan worden verbreed en verdiept. Afgesproken is om de bestaande samenwerkingsprojecten door te zetten en daarnaast de samenwerking uit te breiden met een tweetal pilots: ICT en beleidsontwikkeling.

Het doel van innovatief samenwerken is om door middel van praktische samenwerkingsvormen tussen gemeenten in de Drechtsteden schaalvoordelen te behalen. De samenwerking moet leiden tot meer doelmatigheid en/of kwaliteit in het werk van de deelnemende gemeenten. De samenwerking is vrijwillig. Gemeenten beoordelen zelf of ze voldoende rendement verwachten van de samenwerking.

Bij “innovatieve samenwerking in de Drechtsteden” gaat het *niet* om het structureren van de inhoudelijke samenwerking in de Drechtsteden! Thema’s als wonen, economie en mobiliteit overschrijden met gemak de gemeentegrenzen en dwingen min of meer tot regionale samenwerking. Met elkaar maken we afspraken over programmasturing om de inhoudelijke sturing op regionale thema’s te verbeteren. Bij innovatieve samenwerking gaat het om iets anders, namelijk om facilitaire samenwerking. Het bureau Drechtsteden concentreert zich op de inhoudelijke samenwerking in de Drechtsteden en heeft daarom in dit verband een ondersteunende rol. Het gaat nu om samenwerking tussen de gemeenten in de Drechtsteden, waarbij de gemeenten zelf in de eerste plaats aan zet zijn.

In een gezamenlijke bijeenkomst van de Adviesgroep Gemeentesecretarissen (AGS) en de portefeuillehouders P&O van de Drechtstedengemeenten is gevraagd het thema “innovatief samenwerken in de Drechtsteden” in een bestuursopdracht uit te werken voor de colleges. De bestuursopdracht wordt in deze notitie uitgewerkt. Nadat AGS en de portefeuillehouders P&O hiermee in december kunnen instemmen wordt de bestuursopdracht aan de colleges van burgemeester en wethouders van de Drechtstedengemeenten ter vaststelling voorgelegd.

2 De bestuursopdracht

Innovatief samenwerken in de Drechtsteden biedt ruimte voor experimenten. Samenwerkingsprojecten, zoals het samenvoegen van ingenieursbureaus, de projectleiderspool, gezamenlijke inkoop en sociale zaken worden voortgezet in

³⁴ www.drechtstedeninnovatief.nl

overeenstemming met de door de colleges van burgemeester en wethouders vastgestelde bestuursopdrachten. Er worden twee nieuwe pilots gestart, waarin de mogelijkheden en haalbaarheid worden verkend voor samenwerking tussen de Drechtsteden gemeenten op de gebieden van ICT en regionale beleidsontwikkeling. Het aantal pilots kan in de toekomst worden uitgebreid met nieuwe pilots. Bijvoorbeeld op het gebied van sport. Aldus ontstaat een netwerk van “shared services” tussen gemeenten in de Drechtsteden. Daarbij komt in verkennende zin de vraag aan de orde of er een (en zo ja welke) organisatorische vormgeving hiervoor in de toekomst gekozen moet worden. Deze vraag is in de bestuursopdracht opgenomen.

Daarmee bestaat de bestuursopdracht uit drie onderdelen:

- instemmen met de verkenning, definiëring, ontwikkeling en realisatie van mogelijkheden voor meer samenwerking in de Drechtsteden die leiden tot voordeel voor de deelnemende gemeenten in termen van doelmatigheid en/of kwaliteit op het gebied van ICT;
- instemmen met de verkenning, definiëring, ontwikkeling en realisatie van mogelijkheden voor meer samenwerking in de Drechtsteden die leiden tot voordeel voor de deelnemende gemeenten in termen van doelmatigheid en/of kwaliteit op het gebied van beleidsontwikkeling;
- instemmen met het uitvoeren van een verkennend onderzoek naar de wenselijkheid van een nadere organisatorische vormgeving c.q. de mogelijke organisatorische opties van de “shared services”. Hierbij wordt rekening gehouden met de bestaande samenwerkingsprojecten. De verkenning biedt inzicht in verschillende alternatieven, de kenmerken en de voor- en nadelen.

3 Uitwerking van de bestuursopdracht

3.1 Inhoud

Bij “innovatief samenwerking in de Drechtsteden” staat maatwerk voorop. De Drechtstedengemeenten bepalen zelf bij iedere pilot en de daarvan afgeleide voorstellen of ze meedoen. Het rendement dat de Drechtstedengemeenten verwachten, in de zin van betere kwaliteit en/of doelmatigheid, speelt bij hun keuze een belangrijke rol. Bij rendement op het gebied van kwaliteit wordt gedacht aan het vergroten van de continuïteit (vermindering van kwetsbaarheid) en aan het vergroten van de professionaliteit. Zo kunnen gemeenten, indien ze er toe besluiten om het beheer van kritische bedrijfsapplicaties samen te doen, de continuïteit van dit beheer vergroten. In veel gevallen is de noodzakelijke kennis voor dit werk namelijk beperkt in de gemeentehuizen aanwezig en is daardoor kwetsbaar. Samen werken kan dan de kwaliteit (vergroten continuïteit) verbeteren. Bij rendement op het gebied van doelmatigheid wordt gedacht aan het verminderen van de kosten/inspanning. Indien bijvoorbeeld één gemeente het initiatief neemt bij de analyse van belangrijke (rijks)documenten op de gevolgen er van voor de deelnemende gemeenten en deze informatie aan de andere gemeente aanbiedt kan veel arbeidsinzet worden gespaard. Ten slotte kunnen samenwerkingsverbanden ook leiden tot verbetering van zowel de kwaliteit als de doelmatigheid. Gezamenlijk inkopen, bijvoorbeeld, leidt zowel tot meer professionaliteit (kwaliteit) als meer doelmatigheid (kwantumkorting).

ICT

Bij de pilot ICT gaat het om de mogelijkheden te verkennen en in te voeren die ICT biedt om de samenwerking in de Drechtsteden gemeenten te verbeteren (meer doelmatigheid en/of kwaliteit). Tot de doelstelling van de pilot behoort het stroomlijnen van informatieprocessen, uitruil en integratie van databestanden en quick wins. In gemeenten is veel informatie aanwezig die iedere gemeente op een eigen manier beheert (klant-, management- en beleidsinformatie). Indien gemeenten bijvoorbeeld gezamenlijk een database beheren waarin alle (beleids)nota's en besluiten worden opgenomen ontstaat een digitale bibliotheek die eenvoudig kan worden geraadpleegd. Omvangrijker is om bijvoorbeeld te streven naar een gezamenlijke "mid-office" waarin allerlei klantvragen (aanvragen van diverse uittreksels, melding van klachten, afspraak maken, verhuizingen doorgeven) via de lokale websites (front-office) naar de juiste afdeling (back-office) wordt geleid. Ook het gezamenlijk beheren van kwetsbare systemen behoort tot de mogelijkheden.

