



> RETOURADRES Postbus 1992, 6201 BZ Maastricht

Aan de fractie van D66
de heer J. Pas

BEZOEKADRES
Mosae Forum 10
6211 DW Maastricht

POSTADRES
Postbus 1992
6201 BZ Maastricht

ONDERWERP
Vragen ex art. 47 RvO inzake Rapport

DATUM
23 december 2019
Verzonden: 23-12-2019

BIJLAGEN
6

BEHANDELD DOOR
CLJM (Cindy) Rondas

TELEFOONNUMMER
043 350 5184

ONZE REFERENTIE
2019.30767

E-MAILADRES
Cindy.Rondas@maastricht.nl

FAXNUMMER
043 - 350 4230

UW REFERENTIE

Geachte heer J. Pas,

Onderstaand treft u de beantwoording aan van de vragen die uw fractie gesteld heeft in het kader van artikel 47 van het Reglement van Orde. Deze vragen gelden als vervolgvragen op onze antwoorden d.d. 8 oktober op eerdere vragen van uw fractie.

Vraag 1:

Naar aanleiding van het college-antwoord d.d. 8 oktober op uw aanvankelijke vraag 1: Het college geeft aan niet geheel in te kunnen gaan op de vraag omdat dit tot onjuiste interpretaties kan leiden. De vraag wordt feitelijk niet beantwoord. Het college bevestigt voor ons hiermee dat de onderzoeksvragen onvoldoende duidelijk zijn beantwoord en dus ook voor de lezer tot onjuiste interpretaties kan leiden.

- a. Bent u het met deze uitleg eens?

Antwoord 1a: *Nee, dat zijn wij niet met u eens.*

- b. Zo nee, waarom worden de onderzoeksvragen dan niet simpelweg per vraag beantwoord, zoals gebruikelijk is bij onderzoeksvragen?

Antwoord 1b: *Het College is van mening dat de beantwoording van uw oorspronkelijke vraag 1 bij raadsinformatiebrief d.d. 11 oktober 2019 helder is en voldoet aan het gevraagde. Desondanks vindt u in bijlage 1 per onderzoeksvraag een uitgebreidere beantwoording.*

- c. Zo ja, bent u bereid om alsnog per onderzoeksvraag antwoord te geven met daarbij per onderzoeksvraag de conclusies, aanbevelingen én de reactie van het college?

Antwoord 1c: *Zie antwoord 1a en bijlage 1.*

Vraag 2:

Naar aanleiding van het college-antwoord d.d. 8 oktober op uw aanvankelijke vraag 2: Er heeft enkel een mondelinge validatie plaatsgevonden en er zijn dus geen verslagen van terug te lezen. De reacties zijn indien aantoonbaar onderbouwd overgenomen door Deloitte. We concluderen hieruit dat er meerdere concepten/versies van het rapport moeten bestaan alvorens te komen tot het definitieve rapport.

- a. Welke reacties zijn niet aantoonbaar onderbouwd en daarom niet meegenomen in het rapport?

Antwoord 2a: *Het betrof een mondelinge validatiesessie waaraan van gemeentezijde geen schriftelijk document met reacties ten grondslag ligt. Daardoor kan deze vraag niet beantwoord worden.*

- b. Graag ontvangen wij de verschillende concept rapportages.

Antwoord 2b: *De validatiesessie heeft plaatsgevonden op basis van een conceptrapportage van Deloitte (genummerd 0.9). Deze vindt u in bijlage 2. Voorafgaand aan deze concept-rapportage heeft Deloitte in een overleg met de gemeentesecretaris vragen gesteld en deze verwoord in een werkdocument (genummerd 0.7). Dit document vindt u in bijlage 3. Voor de volledigheid is tevens een volgend werkdocument (genummerd 0.76) toegevoegd, waarop van gemeentezijde geen wijzigingen zijn geweest (bijlage 4).*

Vraag 3:

Naar aanleiding van het college-antwoord d.d. 8 oktober op uw aanvankelijke vraag 3: Het blijkt dat de partners anderhalve week voor bekendmaking de rapportage hebben ontvangen.

- a. Waarom zijn de partners, ondanks dat zij aangegeven hebben niet betrokken te willen worden bij de herijking van de businesscase, toch eerder dan de raad geïnformeerd?

Antwoord 3a: *Op het moment dat het informatie betreft die openbaar wordt gemaakt, getuigt het van zorgvuldigheid jegens onze collega-bestuurders van Sittard-Geleen en Heerlen om dit vooraf eerst met hen te delen. Immers de inhoud van de Expert Opinion is ook voor hen relevant. Nadat het rapport aan onze partners is verstrekt hebben zij verzocht om het openbaar maken van het rapport met een week te verdayen, teneinde zich op het verschijnen hiervan voor te bereiden. Dit verzoek is gehonoreerd.*

- b. Waarom is de raad niet gelijktijdig met de partners geïnformeerd?

Antwoord 3b: *Zie antwoord 3a. Vanwege het verzoek van onze partners is openbaarmaking van het rapport met een week verdayd.*

- c. Wat waren de afzonderlijke reacties van de drie partners?

Antwoord 3c: *Het Bestuur van SSC-ZL en de colleges hebben richting ons niet inhoudelijk op de rapportage gereageerd.*

Vraag 4:

Naar aanleiding van het college-antwoord d.d. 8 oktober op uw aanvankelijke vraag 4: Met de kennis van nu zou er op een andere wijze vorm en inhoud zijn gegeven aan het proces.

- a. Welke kennis bedoelt het college?

Antwoord 4a: Hiermee zijn de evaluatie door Deloitte en overige ontwikkelingen in dit proces bedoeld. Dat laat onverlet dat voor het totstandkomingsproces SSC-ZL bewust een stapsgewijs proces gekozen is, daar waar Deloitte de initiële businesscases beoordeelt vanuit een andere insteek: In het proces van SSC-vorming is vanaf het begin bewust gekozen voor een stapsgewijze opbouw, met als belangrijke mijlpalen een visiedocument (2011), bestuursplan (2012), einddocument haalbaarheidsonderzoek (2013), oprichten van de GR (2014-2015) en daarna organisatieplannen/businesscases voor de afzonderlijke disciplines (2016-2017). De verdere implementatie (hoe-vraag) is na het go/no-go moment pas ingevuld, wederom per discipline: eerst inkoop, dan informatiediensten en daarna personeels- en salarisadministratie. Organiseatieplannen en businesscases zijn vervolgens gedeeld met de Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) van het SSC-ZL (opgericht in eerste helft van 2014 en samengesteld uit leden van de Ondernemingsraden van Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen) en voorzien van positief advies (met kanttekeningen). Daarna volgden (pas) de formele adviesaanvragen aan de Ondernemingsraden van de drie moederorganisaties en het arbeidsvoorwaardentrajec via het BGO (voor het SSC-ZL) en het GO (voor de moederorganisaties). Deze bewust gekozen stapsgewijze opbouw kent een inhoudelijke logica, maar heeft als consequentie dat de medezeggenschap in formele zin pas aan het eind van het traject komt, alle momenten van tussentijds informeren en betrekken van medewerkers en medezeggenschap ten spijt. Met de wetenschap van nu hadden eerdere borgingsmomenten voor hen in het proces kunnen worden ingericht.

Deloitte hanteert voor hun review een eigen, ander model, waarin pas op basis van een integrale, volledig uitgewerkte businesscase besloten wordt tot een go/no-go. Nogmaals, voor het traject van vorming van het SSC-ZL is van meet af aan niet voor zo'n aanpak gekozen, maar voor het geschetste stapsgewijze ontwikkeltraject. Dit komt naar ons oordeel onvoldoende uit het Deloitte-rapport naar voren. Beoordeling van het gehanteerde stapsgewijze model door de bril van een model met een integrale businesscase leidt begrijpelijkerwijs tot discrepanties, maar doen ons inziens niets af aan de bewuste bestuurlijke keuze voor een stapsgewijs ontwikkeltraject.

In dit stapsgewijze traject rondom bedrijfsvoeringstaken is de raad, aanvankelijk via reguliere gemeentelijke P&C-documenten en later ook rondom bijvoorbeeld de begroting SSC-ZL, periodiek geïnformeerd over de stand van zaken. In dit kader wordt onder meer verwezen naar de uitgebreide memorie van antwoord bij de begroting SSC-ZL 2018 en de meerjarige cijfers 2019-2021 van 2 juni 2017 (naar aanleiding van de raadsronde van 23 mei 2017), waarin uitgebreid op de stand van zaken op dat moment is ingegaan, inclusief de stand van zaken van het medezeggenschapstrajec op dat moment (bijlage 5).

- b. Wat zou het college vervolgens dan anders hebben gedaan?

Antwoord 4b: Met de kennis van nu zou het college, conform de aanbevelingen van Deloitte, de medewerkers meer betrekken bij het opzetten van dit samenwerkingsverband, zodat hiermee voldoende draagvlak wordt gecreëerd voor een verdere samenwerking.

Vraag 5:

Naar aanleiding van het college-antwoord d.d. 8 oktober op uw aanvankelijke vraag 5: Het gegeven antwoord is geen antwoord op de gestelde vraag. De vraag was hoe op basis van een analyse met fiks negatief financieel resultaat toch tot een positieve conclusie kan leiden. Het antwoord gaat over de mogelijkheid van schaalvergroting.

- a. Waarom wordt geen eenduidig antwoord op de vraag gegeven? Graag de vraag alsnog beantwoorden.

Antwoord 5a: *De integrale businesscase toont aan dat de meerwaarde van deze samenwerking verder gaat dan alleen een financiële meerwaarde. Gelet op de snelle technologische ontwikkelingen en de krapte op de arbeidsmarkt is vergaande samenwerking een kans voor gemeenten. Deloitte kijkt met andere woorden naast financiële aspecten ook naar kwalitatieve meerwaarde. Dit is niet voor het eerst, zo blijkt al uit het Bestuursplan SSC-ZL van oktober 2012. Ook hierin is al sprake van kwaliteitsverbetering, kwetsbaarheidsreductie en aantrekkelijkere positie op de arbeidsmarkt.*

- b. Stel dat schaalvergroting uiteindelijk wel onderdeel is van de duidelijke beantwoording van de vraag, welke andere mogelijkheden bestaan er daarnaast nog?

Antwoord 5b: *Er zijn meerdere mogelijkheden om samenwerking vorm te geven, waaronder een centrum-variant, een shared service center of outsourcing. De diverse vormen zijn ook onderzocht. De keuze is destijds gemaakt voor de vorm van een bedrijfsvoeringsorganisatie op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen, nota bene een nieuwe vorm, die per 1 januari 2015 speciaal voor dit soort samenwerkingen is geïntroduceerd.*

- c. Wat zijn de effecten van de opgesomde mogelijkheden die het negatieve financiële resultaat positief zouden kunnen beïnvloeden? Met andere woorden: hoe dragen de mogelijkheden bij aan het negatieve resultaat?

Antwoord 5c: *Deze effecten zijn op dit moment niet inzichtelijk aangezien het uitgevoerde onderzoek betrekking heeft op SSC-ZL en niet op andere vormen van samenwerking.*

Vraag 6:

Naar aanleiding van het college-antwoord d.d. 8 oktober op uw aanvankelijke vraag 6: Het college heeft de afgelopen jaren meerdere malen de raad ervan overtuigd dat de samenwerking efficiencyvoordelen heeft opgeleverd, dat die voordelen er nog steeds zijn maar in mindere mate dan voorheen. Echter, de voordelen zijn nog steeds van dusdanige aard dat deelname aan het SSC-ZL nog steeds loont.

- a. Waarom wordt ook bij deze vraag geen concreet antwoord op de vragen gegeven?

Antwoord 6a: *Het SSC-ZL bevindt zich nog in de opstartfase. Concreet betekent dit dat er voor het onderdeel ID en PSA nog geen daadwerkelijke werkzaamheden vanuit SSC-ZL hebben plaatsgevonden voor gemeente Maastricht. Een overzicht van de Maastrichtse efficiencyvoordelen is hier dus niet aan de orde. Voor het onderdeel Inkoop worden er gezamenlijke inkooptrajecten uitgevoerd. De inkooptrajecten die niet in gezamenlijkheid worden aanbesteed worden begeleid door de inkoopadviseurs van de eigen moederorganisatie. Voor Inkoop wordt in een separate bijlage een overzicht verstrekt van de huidige Maastrichtse efficiencyvoordelen. Daarnaast kan op basis van de reeds opgestelde PDC voor Inkoop, de uit te voeren werkzaamheden en opgestelde tarieven voor het onderdeel Inkoop een doorkijk worden gegeven naar de Maastrichtse efficiencyvoordelen voor de toekomst.*

- b. Waarom kan het college de gevraagde informatie niet verstrekken?

Antwoord 6b: Voor ID en PSA hebben nog geen werkzaamheden plaatsgevonden en kan geen overzicht worden verstrekt. Voor Inkoop wordt in een separate bijlage (bijlage 6) een overzicht verstrekt.

- c. Waarom worden de overtuigingen van het college niet onderbouwd gepresenteerd aan de raad?

Antwoord 6c: Zie antwoord 6b.

Vraag 7:

Naar aanleiding van het college-antwoord d.d. 8 oktober op uw aanvankelijke vraag 7: Tijdens een raadsbijeenkomst heeft de wethouder opgemerkt dat eenzijdig terugtrekken uit het SSC-ZL voor de gemeente Maastricht circa 6 miljoen euro zou kosten. Hoewel gevraagd is naar dit soort concrete financiële informatie is dit niet in het schriftelijke antwoord terug te lezen.

- a. Hoe realistisch is het door u mondeling genoemde bedrag?

Antwoord 7a: Het eerdergenoemde bedrag van zes miljoen is, zoals reeds bij raadsinformatiebrief d.d. 3 juli 2019 is medegedeeld, gebaseerd op een theoretische (interne) aannahme waarbij van een volledig operationeel SSC-ZL is uitgegaan. Dat is nu niet het geval. Bedragen en andere voorwaarden zijn nergens anders in de gemeenschappelijke regeling vastgelegd. Dit is ook reeds vermeld in de beantwoording van de vragen ex artikel 47 d.d. 3 juli 2019.

- b. Waarom wordt dit bedrag niet genoemd in uw beantwoording?

Antwoord 7b: Het is aan het Bestuur van SSC-ZL, overeenkomstig artikel 27 van de Gemeenschappelijke Regeling, om de eventuele uittredings-fee te bepalen. Deze fee is echter nog niet bepaald, dat is pas aan de orde na een besluit tot uittreden.

Ik vertrouw erop u hiermee alsnog voldoende geïnformeerd te hebben.

Hoogachtend,

Namens het college van Burgemeester en Wethouders van Maastricht
Wethouder Organisatie, Sociale Zaken, Ouderenbeleid en Cultuur,



Jim M. Janssen.

BIJLAGE 1 – UITGEBREIDERE BEANTWOORDING, ZOALS BEDOELD IN ANTWOORD 1

Deze bijlage bevat een uitgebreidere beantwoording van de onderzoeksvragen van Deloitte. Daar waar daarbij de letterlijke tekst uit de Expert Opinion van Deloitte is overgenomen, is deze tussen aanhalingstekens geplaatst. Daar waar niet de letterlijke tekst is overgenomen, maar de tekst uit de Expert Opinion op hoofdlijnen is overgenomen wordt verwezen naar de paginanummering in de Expert Opinion waar de volledige tekst kan worden gelezen.

Onderzoeksvraag 1: Kloppen de uitgangspunten en aannames die zijn gehanteerd voor de drie businesscases nog steeds? Zo nee, wat zijn de bevindingen en verbeterpunten?

Conclusie Deloitte: Zoals reeds in de raadsinformatiebrief d.d. 3 september 2019 is opgenomen heeft Deloitte geconcludeerd dat door veranderende omstandigheden de initiële businesscases uit 2016 niet meer actueel zijn.

Onderstaand is op hoofdlijnen de conclusie opgenomen waarbij voor de volledige tekst en inhoud wordt verwezen naar pagina 27 en 28 van de Expert Opinion.

- Inkoop
Meer specifiek geldt voor de businesscase van Inkoop dat het besparingspotentieel uit 2013 wordt gehanteerd, terwijl de businesscase in 2016 is opgesteld. Er is geen onderscheid gemaakt in besparingspotentieel en daadwerkelijke opbrengsten c.q. in te boeken besparingsvoordelen, het tijdperk 'massa is kassa' ligt achter ons en het inboeken van inkoopvoordelen blijkt in de praktijk weerbarstiger (p. 27).
- Personeels- en Salarisadministratie (PSA)
Meer specifiek geldt voor de businesscase van PSA dat uit het formatieplan (organisatieplan) geen formatie blijkt voor de functie functioneel beheer. Eventuele baten dienen dan ook niet in deze initiële businesscase te worden opgenomen. Daarnaast is in de initiële businesscase reeds uitgegaan van 15% schaalvoordeel. Er blijkt onvoldoende of deze voordelen (functioneel beheer E-HRM) reeds onderdeel uitmaken van de initiële businesscase ID. Uit gesprekken blijkt dat voordelen ten aanzien van licentiekosten nauwelijks voordelen opleveren aangezien men in dezelfde bandbreedte blijft (p.27). Ten aanzien van het standaardiseren van systemen was in het organisatieplan opgenomen dat personeelsdossiers moesten worden gedigitaliseerd. Het digitaliseren van personeelsdossiers is voor Maastricht inmiddels grotendeels afgerond (p. 27).
- InformatieDiensten (ID)
Meer specifiek geldt voor de businesscase van ID dat voor het realiseren van efficiency er voldaan dient te worden aan een aantal randvoorwaarden zoals uniformeren generieke processen, standaardiseren van systemen en applicaties en een gemeenschappelijke infrastructuur. In de initiële businesscase komt dit onvoldoende tot uitdrukking. De besparing (15%) die door schaalvergroting kan worden ingeboekt vanaf het tweede jaar ligt lager en er is meer tijd nodig om deze besparingen te realiseren (is gebaseerd op ervaringen van kostenreductieprogramma's). Er is geen rekening gehouden met de kosten van het sociaal plan op de personele component. De verwachte voordelen t.a.v. licentiekosten is onvoldoende onderbouwd. De overgang is as is waardoor niet aan de voorwaarden van standaardisatie en harmonisatie in de initiële businesscase wordt voldaan. Er is nog geen sprake van eenduidig opdrachtgeverschap. Er zijn geen transitiekosten voor Maastricht opgenomen en geen nulmeting uitgevoerd t.a.v. de kwaliteit van dienstverlening, waardoor verwachtingen over de te leveren kwaliteit lastig kwantificeerbaar zijn. Er is onvoldoende rekening gehouden met de benodigde tijd en capaciteit om aan belangrijke randvoorwaarden te voldoen. Voor een goede start is het nodig

dat een meer gedetailleerd plan wordt gepresenteerd (implementatieplan, bedrijfsvoeringplan, meerjarenplan etc.). De benoemde doelstellingen over o.a. besparingen zijn onvoldoende realistisch en te ambitieus. Op basis van een scenariokeuze in het ambtelijk Opdrachtgeversoverleg (OGO, gevormd door de drie directeuren bedrijfsvoering) is in de initiële businesscase een besparing opgenomen op het onderdeel exploitatie en materieel, maar uit gesprekken en ontvangen documenten blijkt dat onvoldoende concrete informatie voorhanden is om dit als baten op te nemen (p. 28).

Aanbevelingen Deloitte:

Op basis van de bovenstaande fit/gap analyses die zijn uitgevoerd voor alle drie de businesscases dient bovenstaande analyse te worden meegenomen bij het opstellen van een integrale businesscase. Deloitte adviseert in haar Expert Opinion om te werken vanuit een integrale businesscase waarin zowel kwalitatieve en kwantitatieve aspecten worden meegewogen. De kwalitatieve aspecten hebben betrekking op kwaliteitsverbeteringen, kwetsbaarheidsreductie en kansen voor medewerkers (p.24 en 26). Deloitte heeft haar advies om te werken vanuit een integrale businesscase ook al omgezet in een integrale businesscase en daarmee zijn de aanbevelingen ook al uitgevoerd.

Reactie College:

Het College begrijpt dat de conclusies en aanbevelingen van Deloitte de stand van zaken weergeven die betrekking hebben op de aannames en uitgangspunten van de initiële businesscases. Deze uitgangspunten en aannames zijn begrijpelijkerwijs in 2019 niet meer actueel, en nu er reeds een nieuwe integrale businesscase is opgesteld ook niet meer aan de orde. Deze integrale businesscase is opgenomen in de Expert Opinion en met de nieuwe opgestelde integrale businesscase kloppen nu ook de uitgangspunten en aannames weer.

Daarnaast ziet het College overigens ook dat Deloitte een aantal zaken meeneemt, die in de aanvankelijke stapsgewijze aanpak anders waren gedacht. Zo neemt Deloitte bijvoorbeeld een bedrag van € 0,5 miljoen euro op voor tijdelijke inhuur ontvlechting, ten behoeve van de implementatie van de overgang van informatiediensten (€ 0,38 miljoen) en personeels- en salarisadministratie (€ 0,12 miljoen). In een stapsgewijs traject is het realistisch dat deze werkzaamheden door de betrokken medewerkers er, over een langere periode verspreid, bij gedaan zouden kunnen worden, in de integrale aanpak van Deloitte maken zij daarin een andere keuze. Een soortgelijk punt kan gemaakt worden over de transitiekosten. Ook neemt Deloitte bedragen op, voortvloeiend uit sociaal plan (o.a. reiskosten), die nu wel bekend zijn (circa € 0,137 miljoen voor het Maastrichtse personeel), maar bij het opstellen van de initiële businesscases nog niet. Verder wordt 5 fte extra startformatie wel aan de kostenkant meegerekend, maar niet aan de inkomstenkant. Tenslotte zijn de huisvestingskosten niet in de initiële businesscases opgenomen, maar wel van meet af aan onderdeel van de overkoepelende SSC-ZL-begroting, als onderdeel van de centrale overhead.

Onderzoeksvraag 2: Klopt de operationele uitwerking van de businesscase in de organisatieplannen nog steeds? Zo nee, wat zijn de bevindingen en verbeterpunten?

Conclusie Deloitte:

Op pagina 27 van de Expert Opinion staat vermeld dat "Op alle drie de initiële businesscases is een niet limitatieve fit/gap analyse uitgevoerd ten opzichte van onze integrale businesscase aanpak. Er ontbreken op onderdelen kostenposten zoals huisvestingskosten. Ook is een aantal aannames/uitgangspunten niet meer actueel.

Generiek

Het valt op dat de algemene huisvestingskosten niet zijn opgenomen.

Uit diverse gesprekken en uit realisatiecijfers blijkt dat besparingen onvoldoende zijn toegelicht en gemotiveerd voor wat betreft de realiseerbaarheid.

Het blijkt dat er onvoldoende rekening is gehouden met algemene materiele kosten waar een gemeenschappelijke regeling mee te maken heeft zoals verzekeringen, accountantskosten en advieskosten.”

Op pagina 44 van de Expert Opinion staat vermeld dat “De omstandigheden zijn veranderd waardoor de initiële businesscases niet meer actueel zijn. Daarnaast zijn in de initiële businesscases aannames en uitgangspunten gehanteerd die in de realisatie lager uitvielen.

Gehanteerde cijfers

In de verschillende businesscases zijn naar het oordeel van Deloitte verschillende bedragen gebruikt. De gehanteerde cijfers worden daarbij niet altijd (goed) onderbouwd. Ook zijn een aantal PM-posten opgenomen en zijn verschillende algemene kosten voor het opzetten van een GR niet meegenomen. Dit zorgt ervoor dat de financiële impact onvoldoende duidelijk wordt.

Input experts

Gedurende het proces zijn de medewerkers met expertise op de drie disciplines naar het oordeel van Deloitte onvoldoende geraadpleegd.

Aannames en uitgangspunten

Deloitte constateert dat de gekozen aannames en uitgangspunten tussen de drie businesscases niet uniform zijn. Daarnaast zijn ze ook niet volledig en eenduidig vastgelegd. Bijvoorbeeld het besparingspotentieel.

Proces opstellen businesscases

De drie businesscases zijn niet uniform in hun aanpak. Zo wordt voor PSA het verschil in kasstromen bekeken, terwijl de andere twee businesscases de volledige kosten en de budgetten van de moederorganisaties als baten meenemen. Derhalve wordt er niet gekeken naar de verschillen ten opzichte van de bestaande situatie.

Veranderende omstandigheden

De markt en de technologie hebben een behoorlijke verandering doorgemaakt. Ook is er behoefte aan een meer kwalitatieve onderbouwing van de samenwerking en zijn de omstandigheden voor de drie moederorganisaties anders dan in 2016, toen de initiële businesscases zijn opgesteld.”

Aanbevelingen Deloitte:

Deloitte adviseert om opnieuw naar de businesscases te kijken en om te werken vanuit een integrale businesscase waarin zowel kwalitatieve en kwantitatieve aspecten worden meegewogen. De bovenstaande bevindingen dienen bij een herziening van de businesscase te worden meegenomen (p.26). Doordat er nu een integrale businesscase is opgesteld kloppen de operationele uitgangspunten, die bij deze businesscase dienen te worden meegenomen, ook weer.

Reactie College:

Doel van het College is om de nieuwe integrale businesscase, die onderdeel uitmaakt van de Expert Opinion, als uitgangspunt te nemen. Het is begrijpelijkerwijs zo dat met het verstrijken van de tijd ook sprake is van veranderende externe omstandigheden, die relevant zijn voor de uitkomst van een businesscase. Opgemerkt dient wel te maken dat een aantal van de door Deloitte als manco's gesignaleerde punten verband houden met de keuze voor een stapsgewijze en discipline-gewijze aanpak (o.a. verschillen in uitgangspunten en wijze van opstellen).

Onderzoeksvraag 3: Zijn deze voorgestelde aannames en uitwerking in organisatieplannen actueel en toekomstbestendig?

Conclusie Deloitte: Deloitte geeft in de Expert Opinion aan dat een aantal aannames/uitgangspunten niet meer actueel zijn. Zo heeft onder andere de markt en technologie inmiddels een behoorlijke verandering doorgemaakt (p.26). Daarnaast geeft Deloitte in de Expert Opinion aan dat in de organisatieplannen wel wordt ingegaan op de kwalitatieve aspecten, alleen wordt in de wegging van de businesscase slechts ingegaan op de kwantitatieve aspecten (p. 17).

Aanbevelingen:

De businesscases die een onderdeel vormen van de organisatieplannen dienen opnieuw te worden bekeken en opgesteld, gebaseerd op recente informatie (p.26). Een nieuwe integrale businesscase is opgesteld en maakt onderdeel uit van de Expert Opinion.

Reactie College:

De nieuw opgestelde businesscase voldoet aan de huidige stand van zaken. Bezien moet worden of de organisatieplannen opnieuw bekeken dienen te worden samen met de medewerkers.

Onderzoeksvraag 4: Hoe valideert u de opmerkingen vanuit de medezeggenschap over de bestaande businesscases zoals deze zijn vastgelegd in de negatieve adviezen van de OR Maastricht?

De OR heeft d.d. 7 april 2017 een negatief advies afgegeven over de vorming van een SSC-ZL. Dit negatieve advies en de reactie hierop van de WOR-bestuurder is gedeeld met uw raad. De navolgende redenen liggen aan dit negatieve advies van de OR ten grondslag:

- a) *Substantiële kostenreductie wordt niet gerealiseerd*
- b) *Kwaliteitsverbetering bij vooral ID wordt niet gehaald*
- c) *Kansen, bedreigingen en gevolgen voor het personeel*
- d) *Er zijn andere en betere vormen van samenwerking*

Conclusie Deloitte: Onderstaand wordt specifiek ingegaan op de conclusies zoals opgenomen in de Expert Opinion t.a.v. de bovenstaande redenen zoals genoemd in het negatieve advies van de OR.

a) Substantiële kostenreductie wordt niet gerealiseerd:

In de Expert Opinion, waarin een fit/gap analyse is opgenomen van de initiële businesscases, staat vermeld dat het tijdperk 'massa is kassa' achter ons ligt en het inboeken van inkoopvoordelen in de praktijk weerbarstiger blijkt (p. 27). Specifiek voor ID geldt dat voor het realiseren van efficiency voldaan moet worden aan een aantal randvoorwaarden. Denk onder andere aan het uniformeren van generieke processen, standaardiseren van systemen en applicaties en een gemeenschappelijke infrastructuur. De benoemde doelstellingen bij ID over o.a. besparingen zijn onvoldoende realistisch en te ambitieus (p. 28).

b) Kwaliteitsverbetering bij vooral ID wordt niet gehaald:

De OR stelt in haar negatief advies dat de kwaliteitsverbetering bij ID niet wordt gehaald. In de Expert Opinion staat vermeld is er geen nulmeting is uitgevoerd ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening, waardoor verwachtingen over de te leveren kwaliteit lastig kwantificeerbaar zijn. Daarnaast levert overgaan as is ten aanzien van dienstverlening (met onderlinge verschillen) een veelvoud aan verschillende werkprocessen op (p.28).

c) Kansen, bedreigingen en gevolgen voor het personeel:

Ten aanzien van kansen, bedreigingen en gevolgen voor het personeel laat de integrale businesscase zien dat de kansen voor medewerkers in de disciplines ID en PSA toenemen en bij Inkoop gelijk blijven (p. 36, 39, 42). Op pagina 32 van de Expert Opinion staat het volgende beschreven over kansen voor medewerkers: "Vergroting van de schaal biedt meer mogelijkheden om verder te specialiseren (gelijktijdige openstelling van vacatures voor gemeenten en SSC-ZL) worden de carrièremogelijkheden vergroot voor medewerkers, als in de toekomst meer disciplines worden toegevoegd aan het SSC-ZL biedt dit ook in de breedte meer kansen voor de ontwikkeling van medewerkers, door voor een professionele serviceorganisatie te werken specialiseren medewerkers zich en kunnen zij zich ook ontwikkelen tot proactieve adviseurs voor de opdrachtgevers."

d) Andere en betere vormen van samenwerking:

Deloitte geeft op pagina 15 van de Expert Opinion aan dat in de diagnose fase (een van de fases om te komen tot de vorming van een SSC) onvoldoende tot uitdrukking is gebracht wat de mogelijke voordelen zijn van alternatieve vormen van samenwerking.

Aanbevelingen Deloitte: Deloitte stelt in de Expert Opinion dat opnieuw naar de businesscases dient te worden gekeken waarbij op pagina 26 de navolgende redenen zijn genoemd:

- de markt en de technologie hebben inmiddels een behoorlijke verandering doorgemaakt
- er is behoefte aan een meer kwalitatieve onderbouwing van de samenwerking
- inmiddels zijn de omstandigheden van de drie moederorganisaties anders dan in 2016, toen de initiële businesscases zijn opgesteld
- uit de fit/gap analyse die is uitgevoerd op de initiële businesscases blijkt dat op onderdelen kostenposten ontbreken zoals huisvestingskosten.
- een aantal aannames/uitgangspunten zijn niet meer actueel, met name door veranderingen in de markt wordt verwacht dat de kosten en baten in een geactualiseerde businesscase een ander beeld zouden tonen.

Reactie College:

Het College begrijpt dat de conclusies en aanbevelingen van Deloitte de stand van zaken weergeven die betrekking hebben op de aannames en uitgangspunten van de initiële businesscases. De aanbeveling van Deloitte, dat opnieuw naar de businesscase dient te worden gekeken, is reeds uitgevoerd. Met de nieuwe opgestelde integrale businesscase kloppen nu ook de uitgangspunten en aannames weer.

Onderzoeksvraag 5: Worden er zaken gemist binnen deze businesscase die normalerwijze bij een dergelijke businesscase wel zijn uitgewerkt?

Conclusie Deloitte: In de initiële businesscases van Inkoop, ID en PSA ligt de focus vooral op de kwantitatieve aspecten zoals kosten, baten en terugverdientijd. Deloitte geeft in de Expert Opinion op pagina 24 aan dat in hun visie een businesscase bestaat uit zowel kwalitatieve als kwantitatieve aspecten (de 4 K's: Kosten, Kwaliteit, Kwetsbaarheid en Kansen voor medewerkers).

Aanbevelingen Deloitte: Deloitte adviseert in haar Expert Opinion om te werken vanuit een integrale businesscase waarin zowel kwalitatieve en kwantitatieve aspecten worden meegewogen. De kwalitatieve aspecten hebben betrekking op kwaliteitsverbeteringen, kwetsbaarheidsreductie en kansen voor medewerkers (p. 24 en 26).

DATUM
23 december 2019

Reactie College: De aanbeveling van Deloitte, dat opnieuw naar de businesscase dient te worden gekeken, is reeds uitgevoerd. Met de nieuwe opgestelde integrale businesscase zijn de zaken die eerder, vanwege de gekozen stapsgewijze aanpak, nog niet in de initiële businesscases waren opgenomen, aangevuld.

Deloitte.



Gemeente Maastricht

**DEFINITIEF
CONCEPT**



1 JULI 2019 | MAASTRICHT

VERSIE 0.9

DEFINITIEF CONCEPT

Gemeente Maastricht

Rapportage: Expert Opinion Businesscases SSC-ZL

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van de Expert Opinion op de businesscases Inkoop, Informatiediensten en Personeels- en Salarisadministratie voor het Shared Service Center Zuid-Limburg (hierna: SSC-ZL) in opdracht van de gemeente Maastricht. De rapportage is met medewerking van diverse medewerkers van de gemeente Maastricht en van het SSC-ZL tot stand gekomen. Graag danken wij alle betrokkenen voor hun inbreng, grote flexibiliteit en prettige samenwerking.

De ontwikkelingen die in een rap tempo op gemeenten afkomen, zoals de veranderingen in wet- en regelgeving, de technologische ontwikkelingen en groeiende krapte op de arbeidsmarkt, zorgen voor een grote opgave in de komende jaren.

Het voorliggende rapport dient in het licht gezien te worden van de hiervoor geschetste ontwikkelingen. Wat zijn de beweegredenen voor de samenwerking? En hoe kijken wij daar nu tegen aan, mede gezien de opgaves die in de nabije toekomst op de gemeente afkomen?

Gezien de breedte van het vraagstuk is het belangrijk om een integraal beeld te krijgen van de samenwerking. Hier dienen zowel de kwalitatieve als kwantitatieve aspecten aan de hand van de vier K's (**K**osten, **K**waliteit, **K**wetsbaarheid en **K**ansen voor medewerkers) in betrokken te worden.

De vier K's vormen de onderbouwing voor de strategische keuze voor een shared service center. Hierbij zijn elementen zoals vertrouwen en duidelijkheid onlosmakelijk verbonden met het succesvol tot stand komen van de samenwerking.

Overweeg daarbij ook welke alternatieven mogelijk zijn en schets hoe het pad naar de gewenste samenwerking er uit moet zien.

Gebruik dit moment om vanuit strategisch oogpunt opnieuw de afweging te maken en neem daarbij de ontwikkelingen en grote opgaves die op de gemeente afkomen in ogenschouw.

De uitkomsten van de Expert Opinion kunnen als handvaten gebruikt worden en als opmaat naar verdere ontwikkeling van het SSC-ZL.

Het onderzoeksteam van Deloitte

Inhoudsopgave

- | | | |
|----------|--|--------------|
| 1 | Inleiding en opdrachtbeschrijving | p. 4 |
| 2 | Beschouwing | p. 9 |
| 3 | Integrale businesscase | p. 23 |
| 4 | Conclusies en aanbevelingen | p. 43 |
| 5 | Bijlage | p. 47 |



Inleiding en achtergrond

Inleiding

Voorliggende rapportage heeft betrekking op de Expert Opinion businesscases Shared Service Center Zuid-Limburg die in opdracht van de gemeente Maastricht (hierna: Maastricht) is opgesteld. In 2016 zijn namelijk drie businesscases opgesteld ten behoeve van besluitneming over de vorming van het Shared Service Center Zuid-Limburg (hierna: SSC-ZL). De businesscases zijn opgesteld voor drie disciplines: Inkoop (IK), Informatiediensten (ID) en Personeel- en Salarisadministratie (PSA). De Expert Opinion omvat een nieuw opgestelde businesscases voor deze drie disciplines.

Dit eerste hoofdstuk gaat in op de achtergrond van dit onderzoek en licht de opdracht, de gehanteerde methodologie en de aanpak toe.

Achtergrond

De gemeenten Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen hebben in 2016 gezamenlijk een drietal businesscases ontwikkeld voor het samenvoegen van de disciplines Inkoop en aanbesteding, Informatiediensten en Personeel- en Salarisadministratie in een Shared Service Center. Het doel van het opzetten van het SSC-ZL is het vergroten van de regionale samenwerking, het realiseren van kostenbesparingen, kwaliteitsverbeteringen, kwetsbaarheidsvermindering en betere kansen voor het personeel.

Dit traject is gestart in oktober 2011, waarbij het document “Samenwerking in breder perspectief” de gezamenlijke visiebepaling voor het SSC-ZL beschrijft. Vervolgens zijn er in drie stadia businesscases ontwikkeld. Eerst is er een bestuursplan opgesteld, vervolgens een bedrijfsplan en uiteindelijk zijn organisatieplannen voor IK, ID en PSA opgesteld. In de drie organisatieplannen is een hoofdstuk “businesscase” opgenomen. Daar waar in deze rapportage wordt gesproken over de *initiële businesscase* wordt desbetreffend hoofdstuk “businesscase” uit het organisatieplan bedoeld.

De medezeggenschap Maastricht heeft in adviezen d.d. 7 april 2017 (IK) en 9 juli 2018 (ID en PSA) aan de WOR bestuurder en communicatie richting de gemeenteraad aangegeven dat men twijfelt over de uitgangspunten en uitkomsten van de drie initiële businesscases. In de adviezen van de OR is aangegeven dat de businesscases volgens hen op onderdelen onjuist dan wel onvolledig zijn. Er is door de OR dan ook een negatief advies afgegeven voor alle drie de businesscases.

De gemeenteraad Maastricht heeft op 13 februari 2019 een motie aangenomen van de SP om de verhoudingen met de medewerkers en medezeggenschap te normaliseren naar aanleiding van het integriteitsonderzoek SSC-ZL. In het kader van deze aangenomen motie is door de WOR bestuurder, samen met het college, besloten om in overleg met (de delegatie) van de OR Maastricht om de initiële drie businesscases IK, ID en PSA opnieuw op te laten stellen door een extern deskundige voor wat betreft de gemeente Maastricht.

Opdrachtbeschrijving

Maastricht heeft Deloitte gevraagd om een Expert Opinion uit te voeren op de drie businesscases voor het SSC-ZL voor wat betreft de gemeente Maastricht. In de offerte van Deloitte d.d. 2 april 2019 zijn de volgende onderzoeksvragen opgenomen:

- Kloppen de uitgangspunten en aannames die zijn gehanteerd voor de drie businesscases nog steeds? Zo nee, wat zijn de bevindingen en verbeterpunten?
- Klopt de operationele uitwerking van de businesscase in de organisatieplannen nog steeds? Zo nee, wat zijn de bevindingen en verbeterpunten?
- Zijn deze voorgestelde aannames en uitwerking in organisatieplannen actueel en toekomstbestendig?
- Hoe valideert u de opmerkingen vanuit de medezeggenschap over de bestaande businesscases zoals deze zijn vastgelegd in de negatieve adviezen van de OR Maastricht?
- Worden er zaken gemist binnen deze businesscases die normalerwijze bij een dergelijke businesscase wel zijn uitgewerkt?"

Op basis van de antwoorden op bovenstaande vragen, wordt de Expert Opinion opgesteld. Tevens wordt als samenvatting een geactualiseerd overzicht gegeven van de businesscases. De formele opdrachtgever voor het onderzoek is de gemeentesecretaris van de Gemeente Maastricht. De opdrachtverstrekking is in overleg met het Dagelijks Bestuur van de SSC-ZL verstrekt.

Het traject SSC-ZL kent echter een lange doorlooptijd en beslaat inmiddels circa acht jaren. In deze periode is veel gebeurd. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de gevoerde interviewgesprekken. De verkregen input uit de interviewgesprekken en documentenstudie is relevant om een goede duiding te krijgen van de context. Deze context is van belang voor het opstellen van de businesscases. **Daarom is afgesproken dat de uitwerking van de opdracht langs twee lijnen verloopt. De twee lijnen bestaan uit:**

1. Beschouwing

Het traject van 2011 tot heden wordt in een beschouwing uiteengezet. Hierbij wordt het beproefd Deloitte model om gefaseerd te komen tot een shared service center gebruikt als een raamwerk om naar het doorlopen proces en de opgestelde documenten en andere informatiebronnen te kijken. Per fase in dit model wordt een fit/gap analyse op hoofdlijnen uitgevoerd, waarbij in de ogen van Deloitte relevante verwonderpunten worden benoemd. De beschouwing biedt de context voor de uitwerking van de tweede lijn van de opdracht, de integrale businesscases.

2. Opstellen integrale businesscases

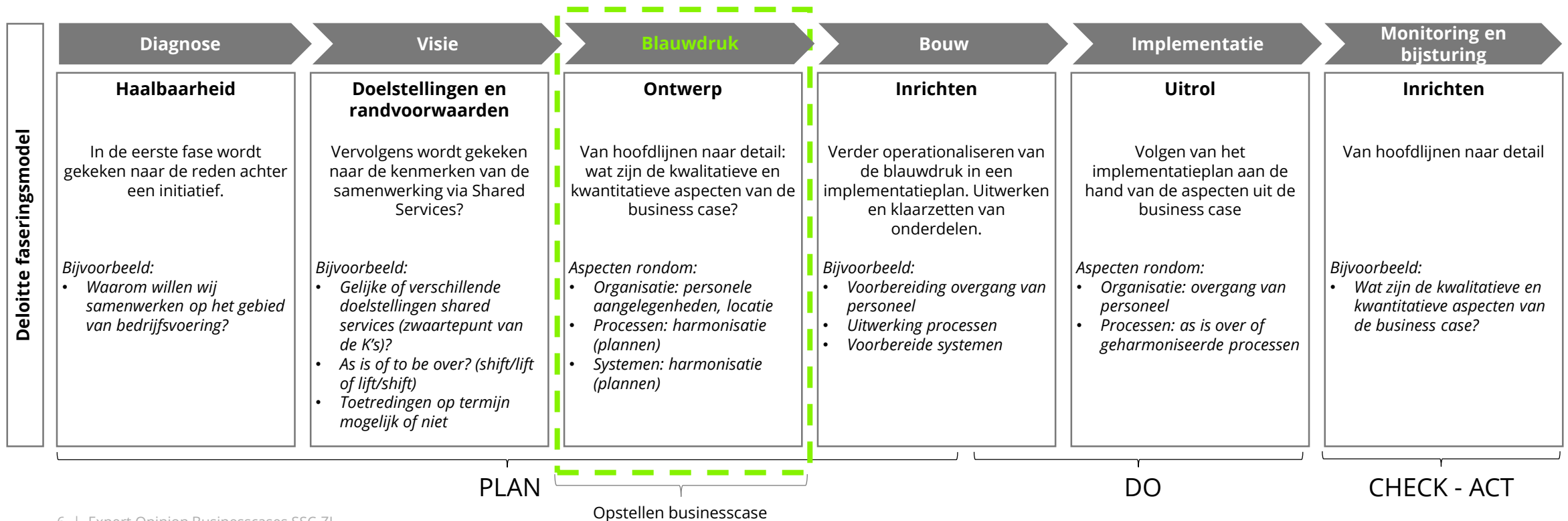
Het tweede deel van de rapportage bevat de uitwerking van de drie businesscases volgens de door Deloitte beproefde integrale businesscase aanpak, met als vertrekpunt een soort 'clean-sheet' benadering waar in de basis een geheel nieuwe businesscase wordt opgebouwd. In deze integrale businesscase aanpak komen zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve aspecten van de vier K's (Kwaliteit, Kwetsbaarheid, Kostenreductie en Kansen voor medewerkers) aan bod. De vier K's vormen de basis voor de strategie van een samenwerking op het vlak van shared services. Hierbij worden ook de uitgangspunten en aannames voor de drie businesscases voor het SSC-ZL opnieuw opgesteld volgens dezelfde hierboven genoemde methodiek van Deloitte.

Deze rapportage is daarom ook opgebouwd volgens deze twee lijnen.

Onze visie op de vorming van Shared Services aan de hand van een gefaseerd model

Onze beproefde methodologie om te komen tot een Shared Services Center kent een zestal fasen. Elke fase kent daarbij unieke kenmerken, activiteiten en risico's die gericht zijn op een succesvolle totstandkoming van shared services. Het onvoldoende onderkennen van risico's of uitvoeren van benodigde activiteiten kan ervoor zorgen dat de vorming van shared services in de praktijk niet optimaal verloopt, onnodige vertraging oploopt of zelfs voortijdig strandt.

Onderstaand zijn alle te doorlopen fasen weergegeven. Met een groen kader is aangegeven dat het **opstellen van een integrale businesscase onderdeel is van de Blauwdrukfase**. Daarmee is dit slechts een onderdeel van het totale proces om te komen tot een samenwerking in de vorm van een Shared Services Center.



Deloitte's beproefde integrale businesscase aanpak

Ons onderzoek is opgezet aan de hand van onze beproefde **integrale businesscase** aanpak. Belangrijk om te realiseren bij het opstellen van een businesscase is dat iedere businesscase uniek is, maar dat de methode en aanpak voor het opstellen generiek kunnen worden ingericht. Hieronder een verdieping van de wijze om te komen tot een **integrale businesscase** ten behoeve van het maken van afwegingen rondom een te nemen besluit.



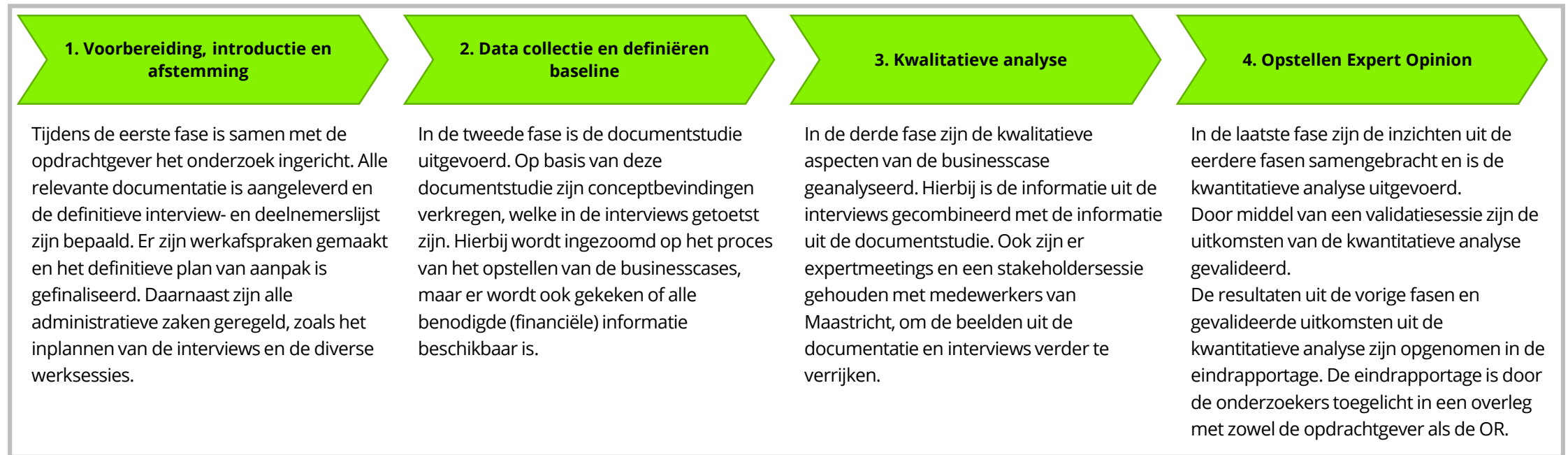
Overkoepelende aspecten:

- Expert betrokkenheid** - Betrokkenheid van de Experts als vereiste voor de fase van de business case. (bijv. bij strategische opties, technologische specificaties en culturele aspecten).
- Stakeholder management** - Identificeer en betrek relevante stakeholders door een stakeholder analyse & mapping te maken. Zorg voor inzet bij belangrijke beslissingen, en deelname van diverse belanghebbenden.
- Risico management** - Controleer belangrijke afhankelijkheden en risico's die zijn geïdentificeerd tijdens de kwalitatieve analyse. Controleer financieel impact en kostenposten die uit de kwantitatieve analyse komen.

Onze geïntegreerde aanpak omvat een zestal stappen en alle factoren die het succes van een businesscase traject beïnvloeden. In bovenstaande figuur is onze aanpak schematisch weergegeven. Onze aanpak omvat de fundamentele van een succesvol(le) businesscase (traject). Door de bestaande businesscases gesimuleerd opnieuw op te stellen en stapsgewijs de uitgangspunten en aannames door te lopen, worden ook eventuele witte vlekken zichtbaar in deze opdracht. De reikwijdte van de opdracht heeft voornamelijk betrekking op de kwalitatieve en kwantitatieve analyse, die in onze optiek tezamen voor integraliteit van de businesscase zorgen.

Procesaanpak

De procesaanpak van dit onderzoek is verdeeld in vier fasen, welke in onderstaande figuur zijn weergegeven. Per fase is compacte toelichting gegeven.



De werkzaamheden in de hierboven beschreven fasen zijn erop gericht om de Expert Opinion op te stellen. Hierbij is het eerder genoemde faseringsmodel gebruikt als raamwerk om de ontvangen informatie uit o.a. documentatie, interviews en expertmeetings te plotten door middel van een fit/gap analyse op hoofdlijnen. De businesscases worden opgesteld aan de hand van het beproefde Integrale businesscase aanpak waarin zowel de kwantitatieve als ook de kwalitatieve aspecten van de businesscase zijn opgenomen.

Bij het komen tot de Expert Opinion is gebruik gemaakt van de door Maastricht aangeleverde informatie, de interviews en de professionele expertise en ervaring van het onderzoeksteam. Niet aangeleverde informatie wordt beschouwd als niet beschikbaar.



Beschouwing

Beschouwing

Om de context van de vorming van het SSC-ZL goed te begrijpen, wordt in dit hoofdstuk het gehele traject op hoofdlijnen geschetst.

Het traject rondom de vorming van het SSC-ZL is gestart in 2011 en is op dit moment nog niet afgerond. Omdat er in de afgelopen acht jaren veel veranderd en gebeurd is, is het belangrijk om te begrijpen hoe de situatie was voor en tijdens het opstellen van de businesscases in 2016. Daarom wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de context door middel van een zogeheten beschouwing.

Het hoofdstuk beschouwing bestaat uit vier paragrafen. Eerst is een tijdlijn opgesteld van 2011 tot heden. Op deze manier kunnen de initiële businesscases beter gepositioneerd en geplaatst worden in de tijd. Op de tijdlijn zijn de (voor deze opdracht) meest relevante documenten en gebeurtenissen opgenomen en kort toegelicht. Vervolgens is de informatie uit documenten en interviews door middel van een fit/gap analyse geplot in Deloitte's beproefde faseringsmodel voor het oprichten van een Shared Services Center. In de laatste paragraaf zijn belangrijkste bevindingen en conclusies uit de tijdlijn en de fit/gap analyse samengevat.

Inhoud

1

Tijdlijn

2

Faseringsmodel

3

Fit/gap analyse

4

Conclusies beschouwing

Tijdslijn (1/2)

Het jaar 2011 is het startpunt van de samenwerking tussen de drie gemeenten en de provincie Limburg ten behoeve van een SSC-ZL. Hieronder zijn de belangrijkste documenten en gebeurtenissen in het traject weergegeven met daarbij een korte toelichting per onderdeel

Visiedocument “Samenwerking in een breder perspectief”

In het visiedocument (11 oktober 2011) is het bredere perspectief over regionale samenwerking geformuleerd en daarmee de visie op samenwerking door de drie gemeenten en de provincie Limburg. Er is o.a. besloten dat een zelfstandig Shared Service Center de meest passende vorm is voor de samenwerkingsorganisatie. Ook de randvoorwaarden en het toetsingskader voor de samenwerking zijn hierin uitgewerkt. Tevens is de opdracht gegeven om een businesscase SSC-ZL uit te werken volgens de randvoorwaarden en binnen het toetsingskader.

Implementatieplan “Grip op de Knip”

De verdere uitwerking van het implementatieplan voor het SSC-Inkoop werd opgeleverd in augustus 2013. Dit document geeft de contouren aan waarlangs de gezamenlijke inkooporganisatie verder vormgegeven kan worden.

Advies OR'en op Haalbaarheidsonderzoek

Op 8 oktober 2013 sturen de samenwerkende OR'en van de deelnemende organisaties een schriftelijk advies op het haalbaarheidsonderzoek. Zij gaan akkoord met het voorstel om een SSC te starten, maar stellen hierbij wel een aantal voorwaarden. Zij willen o.a. betrokken blijven bij verdere besluitvorming. Zij spreken tevens hun zorgen uit over de voortvarendheid waarmee de uitwerking nu op onderdelen ter hand genomen wordt.

2011



2012



2013



Bestuursplan

Het bestuursplan (24 oktober 2012) is het resultaat van breed onderzoek naar de negen disciplines binnen bedrijfsvoering die zich lenen voor een gezamenlijk SSC-ZL. Op macroniveau dat wil zeggen voor de vier organisaties gezamenlijk is per discipline het netto besparingspotentieel berekend en benoemd welke randvoorwaarden hieraan zijn gekoppeld. Per discipline is getoetst in hoeverre aantoonbare meerwaarde geleverd wordt op het gebied van kostenefficiëntie, verbetering van kwaliteit continuïteit en risicoreductie, bevorderen van regionale doelstellingen voldoen aan wettelijke verplichtingen bevorderen van focus op kerntaken. De hoofdconclusie is dat er voldoende zicht op aantoonbare meerwaarde is om het haalbaarheidsonderzoek te vervolgen met het opstellen van een bedrijfsplan en implementatieplan voor vier bedrijfsvoeringsdisciplines, te weten: Inkoop, HRM, ICT en Financiën.

Einddocument Haalbaarheidsonderzoek

Op 15 september 2013 is het Haalbaarheidsonderzoek uitgebracht en door het college van de gemeente Maastricht op 24 september 2013 vastgesteld. Het einddocument Haalbaarheidsonderzoek komt in plaats van het implementatieplan. Het implementatieplan wordt niet meer opgesteld, aangezien de keuze is gemaakt voor een samenwerkingsverband van de drie centrumgemeenten in Zuid-Limburg en de provincie Limburg met een stapsgewijze opbouw. Het einddocument Haalbaarheid bevat de contouren van het ontwikkel pad. Kwartiermakers hebben de opdracht gekregen om te starten met de vormgeving van de samenwerking. Begin 2015 beslissen de initiatiefnemers over de vervolgstappen richting het eindperspectief.

Tijdslijn (2/2)

Vanaf 2015 begint het SSC-ZL vorm te krijgen en worden de plannen concreter. Hieronder zijn de belangrijkste documenten en gebeurtenissen in het traject weergegeven met daarbij een korte toelichting per onderdeel

Uittreding van Provincie Limburg

Op 14 juli 2015 geeft de Provincie Limburg aan niet langer deel te willen nemen aan de GR SSC-ZL. Wel wil zij op andere manieren deel blijven nemen aan de samenwerkingen binnen (Zuid-)Limburg

Locatiekeuze

Op 22 januari 2016 heeft het bestuur van SSC-ZL besloten om voor de startsituatie (Inkoop, ID en PSA) het SSC-ZL te vestigen in het pand aan de CBS weg te Heerlen.

Organisatieplan Inkoop (Maastricht)

In maart 2016 zijn het organisatieplan en vervolgens de impactanalyse (uitgevoerd door Capgemini Consulting) opgeleverd.

Organisatieplan (Maastricht) PSA en Impactanalyse

In december 2016 zijn het organisatieplan en vervolgens de impactanalyse (uitgevoerd door Capgemini Consulting) opgeleverd.

Arbeidsvoorwaarden Maastricht (Sociaal plan, afsprakenkader overgangsregeling)

In maart / april 2018 zijn het sociaal plan, afsprakenkader en overgangsregeling vastgesteld door het college respectievelijk SSC-ZL.

2015



Oprichting bedrijfsvoeringsorganisatie SSC-ZL

Op 23 oktober 2015 treedt de gemeenschappelijke regeling SSC-ZL in werking.

2016



Aanstelling directeur SSC-ZL

Begin 2016 is de directeur voor het SSC-ZL gestart. De directeur heeft het stokje overgenomen van de kwartiermaker SSC-ZL.



Afdelingshoofden IK en ID en projectleider PSA gestart

In april 2016 zijn de afdelingshoofden Inkoop en Informatiediensten gestart. Geleidelijk aan is deze formatie uitgebreid.



Organisatieplan Informatiediensten (Maastricht)

In november 2016 werd het organisatieplan voor de bundeling van informatiediensten SSC-ZL opgeleverd. Hiervoor is in 2015 door Twynstra Gudde een organisatieontwerp gemaakt.

2017



Reactie OR Maastricht op de drie Organisatieplannen

De OR van de gemeente Maastricht heeft een negatief advies gegeven voor alle drie de businesscases (april 2017). De voornaamste redenen hiervoor zijn het niet behalen van de gestelde doelen en de gevolgen voor de betreffende medewerkers waren te groot en onvoldoende in beeld gebracht.

2018

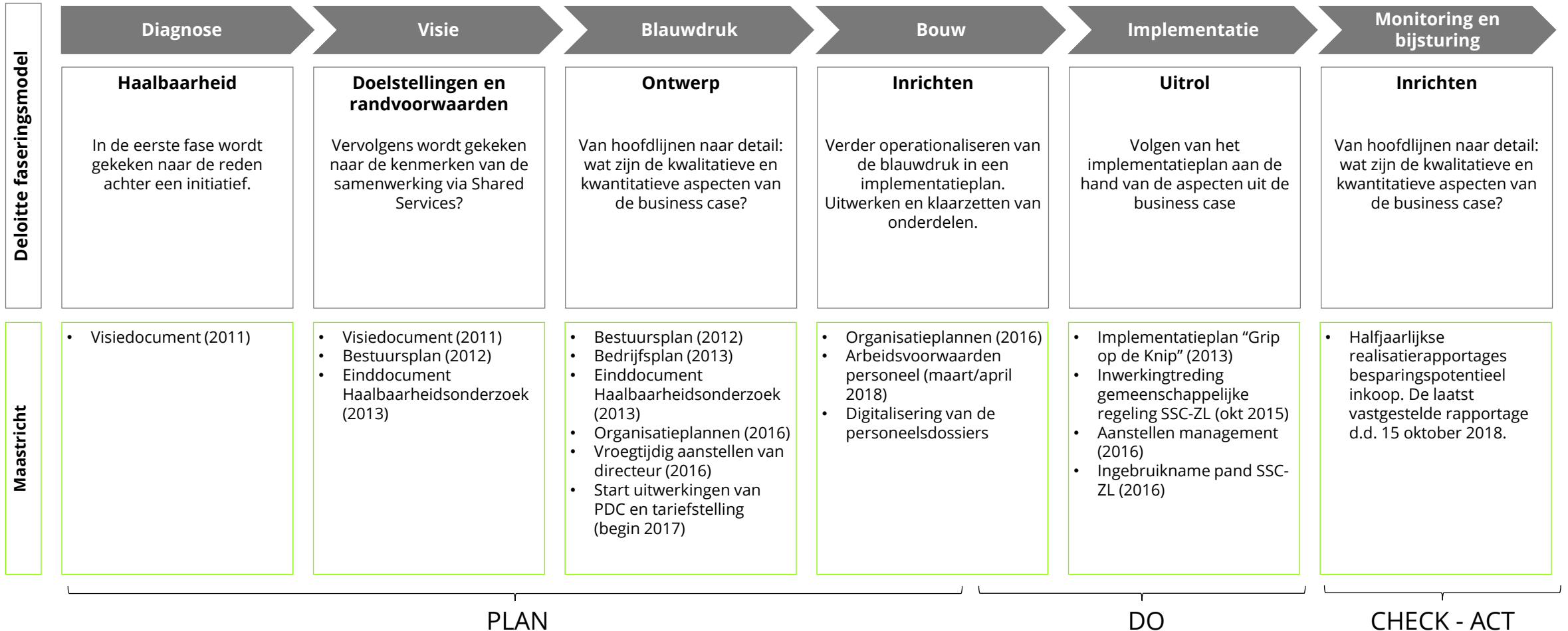


Concept Product-Dienst Catalogus (PDC)

In 2017 is gestart met de opstelling van PDC en tariefstelling voor de drie disciplines. De concepten zijn in 2018 en 2019 opgesteld.

De opgestelde documenten geplot in ons faseringsmodel

Er is geen duidelijke afbakening in de activiteiten en opgestelde documenten van de gemeente Maastricht ten aanzien van de fases in het faseringsmodel.



Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

In de diagnose fase zijn gezamenlijke beweegredenen helder en vastgelegd, echter de vertaling naar wat dit betekent voor Maastricht (de impact) ontbreekt

De beweegredenen voor samenwerking zijn voor de initiatiefnemende organisaties gezamenlijk in beeld gebracht, maar per moederorganisaties apart benoemd waardoor onderliggende (overigens legitieme) verschillen niet helder zijn en een 'gelijke agenda' ontbreekt. De nadruk voor Maastricht ligt vooral op een sterke vertegenwoordiging in regionale samenwerking en behoud van kennis en arbeidskrachten

- In Zuid-Limburg was sprake van een groeiende noodzaak en bereidheid tot samenwerking op zowel beleidsinhoudelijke thema's alsook op bedrijfsvoeringstaken. Op verschillende vlakken was reeds sprake van samenwerking. Bijvoorbeeld bij Brainport. De gezamenlijke beweegredenen zijn in beeld gebracht. *Het doel van de samenwerking is vooral om de gezamenlijke kosten te verlagen door schaalvoordeel en specialisatie, maar ook de kwaliteit te verhogen, eventuele kwetsbaarheid te reduceren en ook op termijn een aantrekkelijke werkgever te blijven. Uitgangspunt hierbij is zoveel mogelijk centraliseren van de werkzaamheden en standaardisatie van producten, processen en systemen zonder dat dit uitmondt in rigide dienstverlening of een teveel aan bureaucratie.* De focus voor gemeenten in de diagnose fase lag vooral op kostenbesparingen. Daarnaast was de ambitie op bestuurlijk vlak om te streven naar een sterke Zuid-Limburgse regio. Vanuit deze focus en behoefte is het initiatief ontstaan om op het vlak van de bedrijfsvoering samen te werken. Uit interviews blijkt dat de meerwaarde voor samenwerking niet zozeer ligt op het aspect kostenbesparing als wel op een sterke vertegenwoordiging vanuit Maastricht in een regionale samenwerking ('Sterker Zuid-Limburg'), kwaliteit met het oog op (toekomstige) arbeidsmarkt ontwikkelingen en kwetsbaarheid.
- De gezamenlijke agenda, visie en doelstellingen zijn vervolgens onvoldoende uitgewerkt per moederorganisatie. Per moederorganisatie kunnen de doelstellingen op het vlak van drie (of vier) K's namelijk verschillen. Voor het verdere proces is daarbij relevant aan welke doelstellingen de (moeder)organisatie (bovenal) waarde hecht. Daaraan wordt telkens gemeten in hoeverre, in dit geval, een shared service center de juiste oplossing is. Voor de gemeente Maastricht is dus onvoldoende helder weergegeven wat de beweegredenen en doelstellingen waren, uitgedrukt in de drie (en later vier) K's.
- Uit documentatie blijkt onvoldoende wat de overwegingen voor de Maastrichtse organisatie zijn die ten grondslag liggen aan het vormen van SSC-ZL en welke doelstellingen Maastricht heeft.

Afweging tussen alternatieven (bijvoorbeeld outsourcen, SSC, centrumgemeente) onvoldoende belicht in de diagnosefase

- In de diagnose fase is onvoldoende tot uitdrukking gebracht wat de mogelijke voordelen zijn van een centrum-variant, shared services of outsourcing, vertaald naar Maastricht.

De businesscase bestaat uit meerdere documenten en kent verschillende definities waardoor onduidelijkheid ontstaat

- Met het vaststellen van het visiedocument wordt de opdracht gegeven om de businesscase op te stellen. In het visiedocument wordt aangegeven dat de businesscase bestaat uit het bestuursplan, het bedrijfsplan en het implementatieplan. Het opknippen van een businesscase in drie afzonderlijke documenten maakt het lastig om een integraal beeld te krijgen van de gehele businesscase (ten behoeve van besluitvorming, monitoring en sturing) en een heldere definitie van de businesscase.
- Het bedrijfsplan is in concept opgesteld en is als bijlage opgenomen in het haalbaarheidsonderzoek uit 2013. Het concept bedrijfsplan is later omgevormd naar de drie organisatieplannen.
- Het implementatieplan is niet opgesteld, omdat is gekozen voor een stapsgewijze opbouw.

Het gezamenlijke toetsingskader maakt geen onderscheid naar (mogelijke) verschillen tussen de moederorganisaties waardoor het een uitdaging is voor een organisatie om zichzelf te herkennen in dit samenwerkingstraject en een heldere afweging te maken

- In het visiedocument zijn het toetsingskader en de randvoorwaarden opgenomen. Een van de randvoorwaarden is dat de besluitvorming plaatsvindt op basis van de businesscases, waaruit duidelijk moet worden dat er sprake is van een substantiële financiële besparing. Het toetsingskader dat wordt vastgesteld geeft een genuanceerder beeld. De samenwerking moet op basis van de businesscase een aantoonbaar een positieve bijdrage leveren aan één of meerdere benoemde onderwerpen: kostenefficiëntie, verbetering van kwaliteit, continuïteit en risicoreductie, bevorderen van regionale doelstellingen voldoen aan wettelijke verplichtingen bevorderen van focus op kerntaken. Naast het feit dat de randvoorwaarde ten aanzien van de businesscase vooral financieel is georiënteerd en deze nuance niet terugkomt in het toetsingskader, wordt ook hier geen onderscheid gemaakt naar de verschillende organisaties.

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

In de visiefase worden gezamenlijke doelstellingen en 3 K's bepaald, echter ook hier is geen vertaling gemaakt naar de moederorganisaties. Voor Maastricht ligt de nadruk niet zozeer op kostenbesparing maar meer op kwaliteit, een sterke vertegenwoordiging in de regionale samenwerking en de voordelen die samenwerking biedt ten aanzien van arbeidsmarktontwikkelingen

Benoemde risico's richten zich voornamelijk op de inhoud en niet zozeer op het proces van totstandkoming van een SSC, waaronder het draagvlak van medewerkers (en medezeggenschapsraad)

- Uit de documentatie blijkt onvoldoende dat mogelijke weerstand bij medewerkers en medezeggenschap is geïnventariseerd om vervolgens in het verdere verloop van het project rekening mee te houden. In de bijlage 'Risicoanalyse' is dit risico wel benoemd, maar zijn maatregelen onvoldoende benoemd en belicht. De meeste risico's zijn gericht op de fase na de totstandkoming van het SSC-ZL, zoals het niet halen van besparingsdoelstellingen.

De doelstellingen en de drie K's zijn gezamenlijk in beeld gebracht, maar niet vertaald naar de Maastrichtse organisatie. Voor Maastricht is de K van kostenbesparing relatief gezien minder van belang ten opzichte van de overige K's

- Het bestuursplan is op 'macroniveau' voor de initiatiefnemers beschreven. Het (latere) bedrijfsplan vertaalt de impact naar de moederorganisaties. Dit houdt in dat de doelstellingen en de daaraan gekoppelde (destijds nog) drie K's (kostenbesparing, kwaliteitsverbetering en kwetsbaarheid) gezamenlijk in beeld zijn gebracht. Nuances in de doelstellingen per organisatie zijn niet expliciet in beeld gebracht.
- Uit de documentatie blijkt dat de nadruk lag op kostenbesparing. In het visiedocument wordt namelijk gesproken over een "...duidelijke meerwaarde. Bovenal op het gebied van kostenefficiëntie..." Het toetsingskader dat is vastgesteld geeft een genuanceerder beeld, namelijk: "De samenwerking moet op basis van de businesscase een aantoonbaar een positieve bijdrage leveren aan één of meerdere benoemde onderwerpen: kostenefficiëntie, verbetering van kwaliteit continuïteit en risicoreductie, bevorderen van regionale doelstellingen voldoen aan wettelijke verplichtingen bevorderen van focus op kerntaken."
- Uit interviews blijkt dat voor Maastricht de nadruk minder lag op kostenbesparing alhoewel dat belangrijk was, maar vooral op kwaliteit, samenwerking (sterker Zuid-Limburg), een voortrekkersrol ten aanzien van de samenwerking en het reduceren van (toekomstige) kwetsbaarheid. Uit de documenten blijkt dit onvoldoende en de businesscases hadden slechts betrekking op de kosten-batenanalyse.
- Er bestaat geen (toekomst)visie ten aanzien van IV en ICT van de gemeente Maastricht. De relatie naar de K van Kwaliteit, Kwetsbaarheid en Kostenbesparing is hierdoor lastig te maken.

In het bestuursplan (2012) zijn de uitkomsten opgenomen van het onderzoek welke taken geschikt zijn om onder te brengen in het SSC-ZL. Vier disciplines: Inkoop, informatiediensten, PSA en Financiën zijn in eerste instantie geschikt bevonden en worden nader uitgewerkt. Ook wordt het besparingspotentieel genoemd van deze disciplines, maar worden frictie- en transitiekosten nog niet in beeld gebracht. Er zijn geen heldere definities afgegeven met betrekking tot termen besparingspotentieel en businesscase

- Er is een keuze gemaakt voor een groeimodel. Dit houdt in dat niet alle negen disciplines binnen bedrijfsvoering onder worden gebracht in de SSC-ZL, maar vooralsnog wordt gestart met de uitwerking van het bedrijfsplan (later organisatieplan genoemd) voor de drie disciplines Inkoop, Informatiediensten en PSA.
- De keuze welke taken van de taakvelden in aanmerking komen om onder te brengen in SSC-ZL wordt ook op hoofdlijnen gemaakt. Dit wordt de 'knip' genoemd. Vooralsnog is de knip gemaakt tussen beheer en beleid. Beheer gaat over en beleid blijft bij de moederorganisaties.
- Ook wordt aangegeven dat in eerste instantie de drie centrumgemeenten en de provincie Limburg samenwerken in het SSC-ZL, waarbij in een later stadium andere Zuid-Limburgse gemeenten of samenwerkingsverbanden kunnen aansluiten.
- Een te behalen besparingspotentieel wordt genoemd van tenminste €14,8 miljoen voor de vier disciplines. Voor het onderdeel Inkoop is nader verdiept dat het te behalen besparingsvoordeel van €12 miljoen voor 2/3 deel ook op eigen kracht gerealiseerd kon worden met substantiële investeringen in een centrale inkooporganisatie.
- De globale financiële impactanalyse is opgesteld op totaalniveau, maar niet vertaald naar de vier moederorganisaties. Hierdoor komt onvoldoende tot uitdrukking wat het SSC-ZL voor Maastricht oplevert.
- De gehanteerde uitgangspunten bij het opstellen van de globale financiële impactanalyse zijn onvoldoende tot uitdrukking gebracht in het document.
- Het dienstverleningsconcept is onvoldoende helder gemaakt in deze fase, wat het opstellen van de businesscase lastig maakt.
- Het ontwikkelen van een baseline komt onvoldoende tot uitdrukking. Een objectieve bepaling – voor zover mogelijk – van kosten en kwaliteit van de huidige processen en de uitkomst hiervan ontbreekt in de documenten. Hierdoor ontbreekt het inzicht of een transformatie naar een nieuw dienstverleningsconcept binnen het SSC-ZL de moeite waard is.

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

In de blauwdruk fase wordt op basis van het einddocument Haalbaarheidsonderzoek, met daarin de contouren voor het ontwikkelpad, keuzes gemaakt voor de vorming van een SSC-ZL. Echter zonder onderliggende *integrale* businesscase

Met het vaststellen van het einddocument Haalbaarheidsonderzoek (september 2013) wordt een besluit genomen over de vorming van een SSC-ZL, echter hier ligt geen businesscase aan ten grondslag. In het document wordt aangegeven dat (vanwege stapsgewijze opbouw van SSC-ZL) wordt afgezien van het opstellen van het implementatieplan (in eerdere instantie vormde het implementatieplan een van de drie bouwstenen van de businesscase)

- Er is een besluit genomen over de vorming van een SSC-ZL zonder een integrale businesscase.
- Er wordt besloten om de vorming van SSC-ZL stapsgewijs op te bouwen. De term 'stapsgewijs' wordt niet verder onderbouwd. Gaat men *as is* of *to be* over. Worden processen en systemen gestandaardiseerd en geharmoniseerd voordat wordt overgegaan of gebeurt dit binnen het SSC-ZL?
- In het document wordt aangegeven dat geen alomvattend implementatieplan meer wordt opgesteld, maar wordt volstaan met het einddocument haalbaarheidsonderzoek met daarin de contouren van het ontwikkelpad. Het implementatieplan zou samen met het bestuursplan en bedrijfsplan de businesscase vormen.

Besluiten om een GR voor SSC-ZL in te stellen zonder dat een businesscase is voorgelegd

- Het instellen van de gemeenschappelijke regeling (bedrijfsvoeringsorganisatie) is de bevoegdheid van het college. De raad moet hiervoor wel toestemming verlenen. Bij het nemen van dit besluit over de gemeenschappelijke regeling is geen businesscase voorgelegd.
- In het voorstel is aangegeven dat de beslissing om een gemeenschappelijke regeling in te stellen geen directie financiële gevolgen heeft. In zekere zin klopt dit ook, echter met het verlenen van goedkeuring wordt de oprichting van SSC-ZL wel definitief in gang gezet. De activiteiten van het SSC-ZL brengen wel financiële gevolgen met zich mee.

Balans tussen mens-proces-inhoud

- Uit verkregen informatie lijkt alsof de nadruk vooral op het proces en inhoud ligt en minder aandacht is voor de menskant van deze grote transitie.
- Er ontbreekt een veranderplan dat ingaat op de menskant waarin kritieke succesfactoren expliciet zijn opgenomen ten aanzien van deze transitie. Bijvoorbeeld hoe deze verandering het beste kan wordt gestuurd en ondersteund rekening houdend met de bestaande cultuur binnen de moederorganisatie.

Weerstand medewerkers en OR onderschat

- Uit de verkregen informatie blijkt onvoldoende hoe is omgegaan met de – in deze situaties veel voorkomende – 'weerstand' van medewerkers. Ook blijkt uit documentatie niet waarop de weerstand is gebaseerd en welke oplossingen en acties ondernomen kunnen worden.

De vier K's en het besparingspotentieel onderbelicht en onvoldoende onderbouwd

- De businesscase als paragraaf in het organisatieplan is beperkt tot de kwantitatieve aspecten van de businesscase. De balans in de vier K's komt niet tot uitdrukking.
- De haalbaarheid van de gestelde voordelen zijn onvoldoende onderbouwd met feiten of onderbouwde aannames. Bijvoorbeeld het te realiseren besparingspotentieel.
- Er is geen heldere definitie over het besparingspotentieel en hoe deze berekend wordt.

Locatie analyse: bepalen van SSC-ZL locaties

- Opstellen van een huisvestingsmodel met daarin onder andere de uitwerking van fysieke en technische criteria of benodigde huisvestingscapaciteit op (langere) termijn ontbreken in deze fase. Tevens ontbreekt het inzicht in de alternatieve locaties en varianten daarop ontbreekt.

Op basis van de vastgestelde organisatieplannen wordt gewerkt aan de Producten en Diensten Catalogus (PDC) en de tariefstelling

- Begin 2017 wordt nadat de organisatieplannen zijn vastgesteld gewerkt aan de uitwerking van de PDC en dienstverleningsovereenkomsten. In 2018 en 2019 zijn concept PDC's voor IK, ID en PSA opgesteld.

Aanstellen van een directeur SSC-ZL

- Begin 2016 is de directeur SSC-ZL aangesteld, zodat deze reeds in een vroegtijdig stadium in een actieve rol kan bijdragen aan de verdere bouw van het SSC-ZL.

'Knip' in de informatie waardeketen

- Uit het organisatieplan van ID blijkt dat de 'knip' laag in de informatie waardeketen ligt. Hierdoor kan standaardisering en uniformering niet voldoende worden gerealiseerd, waardoor de benoemde voordelen onder druk staan.

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

In de bouwfase wordt op basis van het einddocument haalbaarheidsonderzoek, met daarin de contouren voor het ontwikkelpad, keuzes gemaakt voor de vorming van een SSC-ZL, echter zonder onderliggende businesscase

Arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld

- De arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld door het SSC-ZL en het afsprakenkader en overgangsregeling door de gemeente Maastricht.
- In deze arbeidsvoorwaarden zijn geen afspraken vastgelegd over onder meer de reistijdcompensatie en het opleidingsbudget.
- Op de eenzijdige vaststelling van de arbeidsvoorwaarden door de gemeente Maastricht is door de OR bezwaar aangetekend. Hierin is de OR in het gelijk gesteld door de rechter.

Imago SSC-ZL

- Door verschillende negatieve berichtgeving over het SSC-ZL, denk aan de eenzijdige vaststelling arbeidsvoorwaarden heeft het imago van SSC-ZL schade opgelopen.

Digitaliseren van personeelsdossiers

- De personeelsdossiers zijn gedigitaliseerd van de gemeente Maastricht. Er dient nog slechts een opschoning plaats te vinden.
- De status van de digitalisering van de personeelsdossiers van de andere twee organisaties is onbekend.

Doorvoeren van standaardisatie en uniformering van processen en systemen

- Het standaardiseren en uniformeren van processen en systemen is nog niet volledig uitgevoerd.
- Voor Informatie Diensten is aangegeven dat *as is* wordt overgegaan. Risico hierbij is dat bij het ontbreken van een 'opschoning' c.q. standaardisatie en uniformering van processen, sprake kan zijn van 'garbage in, garbage out' en daarmee leidt tot een suboptimale situatie in de nieuwe organisatie. In de desbetreffende businesscase wordt er geen capaciteit meegenomen voor het uitvoering van deze activiteit.
- Er zijn geen gedetailleerde procesbeschrijvingen en gebruikershandleidingen voorhanden.

Voorbereiden van de systemen en infrastructuur

- Data voor conversie zijn nog niet voorbereid.
- De technische infrastructuur is nog niet voorbereid, geïmplementeerd en/of getest.

Opbouwen van de organisatie en recruten van medewerkers

- Het functieboek is opgesteld (onderdeel van de organisatieplannen uit 2016).
- Vacatures waren opengesteld en medewerkers hebben uitnodigingen ontvangen om te solliciteren.
- De openstelling van vacatures is later weer teruggedraaid vanwege het feit dat de arbeidsvoorwaarden niet eenzijdig hadden mogen worden vastgesteld (2018).
- De managers voor Inkoop en Informatiediensten zijn wel aangesteld (2016).

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

Een deel van de uitvoering bevindt zich in de implementatiefase, echter de voorwaarden voor een succesvolle uitvoering zijn onvoldoende uitgekristalliseerd

De gestelde randvoorwaarden worden gedeeltelijk niet nageleefd

- In het voortraject is een aantal randvoorwaarden geformuleerd. Hierbij werd aangegeven dat het naleven van deze voorwaarden noodzakelijk was voor het realiseren van het besparingspotentieel.
- In het bestuursplan zijn randvoorwaarden benoemd zoals uniformiteit in beleid, het beschikken over voldoende capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) en middelen, het hebben van een gezamenlijk systeem, gedwongen winkelnering.
- Aanvullend zijn in de organisatieplannen nog randvoorwaarden toegevoegd zoals commitment en bereidheid om op de voorgestelde manier te gaan werken.
- Anno 2019 blijkt dat deze randvoorwaarden verduidelijking behoeven en deels worden nageleefd. Bijvoorbeeld het feit dat het totaal van de huisvestingskosten in vergelijking met de as is situatie niet zullen stijgen.

Verrekening geleverde diensten

- De gemaakte kosten van SSC-ZL worden op basis van een voorlopige verdeling zoals opgenomen in de begroting '30-30-30-10' afgerekend tussen de deelnemende partijen. 30% voor de drie gemeenten Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen en 10% overig. In de praktijk is tot nu toe de verdeelsleutel 1/3 per moederorganisatie geweest.
- Voorgaande kostenverdeling wordt gehanteerd zolang de PDC en tariefstelling niet is vastgesteld.

Betrouwbare partner in de (regionale) samenwerking

- Het beëindigen van de samenwerking SSC-ZL levert mogelijk reputatieschade op voor de gemeente Maastricht. Intern kan dit gevolgen hebben voor de geloofwaardigheid. Extern kan dit gevolgen hebben voor de reputatie van het zijn van een betrouwbare (samenwerkings)partner.

Heldere procesgang over afweging varianten en locatiekeuze ontbreekt

- Een heldere en transparante procesgang over de afwegingen met betrekking tot de andere mogelijke varianten (bijvoorbeeld in Sittard-Geleen of Maastricht) ontbreekt. Ook wordt de keuze voor de locatie van het SSC-ZL onvoldoende zichtbaar gekoppeld aan de formatie centraal / formatie decentraal. Daarbij zijn ten tijde van de keuze voor de locatie (begin 2016)

de organisatieplannen nog niet opgeleverd. De organisatieplannen zijn opgeleverd in maart, november en december 2016, waarin de definitieve startformaties bekend zijn gemaakt.

- In het bestuursplan werd ook aangegeven dat de huisvestingskosten niet zouden stijgen ten opzichte van de as is situatie aangezien gebruik zal worden gemaakt van bestaande huisvesting. Hier ontbreekt echter een heldere definitie van huisvestingskosten.
- De huisvestingskosten stijgen wel omdat het pand dat is gekozen (CBS weg) niet was bestemd als locatie voor ambtenarenhuisvesting, maar als vastgoed. Ook moeten de moederorganisaties flexplekken beschikbaar houden in geval SSC-medewerkers in Maastricht willen werken. Deze plekken kunnen daarmee niet gebruikt worden voor andere doeleinden. Het gevolg hiervan is dat Maastricht vervolgens meer werkplekken beschikbaar moet hebben (lees: werkplekkosten heeft).

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

Aangezien een deel van de uitvoering zich nog in de implementatiefase bevindt, zijn geen rapportages beschikbaar over de uitvoering (monitoring). Hierdoor vindt ook (nog) geen bijsturing plaats omdat nog niet alle relevante aspecten uit de voorgaande fasen zijn doorlopen

Monitoring en bijsturing

- Er worden periodiek rapportages opgesteld om de gerealiseerde besparingen te monitoren.
- Niet helder is hoe vaak dergelijke rapportages worden opgesteld (welke afspraken zijn gemaakt) en hoe het besparingspotentieel wordt berekend (duiding).
- Er is geen sprake van monitoring en bijsturing doordat nog niet alle fasen zijn doorlopen en het SSC-ZL nog niet volledig is geïmplementeerd.

Samenwerking op inkoopgebied vindt op dit moment plaats ondanks de huidige stand-still periode

- In de stand-still periode van een half jaar, die is afgesproken met Heerlen en Sittard-Geleen, is de samenwerking op het gebied van inkoop gecontinueerd. Hieruit blijkt dat er animo is voor deze samenwerkingsvorm.

Zowel doorzetten als stoppen kan leiden tot reputatie- en imagoschade voor de gemeente Maastricht, ook gezien de reeds lange doorlooptijd van dit traject

- Doordat er veel commotie is geweest rondom de samenwerking binnen het SSC-ZL, ligt het SSC-ZL op dit moment onder een vergrootglas. Hierdoor is het nog belangrijker geworden dat de vervolgstappen op een transparante en gedegen manier worden gezet.
- Zowel het stopzetten als het doorzetten van de samenwerking kan (bestuurlijke) reputatieschade opleveren voor de gemeente Maastricht (intern en extern).
- Het imago van SSC-ZL heeft daarnaast ook schade opgelopen. Vervolgstappen liggen sowieso onder een vergrootglas, waardoor transparantie en gedegenheid in het zetten van stappen nog belangrijker wordt.
- De doorlooptijd is relatief lang en levert derhalve risico's op ten aanzien van commitment en kans van slagen.

Conclusies beschouwing (1/3)

Inzet en betrokkenheid van medewerkers

In het traject valt op dat de medewerkers veel betrokkenheid laten zien. Ook zijn zij bereid gebleken om mee te werken aan het voorliggende onderzoek en staan zij positief ten opzichte van (regionale) samenwerkingsinitiatieven.

Instemming vorming van SSC-ZL op basis van Haalbaarheidsonderzoek in plaats van integrale businesscase

In het einddocument Haalbaarheidsonderzoek is vanwege de stapsgewijze opbouw afgezien van het opstellen van een alomvattend implementatieplan. In het haalbaarheidsdocument zijn de contouren van het ontwikkelpad opgenomen die zijn gehanteerd voor besluitvorming. Ook is bij het voorleggen van het instemmingsbesluit aan de gemeenteraad voor het instellen van de GR, geen integrale businesscase voorgelegd.

Heldere procesgang over afweging varianten ontbreekt

Een heldere en transparante procesgang over de afwegingen met betrekking tot de andere mogelijke varianten (bijvoorbeeld centrumgemeente-variant of locatiekeuzes) ontbreekt.

Onduidelijk wat stapsgewijze vorming concreet inhoudt

In het einddocument Haalbaarheidsonderzoek is door het college besloten om de komende jaren het SSC-ZL 'stapsgewijs' op te bouwen. In het document wordt niet geduid wat wordt bedoeld met 'stapsgewijs opbouwen'.

Agenda, doel en vertrekpunt

Er ontbreekt een zogeheten 'gelijke agenda' (ten aanzien van de 4 K's) als vertrekpunt voor de samenwerking vanuit de drie moederorganisaties. In documenten zijn slechts gezamenlijke doelstellingen (4 K's) opgenomen. Differentiatie in doelstellingen naar de verschillende moederorganisaties ontbreekt. Het is onduidelijk wat de doelstellingen en vertrekpunten waren voor de samenwerking in de huidige vorm.

Balans tussen 4 K's

Een balans tussen kwalitatieve en kwantitatieve elementen in de businesscase ontbreekt. In de businesscase (paragraaf in het document organisatieplan) wordt alleen ingegaan op de K van kostenbesparing.

Onduidelijke afbakening tussen fasen

De businesscases zijn uitgewerkt in verschillende documenten die in de tijd ook (ver) uit elkaar liggen: 2011, 2012, 2013 en 2016. Besluitvorming rondom de 'go/no go' is niet gekoppeld aan de businesscases of op andere momenten in het traject tot nu toe.

Locatiekeuze onvoldoende onderbouwd

De locatiekeuze is onvoldoende onderbouwd met mogelijke alternatieven. Daarnaast wordt niet voldaan aan de randvoorwaarde dat de huisvestingskosten niet hoger mogen zijn dan in de *as is* situatie.

Conclusies beschouwing (2/3)

Verschillende definities

Er worden verschillende definities voor het begrip "businesscase" gehanteerd. Dit zorgt voor onduidelijkheden en verwarring in documentatie en in gesprekken/discussies hierover. Daarnaast zijn drie afzonderlijke documenten opgesteld die tezamen de businesscase vormen. Dit maakt het lastig om een integraal beeld te krijgen van de gehele businesscase (ten behoeve van besluitvorming, monitoring en sturing).

Vertrouwen medewerkers

Het vertrouwen in enerzijds het management van SSC-ZL en de gemeente Maastricht dat direct betrokken is bij dit traject en anderzijds het succesvol afronden van dit traject, is gaandeweg het traject (negatief) omgeslagen.

Lange doorlooptijd

Het traject is in 2011 gestart en is op dit moment nog niet afgerond. De doorlooptijd is relatief lang en levert derhalve risico's op ten aanzien van commitment en kans van slagen.

Rolinvulling en rolvastheid

Rolinvullingen en rolvastheid ontbreekt met betrekking tot een aantal stakeholders ten aanzien van besluitvorming, instemming en advisering.

Onvoldoende aandacht voor operationele risico's en risico's ten aanzien van de transitie

In de risicoanalyse wordt voornamelijk ingezoomd op inhoudelijke risico's. Denk aan behalen van het genoemde besparingspotentieel en behalen van (nog te definiëren) kwaliteit. Echter hoe deze risico's te mitigeren wordt onvoldoende uitgewerkt. Verder wordt onvoldoende aandacht geschonken aan draagvlak binnen de moederorganisaties en de transitie (veranderplan).

Omstandigheden zijn aanzienlijk veranderd ten opzichte van het beginpunt

In 8 jaar tijd is de markt veranderd van een crisismarkt met hoge bezuinigingsopgaven voor overheden naar een verkopersmarkt. Daarnaast zijn bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen exponentieel gegroeid.

Uitvoering van de SSC-ZL-vorming bevindt zich in verschillende fases

Uit de analyse op basis van het faseringsmodel blijkt dat de uitvoering van de Shared Services vorming zich deels bevindt in de implementatiefase en deels is men nog bezig met de uitwerking van voorwaarden.

De gestelde voordelen van samenwerking zijn onvoldoende hard onderbouwd

De haalbaarheid van de gestelde voordelen uit deze samenwerking zijn onvoldoende onderbouwd met feiten of onderbouwde aannames. Bijvoorbeeld het te realiseren besparingspotentieel. Er is geen heldere definitie over het besparingspotentieel en hoe deze berekend dient te worden.

Conclusies beschouwing (3/3)

Ontbreken van een helder informatie- en ICT-plan zorgt voor uitdagingen in doelstellingen SSC-ZL

Het ontbreken van een toekomstvisie over de eigen Informatievoorziening en ICT binnen Maastricht zorgt voor een uitdaging om een gedegen beeld te vormen over te behalen doelstellingen SSC-ZL voor het ID deel. Immers beelden over toekomstige kwetsbaarheid en kwaliteit kunnen daarmee onvoldoende worden onderbouwd.

Inkoopsamenwerking gaat door ondanks de stand-still periode

Er is besloten tot een stand-still periode van een half jaar met betrekking tot de SSC-ZL vorming. Desondanks gaat de samenwerking op het gebied van inkoop door. Hiervoor is voldoende animo van betrokkenen om de samenwerking onverminderd door te laten gaan.

Reputatie en imagoschade

Zowel het stopzetten alsook doorzetten van de samenwerking kan (bestuurlijke) reputatieschade opleveren voor de gemeente Maastricht (intern en extern). Het imago van SSC-ZL heeft daarnaast ook schade opgelopen. Vervolgstappen liggen sowieso onder een vergrootglas, waardoor transparantie en gedegenheid in het zetten van stappen nog belangrijker wordt.

'Knip' in taken en processen

De 'knip' is gemaakt tussen uitvoerings- en beleidstaken. De uitvoeringstaken worden overgedragen aan het SSC-ZL. De beleidstaken blijven bij de moederorganisaties. Het ontbreken van beleidsafstemming tussen de drie moederorganisaties (ieder zijn eigen beleid) kan genoemde voordelen van de samenwerking onder druk zetten.



Businesscases

Businesscases

In dit hoofdstuk worden de businesscases door middel van de integrale businesscase aanpak opgesteld. Voordat deze worden opgesteld, is het belangrijk om te definiëren wat wordt verstaan onder een integrale businesscase en waar deze aan moet voldoen.

Een gedegen en integrale businesscase is het fundament voor geïnformeerde besluitvorming en ontgrendelt inzichten op verschillende gebieden. Denk hierbij niet alleen aan de verwachte kosten, baten en rendement, maar ook aan de kwalitatieve aspecten zoals mogelijke politieke-bestuurlijke overwegingen en maatschappelijk rendement. De opstellende organisatie bepaalt welke aspecten van de businesscase het zwaarst wegen en baseert daarop haar keuze om wel of niet tot uitvoering over te gaan. Doordat in de integrale businesscase ook het proces wordt uitgewerkt, is het niet alleen een beslissingsondersteuningsinstrument, maar ook een instrument waarop continue monitoring en sturing kan plaatsvinden. Dit biedt openingen voor een verdieping of verbreding van de businesscase op een later moment in de tijd. In dit geval kan hierbij gedacht worden aan het toevoegen van meer taken per discipline of het toevoegen van nieuwe disciplines zoals financiën of personeelszaken. Een businesscase is daarmee nooit in beton gegoten.

Belangrijke aspecten in een businesscase zijn:

- Helderheid: zowel de baten als de kosten zijn in kaart gebracht.
- Haalbaarheid: de experts geven aan dat het technisch uitvoerbaar is.
- Transparantie: de uitkomsten van het eindresultaat en de baten zijn traceerbaar en meetbaar.
- Flexibel: bij veranderende omstandigheden kan de businesscase worden aangepast, zodat het een realistisch instrument blijft voor het monitoren en (bij)sturen van de uitvoering van het initiatief.

Deze definitie van het woord "businesscase" is breder dan de definitie die gehanteerd is voor de initiële businesscases in 2016. Daar lag de focus vooral op kwantitatieve aspecten, zoals kosten, baten en terugverdientijd. In onze visie bestaat in businesscase uit zowel de kwalitatieve als kwantitatieve aspecten (de 4 K's: **K**osten, **K**waliteit, **K**wetsbaarheid en **K**ansen voor medewerkers).

Het voorliggende hoofdstuk is opgebouwd uit vijf paragrafen. Eerst wordt de integrale businessaanpak toegelicht. Vervolgens wordt toegelicht waarom de initiële businesscases aan een herziening toe zijn door middel van een fit/gap analyse. Daarna worden de drie businesscases opnieuw opgesteld. Hierbij wordt een onderscheid tussen de generieke en specifieke aspecten van de businesscases gemaakt. Ten slotte worden conclusies met betrekking tot de businesscases geformuleerd en wordt gekeken naar een aantal aspecten die belangrijk zijn om mee te nemen indien men ervoor kiest om verder te gaan met het opzetten van het SSC-ZL. In de kwalitatieve analyse van de integrale businesscase aanpak komen de 3 kwalitatieve K's terug.

Inhoud

1 Integrale businesscase aanpak

2 Initiële businesscases

3 Nieuwe businesscases

4 Conclusies businesscases

5 Going forward

Onze integrale businesscase aanpak

Dit onderzoek is opgezet aan de hand van onze beproefde integrale businesscase aanpak. De elementen van onze aanpak worden op deze pagina kort toegelicht. Belangrijk om te realiseren bij het opstellen van een businesscase is dat iedere businesscase uniek is, maar dat de methode en aanpak voor het opstellen generiek kunnen worden ingericht.

Onze geïntegreerde aanpak omvat een zestal stappen en alle factoren die het succes van een business case traject beïnvloeden. In de onderstaande figuur is onze aanpak schematisch weergegeven. Onze aanpak omvat de fundamenteën van een succesvol(le) business case (traject). Door de bestaande businesscases gesimuleerd opnieuw op te stellen en stapsgewijs de uitgangspunten en aannames door te lopen, worden ook eventuele witte vlekken zichtbaar. De scope van de opdracht heeft voornamelijk betrekking op de kwalitatieve en kwantitatieve analyse die tezamen de businesscase vormen. Doordat op een beperkt aantal vlakken het SSC-ZL over is gegaan op de implementatiefase worden de beschikbare en geschikte uitkomsten van realisaties meegenomen in deze Expert Opinion.



Overkoepelende aspecten:

- Expert betrokkenheid** Betrokkenheid van de Experts als vereiste voor de fase van de business case. (bijv. bij strategische opties, technologische specificaties en culturele aspecten).
- Stakeholder management** Identificeer en betrek relevante stakeholders door een stakeholder analyse & mapping te maken. Zorg voor inzet bij belangrijke beslissingen, en deelname van diverse belanghebbenden.
- Risico management** Controleer belangrijke afhankelijkheden en risico's die zijn geïdentificeerd tijdens de kwalitatieve analyse. Controleer financieel impact en kostenposten die uit de kwantitatieve analyse komen.

Beschouwing van de initiële businesscases

De initiële businesscases zijn op onderdelen onvolledig en niet meer actueel. Derhalve is er behoefte om de businesscases opnieuw op te stellen en hierin zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve aspecten in mee te laten wegen. Dit geeft het benodigde inzicht in de businesscases.

Initiële businesscases

In 2016 zijn voor de bedrijfsvoeringsonderdelen Informatiediensten, Inkoop en Personeels- en Salarisadministratie organisatieplannen opgesteld. In deze organisatieplannen is beschreven hoe de inrichting van een gezamenlijke organisatie er per onderdeel uit zou gaan zien en hoe deze zou gaan werken. Het organisatieplan is opgebouwd uit drie onderdelen: het profiel van het onderdeel, het functieboek en de berekening van de meerwaarde van de samenwerking, oftewel de businesscase.

Wat opvalt bij het vergelijken van de drie businesscases is dat deze niet uniform zijn in hun aanpak. Zo wordt voor PSA het verschil in kasstromen bekeken, terwijl de andere twee businesscases de volledige kosten meenemen en derhalve niet kijken naar de verschillen ten opzichte van de bestaande situatie. Eveneens zijn verschillende uitgangspunten gehanteerd bij het berekenen van o.a. opleidingskosten.

Ten slotte wordt niet duidelijk wat voor het oprichten van het SSC-ZL in het algemeen nodig is wat betreft bijvoorbeeld huisvestingskosten en overhead.

Herijking

Anno 2019 bestaat een aantal redenen om opnieuw naar deze businesscases te kijken. Zo heeft onder andere de markt en de technologie inmiddels een behoorlijke verandering doorgemaakt, is er behoefte aan een meer kwalitatieve onderbouwing van de samenwerking en zijn de omstandigheden voor de drie moederorganisaties anders dan in 2016, toen de initiële businesscases zijn opgesteld.

Op de volgende pagina is een niet limitatieve fit/gap analyse uitgevoerd. Hieruit blijkt dat er op onderdelen kostenposten ontbreken, zoals huisvestingskosten. Ook is een aantal aannames/uitgangspunten niet meer actueel. Met name door de veranderingen in de markt wordt verwacht dat de kosten en baten in een geactualiseerde businesscase een ander beeld zouden tonen.

Daarnaast heerst het gevoel dat niet alle kosten zijn meegenomen in de initiële businesscases, waardoor de uitkomsten een te positief beeld geven. Daarnaast zijn bij alle drie de businesscases veel PM-posten opgenomen. Dit zorgt ervoor dat de financiële impact onvoldoende duidelijk wordt uit de businesscases.

Aan de hand van de integrale business aanpak worden nieuwe businesscases opgesteld, gebaseerd op recente informatie. Dit geeft de noodzakelijke inzichten in een breed en integraal perspectief, vertaald naar de Maastrichtse situatie.

Generieke en specifieke aspecten

In de businesscases wordt een onderscheid gemaakt tussen generieke en specifieke aspecten. De generieke aspecten gelden in het algemeen voor de vorming van het SSC-ZL, zoals bijvoorbeeld locatie en kantoorautomatisering. Voor elk van de drie onderdelen gelden ook specifieke aspecten die behoren bij de inhoudelijke aard van de werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld het aanschaffen van een e-procurementsysteem bij de discipline Inkoop.

Fit/gap analyse initiële businesscases (1/2)

Op alle drie de initiële businesscases is een niet limitatieve fit/gap analyse uitgevoerd ten opzichte van onze integrale businesscase aanpak. Er ontbreken op onderdelen kostenposten zoals huisvestingskosten. Ook is een aantal aannames/uitgangspunten niet meer actueel.

Generiek

- Het valt op dat de algemene huisvestingskosten niet zijn opgenomen.
- Uit diverse gesprekken en uit realisatiecijfers blijkt dat besparingen onvoldoende zijn toegelicht en gemotiveerd voor wat betreft de realiseerbaarheid.
- Het blijkt dat onvoldoende rekening is gehouden met algemene materiële kosten waar een gemeenschappelijke regeling mee te maken heeft zoals verzekeringen, accountantskosten en advieskosten.

Inkoop

- Het valt op dat het genoemde besparingspotentieel uit de DPA analyse (2013) wordt gehanteerd terwijl de businesscase in 2016 wordt opgesteld.
- Er is geen onderscheid gemaakt in besparingspotentieel en daadwerkelijke opbrengsten c.q. in te boeken besparingsvoordelen.
- Er zijn PM-posten opgenomen voor reiskosten, huisvesting/werkplek, ICT middelen, overige materiële (kantoor)kosten, kosten voor het sociaal plan ('rugzakjes') en overige personeelskosten. Hierdoor geeft de businesscase een onvolledig beeld van de kosten.
- Het tijdperk 'massa is kassa' ligt al een aantal jaren achter ons. Enerzijds heeft dit te maken met een verandering van de markt (hoogconjunctuur) en anderzijds mag men verwachten dat voordelen na ongeveer twee inkoopcycli gerealiseerd zijn. Structurele inkoopvoordelen zijn daarom beperkt realistisch.
- Uit diverse gesprekken blijkt dat de huidige wijze van het berekenen van het besparingspotentieel op inkopen onvoldoende objectief is opgezet. Budgethouders kunnen deze bijvoorbeeld beïnvloeden in hun voordeel.
- Uit gesprekken blijkt dat voor Maastricht geen processen gestandaardiseerd hoeven te worden.