Beleidsontwikkeling

Bij de pilot beleidsontwikkeling gaat het om de mogelijkheden te verkennen en in te voeren die er met betrekking tot beleidsontwikkeling bestaan om de samenwerking in de Drechtstedengemeenten te verbeteren (meer doelmatigheid en/of kwaliteit). Tot de doelstelling van de pilot behoort het voorkomen van "dubbel werk" en het verbeteren van beleidsmatige afstemming. Zo heeft bijvoorbeeld veel rijkswetgeving van invloed op alle gemeenten. Alle gemeenten ondervinden daarom de gevolgen en werken aan een soepele invoering. Voorbeelden zijn/waren de Wet dualisering gemeentebestuur, de Wet werk en inkomen en de Bestuurlijke boete (vierde tranche van de algemene wet bestuursrecht). Het werk dat hiervoor door de gemeenten moet worden verricht is grotendeels uniform en voor een klein deel toegesneden op de lokale maat. Indien het uniforme deel door slechts één gemeente wordt voorbereid en in handen wordt gesteld van de andere gemeenten kan veel tijd en energie en dus geld worden bespaard. Hierbij kan ook worden gedacht aan het aanwijzen van een gemeentelijk "trekker" indien het gaat om de analyse en voorbereiding van besluitvorming over VNG modellen en strategische nota's met consequenties voor de Drechtstedengemeenten.

Shared services

Afgesproken is om bestaande samenwerkingsprojecten door te zetten en ruimte te bieden voor nieuwe initiatieven. Bijvoorbeeld op het gebied van sport, maar evenzogoed kunnen er kansen liggen op andere terreinen. De Drechtstedengemeenten bepalen daarbij zelf het tempo. Succesvolle samenwerkingen zullen de vraag naar meer samenwerking versterken. Alleen daarom al is het van belang dat de lopende samenwerkingsprojecten -samenvoegen van ingenieursbureaus, de projectleiderspoel, gezamenlijke inkoop en sociale zaken- succesvol zijn. Deze projecten, de beide pilots en mogelijke nieuwe initiatieven zullen leiden tot een steeds groter palet van diensten waarvan de Drechtstedengemeenten gebruik kunnen maken. Een netwerk van "shared services" waar de Drechtstedengemeenten in wisselende allianties aan deelnemen. De "shared services" kunnen op verschillende manieren organisatorisch vorm krijgen. Bijvoorbeeld in een netwerkorganisatie of een facilitair bureau. In Nederland is in verschillende steden ervaring opgedaan met "shared services". In het kader van deze deelopdracht kan een quick scan worden uitgevoerd om te leren welke onderwerpen hiervoor in aanmerking komen en welke structuur daarbij het beste past. Tot de bestuursopdracht "shared services" behoort het uitvoeren van een verkenning naar de wenselijkheid van een nadere organisatorische vormgeving c.q. de mogelijke

organisatorische opties (netwerkorganisatie, facilitair bureau, e.d.), de kenmerken en de voor- en nadelen. Hierbij wordt rekening gehouden met de bestaande samenwerkingsprojecten.

3.2 Organisatie

Met betrekking tot de organisatie worden de volgende uitgangspunten in acht genomen: bestuurlijk draagvlak door betrokkenheid van colleges van burgemeester en wethouders. Zij nemen besluiten en informeren de gemeenteraden. Portefeuillehouders P&O zijn gedelegeerd bestuurlijk opdrachtgever. Namens de portefeuillehouders P&O is de heer H. van Kooten (wethouder in Sliedrecht) bestuurlijk trekker. Eveneens moet bestuurlijke betrokkenheid worden geborgd tijdens de ontwikkeling van de pilots. De projectmanager van de pilot is er verantwoordelijk voor dat dit gebeurt;

- stevige ambtelijke sturing op de projecten. Enerzijds gebeurt dit door betrokkenheid van de Adviesgroep Gemeentesecretarissen (AGS), die zorgdraagt voor de coördinatie van de projecten en zijn ambtelijk opdrachtnemer. Namens de AGS zijn de heren J.J. den Hollander, N. Stolk, J.N. van de Poel en R. Verhoef (gemeentesecretarissen van respectievelijk de gemeenten Alblasterdam, 's-Gravendeel, Zwijndrecht en Sliedrecht) de ambtelijke trekkers. Anderzijds worden tweeontwikkelgroepen en één verkenningsgroep ingesteld, die elk één van de vraagstellingen van de bestuursopdracht voor hun rekening nemen. De ontwikkelgroepen en de verkenningsgroep worden geleid door een projectmanager, op directieniveau, uit de Drechtsteden gemeenten. Bij het samenstellen van de ontwikkelgroepen en de verkenningsgroep zal door de AGS worden gestreefd naar een balans in enerzijds inhoudelijke expertise en anderzijds sturingskwaliteit die nodig is om de pilots verder te brengen.
- ambtelijk draagvlak door betrokkenheid van gemeentelijke managementteams en ondernemingsraden. Het betreft veranderingen die de organisaties van de gemeenten raken. Het gemeentelijk management, de managementteams, zijn daarom betrokken en worden periodiek geïnformeerd. Ook de ondernemingsraden spelen hierbij een rol.

In de inleiding is de rol van het bureau Drechtsteden al aangegeven. Het gaat om samenwerking tussen de gemeenten in de Drechtsteden, waardoor bureau Drechtsteden met betrekking tot innovatieve samenwerking een ondersteunende rol vervult.

Aldus ontstaat het volgende beeld van de ontwikkelgroepen en de verkenningsgroep.

Leden van de ontwikkelgroep ICT zijn:

- een projectmanager, op directieniveau, uit de Drechtsteden gemeenten
- een projectsecretaris uit de Drechtsteden gemeenten
- leden uit de Drechtsteden gemeenten
- deskundigheid (extern en uit de regio) afhankelijk van projectfase.
- Leden van de ontwikkelgroep beleidsontwikkeling zijn:
- een projectmanager, op directieniveau, uit de Drechtsteden gemeenten
- een projectsecretaris uit de Drechtstedengemeenten
- leden uit de Drechtsteden gemeenten
- deskundigheid (extern en uit de regio) afhankelijk van projectfase.

Leden van de verkenningsgroep organisatorische vormgeving zijn:

- een projectmanager, op directieniveau, uit de Drechtstedengemeenten
- een projectsecretaris uit de Drechtstedengemeenten
- leden uit de Drechtstedengemeenten
- ad-hoc deskundigheid .

3.3 Proces

De groepen stellen ieder een eigen planning op en stellen daarin prioriteiten. Grofweg doorlopen zij vier te onderscheiden fasen (de verkenningsgroep “shared services” uitgezonderd, omdat alleen de eerste fase hiervoor van toepassing is). Elke fase wordt afgesloten met een *besluitvormingsfase* waarin de colleges van burgemeester en wethouders een besluit nemen over het dan voorliggende document, te weten de projectopdracht, het projectprogramma of het projectontwerp. Gemeenten kunnen uiteraard besluiten om *niet* (meer) mee te doen. Periodiek koppelen de projectmanagers terug naar de AGS en de AGS naar de portefeuillehouders P&O. De gemeentesecretaris is verantwoordelijk voor de periodieke terugkoppeling binnen de eigen organisatie (MT en OR).

De vier fasen zijn:

- verkenningsfase: de ontwikkelgroepen stellen in deze fase een verkenning in naar de (on)mogelijkheden van de bestuurlijke vraagstelling uit de bestuursopdracht. Het doel is om bestuurlijk en ambtelijk commitment te krijgen voordat de projecten definitief in de steigers worden gezet. Aan het eind van deze fase weet men wat er gaat gebeuren en wat daarvan de consequenties zijn. Kosten en opbrengsten zijn indicatief in beeld gebracht. Deze fase wordt afgesloten met een *projectopdracht*;
- definitiefase: de ontwikkelgroepen maken in deze fase de projecten startklaar. De omgevingsanalyse is gereed (weet wie betrokken zijn en ken de relaties en belangen), resultaten zijn benoemd, programmering, projectorganisatie, beheersaspecten en communicatieplan zijn gereed. In deze fase is er een globaal beeld van de te verwachte kosten en opbrengsten. Deze fase wordt afgesloten met een *projectprogramma*;
- ontwerpfase: de ontwikkelgroepen werken in de ontwerpfase de benoemde projecten tot in detail uit (point of no return). In deze fase wordt het beeld van de kosten en opbrengsten uitgewerkt in een concreet voorstel. Deze fase wordt afgesloten met een *projectontwerp*;
- Uitvoeringsfase. In deze fase worden de projecten overeenkomstig het projectontwerp uitgevoerd.

3.4 Financiën

Aan de uitvoering van de bestuursopdracht (sec !) zijn kosten verbonden. Gedacht kan worden aan o.a. de inzet van personeel, de huur van vergaderlocaties en drukkosten.

Om het proces niet onnodig te belasten met allerlei bureaucratische verrekeningen tussen de gemeenten wordt als uitgangspunt gehanteerd dat kosten die voor de inzet van eigen personeel, het gebruik van gemeentelijke vergaderlocaties en drukwerk door de eigen repro-organisatie niet in rekening worden gebracht. Mocht tot de inhuur van externe expertise moeten worden overgegaan, dan zal over de verdeling van de kosten

door de AGS worden besloten. Indien nodig koppelen de leden van de AGS terug in het college van burgemeester en wethouders.

Op het moment dat de pilots in de uitvoeringsfase komen, zullen gelet op de schaalvoordelen, baten worden gerealiseerd. In de loop van het proces zullen deze concreter worden geduid.

4 Besluitvormingsprocedure

Voor deze bestuursopdracht wordt de volgende besluitvormingsprocedure in acht genomen:

- de AGS legt in het gezamenlijk overleg van de AGS en de portefeuillehouders P&O op 2 december een voorstel voor voor de bestuursopdracht innovatief samenwerking in de Drechtsteden;
- op 2 december geven de portefeuillehouders P&O aan of zij dit voorstel kunnen ondersteunen en willen voorleggen aan de colleges van burgemeester en wethouders;
- de colleges van burgemeester en wethouders van de Drechtstedengemeenten stellen de bestuursopdracht innovatief samenwerking in de Drechtsteden vast op 16 december 2003.
- de gemeentesecretarissen van de Drechtstedengemeenten informeren de managementteams en de ondernemingsraden;

Na vaststelling van de bestuursopdracht:

- zal de AGS een besluit nemen over de samenstelling van de ontwikkelgroepen en de verkenningsgroep;
- zullen de ontwikkelgroepen en verkenningsgroepen voor elke deelopdracht van de bestuursopdracht een projectopdracht opstellen waarin de projecten definitief in de steigers worden gezet.

Het Management Team stafdiensten Dordrecht hebben in een eerste verkenning van de markt gekeken naar de sterke en zwakke punten van de stafdiensten als mogelijk leverancier voor de regio. Gekozen is voor strategie Customer Intimacy. Kenmerk: betrokkenheid en een opstelling als medeverantwoordelijke partner. Daarbij hoort het creatief meedenken met de klant, respect voor diens mogelijkheden en beperkingen en het zoeken naar maatwerkoplossingen binnen de gegeven context.

Het SSC richt zich op de ondersteuning van regionale lokale overheden en/of samenwerkingsverbanden daarvan. Dit zal in eerste instantie gebeuren vanuit de Dordtse organisatie.

De visie van de directie van de stafdiensten van Gemeente Dordrecht op Shared Services is dat het concept, zoals Dordrecht dit voorstaat, een bijzondere variant is. Dit omdat het de bedoeling is om ook dienstverlening voor derden te verzorgen.

De projectgroep “Innovatief samenwerken” (ontstaan uit AGS) heeft onderzoek gedaan naar de bestaande samenwerking. Dit is dus de nulsituatie.

Er zijn vier niveaus van samenwerking:

1. elkaar helpen (geen contract onderling)
2. inkoop bij elkaar (bilaterale contracten)

3. inkoop bij regio-organisatie (collectief raamcontract en uitvoering van opdrachten van gemeenten of inhuur van personeel)
4. Regionale aanpak/regionaal beleid met besluitvorming/opdrachtverstrekking door regionaal bestuur en ondersteuning of uitvoering door regionale organisatie en door één van de gemeenten

Bijlage 2 Standaardvragenlijst interviews

Goedemiddag, ik zal mezelf eerst kort voorstellen.