Personeels- en salarisadministratie

- Uit het formatieplan (organisatieplan) blijkt geen formatie voor de functie functioneel beheer. Eventuele baten dienen dan ook niet in deze initiële businesscase te worden opgenomen. Daarnaast is in de initiële businesscase reeds uitgegaan van 15% schaalvoordeel. Er blijkt onvoldoende of deze voordelen (functioneel beheer E-HRM) reeds onderdeel uitmaken van de initiële businesscase ID.
- Uit diverse gesprekken blijkt dat voordelen ten aanzien van licentiekosten nauwelijks voordelen opleveren aangezien men in dezelfde bandbreedte blijft.
- Er zijn PM-posten opgenomen voor de gevolgen van het sociaal plan en technisch beheer E-HRM. Daarnaast is er ten aanzien van de personele kosten is geen rekening gehouden met de gevolgen van het sociaal plan, onder andere de reiskosten voor woon-werkverkeer.
- Ten aanzien van het standaardiseren van systemen was in het organisatieplan PSA opgenomen dat personeelsdossiers moesten worden gedigitaliseerd. Uit diverse gesprekken blijkt dat deze digitaliseringsslag voor Maastricht grotendeels is uitgevoerd. Er dient alleen nog een opschoning plaats te vinden.
- Op dit moment is de gemeente Maastricht met andere gemeenten in gesprek over mogelijke samenwerkingen op het gebied van dienstverlening. Het SSC-ZL levert daarop naar verwachting geen extra voordeel (op de korte termijn) ten opzichte van de huidige situatie. Het SSC-ZL kan op langere termijn schaalvoordelen bieden, aangezien meer dienstverlening kan worden geleverd dan wanneer niet wordt samengewerkt.

Fit/gap analyse initiële businesscases (2/2)

Op alle drie de initiële businesscases is een niet limitatieve fit/gap analyse uitgevoerd ten opzichte van onze integrale businesscase aanpak. Er ontbreken op onderdelen kostenposten zoals huisvestingskosten. Ook zijn een aantal aannames/uitgangspunten niet meer actueel

Informatiediensten

- Uit verschillende gesprekken en documenten blijkt dat voor het realiseren van efficiency voldaan moet worden aan een aantal randvoorwaarden. Denk aan onder andere uniformeren van generieke processen, standaardiseren van systemen en applicaties en een gemeenschappelijke infrastructuur.
- In de initiële businesscase ID komt dit onvoldoende tot uitdrukking. De tijdspanne tussen het organisatieplan (november 2016) en het eerste jaar in de businesscase (medio 2017) is te kort om ervan uit te gaan dat een groot deel van de noodzakelijke standaardisatie, uniformering en het implementatieplan voor de gezamenlijke infrastructuur gerealiseerd kunnen worden.
- In de initiële businesscase wordt de besparing door schaalvergroting (ad 15%) ingeboekt in het tweede jaar. Op basis van ervaring uit verschillende kostenreductieprogramma's leert dat dergelijke besparingen lager liggen en dat meer tijd nodig is om deze te realiseren.
- Op de personele component is geen rekening gehouden met de kosten van het sociaal plan. Dit zal met name gevolgen hebben voor de reiskosten en de TOR, aangezien de arbeidsvoorwaarden van Maastricht zijn aangehouden.
- De verwachte voordelen ten aanzien van licentiekosten is onvoldoende onderbouwd.
- Overgang *as is van de dienstverlening* waardoor niet aan de voorwaarde standaardisatie en harmonisatie in de initiële businesscase wordt voldaan. De standaardisatie en harmonisatie moet grotendeels worden doorgevoerd (of gebaseerd op een uitgewerkt plan), zodat werkzaamheden bij samenwerking voldoende effectief uitgevoerd kunnen worden.
- Uit diverse gesprekken blijkt dat in de praktijk nog geen sprake is van eenduidig opdrachtgeverschap. Voor het slagen van de samenwerking is het noodzakelijk dat sterk leiderschap wordt getoond en eenduidig opdrachtgeverschap wordt gevolgd. Voorbeelden waar dit uit blijkt zijn de aanwezigheid van drie verschillende klantgeleidesystemen (binnen gemeente Maastricht) met dezelfde functionaliteit of de ServiceManagementTool (SMT) waar de iedere moedergemeente haar eigen wensen en eisen blijft hanteren.
- Er zijn geen transitiekosten opgenomen voor de gemeente Maastricht.
- Er is geen nulmeting uitgevoerd ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening, waardoor verwachtingen over de te leveren kwaliteit lastig te kwantificeerbaar zijn. Daarnaast levert overgaan *as is* ten aanzien van dienstverlening (met onderlinge verschillen) een veelvoud aan verschillende werkprocessen op (van operational excellence tot aan customer intimacy).
- Er is onvoldoende rekening gehouden met de benodigde tijd en capaciteit om aan belangrijke randvoorwaarden te voldoen.
- Voor een goede start is het nodig dat een meer gedetailleerd plan wordt gepresenteerd (implementatieplan, bedrijfsvoeringsplan, meerjarenplan et cetera) ten behoeve van meer vertrouwen en houvast.
- Efficiency is realiseerbaar, maar dit zit ook in de primaire processen en niet alleen op ICT vlak.
- De benoemde doelstellingen over onder andere besparingen zijn onvoldoende realistisch en zoals deze nu genoemd zijn deze veel te ambitieus. Niet haalbare doelstellingen geeft geen vertrouwen (aan medewerkers) op een succesvolle uitvoering en toekomst van SSC-ZL.
- In de initiële businesscase werd uitgegaan van een voordeel ten aanzien van de meerkosten ICT op de totale exploitatie op basis van een scenariokeuze door het OGO (opdrachtgeversoverleg). Dit resulteerde in kosten van €359K en baten van €595K. Per saldo een bate van €236. Uit gesprekken en ontvangen documenten blijkt dat onvoldoende concrete informatie voorhanden is om dit als baten op te nemen in de businesscase.

Vertrekpunt voor het opzetten van SSC-ZL

Voor de verdere vorming van het SSC-ZL dient voldaan te worden aan een aantal hoofdvoorwaarden. Als er niet of beperkt aan deze voorwaarden wordt voldaan, staat de kans van slagen van het SSC-ZL zwaar onder druk. Hier onder is een cascadering (van links naar rechts) van de randvoorwaardelijke beslissingen weergegeven.



Eén opdrachtgeverschap

Op dit moment is er sprake van een verdeeldheid in het opdrachtgeverschap. Doordat alle drie de moederorganisaties hun eigen keuzevrijheid willen houden, is er onvoldoende sprake van uniformering en standaardisering. Eén opdrachtgeverschap is essentieel voor het slagen van het SSC-ZL. Dit betekent ook dat er een deel van de 'macht' moet worden afgegeven.



Uniformeren en standaardiseren

Op dit moment is er onvoldoende sprake van uniformering en standaardisering. De mogelijke voordelen en kostenbesparingen die een SSC met zich mee kan brengen, kunnen echter alleen worden gerealiseerd op het moment dat er wel sprake is van standaardisering in processen en werkwijzen en uniformering van systemen. Daarnaast is het voor met name ID belangrijk dat er sprake is van zo veel mogelijk gemeenschappelijke infrastructuur.



Gedeelde visie en beleid

Met een gedeelde visie en gezamenlijk beleid als basis kunnen zowel strategische, tactische als operationele beslissingen voor de drie moederorganisaties gelijk worden genomen. Dit zorgt voor eenheid en eensgezindheid binnen de organisatie en biedt ruimte om de kwalitatieve en kwantitatieve voordelen te realiseren.



Randvoorwaarden

- Voldoende bezetting (kwalitatief en kwantitatief)
- Goede arbeidsvoorwaarden
- Goed imago als werkgever en partner
- Voldoende opleidingsbudget
- Gedwongen winkelnering
- PDC en DVO vastgelegd tussen SSC-ZL en moeders
- Eenduidige positionering
- Heldere en efficiënte procedures
- Operational Excellence
- Open houding van alle betrokken partijen

Uitgangspunten, aannames en voorbehouden

Voor het analyseren van de kwantitatieve kant van de businesscase zijn uitgangspunten en aannames gehanteerd. Naast de kwantitatieve aspecten wegen ook de kwalitatieve aspecten mee in de businesscases

Uitgangspunten en aannames

- **Dimensies** – De kosten en baten zijn ingedeeld in vijf dimensies: personeel, technologie, facilitair, processen en overig.
- **Peiljaar businesscase** – Het peiljaar van deze businesscase is 2019.
- **Indexering** – Er zijn geen indexeringen toegepast op de kosten en baten.
- **Gebruikte data** – De bedragen zijn aangeleverd door de specialisten binnen de gemeente Maastricht. Voor de bedragen waar geen of onvoldoende concrete informatie over beschikbaar is, zijn aannames gedaan of PM-posten opgenomen.
- **Aanpak kosten en baten (1)** – De kosten en baten zijn meegenomen voor de hele formatie en gedeeld door 3 (aandeel Maastricht) voor de gemeente Maastricht.
- **Aanpak kosten en baten (2)** – In de businesscases worden alleen de extra kosten en baten van Maastricht meegenomen, die er zonder SSC-ZL niet zouden zijn.
- **Personeelskosten** – Voor de personeelskosten zijn de bedragen van salarisschalen max-1 inclusief het IKB opgenomen. Voor overige personeelskosten wordt uitgegaan van het bedrag zoals opgenomen in de begroting van het SSC-ZL 2019. Voor de kosten van het sociaal plan is uitgegaan van het laatst bekende plan en de arbeidsvoorwaarden conform Maastricht.
- **Recruitmentkosten** – Er worden geen extra recruitmentkosten verwacht na de overgang naar het SSC-ZL.
- **Huisvestings- en overheadkosten** – De huisvestings- en overheadkosten van het SSC-ZL (conform begroting 2019) van het SSC-ZL worden op basis van de verdeling 25-25-50 doorberekend aan de disciplines Inkoop, PSA en Informatiediensten. Deze verdeling wordt momenteel gehanteerd in de begroting 2019 van het SSC-ZL. De omvang van de huisvestings- en overheadkosten van het SSC-ZL is gebaseerd op het organogram zoals in de begroting 2019 is opgenomen van het SSC-ZL. Toekomstige uitbreidingen kunnen tot gevolg hebben dat deze overheadkosten zowel in relatieve als absolute zin wijzigen. Ten aanzien van opleidingsplannen, HR plannen en dergelijke wordt ervan uitgegaan dat deze onderdeel uitmaken van het takenpakket van de ondersteunende functies.
- **Gedane investeringen** – Reeds gedane investeringen worden niet meegenomen in de berekening omdat ze zijn gemaakt over een lange periode en ze op dit moment deels niet meer te achterhalen zijn. Denk hierbij aan bijv. het aankopen van het e-procurementsysteem en de ingezette capaciteit in de verschillende werk- en projectgroepen.
- **Productiviteit en afname** – De Product-Dienst Catalogi (PDC's) van het SSC-ZL zijn nog niet definitief. Er wordt aangenomen dat de productiviteit van medewerkers en de verhouding van de afname van producten en diensten gelijk blijft.
- **'Knip' en formatie blijft gelijk** – Uitgangspunt zijn de taken zoals beschreven in de organisatieplannen uit 2016 inclusief de daarin gemaakte knip en de daarbij gehanteerde formatie (zowel omvang als hoogte).
- **Extra afstemming- en overleg** – Het beleggen van taken in het SSC-ZL zal extra afstemming en overleg vergen van beide organisaties. Uitgangspunt is dat dit binnen de bestaande capaciteit wordt opgevangen.
- **Standaardisatie en uniformering (ID)** – Om schaalvoordelen te kunnen realiseren dienen in bepaalde mate systemen en applicaties te worden gestandaardiseerd, processen generiek opgezet te worden (uniformeren) en dient er sprake te zijn van gemeenschappelijke infrastructuur. Hierbij geldt hoe meer is gestandaardiseerd en geüniformeerd hoe meer schaalvoordelen gerealiseerd kunnen worden.

Vervolg op volgende pagina

Uitgangspunten, aannames en voorbehouden

Voor het analyseren van de kwantitatieve kant van de businesscase zijn uitgangspunten en aannames gehanteerd. Naast de kwantitatieve aspecten wegen ook de kwalitatieve aspecten mee in de businesscases.

Uitgangspunten en aannames (vervolg)

- **Digitalisering (ID)** – Aanname is dat de digitalisering in Maastricht zich hetzelfde ontwikkelt als in SSC-ZL verband. Om die reden worden hier geen specifieke kosten of baten verwacht in de integrale businesscase.
- **E-procurementsysteem** – Inmiddels kan worden aangenomen dat Maastricht ook zou zijn overgegaan tot de aanschaf van een e-procurementsysteem. Om deze reden zijn kosten van functioneel beheer en de kosten (licentie) van het e-procurementsysteem niet opgenomen in de integrale businesscase.
- **Vervanging bij ziekte** – In de initiële businesscase zijn kosten opgenomen voor vervanging bij ziekte. Dit zal geen verschil opleveren in het geval niet wordt samengewerkt. Om deze reden worden deze kosten niet meegenomen in de businesscase.

Voorbehouden

- **Juistheid 'knip'** – Er is geen nieuw uitgebreid onderzoek verricht naar de 'juistheid' van de over te dragen taken. Denk bijvoorbeeld de beleidstaken die ook onderdeel zouden kunnen uitmaken van de integrale businesscase.
- **Vertaling taken naar formatie** – Er is geen nieuw onderzoek naar de vertaling van de taken naar omvang formatie + marktconforme inschaling (realistisch) gedaan.
- **Formatieomvang** – De toekomstbestendigheid van de formatieomvang is niet gecheckt.
- **Buiten scope** – De fiscale gevolgen zijn niet meegenomen in de integrale businesscases.

Kwalitatieve analyse – Generiek

Kwaliteitsverbeteringen worden enerzijds gerealiseerd door zaken anders nu te organiseren, maar ook door de risico's op langere termijn af te zwakken. Daarnaast is het belangrijk om na te denken welke ambities Maastricht op het gebied van bedrijfsvoering en samenwerking heeft.

Kwaliteitsverbeteringen	Kwetsbaarheidsreductie	Kansen voor medewerkers
<ul style="list-style-type: none"> • Toenemende technologische groei zorgt voor vergaande digitalisering en automatisering waardoor specifieke kennis aanwezig moet zijn. Schaalvergroting biedt meer kansen om de kwaliteit op orde te houden. • In een organisatie waar een medewerker zich met veel verschillende taken moet bezighouden, kan hij vaak niet het onderste uit de kan halen. In een organisatie met een groter volume kunnen medewerkers zich meer verdiepen in een onderwerp, waardoor zij specialist worden op dat onderwerp en ook proactief kunnen adviseren. Dit zal de kwaliteit verbeteren. • Doordat men gaat samenwerken met mensen met andere achtergronden en ervaringen vindt er kennisdeling plaats en kan men van elkaar leren en gebruik maken van best practices. 	<ul style="list-style-type: none"> • De krapte op de arbeidsmarkt zal in de toekomst voor uitdagingen zorgen. De samenwerking zal dit positief beïnvloeden doordat er minder concurrentie zal zijn. • De schaalvergroting verbetert de continuïteit van dienstverlening doordat kwetsbaarheid door uitval van medewerkers beter opgevangen kan worden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergroting van de schaal biedt meer mogelijkheden om verder te specialiseren binnen het eigen vakgebied. • Door toegang te houden op vacante functies binnen de aangesloten gemeenten (gelijke openstelling van vacatures voor gemeenten en SSC-ZL) worden de carrièremogelijkheden vergroot voor medewerkers. • Als in de toekomst meer disciplines worden toegevoegd aan het SSC-ZL biedt dit ook in de breedte kansen voor de ontwikkeling van medewerkers. • Door voor een professionele serviceorganisatie te werken specialiseren medewerkers zich en kunnen zij zich ook ontwikkelen tot proactieve adviseurs voor de opdrachtgevers.

Kwantitatieve analyse – Generiek

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(207.000)	(207.000)	(207.000)	(207.000)	207.000	Betreft de kosten van directie en ondersteunende functies binnen het SSC-ZL zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL
Facilitair	(96.000)	(96.000)	(96.000)	(96.000)	(96.000)	Betreft de kosten van huisvesting zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL. Hierin zijn kosten zoals huur en andere huisvestings- en facilitaire kosten opgenomen
Overig	(59.000)	(59.000)	(59.000)	(59.000)	(59.000)	Betreft materiaal en advieskosten die het SSC-ZL maakt en die in de huidige situatie niet worden gemaakt of die in de huidige situatie niet verminderd worden. Denk bijvoorbeeld aan accountantskosten, communicatiekosten, HR21 advies, beleid archivering
Totaal kosten	(362.000)	(362.000)	(362.000)	(362.000)	(362.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Interne doorberekening aan afdeling Inkoop	91.000	91.000	91.000	91.000	91.000	
Interne doorberekening aan afdeling ID	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	De kosten worden op basis van 25-25-50 doorberekend aan de disciplines Inkoop, PSA en Informatiediensten
Interne doorberekening aan afdeling PSA	91.000	91.000	91.000	91.000	91.000	
Totaal baten	362.000	362.000	362.000	362.000	362.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	0	0	0	0	0	

Professioneler door samenwerking en specialisatie

Door het toepassen van category management wordt de inkoopfunctie meer specialistisch. Dit zorgt voor inhoudelijk betere contracten, een hogere uitnutting, meer efficiency en meer transparantie.

Kwaliteitsverbeteringen

- Category management en meer volume biedt ruimte voor meer specialisatie en daarmee tot betere en specifiekere contracten ('closed loop procurement'). Ook kan Inkoop meer productgroepen oppakken, waardoor een groter percentage van de contracten via Inkoop tot stand komt. Dit leidt naast efficiency ook tot meer transparantie.
- Bij Inkoop is geen sprake van een tijdelijke kwaliteitsdaling. Echter er is wel sprake van een langere doorlooptijd op het moment er geen uniform beleid is. Dit komt omdat de procedures in dat geval gecompliceerder worden.
- De eerste twee jaar van het SSC-ZL zullen nodig zijn om op te starten en de niveaus gelijk te trekken. Daarna – is de verwachting – zal sprake zijn van een kwaliteitsverbetering op het gebied van kennis (door kennisdeling), dienstverlening en juridische borging.
- Door inkoopsoftware wordt informatie beter geborgd binnen systemen en kan betere controle en sturing plaatsvinden op de contracten en de uitnutting hiervan. Ook is informatie beter toegankelijk en hoeft deze maar één keer ingevoerd te worden.
- Er zijn mogelijkheden voor geautomatiseerde factuurafhandeling.

Kwetsbaarheidsreductie

- De krapte op de arbeidsmarkt zal in de toekomst voor uitdagingen zorgen. De samenwerking zal dit positief beïnvloeden. Het imago van de organisatie en goede arbeidsvoorwaarden voor medewerkers zijn hiervoor belangrijke voorwaarden.
- Een grotere organisatie biedt meer vervangingsmogelijkheden. Het zal echter niet zo zijn dat iedereen elkaars werk kan overnemen door toegenomen specialisatie, waarbij sprake is van verschillende trajecten en werkwijzen.
- Maastricht wil graag een betrouwbare partner in de regio zijn. Men wil dan ook kleinere gemeenten in de omgeving met een hulpvraag helpen. Het SSC-ZL kan fungeren als een vehikel hiervoor en daarmee de kwetsbaarheid in de regio reduceren.

Kansen voor medewerkers

- Er zijn meer opleidingsmogelijkheden voor medewerkers en zij hebben de mogelijkheid om zich zowel in de breedte (generalisten) als in de diepte (specialisten) te ontwikkelen. Omdat er geen speciale opleiding is voor inkopers, is het belangrijk dat er on-the-job training plaatsvindt en er cursussen en dergelijke kunnen worden gevolgd. Door schaalvolume wordt het makkelijker om dit te realiseren, mits er voldoende opleidingsbudget beschikbaar is. Door de grootte zal er ook meer sprake van kennisdeling.
- Doordat het SSC-ZL voor meerdere organisaties werkzaamheden verricht, kunnen grotere en gecompliceerdere inkooptrajecten uitgevoerd worden.
- Gespecialiseerde inkoopmedewerkers kunnen zich ontwikkelen tot adviseurs naar hun 'klanten' toe.

Kwantitatieve analyse – Inkoop

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(381.000)	(317.000)	(317.000)	(317.000)	(317.000)	
- Hoofd inkoop (1 fte)	(38.000)	(38.000)	(38.000)	(38.000)	(38.000)	Betreft managementfunctie die binnen Maastricht niet bestond
- Category management (4 fte)	(132.000)	(132.000)	(132.000)	(132.000)	(132.000)	Professionalisering d.m.v. category management vraagt om uitbreiding van de formatie
- Ondersteunende functies Inkoop (3,5 fte)	(84.000)	(84.000)	(84.000)	(84.000)	(84.000)	Uitbreiding van de ondersteunende functies
- Generieke kosten: directie & ondersteunende functies	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	Betreft de kosten van directie en ondersteunende functies binnen het SSC-ZL zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL (1/3 voor Maastricht waarvan 25% voor inkoop)
- Tijdelijke inhuur (eenmalig)	(42.000)					Extra inhuur ter compensatie van tijdelijke inefficiency door de overgang naar SSC-ZL
- Opleidingskosten (eenmalig)	(22.000)					Opleidingen om medewerkers op te leiden tot inkopers
- Kosten Sociaal Plan (reiskosten en TOR)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	De reiskosten zijn gebaseerd op een voorlopige berekening. Hierbij is de aanname gemaakt dat niet vijf werkdagen naar Heerlen gereisd hoeft te worden (factor 0,7). Verder is hier nog geen rekening gehouden met het feit dat eerst gebruik kan worden gemaakt van het IKB. Voor de TOR (5% extra salaris indien medewerker > 10 jaar op het maximum zit in zijn functieschaal) is een aanname gehanteerd dat 25% van de bezetting in aanmerking komt voor de TOR, uitgaande van de gemiddelde salariskosten (schaal 11)
Technologie	0	0	0	0	0	Het e-procurementsysteem is reeds aangeschaft en in gebruik genomen, daarom worden deze kosten niet meegenomen. Uit gesprekken is gebleken dat redelijkerwijs mag worden aangenomen dat Maastricht ook zou zijn overgegaan tot aanschaf van een dergelijk e-procurementsysteem zonder SSC-ZL
Facilitair	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	Betreft de kosten van huisvesting zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL. Hierin zijn kosten zoals huur en andere huisvestings- en facilitaire kosten opgenomen
Processen	0	0	0	0	0	Er zijn geen processen die gestandaardiseerd of geüniformeerd moeten worden waar kosten uit voortvloeien ten laste van Maastricht
Overig generieke kosten	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	Materiële kosten zoals abonnementen, accountantskosten, communicatiebudget, beleidsadviezen uit de begroting 2019 van het SSC-ZL
Totaal kosten	(420.000)	(356.000)	(356.000)	(356.000)	(356.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Personeel	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	
- Efficiencyvoordeel gezamenlijke trajecten	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	Voordeel voor Maastricht voor de inzet van een inkoopadviseur door gezamenlijke inkooptrajecten (1/3 van totaal)
Totaal baten	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	(277.000)	(213.000)	(213.000)	(213.000)	(213.000)	

Conclusie integrale businesscase – Inkoop



De integrale businesscase voor inkoop laat zien dat niet kosten de doorslag geven om samen te werken maar dat toekomstige ontwikkelingen vragen om professionals met marktkennis én onderhandelingsvaardigheden. De krapte op de arbeidsmarkt dwingt tot samenwerking om door middel van schaalvergroting de kwetsbaarheid te verkleinen. De schaalvergroting biedt meer kansen om eigen professionals op te leiden en schaarse inkoopprofessionals aan te trekken.

Professionalisering zal ook zeker financiële voordelen opleveren voor gemeenten, alleen is dit niet in harde bezuinigingen uit te drukken. Dit komt vanwege een aantal factoren zoals het objectief kunnen bepalen van criteria (tegen welk bedrag moet worden vergeleken, is dit bedrag dan gelijk aan de begroting) en de realisatie (hoeveelheid werkelijke afname) waar de inkooporganisatie geen invloed op heeft.

Kortere doorlooptijden en hogere taakvolwassenheid

Kwaliteitsverbeteringen worden enerzijds gerealiseerd door snellere doorlooptijden te realiseren en anderzijds door meer specialisatie en digitalisatie. Dit leidt tot een hogere kennis en taakvolwassenheid.

Kwaliteitsverbeteringen

- Na de overgang naar het SSC-ZL zal in de eerste periode sprake zijn van een lagere kwaliteit. Deze periode hebben de medewerkers nodig om op hetzelfde niveau te komen.
- Specialisatie en een grotere schaal zorgt op termijn voor snellere doorloop- en behandeltijden.
- Door de samenwerking kan meer kennis gedeeld worden. Dit leereffect zorgt op termijn voor verbetering van processen en meer specialisatie.
- Schaalgrootte zorgt voor meer detailkennis van de PSA-specifieke processen en systemen, maar ook een hogere taakvolwassenheid.
- Digitalisering van de PSA functie zorgt voor betere sturings- en controlemogelijkheden. Medewerkers binnen de moederorganisaties kunnen hier met self service gebruik van maken. De bewustwording van self service bij medewerkers en managers leidt tot een kennisverhoging binnen de moederorganisaties.

Kwetsbaarheidsreductie

- Door schaalgrootte en uniformering kan de continuïteit beter gewaarborgd worden. Zo wordt bijvoorbeeld vervanging bij ziekte en verlof eenvoudiger.
- Digitalisering zorgt voor een betere borging van informatie binnen de systemen in plaats van personen.
- Maastricht wil graag een betrouwbare partner in de regio zijn en de kleinere buurgemeenten die bepaalde bedrijfsvoeringstaken en -verplichtingen nu of in de nabije toekomst niet meer zelf georganiseerd krijgen. Het SSC-ZL kan hierbij een oplossing zijn en daarmee de regionale kwetsbaarheid reduceren.

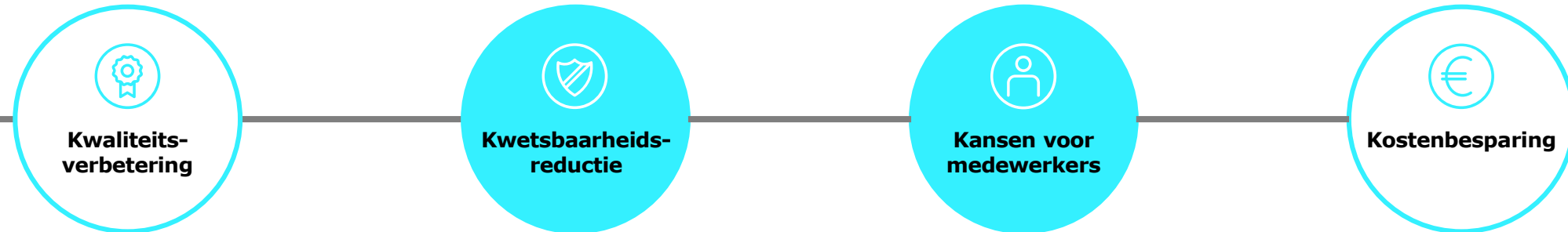
Kansen voor medewerkers

- Doordat men gaat samenwerken met medewerkers met andere achtergronden en ervaringen, kan men van elkaar leren.
- Schaalgrootte biedt ruimte voor meer specialisatie binnen de functies. Ook kunnen grotere en gecompliceerdere projecten worden uitgevoerd.
- Het SSC-ZL wil inzetten op innovatie en continu verbeteren. Dit maakt de omgeving voor de medewerkers uitdagender.
- In de toekomst zal het lastiger worden om goed personeel te vinden. Door bundeling van werkzaamheden kan een aantrekkelijker werkpakket worden aangeboden binnen een grote organisatie.
- Verregaande automatisering in de toekomst zorgt voor verandering in de werkzaamheden, die mogelijkheden bieden voor medewerker. Het vakgebied verandert. De shift naar meer controle- en vooral analyse-werkzaamheden zorgen voor hoogwaardigere specialisaties in de taken en meer toegevoegde waarde voor de moeders.

Kwantitatieve analyse PSA

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(92.000)	(92.000)	(92.000)	(92.000)	(92.000)	
- Teammanager PSA uitbreiding (0,4 fte)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	Betreft een uitbreiding naar 1 fte van teammanager conform het organisatieplan
- Medewerker Processen & Kwaliteit (0,4 fte)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	Betreft een uitbreiding naar 1 fte van teammanager conform het organisatieplan
- Generieke kosten: directie & ondersteunende functies	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	Bijdrage Maastricht voor generieke kosten SSC-ZL (1/3 voor Maastricht waarvan 50% voor ID)
- Kosten Sociaal Plan (reiskosten en TOR)	(16.000)	(16.000)	(16.000)	(16.000)	(16.000)	De reiskosten zijn gebaseerd op een voorlopige berekening. Hierbij is de aanname gemaakt dat niet vijf werkdagen naar Heerlen gereisd hoeft te worden (factor 0,7). Verder is hier nog geen rekening gehouden met het feit dat eerst gebruik gemaakt kan worden van het IKB. Voor de TOR (5% extra salaris indien medewerker > 10 jaar op het maximum zit in zijn functieschaal) is een aanname gehanteerd dat 25% van de bezetting in aanmerking komt voor de TOR, uitgaande van de gemiddelde salariskosten (schaal 8)
Technologie	0	0	0	0	0	
Facilitair	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	Betreft de kosten van huisvesting zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL. Hierin zijn kosten zoals huur en andere huisvestings- en facilitaire kosten opgenomen
Processen	0	0	0	0	0	
Overig generieke kosten	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	Materiële kosten zoals abonnementen, accountantskosten, communicatiebudget, beleidsadviezen uit de begroting 2019 van het SSC-ZL
Totaal kosten	(131.000)	(131.000)	(131.000)	(131.000)	(131.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Personeel	0	0	11.000	21.000	21.000	
- Efficiency door vergaande automatisering gezamenlijk proces (1 fte vanaf jaar 3 50% en jaar 4 100%)			11.000	21.000	21.000	Door het voeren van gezamenlijke administraties in combinatie met vergaande automatisering wordt efficiency behaald. Aanname is dat 1 fte (circa 5% efficiency) hierop kan worden bespaard. Er wordt rekening gehouden met 50% in het 3 ^e jaar en 100% vanaf het 4 ^e jaar
Totaal baten	0	0	11.000	21.000	21.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	(131.000)	(131.000)	(120.000)	(110.000)	(110.000)	

Conclusie integrale businesscase – PSA



De integrale businesscase voor PSA laat zien dat verschuiving in de taken zullen ontstaan door vergaande automatisering. Het vak van salarisadministrateur zal ingrijpend veranderen, echter dit staat los van de shared service vorming. Er zal een shift in de werkzaamheden komen van administratieve verwerking naar veel meer analyse- en controlegerichte werkzaamheden. Daarnaast kan worden gesteld dat het beroep van salarisadministrateur een beperkte aantrekkingskracht heeft. In de nabije toekomst zal natuurlijk verloop zorgen voor het uitstromen van vakbekwame salarisadministrateurs. Dit zorgt ervoor dat krapte kan gaan ontstaan op de arbeidsmarkt. Daarnaast vraagt dit werk om vakmensen die kennis hebben van het vak en in staat zijn deze zorgvuldig en adequaat weten om te zetten in de praktijk. Toekomstige ontwikkelingen, dit wil zeggen het in rap tempo opvolgen van wijzigingen in wet- en regelgeving, zullen steeds meer vergen van de salarisadministrateur.

Om deze ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden is volumevergroting noodzakelijk om de kwetsbaarheid te verminderen en in te kunnen spelen op de regionale behoefte (verbreding van de dienstverlening).

Minder kwetsbaar door robuustheid en wachtdienst

Kwetsbaarheidsreductie wordt gerealiseerd door de wachtdienst beter in te vullen en door de risico's op langere termijn af te zwakken. Daarnaast is het belangrijk om na te denken welke ambities Maastricht op het gebied van bedrijfsvoering en samenwerking heeft.

Kwaliteitsverbeteringen	Kwetsbaarheidsreductie	Kansen voor medewerkers
<ul style="list-style-type: none"> • Doordat men gaat samenwerken met mensen met andere achtergronden en ervaringen vindt er kennisdeling plaats en kan men van elkaar leren en gebruik maken van best practices. • Door het combineren en optimaliseren van functies en processen, wordt eerder opgedane ervaring en kennis beter benut in het werk. • Schaalvoordeel biedt meer ruimte voor het oppakken van (grotere) projecten. 	<ul style="list-style-type: none"> • De grotere schaal kan zorgen voor een robuustere organisatie, wat de kwetsbaarheid van de ICT-functie verkleint. Hierdoor kan bijvoorbeeld de wachtdienst beter worden ingericht doordat meer mensen beschikbaar zijn om wachtdienst te draaien. Op dit moment wil de klant hier nog niet voor betalen, waardoor de dienst lastig in is te richten. • Op dit moment heeft Maastricht nog weinig moeite om functies ingevuld te krijgen. Op termijn zal dit wellicht wel een grotere uitdaging worden. Dan kan de samenwerking en schaalgrootte zorgen voor een aantrekkelijker perspectief voor nieuwe medewerkers. • Gezamenlijke infrastructuur biedt een stabiele basis voor alle partijen. • De ontwikkelingen en opgaven op het gebied van IT zoals de omgevingswet, robotisering, kunstmatige intelligentie etc. kunnen beter worden opgepakt in een grotere organisatie. • Kleine gemeenten hebben steeds meer moeite met het meegaan in de snelle technologische ontwikkelingen en de veranderende eisen vanuit het rijk. Het SSC-ZL kan hierbij een oplossing zijn en daarmee de regionale kwetsbaarheid reduceren. 	<ul style="list-style-type: none"> • SSC-ZL biedt meer diversiteit voor medewerkers doordat zij meerdere klanten bedienen. Daarnaast kunnen er ook vanuit één organisatie grotere en complexe projecten worden opgepakt en uitgevoerd. Dit maakt de werkomgeving uitdagender en aantrekkelijker, waardoor het behouden van goede medewerkers en het aantrekken van nieuwe medewerkers eenvoudiger is. • Medewerkers kunnen zich ontwikkelen naar adviseurs, die als professionele gesprekspartner met de opdrachtgever om tafel kunnen gaan.

Kwantitatieve analyse Informatiediensten

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(1.105.000)	(605.000)	(605.000)	(605.000)	(605.000)	
- Verschil startformatie SSC-ZL en huidige formatie	(241.000)	(241.000)	(241.000)	(241.000)	(241.000)	Huidige formatie wijkt af van de startformatie van het SSC-ZL. Dit verschil bedraagt 10 fte. Omgerekend tegen schaal 9 max-1.
- Manager ID	(41.000)	(41.000)	(41.000)	(41.000)	(41.000)	Betreft managementfunctie die binnen Maastricht niet bestond (1fte schaal 14)
- Generieke kosten: directie & ondersteunende functies	(103.000)	(103.000)	(103.000)	(103.000)	(103.000)	Bijdrage Maastricht voor generieke kosten SSC-ZL (1/3 voor Maastricht waarvan 50% voor ID)
- Tijdelijke inhuur Maastricht ontvlechting e.d. (eenmalig)	(500.000)					Tijdelijke eenmalige kosten voor Maastricht voor ontvlechting, inzet in verschillende werkgroepen gebaseerd op ervaringscijfers Maastricht e.d.
- Sociaal Plan - reiskosten en TOR	(110.000)	(110.000)	(110.000)	(110.000)	(110.000)	De reiskosten zijn gebaseerd op een voorlopige berekening. Hierbij is de aanname gemaakt dat niet vijf werkdagen naar Heerlen gereisd hoeft te worden (factor 0,7). Verder is hier nog geen rekening gehouden met het feit dat eerst gebruik gemaakt kan worden van het IKB. Voor de TOR (5% extra salaris indien medewerker > 10 jaar op het maximum zit in zijn functieschaal) is een aanname gehanteerd dat 25% van de bezetting in aanmerking komt voor de TOR, uitgaande van de gemiddelde salariskosten (schaal 9)
- Wachtdiensten	(43.000)	(43.000)	(43.000)	(43.000)	(43.000)	Maastricht heeft een eigen beperkte wachtdienst i.v.m. de beperkte capaciteit. Dit bedrag is het verschil tussen de kosten van wachtdienst conform het organisatieplan (1/3 deel) en de beperkte huidige kosten van Maastricht
- Inhuur en advies	(67.000)	(67.000)	(67.000)	(67.000)	(67.000)	Conform organisatieplan
Technologie	(133.000)	(133.000)	(133.000)	(49.000)	(49.000)	
- Koppelen en migreren infrastructuur	(84.000)	(84.000)	(84.000)			Conform organisatieplan
- Innovatiebudget	(49.000)	(49.000)	(49.000)	(49.000)	(49.000)	Conform organisatieplan
Faciliteir: huisvesting SSC-ZL	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	
- Generieke kosten: huisvesting SSC-ZL	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	Betreft de kosten van huisvesting zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL. Hierin zijn kosten zoals huur en andere huisvestings- en facilitaire kosten opgenomen
Processen	(34.000)	(34.000)	(34.000)	0	0	
- Integratie systemen en applicaties	(34.000)	(34.000)	(34.000)			Aanname van kosten voor integratie van systemen en applicaties. Het jaarlijkse bedrag is conform organisatieplan. Aanname hierbij is dat dit geen structurele kosten betreffen, maar vooral in de eerste periode van toepassing zullen zijn.
Overige generieke kosten	(29.000)	(29.000)	(29.000)	(29.000)	(29.000)	
						Materiele kosten zoals abonnementen, accountantskosten, communicatiebudget, beleidsadviezen uit de begroting 2019 va het SSC-ZL
Totaal kosten	(1.349.000)	(849.000)	(849.000)	(731.000)	(731.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Personeel	0	74.000	148.000	222.000	296.000	
- efficiency door schaalvergroting 10%	0	74.000	148.000	222.000	296.000	Besparing door schaalgrootte (10% formatie, gemiddeld schaal 9), geleidelijke ingroei 25% per jaar (minder meerkosten)
Totaal baten	0	74.000	148.000	222.000	296.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	(1.349.000)	(775.000)	(701.000)	(509.000)	(435.000)	

Conclusie integrale businesscase – ID



De integrale businesscase voor informatiediensten laat zien dat door de snelle technologische ontwikkelingen de wereld in een rap tempo veranderd. Om voldoende opgewassen te zijn tegen de hoeveelheid veranderingen (denk aan wet- en regelgeving en security issues) en te kunnen blijven voldoen aan (minimale) kwaliteit is vergroting van schaal in de nabije toekomst nodig.

Door samenwerking en schaalvergroting kunnen, mits wordt voldaan aan uniformering, standaardisatie en gemeenschappelijke infrastructuur, toekomstige ontwikkelingen beter het hoofd worden geboden. Uniformering, standaardisatie en een gemeenschappelijke infrastructuur zullen op termijn voordelen opleveren.

Afhankelijk van de opgave, die als gevolg van de vele ontwikkelingen op gemeenten afkomen, is lastig te voorspellen in hoeverre de schaalvergroting daadwerkelijk leidt tot minder meerkosten.



Conclusies en aanbevelingen

Conclusies initiële businesscases

Gehanteerde cijfers

In de verschillende businesscases zijn verschillende bedragen gebruikt. De gehanteerde cijfers worden daarbij niet altijd (goed) onderbouwd. Ook zijn een aantal PM-posten opgenomen en zijn verschillende algemene kosten voor het opzetten van een GR niet meegenomen. Dit zorgt ervoor dat de financiële impact onvoldoende duidelijk wordt.

Input experts

Gedurende het proces zijn de medewerkers met expertise op de drie disciplines onvoldoende geraadpleegd.

Aannames en uitgangspunten

De gekozen aannames en uitgangspunten zijn niet uniform tussen de drie businesscases. Daarnaast zijn ze ook niet volledig en eenduidig vastgelegd.

Proces opstellen businesscases

De drie businesscases zijn niet uniform hun aanpak. Zo wordt voor PSA het verschil in kasstromen bekeken, terwijl de andere twee businesscases de volledige kosten en de budgetten van de moederorganisaties als baten meenemen. Derhalve wordt er niet gekeken naar de verschillen ten opzichte van de bestaande situatie.

Veranderde omstandigheden

De markt en de technologie hebben een behoorlijke verandering doorgemaakt. Ook is er behoefte aan een meer kwalitatieve onderbouwing van de samenwerking en zijn de omstandigheden voor de drie moederorganisaties anders dan in 2016, toen de initiële businesscases zijn opgesteld.

Conclusies integrale businesscase

De integrale businesscase laat zien dat de meerwaarde van samenwerking vooral op kwalitatieve aspecten ligt zoals het anticiperen op de toekomstige personele krapte en het hoofd kunnen bieden aan de technologische ontwikkelingen die op een rap tempo op gemeenten afkomen.

Integrale businesscase

In een integrale businesscase zitten zowel kwalitatieve als kwantitatieve aspecten die worden meegewogen ten aanzien van de samenwerking binnen SSC-ZL. Mede gegeven de toekomstige opgave, denk aan de snelle technologische ontwikkelingen en de krapte op de arbeidsmarkt, is (vergaande) samenwerking een kans voor gemeenten. Hieruit blijkt dat ten opzichte van de initiële businesscases de nadruk is verschoven van kosten (kwantitatieve aspecten) naar vooral kwalitatieve aspecten.

Randvoorwaarden

Het succes van het SSC-ZL is sterk afhankelijk van de invulling van de randvoorwaarden. Denk hierbij aan het standaardiseren en uniformeren van systemen, applicaties en processen.

De wil om samen te werken is er

Bij zowel de moederorganisaties als de medewerkers is de wil om samen te werken sterk aanwezig. Men ziet de noodzaak en de meerwaarde met het oog op toekomstige ontwikkelingen. Ook wil men graag omliggende (kleinere) gemeenten helpen indien de behoefte daar is. Maastricht wil onderdeel zijn van de oplossing in regio.

Noodzaak voor samenwerking

Op termijn zal het voor gemeenten noodzakelijk worden om meer samen te werken. Dit wordt veroorzaakt door de krapte op de arbeidsmarkt, de snelle technologische ontwikkelingen en de toenemende eisen die het rijk aan gemeenten stelt. De opgave voor de individuele gemeente is erg groot.

Bedrijfsbelang gaat voor individuele belangen

Samenwerking is noodzakelijk voor de organisatie op langere termijn. Hier gaat het (langere termijn) bedrijfsbelang voor de individuele belangen. Echter individuele belangen zijn veelal gekoppeld aan terechte risico's die worden gezien omdat niet voldaan wordt aan randvoorwaarden of doelstellingen onvoldoende realistisch zijn geformuleerd.

Balanceren 4 K's is anders per disciplines

In de integrale businesscases wordt gekeken naar de balans tussen de 4 K's. Voor ID weegt de kwetsbaarheidsreductie als zwaarste mee in de afweging van de 4K's. Bij PSA en inkoop weegt kwaliteitsverbetering het zwaarst.

Going forward

Om draagvlak terug te winnen is het noodzakelijk om adequaat te acteren, waarbij aandacht is voor de medewerkers en de verandering op zich en waarbij de lange termijn doelstellingen goed in het oog worden gehouden.

Draagvlak en vertrouwen

Er moet voldoende draagvlak als basis voor de verdere samenwerking ook als deze vooral is gericht op de kwalitatieve aspecten. Het huidige gevoel bij enkele belangrijke stakeholders ten aanzien van het SSC-ZL dient om te slaan. Snelheid is daarom in het vervolgtraject ook ondergeschikt aan kwaliteit. Om draagvlak te herstellen en te behouden, zal er een weloverwogen en gedegen aanpak moeten komen. Neem hier ook de betrokkenen in mee en maak hierin onderscheid naar de korte, midden, en lange termijn.

Monitoring en sturing

Stel vast welke kritieke succesfactoren en kritieke prestatie en risico-indicatoren te benoemen zijn en leg deze vast in sturings- en monitoringsinformatie voor directie, bestuur en gemeenteraden.

Roadmap voor vervolg

Geef zo snel als mogelijk is duidelijkheid over de vervolgstap(pen) en zorg ervoor dat een duidelijke roadmap gepresenteerd wordt over hoe nu verder.

Alternatieven

Heroverweeg alternatieven en reken relevante alternatieven op hoofdlijnen door om inzicht te krijgen in de organisatorische, financiële en juridische gevolgen.

Veranderplan

Stel een transitieplan op om te komen tot een succesvolle samenwerking. Neem hiervoor voldoende tijd en besteed zowel aandacht aan de medewerker als aan andere stakeholders. De keuze die wordt gemaakt met betrekking tot het SSC-ZL moet zowel 1-op-1 als in teams goed worden gecommuniceerd. Geef betrokkenen ook ruimte om hun zorgen te uiten en hun vragen te stellen. Daarnaast dient communicatie naar de moederorganisaties op eenduidige wijze geregeld en uitgevoerd te worden.

Strategische personeelsplanning

Stel aan de hand van een actuele visie een strategische personeelsplanning op en neem dit mee in de vervolgplannen voor het SSC-ZL.

Processen en taken

Ga na in hoeverre de huidige 'knip' in uitvoerings- en beleidstaken en daaraan gekoppeld de processen in voldoende mate aansluiten op de strategische doelstellingen.



Bijlage

Betrokken functionarissen

Interviews

Naam	Functie
Jim Janssen	Huidige Wethouder Organisatie en voorzitter DB SSC-ZL
John Aarts	Voormalig Wethouder Personeelszaken en vm. voorzitter DB SSC-ZL
Ruud Kleijnen (opdrachtgever)	Algemeen directeur/gemeentesecretaris Maastricht
Marthè Rompen	Directeur bedrijfsvoering en dienstverlening
Ivo Dielemans	Manager SSC Maastricht
Erik Moust	Teammanager lenA werkomgeving
Fedor Coenen	Penvoerder IK businesscase
Monique Mertschuweit	Teammanager PenO
Cindy Rondas	Hoofd inkoop SSC-Z
Helga Krapels	Voorzitter OR
Ron van Wersch	Vicevoorzitter OR
Jer Peerlings	Lid OR
Marc Berkman	Lid OR
John Ramaekers	Lid GO
Wim Lousberg	Directeur SSC-ZL

Naam	Functie
Sebastian Cichorek	Systemengineer werkomgeving (SSC)
Peter Bungenstock	Infrastructuur Architect werkomgeving (SSC)
Barry Penders	Accountmanager Bedrijfsbureau (SSC)
Hannes Bögels	Coördinator Servicedesk (SSC)

Betrokken functionarissen

Expert meetings 22 en 23 mei 2019

Personeels- en Salarisadministratie

Naam	Functie
John Rozenhout	Coördinator salarisadministratie
Ronald de Vlam	Medewerker salarisadministratie
Freddy Jetten	Financieel beleidsadviseur

Inkoop

Naam	Functie
Cindy Rondas	Hoofd inkoop SSC-ZL
Marc Kraan	Inkoopadviseur gedetacheerd naar SSC-ZL
Marc Habets	Manager bedrijfsvoering SSC Maastricht
Ivo Dielemans	Manager Shared Service Center Maastricht
Jan Sommers	Teammanager financieel advies incl. inkoop
Freddy Jetten	Financieel beleidsadviseur

Informatiediensten

Naam	Functie
Ivo Dielemans	Manager Shared Service Center Maastricht
Marcel Mol	Teammanager IenA frontoffice (SSC)
Greet Krijgsman	Teammanager IenA beheer bedrijfsinformatiesystemen (SSC)
Marc Habets	Manager bedrijfsvoering SSC Maastricht
Freddy Jetten	Financieel beleidsadviseur

Betrokken functionarissen

Stakeholdersessies 22 mei en 12 juni 2019

Sessie 1

Naam	Functie
Fedor Coenen	Penvoerder IK businesscase
Marc Hendriks	Lid GO
John Ramaekers	Lid GO
Sebastian Cichorek	Systemengineer werkomgeving (SSC)
Peter Bungenstock	Infrastructuur Architect werkomgeving (SSC)
Barry Penders	Accountmanager Bedrijfsbureau (SSC)
Hannes Bögels	Coördinator Servicedesk (SSC)
Wout Michielsen	Functioneel beheerder (SSC)
Monique Mertschuweit	Teamhoofd PenO
Helga Krapels	Voorzitter OR
Ron van Wersch	Vicevoorzitter OR
Jer Peerlings	Lid OR
Marga Coonen	Lid OR

Sessie 2

Naam	Functie
Sebastian Cichorek	Systemengineer werkomgeving (SSC)
Peter Bungenstock	Infrastructuur Architect werkomgeving (SSC)
Barry Penders	Accountmanager Bedrijfsbureau (SSC)
Fedor Coenen	Penvoerder IK businesscase
John Ramaekers	Lid GO
Helga Krapels	Voorzitter OR
Ron van Wersch	Vicevoorzitter OR



This publication contains general information only, and none of the member firms of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collective, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

As used in this document, "Deloitte" means Deloitte Consulting LLP, a subsidiary of Deloitte LLP. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte USA LLP, Deloitte LLP and their respective subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

**Copyright © 2019 Deloitte Development LLC.
All rights reserved. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

Deloitte.



Gemeente Maastricht

CONCEPT

DD JUNI 2019 | MAASTRICHT

WERKVERSIE 0.7

Gemeente Maastricht

Rapportage: Expert Opinion Businesscases SSC-ZL



Deloitte.



Gemeente Maastricht



5 JULI 2019 | MAASTRICHT

Integrale businesscases SSC-ZL

Presentatie rapportage Expert Opinion businesscases SSC-ZL



Inhoudsopgave

- 1 Onderzoeksopdracht**
- 2 Conclusies Beschouwing**
- 3 Conclusies Integrale Businesscase**
- 4 Aanbevelingen**

ZUID-LIMBURG PROFESSIONALS
ALLE ASPECTEN (4K'S)
BEWEEGREDEKENEN KWALITEIT
VERGAANDE AUTOMATISERING
INTEGRAAL SAMENWERKING
KOMENDE JAREN
GROTE OPGAVE AFWEGING
OMGEVINGSWET
NATUURLIJK VERLOOP
WET- EN REGELGEVING
RAP TEMPO KANSEN
ONTWIKKELINGEN
VERGRIJZING KOSTENBESPARING
KRAPTE KWETSBAARHEID
ARBEIDSMARKT
SOCIAAL DOMEIN
HOOGCONJUNCTUUR
MASSA ≠ KASSA
DIGITALISERING

Onderzoek langs twee lijnen

Opgenomen onderzoeksvragen:

- Kloppen de **uitgangspunten en aannames** die zijn gehanteerd voor de businesscases nog steeds? Zo nee, wat zijn de bevindingen en verbeterpunten?
- Klopt de **operationele uitwerking van de businesscases** in de organisatieplannen nog steeds? Zo nee, wat zijn de bevindingen en verbeterpunten?
- Zijn deze voorgestelde aannames en uitwerking in organisatieplannen **actueel en toekomstbestendig**?
- Hoe valideert u de **opmerkingen vanuit de medezeggenschap** over de bestaande businesscases zoals deze zijn vastgelegd in de negatieve adviezen van de OR Maastricht?
- Worden er **zaken gemist** binnen deze businesscases die normalerwijze bij een dergelijke businesscase wel zijn uitgewerkt?"