Ik ben Sonja Peltenburg, 22 jaar, student aan de Haagse Hogeschool. Ik volg daar de opleiding Facility Management en zit in mijn vierde en dus laatste jaar. Momenteel ben ik bezig met mijn afstudeeropdracht voor de gemeente Dordrecht.

Ik zal bondig mijn afstudeeropdracht toelichten en het belang van dit interview voor de afstudeeropdracht.

Mijn afstudeeropdracht voer ik zoals gezegd uit bij de Gemeente Dordrecht. Dordrecht maakt deel uit van de Drechtsteden, deze bestaan uit 7 gemeenten in de regio Dordrecht. De Drechtsteden werken momenteel op diverse gebieden samen maar willen/moeten de samenwerking intensiveren. Dit onder andere omdat de overheid dit van gemeenten verlangt en de toenemende professionalisering.

De opdracht houdt in dat ik samenwerkingsvormen moet onderzoeken tussen organisaties uit verschillende branches op het gebied van ondersteunende diensten. Ik richt mij op de samenwerkingsvorm SSC omdat de Drechtsteden een vorm van SSC willen invoeren. Door middel van het onderzoek naar andere organisaties kan ik een advies geven ten aanzien van de Drechtsteden en gemeenten landelijk gezien en wat ze kunnen leren van andere organisaties.

Dit is dan ook het doel van het interview.

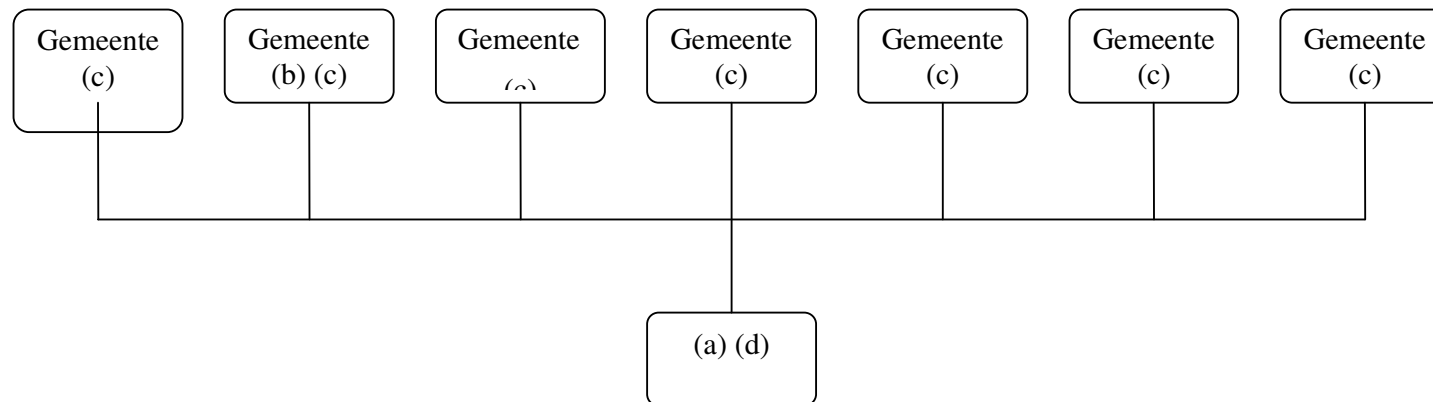
Ik wil eerst een aantal vragen stellen over het proces, vervolgens over de ondervonden voor- en nadelen en als laatste over de implementatie.

Ik neem het interview op band op om eventuele misverstanden te voorkomen. Ook maak ik tussentijds aantekeningen om de belangrijkste punten te benadrukken. Van het interview maak ik een verslag en samen met andere verslagen maak ik een eindverslag. Ik stuur u het verslag van het interview toe en het uiteindelijke verslag van het onderzoek mocht u dat interessant vinden. Het interview zal ongeveer drie kwartier tot een uur duren. Als u momenteel geen vragen heeft zou ik graag de band starten.

1. Mijn eerste vraag luidt als volgt: wat is uw functie?
2. Kunt u iets meer vertellen over de organisatie?
3. Hoe is het ontstaan? Proces, implementatie?
4. Had men achterafgezien dingen anders aangepakt, qua implementatie? Waarom?
5. Heeft men voordat men overging tot samenwerking gekeken naar andere organisaties?
6. Welke knulpunten heeft men ondervonden tijdens het invoeren van het SSC en hoe is hiermee omgegaan?
7. Welke reden waren er om over te gaan tot een SSC? Welk argument/argumenten waren doorslaggevend?
8. Kunt u iets meer vertellen over de vorm van het SSC? Waarom is er voor deze vorm gekozen?
9. Welke strategie wordt gevolgd?
10. Wat zijn de personele, organisatorische en financiële consequenties geweest van de gekozen samenwerkingsvormen?
11. Welke voordelen waren van tevoren beoogd? Hebben jullie deze in praktijk ook ondervonden?

12. In theorie zijn ook enkele voordelen genoemd. Wat is uw visie hierop? Zijn deze merkbaar in de huidige situatie? Zijn er voordelen ondervonden die niet van tevoren bekend waren?
13. Welke nadelen waren er van tevoren voorzien? Zijn deze uitgekomen? Hoe is men hiermee omgegaan?
14. Er worden ook nadelen genoemd in de theorie. Zijn jullie deze ook tegengekomen?
15. Zijn jullie onvoorziene nadelen tegengekomen? Welke? En hoe is men daarmee omgegaan?
16. Een belangrijk punt tijdens een zodanig grote strategische verandering is het personeel. Heeft men tijdens de verandering weerstand ondervonden en hoe is hiermee omgegaan?
17. Welke doelen waren van tevoren vastgesteld? In hoeverre zijn deze reeds bereikt? Hoe hebben jullie deze bereikt?
18. Heeft u nog tips voor andere organisaties die erover denken om een SSC in te voeren? (proces, te kiezen vorm van samenwerking, implementatieproces)

Bijlage 3 Organigram vormen van de Drechtsteden



Bijlage 4 Interviews en situatietanalyses

Empirisch onderzoek

Per samenwerkingsvorm zal een beknopte omschrijving worden gegeven. Vervolgens wordt per samenwerkingsvorm één interview of situatieanalyse weergegeven. Deze worden puntsgewijs beschreven. De volgende punten worden behandeld:

Bij het onderzoek zijn een aantal aspecten meegenomen. Te weten:

- Reden samenwerking
- Waarom deze samenwerkingsvorm?
- Proces
- Voor- en nadelen praktijk gekozen samenwerkingsvorm
- Voor- en nadelen theorie gekozen samenwerkingsvorm
- Personele, organisatorische en financiële consequenties
- Tips en aanbevelingen vanuit de onderzochte organisatie

Indien geen over een bepaald aspect geen informatie beschikbaar is of indien het niet bekend is binnen de onderzochte organisatie wordt dit aangegeven door middel van “niet bekend”.