Beschouwing

- 1 **Tijdljn**
- 2 **Faseringsmodel**
- 3 **Fit/gap analyse**
- 4 **Conclusies beschouwing**

Businesscases

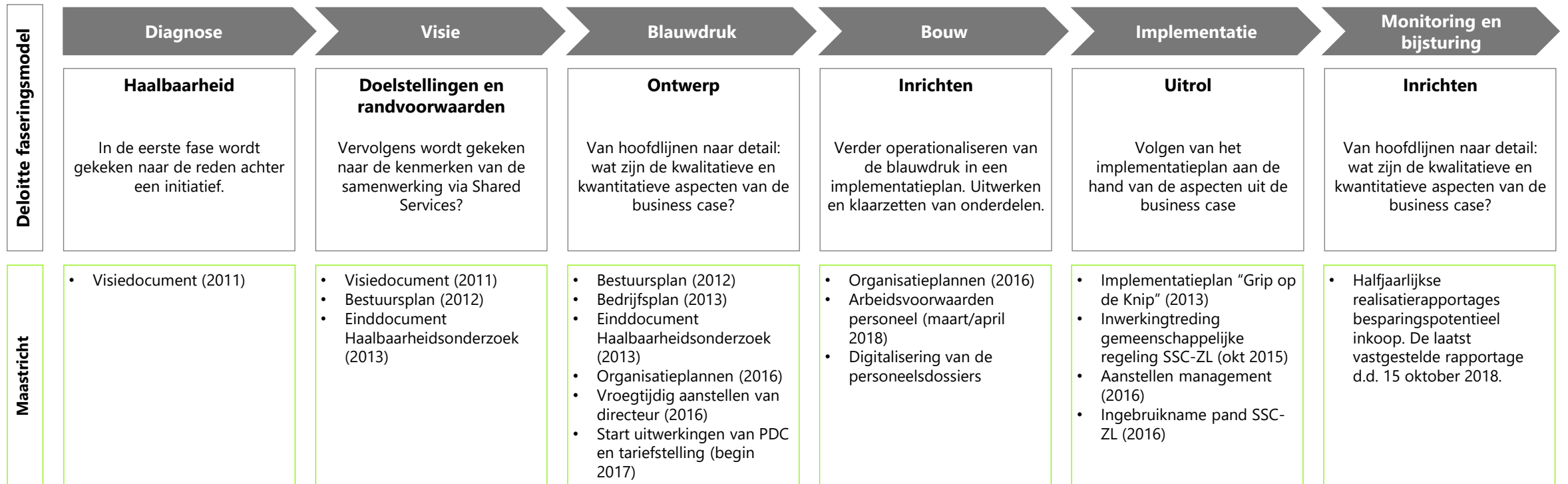
- 1 **Integrale businesscase aanpak**
- 2 **Initiële businesscases**
- 3 **Nieuwe businesscases**
- 4 **Conclusies businesscases**
- 5 **Going forward**



Beschouwing

De opgestelde documenten geplot in ons faseringsmodel

Er is geen duidelijke afbakening in de activiteiten en opgestelde documenten van de gemeente Maastricht ten aanzien van de fases in het faseringsmodel.



Bij het ontwerpen van een Shared Service Center zijn **kwaliteit, kosten, kwetsbaarheid** en **kansen voor medewerkers (4 K's)** belangrijke elementen. Relevant hierbij is dat de 4K's in een ontwerp van een SSC elkaar **versterken** en deze de **gemeenschappelijke basis** vormen voor een duidelijk strategie

Fit/gap analyse uitgevoerd op het tot nu toe doorlopen proces



Conclusies beschouwing

Inzet en betrokkenheid van medewerkers is positief

Instemming vorming van SSC-ZL op basis van Haalbaarheidsonderzoek in plaats van integrale businesscase

Heldere procesgang over afweging varianten ontbreekt

Onduidelijk wat stapsgewijze vorming concreet inhoudt

Geen gezamenlijke agenda, doel en vertrekpunt

Balans tussen 4 K's ontbreekt

Onduidelijke afbakening tussen fasen

Locatiekeuze onvoldoende onderbouwd

Verskillende definities van businesscase

Vertrouwen is gaandeweg het traject omgeslagen

Lange doorlooptijd van traject (2011-heden)

Rolinvulling en rolvastheid

Onvoldoende aandacht voor operationele risico's en risico's ten aanzien van de transitie

Omstandigheden zijn aanzienlijk veranderd ten opzichte van het beginpunt

Uitvoering van de SSC-ZL-vorming bevindt zich in verschillende fasen

De gestelde voordelen van samenwerking zijn onvoldoende hard onderbouwd

Ontbreken van een helder informatie- en ICT-plan zorgt voor uitdagingen in doelstellingen SSC-ZL

Mogelijke reputatie- en imagoschade

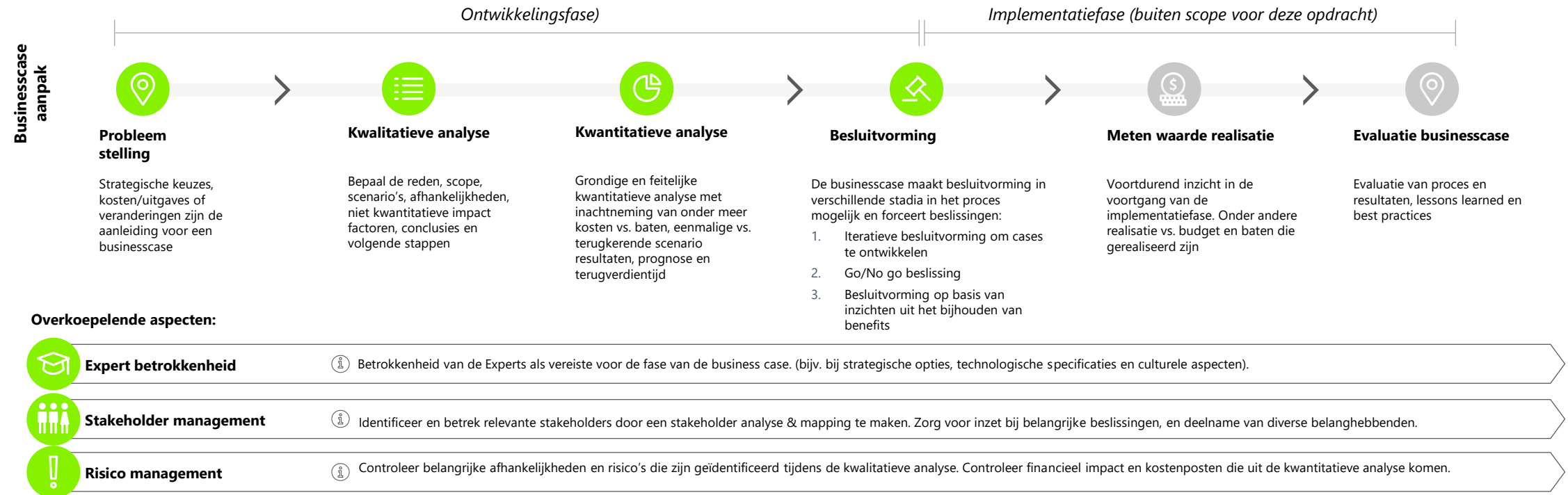
Inkoopsamenwerking gaat door ondanks de stand-still periode

'Knip' in taken en processen



Businesscases

Onze integrale businesscase aanpak



Bij het ontwerpen van een Shared Service Center zijn **kwaliteit, kosten, kwetsbaarheid** en **kansen voor medewerkers** (4 K's) belangrijke elementen. Relevant hierbij is dat de 4K's in een ontwerp van een SSC elkaar **versterken** en deze de **gemeenschappelijke basis** vormen voor een duidelijk strategie. De 4 K's bevinden zich in de kwalitatieve en kwantitatieve analyse.

Vertrekpunt voor het opzetten van SSC-ZL

Voor de verdere vorming van het SSC-ZL dient voldaan te worden aan een aantal hoofdvoorwaarden. Als er niet of beperkt aan deze voorwaarden wordt voldaan, staat de kans van slagen van het SSC-ZL zwaar onder druk. Hier onder is een cascadering (van links naar rechts) van de randvoorwaardelijke beslissingen weergegeven.



Eén opdrachtgeverschap

Op dit moment is er sprake van een verdeeldheid in het opdrachtgeverschap. Doordat alle drie de moederorganisaties hun eigen keuzevrijheid willen houden, is er onvoldoende sprake van uniformering en standaardisering. Eén opdrachtgeverschap is essentieel voor het slagen van het SSC-ZL. Dit betekent ook dat er een deel van de 'macht' moet worden afgegeven.



Uniformeren en standaardiseren

Op dit moment is er onvoldoende sprake van uniformering en standaardisering. De mogelijke voordelen en kostenbesparingen die een SSC met zich mee kan brengen, kunnen echter alleen worden gerealiseerd op het moment dat er wel sprake is van standaardisering in processen en werkwijzen en uniformering van systemen. Daarnaast is het voor met name ID belangrijk dat er sprake is van zo veel mogelijk gemeenschappelijke infrastructuur.



Gedeelde visie en beleid

Met een gedeelde visie en gezamenlijk beleid als basis kunnen zowel strategische, tactische als operationele beslissingen voor de drie moederorganisaties gelijk worden genomen. Dit zorgt voor eenheid en eensgezindheid binnen de organisatie en biedt ruimte om de kwalitatieve en kwantitatieve voordelen te realiseren.



Randvoorwaarden

- Voldoende bezetting (kwalitatief en kwantitatief)
- Goede arbeidsvoorwaarden
- Goed imago als werkgever en partner
- Voldoende opleidingsbudget
- Gedwongen winkelnering
- PDC en DVO vastgelegd
- tussen SSC-ZL en moeders
- Eenduidige positionering
- Heldere en efficiënte procedures
- Operational Excellence
- Open houding van alle betrokken partijen

Kwalitatieve analyse – Generiek

Kwaliteitsverbeteringen worden enerzijds gerealiseerd door zaken anders nu te organiseren, maar ook door de risico's op langere termijn af te zwakken. Daarnaast is het belangrijk om na te denken welke ambities Maastricht op het gebied van bedrijfsvoering en samenwerking heeft.

Kwaliteitsverbeteringen	Kwetsbaarheidsreductie	Kansen voor medewerkers
<ul style="list-style-type: none"> • Toenemende technologische groei zorgt voor vergaande digitalisering en automatisering waardoor specifieke kennis aanwezig moet zijn. Schaalvergroting biedt meer kansen om de kwaliteit op orde te houden. • In een organisatie waar een medewerker zich met veel verschillende taken moet bezighouden, kan hij vaak niet het onderste uit de kan halen. In een organisatie met een groter volume kunnen medewerkers zich meer verdiepen in een onderwerp, waardoor zij specialist worden op dat onderwerp en ook proactief kunnen adviseren. Dit zal de kwaliteit verbeteren. • Doordat men gaat samenwerken met mensen met andere achtergronden en ervaringen vindt er kennisdeling plaats en kan men van elkaar leren en gebruik maken van best practices. 	<ul style="list-style-type: none"> • De krapte op de arbeidsmarkt zal in de toekomst voor uitdagingen zorgen. De samenwerking zal dit positief beïnvloeden doordat er minder concurrentie zal zijn. • De schaalvergroting verbetert de continuïteit van dienstverlening doordat kwetsbaarheid door uitval van medewerkers beter opgevangen kan worden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergroting van de schaal biedt meer mogelijkheden om verder te specialiseren binnen het eigen vakgebied. • Door toegang te houden op vacante functies binnen de aangesloten gemeenten (gelijke openstelling van vacatures voor gemeenten en SSC-ZL) worden de carrièremogelijkheden vergroot voor medewerkers. • Als in de toekomst meer disciplines worden toegevoegd aan het SSC-ZL biedt dit ook in de breedte kansen voor de ontwikkeling van medewerkers. • Door voor een professionele serviceorganisatie te werken specialiseren medewerkers zich en kunnen zij zich ook ontwikkelen tot proactieve adviseurs voor de opdrachtgevers.

Kwantitatieve analyse – Generiek

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(207.000)	(207.000)	(207.000)	(207.000)	207.000	Betreft de kosten van directie en ondersteunende functies binnen het SSC-ZL zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL
Facilitair	(96.000)	(96.000)	(96.000)	(96.000)	(96.000)	Betreft de kosten van huisvesting zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL. Hierin zijn kosten zoals huur en andere huisvestings- en facilitaire kosten opgenomen
Overig	(59.000)	(59.000)	(59.000)	(59.000)	(59.000)	Betreft materiaal en advieskosten die het SSC-ZL maakt en die in de huidige situatie niet worden gemaakt of die in de huidige situatie niet verminderd worden. Denk bijvoorbeeld aan accountantskosten, communicatiekosten, HR21 advies, beleid archivering
Totaal kosten	(362.000)	(362.000)	(362.000)	(362.000)	(362.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Interne doorberekening aan afdeling Inkoop	91.000	91.000	91.000	91.000	91.000	
Interne doorberekening aan afdeling ID	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	De kosten worden op basis van 25-25-50 doorberekend aan de disciplines Inkoop, PSA en Informatiediensten
Interne doorberekening aan afdeling PSA	91.000	91.000	91.000	91.000	91.000	
Totaal baten	362.000	362.000	362.000	362.000	362.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	0	0	0	0	0	

Professioneler door samenwerking en specialisatie

Door het toepassen van category management wordt de inkoopfunctie meer specialistisch. Dit zorgt voor inhoudelijk betere contracten, een hogere uitnutting, meer efficiency en meer transparantie.

Kwaliteitsverbeteringen

- **Category management** en meer volume biedt ruimte voor meer **specialisatie** en daarmee tot betere en specifiekere contracten ('closed loop procurement'). Ook kan Inkoop meer productgroepen oppakken, waardoor een groter percentage van de contracten via Inkoop tot stand komt. Dit leidt naast efficiency ook tot meer transparantie.
- Bij Inkoop is geen sprake van een tijdelijke kwaliteitsdaling. Echter er is wel sprake van een langere doorlooptijd op het moment er geen uniform beleid is. Dit komt omdat de procedures in dat geval gecompliceerder worden.
- De eerste twee jaar van het SSC-ZL zullen nodig zijn om op te starten en de niveaus gelijk te trekken. Daarna – is de verwachting – zal sprake zijn van een **kwaliteitsverbetering** op het gebied van **kennis** (door kennisdeling), **dienstverlening** en juridische borging.
- Door inkoopsoftware wordt informatie beter geborgd binnen systemen en kan betere controle en sturing plaatsvinden op de contracten en de uitnutting hiervan. Ook is informatie beter toegankelijk en hoeft deze maar één keer ingevoerd te worden.
- Er zijn mogelijkheden voor geautomatiseerde factuurafhandeling.

Kwetsbaarheidsreductie

- De **krachte op de arbeidsmarkt** zal in de toekomst voor uitdagingen zorgen. De samenwerking zal dit positief beïnvloeden. Het imago van de organisatie en goede arbeidsvoorwaarden voor medewerkers zijn hiervoor belangrijke voorwaarden.
- Een grotere organisatie biedt meer **vervangingsmogelijkheden**. Het zal echter niet zo zijn dat iedereen elkaars werk kan overnemen door toegenomen specialisatie, waarbij sprake is van verschillende trajecten en werkwijzen.
- Maastricht wil graag een **betrouwbare partner** in de regio zijn. Men wil dan ook kleinere gemeenten in de omgeving met een hulpvraag helpen. Het SSC-ZL kan fungeren als een vehikel hiervoor en daarmee de **kwetsbaarheid in de regio reduceren**.

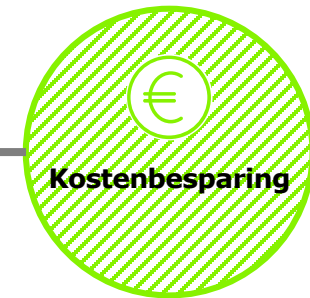
Kansen voor medewerkers

- Er zijn meer **opleidingsmogelijkheden** voor medewerkers en zij hebben de mogelijkheid om zich zowel in de breedte (generalisten) als in de diepte (specialisten) te ontwikkelen. Omdat er geen speciale opleiding is voor inkopers, is het belangrijk dat er on-the-job training plaatsvindt en er cursussen en dergelijke kunnen worden gevolgd. Door schaalvolume wordt het makkelijker om dit te realiseren, mits er voldoende opleidingsbudget beschikbaar is. Door de grootte zal er ook meer sprake van kennisdeling.
- Doordat het SSC-ZL voor meerdere organisaties werkzaamheden verricht, kunnen grotere en gecompliceerdere inkooptrajecten uitgevoerd worden.
- Gespecialiseerde inkoopmedewerkers kunnen zich ontwikkelen tot adviseurs naar hun 'klanten' toe.

Kwantitatieve analyse – Inkoop

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(381.000)	(317.000)	(317.000)	(317.000)	(317.000)	
- Hoofd inkoop (1 fte)	(38.000)	(38.000)	(38.000)	(38.000)	(38.000)	Betreft managementfunctie die binnen Maastricht niet bestond
- Category management (4 fte)	(132.000)	(132.000)	(132.000)	(132.000)	(132.000)	Professionalisering d.m.v. category management vraagt om uitbreiding van de formatie
- Ondersteunende functies Inkoop (3,5 fte)	(84.000)	(84.000)	(84.000)	(84.000)	(84.000)	Uitbreiding van de ondersteunende functies
- Generieke kosten: directie & ondersteunende functies	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	Betreft de kosten van directie en ondersteunende functies binnen het SSC-ZL zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL (1/3 voor Maastricht waarvan 25% voor inkoop)
- Tijdelijke inhuur (eenmalig)	(42.000)					Extra inhuur ter compensatie van tijdelijke inefficiency door de overgang naar SSC-ZL
- Opleidingskosten (eenmalig)	(22.000)					Opleidingen om medewerkers op te leiden tot inkopers
- Kosten Sociaal Plan (reiskosten en TOR)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	De reiskosten zijn gebaseerd op een voorlopige berekening. Hierbij is de aanname gemaakt dat niet vijf werkdagen naar Heerlen gereisd hoeft te worden (factor 0,7). Verder is hier nog geen rekening gehouden met het feit dat eerst gebruik kan worden gemaakt van het IKB. Voor de TOR (5% extra salaris indien medewerker > 10 jaar op het maximum zit in zijn functieschaal) is een aanname gehanteerd dat 25% van de bezetting in aanmerking komt voor de TOR, uitgaande van de gemiddelde salariskosten (schaal 11)
Technologie	0	0	0	0	0	Het e-procurementsysteem is reeds aangeschaft en in gebruik genomen, daarom worden deze kosten niet meegenomen. Uit gesprekken is gebleken dat redelijkerwijs mag worden aangenomen dat Maastricht ook zou zijn overgegaan tot aanschaf van een dergelijk e-procurementsysteem zonder SSC-ZL
Facilitair	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	Betreft de kosten van huisvesting zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL. Hierin zijn kosten zoals huur en andere huisvestings- en facilitaire kosten opgenomen
Processen	0	0	0	0	0	Er zijn geen processen die gestandaardiseerd of geüniformeerd moeten worden waar kosten uit voortvloeien ten laste van Maastricht
Overig generieke kosten	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	Materiële kosten zoals abonnementen, accountantskosten, communicatiebudget, beleidsadviezen uit de begroting 2019 van het SSC-ZL
Totaal kosten	(420.000)	(356.000)	(356.000)	(356.000)	(356.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Personeel	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	
- Efficiencyvoordeel gezamenlijke trajecten	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	Voordeel voor Maastricht voor de inzet van een inkoopadviseur door gezamenlijke inkooptrajecten (1/3 van totaal)
Totaal baten	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	(277.000)	(213.000)	(213.000)	(213.000)	(213.000)	

Conclusie integrale businesscase – Inkoop



De integrale businesscase voor inkoop laat zien dat niet kosten de doorslag geven om samen te werken maar dat toekomstige ontwikkelingen vragen om professionals met marktkennis én onderhandelingsvaardigheden. De krapte op de arbeidsmarkt dwingt tot samenwerking om door middel van schaalvergroting de kwetsbaarheid te verkleinen. De schaalvergroting biedt meer kansen om eigen professionals op te leiden en schaarse inkoopprofessionals aan te trekken.

Professionalisering zal ook zeker financiële voordelen opleveren voor gemeenten, alleen is dit niet in harde bezuinigingen uit te drukken. Dit komt vanwege een aantal factoren zoals het objectief kunnen bepalen van criteria (tegen welk bedrag moet worden vergeleken, is dit bedrag dan gelijk aan de begroting) en de realisatie (hoeveelheid werkelijke afname) waar de inkooporganisatie geen invloed op heeft.

Kortere doorlooptijden en hogere taakvolwassenheid

Kwaliteitsverbeteringen worden enerzijds gerealiseerd door snellere doorlooptijden te realiseren en anderzijds door meer specialisatie en digitalisatie. Dit leidt tot een hogere kennis en taakvolwassenheid.

Kwaliteitsverbeteringen

- Na de overgang naar het SSC-ZL zal in de eerste periode sprake zijn van een lagere kwaliteit. Deze periode hebben de medewerkers nodig om op hetzelfde niveau te komen.
- Specialisatie en een grotere schaal zorgt op termijn voor snellere doorloop- en behandeltijden.
- Door de samenwerking kan meer kennis gedeeld worden. Dit leereffect zorgt op termijn voor verbetering van processen en meer specialisatie.
- Schaalgrootte zorgt voor meer detailkennis van de PSA-specifieke processen en systemen, maar ook een hogere taakvolwassenheid.
- Digitalisering van de PSA functie zorgt voor betere sturings- en controlemogelijkheden. Medewerkers binnen de moederorganisaties kunnen hier met self service gebruik van maken. De bewustwording van self service bij medewerkers en managers leidt tot een kennisverhoging binnen de moederorganisaties.

Kwetsbaarheidsreductie

- Door schaalgrootte en uniformering kan de **continuïteit** beter gewaarborgd worden. Zo wordt bijvoorbeeld vervanging bij ziekte en verlof eenvoudiger.
- **Digitalisering** zorgt voor een betere borging van informatie binnen de systemen in plaats van personen.
- Maastricht wil graag een betrouwbare partner in de regio zijn en de kleinere buurgemeenten die bepaalde bedrijfsvoeringstaken en –verplichtingen nu of in de nabije toekomst niet meer zelf georganiseerd krijgen. Het SSC-ZL kan hierbij een oplossing zijn en daarmee de **regionale kwetsbaarheid reduceren**.

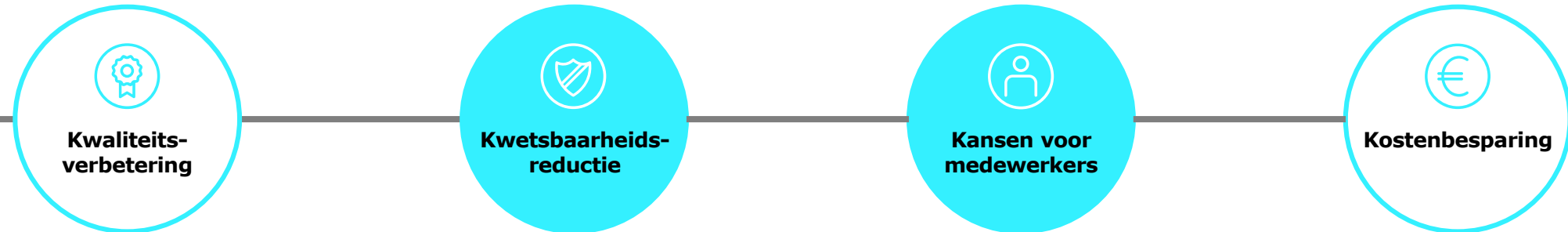
Kansen voor medewerkers

- Doordat men gaat samenwerken met medewerkers met andere achtergronden en ervaringen, kan men van elkaar leren (kennisdeling).
- Schaalgrootte biedt ruimte voor meer specialisatie binnen de functies. Ook kunnen grotere en gecompliceerdere projecten worden uitgevoerd.
- Het SSC-ZL wil inzetten op innovatie en continu verbeteren. Dit maakt de omgeving voor de medewerkers uitdagender.
- In de toekomst zal het lastiger worden om goed personeel te vinden. Door bundeling van werkzaamheden kan een **aantrekkelijker werkpakket** worden aangeboden binnen een grote organisatie.
- Verregaande automatisering in de toekomst zorgt voor verandering in de werkzaamheden, die mogelijkheden bieden voor medewerker. Het vakgebied verandert. De shift naar meer controle- en vooral analyse-werkzaamheden zorgen voor **hoogwaardigere specialisaties** in de taken en meer toegevoegde waarde voor de moeders.

Kwantitatieve analyse PSA

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(92.000)	(92.000)	(92.000)	(92.000)	(92.000)	
- Teammanager PSA uitbreiding (0,4 fte)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	Betreft een uitbreiding naar 1 fte van teammanager conform het organisatieplan
- Medewerker Processen & Kwaliteit (0,4 fte)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	Betreft een uitbreiding naar 1 fte van teammanager conform het organisatieplan
- Generieke kosten: directie & ondersteunende functies	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	Bijdrage Maastricht voor generieke kosten SSC-ZL (1/3 voor Maastricht waarvan 50% voor ID)
- Kosten Sociaal Plan (reiskosten en TOR)	(16.000)	(16.000)	(16.000)	(16.000)	(16.000)	De reiskosten zijn gebaseerd op een voorlopige berekening. Hierbij is de aanname gemaakt dat niet vijf werkdagen naar Heerlen gereisd hoeft te worden (factor 0,7). Verder is hier nog geen rekening gehouden met het feit dat eerst gebruik gemaakt kan worden van het IKB. Voor de TOR (5% extra salaris indien medewerker > 10 jaar op het maximum zit in zijn functieschaal) is een aanname gehanteerd dat 25% van de bezetting in aanmerking komt voor de TOR, uitgaande van de gemiddelde salariskosten (schaal 8)
Technologie	0	0	0	0	0	
Facilitair	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	Betreft de kosten van huisvesting zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL. Hierin zijn kosten zoals huur en andere huisvestings- en facilitaire kosten opgenomen
Processen	0	0	0	0	0	
Overig generieke kosten	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	Materiële kosten zoals abonnementen, accountantskosten, communicatiebudget, beleidsadviezen uit de begroting 2019 van het SSC-ZL
Totaal kosten	(131.000)	(131.000)	(131.000)	(131.000)	(131.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Personeel	0	0	11.000	21.000	21.000	
- Efficiency door vergaande automatisering gezamenlijk proces (1 fte vanaf jaar 3 50% en jaar 4 100%)			11.000	21.000	21.000	Door het voeren van gezamenlijke administraties in combinatie met vergaande automatisering wordt efficiency behaald. Aanname is dat 1 fte (circa 5% efficiency) hierop kan worden bespaard. Er wordt rekening gehouden met 50% in het 3 ^e jaar en 100% vanaf het 4 ^e jaar
Totaal baten	0	0	11.000	21.000	21.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	(131.000)	(131.000)	(120.000)	(110.000)	(110.000)	

Conclusie integrale businesscase – PSA



De integrale businesscase voor PSA laat zien dat verschuiving in de taken zullen ontstaan door vergaande automatisering. Het vak van salarisadministrateur zal ingrijpend veranderen, echter dit staat los van de shared service vorming. Er zal een shift in de werkzaamheden komen van administratieve verwerking naar veel meer analyse- en controlegerichte werkzaamheden. Daarnaast kan worden gesteld dat het beroep van salarisadministrateur een beperkte aantrekkingskracht heeft. In de nabije toekomst zal natuurlijk verloop zorgen voor het uitstromen van vakbekwame salarisadministrateurs. Dit zorgt ervoor dat krapte kan gaan ontstaan op de arbeidsmarkt.

Daarnaast vraagt dit werk om vakmensen die kennis hebben van het vak en in staat zijn deze zorgvuldig en adequaat weten om te zetten in de praktijk. Toekomstige ontwikkelingen, dit wil zeggen het in rap tempo opvolgen van wijzigingen in wet- en regelgeving, zullen steeds meer vergen van de salarisadministrateur.

Om deze ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden is volumevergroting noodzakelijk om de kwetsbaarheid te verminderen en in te kunnen spelen op de regionale behoefte (verbreding van de dienstverlening).

Minder kwetsbaar door robuustheid en wachtdienst

Kwetsbaarheidsreductie wordt gerealiseerd door de wachtdienst beter in te vullen en door de risico's op langere termijn af te zwakken. Daarnaast is het belangrijk om na te denken welke ambities Maastricht op het gebied van bedrijfsvoering en samenwerking heeft.

Kwaliteitsverbeteringen

- Doordat men gaat samenwerken met mensen met andere achtergronden en ervaringen vindt er kennisdeling plaats en kan men van elkaar leren en gebruik maken van best practices.
- Door het combineren en optimaliseren van functies en processen, wordt eerder opgedane ervaring en kennis beter benut in het werk.
- Schaalvoordeel biedt meer ruimte voor het oppakken van (grotere) projecten.

Kwetsbaarheidsreductie

- De grotere schaal kan zorgen voor een **robuustere organisatie**, wat de kwetsbaarheid van de ICT-functie verkleint. Hierdoor kan bijvoorbeeld de **wachtdienst** beter worden ingericht doordat meer mensen beschikbaar zijn om wachtdienst te draaien. Op dit moment wil de klant hier nog niet voor betalen, waardoor de dienst lastig in is te richten.
- Op dit moment heeft Maastricht nog weinig moeite om functies ingevuld te krijgen. Op termijn zal dit wellicht wel een grotere uitdaging worden. Dan kan de samenwerking en schaalgrootte zorgen voor een **aantrekkelijker perspectief** voor nieuwe medewerkers.
- **Gezamenlijke infrastructuur** biedt een stabiele basis voor alle partijen.
- De **ontwikkelingen en opgaven** op het gebied van IT kunnen **beter** worden **opgepakt** in een grotere organisatie, zoals de omgevingswet, robotisering, kunstmatige intelligentie etc.
- Kleine gemeenten hebben steeds meer moeite met het meegaan in de snelle technologische ontwikkelingen en de veranderende eisen vanuit het rijk. Het SSC-ZL kan hierbij een oplossing zijn en daarmee de **regionale kwetsbaarheid reduceren**.

Kansen voor medewerkers

- SSC-ZL biedt meer diversiteit voor medewerkers doordat zij meerdere klanten bedienen. Daarnaast kunnen er ook vanuit één organisatie grotere en complexere projecten worden opgepakt en uitgevoerd. Dit maakt de werkomgeving uitdagender en aantrekkelijker, waardoor het behouden van goede medewerkers en het **aantrekken** van nieuwe **medewerkers** eenvoudiger is.
- Medewerkers kunnen zich ontwikkelen naar adviseurs, die als professionele gesprekspartner met de opdrachtgever om tafel kunnen gaan.

Kwantitatieve analyse Informatiediensten

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(1.105.000)	(605.000)	(605.000)	(605.000)	(605.000)	
- Verschil startformatie SSC-ZL en huidige formatie	(241.000)	(241.000)	(241.000)	(241.000)	(241.000)	Huidige formatie wijkt af van de startformatie van het SSC-ZL. Dit verschil bedraagt 10 fte. Omgerekend tegen schaal 9 max-1.
- Manager ID	(41.000)	(41.000)	(41.000)	(41.000)	(41.000)	Betreft managementfunctie die binnen Maastricht niet bestond (1fte schaal 14)
- Generieke kosten: directie & ondersteunende functies	(103.000)	(103.000)	(103.000)	(103.000)	(103.000)	Bijdrage Maastricht voor generieke kosten SSC-ZL (1/3 voor Maastricht waarvan 50% voor ID)
- Tijdelijke inhuur Maastricht ontvlechting e.d. (eenmalig)	(500.000)					Tijdelijke eenmalige kosten voor Maastricht voor ontvlechting, inzet in verschillende werkgroepen gebaseerd op ervaringscijfers Maastricht e.d.
- Sociaal Plan - reiskosten en TOR	(110.000)	(110.000)	(110.000)	(110.000)	(110.000)	De reiskosten zijn gebaseerd op een voorlopige berekening. Hierbij is de aanname gemaakt dat niet vijf werkdagen naar Heerlen gereisd hoeft te worden (factor 0,7). Verder is hier nog geen rekening gehouden met het feit dat eerst gebruik gemaakt kan worden van het IKB. Voor de TOR (5% extra salaris indien medewerker > 10 jaar op het maximum zit in zijn functieschaal) is een aanname gehanteerd dat 25% van de bezetting in aanmerking komt voor de TOR, uitgaande van de gemiddelde salariskosten (schaal 9)
- Wachtdiensten	(43.000)	(43.000)	(43.000)	(43.000)	(43.000)	Maastricht heeft een eigen beperkte wachtdienst i.v.m. de beperkte capaciteit. Dit bedrag is het verschil tussen de kosten van wachtdienst conform het organisatieplan (1/3 deel) en de beperkte huidige kosten van Maastricht
- Inhuur en advies	(67.000)	(67.000)	(67.000)	(67.000)	(67.000)	Conform organisatieplan
Technologie	(133.000)	(133.000)	(133.000)	(49.000)	(49.000)	
- Koppelen en migreren infrastructuur	(84.000)	(84.000)	(84.000)			Conform organisatieplan
- Innovatiebudget	(49.000)	(49.000)	(49.000)	(49.000)	(49.000)	Conform organisatieplan
Faciliteir: huisvesting SSC-ZL	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	
- Generieke kosten: huisvesting SSC-ZL	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	Betreft de kosten van huisvesting zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL. Hierin zijn kosten zoals huur en andere huisvestings- en facilitaire kosten opgenomen
Processen	(34.000)	(34.000)	(34.000)	0	0	
- Integratie systemen en applicaties	(34.000)	(34.000)	(34.000)			Aanname van kosten voor integratie van systemen en applicaties. Het jaarlijkse bedrag is conform organisatieplan. Aanname hierbij is dat dit geen structurele kosten betreffen, maar vooral in de eerste periode van toepassing zullen zijn.
Overige generieke kosten	(29.000)	(29.000)	(29.000)	(29.000)	(29.000)	
						Materiele kosten zoals abonnementen, accountantskosten, communicatiebudget, beleidsadviezen uit de begroting 2019 va het SSC-ZL
Totaal kosten	(1.349.000)	(849.000)	(849.000)	(731.000)	(731.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Personeel	0	74.000	148.000	222.000	296.000	
- efficiency door schaalvergroting 10%	0	74.000	148.000	222.000	296.000	Besparing door schaalgrootte (10% formatie, gemiddeld schaal 9), geleidelijke ingroei 25% per jaar (minder meerkosten)
Totaal baten	0	74.000	148.000	222.000	296.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	(1.349.000)	(775.000)	(701.000)	(509.000)	(435.000)	

Conclusie integrale businesscase – ID



De integrale businesscase voor informatiediensten laat zien dat door de snelle technologische ontwikkelingen de wereld in een rap tempo veranderd. Om voldoende opgewassen te zijn tegen de hoeveelheid veranderingen (denk aan wet- en regelgeving en security issues) en te kunnen blijven voldoen aan (minimale) kwaliteit is vergroting van schaal in de nabije toekomst nodig.

Door samenwerking en schaalvergroting kunnen, mits wordt voldaan aan uniformering, standaardisatie en gemeenschappelijke infrastructuur, toekomstige ontwikkelingen beter het hoofd worden geboden. Uniformering, standaardisatie en een gemeenschappelijke infrastructuur zullen op termijn voordelen opleveren.

Afhankelijk van de opgave, die als gevolg van de vele ontwikkelingen op gemeenten afkomen, is lastig te voorspellen in hoeverre de schaalvergroting daadwerkelijk leidt tot minder meerkosten.



Conclusies en aanbevelingen

Conclusies initiële businesscases

Gehanteerde cijfers

In de verschillende businesscases zijn verschillende bedragen gebruikt. De gehanteerde cijfers worden daarbij niet altijd (goed) onderbouwd. Ook zijn een aantal PM-posten opgenomen en zijn verschillende algemene kosten voor het opzetten van een GR niet meegenomen. Dit zorgt ervoor dat de financiële impact onvoldoende duidelijk wordt.

Input experts

Gedurende het proces zijn de medewerkers met expertise op de drie disciplines onvoldoende geraadpleegd.

Aannames en uitgangspunten

De gekozen aannames en uitgangspunten zijn niet uniform tussen de drie businesscases. Daarnaast zijn ze ook niet volledig en eenduidig vastgelegd.

Proces opstellen businesscases

De drie businesscases zijn niet uniform hun aanpak. Zo wordt voor PSA het verschil in kasstromen bekeken, terwijl de andere twee businesscases de volledige kosten en de budgetten van de moederorganisaties als baten meenemen. Derhalve wordt er niet gekeken naar de verschillen ten opzichte van de bestaande situatie.

Veranderde omstandigheden

De markt en de technologie hebben een behoorlijke verandering doorgemaakt. Ook is er behoefte aan een meer kwalitatieve onderbouwing van de samenwerking en zijn de omstandigheden voor de drie moederorganisaties anders dan in 2016, toen de initiële businesscases zijn opgesteld.

Conclusies integrale businesscase

De integrale businesscase laat zien dat de meerwaarde van samenwerking vooral op kwalitatieve aspecten ligt zoals het anticiperen op de toekomstige personele krapte en het hoofd kunnen bieden aan de technologische ontwikkelingen die op een rap tempo op gemeenten afkomen.

Integrale businesscase

In een integrale businesscase zitten zowel kwalitatieve als kwantitatieve aspecten die worden meegewogen ten aanzien van de samenwerking binnen SSC-ZL. Mede gegeven de toekomstige opgave, denk aan de snelle technologische ontwikkelingen en de krapte op de arbeidsmarkt, is (vergaande) samenwerking een kans voor gemeenten. Hieruit blijkt dat ten opzichte van de initiële businesscases de nadruk is verschoven van kosten (kwantitatieve aspecten) naar vooral kwalitatieve aspecten.

Randvoorwaarden

Het succes van het SSC-ZL is sterk afhankelijk van de invulling van de randvoorwaarden. Denk hierbij aan het standaardiseren en uniformeren van systemen, applicaties en processen.

De wil om samen te werken is er

Bij zowel de moederorganisaties als de medewerkers is de wil om samen te werken sterk aanwezig. Men ziet de noodzaak en de meerwaarde met het oog op toekomstige ontwikkelingen. Ook wil men graag omliggende (kleinere) gemeenten helpen indien de behoefte daar is. Maastricht wil onderdeel zijn van de oplossing in regio.

Noodzaak voor samenwerking

Op termijn zal het voor gemeenten noodzakelijk worden om meer samen te werken. Dit wordt veroorzaakt door de krapte op de arbeidsmarkt, de snelle technologische ontwikkelingen en de toenemende eisen die het rijk aan gemeenten stelt. De opgave voor de individuele gemeente is erg groot.

Bedrijfsbelang gaat voor individuele belangen

Samenwerking is noodzakelijk voor de organisatie op langere termijn. Hier gaat het (langere termijn) bedrijfsbelang voor de individuele belangen. Echter individuele belangen zijn veelal gekoppeld aan terechte risico's die worden gezien omdat niet voldaan wordt aan randvoorwaarden of doelstellingen onvoldoende realistisch zijn geformuleerd.

Balanceren 4 K's is anders per disciplines

In de integrale businesscases wordt gekeken naar de balans tussen de 4 K's. Voor ID weegt de kwetsbaarheidsreductie als zwaarste mee in de afweging van de 4K's. Bij PSA en inkoop weegt kwaliteitsverbetering het zwaarst.

Going forward

Om draagvlak terug te winnen is het noodzakelijk om adequaat te acteren, waarbij aandacht is voor de medewerkers en de verandering op zich en waarbij de lange termijn doelstellingen goed in het oog worden gehouden.

Draagvlak en vertrouwen

Er moet voldoende draagvlak als basis voor de verdere samenwerking ook als deze vooral is gericht op de kwalitatieve aspecten. Het huidige gevoel bij enkele belangrijke stakeholders ten aanzien van het SSC-ZL dient om te slaan. Snelheid is daarom in het vervolgtraject ook ondergeschikt aan kwaliteit. Om draagvlak te herstellen en te behouden, zal er een weloverwogen en gedegen aanpak moeten komen. Neem hier ook de betrokkenen in mee en maak hierin onderscheid naar de korte, midden, en lange termijn.

Alternatieven binnen de samenwerking

Heroverweeg binnen de samenwerking alternatieven en reken relevante alternatieven op hoofdlijnen door om inzicht te krijgen in de organisatorische, financiële en juridische gevolgen. Denk bijvoorbeeld aan het afstemmen van de samenwerkingsstrategie van de drie gemeenten.

Roadmap voor vervolg

Geef zo snel als mogelijk is duidelijkheid over de vervolgstap(pen) en zorg ervoor dat een duidelijke roadmap gepresenteerd wordt over hoe nu verder.

Strategische personeelsplanning

Stel aan de hand van een actuele visie een strategische personeelsplanning op en neem dit mee in de vervolgplannen voor het SSC-ZL.

Veranderplan

Stel een transitieplan op om te komen tot een succesvolle samenwerking. Neem hiervoor voldoende tijd en besteed zowel aandacht aan de medewerker als aan andere stakeholders. De keuze die wordt gemaakt met betrekking tot het SSC-ZL moet zowel 1-op-1 als in teams goed worden gecommuniceerd. Geef betrokkenen ook ruimte om hun zorgen te uiten en hun vragen te stellen. Daarnaast dient communicatie naar de moederorganisaties op eenduidige wijze geregeld en uitgevoerd te worden.

Processen en taken

Ga na in hoeverre de huidige 'knip' in uitvoerings- en beleidstaken en daaraan gekoppeld de processen in voldoende mate aansluiten op de strategische doelstellingen.

Monitoring en sturing

Stel vast welke kritieke succesfactoren en kritieke prestatie en risico-indicatoren te benoemen zijn en leg deze vast in sturings- en monitoringsinformatie voor directie, bestuur en gemeenteraden.



This publication contains general information only, and none of the member firms of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collective, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

As used in this document, "Deloitte" means Deloitte Consulting LLP, a subsidiary of Deloitte LLP. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte USA LLP, Deloitte LLP and their respective subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

**Copyright © 2019 Deloitte Development LLC.
All rights reserved. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited**



Inhoudsopgave

- 1 **Inleiding en opdrachtbeschrijving** p. 4
- 2 **Beschouwing** p.
- 3 **Integrale businesscase** p.
- 4 **Conclusies en aanbevelingen** p.

Inleiding en achtergrond

Inleiding

Voorliggende rapportage heeft betrekking op de Expert Opinion businesscases Shared Service Center Zuid-Limburg die in opdracht van de gemeente Maastricht (hierna: Maastricht) is opgesteld. In 2016 zijn namelijk drie businesscases opgesteld ten behoeve van besluitneming over de vorming van het Shared Service Center Zuid-Limburg (hierna: SSC-ZL). De businesscases zijn opgesteld voor drie disciplines: Inkoop en aanbesteding (IK), Informatiediensten (ID) en Personeel- en Salarisadministratie (PSA). De Expert Opinion omvat een nieuw opgestelde businesscases voor deze drie disciplines.

Dit eerste hoofdstuk gaat in op de achtergrond van dit onderzoek en licht de opdracht, de gehanteerde methodologie en de aanpak toe.

Achtergrond

De gemeenten Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen hebben in 2016 gezamenlijk een drietal businesscases ontwikkeld voor het samenvoegen van de disciplines Inkoop en aanbesteding, Informatiediensten en Personeel- en Salarisadministratie in een Shared Service Center. Het doel van het opzetten van het SSC-ZL is het vergroten van de regionale samenwerking, het realiseren van kostenbesparingen, kwaliteitsverbeteringen, kwetsbaarheidsvermindering en betere kansen voor het personeel.

Dit traject is gestart in oktober 2011, waarbij het document "Samenwerking in breder perspectief" de gezamenlijke visiebepaling voor het SSC-ZL beschrijft. Vervolgens zijn er in drie stadia businesscases ontwikkeld. Eerst is er een bestuursplan opgesteld, vervolgens een bedrijfsplan en uiteindelijk zijn organisatieplannen voor IK, ID en PSA opgesteld. In de drie organisatieplannen is een hoofdstuk "businesscase" opgenomen. Daar waar in deze rapportage wordt gesproken over de *initiële businesscase* wordt desbetreffend hoofdstuk "businesscase" uit het organisatieplan bedoeld.

De medezeggenschap Maastricht heeft in adviezen d.d. 7 april 2017 (IK) en 9 juli 2018 (ID en PSA) aan de WOR bestuurder en communicatie richting de gemeenteraad aangegeven dat men twijfelt over de uitgangspunten en uitkomsten van de drie initiële businesscases. In de adviezen van de OR is aangegeven dat de businesscases volgens hen op onderdelen onjuist dan wel onvolledig zijn. Er is door de OR dan ook een negatief advies afgegeven voor alle drie de businesscases.

De gemeenteraad Maastricht heeft op 13 februari 2019 een motie aangenomen van de SP om de verhoudingen met de medewerkers en medezeggenschap te normaliseren naar aanleiding van het integriteitsonderzoek SSC-ZL. In het kader van deze aangenomen motie is door de WOR bestuurder, samen met het college, besloten om in overleg met (de delegatie) van de OR Maastricht om de initiële drie businesscases IK, ID en PSA opnieuw op te laten stellen door een extern deskundige voor wat betreft de gemeente Maastricht.

Opdracht aan Deloitte

Maastricht heeft Deloitte gevraagd om een Expert Opinion uit te voeren op de drie businesscases voor het SSC-ZL voor wat betreft de gemeente Maastricht. De opdracht aan Deloitte luidt als volgt:

"Stel nieuwe actuele businesscases op waarbij de bestaande uitgangspunten en aannames enkel waar nodig, onderbouwd en beargumenteerd, worden aangepast aan het hier en nu."

In de offerte van Deloitte d.d. 2 april 2019 zijn de volgende onderzoeksvragen opgenomen:

- Kloppen de uitgangspunten en aannames die zijn gehanteerd voor de drie businesscases nog steeds? Zo nee, wat zijn de bevindingen en verbeterpunten?
- Klopt de operationele uitwerking van de businesscase in de organisatieplannen nog steeds? Zo nee, wat zijn de bevindingen en verbeterpunten?
- Zijn deze voorgestelde aannames en uitwerking in organisatieplannen actueel en toekomstbestendig?
- Hoe valideert u de opmerkingen vanuit de medezeggenschap over de bestaande businesscases zoals deze zijn vastgelegd in de negatieve adviezen van de OR Maastricht?
- Worden er zaken gemist binnen deze businesscases die normalerwijze bij een dergelijke businesscase wel zijn uitgewerkt?"

Op basis van de antwoorden op bovenstaande vragen, wordt de Expert Opinion opgesteld. Tevens wordt als samenvatting een geactualiseerd overzicht gegeven van de businesscases.

De formele opdrachtgever voor het onderzoek is de gemeentesecretaris van de Gemeente Maastricht.

Het traject SSC-ZL kent echter een lange doorlooptijd en beslaat inmiddels circa acht jaren. In deze periode is veel gebeurd. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de gevoerde interviewgesprekken. De verkregen input uit de interviewgesprekken en documentenstudie is relevant om een goede duiding te krijgen van de context. Deze context is van belang voor het opstellen van de businesscases. Daarom is afgesproken dat de uitwerking van de opdracht langs twee lijnen verloopt. De twee lijnen bestaan uit 1) Beschouwing en 2) Integrale businesscases.

Beschouwing

Het traject van 2011 tot heden wordt in een beschouwing uiteengezet. Hierbij wordt het beproefd Deloitte model om gefaseerd te komen tot een shared service center gebruikt als een raamwerk om naar het doorlopen proces en de opgestelde documenten en andere informatiebronnen te kijken. Per fase in dit model wordt een fit/gap analyse op hoofdlijnen uitgevoerd, waarbij in de ogen van Deloitte relevante verwonderpunten worden benoemd. De beschouwing biedt de context voor de uitwerking van de tweede lijn van de opdracht, de integrale businesscases.

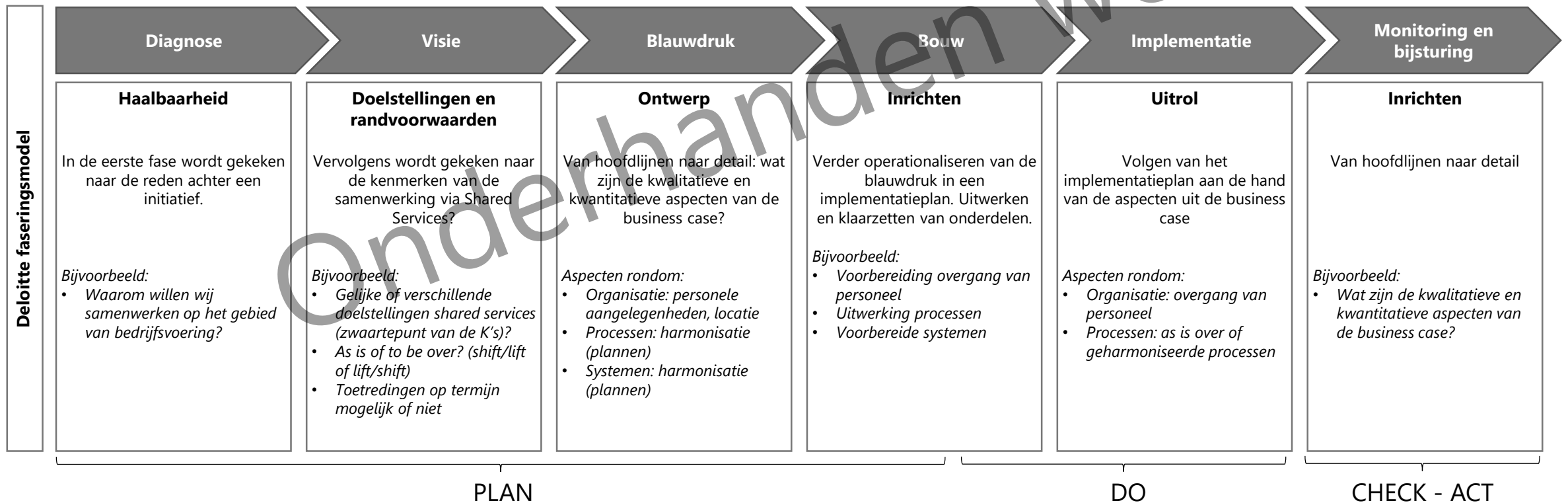
Integrale businesscases

Het tweede deel van de rapportage bevat de uitwerking van de drie businesscases volgens de door Deloitte beproefde integrale businesscase aanpak, met als vertrekpunt een 'clean-sheet' benadering waar in de basis een geheel nieuwe businesscase wordt opgebouwd. In deze integrale businesscase aanpak komen zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve aspecten van de vier K's (Kwaliteit, Kwetsbaarheid, Kostenreductie en Kansen voor medewerkers) aan bod. De vier K's vormen de basis voor de strategie van een samenwerking op het vlak van shared services. Hierbij worden ook de uitgangspunten en aannames voor de drie businesscases voor het SSC-ZL opnieuw opgesteld volgens dezelfde hierboven genoemde methodiek van Deloitte.