Netwerkconcept

Het Netwerkconcept houdt een lichte vorm van samenwerking in. De noodzaak om schaalvergroting te realiseren is niet urgent.

Netwerkstad Twente (situatieanalyse)³⁵

Netwerkstad Twente bestaat uit de samenwerkende gemeenten Almelo, Borne, Enschede en Hengelo. De gemeenten willen voordelen behalen door Shared Services op het gebied van ICT, inkoop, belastingen, documentaire informatievoorziening en P&O. Het samenwerkingsverband tussen de verschillende gemeenten heeft niet geleid tot een nieuw SSC. De samenwerking richt zich vooral op de vorming van werkgroepen die met voorstellen komen voor de bedrijfsvoering van de partners.

Reden samenwerking

- Moet leiden tot meer samenhang in het stedelijk gebied;
- Voordelen in kwalitatieve of financiële zin;
- Onderlinge afhankelijkheid;
- Verzoek van de minister om meer samen te werken.

Waarom deze samenwerkingsvorm?

Het was niet de bedoeling om een nieuwe bestuurslaag te creëren. De volledige bestuurlijke verantwoordelijkheid moest in handen blijven van de vier gemeentebesturen.

Proces:

1. Maart 2002 opdracht geformuleerd: onderzoek mogelijkheden van samenwerking op gebied van facilitaire functies;
2. Bureau opgericht, projectleider aangesteld;
3. Onderzoek uitgevoerd door leden van de gemeenten;
4. Juni 2002 rapport over mogelijkheden die voordelen kunnen opleveren;
5. Werkgroeprapporten waarin kansen van het eerdere rapport zijn uitgewerkt.

³⁵ www.netwerkstadtwente.nl

Voordelen praktijk gekozen samenwerkingsvorm:

- Kennis- en ervaringsuitwisseling;
- Benutten van collegiale contacten bij nieuwe ontwikkelingen of bij het zoeken van oplossingen voor problemen;
- Leren van ‘best practices’;
- Verbetering van sturingsinformatie en werkprocessen;
- Besparen van ambtelijke inzet door niet ieder voor zich het wiel opnieuw uit te vinden;
- Verminderen van aantal facturen door vermindering van aantal leveranciers en verzamelfacturen per organisatie.

Nadelen praktijk gekozen samenwerkingsvorm

Niet bekend

Voor- en nadelen theorie gekozen samenwerkingsvorm

Voordelen komen overeen met de praktijk. Dit omdat Netwerkstad Twente blijft onderzoeken of er uitbreidingsmogelijkheden zijn.

Nadelen in theorie zijn niet bekend.

Personele, organisatorische en financiële consequenties

- Organisatorisch: kwaliteitsverbetering;
- Financieel: sinds het opstartjaar, 2003, is het saldo positief, gezamenlijke inkoop leidt tot diverse voordelen;
- Personeel: meer contact tussen collega's op hetzelfde vakgebied van de vier Netwerkstad-gemeenten. Tevens leren ze elkaar beter kennen en gaan in diverse opzichten meer of intensiever samenwerken, hogere kwaliteit van facilitaire dienstverlening doordat meer kennis beschikbaar komt van praktijkervaringen bij andere gemeenten, er ontstaan meer kansen op mobiliteit bij een gezamenlijke arbeidsmarkt voor gemeentelijk personeel, mogelijke navolging op andere terreinen wordt gestimuleerd door succes op facilitair gebied.

Tips en aanbevelingen vanuit de onderzochte organisatie

- Eerst lopende deelprojecten afronden voordat nieuwe deelprojecten worden opgestart;
- Professionalisering van inkoop moet prioriteit krijgen;
- Gemeentelijke organisaties meer betrekken bij project door goede interne communicatie;
- Aandacht voor kwaliteitsnormen en benchmarking;
- Indien zich een nieuwe ontwikkeling voordoet, moet men zich steeds afvragen of het zinvol kan zijn om deze samen met de andere gemeenten op te pakken.

Centrumconcept

Het centrumconcept houdt in dat het SSC is ondergebracht bij één van de deelnemende gemeenten. Zij verlenen vervolgens diensten op basis van “service level agreements”.

Stichting Inkoop Bureau West-Brabant (situatieanalyse)³⁶

Stichting Inkoop Bureau West-Brabant (RIB) is een initiatief van gemeente Moerdijk. Tien gemeenten uit West-Brabant en Zuid-Holland hebben een gezamenlijk inkoopbureau opgericht.

Reden samenwerking

Financiële, kwalitatieve en procesmatige inkoopvoordelen behalen.

Waarom deze samenwerkingsvorm?

Er is voor een stichting gekozen omdat dit een lichte samenwerkingsvorm is met bestuurlijke controle door de deelnemende gemeenten.

Proces

1. Vijf grotere en elf kleinere dorpen fuseerden in 1997 tot gemeente Moerdijk;
2. Inkoop is toen geprofessionaliseerd;
3. het regionaliseren van de inkoopfunctie.

Voor- en nadelen praktijk gekozen samenwerkingsvorm

Nadelen in de praktijk niet bekend.

Voordelen in de praktijk:

- efficiency voordeel;
- financiële voordelen.

Voor- en nadelen theorie gekozen samenwerkingsvorm

Niet bekend.

Personele, organisatorische en financiële consequenties

- Financiële consequenties: lagere inkoopkosten, sluiten raamovereenkomsten;
- Organisatorisch: Europese aanbestedingen vereenvoudigd, verantwoording van inkoopbeleid is transparant, aantal facturen vermindert, vaste procedures;
- Personele: besparing in menskracht.