Onze visie op de vorming van Shared Services aan de hand van een gefaseerd model

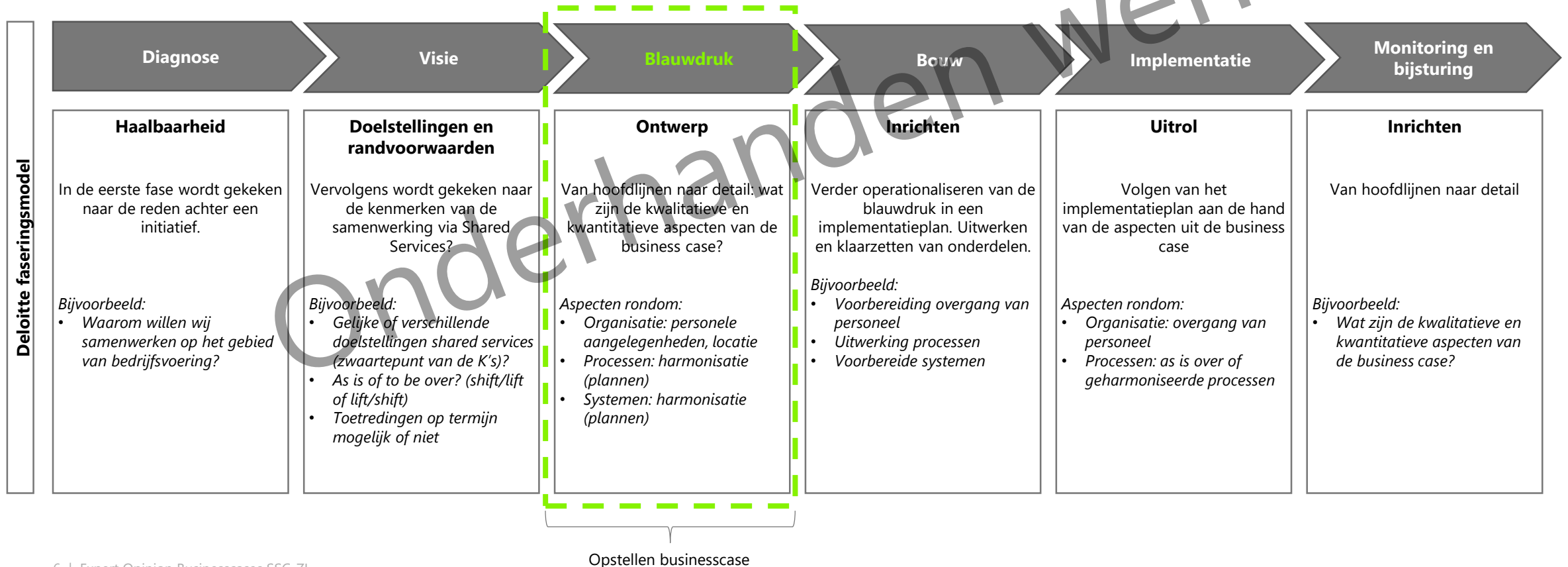
Onze beproefde methodologie om te komen tot een Shared Services Center kent een zestal fasen. Elke fase kent daarbij unieke kenmerken, activiteiten en risico's die gericht zijn op een succesvolle totstandkoming van shared services. Het onvoldoende onderkennen van risico's of uitvoeren van benodigde activiteiten kan ervoor zorgen dat de vorming van shared services in de praktijk niet optimaal verloopt, onnodige vertraging oploopt of zelfs voortijdig strandt.

Hieronder zijn alle te doorlopen fasen weergegeven.



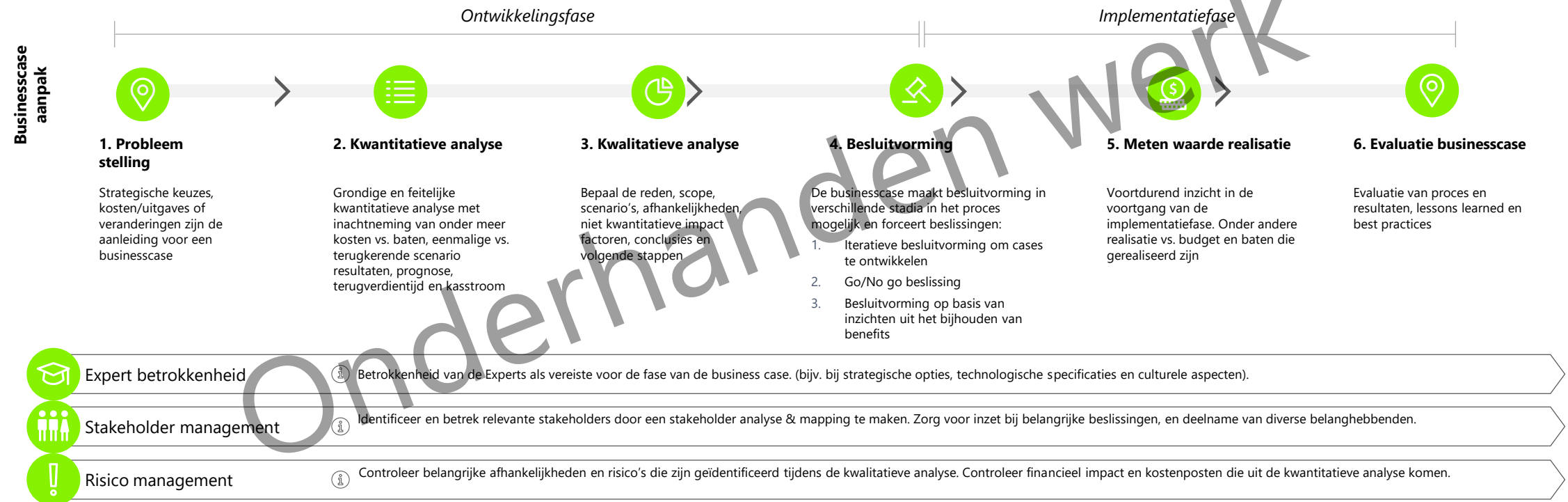
De businesscase heeft betrekking op de Blauwdrukfase

Hieronder is met een groen kader aangegeven dat het opstellen van een integrale businesscase onderdeel is van de Blauwdrukfase en daarmee slechts een onderdeel is van het totale proces om te komen tot een samenwerking in de vorm van een Shared Services Center.



Deloitte's beproefde integrale businesscase aanpak

Ons onderzoek is opgezet aan de hand van onze beproefde **integrale businesscase** aanpak. Belangrijk om te realiseren bij het opstellen van een businesscase is dat iedere businesscase uniek is, maar dat de methode en aanpak voor het opstellen generiek kunnen worden ingericht. Hieronder een verdieping van de wijze om te komen tot een **integrale businesscase** ten behoeve van het maken van afwegingen rondom een te nemen besluit.

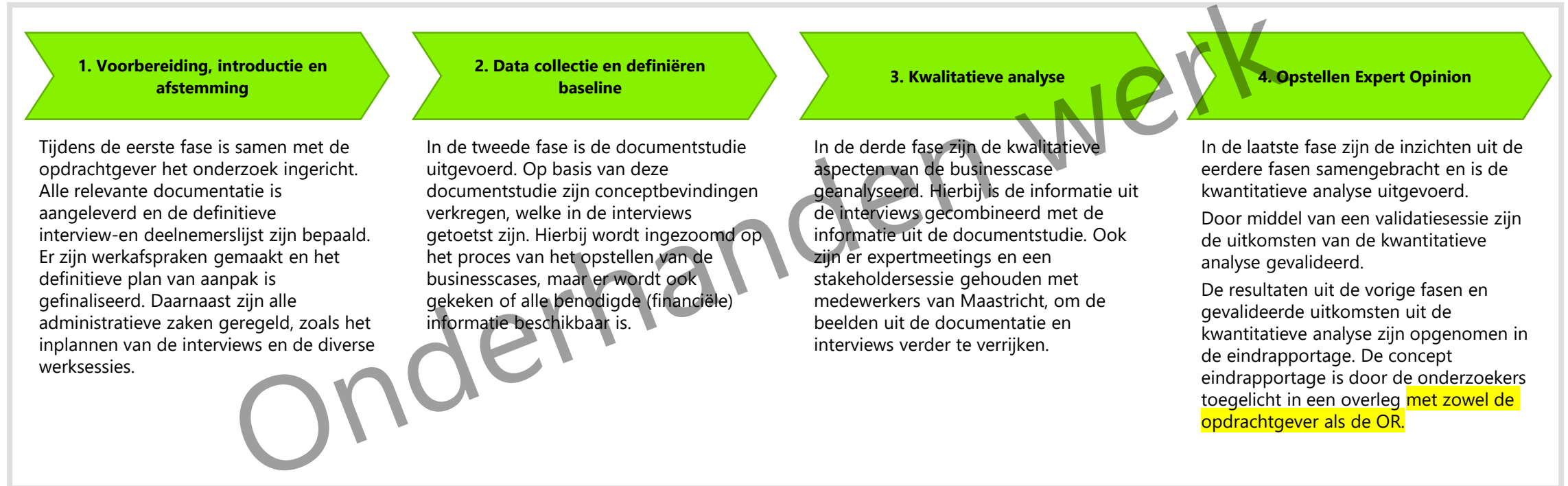


Onze geïntegreerde aanpak omvat een zestal stappen en alle factoren die het succes van een businesscase traject beïnvloeden. In bovenstaande figuur is onze aanpak schematisch weergegeven. Onze aanpak omvat de fundamentele van een succesvol(le) businesscase (traject). Door de bestaande businesscases gesimuleerd opnieuw op te stellen en stapsgewijs de uitgangspunten en aannames door te lopen, worden ook eventuele witte vlekken zichtbaar in deze opdracht. De reikwijdte van de opdracht heeft voornamelijk betrekking op de kwalitatieve en kwantitatieve analyse, die in onze optiek tezamen voor integraliteit van de businesscase zorgen.

Check bij Ruud op 17 juni of behoefte is aan gelijktijdige bespreking van de eindrapportage.

Procesaanpak

De procesaanpak van dit onderzoek is verdeeld in vier fasen, welke in onderstaande figuur zijn weergegeven. Per fase is compacte toelichting gegeven.



De werkzaamheden in de hierboven beschreven fasen zijn erop gericht om de Expert Opinion op te stellen. Hierbij is het eerder genoemde faseringsmodel gebruikt als raamwerk om de ontvangen informatie uit o.a. documentatie, interviews en expertmeetings te plotten door middel van een fit/gap analyse op hoofdlijnen. De businesscases worden opgesteld aan de hand van het beproefde Integrale businesscase aanpak waarin zowel de kwantitatieve als ook de kwalitatieve aspecten van de businesscase zijn opgenomen.

Bij het komen tot de Expert Opinion is gebruik gemaakt van de door Maastricht aangeleverde informatie, de interviews en de professionele expertise en ervaring van het onderzoeksteam. Niet aangeleverde informatie wordt beschouwd als niet beschikbaar.

Beschouwing

- 1 Tijldlijn
- 2 Faseringsmodel
- 3 Fit/gap analyse
- 4 Conclusies beschouwing

Businesscases

- 1 Integrale businesscase aanpak
- 2 initiële businesscases
- 3 Nieuwe businesscases
- 4 Conclusies businesscases
- 5 Going forward

De kern van dit onderzoek bestaat uit een beschouwing en de businesscases

In hoofdstuk twee is de beschouwing opgenomen. Het traject rondom de vorming van het SSC-ZL is gestart in 2011 en is op dit moment nog niet afgerond. Omdat er in de afgelopen acht jaren veel is veranderd en gebeurd, is het belangrijk om te begrijpen hoe de situatie was voor en tijdens het opstellen van de businesscases in 2016. Daarom wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de context door middel van een zogeheten beschouwing. In deze beschouwing wordt het gehele traject op hoofdlijnen geschetst. Om de businesscases goed te kunnen positioneren en plaatsen in de tijd, is een tijldlijn opgesteld van 2011 tot heden. Op deze tijldlijn zijn de voor deze opdracht de meest relevante documenten en gebeurtenissen opgenomen. De verkregen informatie uit documenten en interviews worden door middel van een fit/gap analyse geplot in de beproefde Deloitte methodologie om te komen tot een Shared Services Center. Tenslotte wordt het hoofdstuk *Beschouwing* afgesloten met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen uit de tijldlijn en de fit/gap analyse.

Het derde hoofdstuk bevat de uitwerking van de drie businesscases volgens de beproefde Integrale Businesscase Aanpak van Deloitte. Allereerst wordt de beproefde Integrale Businesscase Aanpak toegelicht. Vervolgens wordt de huidige situatie (anno 2019) in beeld gebracht en de probleemstelling geschetst. Voor iedere discipline (IK, ID, en PSA) zijn de uitkomsten van de integrale businesscases afzonderlijk opgenomen. De integrale businesscases van IK, ID en PSA bestaan niet alleen uit kwantitatieve aspecten, maar ook uit kwalitatieve aspecten. **Het generiek deel welke voor de drie businesscases geldt is afzonderlijk weergegeven om te voorkomen dat dezelfde informatie telkens moet worden herhaald per discipline.**



Beschouwing

Tijdlijn (1/2)

Het jaar 2011 is het startpunt van de samenwerking tussen de drie gemeenten en de provincie Limburg ten behoeve van een SSC-ZL. Hieronder zijn de belangrijkste documenten en gebeurtenissen in het traject weergegeven met daarbij een korte toelichting per onderdeel.

Visiedocument "Samenwerking in een breder perspectief"

In het visiedocument (11 oktober 2011) is het bredere perspectief over regionale samenwerking geformuleerd en daarmee de visie op samenwerking door de drie gemeenten en de provincie Limburg. Er is o.a. besloten dat een zelfstandig Shared Service Center de meest passende vorm is voor de samenwerkingsorganisatie. Ook de randvoorwaarden en het toetsingskader voor de samenwerking zijn hierin uitgewerkt. Tevens is de opdracht gegeven om een businesscase SSC ZL uit te werken volgens de randvoorwaarden en binnen het toetsingskader.

Implementatieplan "Grip op de Knip"

De verdere uitwerking van het implementatieplan voor het SSC-Inkoop werd opgeleverd in augustus 2013. Dit document geeft de contouren aan waarlangs de gezamenlijke inkooporganisatie verder vormgegeven kan worden.

Advies OR'en op Haalbaarheidsonderzoek

Op 8 oktober 2013 sturen de samenwerkende OR'en van de deelnemende organisaties een schriftelijk advies op het haalbaarheidsonderzoek. Zij gaan akkoord met het voorstel om een SSC te starten, maar stellen hierbij wel een aantal voorwaarden. Zij willen o.a. betrokken blijven bij verdere besluitvorming. Zij spreken tevens hun zorgen uit over de voortvarendheid waarmee de uitwerking nu op onderdelen ter hand genomen wordt.

2011



2012



2013



Bestuursplan

Het bestuursplan (24 oktober 2012) is het resultaat van breed onderzoek naar de negen disciplines binnen bedrijfsvoering die zich lenen voor een gezamenlijk SSC-ZL. Op macroniveau dat wil zeggen voor de vier organisaties gezamenlijk is per discipline het netto besparingspotentieel berekend en benoemd welke randvoorwaarden hieraan zijn gekoppeld. Per discipline is getoetst in hoeverre aantoonbare meerwaarde geleverd wordt op het gebied van kostenefficiency, verbetering van kwaliteit continuïteit en risicoreductie, bevorderen van regionale doelstellingen voldoen aan wettelijke verplichtingen bevorderen van focus op kerntaken. De hoofdconclusie is dat er voldoende zicht op aantoonbare meerwaarde is om het haalbaarheidsonderzoek te vervolgen met het opstellen van een bedrijfsplan en implementatieplan voor vier bedrijfsvoeringsdisciplines, te weten: Inkoop, HRM, ICT en Financiën.

Einddocument Haalbaarheidsonderzoek

15 september 2013 is het Haalbaarheidsonderzoek uitgebracht en door het college van de gemeente Maastricht op 24 september 2013 vastgesteld. Het einddocument Haalbaarheidsonderzoek komt in plaats van het implementatieplan. Het implementatieplan wordt niet meer opgesteld, aangezien de keuze is gemaakt voor een samenwerkingsverband van de drie centrumgemeenten in Zuid-Limburg en de provincie Limburg met een stapsgewijze opbouw. Het einddocument Haalbaarheid bevat de contouren van het ontwikkel pad. Kwartiermakers hebben de opdracht gekregen om te starten met de vormgeving van de samenwerking. Begin 2015 beslissen de initiatiefnemers over de vervolgstappen richting het eindperspectief.

Tijdlijn (2/2)

2011 is het startpunt van de samenwerking tussen de drie gemeenten en de provincie Limburg ten behoeve van een SSC-ZL. Onderstaand zijn de belangrijkste documenten en gebeurtenissen in het traject weergegeven met daarbij een korte toelichting per onderdeel.

Uittreding van Provincie Limburg

Op 14 juli 2015 geeft de Provincie Limburg aan niet langer deel te willen nemen aan de GR SSC-ZL. Wel wil zij op andere manieren deel blijven nemen aan de samenwerkingen binnen (Zuid-)Limburg

Locatiekeuze

Op 22 januari 2016 heeft het bestuur van SSC-ZL besloten om voor de startsituatie (Inkoop, ID en PSA) het SSC-ZL te vestigen in het pand aan de CBS weg te Heerlen.

Organisatieplan Inkoop (Maastricht)

In maart 2016 zijn het organisatieplan en vervolgens de impactanalyse (uitgevoerd door Capgemini Consulting) opgeleverd.

Organisatieplan (Maastricht) PSA en Impactanalyse

In december 2016 zijn het organisatieplan en vervolgens de impactanalyse (uitgevoerd door Capgemini Consulting) opgeleverd.

Arbeidsvoorwaarden Maastricht (Sociaal plan, afsprakenkader overgangsregeling)

In maart / april 2018 zijn het sociaal plan, afsprakenkader en overgangsregeling vastgesteld door het college respectievelijk SSC-ZL.

2015



Oprichting bedrijfsvoeringsorganisatie SSC-ZL

Op 23 oktober 2015 treedt de gemeenschappelijke regeling SSC-ZL in werking.

2016



Aanstelling directeur SSC-ZL

Begin 2016 is de directeur voor het SSC-ZL gestart. De directeur heeft het stokje overgenomen van de kwartiermaker SSC-ZL.

2016



Afdelingshoofden IK en ID en projectleider PSA gestart

In april 2016 zijn de afdelingshoofden Inkoop en Informatiediensten gestart. Geleidelijk aan is deze formatie uitgebreid.

2016



Organisatieplan Informatiediensten (Maastricht)

In november 2016 werd het organisatieplan voor de bundeling van informatiediensten SSC-ZL opgeleverd. Hiervoor is in 2015 door Twynstra Gudde een organisatieontwerp gemaakt.

2017



Reactie OR Maastricht op de drie Organisatieplannen

De OR van de gemeente Maastricht heeft een negatief advies gegeven voor alle drie de businesscases (april 2017). De voornaamste redenen hiervoor zijn het niet behalen van de gestelde doelen en de gevolgen voor de betreffende medewerkers waren te groot en onvoldoende in beeld gebracht.

2018

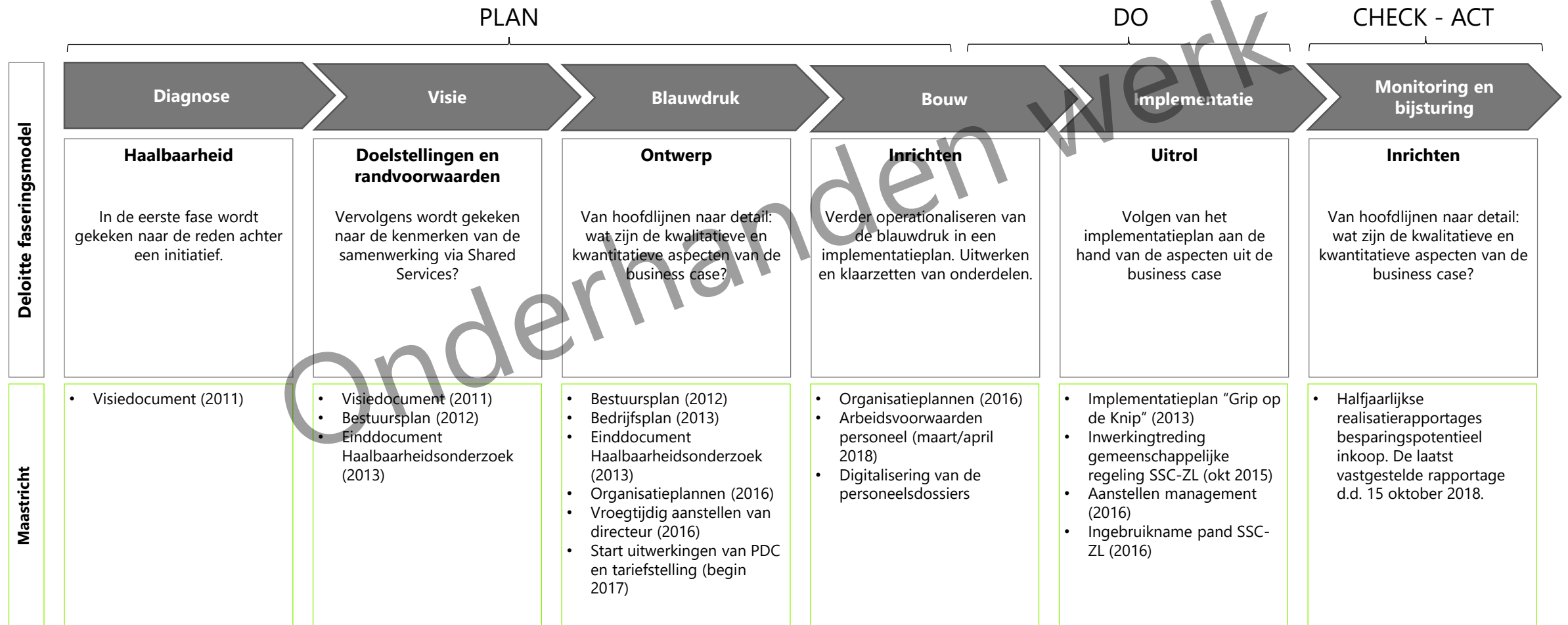


Concept Product/Dienst catalogus

In 2017 is gestart met de opstelling van PDC en tariefstelling voor de drie disciplines. De concepten zijn in 2018 en 2019 opgesteld.

De opgestelde documenten geplot in ons faseringsmodel

Er is geen duidelijke afbakening in de activiteiten en opgestelde documenten van de gemeente Maastricht ten aanzien van de fases in het faseringsmodel.



Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

In de diagnose fase zijn gezamenlijke beweegredenen helder en vastgelegd, echter de vertaling naar wat dit betekent voor Maastricht (de impact) ontbreekt

De beweegredenen voor samenwerking zijn voor de vier initiatiefnemende organisaties in beeld gebracht, echter niet vertaald naar de individuele moederorganisaties waardoor onderliggende (overigens legitieme) verschillen niet helder zijn. De nadruk voor Maastricht ligt vooral op een sterke vertegenwoordiging in regionale samenwerking en behoud van kennis en arbeidskrachten.

- In Zuid-Limburg was sprake van een groeiende noodzaak en bereidheid tot samenwerking op zowel beleidsinhoudelijke thema's alsook op bedrijfsvoeringstaken. Op verschillende vlakken was reeds sprake van samenwerking. Bijvoorbeeld bij Brainport. De gezamenlijke beweegredenen zijn in beeld gebracht. *Het doel van de samenwerking is vooral om de gezamenlijke kosten te verlagen door schaalvoordeel en specialisatie, maar ook de kwaliteit te verhogen, eventuele kwetsbaarheid te reduceren en ook op termijn een aantrekkelijke werkgever te blijven. Uitgangspunt hierbij is zoveel mogelijk centraliseren van de werkzaamheden en standaardisatie van producten, processen en systemen zonder dat dit uitmondt in rigide dienstverlening of een teveel aan bureaucratie.* De focus voor gemeenten in de diagnose fase lag vooral op kostenbesparingen. Daarnaast was de ambitie om bestuurlijk vlak om te streven naar een sterke Zuid Limburgse regio. Vanuit deze focus en behoefte is het initiatief ontstaan om op het vlak van de bedrijfsvoering samen te werken. Uit interviews blijkt dat de meerwaarde voor samenwerking niet zozeer ligt op het aspect kostenbesparing als wel op een sterke vertegenwoordiging vanuit Maastricht in een regionale samenwerking ('Sterker Zuid-Limburg'), kwaliteit met het oog op (toekomstige) arbeidsmarkt ontwikkelingen en kwetsbaarheid.
- De visie en doelstellingen zijn vervolgens onvoldoende uitgewerkt per moederorganisatie. Per moederorganisatie kunnen de doelstellingen op het vlak van drie (of vier) K's namelijk verschillen. Voor het verdere proces is daarbij relevant aan welke doelstellingen de (moeder)organisatie (bovenal) waarde hecht. Daaraan wordt telkens gemeten in hoeverre, in dit geval, een shared service center de juiste oplossing is. Voor de gemeente Maastricht is dus onvoldoende helder weergegeven wat de beweegredenen en doelstellingen waren, uitgedrukt in de drie (en later vier) K's.
- Uit documentatie blijkt onvoldoende wat de overwegingen voor de Maastrichtse organisatie zijn die ten grondslag liggen aan het vormen van SSC-ZL en welke doelstellingen Maastricht heeft.

Afweging tussen alternatieven (bijvoorbeeld outsourcen, SSC, centrum-variant) onvoldoende belicht in de diagnosefase

- In de diagnose fase is onvoldoende tot uitdrukking gebracht wat de mogelijke voordelen zijn van een centrum-variant, shared services of outsourcing, vertaald naar Maastricht.

De businesscase bestaat uit meerdere documenten en kent verschillende definities waardoor onduidelijkheid ontstaat

- Met het vaststellen van het visiedocument wordt de opdracht gegeven om de businesscase op te stellen. In het visiedocument wordt aangegeven dat de businesscase bestaat uit het bestuursplan, het bedrijfsplan en het implementatieplan. Het opknippen van een businesscase in drie afzonderlijke documenten maakt het lastig om een integraal beeld te krijgen van de gehele businesscase (ten behoeve van besluitvorming, monitoring en sturing) en een heldere definitie van de businesscase.
- Het bedrijfsplan is in concept opgesteld en is als bijlage opgenomen in het haalbaarheidsonderzoek uit 2013. Het concept bedrijfsplan is later omgevormd naar de drie organisatieplannen.
- Het implementatieplan is niet opgesteld, omdat is gekozen voor een stapsgewijze opbouw.

Het gezamenlijke toetsingskader maakt geen onderscheid naar (mogelijke) verschillen tussen de moederorganisaties waardoor het een uitdaging is voor een organisatie om zichzelf te herkennen in dit samenwerkingstraject en een heldere afweging te maken

- In het visiedocument zijn het toetsingskader en de randvoorwaarden opgenomen. Een van de randvoorwaarden is dat de besluitvorming plaatsvindt op basis van de businesscases, waaruit duidelijk moet worden dat er sprake is van een substantiële financiële besparing. Het toetsingskader dat wordt vastgesteld geeft een genuanceerder beeld. De samenwerking moet op basis van de businesscase een aantoonbaar een positieve bijdrage leveren aan één of meerdere benoemde onderwerpen: kostenefficiëntie, verbetering van kwaliteit, continuïteit en risicoreductie, bevorderen van regionale doelstellingen voldoen aan wettelijke verplichtingen bevorderen van focus op kerntaken. Naast het feit dat de randvoorwaarde ten aanzien van de businesscase vooral financieel is georiënteerd en deze nuance niet terugkomt in het toetsingskader, wordt ook hier geen onderscheid gemaakt naar de verschillende organisaties.

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

In de visie fase worden gezamenlijke doelstellingen en 3 K's bepaald, echter ook hier is geen vertaling gemaakt naar de moederorganisaties. Voor Maastricht ligt de nadruk niet zozeer op kostenbesparing maar meer op kwaliteit, een sterke vertegenwoordiging in de regionale samenwerking en de voordelen die samenwerking biedt ten aanzien van arbeidsmarktontwikkelingen

Benoemde risico's richten zich voornamelijk op de inhoud en niet zozeer het proces van totstandkoming van een SSC, waaronder het draagvlak van medewerkers (en medezeggenschapsraad).

- Uit het document blijkt onvoldoende dat mogelijke weerstand bij medewerkers en medezeggenschap is geïnventariseerd om vervolgens in het verdere verloop van het project rekening mee te houden. In de opgenomen bijlage Risicoanalyse is dit risico wel benoemd in de tabel, maar maatregelen zijn onvoldoende benoemd en belicht. De meeste risico's richten zich op de fase dat een SSC ZL al een feit is en welke risico's dan worden gelopen. Bijvoorbeeld het niet halen van besparingsdoelstellingen.

De doelstellingen en de drie K's zijn gezamenlijk in beeld gebracht, maar niet vertaald naar de Maastrichtse organisatie. Voor Maastricht is de K van kostenbesparing relatief gezien minder van belang ten opzichte van de overige K's.

- Het bestuursplan is op 'macroniveau' voor de vier initiatiefnemers gezamenlijk beschreven. Het (latere) bedrijfsplan gaat in op microniveau, dat wil zeggen vertaalt impact naar de moeder-organisaties. Dit houdt in dat de doelstellingen en de daaraan gekoppelde (destijds nog) drie K's (kostenbesparing, kwaliteitsverbetering en kwetsbaarheid) gezamenlijk in beeld zijn gebracht. Nuances in de doelstellingen per organisatie zijn niet expliciet in beeld gebracht.
- Uit het document blijkt dat de nadruk vooral lag op het gebied van kostenbesparing. In het visiedocument wordt namelijk gesproken over "...duidelijke meerwaarde. Bovenal op het gebied van kostenefficiëntie..." Het toetsingskader dat is vastgesteld geeft een genuanceerder beeld, namelijk: *"De samenwerking moet op basis van de businesscase een aantoonbaar een positieve bijdrage leveren aan één of meerdere benoemde onderwerpen: kostenefficiëntie, verbetering van kwaliteit continuïteit en risicoreductie, bevorderen van regionale doelstellingen voldoen aan wettelijke verplichtingen bevorderen van focus op kerntaken."*
- Uit interviews blijkt dat voor Maastricht de nadruk minder lag op kostenbesparing alhoewel dat belangrijk was, maar vooral op kwaliteit, samenwerking (sterker Zuid Limburg), een voortrekkersrol ten aanzien van de samenwerking, en reduceren van (toekomstige) kwetsbaarheid. Uit documenten blijkt dit onvoldoende en de businesscases hadden slechts betrekking op de kosten-batenanalyse.
- Er bestaat geen (toekomst)visie ten aanzien van Informatievoorziening en ICT van de gemeente Maastricht. De relatie naar de K van Kwaliteit, Kwetsbaarheid en Kostenbesparing is hierdoor lastig te maken.

In het bestuursplan (2012) zijn de uitkomsten opgenomen van het onderzoek welke taken geschikt zijn om onder te brengen in een SSC ZL. Vier disciplines: Inkoop, informatiediensten, HRM en Financiën zijn in eerste instantie geschikt bevonden en worden nader uitgewerkt. Ook wordt het besparingspotentieel genoemd van deze disciplines, maar worden frictie- en transitiekosten nog niet in beeld gebracht. Er zijn geen heldere definities afgegeven met betrekking tot termen besparingspotentieel en businesscase.

- Er is een keuze gemaakt voor een groeimodel. Dit houdt in dat niet alle negen disciplines binnen bedrijfsvoering onder worden gebracht in de SSC ZL maar vooralsnog wordt gestart met de uitwerking van het bedrijfsplan (later organisatieplan genoemd) voor de drie disciplines Inkoop, Informatiediensten en HRM.
- De keuze welke taken van de taakvelden in aanmerking komen om onder te brengen in SSC ZL wordt ook op hoofdlijnen gemaakt. Dit wordt de 'knip' genoemd. Vooralsnog is de knip gemaakt tussen beheer en beleid. Beheer gaat over en beleid blijft bij de moederorganisaties.
- Ook wordt aangegeven dat in eerste instantie de drie centrumgemeenten en de provincie Limburg samenwerken in het SSC-ZL, waarbij in een later stadium andere Zuid-Limburgse gemeenten of samenwerkingsverbanden kunnen aansluiten.
- Een te behalen besparingspotentieel wordt genoemd van tenminste €14,8 miljoen voor de vier disciplines.
- Voor het onderdeel Inkoop is nader verdiept dat het te behalen besparingsvoordeel van €12 miljoen voor 2/3 deel ook op eigen kracht gerealiseerd kon worden met substantiële investeringen in een centrale inkooporganisatie.
- De globale financiële impactanalyse is opgesteld op totaalniveau, maar niet vertaald naar de vier moederorganisaties. Hierdoor komt onvoldoende tot uitdrukking wat de SSC-ZL voor Maastricht oplevert.
- De gehanteerde uitgangspunten bij het opstellen van de globale financiële impactanalyse zijn onvoldoende tot uitdrukking gebracht in het document.
- Het dienstverleningsconcept is onvoldoende helder gemaakt in deze fase, wat het lastig maakt om voor het opstellen van een businesscase.
- Ontwikkelen van een baseline komt onvoldoende tot uitdrukking. Een objectieve bepaling – voor zover mogelijk – van kosten en kwaliteit van de huidige processen en de uitkomst hiervan ontbreekt in de documenten. Hierdoor ontbreekt het inzicht of een transformatie naar een nieuw dienstverleningsconcept binnen het SSC-ZL de moeite waard is.

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

In de blauwdruk fase wordt op basis van het einddocument Haalbaarheidsonderzoek, met daarin de contouren voor het ontwikkelpad, keuzes gemaakt voor de vorming van een SSC-ZL. Echter zonder onderliggende *integrale* businesscase

Met het vaststellen van het einddocument Haalbaarheidsonderzoek (september 2013) wordt een besluit genomen over de vorming van een SSC-ZL, echter hier ligt geen businesscase aan ten grondslag. In het document wordt aangegeven dat (vanwege stapsgewijze opbouw van SSC-ZL wordt afgezien van het opstellen van het implementatieplan (in eerdere instantie vormde het implementatieplan een van de drie bouwstenen van de businesscase).

- Er is een besluit genomen over de vorming van een SSC-ZL zonder een integrale businesscase.
- Er wordt besloten om de vorming van SSC-ZL stapsgewijs op te bouwen. De term 'stapsgewijs' wordt niet verder onderbouwd. Gaat men *as is* of *to be* over. Worden processen en systemen gestandaardiseerd en geharmoniseerd voordat wordt overgegaan of gebeurt dit binnen het SSC-ZL?
- In het document wordt aangegeven dat geen alomvattend implementatieplan meer wordt opgesteld, maar wordt volstaan met het einddocument haalbaarheidsonderzoek met daarin de contouren van het ontwikkelpad. Het implementatieplan zou samen met het bestuursplan en bedrijfsplan de businesscase vormen.

Besluiten om een GR voor SSC-ZL in te stellen zonder dat een businesscase is voorgelegd.

- Het instellen van de gemeenschappelijke regeling (bedrijfsvoeringsorganisatie) is de bevoegdheid van het college. De raad moet hiervoor wel toestemming verlenen. Bij het nemen van dit besluit over de gemeenschappelijke regeling is geen businesscase voorgelegd.
- In het voorstel is aangegeven dat de beslissing om een gemeenschappelijke regeling in te stellen geen directie financiële gevolgen heeft. In zekere zin klopt dit ook, echter met het verlenen van goedkeuring wordt de oprichting van SSC-ZL wel definitief in gang gezet. De activiteiten van het SSC-ZL brengen wel financiële gevolgen met zich mee.

De vier K's onderbelicht in de initiële businesscases

- De businesscase als paragraaf in het organisatieplan is beperkt tot de kwantitatieve aspecten van de businesscase. De balans in de vier K's komt niet tot uitdrukking in de initiële businesscases.

Weerstand medewerkers en OR onderschat

- Uit de verkregen informatie blijkt onvoldoende hoe is omgegaan met de – in deze situaties veel voorkomende – 'weerstand' van medewerkers. Ook blijkt uit documentatie niet waarop de weerstand is gebaseerd en welke oplossingen en acties ondernomen kunnen worden.

Locatie analyse: bepalen van SSC-ZL locaties

- Opstellen van een huisvestingsmodel met daarin onder andere de uitwerking van fysieke en technische criteria of benodigde huisvestingscapaciteit op (langere) termijn ontbreken in deze fase.
- Inzicht in de mogelijke alternatieve locaties en varianten daarop ontbreekt.

Op basis van de vastgestelde organisatieplannen wordt gewerkt aan de Producten en Diensten Catalogus (PDC) en de tariefstelling

- Begin 2017 wordt nadat de organisatieplannen zijn vastgesteld gewerkt aan de uitwerking van de PDC en dienstverleningsovereenkomsten. In 2018 en 2019 zijn concept PDC's voor IK, ID en PSA opgesteld.

Vroegtijdig aanstellen van directeur SSC-ZL

- Er is geen duidelijke procedure bekend die voorziet in een zorgvuldige selectie van de meest geschikte kandidaat voor de positie van directeur SSC-ZL. [klopt dit?]
- Begin 2016 is de directeur SSC-ZL aangesteld, zodat deze reeds in een vroegtijdig stadium in een actieve rol kan bijdrage aan de bouw van het SSC-ZL.

Balans tussen menskant-proces-inhoud

- Uit verkregen informatie lijkt alsof de nadruk vooral op het proces en inhoud ligt en minder aandacht is voor de menskant van deze grote transitie.
- Er ontbreekt een veranderplan dat ingaat op de menskant waarin kritieke succesfactoren expliciet zijn opgenomen ten aanzien van deze transitie. Bijvoorbeeld hoe deze verandering het beste kan wordt gestuurd en ondersteund rekening houdend met de bestaande cultuur binnen de moederorganisatie.

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

In de bouw fase wordt op basis van het einddocument haalbaarheidsonderzoek, met daarin de contouren voor het ontwikkelpad, keuzes gemaakt voor de vorming van een SSC-ZL, echter zonder onderliggende businesscase

Arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld

- De arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld door het SSC-ZL en het afsprakenkader en overgangsregeling door de gemeente Maastricht.
- In deze arbeidsvoorwaarden zijn geen afspraken vastgelegd over onder meer de reistijdcompensatie en het opleidingsbudget.
- Van de eenzijdige vaststelling van de arbeidsvoorwaarden door de gemeente Maastricht is door de OR bezwaar aangetekend. Hierin is de OR in het gelijk gesteld door de rechter.

Imago SSC-ZL

- Door verschillende negatieve berichtgeving over het SSC-ZL, denk aan de eenzijdige vaststelling arbeidsvoorwaarden heeft het imago van SSC-ZL schade opgelopen.

Digitaliseren van personeelsdossiers

- De personeelsdossiers zijn gedigitaliseerd van de gemeente Maastricht. Er dient daardoor slechts een opschoning plaats te vinden.
- De status van de digitalisering van de personeelsdossiers van de andere twee organisaties is niet duidelijk.

Doorvoeren van standaardisatie en uniformering van processen en systemen

- Standaardiseren en uniformeren van processen en systemen zijn nog niet uitgevoerd.
- Voor Informatie Diensten is aangegeven dat *as is* wordt overgegaan. Risico hierbij is dat bij het ontbreken van een 'opschoning' c.q. standaardisatie en uniformering van processen, sprake kan zijn van 'garbage in, garbage out' en daarmee een suboptimale situatie bij de nieuwe organisatie. In de desbetreffende businesscase ontbreekt het ook aan het meenemen van beschikbare capaciteit voor deze activiteit.
- Er zijn geen gedetailleerde procesbeschrijvingen voorhanden en gebruikershandleidingen.

Voorbereiden van de systemen en infrastructuur

- Data voor conversie zijn nog niet voorbereid.
- De technische infrastructuur is nog niet voorbereid, geïmplementeerd en/of getest.

Opbouwen van de organisatie en recruten van medewerkers

- Het functieboek is opgesteld (onderdeel van de organisatieplannen uit 2016).
- Vacatures waren opengesteld en medewerkers hebben uitnodigingen ontvangen om te solliciteren.
- De openstelling van vacatures is later weer teruggedraaid vanwege het feit dat de arbeidsvoorwaarden niet eenzijdig hadden mogen worden vastgesteld (2018).
- De managers voor Inkoop en Informatiediensten zijn wel aangesteld (2016).

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

Een deel van de uitvoering bevindt zich in de implementatiefase, echter de voorwaarden voor een succesvolle uitvoering zijn onvoldoende uitgekristalliseerd

De gestelde randvoorwaarden worden gedeeltelijk niet nageleefd

- In het voortraject is een aantal randvoorwaarden geformuleerd. Hierbij werd aangegeven dat het naleven van deze voorwaarden noodzakelijk was voor het realiseren van het besparingspotentieel.
- In het bestuursplan zijn randvoorwaarden benoemd zoals uniformiteit in beleid, het beschikken over voldoende capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) en middelen, het hebben van een gezamenlijk systeem, gedwongen winkelnering.
- Aanvullend zijn in de organisatieplannen nog randvoorwaarden toegevoegd zoals commitment en bereidheid om op de voorgestelde manier te gaan werken.
- Anno 2019 blijkt dat deze randvoorwaarden verduidelijking behoeven en deels worden nageleefd. Bijvoorbeeld het feit dat het totaal van de huisvestingskosten in vergelijking met de *as is* situatie niet zullen stijgen.

Heldere procesgang over afweging varianten en locatiekeuze ontbreekt

- Een heldere en transparante procesgang over de afwegingen met betrekking tot de andere mogelijke varianten (bijvoorbeeld in Sittard-Geleen of Maastricht) ontbreekt. Ook wordt de keuze voor de locatie van SSC-ZL onvoldoende zichtbaar gekoppeld aan de formatie centraal / formatie decentraal. Daarbij zijn ten tijde van de keuze voor de locatie (begin 2016) de organisatieplannen nog niet opgeleverd. De organisatieplannen zijn opgeleverd in maart, november en december 2016, waarin de definitieve startformaties bekend zijn gemaakt.
- In het bestuursplan werd ook aangegeven dat de huisvestingskosten niet zouden stijgen ten opzichte van de *as is* situatie aangezien gebruik zal worden gemaakt van bestaande huisvesting. Hier ontbreekt echter een heldere definitie over huisvestingskosten.
- De huisvestingskosten stijgen wel omdat het pand dat is gekozen (CBS-weg) niet was bestemd als locatie voor ambtenarenhuisvesting, maar als vastgoed. Ook moeten de moederorganisaties flexplekken beschikbaar houden in geval SSC-medewerkers in Maastricht willen werken. Deze plekken kunnen daarmee niet gebruikt worden voor andere doeleinden. Het gevolg hiervan is dat Maastricht vervolgens meer werkplekken beschikbaar moet hebben (lees: werkplekkosten heeft).

Verrekening geleverde diensten

- De gemaakte kosten van SSC-ZL worden op basis van een voorlopige verdeling zoals opgenomen in de begroting '30-30-30-10' afgerekend tussen de deelnemende partijen. 30% voor de drie gemeenten Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen en 10% overig.
- Voorgaande kostenverdeling wordt gehanteerd zolang de PDC en tariefstelling niet is vastgesteld.

Betrouwbare partner in de regionale samenwerking

- Het beëindigen van de samenwerking SSC-ZL levert mogelijk reputatieschade op voor de gemeente Maastricht als het gaat om betrouwbare samenwerkingspartner in de regio.

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

Aangezien een deel van de uitvoering zich nog in de implementatiefase bevindt, zijn geen rapportages beschikbaar over de uitvoering (monitoring). Hierdoor vindt ook (nog) geen bijsturing plaats omdat nog niet alle relevante aspecten uit de voorgaande fasen zijn doorlopen

Monitoring en bijsturing

- Er worden periodiek rapportage opgesteld om de gerealiseerde besparingen te monitoren.
- Niet helder is hoe vaak dergelijke rapportages worden opgesteld (welke afspraken zijn gemaakt) en hoe het besparingspotentieel wordt berekend (duiding).
- Er is geen sprake van monitoring en bijsturing doordat nog niet alle fasen zijn doorlopen en het SSC-ZL nog niet volledig is geïmplementeerd.

Onderhanden werk

Conclusies beschouwing (1/3)

Kantelpunt rond 2015/2016

Het moment dat de organisatieplannen Inkoop, ID en PSA met daarin de paragraaf businesscase zijn vastgesteld, is het kantelpunt geweest in het traject.

Instemming met vorming van SSC-ZL zonder businesscase

In het einddocument Haalbaarheidsonderzoek is vanwege de stapsgewijze opbouw afgezien van het opstellen van een alomvattend implementatieplan. In het haalbaarheidsdocument zijn de contouren van het ontwikkelpad opgenomen, welke zijn gehanteerd voor besluitvorming.

Instelling GR SSC-ZL zonder integrale businesscase

Bij het voorleggen van het instemmingsbesluit aan de gemeenteraad voor het instellen van de GR is geen integrale businesscase voorgelegd.

Onduidelijk wat stapsgewijze vorming concreet inhoudt

In het einddocument Haalbaarheidsonderzoek is door het college besloten om de komende jaren het SSC-ZL 'stapsgewijs' op te bouwen. Uit het document is onvoldoende helder wat wordt bedoeld met 'stapsgewijs opbouwen'.

Agenda, doel en vertrekpunt

Er is geen gelijke agenda voor wat betreft de samenwerkingsdoelstelling vanuit de drie moederorganisaties. In de documenten zijn alleen gezamenlijke doelstellingen opgenomen. Differentiatie in doelstellingen naar de verschillende moederorganisaties ontbreekt. Het is onduidelijk wat de doelstellingen en vertrekpunten waren voor de samenwerking in de huidige vorm.

Balans tussen 4 K's

Een balans tussen kwalitatieve en kwantitatieve elementen in de businesscase ontbreekt. In de businesscase (paragraaf in het document organisatieplan) wordt alleen ingegaan op de K van kostenbesparing.

Onduidelijke afbakening tussen fasen

De businesscases zijn uitgewerkt in verschillende documenten die in de tijd ook (ver) uit elkaar liggen: 2011, 2012, 2013 en 2016. Besluitvorming go/no go is niet gekoppeld aan de businesscases.

Verschuivende definitie van businesscase

Er worden verschillende definities voor het begrip "businesscase" gehanteerd. Dit zorgt voor onduidelijkheden en verwarring in documentatie en in gesprekken/discussies hierover. Daarnaast zijn drie afzonderlijke documenten opgesteld die tezamen de businesscase vormen. Dit maakt het lastig om een integraal beeld te krijgen van de gehele businesscase (ten behoeve van besluitvorming, monitoring en sturing).

Conclusies beschouwing (2/3)

Heldere procesgang over afweging varianten ontbreekt

Een heldere en transparante procesgang over de afwegingen met betrekking tot de andere mogelijke varianten (bijvoorbeeld centrumgemeente-variant of locatiekeuzes) ontbreekt.

Onvoldoende aandacht voor operationele risico's en risico's ten aanzien van de transitie

In de risicoanalyse wordt voornamelijk ingezoomd op inhoudelijke risico's. Denk aan behalen van het genoemde besparingspotentieel en behalen van (nog te definiëren) kwaliteit. Echter hoe deze risico's te mitigeren wordt onvoldoende uitgewerkt. Verder wordt onvoldoende aandacht geschonken aan draagvlak binnen de moederorganisaties en de transitie (veranderplan).

Locatiekeuze onvoldoende onderbouwd

De locatiekeuze is onvoldoende onderbouwd met mogelijke alternatieven. Daarnaast wordt niet voldaan aan de randvoorwaarde dat de huisvestingskosten niet hoger mogen zijn dan in de *as is* situatie.

Rolinvulling en rolvastheid

Rolinvullingen en rolvastheid ontbreekt met betrekking tot een aantal stakeholders ten aanzien van besluitvorming, instemming en advisering.

Vertrouwen in management

Het vertrouwen in het management is gaandeweg het traject (negatief) omgeslagen.

Omstandigheden zijn aanzienlijk veranderd ten opzichte van het beginpunt

In 8 jaar tijd is de markt veranderd van een crisismarkt met hoge bezuinigingsopgaven voor overheden naar een verkopersmarkt. Daarnaast zijn de technologische ontwikkelingen exponentieel gegroeid.

Uitvoering van de SSC-ZL-vorming bevindt zich in verschillende fases

De uitvoering van de gehele Shared Services vorming bevindt zich deels in de implementatiefase en deels is men nog bezig met de uitwerking van voorwaarden.

De gestelde voordelen van samenwerking zijn onvoldoende hard onderbouwd

De haalbaarheid van de gestelde voordelen uit deze samenwerking zijn onvoldoende onderbouwd met feiten of onderbouwde aannames. Bijvoorbeeld het te realiseren besparingspotentieel. Er is geen heldere definitie over het besparingspotentieel en hoe deze berekend dient te worden.

Conclusies beschouwing (3/3)

Lange doorlooptijd

Het traject is in 2011 gestart en is op dit moment nog niet afgerond. De doorlooptijd is relatief lang en levert derhalve risico's op ten aanzien van commitment en kans van slagen.

Reputatieschade bij stopzetting samenwerking

Het stopzetten van de samenwerking levert mogelijk reputatieschade op voor de gemeente Maastricht als het gaat om betrouwbare samenwerkingspartner in de regio.

Knip in taken en processen niet helder

Er is geen helderheid over welke processen wel of niet overgaan naar SSC-ZL. Daarnaast zorgt *as is* of een combinatie van *as is/to be* overgaan voor andere uitdagingen, zeker in de relatie tot de knip.

Imago SSC-ZL verslechterd

Het imago van het SSC-ZL heeft schade opgelopen door de situatie waarin men nu is beland.

Ontbreken van een helder Informatie en ICT plan zorgt voor uitdagingen in doelstellingen SSC-ZL

Het ontbreken van een toekomstvisie over de eigen Informatievoorziening en ICT binnen Maastricht zorgt voor een uitdaging om een gedegen beeld te vormen over te behalen doelstellingen SSC-ZL voor het ID deel. Immers beelden over toekomstige kwetsbaarheid en kwaliteit kunnen daarmee onvoldoende worden onderbouwd.

Inkoopsamenwerking gaat door ondanks de stand-still periode

Er is besloten tot een stand-still periode van een half jaar met betrekking tot de SSC-ZL vorming. Desondanks gaat de samenwerking op het gebied van inkoop door. Hiervoor is voldoende animo van betrokkenen om de samenwerking onverminderd door te laten gaan.



Businesscases

Businessscases

1

Integrale businesscase aanpak

2

Initiële businesscases

3

Nieuwe businesscases

4

Conclusies businesscases

5

Going forward

INTEGRALE BUSINESS CASE AANPAK

Businessscases

In dit hoofdstuk worden de businesscases door middel van de integrale businesscase aanpak opgesteld. Voordat we hieraan beginnen, is het belangrijk om te definiëren wat wordt verstaan onder een goede businesscase en waar deze aan moet voldoen.

Een gedegen businesscase is het fundament voor geïnformeerde besluitvorming en ontgrendelt inzichten op verschillende gebieden. Denk hierbij niet alleen aan de verwachte kosten, baten en rendement, maar ook de kwalitatieve aspecten zoals mogelijke politieke druk en maatschappelijk rendement. Een businesscase kan bij uitstek worden opgesteld wanneer het gaat om inzicht in de verwachte baten en lasten, benodigde investeringen, terugverdienmogelijkheden en beschikbaar budget voor producten/diensten. Het is daarmee een meer sturingselement (organisch) dan een harde beslissingsondersteuningselement.

Belangrijke aspecten in een businesscase zijn:

- Helderheid: Zowel de baten als de kosten zijn in kaart gebracht
- Haalbaarheid: De experts geven aan dat het technisch uitvoerbaar is
- Transparantie: De uitkomsten van het eindresultaat en de baten zijn traceerbaar en meetbaar

Deze definitie van het woord "businesscase" is breder dan de definitie die gehanteerd is voor de businesscases Inkoop, Informatiediensten en Personeel- en Salarisadministratie.

In dit hoofdstuk wordt eerst de integrale businessaanpak uitgelegd. Vervolgens worden de initiële businesscases (as is) kort toegelicht. Ten slotte worden de drie businesscases opnieuw opgesteld. Hierbij maken we een onderscheid tussen de generieke en specifieke aspecten van de businesscases.

Theorie buca
Benadrukken dat het gaat om zowel financieel als kwalitatief (elke pagina!)

Integrale businesscase aanpak

Dit onderzoek is opgezet aan de hand van onze beproefde integrale businesscase aanpak. De elementen van onze aanpak worden op deze pagina kort toegelicht. Belangrijk om te realiseren bij het opstellen van een businesscase is dat iedere businesscase uniek is, maar dat de methode en aanpak voor het opstellen generiek kunnen worden ingericht.

Onze geïntegreerde aanpak omvat een zestal stappen en alle factoren die het succes van een business case traject beïnvloeden. In de onderstaande figuur is onze aanpak schematisch weergegeven. Onze aanpak omvat de fundamenteën van een succesvol(le) business case (traject). Door de bestaande businesscases gesimuleerd opnieuw op te stellen en stapsgewijs de uitgangspunten en aannames door te lopen, worden ook eventuele witte vlekken zichtbaar. De scope van de opdracht heeft voornamelijk betrekking op de kwalitatieve en kwantitatieve analyse die tezamen de businesscase vormen.

Doordat op een beperkt aantal vlakken het SSC-ZL over is gegaan op de implementatiefase worden de beschikbare en geschikte uitkomsten van realisaties meegenomen in deze Expert Opinion.



Overkoepelende aspecten:

- Expert betrokkenheid** Betrokkenheid van de Experts als vereiste voor de fase van de business case. (bijv. bij strategische opties, technologische specificaties en culturele aspecten).
- Stakeholder management** Identificeer en betrek relevante stakeholders door een stakeholder analyse & mapping te maken. Zorg voor inzet bij belangrijke beslissingen, en deelname van diverse belanghebbenden.
- Risico management** Controleer belangrijke afhankelijkheden en risico's die zijn geïdentificeerd tijdens de kwalitatieve analyse. Controleer financieel impact en kostenposten die uit de kwantitatieve analyse komen.

Probleemstelling: Initiële businesscases

De initiële businesscases zijn op onderdelen onvolledig en op onderdelen niet meer actueel. Derhalve is er behoefte om de businesscases te actualiseren en te stellen

Initiële businesscases

In 2016 zijn voor de bedrijfsvoeringsonderdelen Informatiediensten, Inkoop en Personeels- en Salarisadministratie organisatieplannen opgesteld. In deze organisatieplannen is beschreven hoe de inrichting van een gezamenlijke organisatie er per onderdeel uit zou gaan zien en hoe deze zou gaan werken. Het organisatieplan is opgebouwd uit drie onderdelen: het profiel van het onderdeel, het functieboek en de berekening van de meerwaarde van de samenwerking, oftewel de businesscase.

Wat opvalt bij het vergelijken van de drie businesscases is dat deze geheel uniform zijn in hun aanpak. De kasstromen bekeken zijn de kosten met name de personeelskosten. Het berekenen van de meerwaarde van de businesscase is gebaseerd op de voor dat de financiële impact van de samenwerking uit de businesscases.

Ten slotte worden de kosten voor het oprichten van het SSC-ZL in het algemeen niet meegenomen, wat betreft bijvoorbeeld huisvestingskosten en overhead.

Herijking

Anno 2019 zijn er een aantal redenen om de businesscases te herijken. De markt en de technologie inmiddels anders dan in 2016. Het is mogelijk om een meer kwalitatieve onderbouw te maken van de businesscases van de federale organisaties anders dan in 2016.

Met name door de veranderingen in de markt en de technologie zou de actualiseerde businesscase een heel ander beeld zouden geven.

Niet alle kosten zijn meegenomen in de initiële businesscases, waardoor de businesscases een positief beeld geven. Dit betreft de PM-posten, maar ook kosten die in hun geheel niet meegenomen zijn, zoals **[aanvullen]**.

Generieke en specifieke aspecten

In de analyse volgens de integrale businesscase methode kan een onderscheid gemaakt worden tussen generieke en specifieke aspecten. De generieke aspecten gelden in het algemeen voor de vorming van het SSC-ZL, zoals bijvoorbeeld locatie en kantoorautomatisering. Voor elk van de drie onderdelen gelden ook specifieke aspecten die behoren bij de inhoudelijke aard van de werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld het aanschaffen en gebruiken van een e-procurementsysteem.

Onderhanden werk

Fit/gap analyse initiële businesscases

Op alle drie de initiële businesscases is een niet limitatieve fit/gap analyse uitgevoerd. Er ontbreken op onderdelen kostenposten zoals een aantal aannames/uitgangspunten niet meer actueel

Aanvullen op basis van fit/gap analyse tekeningen (zie 0.61)

Algemeen

- Ons valt op dat de algemene huisvestingskosten niet zijn opgenomen.
- De kleinere gemeenten in de regio zijn steeds kwetsbaarder. Op een hoog tempo komen er nieuwe taken, technieken en wet- en regelgeving op hen af. Zij hebben niet altijd de capaciteiten en kennis om hier mee om te gaan. Door hen de kans te geven om bedrijfsvoeringsdiensten uit te besteden aan een SSC, kunnen zij voldoen aan de gestelde eisen en zich concentreren op de hoofdtaken van hun gemeente.

Inkoop

- Het valt op dat het genoemde besparingspotentieel uit de DPA anderszins is berekend, terwijl de businesscase in 2016 wordt opgesteld.
- Ten aanzien van de personele kosten is geen rekening gehouden met reiskosten.

Personeels- en salarisadministratie

- Het voeren van de PSA vormt een belangrijke taak voor de gemeente. Het heeft o.a. te maken met de wet- en regelgeving op het gebied van de kwetsbaarheid van de gemeenten.
- Ook is er rekening te houden met reiskosten.

Informatie

- Op de p... is rekening gehouden met reiskosten.
- De verwa... in... is onvoldoende onderbouwd.
- ...

Onderhanden werk

Huidige situatie

Het startpunt van deze businesscase is mei 2019. Het peiljaar van de meting van de huidige situatie is 2019

Aanvulling op basis van
...ingen

Huidige situatie

Inkoop:

- Samenwerking sinds 2016...
- Gezamenlijke inkoopkalender sinds 2017
- Eerste ervaringscijfers 2017 en 2018 beschikbaar
- Hoofd inkoop in dienst van SSC-ZL

PSA:

- Gedigitaliseerd personeelsdossier in M...
- Uniformering en standaardisatie
- Drie systemen

Informatiediensten:

- Gee...
- Ook ...: wens van de klant (managers Maastricht) wordt ingewilligd zolang de kosten ook door in klant wordt betaald.
- Onlan... in drie verschillende wensen t.a.v. invulling (geen sprake van standaardisatie)

Onderhanden werk

Uitgangspunten en aannames

Voor de kwantitatieve analyse wordt uitgegaan van uitgangspunten en aannames. Deze zijn onder te verdelen in vijf dimensies: processen en overig. Op basis van de dimensies zijn de kosten en baten van het SSC-ZL voor Maastricht in beeld gebracht

Aanvullen basis van ...

Toelichting per dimensie			
	Maastricht		
	Kosten	Baten	Kosten
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> Sociaal plan Overhead Span of control kleiner Toename kosten toekomst 	<ul style="list-style-type: none"> Minder fte in dienst 	
Processen	<ul style="list-style-type: none"> Standaardiseren processen: welke? 		
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> Meerkosten vanaf 2021 Dekking voor investering 		Systeem: 1x i.p.v. 3
Faciliteiten	<ul style="list-style-type: none"> Kosten werf... fte... 		... CBS-weg huur en ... kosten inrichting werkplekken e.d.
Overig			<ul style="list-style-type: none"> Tijdelijke terugval in kwaliteit Extra opleidingsbudget

Onderhanden werk

Uitgangspunten:

- Uitgaan ... in de organisatieplannen inclusief de gemaakte knip en de daarbij gehanteerde formatie (omvang + hoogte)
- Beperking ... onderzoek naar de 'juistheid' van de over te dragen taken bijvoorbeeld ook overnemen van beleidstaken
- Geen nieuw ... naar de vertaling van de taken naar omvang formatie + marktconforme inschaling (realistisch)
- Toekomstb ... van formatieomvang niet gecheckt
- Verwoorden van aanpak: kosten meegenomen voor hele formatie gedeeld door 3 en baten voor minderkosten gemeente Maastricht
- productiviteit en verhouding afname blijft gelijk
- Overheadkosten (kleinere span of control) Maastricht worden over een periode van 5 jaar afgebouwd

2. Kwantitatieve analyse Inkoop

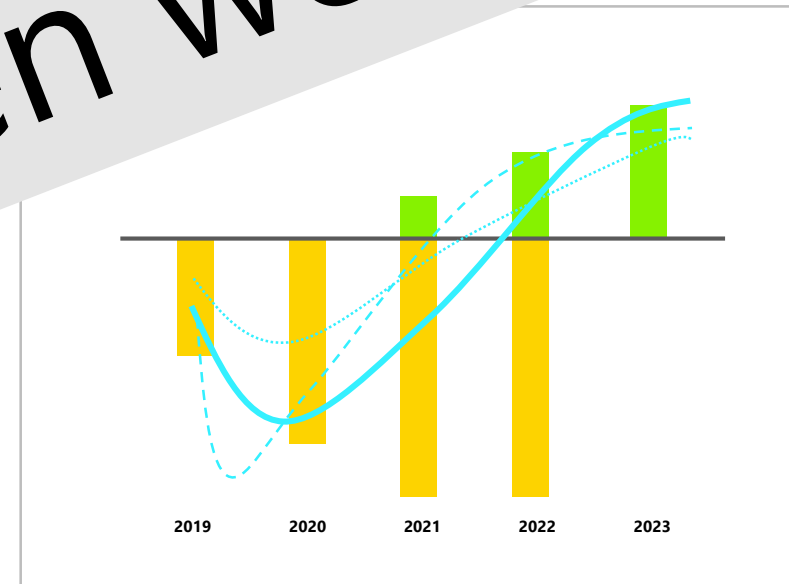
Cijfers nog niet definitief en volledig

	2019	2020	2021	2022	2023
Totaaloverzicht Kosten					
Personeel	(158.079)	(199.746)	(108.079)	(108.079)	(108.079)
Technologie	(22.602)	(22.602)	(22.602)	(22.602)	(22.602)
Facilitair	0	0	0	0	0
Proces	0	0	0	0	0
Overig	0	0	0	0	0
Totaal kosten	(180.681)	(222.347)	(70.681)	(60.681)	(50.681)

Totaaloverzicht Baten					
Personeel					
Technologie					
Facilitair					0
Proces				0	0
Overig				0	0
Totaal baten		0	60.000	70.000	80.000

Resultaat businesscase					
Totaal	(160.681)	(222.347)	(70.681)	(60.681)	(50.681)

Onderhanden werk



Kwalitatieve analyse Inkoop

Kwaliteitsverbeteringen worden enerzijds gerealiseerd door zaken anders nu te organiseren, maar ook door de risico's op langere termijn te zwakken. Daarnaast is het belangrijk om na te denken welke ambities Maastricht op het gebied van bedrijfsvoering en samenwerkingen...

Kwaliteitsverbeteringen	Kwetsbaarheidsreductie	
<p>Voor- en nadelen voor moederorganisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer focussen op kerntaken door ontzorging • Bewustwording van self service bij medewerkers en managers leidt tot een kennisverhoging binnen de moederorganisatie • Betere dienstverlening en snellere doorlooptijden behandeltijden • Informatie beter geborgd in systemen • Tijdelijke daling van... <p>Leereffecten d...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mee • Kenni... • process... <p>Meer specie... schaalgrootte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betere stu... (o.a. contractmanagement, leveranciers... management, kwalitatieve doelstellingen) • Detailkennis van PSA processen en systemen – hoge taakvolwassenheid 	<p>Een voldoende is ook goed gene...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gezien de (nabije) t... technologie... f... <p>... in een regionale</p> <p>... provinciehoofdstad moet een rol spelen</p> <p>... samenwerkingen</p> <p>Nog sterker: Maastricht moet een leidende rol hebben in een regionale samenwerking</p> <p>Maastricht is een betrouwbare partner die oog heeft voor gemeenten in haar omgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dat Maastricht wordt gezien als betrouwbare partner is zeer belangrijk • Gemeenten in de omgeving van Maastricht met een hulpvraag moeten geholpen worden 	<p>... ontwikkeling met exponentiele</p> <p>... samenwerking (in de</p> <p>... vermijdelijk</p> <p>... meer gespecialiseerde functies nodig</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer data –productie, beheer en gebruik • Toenemende druk om bepaalde technologieën / werkwijzen door te voeren. Voor veel individuele gemeenten wordt het onbetaalbaar / niet realiseerbaar om het minimum kwaliteitsniveau te halen. <p>Focus op ontwikkelingen binnen kerntaken van de eigen organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grootschalige ontwikkelingen zijn of komen op de gemeenten af. Denk aan Sociaal Domein en de omgevingswet. • Onderbrengen van bedrijfsvoeringstaken in een SSC-ZL levert op termijn winst op doordat gefocust kan worden op de kerntaken.

Onderhanden werk

Integrale businesscase Inkoop

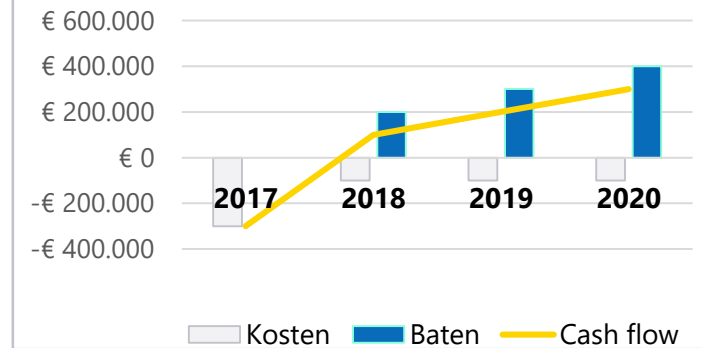
De businesscase voor inkoop laat zien dat vooral de kwalitatieve afweging: kwaliteit van inkoop en de toekomstige kwetsbaarheid deel op vooral uniforme producten en diensten tezamen een voordeel laat zien. Ook indien de businesscase een de minst gunstige vari...

Kwalitatieve analyse

•

Onderhanden werk

Kosten-batenanalyse



2. Kwantitatieve analyse PSA

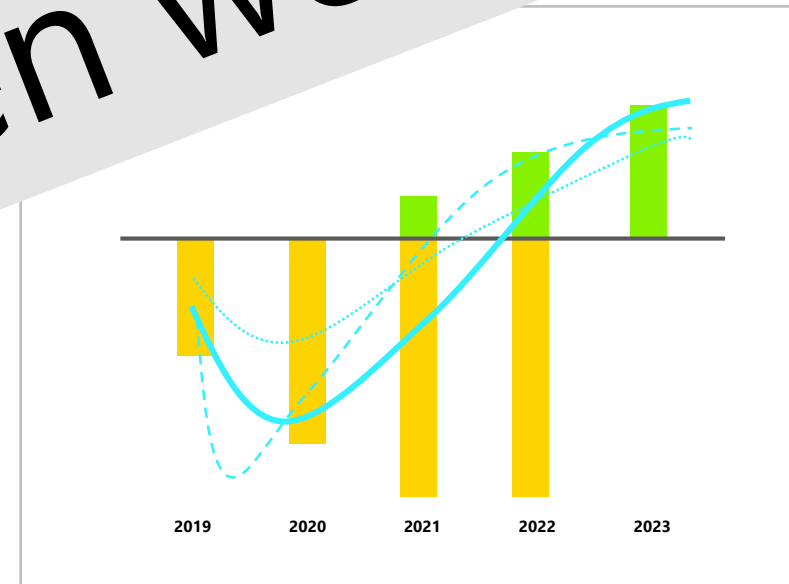
Cijfers nog niet definitief en volledig
En nog te ontvangen

	2019	2020	2021	2022	2023
Totaaloverzicht Kosten					
Personeel	(158.079)	(199.746)	(108.079)	(108.079)	(108.079)
Technologie	(22.602)	(22.602)	(22.602)	(22.602)	(22.602)
Facilitair	0	0	0	0	0
Proces	0	0	0	0	0
Overig	0	0	0	0	0
Totaal kosten	(180.681)	(222.347)	(70.681)	(60.681)	(50.681)

Totaaloverzicht Baten					
Personeel					
Technologie					
Facilitair					0
Proces				0	0
Overig				0	0
Totaal baten		0	60.000	70.000	80.000

Resultaat businesscase					
Totaal	(160.681)	(222.347)	(70.681)	(60.681)	(50.681)

Onderhanden werk



Kwalitatieve analyse PSA

Kwaliteitsverbeteringen worden enerzijds gerealiseerd door zaken anders nu te organiseren, maar ook door de risico's op langere termijn te zwakken. Daarnaast is het belangrijk om na te denken welke ambities Maastricht op het gebied van bedrijfsvoering en samenwerkingen...

Kwaliteitsverbeteringen	Kwetsbaarheidsreductie	
<p>Voor- en nadelen voor moederorganisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer focussen op kerntaken door ontzorging • Bewustwording van self service bij medewerkers en managers leidt tot een kennisverhoging binnen de moederorganisatie • Betere dienstverlening en snellere doorlooptijden behandeltijden • Informatie beter geborgd in systemen • Tijdelijke daling van... <p>Leereffecten d...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mee • Kenni... • process... <p>Meer specia... schaalgrootte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betere stu... (o.a. contractmanagement, leveranciers... management, kwalitatieve doelstellingen) • Detailkennis van PSA processen en systemen – hoge taakvolwassenheid 	<p>Een voldoende is ook goed gene...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gezien de (nabije) ... <p>... in een regionale</p> <p>... provinciehoofdstad moet een rol spelen</p> <p>... samenwerkingen</p> <p>Nog sterker: Maastricht moet een leidende rol hebben in een regionale samenwerking</p> <p>Maastricht is een betrouwbare partner die oog heeft voor gemeenten in haar omgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dat Maastricht wordt gezien als betrouwbare partner is zeer belangrijk • Gemeenten in de omgeving van Maastricht met een hulpvraag moeten geholpen worden 	<p>... ontwikkeling met exponentiele</p> <p>... samenwerking (in de</p> <p>... vermijdelijk</p> <p>... meer gespecialiseerde functies nodig</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer data –productie, beheer en gebruik • Toenemende druk om bepaalde technologieën / werkwijzen door te voeren. Voor veel individuele gemeenten wordt het onbetaalbaar / niet realiseerbaar om het minimum kwaliteitsniveau te halen. <p>Focus op ontwikkelingen binnen kerntaken van de eigen organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grootschalige ontwikkelingen zijn of komen op de gemeenten af. Denk aan Sociaal Domein en de omgevingswet. • Onderbrengen van bedrijfsvoeringstaken in een SSC-ZL levert op termijn winst op doordat gefocust kan worden op de kerntaken.

Onderhanden werk

Integrale businesscase PSA

De businesscase voor inkoop laat zien dat vooral de kwalitatieve afweging: kwaliteit van inkoop en de toekomstige kwetsbaarheid voor uniforme producten en diensten tezamen een voordeel laat zien. Ook indien de businesscase een de minst gunstige variant

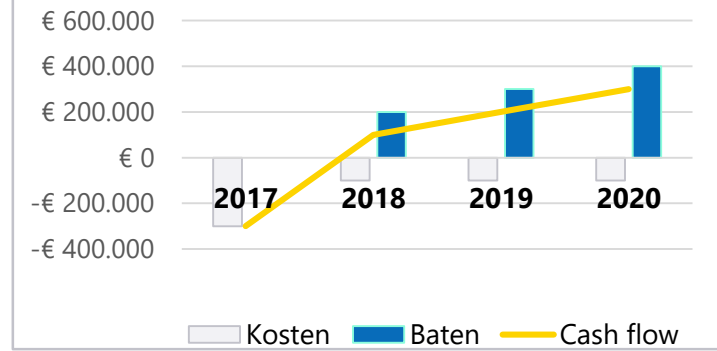
Cijfers nog niet definitief en volledig
En nog te ontvangen

Kwalitatieve analyse

•

Onderhanden werk

Kosten-batenanalyse



2. Kwantitatieve analyse Informatiediensten

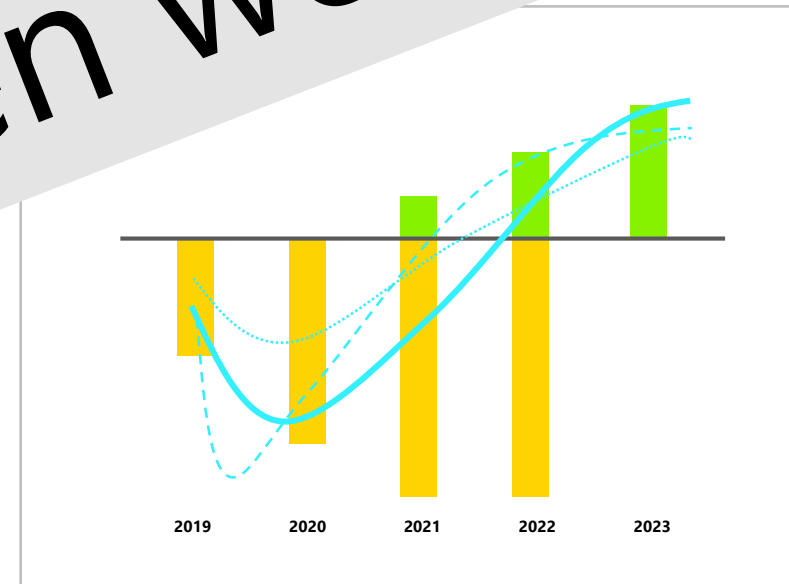
og niet
n volledig

	2019	2020	2021	2022	2023
Totaaloverzicht Kosten					
Personeel	(158.079)	(199.746)	(108.079)	(108.079)	(108.079)
Technologie	(22.602)	(22.602)	(22.602)	(22.602)	(22.602)
Facilitair	0	0	0	0	0
Proces	0	0	0	0	0
Overig	0	0	0	0	0
Totaal kosten	(180.681)	(222.347)	(70.681)	(60.681)	(50.681)

Totaaloverzicht Baten					
Personeel					
Technologie					
Facilitair					0
Proces				0	0
Overig				0	0
Totaal baten		0	60.000	70.000	80.000

Resultaat businesscase					
Totaal	(160.681)	(222.347)	(70.681)	(60.681)	(50.681)

Onderhanden werk



Kwalitatieve analyse Informatiediensten

Kwaliteitsverbeteringen worden enerzijds gerealiseerd door zaken anders nu te organiseren, maar ook door de risico's op langere termijn te verminderen en te zwakken. Daarnaast is het belangrijk om na te denken welke ambities Maastricht op het gebied van bedrijfsvoering en samenwerkingen heeft.

Kwaliteitsverbeteringen	Kwetsbaarheidsreductie	Risicoreductie
<p>Voor- en nadelen voor moederorganisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer focussen op kerntaken door ontzorging • Bewustwording van self service bij medewerkers en managers leidt tot een kennisverhoging binnen de moederorganisatie • Betere dienstverlening en snellere doorlooptijden behandeltijden • Informatie beter geborgd in systemen • Tijdelijke daling van personeelsaantallen <p>Leereffecten derving</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer kennis van de markt • Kennis van de markt • Kennis van de markt <p>Meer specifieke kennis van de schaalgrootte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betere stuuring van de markt (o.a. contractmanagement, leveranciersmanagement, kwalitatieve doelstellingen) • Detailkennis van PSA processen en systemen – hoge taakvolwassenheid 	<p>Een voldoende is ook goed genoeg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gezien de (nabije) toekomstige ontwikkelingen is samenwerking (in de vorm van een regionale samenwerking) onvermijdelijk • Maastricht moet een rol spelen in een regionale samenwerking • Provinciehoofdstad moet een rol spelen in een regionale samenwerking • Nog sterker: Maastricht moet een leidende rol hebben in een regionale samenwerking <p>Maastricht is een betrouwbare partner die oog heeft voor gemeenten in haar omgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dat Maastricht wordt gezien als betrouwbare partner is zeer belangrijk • Gemeenten in de omgeving van Maastricht met een hulpvraag moeten geholpen worden 	<p>Exponentieel groeiende ontwikkelingen met exponentiele groei</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer gespecialiseerde functies nodig • Meer data –productie, beheer en gebruik • Toenemende druk om bepaalde technologieën / werkwijzen door te voeren. Voor veel individuele gemeenten wordt het onbetaalbaar / niet realiseerbaar om het minimum kwaliteitsniveau te halen. <p>Focus op ontwikkelingen binnen kerntaken van de eigen organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grootschalige ontwikkelingen zijn of komen op de gemeenten af. Denk aan Sociaal Domein en de omgevingswet. • Onderbrengen van bedrijfsvoeringstaken in een SSC-ZL levert op termijn winst op doordat gefocust kan worden op de kerntaken.

Onderhanden werk

Integrale businesscase Informatiediensten

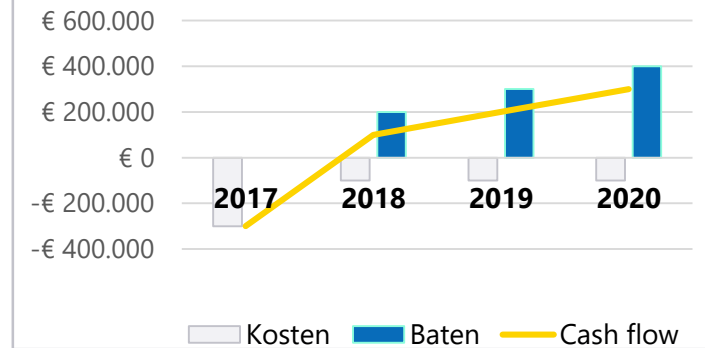
De businesscase voor inkoop laat zien dat vooral de kwalitatieve afweging: kwaliteit van inkoop en de toekomstige kwetsbaarheid deel op vooral uniforme producten en diensten tezamen een voordeel laat zien. Ook indien de businesscase een de minst gunstige vari...

Kwalitatieve analyse

•

Onderhanden werk

Kosten-batenanalyse





Conclusies en aanbevelingen

Conclusies integrale businesscase

De integrale businesscase laat zien dat de meerwaarde van samenwerking vooral op kwalitatieve aspecten ligt zoals het anticiperen op technologische en personele krapte en technologische ontwikkelingen

Balanceren 4 K's is anders voor moederorganisaties

De PDC is leidend voor het alloceren van tijd en kosten. Er kunnen geen extra producten en diensten worden toegevoegd.

Snelheid proces

Een Zero Based Begroting komt veel beter uit de bus. De PDC moet ruimte worden gegeven.

Randvoorwaarden

De randvoorwaarden zijn belangrijk voor de samenwerking.

Belang gaat voor individuele belangen

Samenwerking is noodzakelijk voor de organisatie op langere termijn.

De wil om samen te werken is er

Bij zowel de moederorganisaties als de medewerkers is de wil om samen te werken sterk aanwezig. Men ziet de noodzaak en de meerwaarde met het oog op de toekomstige ontwikkelingen. Ook wil men graag omliggende (kleinere) gemeenten helpen indien de behoefte daar is.

Onderhanden werk

Going forward

Om het draagvlak terug te winnen is het noodzakelijk om adequaat te acteren, waarbij aandacht is voor de medewerkers en de lange termijn. Het is belangrijk om goed in het oog te houden

Draagvlak

xxx

Goede communicatie

Zowel 1-op-1 als in teams

Duidelijk

xxx

Adequaat acteren

xxx

Onderhanden werk



This publication contains general information only, and none of the member firms of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collective, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

As used in this document, "Deloitte" means Deloitte Consulting LLP, a subsidiary of Deloitte LLP. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte USA LLP, Deloitte LLP and their respective subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

**Copyright © 2019 Deloitte Development LLC.
All rights reserved. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

Deloitte.



Gemeente Maastricht

CONCEPT

DD JUNI 2019 | MAASTRICHT

VERSIE 0.75

Gemeente Maastricht

Rapportage: Expert Opinion Businesscases SSC-ZL



Inhoudsopgave

- | | | |
|----------|--|--------------|
| 1 | Inleiding en opdrachtbeschrijving | p. 4 |
| 2 | Beschouwing | p. 10 |
| 3 | Integrale businesscase | p. 22 |
| 4 | Conclusies en aanbevelingen | p. 40 |



Inleiding en achtergrond

Inleiding

Voorliggende rapportage heeft betrekking op de Expert Opinion businesscases Shared Service Center Zuid-Limburg die in opdracht van de gemeente Maastricht (hierna: Maastricht) is opgesteld. In 2016 zijn namelijk drie businesscases opgesteld ten behoeve van besluitneming over de vorming van het Shared Service Center Zuid-Limburg (hierna: SSC-ZL). De businesscases zijn opgesteld voor drie disciplines: Inkoop en aanbesteding (IK), Informatiediensten (ID) en Personeel- en Salarisadministratie (PSA). De Expert Opinion omvat een nieuw opgestelde businesscases voor deze drie disciplines.

Dit eerste hoofdstuk gaat in op de achtergrond van dit onderzoek en licht de opdracht, de gehanteerde methodologie en de aanpak toe.

Achtergrond

De gemeenten Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen hebben in 2016 gezamenlijk een drietal businesscases ontwikkeld voor het samenvoegen van de disciplines Inkoop en aanbesteding, Informatiediensten en Personeel- en Salarisadministratie in een Shared Service Center. Het doel van het opzetten van het SSC-ZL is het vergroten van de regionale samenwerking, het realiseren van kostenbesparingen, kwaliteitsverbeteringen, kwetsbaarheidsvermindering en betere kansen voor het personeel.

Dit traject is gestart in oktober 2011, waarbij het document "Samenwerking in breder perspectief" de gezamenlijke visiebepaling voor het SSC-ZL beschrijft. Vervolgens zijn er in drie stadia businesscases ontwikkeld. Eerst is er een bestuursplan opgesteld, vervolgens een bedrijfsplan en uiteindelijk zijn organisatieplannen voor IK, ID en PSA opgesteld. In de drie organisatieplannen is een hoofdstuk "businesscase" opgenomen. Daar waar in deze rapportage wordt gesproken over de *initiële businesscase* wordt desbetreffend hoofdstuk "businesscase" uit het organisatieplan bedoeld.

De medezeggenschap Maastricht heeft in adviezen d.d. 7 april 2017 (IK) en 9 juli 2018 (ID en PSA) aan de WOR bestuurder en communicatie richting de gemeenteraad aangegeven dat men twijfelt over de uitgangspunten en uitkomsten van de drie initiële businesscases. In de adviezen van de OR is aangegeven dat de businesscases volgens hen op onderdelen onjuist dan wel onvolledig zijn. Er is door de OR dan ook een negatief advies afgegeven voor alle drie de businesscases.

De gemeenteraad Maastricht heeft op 13 februari 2019 een motie aangenomen van de SP om de verhoudingen met de medewerkers en medezeggenschap te normaliseren naar aanleiding van het integriteitsonderzoek SSC-ZL. In het kader van deze aangenomen motie is door de WOR bestuurder, samen met het college, besloten om in overleg met (de delegatie) van de OR Maastricht om de initiële drie businesscases IK, ID en PSA opnieuw op te laten stellen door een extern deskundige voor wat betreft de gemeente Maastricht.

Opdrachtbeschrijving

Maastricht heeft Deloitte gevraagd om een Expert Opinion uit te voeren op de drie businesscases voor het SSC-ZL voor wat betreft de gemeente Maastricht. In de offerte van Deloitte d.d. 2 april 2019 zijn de volgende onderzoeksvragen opgenomen:

- Kloppen de uitgangspunten en aannames die zijn gehanteerd voor de drie businesscases nog steeds? Zo nee, wat zijn de bevindingen en verbeterpunten?
- Klopt de operationele uitwerking van de businesscase in de organisatieplannen nog steeds? Zo nee, wat zijn de bevindingen en verbeterpunten?
- Zijn deze voorgestelde aannames en uitwerking in organisatieplannen actueel en toekomstbestendig?
- Hoe valideert u de opmerkingen vanuit de medezeggenschap over de bestaande businesscases zoals deze zijn vastgelegd in de negatieve adviezen van de OR Maastricht?
- Worden er zaken gemist binnen deze businesscases die normalerwijze bij een dergelijke businesscase wel zijn uitgewerkt?"

Op basis van de antwoorden op bovenstaande vragen, wordt de Expert Opinion opgesteld. Tevens wordt als samenvatting een geactualiseerd overzicht gegeven van de businesscases. De formele opdrachtgever voor het onderzoek is de gemeentesecretaris van de Gemeente Maastricht.

Het traject SSC-ZL kent echter een lange doorlooptijd en beslaat inmiddels circa acht jaren. In deze periode is veel gebeurd. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de gevoerde interviewgesprekken. De verkregen input uit de interviewgesprekken en documentenstudie is relevant om een goede duiding te krijgen van de context. Deze context is van belang voor het opstellen van de businesscases. Daarom is afgesproken dat de uitwerking van de opdracht langs twee lijnen verloopt. De twee lijnen bestaan uit:

1. Beschouwing

Het traject van 2011 tot heden wordt in een beschouwing uiteengezet. Hierbij wordt het beproefd Deloitte model om gefaseerd te komen tot een shared service center gebruikt als een raamwerk om naar het doorlopen proces en de opgestelde documenten en andere informatiebronnen te kijken. Per fase in dit model wordt een fit/gap analyse op hoofdlijnen uitgevoerd, waarbij in de ogen van Deloitte relevante verwonderpunten worden benoemd. De beschouwing biedt de context voor de uitwerking van de tweede lijn van de opdracht, de integrale businesscases.

2. Opstellen integrale businesscases

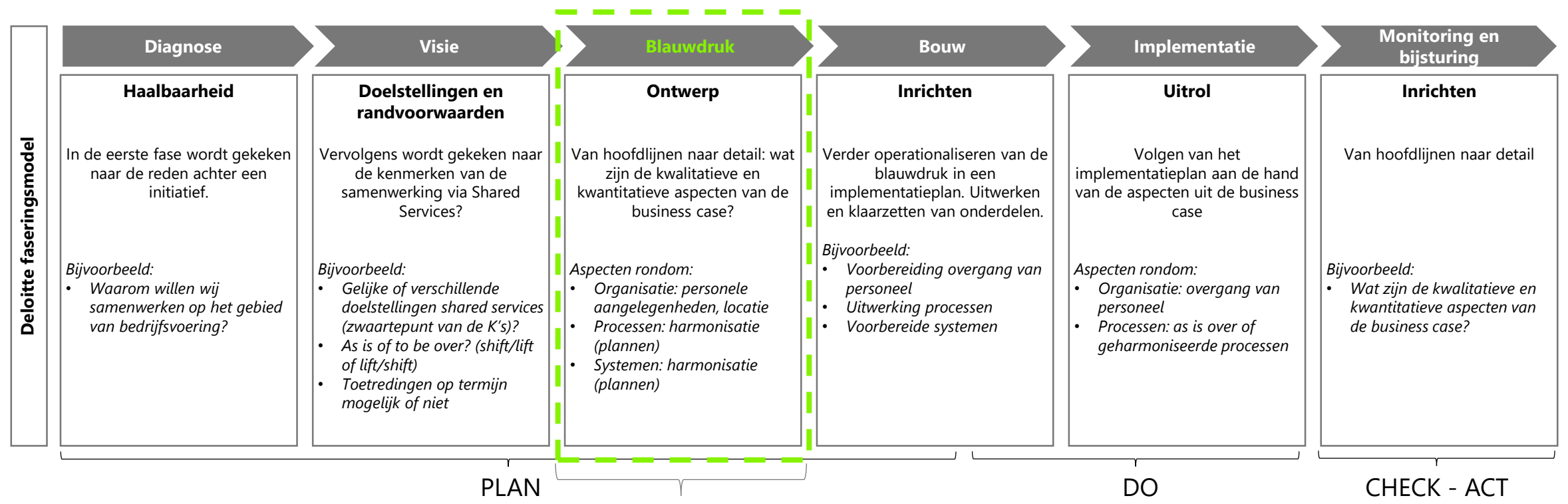
Het tweede deel van de rapportage bevat de uitwerking van de drie businesscases volgens de door Deloitte beproefde integrale businesscase aanpak, met als vertrekpunt een 'clean-sheet' benadering waar in de basis een geheel nieuwe businesscase wordt opgebouwd. In deze integrale businesscase aanpak komen zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve aspecten van de vier K's (Kwaliteit, Kwetsbaarheid, Kostenreductie en Kansen voor medewerkers) aan bod. De vier K's vormen de basis voor de strategie van een samenwerking op het vlak van shared services. Hierbij worden ook de uitgangspunten en aannames voor de drie businesscases voor het SSC-ZL opnieuw opgesteld volgens dezelfde hierboven genoemde methodiek van Deloitte.

Deze rapportage is daarom ook opgebouwd volgens deze twee lijnen.

Onze visie op de vorming van Shared Services aan de hand van een gefaseerd model

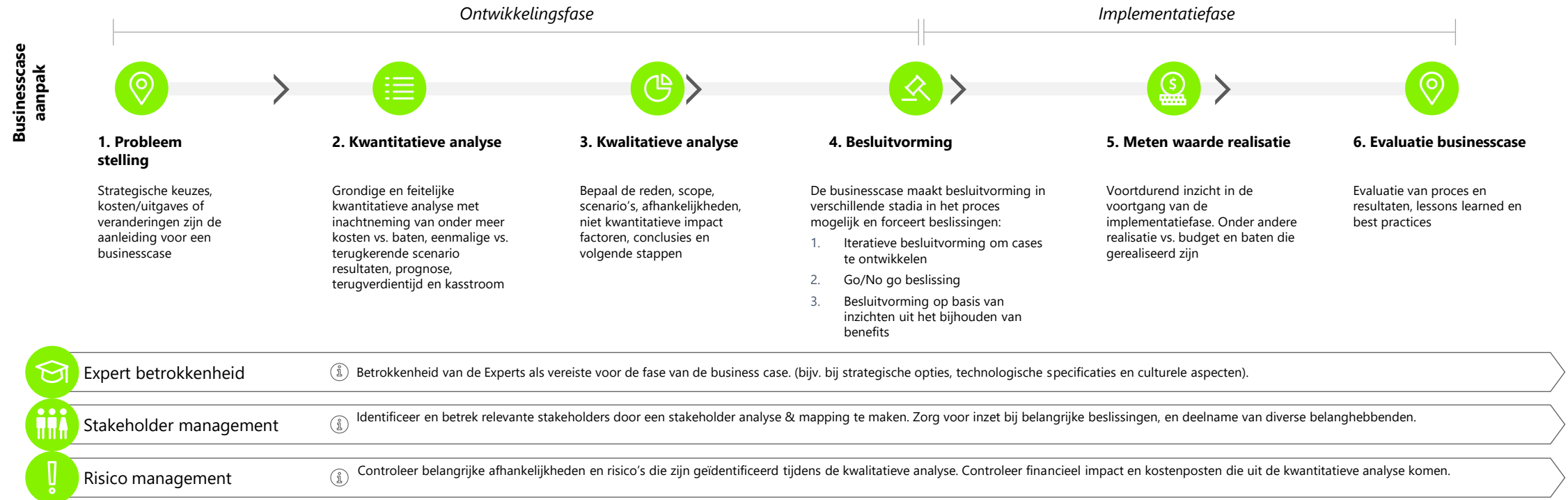
Onze beproefde methodologie om te komen tot een Shared Services Center kent een zestal fasen. Elke fase kent daarbij unieke kenmerken, activiteiten en risico's die gericht zijn op een succesvolle totstandkoming van shared services. Het onvoldoende onderkennen van risico's of uitvoeren van benodigde activiteiten kan ervoor zorgen dat de vorming van shared services in de praktijk niet optimaal verloopt, onnodige vertraging oploopt of zelfs voortijdig strandt.

Onderstaand zijn alle te doorlopen fasen weergegeven. Met een groen kader is aangegeven dat het **opstellen van een integrale businesscase onderdeel is van de Blauwdrukfase**. Daarmee is dit slechts een onderdeel van het totale proces om te komen tot een samenwerking in de vorm van een Shared Services Center.



Deloitte's beproefde integrale businesscase aanpak

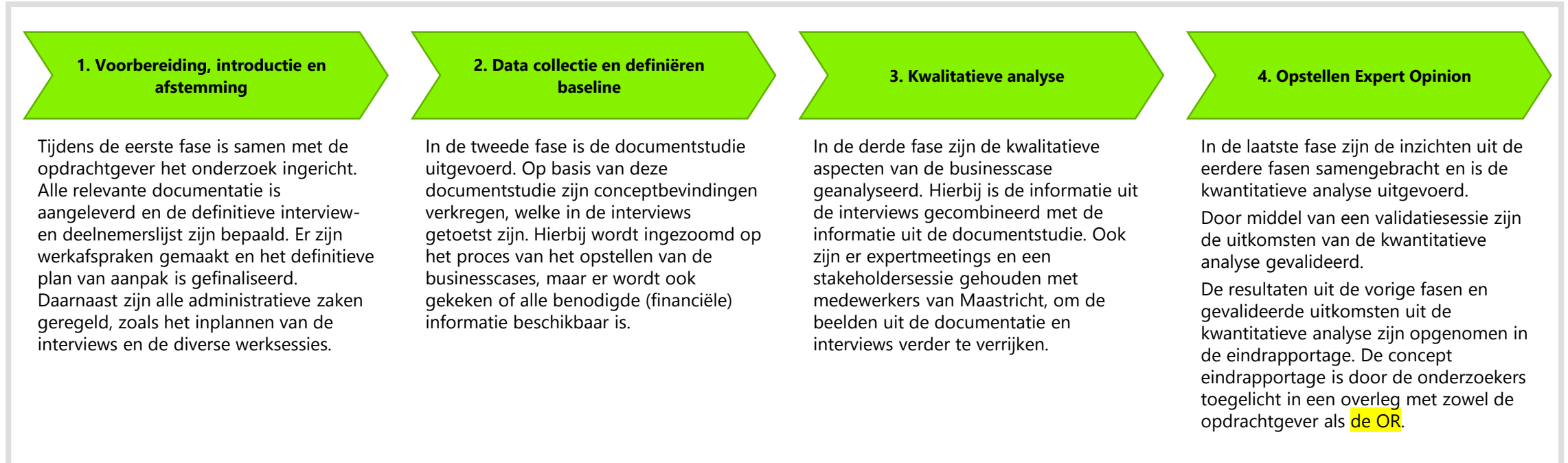
Ons onderzoek is opgezet aan de hand van onze beproefde **integrale businesscase** aanpak. Belangrijk om te realiseren bij het opstellen van een businesscase is dat iedere businesscase uniek is, maar dat de methode en aanpak voor het opstellen generiek kunnen worden ingericht. Hieronder een verdieping van de wijze om te komen tot een **integrale businesscase** ten behoeve van het maken van afwegingen rondom een te nemen besluit.



Onze geïntegreerde aanpak omvat een zestal stappen en alle factoren die het succes van een businesscase traject beïnvloeden. In bovenstaande figuur is onze aanpak schematisch weergegeven. Onze aanpak omvat de fundamentele van een succesvol(le) businesscase (traject). Door de bestaande businesscases gesimuleerd opnieuw op te stellen en stapsgewijs de uitgangspunten en aannames door te lopen, worden ook eventuele witte vlekken zichtbaar in deze opdracht. De reikwijdte van de opdracht heeft voornamelijk betrekking op de kwalitatieve en kwantitatieve analyse, die in onze optiek tezamen voor integraliteit van de businesscase zorgen.

Procesaanpak

De procesaanpak van dit onderzoek is verdeeld in vier fasen, welke in onderstaande figuur zijn weergegeven. Per fase is compacte toelichting gegeven.



De werkzaamheden in de hierboven beschreven fasen zijn erop gericht om de Expert Opinion op te stellen. Hierbij is het eerder genoemde faseringsmodel gebruikt als raamwerk om de ontvangen informatie uit o.a. documentatie, interviews en expertmeetings te plotten door middel van een fit/gap analyse op hoofdlijnen. De businesscases worden opgesteld aan de hand van het beproefde Integrale businesscase aanpak waarin zowel de kwantitatieve als ook de kwalitatieve aspecten van de businesscase zijn opgenomen.

Bij het komen tot de Expert Opinion is gebruik gemaakt van de door Maastricht aangeleverde informatie, de interviews en de professionele expertise en ervaring van het onderzoeksteam. Niet aangeleverde informatie wordt beschouwd als niet beschikbaar.



Beschouwing

Beschouwing

Om de context van de vorming van het SSC-ZL goed te begrijpen, wordt in dit hoofdstuk gehele traject op hoofdlijnen geschetst.

Het traject rondom de vorming van het SSC-ZL is gestart in 2011 en is op dit moment nog niet afgerond. Omdat er in de afgelopen acht jaren veel veranderd en gebeurd is, is het belangrijk om te begrijpen hoe de situatie was voor en tijdens het opstellen van de businesscases in 2016. Daarom wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de context door middel van een zogeheten beschouwing.

Het hoofdstuk beschouwing is opgedeeld in vier paragrafen. Eerst is een tijdlijn opgesteld van 2011 tot heden. Op deze manier kunnen de businesscases beter gepositioneerd en geplaatst worden in de tijd. Op de tijdlijn zijn de (voor deze opdracht) meest relevante documenten en gebeurtenissen opgenomen en kort toegelicht. Vervolgens is de informatie uit documenten en interviews door middel van een fit/gap analyse geplot in Deloitte's beproefde faseringsmodel voor het oprichten van een Shared Services Center. Tenslotte wordt het hoofdstuk afgesloten met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen uit de tijdlijn en de fit/gap analyse.

Inhoud

1**Tijdlijn****2****Faseringsmodel****3****Fit/gap analyse****4****Conclusies beschouwing**

Tijdslijn (1/2)

Het jaar 2011 is het startpunt van de samenwerking tussen de drie gemeenten en de provincie Limburg ten behoeve van een SSC-ZL. Hieronder zijn de belangrijkste documenten en gebeurtenissen in het traject weergegeven met daarbij een korte toelichting per onderdeel

Visiedocument "Samenwerking in een breder perspectief"

In het visiedocument (11 oktober 2011) is het bredere perspectief over regionale samenwerking geformuleerd en daarmee de visie op samenwerking door de drie gemeenten en de provincie Limburg. Er is o.a. besloten dat een zelfstandig Shared Service Center de meest passende vorm is voor de samenwerkingsorganisatie. Ook de randvoorwaarden en het toetsingskader voor de samenwerking zijn hierin uitgewerkt. Tevens is de opdracht gegeven om een businesscase SSC-ZL uit te werken volgens de randvoorwaarden en binnen het toetsingskader.

Implementatieplan "Grip op de Knip"

De verdere uitwerking van het implementatieplan voor het SSC-Inkoop werd opgeleverd in augustus 2013. Dit document geeft de contouren aan waarlangs de gezamenlijke inkooporganisatie verder vormgegeven kan worden.

Advies OR'en op Haalbaarheidsonderzoek

Op 8 oktober 2013 sturen de samenwerkende OR'en van de deelnemende organisaties een schriftelijk advies op het haalbaarheidsonderzoek. Zij gaan akkoord met het voorstel om een SSC te starten, maar stellen hierbij wel een aantal voorwaarden. Zij willen o.a. betrokken blijven bij verdere besluitvorming. Zij spreken tevens hun zorgen uit over de voortvarendheid waarmee de uitwerking nu op onderdelen ter hand genomen wordt.

2011



2012



2013



Bestuursplan

Het bestuursplan (24 oktober 2012) is het resultaat van breed onderzoek naar de negen disciplines binnen bedrijfsvoering die zich lenen voor een gezamenlijk SSC-ZL. Op macroniveau dat wil zeggen voor de vier organisaties gezamenlijk is per discipline het netto besparingspotentieel berekend en benoemd welke randvoorwaarden hieraan zijn gekoppeld. Per discipline is getoetst in hoeverre aantoonbare meerwaarde geleverd wordt op het gebied van kostenefficiency, verbetering van kwaliteit continuïteit en risicoreductie, bevorderen van regionale doelstellingen voldoen aan wettelijke verplichtingen bevorderen van focus op kerntaken. De hoofdconclusie is dat er voldoende zicht op aantoonbare meerwaarde is om het haalbaarheidsonderzoek te vervolgen met het opstellen van een bedrijfsplan en implementatieplan voor vier bedrijfsvoeringsdisciplines, te weten: Inkoop, HRM, ICT en Financiën.

Einddocument Haalbaarheidsonderzoek

15 september 2013 is het Haalbaarheidsonderzoek uitgebracht en door het college van de gemeente Maastricht op 24 september 2013 vastgesteld. Het einddocument Haalbaarheidsonderzoek komt in plaats van het implementatieplan. Het implementatieplan wordt niet meer opgesteld, aangezien de keuze is gemaakt voor een samenwerkingsverband van de drie centrumgemeenten in Zuid-Limburg en de provincie Limburg met een stapsgewijze opbouw. Het einddocument Haalbaarheid bevat de contouren van het ontwikkel pad. Kwartiermakers hebben de opdracht gekregen om te starten met de vormgeving van de samenwerking. Begin 2015 beslissen de initiatiefnemers over de vervolgstappen richting het eindperspectief.

Tijdslijn (2/2)

Vanaf 2015 begint het SSC-ZL vorm te krijgen en worden de plannen concreter. Hieronder zijn de belangrijkste documenten en gebeurtenissen in het traject weergegeven met daarbij een korte toelichting per onderdeel

Uittreding van Provincie Limburg

Op 14 juli 2015 geeft de Provincie Limburg aan niet langer deel te willen nemen aan de GR SSC-ZL. Wel wil zij op andere manieren deel blijven nemen aan de samenwerkingen binnen (Zuid-)Limburg

Locatiekeuze

Op 22 januari 2016 heeft het bestuur van SSC-ZL besloten om voor de startsituatie (Inkoop, ID en PSA) het SSC-ZL te vestigen in het pand aan de CBS weg te Heerlen.