Tips en aanbevelingen vanuit de onderzochte organisatie

- Politieke verankering van inkoopbureau is noodzakelijk;
- Weerstand wegnemen door open samenwerking, transparante procedures en goede communicatie;
- Kenbaar maken binnen de organisatie wie waar verantwoordelijk voor is;
- Duidelijke communicatie met de vakafdelingen is noodzakelijk.

³⁶ www.sharedservicebijdeoverheid.nl

Matrixconcept

Matrixconcept: iedere partner neemt één van de activiteiten voor zijn rekening.

Hogeschool van Utrecht

Interview met mevrouw Marsja de Haan, projectassistente.

De Hogeschool van Utrecht is een hogeschool die diverse opleidingen aanbiedt. De Hogeschool is ontstaan door een fusie van drie hogescholen.

Reden samenwerking

- De hoofdreden SSC: kwaliteitsverbetering;
- Na de fusie deed iedereen alle processen op een eigen manier. Op deze manier is de behoefte ontstaan om meer te gaan samenwerken;
- Klant vraagt steeds meer en moet men flexibel zijn.

Waarom deze samenwerkingsvorm?

Elke afdeling doet waar ze goed in is. Men maakt gebruik van sterke punten van afdelingen.

Proces

1. Wens om meer samen te werken;
2. Externe adviseur;
3. Visie ontwikkeld;
4. Onderzoek naar stand van zaken;
5. Onderdelen uitwerken;
6. Gefaseerd steeds een faculteit erbij.

Voor- en nadelen praktijk gekozen samenwerkingsvorm

Voordelen in de praktijk zijn nog niet bekend omdat de Hogeschool nog midden in het implementatieproces zit. De voordelen die van tevoren zijn beoogd zijn kwaliteitsverbetering en schaalvoordelen op lange termijn.

De nadelen in de praktijk zijn om dezelfde reden niet bekend.

Nadelen van de gekozen samenwerkingsvorm die men heeft beoogd:

- Activiteiten van SSC zullen cyclisch zijn. Hierdoor kan het werk minder aantrekkelijk worden, dit kan worden opgelost door taakrotatie;
- Contact met de klant wordt minder.

Voor- en nadelen theorie gekozen samenwerkingsvorm

Voordelen in de theorie komen overeen met de praktijk.

Tevens komen de nadelen in theorie overeen met de praktijk. Men probeert te vermijden facturen naar elkaar te sturen. Vooraf moeten afspraken zijn gemaakt en wordt een deel van budget ingehouden voor SSC.

Personele, organisatorische en financiële consequenties

- Financiële consequenties zijn nog onduidelijk;
- Personele en organisatorisch: er zal een verhuizing plaatsvinden en aanpassing van de structuur. Er wordt geen personeel ontslagen. Het personeel zal getraind worden om zo een kwaliteitsslag te genereren.

Tips en aanbevelingen vanuit de onderzochte organisatie

- Eerst standaardiseren, dan pas samenvoegen;
- Let goed op control en hoe het SSC zijn verplichtingen nakomt. Control moet onafhankelijk zijn;
- Eerlijke communicatie is heel belangrijk.

ING (situatieanalyse)³⁷

De ING Groep is een financiële instelling die wereldwijd opereert. De ING Groep heeft 50 miljoen particuliere en zakelijke klanten in 65 landen. In 2002 telt de ING Groep meer dan 110.000 medewerkers.

De ING kent al enige jaren een SSC strategie waarbij ondersteunende functies worden vervuld in Service Centers. Hierbij nemen afdelingen ieder één van de verschillende activiteiten voor hun rekening.

Als voorbeeld is gekozen voor Service Center Finance-Verzekeringen (afgekort tot SCF-V).

Reden tot samenwerking:

- Noodzaak tot kostenbeheersing binnen de financiële functie;
- Vorming van een nieuwe divisiestructuur en de ontwikkeling van de controllingfunctie waren de noodzaak voor een herinrichting van de financiële functie;
- (technische) noodzakelijke vervanging huidige grootboeksystemen;
- Reconciliaties tussen financiële en bronsystemen zijn tijdrovend vanwege complexe verbanden;
- Om de betrouwbaarheid te garanderen zijn veel handmatige aansluitingen nodig tussen productadministraties, grootboek en data warehouse.

Waarom deze samenwerkingsvorm?

Niet bekend

Proces:

1. blauwdruk gemaakt:
 - Doelstellingen van het SCF-V in relatie tot haar klanten (missie en strategie);
 - Afbakening taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen diverse partijen;
 - De te leveren diensten;
 - Inrichting van het SCF-V (structuur, processen, bemensing, besturing en cultuur);
 - Locatieoverwegingen;
 - Migratie strategie, volgorde van migratie en timing.
2. Analyse gemaakt huidige situatie. Blauwdruk verder uitgewerkt.
3. Implementatie.

Voor- en nadelen praktijk gekozen samenwerkingsvorm. Niet bekend.

Voor- en nadelen theorie gekozen samenwerkingsvorm. Niet bekend.

Personele, organisatorische en financiële consequenties. Niet bekend.

³⁷ Shared Service Centers, van kostenbesparing naar waardecreatie, Strikwerda, blz. 38

Tips en aanbevelingen vanuit de onderzochte organisatie

- Voldoende tijd steken in draagvlak, visie en doelbepaling;
- Opdracht, visie en doelen vertalen naar actie;
- Business erbij betrekken;
- Commitment verkrijgen voor volgorde migratie van onderdelen.

Shared Service Centrum Concept

Het SSC Concept: samenwerkende organisaties voegen aantal afdelingen samen tot één nieuwe afzonderlijke organisatie-eenheid, deze levert diensten op contractbasis aan moederorganisaties.

DataLand

Interview met de heer Michiel Jellema, directeur van DataLand

DataLand is een datadistributiecentrum. Ze verzamelen vastgoedgegevens van gemeenten en verstrekken dit aan afnemers. DataLand is van gemeenten. Er is een directeur, een data en ICT-manager, een accountmanager en binnenkort een accountmanager afnemers. DataLand heeft een bestuur en certificaathouders, dit zijn de aangesloten gemeenten. Momenteel nemen 170 gemeenten deel aan DataLand (er bestaan 500 gemeenten in Nederland).

Reden samenwerking

Efficiëntie voor gemeenten en afnemers van vastgoedgegevens.

Waarom deze samenwerkingsvorm?

Men wilde een onafhankelijk datadistributiecentrum. Constructie is aangepast aan activiteiten.