Organisatieplan Inkoop (Maastricht)

In maart 2016 zijn het organisatieplan en vervolgens de impactanalyse (uitgevoerd door Capgemini Consulting) opgeleverd.

Organisatieplan (Maastricht) PSA en Impactanalyse

In december 2016 zijn het organisatieplan en vervolgens de impactanalyse (uitgevoerd door Capgemini Consulting) opgeleverd.

Arbeidsvoorwaarden Maastricht (Sociaal plan, afsprakenkader overgangsregeling)

In maart / april 2018 zijn het sociaal plan, afsprakenkader en overgangsregeling vastgesteld door het college respectievelijk SSC-ZL.

2015



Oprichting bedrijfsvoeringsorganisatie SSC-ZL

Op 23 oktober 2015 treedt de gemeenschappelijke regeling SSC-ZL in werking.

2016



Aanstelling directeur SSC-ZL

Begin 2016 is de directeur voor het SSC-ZL gestart. De directeur heeft het stokje overgenomen van de kwartiermaker SSC-ZL.



Afdelingshoofden IK en ID en projectleider PSA gestart

In april 2016 zijn de afdelingshoofden Inkoop en Informatiediensten gestart. Geleidelijk aan is deze formatie uitgebreid.



Organisatieplan Informatiediensten (Maastricht)

In november 2016 werd het organisatieplan voor de bundeling van informatiediensten SSC-ZL opgeleverd. Hiervoor is in 2015 door Twynstra Gudde een organisatieontwerp gemaakt.

2017



Reactie OR Maastricht op de drie Organisatieplannen

De OR van de gemeente Maastricht heeft een negatief advies gegeven voor alle drie de businesscases (april 2017). De voornaamste redenen hiervoor zijn het niet behalen van de gestelde doelen en de gevolgen voor de betreffende medewerkers waren te groot en onvoldoende in beeld gebracht.

2018

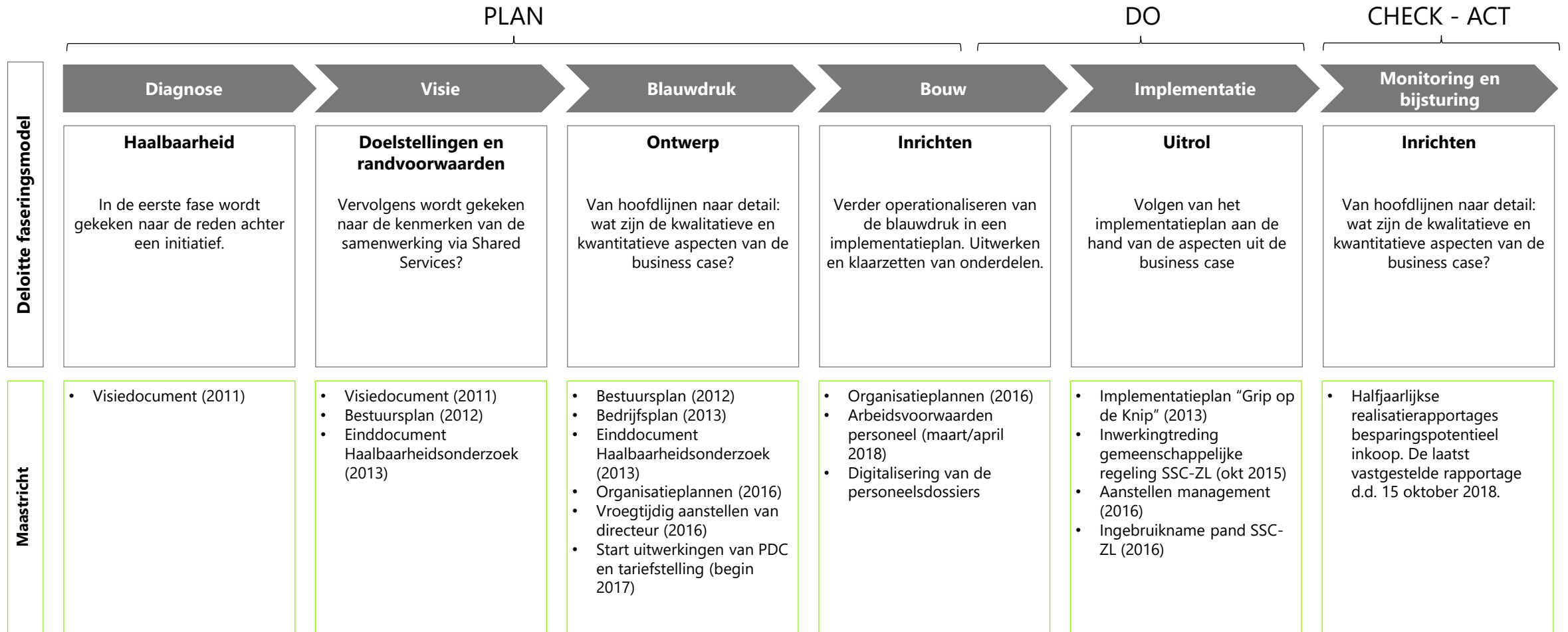


Concept Product-Dienst Catalogus (PDC)

In 2017 is gestart met de opstelling van PDC en tariefstelling voor de drie disciplines. De concepten zijn in 2018 en 2019 opgesteld.

De opgestelde documenten geplot in ons faseringsmodel

Er is geen duidelijke afbakening in de activiteiten en opgestelde documenten van de gemeente Maastricht ten aanzien van de fases in het faseringsmodel.



Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

In de diagnose fase zijn gezamenlijke beweegredenen helder en vastgelegd, echter de vertaling naar wat dit betekent voor Maastricht (de impact) ontbreekt

De beweegredenen voor samenwerking zijn voor de vier initiatiefnemende organisaties in beeld gebracht, echter niet vertaald naar de individuele moederorganisaties waardoor onderliggende (overigens legitieme) verschillen niet helder zijn. De nadruk voor Maastricht ligt vooral op een sterke vertegenwoordiging in regionale samenwerking en behoud van kennis en arbeidskrachten.

- In Zuid-Limburg was sprake van een groeiende noodzaak en bereidheid tot samenwerking op zowel beleidsinhoudelijke thema's alsook op bedrijfsvoeringstaken. Op verschillende vlakken was reeds sprake van samenwerking. Bijvoorbeeld bij Brainport. De gezamenlijke beweegredenen zijn in beeld gebracht. *Het doel van de samenwerking is vooral om de gezamenlijke kosten te verlagen door schaalvoordeel en specialisatie, maar ook de kwaliteit te verhogen, eventuele kwetsbaarheid te reduceren en ook op termijn een aantrekkelijke werkgever te blijven. Uitgangspunt hierbij is zoveel mogelijk centraliseren van de werkzaamheden en standaardisatie van producten, processen en systemen zonder dat dit uitmondt in rigide dienstverlening of een teveel aan bureaucratie.* De focus voor gemeenten in de diagnose fase lag vooral op kostenbesparingen. Daarnaast was de ambitie op bestuurlijk vlak om te streven naar een sterke Zuid-Limburgse regio. Vanuit deze focus en behoefte is het initiatief ontstaan om op het vlak van de bedrijfsvoering samen te werken. Uit interviews blijkt dat de meerwaarde voor samenwerking niet zozeer ligt op het aspect kostenbesparing als wel op een sterke vertegenwoordiging vanuit Maastricht in een regionale samenwerking ('Sterker Zuid-Limburg'), kwaliteit met het oog op (toekomstige) arbeidsmarkt ontwikkelingen en kwetsbaarheid.
- De visie en doelstellingen zijn vervolgens onvoldoende uitgewerkt per moederorganisatie. Per moederorganisatie kunnen de doelstellingen op het vlak van drie (of vier) K's namelijk verschillen. Voor het verdere proces is daarbij relevant aan welke doelstellingen de (moeder)organisatie (bovenal) waarde hecht. Daaraan wordt telkens gemeten in hoeverre, in dit geval, een shared service center de juiste oplossing is. Voor de gemeente Maastricht is dus onvoldoende helder weergegeven wat de beweegredenen en doelstellingen waren, uitgedrukt in de drie (en later vier) K's.
- Uit documentatie blijkt onvoldoende wat de overwegingen voor de Maastrichtse organisatie zijn die ten grondslag liggen aan het vormen van SSC-ZL en welke doelstellingen Maastricht heeft.

Afweging tussen alternatieven (bijvoorbeeld outsourcen, SSC, centrum-variant) onvoldoende belicht in de diagnosefase

- In de diagnose fase is onvoldoende tot uitdrukking gebracht wat de mogelijke voordelen zijn van een centrum-variant, shared services of outsourcing, vertaald naar Maastricht.

De businesscase bestaat uit meerdere documenten en kent verschillende definities waardoor onduidelijkheid ontstaat

- Met het vaststellen van het visiedocument wordt de opdracht gegeven om de businesscase op te stellen. In het visiedocument wordt aangegeven dat de businesscase bestaat uit het bestuursplan, het bedrijfsplan en het implementatieplan. Het opknippen van een businesscase in drie afzonderlijke documenten maakt het lastig om een integraal beeld te krijgen van de gehele businesscase (ten behoeve van besluitvorming, monitoring en sturing) en een heldere definitie van de businesscase.
- Het bedrijfsplan is in concept opgesteld en is als bijlage opgenomen in het haalbaarheidsonderzoek uit 2013. Het concept bedrijfsplan is later omgevormd naar de drie organisatieplannen.
- Het implementatieplan is niet opgesteld, omdat is gekozen voor een stapsgewijze opbouw.

Het gezamenlijke toetsingskader maakt geen onderscheid naar (mogelijke) verschillen tussen de moederorganisaties waardoor het een uitdaging is voor een organisatie om zichzelf te herkennen in dit samenwerkingstraject en een heldere afweging te maken

- In het visiedocument zijn het toetsingskader en de randvoorwaarden opgenomen. Een van de randvoorwaarden is dat de besluitvorming plaatsvindt op basis van de businesscases, waaruit duidelijk moet worden dat er sprake is van een substantiële financiële besparing. Het toetsingskader dat wordt vastgesteld geeft een genuanceerder beeld. De samenwerking moet op basis van de businesscase een aantoonbaar een positieve bijdrage leveren aan één of meerdere benoemde onderwerpen: kostenefficiëntie, verbetering van kwaliteit, continuïteit en risicoreductie, bevorderen van regionale doelstellingen voldoen aan wettelijke verplichtingen bevorderen van focus op kerntaken. Naast het feit dat de randvoorwaarde ten aanzien van de businesscase vooral financieel is georiënteerd en deze nuance niet terugkomt in het toetsingskader, wordt ook hier geen onderscheid gemaakt naar de verschillende organisaties.

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

In de visie fase worden gezamenlijke doelstellingen en 3 K's bepaald, echter ook hier is geen vertaling gemaakt naar de moederorganisaties. Voor Maastricht ligt de nadruk niet zozeer op kostenbesparing maar meer op kwaliteit, een sterke vertegenwoordiging in de regionale samenwerking en de voordelen die samenwerking biedt ten aanzien van arbeidsmarktontwikkelingen

Benoemde risico's richten zich voornamelijk op de inhoud en niet zozeer het proces van totstandkoming van een SSC, waaronder het draagvlak van medewerkers (en medezeggenschapsraad).

- Uit het document blijkt onvoldoende dat mogelijke weerstand bij medewerkers en medezeggenschap is geïnventariseerd om vervolgens in het verdere verloop van het project rekening mee te houden. In de opgenomen bijlage Risicoanalyse is dit risico wel benoemd in de tabel, maar maatregelen zijn onvoldoende benoemd en belicht. De meeste risico's richten zich op de fase dat een SSC-ZL al een feit is en welke risico's dan worden gelopen. Bijvoorbeeld het niet halen van besparingsdoelstellingen.

De doelstellingen en de drie K's zijn gezamenlijk in beeld gebracht, maar niet vertaald naar de Maastrichtse organisatie. Voor Maastricht is de K van kostenbesparing relatief gezien minder van belang ten opzichte van de overige K's.

- Het bestuursplan is op 'macroniveau' voor de vier initiatiefnemers gezamenlijk beschreven. Het (latere) bedrijfsplan gaat in op microniveau, dat wil zeggen vertaalt impact naar de moederorganisaties. Dit houdt in dat de doelstellingen en de daaraan gekoppelde (destijds nog) drie K's (kostenbesparing, kwaliteitsverbetering en kwetsbaarheid) gezamenlijk in beeld zijn gebracht. Nuances in de doelstellingen per organisatie zijn niet expliciet in beeld gebracht.
- Uit het document blijkt dat de nadruk vooral lag op het gebied van kostenbesparing. In het visiedocument wordt namelijk gesproken over "...duidelijke meerwaarde. Bovenal op het gebied van kostenefficiëntie..." Het toetsingskader dat is vastgesteld geeft een genuanceerder beeld, namelijk: *"De samenwerking moet op basis van de businesscase een aantoonbaar een positieve bijdrage leveren aan één of meerdere benoemde onderwerpen: kostenefficiëntie, verbetering van kwaliteit continuïteit en risicoreductie, bevorderen van regionale doelstellingen voldoen aan wettelijke verplichtingen bevorderen van focus op kerntaken."*
- Uit interviews blijkt dat voor Maastricht de nadruk minder lag op kostenbesparing alhoewel dat belangrijk was, maar vooral op kwaliteit, samenwerking (sterker Zuid-Limburg), een voortrekkersrol ten aanzien van de samenwerking, en reduceren van (toekomstige) kwetsbaarheid. Uit documenten blijkt dit onvoldoende en de businesscases hadden slechts betrekking op de kosten-batenanalyse.
- Er bestaat geen (toekomst)visie ten aanzien van Informatievoorziening en ICT van de gemeente Maastricht. De relatie naar de K van Kwaliteit, Kwetsbaarheid en Kostenbesparing is hierdoor lastig te maken.

In het bestuursplan (2012) zijn de uitkomsten opgenomen van het onderzoek welke taken geschikt zijn om onder te brengen in een SSC-ZL. Vier disciplines: Inkoop, informatiediensten, HRM en Financiën zijn in eerste instantie geschikt bevonden en worden nader uitgewerkt. Ook wordt het besparingspotentieel genoemd van deze disciplines, maar worden frictie- en transitiekosten nog niet in beeld gebracht. Er zijn geen heldere definities afgegeven met betrekking tot termen besparingspotentieel en businesscase.

- Er is een keuze gemaakt voor een groeimodel. Dit houdt in dat niet alle negen disciplines binnen bedrijfsvoering onder worden gebracht in de SSC-ZL maar vooralsnog wordt gestart met de uitwerking van het bedrijfsplan (later organisatieplan genoemd) voor de drie disciplines Inkoop, Informatiediensten en HRM.
- De keuze welke taken van de taakvelden in aanmerking komen om onder te brengen in SSC-ZL wordt ook op hoofdlijnen gemaakt. Dit wordt de 'knip' genoemd. Vooralsnog is de knip gemaakt tussen beheer en beleid. Beheer gaat over en beleid blijft bij de moederorganisaties.
- Ook wordt aangegeven dat in eerste instantie de drie centrumgemeenten en de provincie Limburg samenwerken in het SSC-ZL, waarbij in een later stadium andere Zuid-Limburgse gemeenten of samenwerkingsverbanden kunnen aansluiten.
- Een te behalen besparingspotentieel wordt genoemd van tenminste €14,8 miljoen voor de vier disciplines.
- Voor het onderdeel Inkoop is nader verdiept dat het te behalen besparingsvoordeel van €12 miljoen voor 2/3 deel ook op eigen kracht gerealiseerd kon worden met substantiële investeringen in een centrale inkooporganisatie.
- De globale financiële impactanalyse is opgesteld op totaalniveau, maar niet vertaald naar de vier moederorganisaties. Hierdoor komt onvoldoende tot uitdrukking wat de SSC-ZL voor Maastricht oplevert.
- De gehanteerde uitgangspunten bij het opstellen van de globale financiële impactanalyse zijn onvoldoende tot uitdrukking gebracht in het document.
- Het dienstverleningsconcept is onvoldoende helder gemaakt in deze fase, wat het lastig maakt om voor het opstellen van een businesscase.
- Ontwikkelen van een baseline komt onvoldoende tot uitdrukking. Een objectieve bepaling – voor zover mogelijk – van kosten en kwaliteit van de huidige processen en de uitkomst hiervan ontbreekt in de documenten. Hierdoor ontbreekt het inzicht of een transformatie naar een nieuw dienstverleningsconcept binnen het SSC-ZL de moeite waard is.

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

In de blauwdruk fase wordt op basis van het einddocument Haalbaarheidsonderzoek, met daarin de contouren voor het ontwikkelpad, keuzes gemaakt voor de vorming van een SSC-ZL. Echter zonder onderliggende *integrale* businesscase

Met het vaststellen van het einddocument Haalbaarheidsonderzoek (september 2013) wordt een besluit genomen over de vorming van een SSC-ZL, echter hier ligt geen businesscase aan ten grondslag. In het document wordt aangegeven dat (vanwege stapsgewijze opbouw van SSC-ZL wordt afgezien van het opstellen van het implementatieplan (in eerdere instantie vormde het implementatieplan een van de drie bouwstenen van de businesscase).

- Er is een besluit genomen over de vorming van een SSC-ZL zonder een integrale businesscase.
- Er wordt besloten om de vorming van SSC-ZL stapsgewijs op te bouwen. De term 'stapsgewijs' wordt niet verder onderbouwd. Gaat men *as is* of *to be* over. Worden processen en systemen gestandaardiseerd en geharmoniseerd voordat wordt overgegaan of gebeurt dit binnen het SSC-ZL?
- In het document wordt aangegeven dat geen alomvattend implementatieplan meer wordt opgesteld, maar wordt volstaan met het einddocument haalbaarheidsonderzoek met daarin de contouren van het ontwikkelpad. Het implementatieplan zou samen met het bestuursplan en bedrijfsplan de businesscase vormen.

Besluiten om een GR voor SSC-ZL in te stellen zonder dat een businesscase is voorgelegd.

- Het instellen van de gemeenschappelijke regeling (bedrijfsvoeringsorganisatie) is de bevoegdheid van het college. De raad moet hiervoor wel toestemming verlenen. Bij het nemen van dit besluit over de gemeenschappelijke regeling is geen businesscase voorgelegd.
- In het voorstel is aangegeven dat de beslissing om een gemeenschappelijke regeling in te stellen geen directie financiële gevolgen heeft. In zekere zin klopt dit ook, echter met het verlenen van goedkeuring wordt de oprichting van SSC-ZL wel definitief in gang gezet. De activiteiten van het SSC-ZL brengen wel financiële gevolgen met zich mee.

De vier K's onderbelicht in de initiële businesscases

- De businesscase als paragraaf in het organisatieplan is beperkt tot de kwantitatieve aspecten van de businesscase. De balans in de vier K's komt niet tot uitdrukking in de initiële businesscases.

Weerstand medewerkers en OR onderschat

- Uit de verkregen informatie blijkt onvoldoende hoe is omgegaan met de – in deze situaties veel voorkomende – 'weerstand' van medewerkers. Ook blijkt uit documentatie niet waarop de weerstand is gebaseerd en welke oplossingen en acties ondernomen kunnen worden.

Locatie analyse: bepalen van SSC-ZL locaties

- Opstellen van een huisvestingsmodel met daarin onder andere de uitwerking van fysieke en technische criteria of benodigde huisvestingscapaciteit op (langere) termijn ontbreken in deze fase.
- Inzicht in de mogelijke alternatieve locaties en varianten daarop ontbreekt.

Op basis van de vastgestelde organisatieplannen wordt gewerkt aan de Producten en Diensten Catalogus (PDC) en de tariefstelling

- Begin 2017 wordt nadat de organisatieplannen zijn vastgesteld gewerkt aan de uitwerking van de PDC en dienstverleningsovereenkomsten. In 2018 en 2019 zijn concept PDC's voor IK, ID en PSA opgesteld.

Vroegtijdig aanstellen van directeur SSC-ZL

- Begin 2016 is de directeur SSC-ZL aangesteld, zodat deze reeds in een vroegtijdig stadium in een actieve rol kan bijdrage aan de bouw van het SSC-ZL.

Balans tussen menskant-proces-inhoud

- Uit verkregen informatie lijkt alsof de nadruk vooral op het proces en inhoud ligt en minder aandacht is voor de menskant van deze grote transitie.
- Er ontbreekt een veranderplan dat ingaat op de menskant waarin kritieke succesfactoren expliciet zijn opgenomen ten aanzien van deze transitie. Bijvoorbeeld hoe deze verandering het beste kan wordt gestuurd en ondersteund rekening houdend met de bestaande cultuur binnen de moederorganisatie.

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

In de bouw fase wordt op basis van het einddocument haalbaarheidsonderzoek, met daarin de contouren voor het ontwikkelpad, keuzes gemaakt voor de vorming van een SSC-ZL, echter zonder onderliggende businesscase

Arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld

- De arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld door het SSC-ZL en het afsprakenkader en overgangsregeling door de gemeente Maastricht.
- In deze arbeidsvoorwaarden zijn geen afspraken vastgelegd over onder meer de reistijdcompensatie en het opleidingsbudget.
- Van de eenzijdige vaststelling van de arbeidsvoorwaarden door de gemeente Maastricht is door de OR bezwaar aangetekend. Hierin is de OR in het gelijk gesteld door de rechter.

Imago SSC-ZL

- Door verschillende negatieve berichtgeving over het SSC-ZL, denk aan de eenzijdige vaststelling arbeidsvoorwaarden heeft het imago van SSC-ZL schade opgelopen.

Digitaliseren van personeelsdossiers

- De personeelsdossiers zijn gedigitaliseerd van de gemeente Maastricht. Er dient daardoor slechts een opschoning plaats te vinden.
- De status van de digitalisering van de personeelsdossiers van de andere twee organisaties is niet duidelijk.

Doorvoeren van standaardisatie en uniformering van processen en systemen

- Standaardiseren en uniformeren van processen en systemen zijn nog niet uitgevoerd.
- Voor Informatie Diensten is aangegeven dat *as is* wordt overgegaan. Risico hierbij is dat bij het ontbreken van een 'opschoning' c.q. standaardisatie en uniformering van processen, sprake kan zijn van 'garbage in, garbage out' en daarmee een suboptimale situatie bij de nieuwe organisatie. In de desbetreffende businesscase ontbreekt het ook aan het meenemen van beschikbare capaciteit voor deze activiteit.
- Er zijn geen gedetailleerde procesbeschrijvingen voorhanden en gebruikershandleidingen.

Voorbereiden van de systemen en infrastructuur

- Data voor conversie zijn nog niet voorbereid.
- De technische infrastructuur is nog niet voorbereid, geïmplementeerd en/of getest.

Opbouwen van de organisatie en recruten van medewerkers

- Het functieboek is opgesteld (onderdeel van de organisatieplannen uit 2016).
- Vacatures waren opengesteld en medewerkers hebben uitnodigingen ontvangen om te solliciteren.
- De openstelling van vacatures is later weer teruggedraaid vanwege het feit dat de arbeidsvoorwaarden niet eenzijdig hadden mogen worden vastgesteld (2018).
- De managers voor Inkoop en Informatiediensten zijn wel aangesteld (2016).

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

Een deel van de uitvoering bevindt zich in de implementatiefase, echter de voorwaarden voor een succesvolle uitvoering zijn onvoldoende uitgekristalliseerd

De gestelde randvoorwaarden worden gedeeltelijk niet nageleefd

- In het voortraject is een aantal randvoorwaarden geformuleerd. Hierbij werd aangegeven dat het naleven van deze voorwaarden noodzakelijk was voor het realiseren van het besparingspotentieel.
- In het bestuursplan zijn randvoorwaarden benoemd zoals uniformiteit in beleid, het beschikken over voldoende capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) en middelen, het hebben van een gezamenlijk systeem, gedwongen winkelnering.
- Aanvullend zijn in de organisatieplannen nog randvoorwaarden toegevoegd zoals commitment en bereidheid om op de voorgestelde manier te gaan werken.
- Anno 2019 blijkt dat deze randvoorwaarden verduidelijking behoeven en deels worden nageleefd. Bijvoorbeeld het feit dat het totaal van de huisvestingskosten in vergelijking met de *as is* situatie niet zullen stijgen.

Heldere procesgang over afweging varianten en locatiekeuze ontbreekt

- Een heldere en transparante procesgang over de afwegingen met betrekking tot de andere mogelijke varianten (bijvoorbeeld in Sittard-Geleen of Maastricht) ontbreekt. Ook wordt de keuze voor de locatie van SSC-ZL onvoldoende zichtbaar gekoppeld aan de formatie centraal / formatie decentraal. Daarbij zijn ten tijde van de keuze voor de locatie (begin 2016) de organisatieplannen nog niet opgeleverd. De organisatieplannen zijn opgeleverd in maart, november en december 2016, waarin de definitieve startformaties bekend zijn gemaakt.
- In het bestuursplan werd ook aangegeven dat de huisvestingskosten niet zouden stijgen ten opzichte van de *as is* situatie aangezien gebruik zal worden gemaakt van bestaande huisvesting. Hier ontbreekt echter een heldere definitie over huisvestingskosten.
- De huisvestingskosten stijgen wel omdat het pand dat is gekozen (CBS weg) niet was bestemd als locatie voor ambtenarenhuisvesting, maar als vastgoed. Ook moeten de moederorganisaties flexplekken beschikbaar houden in geval SSC-medewerkers in Maastricht willen werken. Deze plekken kunnen daarmee niet gebruikt worden voor andere doeleinden. Het gevolg hiervan is dat Maastricht vervolgens meer werkplekken beschikbaar moet hebben (lees: werkplekkosten heeft).

Verrekening geleverde diensten

- De gemaakte kosten van SSC-ZL worden op basis van een voorlopige verdeling zoals opgenomen in de begroting '30-30-30-10' afgerekend tussen de deelnemende partijen. 30% voor de drie gemeenten Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen en 10% overig.
- Voorgaande kostenverdeling wordt gehanteerd zolang de PDC en tariefstelling niet is vastgesteld.

Betrouwbare partner in de regionale samenwerking

- Het beëindigen van de samenwerking SSC-ZL levert mogelijk reputatieschade op voor de gemeente Maastricht als het gaat om betrouwbare samenwerkingspartner in de regio.

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

Aangezien een deel van de uitvoering zich nog in de implementatiefase bevindt, zijn geen rapportages beschikbaar over de uitvoering (monitoring). Hierdoor vindt ook (nog) geen bijsturing plaats omdat nog niet alle relevante aspecten uit de voorgaande fasen zijn doorlopen

Monitoring en bijsturing

- Er worden periodiek rapportage opgesteld om de gerealiseerde besparingen te monitoren.
- Niet helder is hoe vaak dergelijke rapportages worden opgesteld (welke afspraken zijn gemaakt) en hoe het besparingspotentieel wordt berekend (duiding).
- Er is geen sprake van monitoring en bijsturing doordat nog niet alle fasen zijn doorlopen en het SSC-ZL nog niet volledig is geïmplementeerd.

Conclusies beschouwing (1/3)

Kantelpunt rond 2015/2016

Het moment dat de organisatieplannen Inkoop, ID en PSA met daarin de paragraaf businesscase zijn vastgesteld, is het kantelpunt geweest in het traject.

Instemming vorming van SSC-ZL op basis van Haalbaarheidsonderzoek

In het einddocument Haalbaarheidsonderzoek is vanwege de stapsgewijze opbouw afgezien van het opstellen van een alomvattend implementatieplan. In het haalbaarheidsdocument zijn de contouren van het ontwikkelpad opgenomen die zijn gehanteerd voor besluitvorming.

Instelling GR SSC-ZL zonder integrale businesscase

Bij het voorleggen van het instemmingsbesluit aan de gemeenteraad voor het instellen van de GR, ontbreekt een integrale businesscase voorgelegd.

Onduidelijk wat stapsgewijze vorming concreet inhoudt

In het einddocument Haalbaarheidsonderzoek is door het college besloten om de komende jaren het SSC-ZL 'stapsgewijs' op te bouwen. In het document wordt niet geduid wat wordt bedoeld met 'stapsgewijs opbouwen'.

Agenda, doel en vertrekpunt

Er ontbreekt een zogeheten 'gelijke agenda' als vertrekpunt voor de samenwerking vanuit de drie moederorganisaties. In documenten zijn slechts gezamenlijke doelstellingen opgenomen. Differentiatie in doelstellingen naar de verschillende moederorganisaties ontbreekt. Het is onduidelijk wat de doelstellingen en vertrekpunten waren voor de samenwerking in de huidige vorm.

Balans tussen 4 K's

Een balans tussen kwalitatieve en kwantitatieve elementen in de businesscase ontbreekt. In de businesscase (paragraaf in het document organisatieplan) wordt alleen ingegaan op de K van kostenbesparing.

Onduidelijke afbakening tussen fasen

De businesscases zijn uitgewerkt in verschillende documenten die in de tijd ook (ver) uit elkaar liggen: 2011, 2012, 2013 en 2016. Besluitvorming go/no go is niet gekoppeld aan de businesscases of **op andere momenten in het traject tot nu toe.**

Heldere procesgang over afweging varianten ontbreekt

Een heldere en transparante procesgang over de afwegingen met betrekking tot de andere mogelijke varianten (bijvoorbeeld centrumgemeente-variant of locatiekeuzes) ontbreekt.

Conclusies beschouwing (2/3)

Verschillende definities

Er worden verschillende definities voor het begrip “businesscase” gehanteerd. Dit zorgt voor onduidelijkheden en verwarring in documentatie en in gesprekken/discussies hierover. Daarnaast zijn drie afzonderlijke documenten opgesteld die tezamen de businesscase vormen. Dit maakt het lastig om een integraal beeld te krijgen van de gehele businesscase (ten behoeve van besluitvorming, monitoring en sturing).

Onvoldoende aandacht voor operationele risico's en risico's ten aanzien van de transitie

In de risicoanalyse wordt voornamelijk ingezoomd op inhoudelijke risico's. Denk aan behalen van het genoemde besparingspotentieel en behalen van (nog te definiëren) kwaliteit. Echter hoe deze risico's te mitigeren wordt onvoldoende uitgewerkt. Verder wordt onvoldoende aandacht geschonken aan draagvlak binnen de moederorganisaties en de transitie (veranderplan).

Locatiekeuze onvoldoende onderbouwd

De locatiekeuze is onvoldoende onderbouwd met mogelijke alternatieven. Daarnaast wordt niet voldaan aan de randvoorwaarde dat de huisvestingskosten niet hoger mogen zijn dan in de *as is* situatie.

Rolinvulling en rolvastheid

Rolinvullingen en rolvastheid ontbreekt met betrekking tot een aantal stakeholders ten aanzien van besluitvorming, instemming en advisering.

Vertrouwen medewerkers

Het vertrouwen in enerzijds het management van SSC-ZL en het management van de gemeente Maastricht dat direct betrokken is bij dit traject en anderzijds het succesvol afronden van dit traject, is gaandeweg het traject (negatief) omgeslagen.

Omstandigheden zijn aanzienlijk veranderd ten opzichte van het beginpunt

In 8 jaar tijd is de markt veranderd van een crisismarkt met hoge bezuinigingsopgaven voor overheden naar een verkopersmarkt. Daarnaast zijn bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen exponentieel gegroeid.

Uitvoering van de SSC-ZL-vorming bevindt zich in verschillende fases

De uitvoering van de gehele Shared Services vorming bevindt zich deels in de implementatiefase en deels is men nog bezig met de uitwerking van voorwaarden.

De gestelde voordelen van samenwerking zijn onvoldoende hard onderbouwd

De haalbaarheid van de gestelde voordelen uit deze samenwerking zijn onvoldoende onderbouwd met feiten of onderbouwde aannames. Bijvoorbeeld het te realiseren besparingspotentieel. Er is geen heldere definitie over het besparingspotentieel en hoe deze berekend dient te worden.

Conclusies beschouwing (3/3)

Lange doorlooptijd

Het traject is in 2011 gestart en is op dit moment nog niet afgerond. De doorlooptijd is relatief lang en levert derhalve risico's op ten aanzien van commitment en kans van slagen.

Reputatie en imagoschade

Zowel het stopzetten alsook doorzetten van de samenwerking kan (bestuurlijke) reputatieschade opleveren voor de gemeente Maastricht (intern en extern). Het imago van SSC-ZL heeft daarnaast ook schade opgelopen. Vervolgstappen liggen sowieso onder een vergrootglas, waardoor transparantie en gedegenheid in het zetten van stappen nog belangrijker wordt.

Knip in taken en processen niet helder

Er is geen helderheid over welke processen wel of niet overgaan naar SSC-ZL. Daarnaast zorgt *as is* of een combinatie van *as is/to be* overgaan voor andere uitdagingen, zeker in de relatie tot de knip.

Ontbreken van een helder Informatie- en ICT plan zorgt voor uitdagingen in doelstellingen SSC-ZL

Het ontbreken van een toekomstvisie over de eigen Informatievoorziening en ICT binnen Maastricht zorgt voor een uitdaging om een gedegen beeld te vormen over te behalen doelstellingen SSC-ZL voor het ID deel. Immers beelden over toekomstige kwetsbaarheid en kwaliteit kunnen daarmee onvoldoende worden onderbouwd.

Inkoopsamenwerking gaat door ondanks de stand-still periode

Er is besloten tot een stand-still periode van een half jaar met betrekking tot de SSC-ZL vorming. Desondanks gaat de samenwerking op het gebied van inkoop door. Hiervoor is voldoende animo van betrokkenen om de samenwerking onverminderd door te laten gaan.

Inzet en betrokkenheid medewerkers

fvdfd



Businesscases

Businesscases

In dit hoofdstuk worden de businesscases door middel van de integrale businesscase aanpak opgesteld. Voordat we hieraan beginnen, is het belangrijk om te definiëren wat wordt verstaan onder een goede businesscase en waar deze aan moet voldoen.

Een gedegen en integrale businesscase is het fundament voor geïnformeerde besluitvorming en ontgrendelt inzichten op verschillende gebieden. Denk hierbij niet alleen aan de verwachte kosten, baten en rendement, maar ook aan de kwalitatieve aspecten zoals mogelijke politieke-bestuurlijke overwegingen en maatschappelijk rendement. De opstellende organisatie bepaalt welke aspecten van de businesscase het zwaarst wegen en baseert daarop haar keuze om wel of niet tot uitvoering over te gaan.

Doordat in de integrale businesscase ook het proces wordt uitgewerkt, is het niet alleen een beslissingsondersteuningsinstrument, maar ook een instrument waarop continue monitoring en sturing kan plaatsvinden. Dit biedt openingen voor een verdieping of verbreding van de businesscase op een later moment in de tijd. In dit geval kan hierbij gedacht worden aan het toevoegen van meer taken per discipline of het toevoegen van nieuwe disciplines zoals financiën.

In onze optiek is een businesscase nooit in beton gegoten.

Belangrijke aspecten in een businesscase zijn:

- Helderheid: zowel de baten als de kosten zijn in kaart gebracht
- Haalbaarheid: de experts geven aan dat het technisch uitvoerbaar is
- Transparantie: de uitkomsten van het eindresultaat en de baten zijn traceerbaar en meetbaar
- Flexibel: bij veranderende omstandigheden kan de businesscase worden aangepast, zodat het een realistisch instrument blijft voor het monitoren en (bij)sturen van de uitvoering van het initiatief

Deze definitie van het woord “businesscase” is breder dan de definitie die gehanteerd is voor de initiële businesscases Inkoop, Informatiediensten en Personeel- en Salarisadministratie in 2016. Daar lag de focus vooral op kwantitatieve aspecten, zoals kosten, baten en terugverdiendtijd. In onze visie bestaat in businesscase uit zowel de kwalitatieve als kwantitatieve aspecten.

Opbouw hoofdstuk

Dit hoofdstuk is opgebouwd uit vijf paragrafen. Eerst wordt de integrale businessaanpak uitgelegd. Vervolgens worden de initiële businesscases kort toegelicht en wordt uitgelegd waarom deze aan een herziening toe zijn. Daarna worden de drie businesscases opnieuw opgesteld. Hierbij wordt een onderscheid tussen de generieke en specifieke aspecten van de businesscases. Ten slotte worden conclusies met betrekking tot de businesscases geformuleerd en wordt gekeken naar een aantal aspecten die belangrijk zijn om mee te nemen indien men ervoor kiest om verder te gaan met het opzetten van het SSC-ZL. In de kwalitatieve analyse van de integrale businesscase aanpak komen de 3 kwalitatieve K's terug.

Inhoud

1 Integrale businesscase aanpak

2 Initiële businesscases

3 Nieuwe businesscases

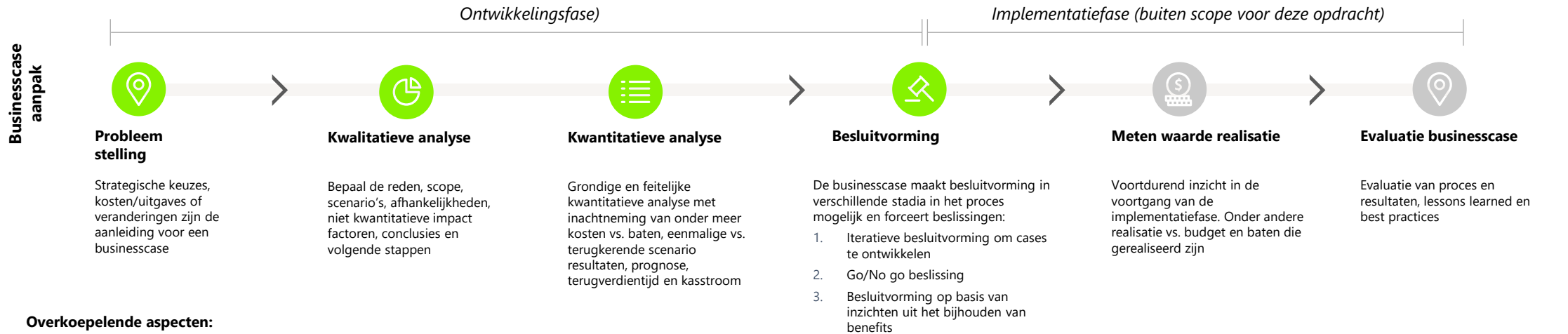
4 Conclusies businesscases

5 Going forward




Onze integrale businesscase aanpak

Dit onderzoek is opgezet aan de hand van onze beproefde integrale businesscase aanpak. De elementen van onze aanpak worden op deze pagina kort toegelicht. Belangrijk om te realiseren bij het opstellen van een businesscase is dat iedere businesscase uniek is, maar dat de methode en aanpak voor het opstellen generiek kunnen worden ingericht.

Onze geïntegreerde aanpak omvat een zestal stappen en alle factoren die het succes van een business case traject beïnvloeden. In de onderstaande figuur is onze aanpak schematisch weergegeven. Onze aanpak omvat de fundamenteën van een succesvol(le) business case (traject). Door de bestaande businesscases gesimuleerd opnieuw op te stellen en stapsgewijs de uitgangspunten en aannames door te lopen, worden ook eventuele witte vlekken zichtbaar. De scope van de opdracht heeft voornamelijk betrekking op de kwalitatieve en kwantitatieve analyse die tezamen de businesscase vormen. Doordat op een beperkt aantal vlakken het SSC-ZL over is gegaan op de implementatiefase worden de beschikbare en geschikte uitkomsten van realisaties meegenomen in deze Expert Opinion.



Overkoepelende aspecten:

- 
Expert betrokkenheid
ⓘ Betrokkenheid van de Experts als vereiste voor de fase van de business case. (bijv. bij strategische opties, technologische specificaties en culturele aspecten).
- 
Stakeholder management
ⓘ Identificeer en betrek relevante stakeholders door een stakeholder analyse & mapping te maken. Zorg voor inzet bij belangrijke beslissingen, en deelname van diverse belanghebbenden.
- 
Risico management
ⓘ Controleer belangrijke afhankelijkheden en risico's die zijn geïdentificeerd tijdens de kwalitatieve analyse. Controleer financieel impact en kostenposten die uit de kwantitatieve analyse komen.

Beschouwing van de initiële businesscases

De initiële businesscases zijn op onderdelen onvolledig en op onderdelen niet meer actueel. Derhalve is er behoefte om de businesscases opnieuw op te stellen

Initiële businesscases

In 2016 zijn voor de bedrijfsvoeringsonderdelen Informatiediensten, Inkoop en Personeels- en Salarisadministratie organisatieplannen opgesteld. In deze organisatieplannen is beschreven hoe de inrichting van een gezamenlijke organisatie er per onderdeel uit zou gaan zien en hoe deze zou gaan werken. Het organisatieplan is opgebouwd uit drie onderdelen: het profiel van het onderdeel, het functieboek en de berekening van de meerwaarde van de samenwerking, oftewel de businesscase.

Wat opvalt bij het vergelijken van de drie businesscases is dat deze niet geheel uniform zijn in hun aanpak. Zo wordt voor PSA het verschil in kasstromen bekeken, terwijl de andere twee businesscases de volledige kosten meenemen. Er zijn verschillende uitgangspunten gehanteerd bij het berekenen van o.a. opleidingskosten.

Ten slotte wordt niet duidelijk wat voor het oprichten van het SSC-ZL in het algemeen nodig is wat betreft bijvoorbeeld huisvestingskosten en overhead.

Herijking

Anno 2019 zijn er een aantal redenen om opnieuw naar deze businesscases te kijken. Zo heeft onder andere de markt en de technologie inmiddels een behoorlijke verandering doorgemaakt, is er behoefte aan een meer kwalitatieve onderbouwing van de samenwerking en zijn de omstandigheden voor de drie moederorganisaties anders dan in 2016, toen de initiële businesscases zijn opgesteld.

Op de volgende pagina is een niet limitatieve fit/gap analyse uitgevoerd. Hieruit blijkt dat er op onderdelen kostenposten ontbreken, zoals huisvestingskosten. Ook zijn een aantal aannames/uitgangspunten niet meer actueel. Met name door de veranderingen in de markt wordt verwacht dat de kosten en baten in een geactualiseerde businesscase een heel ander beeld zouden tonen.

Daarnaast heerst het gevoel dat niet alle kosten zijn meegenomen in de initiële businesscases, waardoor de uitkomsten een veel te positief beeld geven. Daarnaast zijn bij alle drie de businesscases veel PM-posten opgenomen. Dit zorgt ervoor dat de financiële impact onvoldoende duidelijk wordt uit de businesscases.

Generieke en specifieke aspecten

In de analyse kan een onderscheid gemaakt worden tussen generieke en specifieke aspecten. De generieke aspecten gelden in het algemeen voor de vorming van het SSC-ZL, zoals bijvoorbeeld locatie en kantoorautomatisering. Voor elk van de drie onderdelen gelden ook specifieke aspecten die behoren bij de inhoudelijke aard van de werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld het aanschaffen van een e-procurementsysteem.

Fit/gap analyse initiële businesscases

Op alle drie de initiële businesscases is een niet limitatieve fit/gap analyse uitgevoerd ten opzichte van onze integrale businesscase aanpak. Er ontbreken op onderdelen kostenposten zoals huisvestingskosten. Ook zijn een aantal aannames/uitgangspunten niet meer actueel

Generiek

- Ons valt op dat de algemene huisvestingskosten niet zijn opgenomen.
- Uit diverse gesprekken en uit realisaties blijkt dat besparingen onvoldoende zijn toegelicht en gemotiveerd voor wat betreft de realiseerbaarheid.

Inkoop

- Het valt op dat het genoemde besparingspotentieel uit de DPA analyse (2013) wordt gehanteerd terwijl de businesscase in 2016 wordt opgesteld.
- Ten aanzien van de personele kosten is geen rekening gehouden met de reiskosten voor woon-werkverkeer.
- Massa is geen kassa: het tijdperk massa is kassa ligt al een aantal jaren achter ons. Enerzijds heeft dit te maken met een verandering van de markt (hoogconjunctuur) en anderzijds mag men verwachten dat voordelen na ongeveer twee inkoopcycli gerealiseerd zijn. Structurele inkoopvoordelen zijn daarom niet realistisch.
- Uit diverse gesprekken blijkt dat de huidige wijze van het berekenen van het besparingspotentieel op inkopen onvoldoende objectief is opgezet.. Budgethouders kunnen deze bijvoorbeeld beïnvloeden in hun voordeel.

Personeels- en salarisadministratie

- Het voeren van de PSA vormt voor een aantal gemeenten op dit moment al een probleem. Dit heeft o.a. te maken met de digitalisering van de PSA-werkzaamheden en de eisen die vanuit wet- en regelgeving worden gesteld. Zo zijn er al een aantal kleinere gemeenten die omwille van de kwetsbaarheid deze PSA taken willen uitbesteden.
- Ook bij de PSA is geen rekening gehouden met reiskosten.

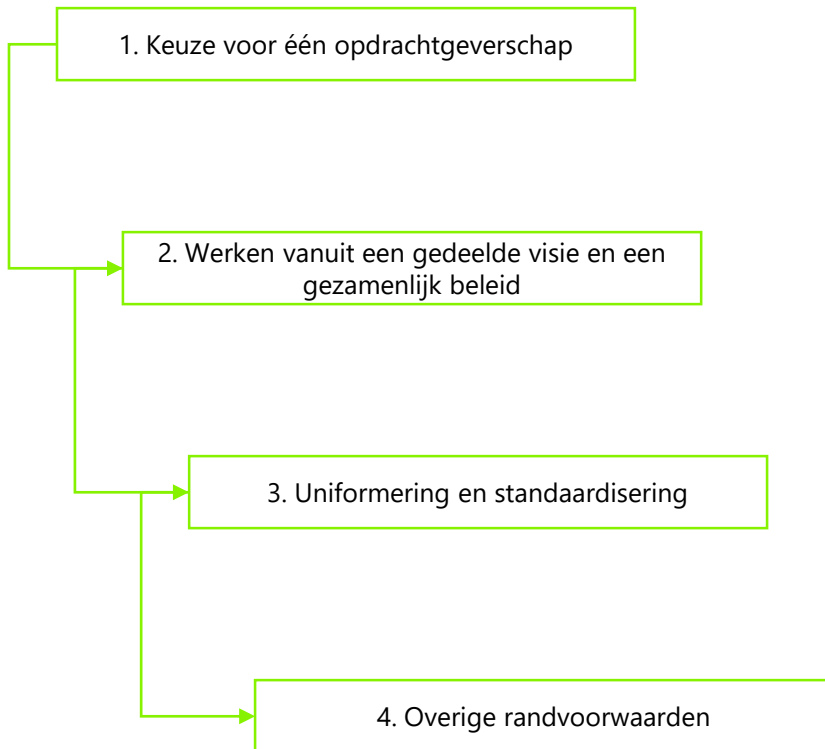
Informatiediensten

- Op de personele component is geen rekening gehouden met reiskosten.
- De verwachte voordelen ten aanzien van licentiekosten is onvoldoende onderbouwd.

- Overgang *as is van de dienstverlening* waardoor niet aan de voorwaarde standaardisatie en harmonisatie in de initiële businesscase wordt voldaan. De standaardisatie en harmonisatie moet worden doorgevoerd, zodat werkzaamheden bij samenwerking voldoende effectief uitgevoerd kunnen worden. Bijvoorbeeld drie verschillende klantgeleidesystemen (binnen gemeente Maastricht) met dezelfde functionaliteit. Rationalisatie van het applicatielandschap is nodig om in breder samenwerkingsverband effectief te kunnen functioneren. Huidige praktijk laat nog niet zien dat dit (organisch) mogelijk is. Denk aan ServiceManagementTool (SMT).
- Er is in de praktijk geen sprake van eenduidig opdrachtgeverschap. Voor het slagen van de samenwerking is het noodzakelijk dat sterk leiderschap wordt getoond en eenduidig opdrachtgeverschap wordt gevolgd.
- Opgenomen frictiekosten zijn te laag ingeschat **<check organisatieplan>**.
- Geen uitspraken over de te leveren dienstverlening operational excellence of customer intimacy. Dat laatste is wat nu in praktijk wordt toegepast.
- Voor een goede start is het nodig dat een meer gedetailleerd plan wordt gepresenteerd (bedrijfsvoeringsplan, meerjarenplan et cetera). Als dit er is geeft dit vertrouwen en biedt houvast.
- Efficiency is realiseerbaar, maar dit zit in de primaire processen. Minder meerkosten met ICT in plaats van op ICT. Denk ook aan gesprekken met budgethouders over functionaliteit in plaats van over applicatie.
- Realistische doelstellingen over onder andere besparingen stellen, zoals deze nu genoemd zijn deze veel te ambitieus. Niet haalbare doelstellingen geeft geen vertrouwen op een succesvolle uitvoering en toekomst van SSC-ZL. Dit heeft mede te maken met het feit dat op ICT wordt bespaard terwijl de verwachte voordelen vooral in het primair proces te vinden zijn (o.a. rationalisatie applicatielandschap).

Vertrekpunt voor het opzetten van SSC-ZL

Op het moment dat er wordt gekozen om door te gaan met het opzetten van het SSC-ZL, moet de organisatie voldoen aan een aantal randvoorwaarden. Als er niet of beperkt aan deze randvoorwaarden wordt voldaan, staat de kans van slagen voor het initiatief onder druk. Hier onder is een cascadering van randvoorwaardelijke beslissingen die wij noodzakelijk achten weergegeven



Op dit moment is er sprake van een verdeeldheid in het opdrachtgeverschap. Doordat alle drie de moederorganisaties hun eigen keuzevrijheid willen houden, is er onvoldoende sprake van uniformering en standaardisering. Eén opdrachtgeverschap is essentieel voor het slagen van het SSC-ZL. Dit betekent ook dat er een deel van de 'macht' moet worden afgegeven.

Met een gedeelde visie en gezamenlijk beleid als basis, kunnen zowel strategische, tactische als operationele beslissingen voor de drie moederorganisaties gelijk worden genomen. Dit zorgt voor eenheid en eensgezindheid binnen de organisatie en biedt ruimte om de kwalitatieve en kwantitatieve voordelen te realiseren.

Op dit moment is er onvoldoende sprake van uniformering en standaardisering. De mogelijke voordelen en kostenbesparingen die een SSC met zich mee kan brengen, kunnen echter alleen worden gerealiseerd op het moment dat er wel sprake is van uniformering en standaardisering.