Proces

1. Initiatief van ongeveer 20, 25 gemeenten;
2. Opstart projectgroep. In deze fase zijn de volgende activiteiten uitgevoerd; marktonderzoek, haalbaarheidsonderzoek en businessplan geschreven;
3. 2001 start DataLand.

Voor- en nadelen praktijk gekozen samenwerkingsvorm

Kwantitatief voordeel: meer hergebruik van gegevens. Tevens scheelt het ook tijd omdat DataLand de gegevens nu voor de gemeenten schouwt en dit hoeven ze niet meer zelf te doen. Kwalitatief voordeel: goede dienstverlening op gebied van verstrekken vastgoedinformatie.

Het zijn meer aandachtspunten dan nadelen

- Draagvlak en relatiebeheer;
- De afstand tussen gemeenten en DataLand. Hierdoor kan het contact formeler worden en dat kan zorgen voor afbreuk van de levering van de gegevens.

Voor- en nadelen theorie gekozen samenwerkingsvorm

De voordelen in de theorie kloppen. Alleen schaalgrootte geldt niet voor DataLand omdat men zich alleen richt op het distribueren van vastgoedgegevens.

Eenduidige relaties tussen partners en SSC en tussen de partners onderling is heel belangrijk.

De nadelen in de theorie kunnen kloppen. Voor DataLand geldt het nadeel van risico van meerdere taakvelden niet. Dit omdat DataLand zich alleen richt op vastgoedgegevens. DataLand voorkomt het creëren van eigen overhead door alles uit te besteden wat uitbesteed kan worden. Volgens de directeur van DataLand, de heer Jellema, is creëren van eigen overhead een nadeel dat voorkomen kan worden door goed controlemanagement van het bestuur. Tijdigheid is hierbij een belangrijk aspect. Het opzetten van iets nieuws en iedereen hiervan de toegevoegde waarde van laten inzien heeft meer tijd nodig dan verwacht en dan dat men zou willen.

Personele, organisatorische en financiële consequenties

- Personeel: geen medewerkers ontslagen. Het verstrekken van vastgoedgegevens was een taak die door medewerkers naast gewone takenpakket werd gedaan. Er zijn geen functies en dus medewerkers weggevallen. Het scheelt tijd voor de gemeenten;
- Financieel: gemeenten die participeren, betalen eenmalig participatiekosten (eenmalig certificaten aanschaffen voor 10 eurocent per gebouw). Ze sluiten een dienstverleningsovereenkomst af. Ze moeten twee keer per jaar gegevens verstrekken. Door de aankoop van de certificaten verwerven de gemeenten zeggenschap via het bestuur over DataLand. De gemeenten krijgen 20% terug van de omzet die DataLand genereert met hun data. Het risico om te participeren in DataLand is dus minimaal;
- Organisatorisch: via bestuur afspraken gemaakt, wie is waarvoor verantwoordelijk.

Tips en aanbevelingen vanuit de onderzochte organisatie

- Begin klein;
- Wees helder en eerlijk naar klant en leverancier;
- Schoenmaker blijf bij je leest;
- Kijk goed naar het besturingsmodel;
- Sta open voor kritiek;
- Zorg voor bestuurlijk draagvlak;
- Zorg voor een goede voorbereiding van het SSC.

SSC Albeda College

Interview met de heer Paul Nas, directeur Shared Service Center

Het Albeda College is een ROC (Regionaal Opleidingen Centrum voor middelbaar beroepsonderwijs en educatie).

Enkele kenmerken van het Albeda College:

- Tussen de 25000 en 30000 leerlingen, deelnemers;
- 60 gebouwen;
- 2700 personeelsleden.

Reden samenwerking

- Aanvankelijk financieel, maar belangrijke driver blijkt integraal managen van het instituut als dat instituut heel groot wordt;
- Het College van Bestuur en Raad van Toezicht waren van mening dat op een gegeven moment de divisies teveel hun eigen koers gingen varen. De kosten liepen uit de hand en de control was verdwenen.

Waarom deze samenwerkingsvorm?

Op deze manier worden ondersteunende diensten losgekoppeld van het primaire proces. Het SSC is gevestigd in Capelle a/d IJssel. Zo heeft men een eigen cultuur kunnen ontwikkelen.

Proces

1. 27 scholen gefuseerd;
2. Steeds meer gedecentraliseerd;
3. Dit liep uit de hand. Control was er niet meer en de kosten liepen uit de hand;
4. 1999 ontwikkeling SSC;
5. 2000 verzameling van diverse diensten en deze zijn in vier onderdelen verdeeld, te weten; facilitair, financieel, ICT en communicatie;
6. SLA's afgesloten en gekozen voor geen verplichte winkelnering. Het personeel is overgenomen en er is geen selectie gehouden.

Voor- en nadelen praktijk gekozen samenwerkingsvorm

De volgende voordelen waren van tevoren beoogd:

- Financieel voordeel;
- Controle krijgen over de processen;
- Efficiëntie. Dit in de zin van geld, personeel, kortere lijnen en dergelijk;
- Kennisniveau verbeteren.

Voordelen blijken in de praktijk geleidelijk aan ook zo te zijn.

Nadelen:

- Fysieke afstand tot de klant;
- Men komt te ver van core business te staan. Dreiging tot vervreemding. Wegnemen door enkele aspecten decentraler te organiseren, zo contact houden met primair proces;
- Indien nu iets moet worden besloten moet men door de hele Albeda routine heen en dit kost veel tijd. Om die reden wil het SSC een businessunit worden met een BV status.

Voor- en nadelen theorie gekozen samenwerkingsvorm

Voor- en nadelen theorie kloppen.

Personele, organisatorische en financiële consequenties

- Personeel: medewerkers zijn overgenomen maar een aantal directeurs is weggefallen. Men moet een klantgerichte dienstverlening aanbieden en moet men de medewerkers opleiden. Dit is een middel om het kennisniveau te verhogen en tevens de efficiëntie;
- Organisatorisch: in een ander gebouw met andere werkwijzen en structuren;
- Financieel: in het begin veel tijd in processen steken, dit wordt later terugverdient door een professioneel bureau inkoop. Deze kan schaalvoordelen behalen.

Tips en aanbevelingen vanuit de onderzochte organisatie

- Verplichte winkelnering. Om zo van begin af aan de voordelen te behalen;
- Selecteren met personeel;
- Draagvlak bij gezag;

- Medewerkers trainen naar klantgerichtheid;
- Communicatie naar de klant goed uitwerken;
- Professioneel bureau inkoop;
- Maak een positieve businesscase.

Parnassia

Interview met de heer Erik Barends, projectleider van het Shared Service Center.

Parnassia is een zorginstelling in Zuid-Holland. Parnassia heeft 30 locaties met ongeveer 3.000 medewerkers. Mensen met psycho-medische problemen of ziekten worden voorgelicht, behandeld, begeleid en verpleegd. Het SSC heeft 1 baas. Er wordt gewerkt met SLA's

Reden samenwerking:

- Ambitie;
- Kwaliteitsverbetering;
- Belangrijkste reden: de strategie aanpassen. Er wordt een tweede naam uitgerold en men gaat leveren aan externen;
- Flexibiliteit;
- Kostenbesparing.

Waarom deze samenwerkingsvorm?

Het SSC komt in een nieuw pand. Hiermee willen men de volgende punten bereiken:

- Meer synergie;
- Meer samenhang;
- Identiteit vorming.

Proces

1. Na fusie 5 jaar geleden zijn ondersteunende diensten samengegaan;
2. Ondersteunende bedrijven zijn gecentraliseerd. Dit kon toen een SSC worden genoemd;
3. Men is nu bezig met een aantal zaken:
 - Andere structuur (Productcatalogus, kosten inzichtelijk maken, prestatie-indicatoren);
 - Accountmanagement;
 - Verhuizen naar nieuw pand.

Voor- en nadelen praktijk gekozen samenwerkingsvorm

Voordelen:

- Kwaliteitsvoordeel;
- Efficiency;
- Flexibiliteit.

Nadeel:

- Je kunt niet elke dienst zomaar centraliseren. Je moet kijken naar wat de klant wil.

Verdere nadelen in praktijk zijn nog niet bekend.

Voor- en nadelen theorie gekozen samenwerkingsvorm

Voordelen kunnen op de lange termijn kloppen. Andere voordelen zijn transparanter naar de klant en kosten. Daarnaast is het SSC een stok achter de deur om de gewenste kwaliteit te realiseren. Een ander voordeel is dat het SSC ook toepasbaar is op primaire processen.

Personele, organisatorisch en financiële consequenties

- Personeel: geen personeel ontslagen;
- Organisatorisch: aansturing is anders. Dingen eerst decentraal, nu centraal. Structuur anders;
- Financiële consequenties nog onbekend.

Tips en aanbevelingen vanuit de onderzochte organisatie

- Kijk eerst wat het SSC voor de organisatie betekent. Wat is huidige situatie, dan pas kijken naar de veranderingen;
- Doel van SSC moet worden weerspiegeld in het traject. Dus als men het doel heeft om klanttevredenheid te verhogen dan moet men de klant zeer goed bij het traject betrekken en ook echt kijken wat de klant wil;
- Het succes hangt niet af van de structuur van het SSC maar van het traject.

Mengvorm

Een mengvorm: instellen van intergemeentelijke werkgroepen, het vormen van een projectgroep voor bepaalde infrastructurele projecten.

Kempengemeenten (situatieanalyse)³⁸

De gemeenten Eersel, Bergeijk, Bladel, Oirschot en Reusel-De Mierden zijn eind januari 2003 bij elkaar gekomen om de behoefte, noodzaak en mogelijkheden voor subregionale samenwerking te verkennen. Gemeenten hebben samen ongeveer 125.000 inwoners en totale oppervlakte van ongeveer 617 km². De gemeenten zijn ondersteund door een adviesbureau.

Reden samenwerking

- Effectiviteit van lokaal beleid verbeteren;
- Dienstverlening aan de burger verbeteren.

Waarom deze samenwerkingsvorm?

Indien men gemeentelijke herindeling toepast heeft men volgende nadelen voor ogen:

- bureaucratisering van de beleidsvoorbereiding;
- lange interne gerichtheid van de organisatie als gevolg van fusie;
- grotere afstand tussen bestuurde en bestuurder;
- effecten op de doelmatigheid van herindeling niet altijd duidelijk zijn;
- binnengemeentelijke decentralisatie zou in geval van de Kempengemeenten slechts een beperkte oplossing bieden voor de nadelen van herindeling.

Proces

1. Eind januari 2003 gemeenten bijeen om mogelijkheden te bekijken;
2. 8 juli 2003 intentieverklaring om tot verdergaande samenwerking te komen;

³⁸ www.kempengemeenten.nl

3. terreinen waarop zou worden samengewerkt per gemeente een inventarisatie gemaakt van systemen, mensen, producten, verwachte meerwaarde van de samenwerking en al bestaande samenwerking. Dus huidige situatie en verwachtingen in kaart gebracht;
4. Prioriteiten stellen om te bepalen met welke projecten in 2004 gestart wordt.

Voor- en nadelen praktijk gekozen samenwerkingsvorm

Beoogde voordelen:

- Door middel van samenwerking verbeteren van de kwaliteit van de gemeentelijke producten en de dienstverlening aan de burgers.

Voordelen in de praktijk:

- Kennisdeling;
- Efficiency;
- Financieel voordeel.

Nadelen in de praktijk niet bekend

Voor- en nadelen theorie gekozen samenwerkingsvorm

Niet bekend.

Personele, organisatorische en financiële consequenties

- Financieel: kosten zullen hoofdzakelijk bestaan uit extra inzet van ambtelijke uren. Kosten van het project zijn moeilijk in te schatten;
- Personeel: inschatting mankracht, er moet meer rekening gehouden worden met een hogere werkdruk;
- Organisatorisch: niet bekend.

Tips en aanbevelingen vanuit de onderzochte organisatie:

- Alle betrokkenen moeten steeds dezelfde informatie krijgen;
- Evaluatie moet leiden tot nieuwe inbreng;
- Betrokkenheid van bestuur en management;
- Beschikbaarheid van capaciteit en middelen;
- Draagvlak bij de medewerkers;
- Energie, grote inzet van alle betrokkenen;
- Strategie/tactiek om mensen enthousiast te maken;
- Afstemming op het gebied van automatisering;
- Plaatselijke dienstverlening moet altijd in stand gehouden worden;
- Lokaal beleid moet mogelijk zijn;
- Beheersing van financiën per gemeente moet mogelijk zijn;
- Neem een ruime doorlooptijd;
- Werk tijdig aan beheerorganisatie;
- (On)afhankelijkheid externe adviseur(s);
- Zorg voor eigen "regisseur";
- Doelstelling in het oog blijven houden.