- Voldoende bezetting
- Goede arbeidsvoorwaarden
- **Goed imago als werkgever/partner**
- Voldoende opleidingsbudget

Uitgangspunten en aannames

Voor het analyseren van de kwantitatieve kant van de businesscase zijn uitgangspunten en aannames gehanteerd. Naast de kwantitatieve aspecten wegen ook de kwalitatieve aspecten mee in de businesscases

Uitgangspunten en aannames

- **Dimensies** – De kosten en baten zijn ingedeeld in vijf dimensies: personeel, technologie, facilitair, processen en overig.
- **Peiljaar businesscase** – Het peiljaar van deze businesscase is 2019.
- **Indexering** – Er zijn geen indexeringen toegepast op de kosten en baten.
- **Gebruikte data** – De bedragen zijn aangeleverd door de specialisten binnen de gemeente Maastricht. Voor de bedragen waar geen informatie over beschikbaar is, zijn aannames gedaan of PM-posten opgenomen.
- **Aanpak kosten en baten (1)** – De kosten zijn meegenomen voor hele formatie en gedeeld door 3 en de baten voor minderkosten voor de gemeente Maastricht.
- **Aanpak kosten en baten (2)** – In de businesscases worden alleen de extra kosten en baten van Maastricht meegenomen, die er zonder SSC-ZL niet zouden zijn.
- **Personeelskosten** – Voor de personeelskosten zijn de bedragen van salaris max-1 inclusief het IKB opgenomen.
- **Huisvestings- en overheadkosten** – De huisvestings- en overheadkosten worden op basis van 25-25-50 doorberekend aan de disciplines Inkoop, PSA en Informatiediensten
- **Recruitmentkosten** – Er worden geen extra recruitmentkosten verwacht na de overgang naar het SSC-ZL.
- **Gedane investeringen** – Reeds gedane investeringen worden niet meegenomen in de berekening. Denk hierbij aan bijv. het aankopen van het e-procurementsysteem.
- **Productiviteit en afname** – De Product-Dienst Catalogi (PDC's) van het SSC-ZL zijn nog niet definitief. Er wordt aangenomen dat de productiviteit van medewerkers en de verhouding van de afname van producten en diensten gelijk blijft.
- **'Knip' blijft gelijk** – Er wordt uitgegaan van de taken zoals deze zijn beschreven in de organisatieplannen inclusief de daarin gemaakte knip en de daarbij gehanteerde formatie (omvang + hoogte)

Voorbehouden

- **Juistheid 'knip'** – Er is geen nieuw uitgebreid onderzoek naar de 'juistheid' van de over te dragen taken gedaan bijvoorbeeld m.b.t. het ook overnemen van beleidstaken.
- **Vertaling taken naar formatie** – Er is geen nieuw onderzoek naar de vertaling van de taken naar omvang formatie + marktconforme inschaling (realistisch) gedaan.
- **Formatieomvang** – De toekomstbestendigheid van de formatieomvang is niet gecheckt.
- aanvullen.

Kwalitatieve analyse : Generiek

Kwaliteitsverbeteringen worden enerzijds gerealiseerd door zaken anders nu te organiseren, maar ook door de risico's op langere termijn af te zwakken. Daarnaast is het belangrijk om na te denken welke ambities Maastricht op het gebied van bedrijfsvoering en samenwerking heeft

Kwaliteitsverbeteringen	Kwetsbaarheidsreductie	Kansen voor medewerkers
<ul style="list-style-type: none">• Toenemende technologische groei zorgt voor verregaande digitalisering en automatisering waardoor specifieke kennis aanwezig moet zijn. Schaalvergroting biedt meer kansen om de kwaliteit op orde te houden	<ul style="list-style-type: none">• De krapte op de arbeidsmarkt zal in de toekomst voor uitdagingen zorgen. De samenwerking zal dit positief beïnvloeden doordat er minder concurrentie zal zijn• De schaalvergroting verbetert de continuïteit van dienstverlening doordat kwetsbaarheid door uitval van medewerkers beter opgevangen kan worden	<ul style="list-style-type: none">• Vergroting van de schaal biedt meer mogelijkheden om verder te specialiseren binnen het eigen vakgebied• Door toegang te houden op vacante functies binnen de aangesloten gemeenten (gelijke openstelling van vacatures voor gemeenten en SSC-ZL) worden de carrièremogelijkheden vergroot voor medewerkers

Kwantitatieve analyse – Generiek

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(618.000)	(618.000)	(618.000)	(618.000)	(618.000)	Betreft de kosten van directie en ondersteunende functies binnen het SSC-ZL zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL
Facilitair	(283.000)	(283.000)	(283.000)	(283.000)	(283.000)	Betreft de kosten van huisvesting zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL. Hierin is opgenomen de kosten van huur, bijkomende huisvestingskosten, facilitaire kosten e.d.
Overig	(174.000)	(174.000)	(174.000)	(174.000)	(174.000)	Betreft de materiaal en advieskosten die het SSC-ZL maakt en die in de huidige situatie niet worden gemaakt.
Totaal kosten	(1.075.000)	(1.075.000)	(1.075.000)	(1.075.000)	(1.075.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Interne doorberekening aan afdeling Inkoop	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	De kosten worden op basis van 25-25-50 doorberekend aan de disciplines Inkoop, PSA en Informatiediensten
Interne doorberekening aan afdeling ID	538.000	538.000	538.000	538.000	538.000	
Interne doorberekening aan afdeling PSA	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	
Totaal baten	1.078.000	1.078.000	1.078.000	1.078.000	1.078.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	

Professionalisering door samenwerking

Kwaliteitsverbeteringen worden enerzijds gerealiseerd door zaken anders nu te organiseren, maar ook door de risico's op langere termijn af te zwakken. Daarnaast is het belangrijk om na te denken welke ambities Maastricht op het gebied van bedrijfsvoering en samenwerking heeft

Kwaliteitsverbeteringen	Kwetsbaarheidsreductie	Kansen voor medewerkers
<ul style="list-style-type: none"> • Category management en meer volume biedt ruimte voor meer specialisatie en daarmee tot betere en specifiekere contracten. • Door een specialistischere inkoopfunctie kan meer sturing op contracten plaatsvinden. • Bij inkoop is geen sprake van een tijdelijke kwaliteitsdaling. Echter is er wel sprake van een langere doorlooptijd op het moment dat er geen uniform beleid is omdat de procedures dan gecompliceerder worden. • De eerste twee jaar van het SSC-ZL zullen nodig zijn om op te starten en de niveaus gelijk te trekken. Daarna zal er sprake zijn van een kwaliteitsverbetering op het gebied van kennis (door kennisdeling) en dienstverlening. • Door de inkoopsoftware wordt de informatie beter geborgd binnen systemen en kan er betere controle plaatsvinden op de contracten en de uitnutting hiervan. 	<ul style="list-style-type: none"> • De krapte op de arbeidsmarkt zal in de toekomst voor uitdagingen zorgen. De samenwerking zal dit positief beïnvloeden. Het imago van de organisatie en goede arbeidsvoorwaarden voor medewerkers zijn hiervoor belangrijke voorwaarden. • Een grotere organisatie biedt meer vervangingsmogelijkheden. Het zal echter niet zo zijn dat iedereen elkaars werk kan overnemen door toegenomen specialisatie, waarbij sprake is van verschillende trajecten en werkwijzen. • Maastricht wil graag een betrouwbare partner in de regio zijn. Men wil dan ook kleinere gemeenten in de omgeving met een hulpvraag helpen. Het SSC-ZL kan fungeren als een vehikel hiervoor en daarmee de kwetsbaarheid in de regio reduceren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn meer opleidingsmogelijkheden voor medewerkers en zij hebben de mogelijkheid om zich zowel in de breedte (generalisten) als in de diepte (specialisten) te ontwikkelen. Omdat er geen speciale opleiding is voor inkopers, is het belangrijk dat er on-the-job training plaatsvindt en er cursussen e.d. kunnen worden gevolgd. Door schaalvolume wordt het makkelijker om dit te realiseren, mits er voldoende opleidingsbudget beschikbaar is. Door de grootte zal er ook meer sprake van kennisdeling. • Doordat het SSC-ZL voor meerdere organisaties werkzaamheden verricht, kunnen grotere en gecompliceerdere inkooptrajecten uitgevoerd worden. • Gespecialiseerde inkoopmedewerkers kunnen zich ontwikkelen tot adviseurs naar hun 'klanten' toe.

Kwantitatieve analyse – Inkoop

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(479.000)	(409.000)	(409.000)	(409.000)	(409.000)	
- Hoofd inkoop 1 fte	(38.000)	(38.000)	(38.000)	(38.000)	(38.000)	Betreft managementfunctie die binnen Maastricht niet bestond
- Category management 4 fte	(132.000)	(132.000)	(132.000)	(132.000)	(132.000)	Professionalisering d.m.v. category management vraagt om uitbreiding van formatie
- Ondersteunende functies Inkoop 3,5 fte	(84.000)	(84.000)	(84.000)	(84.000)	(84.000)	Uitbreiding ondersteunende functies inkoop
- Generieke kosten: directie & ondersteunende functies	(155.000)	(155.000)	(155.000)	(155.000)	(155.000)	Bijdrage Maastricht voor generieke kosten SSC-ZL (1/3 voor Maastricht waarvan 25% voor inkoop)
- Tijdelijke inhuur (eenmalig)	(42.000)					Extra inhuur ter compensatie van tijdelijke in efficiency door de overgang naar SSC-ZL
- Opleidingskosten (eenmalig)	(22.000)					Opleidingen om medewerkers op te leiden tot inkopers
- Kosten Sociaal Plan	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	O.b.v. voorlopige berekening
Technologie	0	0	0	0	0	
Facilitair	(71.000)	(71.000)	(71.000)	(71.000)	(71.000)	Betreft de kosten van huisvesting, bijkomende facilitaire kosten e.d.
Processen	0	0	0	0	0	
Overig generieke kosten	(44.000)	(44.000)	(44.000)	(44.000)	(44.000)	Materiele kosten zoals abonnementen, accountantskosten, communicatiebudget, beleidsadviezen archivering
Totaal kosten	(594.000)	(524.000)	(524.000)	(524.000)	(524.000)	

Totaaloverzicht Baten						
Personeel	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	
Efficiencyvoordeel gezamenlijke trajecten inzet inkoopadviseur	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	Voordeel voor Maastricht door gezamenlijke inkooptrajecten (1/3 van totaal)
Technologie	0	0	0	0	0	
Facilitair	0	0	0	0	0	
Processen	0	0	0	0	0	
Totaal baten	286.000	286.000	286.000	286.000	286.000	

Resultaat businesscase						
Totaal	(308.000)	(238.000)	(238.000)	(238.000)	(238.000)	

Integrale businesscase Inkoop

De integrale businesscase voor inkoop laat zien dat niet kosten de doorslag geven om samen te werken maar dat toekomstige ontwikkelingen vragen om professionals met marktkennis en onderhandelingsvaardigheden. De krapte op de arbeidsmarkt dwingt tot samenwerking om door middel van schaalvergroting de kwetsbaarheid te verkleinen

Kwalitatieve analyse

-

Kwantitatieve analyse

-

Kortere doorlooptijden en hogere taakvolwassenheid

Kwaliteitsverbeteringen worden enerzijds gerealiseerd door zaken anders nu te organiseren, maar ook door de risico's op langere termijn af te zwakken. Daarnaast is het belangrijk om na te denken welke ambities Maastricht op het gebied van bedrijfsvoering en samenwerking heeft

Kwaliteitsverbeteringen	Kwetsbaarheidsreductie	Kansen voor medewerkers
<ul style="list-style-type: none"> • Na de overgang naar het SSC-ZL zal in de eerste periode sprake zijn van een lagere kwaliteit. Deze periode hebben de medewerkers nodig om op hetzelfde niveau te komen. • Specialisatie en een grotere schaal zorgt op termijn voor snellere doorloop- en behandelzeiten. • Door de samenwerking kan er meer kennis gedeeld worden. Dit leereffect zorgt op termijn voor betere processen en meer specialisatie. • Schaalgrootte zorgt voor meer detailkennis van de PSA-specifieke processen en systemen en een hoge taakvolwassenheid. • Digitalisering van de PSA functie zorgt voor betere sturings- en controlemogelijkheden. Medewerkers binnen de moederorganisaties kunnen hier met self service gebruik van maken. De bewustwording van self service bij medewerkers en managers leidt tot een kennisverhoging binnen de moederorganisaties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Door schaalgrootte en uniformering kan de continuïteit beter gewaarborgd worden. Zo wordt bijv. vervanging bij ziekte/verlof/etc. makkelijker. • Digitalisering zorgt voor een betere borging van informatie binnen de systemen in plaats van personen. • Maastricht wil graag een betrouwbare partner in de regio zijn en de kleinere buurgemeenten die bepaalde bedrijfsvoeringstaken en –verplichtingen nu of in de nabije toekomst niet meer zelf georganiseerd krijgen. Het SSC-ZL kan hierbij een oplossing zijn en daarmee de regionale kwetsbaarheid reduceren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doordat men gaat samenwerken met medewerkers met andere achtergronden en ervaringen, kan men van elkaar leren. • Schaalgrootte biedt ruimte voor meer specialisatie binnen de functies. Ook kunnen er grotere en gecompliceerdere projecten worden uitgevoerd. • Het SSC-ZL wil inzetten op innovatie en continu verbeteren. Dit maakt de omgeving voor de medewerkers uitdagender. • In de toekomst zal het lastiger worden om goed personeel te vinden. Door bundeling van werkzaamheden kan een aantrekkelijker werkpakket worden aangeboden binnen een grote organisatie. • Verregaande automatisering in de toekomst zorgt voor verandering in de werkzaamheden, die mogelijkheden bieden voor medewerker. Het vakgebied verandert. De shift naar meer controle- en vooral analysewerkzaamheden zorgen voor hoogwaardigere specialisaties in de taken

Kwantitatieve analyse PSA

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(86.000)	(86.000)	(86.000)	(86.000)	(86.000)	
- Teammanager PSA uitbreiding 0,4 fte	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	Betreft een uitbreiding naar 1 fte van teammanager conform het organisateiplan
- Medewerker Processen & Kwaliteit 0,4 fte	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	Betreft een uitbreiding naar 1 fte van teammanager conform het organisateiplan
- Generieke kosten: directie & ondersteunende functies	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	Bijdrage Maastricht voor generieke kosten SSC-ZL (1/3 voor Maastricht waarvan 50% voor ID)
- Kosten Sociaal Plan	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	Voorlopige berekening reiskosten sociaal plan.
Technologie	0	0	0	0	0	
Facilitair	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	Betreft de kosten voor hisvesting, bijkomende huisvestingskosten
Processen	0	0	0	0	0	
Overig generieke kosten	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	
Totaal kosten	(211.000)	(211.000)	(211.000)	(211.000)	(211.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Totaal baten						
Resultaat businesscase						
Totaal	(211.000)	(211.000)	(211.000)	(211.000)	(211.000)	

Integrale businesscase PSA

De integrale businesscase voor inkoop laat zien dat verschuiving in de taken ontstaan door verregaande automatisering. De shift in werkzaamheden: meer analyse- en controlegerichte werkzaamheden zorgt bij volumevergroting tot minder kwetsbaarheid en ruimte voor verbreding van de dienstverlening.

Kwalitatieve analyse

-

Kwantitatieve analyse

-

Kwetsbaarheidsreductie

Kwaliteitsverbeteringen worden enerzijds gerealiseerd door zaken anders nu te organiseren, maar ook door de risico's op langere termijn af te zwakken. Daarnaast is het belangrijk om na te denken welke ambities Maastricht op het gebied van bedrijfsvoering en samenwerking heeft

Kwaliteitsverbeteringen	Kwetsbaarheidsreductie	Kansen voor medewerkers
<ul style="list-style-type: none">• Wachtdienst kan beter worden ingericht doordat er meer mensen beschikbaar zijn om de wachtdienst te draaien. Op dit moment wil de klant hier nog niet voor betalen, waardoor de dienst lastig in is te richten.• Doordat men gaat samenwerken met mensen met andere achtergronden en ervaringen vindt er kennisdeling plaats en kan men van elkaar leren.	<ul style="list-style-type: none">• Kleine gemeenten hebben steeds meer moeite met het meegaan in de snelle technologische ontwikkelingen en de veranderende eisen vanuit het rijk. Maastricht vindt het belangrijk om de kleinere gemeenten hierbij te ondersteunen. Het SSC-ZL kan hierbij een oplossing zijn en daarmee de regionale kwetsbaarheid reduceren.• De grotere schaal kan zorgen voor een robuustere organisatie. Ook kan hierdoor de wachtdienst beter worden ingericht, wat de kwetsbaarheid van de ICT-functie verkleint.• Op dit moment heeft Maastricht nog weinig moeite om functies ingevuld te krijgen. Op termijn zal dit wellicht wel een grotere uitdaging worden. Dan kan de samenwerking en schaalgrootte zorgen voor een aantrekkelijker perspectief voor nieuwe medewerkers.	<ul style="list-style-type: none">• SSC-ZL biedt meer diversiteit voor medewerkers doordat zij meerdere klanten bedienen. Daarnaast kunnen er ook vanuit één organisatie grotere en gecompliceerde projecten worden opgepakt en uitgevoerd. Dit maakt de werkomgeving uitdagender en aantrekkelijker.• Initieel zal er een extra managementlaag ontstaan, die kansen biedt voor de huidige werknemers.• Naar de toekomst toe zal er steeds meer met data gewerkt moeten worden (productie, beheer en gebruik).

2. Kwantitatieve analyse Informatiediensten

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(1.018.500)	(518.500)	(597.000)	(597.000)	(597.000)	<p>Huidige formatie wijkt af van de startformatie van het SSC-ZL. Dit verschil bedraagt 11 fte. Omgerekend tegen schaal 9 max-1.</p> <p>Hier is rekening gehouden met de formatie zoals is opgenomen in het organisatieplan: +10% vanwege toenemende digitalisering, +10% toenemende vraag naar kwaliteit en -15% efficiency door schaalvergroting</p> <p>Bijdrage Maastricht voor generieke kosten SSC-ZL (1/3 voor Maastricht waarvan 50% voor ID)</p> <p>Tijdelijke eenmalige kosten voor Maastricht voor ontvlechting , inzet in verschillende werkgroepen gebaseerd op ervaringscijfers e.d.</p> <p>Voorlopige berekening reiskosten sociaal plan.</p> <p>Maastricht heeft een eigen beperkte wachtdienst i.v.m. de beperkte capaciteit. Dit bedrag is het verschil tussen de kosten van wachtdienst conform het organisatieplan (1/3 deel) en de beperkte huidige kosten van Maastricht</p> <p>Betreft de kosten van huisvesting, bijkomende facilitaire kosten e.d.</p> <p>Materiele kosten zoals abonnementen, accountantskosten, communicatiebudget, beleidsadviezen archivering</p>
- Verschil startformatie SSC-ZL en huidige formatie	(266.000)	(266.000)	(266.000)	(266.000)	(266.000)	
- Uibtreiding formatie minder meerkosten	(78.500)	(78.500)	(157.000)	(157.000)	(157.000)	
- Generieke kosten: directie & ondersteunende functies	(103.000)	(103.000)	(103.000)	(103.000)	(103.000)	
- Tijdelijke inhuur Maastricht ontvlechting e.d. (eenmalig)	(500.000)					
- Sociaal Plan - reiskosten	(71.000)	(71.000)	(71.000)	(71.000)	(71.000)	
- Wachtdiensten	(43.000)	(43.000)	(43.000)	(43.000)	(43.000)	
Technologie	0	0	0	0	0	
Facilitair: huisvesting SSC-ZL	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	
Processen	0	0	0	0	0	
Overige generieke kosten	(29.000)	(29.000)	(29.000)	(29.000)	(29.000)	
Totaal kosten	(2.157.000)	(1.157.000)	(1.314.000)	(1.314.000)	(1.314.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Totaal baten						
Resultaat businesscase						
Totaal	(2.157.000)	(1.157.000)	(1.314.000)	(1.314.000)	(1.314.000)	

Integrale businesscase Informatiediensten

De integrale businesscase voor informatiediensten laat zien dat door de snelle technologische ontwikkelingen de wereld in een rap tempo veranderd. Om voldoende opgewassen te zijn tegen de hoeveelheid veranderingen (denk aan wet- en regelgeving en security issues) is vergroting van schaal in de nabije toekomst nodig

Kwalitatieve analyse

-

Kwantitatieve analyse

-



Conclusies en aanbevelingen

Conclusies integrale businesscase

De integrale businesscase laat zien dat de meerwaarde van samenwerking vooral op kwalitatieve aspecten ligt zoals het anticiperen op de toekomstige personele krapte en technologische ontwikkelingen

Balanceren 4 K's is anders voor moederorganisaties

De PDC is leidend voor het alloceren van tijd en kosten. Er kunnen geen extra producten en diensten worden toegevoegd.

Randvoorwaarden

Het succes van het SSC-ZL is sterk afhankelijk van de invulling van de randvoorwaarden.

Integraliteit van de businesscase

Het gaat om de integraliteit van de businesscase en wellicht vooral de kwalitatieve aspecten die zwaarwegend zijn om samen te werken. Mede gegeven de toekomstige opgave. Denk aan de snelle technologische ontwikkelingen en de krapte op de arbeidsmarkt.

Bedrijfsbelang gaat voor individuele belangen

Samenwerking is noodzakelijk voor de organisatie op langere termijn.

De wil om samen te werken is er

Bij zowel de moederorganisaties als de medewerkers is de wil om samen te werken sterk aanwezig. Men ziet de noodzaak en de meerwaarde met het oog op de toekomstige ontwikkelingen. Ook wil men graag omliggende (kleinere) gemeenten helpen indien de behoefte daar is.

Going forward

Om het draagvlak terug te winnen is het noodzakelijk om adequaat te acteren, waarbij aandacht is voor de medewerkers en de lange termijn doelstellingen goed in het oog te houden

Draagvlak

Er moet voldoende draagvlak zijn die als basis dient voor de verdere samenwerking ook als deze vooral is gericht op de kwalitatieve aspecten. Het gevoel ten aanzien van het SSC-ZL dient om te slaan.

Goede communicatie

Zowel 1-op-1 als in teams

Aandacht voor cultuurverschillen tussen organisaties

xxx

Duidelijkheid

Geef snel duidelijkheid wat de volgende stap is en zorg ervoor dat een duidelijke roadmap gepresenteerd wordt.

Adequaat acteren

xxx

Veranderplan

De transitie naar een samenwerkingsverband



Appendix

Betrokken functionarissen

Interviews

Naam	Functie
Jim Janssen	Huidige Wethouder Organisatie en voorzitter DB SSC-ZL
John Aarts	Voormalig Wethouder Personeelszaken en vm. voorzitter DB SSC-ZL
Ruud Kleijnen (opdrachtgever)	Algemeen directeur/ gemeentesecretaris Maastricht
Marthè Rompen	Directeur bedrijfsvoering en dienstverlening
Ivo Dielemans	Manager SSC Maastricht
Erik Moust	Teammanager lenA werkomgeving
Fedor Coenen	Penvoerder IK businesscase
Monique Mertschuweit	Teammanager PenO
Cindy Rondas	Hoofd inkoop SSC-Z
Helga Krapels	Voorzitter OR
Ron van Wersch	Vicevoorzitter OR
Jer Peerlings	Lid OR
Marc Berkman	Lid OR
John Ramaekers	Lid GO
Wim Lousberg	Directeur SSC-ZL

Naam	Functie
Sebastian Cichorek	Systemengineer werkomgeving (SSC)
Peter Bungenstock	Infrastructuur Architect werkomgeving (SSC)
Barry Penders	Accountmanager Bedrijfsbureau (SSC)
Hannes Bögels	Coördinator Servicedesk (SSC)

Betrokken functionarissen

Expert meetings 22 en 23 mei 2019

Personeels- en Salarisadministratie

Naam	Functie
John Rozenhout	Coördinator salarisadministratie
Ronald de Vlam	Medewerker salarisadministratie
Freddy Jetten	Financieel beleidsadviseur

Inkoop

Naam	Functie
Cindy Rondas	Hoofd inkoop SSC-ZL
Marc Kraan	Inkoopadviseur gedetacheerd naar SSC-ZL
Marc Habets	Manager bedrijfsvoering SSC Maastricht
Ivo Dielemans	Manager Shared Service Center Maastricht
Jan Sommers	Teammanager financieel advies incl. inkoop
Freddy Jetten	Financieel beleidsadviseur

Informatiediensten

Naam	Functie
Ivo Dielemans	Manager Shared Service Center Maastricht
Marcel Mol	Teammanager IenA frontoffice (SSC)
Greet Krijgsman	Teammanager IenA beheer bedrijfsinformatiesystemen (SSC)
Marc Habets	Manager bedrijfsvoering SSC Maastricht
Freddy Jetten	Financieel beleidsadviseur

Betrokken functionarissen

Stakeholdersessies 22 mei en 12 juni 2019

Sessie 1

Naam	Functie
Fedor Coenen	Penvoerder IK businesscase
Marc Hendriks	Lid GO
John Ramaekers	Lid GO
Sebastian Cichorek	Systemengineer werkomgeving (SSC)
Peter Bungenstock	Infrastructuur Architect werkomgeving (SSC)
Barry Penders	Accountmanager Bedrijfsbureau (SSC)
Hannes Bögels	Coördinator Servicedesk (SSC)
Wout Michielsen	Functioneel beheerder (SSC)
Monique Mertschuweit	Teamhoofd PenO
Helga Krapels	Voorzitter OR
Ron van Wersch	Vicevoorzitter OR
Jer Peerlings	Lid OR
Marga Coonen	Lid OR

Sessie 2

Naam	Functie
Sebastian Cichorek	Systemengineer werkomgeving (SSC)
Peter Bungenstock	Infrastructuur Architect werkomgeving (SSC)
Barry Penders	Accountmanager Bedrijfsbureau (SSC)
Fedor Coenen	Penvoerder IK businesscase
John Ramaekers	Lid GO
Helga Krapels	Voorzitter OR
Ron van Wersch	Vicevoorzitter OR



This publication contains general information only, and none of the member firms of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collective, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

As used in this document, "Deloitte" means Deloitte Consulting LLP, a subsidiary of Deloitte LLP. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte USA LLP, Deloitte LLP and their respective subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

**Copyright © 2019 Deloitte Development LLC.
All rights reserved. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

Memorie van Antwoord

Bij

Begroting GR SSC-ZL 2018 en meerjarige cijfers 2019-2021

MVA naar aanleiding van RAADSRONDE 23 MEI.

Datum : 2 juni 2017

1. Inleiding

In de raadsronde van 23 mei jl. zijn mondeling vragen gesteld over de begroting SSC-ZL 2018. Afgesproken is dat deze nog deels schriftelijk zouden worden beantwoord. De antwoorden treft u aan in deze memorie van antwoord.

Door de voorzitter van de raadsronde is aan de fracties de mogelijkheid geboden om ook schriftelijke vragen te stellen. Er zijn schriftelijke vragen naar aanleiding van een oproep door de griffie gesteld door CDA, MV en PVM d.d. 27 mei. Deze 43 vragen bleken niet te gaan over de begroting SSC-ZL sec maar over de businesscase voor de gehele SSC-ZL en bleken afkomstig van de ondernemingsraad (medezeggenschap) Maastricht.

U ontvangt de antwoorden op deze vragen a.s. dinsdag 6 juni in de vorm van een raadsinformatiebrief nadat deze in het college op die dag is behandeld.

Als naslagwerk voor u voegen we bij deze Memorie van antwoord ook ter kennisname de door de GR SSC-ZL en de 3 moederorganisaties opgestelde organisatieplannen en businesscases voor inkoop, Informatiediensten en Personeels- en salarisadministraties (PSA) toe. Dit zijn omvangrijke en technisch getinte stukken. De antwoorden hieronder bevatten een samenvatting op hoofdlijnen hiervan.

2. De businesscases voor Inkoop, Informatiediensten (ID) en Personeels- en salarisadministratie (PSA)

Sommige vragen in de raadsronde van 23 mei gingen ook over de businesscases. Daarom vatten we de drie organisatieplannen met de daarin opgenomen businesscases die zijn opgesteld door de GR SSC-ZL met de moederorganisaties voor gezamenlijk inkopen, informatiedienstverlening en de personeels- en salarisadministratie hieronder samen.

2.1 Gezamenlijk Inkopen.

Er wordt al enkele jaren gezamenlijk ingekocht met Sittard-Geleen, Heerlen, Maastricht en andere gemeenten en de Provincie Limburg. We hebben derhalve inmiddels ervaringscijfers vanaf 2013. In Maastricht bedraagt het gerealiseerde financiële voordeel als gevolg van gezamenlijke inkopen de afgelopen jaren (2015 en 2016) meer dan € 1,0 mln. Deze voordelen komen ten gunste van Maastricht en de Maastrichtse burgers. Niet al deze voordelen kunnen ingezet worden als algemeen dekkingsmiddel. Een deel van deze voordelen komt namelijk ten gunste van bijv. grondexploitatie, de afvalbegroting of investeringen. Deze voordelen komen dan bijv. terecht in de tarieven of ten gunste van projecten. Een deel van de inkoopvoordelen zetten we ook in om de opstartkosten van het SSC-ZL te dekken. De voordelen kunnen immers alleen gerealiseerd worden als er een werkende inkooporganisatie staat die geëquipeerd is met deskundige medewerkers en goede systemen.

De te verwachten in te boeken financiële voordelen door gezamenlijke inkoop door het SSC-ZL (besparingspotentieel) liggen op basis van de businesscase gemiddeld tussen € 3,0 mln. en 5 mln. per jaar gezamenlijk voor de drie gemeenten. Voor Maastricht ramen we het aandeel hiervan op basis van een rekenkundig gemiddelde tussen € 1,0 mln. en € 1,6 mln. per jaar. We gaan dan uit van een gelijke verdeling van het inkoopvoordeel. In de praktijk is het precieze voordeel natuurlijk afhankelijk van de precieze omvang van de aanbestedingen en de precieze afname van de

ingekochte producten per gemeente . Het bedrag van € 1,0 mln tot € 1,6 mln. is nog steeds zeer substantieel en ruim voldoende voor SSC-ZL en Maastricht.

De geraamde voordelen zijn dus enerzijds gebaseerd op harde realisatiecijfers. Anderzijds worden er ook prognoses gemaakt van de toekomstige inkoop voordelen. Dit totale besparingspotentieel is ook opgenomen in de begrotingsstukken van het SSC-ZL 2018 (bijlage 4, blz. 38). Maar hier wordt alleen een doorkijk gegeven op basis van de nu reeds afgesloten contracten en gerealiseerde aanbestedingen. Dat is ook de reden dat in deze presentatie de voordelen per jaar fluctueren. In werkelijkheid worden hier continue aanbestedingen en contracten (en daarmee besparingspotentieel) aan toegevoegd en is het totale besparingspotentieel daarmee stabiel. Het besparingspotentieel is een samenstel van alle geraamde voordelen voor (tientallen) gezamenlijke inkooptrajecten en individuele trajecten uit de 3 gemeenten. Het gaat om een totaal besparingspotentieel van € 10 mln. jaarlijks.

Daarvan kan op basis van expertanalyses ca. 1/3 daadwerkelijk toegeschreven worden aan het SSC-ZL. Het SSC-ZL zorgt namelijk voor een grotere massa bij de opdrachten en een betere deskundigheid als gevolg van specialisaties. Tweederde van het besparingsvoordeel van 10 mln. heeft betrekking op bijv. marktwerking.

Uitgaande van 1/3 van dit besparingspotentieel dat kan worden toegeschreven aan het SSC-ZL gaat het om een bedrag van € 3-5 mln. jaarlijks gezamenlijk. Het aandeel van de gemeente Maastricht hierin ramen we dus rekenkundig op 1/3 daarvan.

Dit leidt dan dus tot een besparingspotentieel van € 1 mln. tot € 1,6 mln. jaarlijks dat kan worden toegeschreven aan SSC-ZL en ten gunste komt van Maastricht.

In Maastricht zijn de extra opbrengsten als gevolg van inkoopvoordelen pas vanaf 2017 ingeboekt in de programmabegroting voor een bedrag van € 0,3 mln. per jaar. We zijn in Maastricht terughoudend met het inboeken van structurele inkoopvoordelen. Eerst realiseren, dan inboeken is het motto. De afgelopen jaren waren de realisaties dus al flink hoger.

De voordelen zijn terug te voeren op schaalvoordelen door grotere inkoopvolumes, aantoonbare efficiencyvoordelen doordat grote gezamenlijke inkooptrajecten nu niet drie keer uitgevoerd hoeven te worden en door specialisaties waardoor betere marktverkenningen gerealiseerd zullen worden.

De verbetering in deskundigheid noemen we het zogenaamde category management. Dit leidt tot een professionalisering van de inkoopfunctie en betere marktverkenningen en daarmee ook in de toekomst tot blijvende inkoop- en efficiencyvoordelen. De voordelen zijn daarmee dan ook structureel.

De afgelopen jaren zijn de grootste inkoopvoordelen gerealiseerd o.a. bij de aanbesteding van uitzendkrachten, payrollkrachten, energielasten, leerlingenvervoer en adviesdiensten. Er zijn inmiddels enkele tientallen aanbestedingen gezamenlijk gerealiseerd.

2.2 Informatiediensten (ID)

De samenwerking in de informatiedienstverlening (beheer en onderhoud van ICT) is momenteel nog niet operationeel in het SSC-ZL en wacht nu op de daadwerkelijk overgang van het personeel (totaal in de eindfase gaat het ca. 128 fte, waarvan ca. 53 fte van Maastricht.)

Puur financieel gaat het dadelijk om een begrotingsonderdeel van het SSC-ZL dat stijgt tot een bedrag van ca. € 21 mln. gezamenlijk. Dat betreft dan alle kosten zoals personeelskosten, kapitaallasten, kosten van beheer, onderhoud en licenties. Dat is berekend in de businesscase ID. Dat is dus veel hoger dan de begroting SSC-ZL 2018 en verder die nu voorligt. Zoals aangekondigd in deze begrotingsstukken, worden de begrotingswijzigingen die hiervoor nog worden opgesteld, (zodra precies bekend is welk personeel *daadwerkelijk* overgaat) aan de gemeenteraden voor evt. zienswijzen voorgelegd. De hiermee gemoeide kosten worden overigens nu ook al gedekt in de begrotingen van de drie gemeenten die deelnemen.

Hoe zit het met de businesscase van de samenwerking in de informatiedienstverlening voor de toekomst?

Die leidt financieel tot "minder meerkosten". Uit de businesscase die is vastgesteld door het bestuur van de GR en opgesteld door de drie moederorganisaties blijkt dat samenwerking leidt tot lagere kostenstijgingen in de toekomst voor noodzakelijke verdergaande digitalisering en kwaliteitsverbetering op dit gebied. Er is in de businesscase een bedrag van € 1,6 mln. berekend dat de drie gemeenten gezamenlijk *minder* gaan uitgeven dan wanneer we elk afzonderlijk deze ICT opgave in de toekomst moeten trotseren. We geven als Maastricht volgens de businesscase dus € 0,53 mln. per jaar (€ 1,6 mln. gedeeld door 3) minder uit dan wanneer we niet zouden samenwerken.

Daar staat tegenover de meerkosten. Per saldo zullen we in de toekomst wel iets hogere kosten voor de informatiediensten dan nu hebben, te weten transitiekosten (€ 0,35 mln. kapitaallasten per jaar gezamenlijk voor o.a. 2 nieuwe datacenters, gezamenlijk serverpark en 1 uniforme werkplek) en de kosten van 5 procent meer personeel (=6,4 fte = € 0,384mln per jaar gezamenlijk). Per gemeente gaat het om extra kosten van € 0,244 mln. per jaar extra dus.

Maar die extra kosten zouden we dus ook gewoon gehad hebben, als we niet samen waren gegaan. En zelfs dus veel meer dan dat zoals hierboven is toegelicht. Het betreft noodzakelijke innovaties. Deze meerkosten zijn derhalve niet direct toe te schrijven aan de komst van het SSC-ZL. Ze worden dan ook in Maastricht gedekt door onttrekkingen uit de reserve IenA, die bedoeld is voor innovaties en projecten in de ICT.

De meerwaarde bij de ICT-samenwerking zit vooral in verbetering van kwaliteit en de samenvoeging van specialisaties. Dat is in de begroting en het organisatieplan ID verder toegelicht. Het gaat dan om onder andere om het op termijn realiseren van 1 uniform ICT landschap, lean beheer en ondersteuning via een self service portal, 1 service desk en alle beheer inrichten volgens de professionele standaards van Lean ITIL. Maar het gaat natuurlijk ook om kennisdeling en verdere professionalisering bij de medewerkers.

Daarmee is de overgang van deze infrastructuur en het beheer daarvan zoals nu voorgesteld ook een fundament voor de verdere samenwerking bij de ID en de grotere omvang van de kostenreductie in de toekomst. Deze gezamenlijke voordelen zijn structureel.

2.3 Personeels- en salarisadministratie (PSA)

De businesscase voor het samengaan van de personeels- en salarisadministratie vanaf 2018 is financieel licht positief (gezamenlijk voordeel van € 0,14 mln. structureel); per gemeente dus ca. € 45.000. Nb Dit is exclusief frictiekosten voor dubbele huisvestingskosten en reiskosten woon-werkverkeer, zie beantwoording vraag 3.11.

De voordelen van de samenwerking zijn vooral verbetering van kwaliteit (digitalisering personeelsdossiers, instroom, doorstroom- en uitstroomprocessen digitaliseren en de introductie van de zogenaamde (digitale) verzuimmanager bij de deelnemende gemeenten. Met name bij de PSA blijkt dat samengaan leidt tot vermindering van kwetsbaarheden. Dit zijn relatief kleine, specialistische maar daardoor ook kwetsbare werkprocessen. Door samen te gaan kunnen de gevolgen van ziekte en onderbezetting etc. verminderd worden.

3.Beantwoording vragen Raadsronde 23 mei

D66

3.1 Kunt u aangeven *wanneer* inkoop etc. voldoende opleveren?

Antwoord: Inkoop levert voor Maastricht momenteel al structurele inkoopvoordelen op. Zie hierboven onder 2. Dat gold ook al voor de afgelopen jaren 2015 en 2016. In de bijlage bij de begroting 2018 van SSCZL is het besparingspotentieel opgenomen. Daar is het besparingspotentieel gepresenteerd voor gezamenlijke en individuele trajecten dat nu al vastligt in aanbestedingen en contracten.

Informatiedienstverlening en PSA zijn momenteel nog niet operationeel bij SSC-ZL, maar we gaan ervan uit dat in 2017 de medewerkers over kunnen gaan. Zodra de medewerkers overgaan kan er verder doorgebouwd worden aan de verdere samenwerking. De “minder meerkosten”realiseren we in de periode 2018-2021. Voor de PSA geldt dat we nu voorbereidingen treffen om de processen gezamenlijk te standaardiseren. Een deel is al geïmplementeerd. We verwachten die kwalitatieve voordelen ook vanaf 2018 te kunnen realiseren.

3.2.Wat vinden de andere Ondernemingsraden hiervan ?

Antwoord: Van de voorzitters van de OR-en van Heerlen en Sittard-Geleen hebben we via de WOR-bestuurders begrepen dat deze OR-en ook wel kritisch zijn over de samenwerking, maar niet zover willen gaan dat ze een vergaand negatief advies geven over het SSC-ZL. Zij blijven dus ook in gesprek met de WOR-bestuurders over de ontvlechtigsplannen. Op basis van de geluiden die we thans horen is een negatief advies (laat staan een daarop volgende gang naar de Ondernemingskamer) daar dus niet te verwachten.

3.3 Wordt er te weinig bezuinigd?

Antwoord:

Naast het realiseren van de inkoopvoordelen, wordt er ook realistisch bezuinigd. Voor inkoop zijn er geen bezuinigingen gepland, want daar zijn al inkoopvoordelen en is er nu al meer werk dan de huidige medewerkers aan kunnen omdat de gezamenlijke inkoopagenda groeit. Bij ID wordt er bezuinigd op de formatie om te komen tot minder meerkosten. Dit is alleen mogelijk als er daadwerkelijk een efficiencybesparing wordt gerealiseerd. Deze efficiencybesparing is ca. 10 % op de personeelskosten te realiseren in 5 jaar als gevolg van standaardisatie en ontubbelingen. Daar staat tegelijkertijd een stijging van 15 % van het personele kosten voor kwaliteitsverbetering en innovaties. Per saldo een stijging van personeel met 5 % dus, Bij de PSA wordt er meer werk gedaan met een gelijk aantal mensen. Daarnaast is er een efficiencybesparing van 2 fte (ca. 10 % van het totaal) te realiseren als gevolg van verdergaande digitalisering en standaardisering.

3.4 Zijn de uitgangspunten t.a.v. gedwongen winkelnering, de inkoopagenda en tempo en het niveau van gezamenlijke inkopen nog steeds relevant?

Antwoord: jazerker. Er is sprake van gedwongen winkelnering, dat staat ook in de gemeenschappelijk regeling zelf. Dat geldt voor alle disciplines, dus ook voor inkoop. Kortom als er mogelijkheden zijn om gezamenlijk in te kopen, zal dit plaatsvinden. Alle inkopen boven de afgesproken drempelwaarden moeten worden aangemeld bij het SSC-ZL tbv gezamenlijke aanbesteding. Standaardisering van de bestekken en programma's wordt daarbij zoveel als mogelijk nagestreefd. We hebben daarmee een gezamenlijke inkoopagenda bij het SSC-ZL, dat is feitelijk de jaarplanning voor de inkoopmedewerkers. Tempo en niveau van de gezamenlijke inkopen worden continue gemonitord door de opdrachtgevende gemeenten.

SPM

3.5 Hoe zit het met de BTW- effecten van het SSCZL?

Zoals gemeld in de begroting SSCZL 2018 is geopteerd voor btw heffing. Dat betekent dat SSCZL voor de geleverde diensten BTW in rekening brengt bij de afnemende gemeenten. Dit heeft als voordeel dat alle BTW bij het SSCZL aftrekbaar is. Deze BTW is voor de gemeenten ofwel compensabel, verrekenbaar als ondernemers BTW of een kostenpost.

In Maastricht betreft het percentage onverrekenbare en niet compensabele BTW voor de personeelskosten ca. 2 % van de kosten die SSCZL in rekening brengt. (95 % van de BTW in Maastricht is compensabel, 3 procent is verrekenbaar en 2 procent is kostenstijging). Dat is een gemeentelijk gemiddelde. Dat betekent dus wel dat voor een klein deel van de personele kosten van de medewerkers die "overgaan" naar het SSC-ZL extra BTW -kosten zullen ontstaan.

Onderstaande berekening laat zien wat dit financieel betekent voor Maastricht.

Als we kijken naar de voorliggende begroting van SCC-ZL (de totale personeelskosten bedragen 2,475 mln. in 2018, 1/3 deel daarvan is "ons" aandeel, dat betreft 0,825 mln. aan personeelskosten. De extra BTW kosten zijn 21 % van de personeelskosten en daar 2% van is ca. € 3.500,--. En daarnaast drukken deze kosten ook op rendabele producten zoals afvalbegroting, of

grondexploitaties (zie vraag 3.11 hierna) In de toekomstige situatie wordt deze extra kostenpost hoger naarmate het aandeel van de personeelskosten die overgaan stijgt. We verwachten dat deze post ca. € 15.000 per jaar gaat bedragen, waarvan een deel dus nog gedekt zal worden door rendabele posten/tarieven.

3.6. Hoe zit het met de kosten van de ICT? Hoe groot zijn die? Waarom zijn die nu nog niet in deze begroting verwerkt?

Zoals gesteld in 2.2. in de businesscase Informatiediensten wordt uitgegaan van totaal ca. € 21 mln. voor de ICT kosten van de drie gemeenten. Het betreft dan personeelskosten, kapitaallasten en kosten van onderhoud en beheer.

De betrokken begrotingswijziging wordt opgesteld en aan de raad gezonden t.b.v. zienswijzen zodra precies bekend is hoeveel personeel ermee gemoeid is.

Voor nadere onderbouwing en toelichting wordt verwezen naar het organisatieplan en businesscase Informatiediensten zelf. Deze kosten zijn dus nu ook al in de begrotingen van de drie deelnemende gemeenten verwerkt.

3.7. Wat levert de gezamenlijke Personeels- en salarisadministratie PSA op ?

Zie hiervoor onder 2.3.

3.8. Wat zijn de meerkosten van de informatiediensten?

Antwoord: zie hiervoor onder 2.2

.

3.9. Leidt het gezamenlijke aanbestedingsbeleid ertoe dat het beleid voor de lokale ondernemers wijzigt, c.q. blijft dat gewaarborgd in de toekomst?

Antwoord: In 2014 hebben de drie raden (en provinciale staten) ingestemd met het gezamenlijk aanbestedingsbeleid. Hierin zijn de afspraken opgenomen ook ten aanzien van de lokale ondernemers.

Ter toelichting dient nog het volgende. Het huidige gemeentelijke inkoop- en aanbestedingsbeleid blijft van kracht. Onderstaand zijn de drempelbedragen met bijbehorende procedures vermeld zoals deze in het inkoop- en aanbestedingsbeleid staan beschreven.

Levering en Diensten:

< 25.00 Enkelvoudige procedure

≥ 25.000 en < 209.000 Meervoudig onderhands

≥ 209.000 Europees

Werken:

< 50.000 Enkelvoudige procedure

≥ 50.000 en < 300.000 Meervoudig onderhands

≥ 300.000 en < 5.225.000 Nationaal

≥ 5.225.000 Europees

Voor alle aanbestedingsprocedures geldt dat alle inschrijvers gelijk behandeld dienen te worden, dat de te stellen eisen aan procedure en inschrijvers proportioneel dienen te zijn en de procedure op een objectieve en transparante wijze dient te worden gevolgd. Dit betekent dat de opdracht, behoudens de wettelijke toegestane mogelijkheden, niet aan een bedrijf kan worden voorbehouden en conform geldende regels dient te worden aanbesteed. Bij enkelvoudige en meervoudige onderhandse aanbestedingen nodigt de gemeente bedrijven uit tot het doen van een inschrijving en bij nationale en Europese aanbestedingen worden geen bedrijven uitgenodigd, maar kunnen partijen inschrijven op basis van een gepubliceerde tender.

Binnen de mogelijkheden van de wet- en regelgeving is ten aanzien van de enkelvoudige en meervoudige onderhandse aanbestedingen expliciet in het gemeentelijke beleid opgenomen dat minimaal één bedrijf gevestigd in Maastricht, conform inschrijving bij kamer van koophandel, uitgenodigd wordt voor zover er een bedrijf is dat aan de gestelde geschiktheidseisen kan voldoen. Indien er geen bedrijf, dat in Maastricht is gevestigd, aan de gestelde eisen kan voldoen dan wordt een regionaal bedrijf uitgenodigd mits dit bedrijf aan de gestelde eisen kan voldoen. Dit betekent overigens niet dat de opdracht dan ook automatisch aan dit bedrijf wordt gegund. Gunning vindt plaats aan dat bedrijf dat voldoet aan de gestelde geschiktheidscriteria en op basis van vooraf vastgestelde gunningcriteria.

Bij nationale en Europese aanbestedingen kan een ieder inschrijven waarbij gunning eveneens zal plaats vinden aan die inschrijver die voldoet aan de gestelde geschiktheidscriteria en op basis van vooraf vastgestelde gunningcriteria. Dit betekent dat Maastrichtse bedrijven ook kunnen inschrijven op nationale en Europese aanbestedingen. In het gemeentelijk inkoop- en aanbestedingsbeleid is daarnaast expliciet vermeld dat bij het bepalen van de aan de gegadigde/inschrijver te stellen eisen er nadrukkelijk rekening dient te worden gehouden met de mogelijkheid voor het midden- en kleinbedrijf om deel te nemen aan een aanbesteding. Overigens stelt ook de Gids Proportionaliteit*, deze is van toepassing bij alle aanbestedingen, dat dit proportionaliteitsbeginsel te allen tijde in acht dient te worden genomen. Concreet betekent dit dat opdrachten daar waar mogelijk in percelen verdeeld worden zodat ook het MKB op de opdracht kan inschrijven. Eisen mogen niet onnodig worden verzaamd en inschrijvers mogen altijd in een samenwerkingsverband met andere ondernemingen inschrijven. Daarnaast bestaat er ook altijd voor ondernemers de mogelijkheid om als onderaannemer in te schrijven. Met het vorenstaande zijn we ervan overtuigd dat binnen de wettelijke kaders het lokale MKB voldoende mogelijkheden heeft om in te schrijven op een opdracht die zij gelet op volume ook daadwerkelijk kunnen uitvoeren.

*Een aantal bepalingen uit de gewijzigde Aanbestedingswet 2012 is nader uitgewerkt in een algemene maatregel van bestuur. Een van deze bepalingen is het proportionaliteitsbeginsel dat nader is uitgewerkt in de Gids proportionaliteit.

3.10. Is inzichtelijk wat de inkoopvoordelen zijn?

Antwoord: zie 2.1.

3.11. Wat zijn de gevolgen voor de gemeentelijke exploitatie?

Antwoord: De verwachte gevolgen voor de gemeentelijke exploitatie van Maastricht op basis van de opgestelde organisatieplannen en businesscases van SSCZL zijn hieronder in een tabel samengevat voor de komende jaren.

Tabel: Prognose gevolgen voor de gemeentelijke exploitatie obv businesscases SSC-ZL (bedragen x € 1.000)

	Onderdeel	2018	2019	2020	2021
1	Inkoopvoordelen (bruto) = onrendabel en rendabel deel van gezamenlijke inkooptrajecten	1.000 V	1.000 V	1.000 V	1.000 V
2	Extra kosten overhead c.a.	250 N	pm	pm	pm
3	Meerkosten ID tbv kwaliteitsverbetering en innovatie Dekking meerkosten ID uit reserve lenA	182 N 182 V	182 N 182 V	244N 244 V	244 N 244 V
4	Dubbele huisvestingslasten	100 N	100 N	0	0
5	Extra reiskosten woon-werk	40 N	40 N	pm	pm
6	PSA businesscase	35 N	45 V	67 V	67 V
7	Extra BTW over P-kosten	15 N	15 N	15 N	15 N
8	Extra vraag-coördinatie	0	0	0	0
9	Aandeel in toetredingsfee Nieuwe toetreders	110 V	110 V	110 V	0
10	Verwacht Saldo van 1 t/m 9	670 V	1.000 V - pm	1.022 V- pm	912 V- pm

De tabel laat zien dat er ook na aftrek van (extra) kosten er nog een positief saldo overblijft. In de begroting is dit saldo overigens al taakstellend geraamd op € 0,3 mln. voordeel vanaf 2017.

Wij blijven terughoudend met het inboeken van voordelen in de begroting voordat ze daadwerkelijk zijn gerealiseerd en voordat we precies weten of ze al of niet aan tarieven of exploitaties (rendabel deel) toegerekend moeten worden.

Toelichting op de bovenstaande tabel:

1. Inkoopvoordelen: zie 2.1. Het Maastrichtse aandeel van de inkoopvoordelen SSC-ZL (€ 3-€ 5 mln) wordt geraamd op tenminste 1,0 mln. maximaal 1,6 mln. We gaan voorzichtigheidshalve uit van het bedrag van € 1,0 mln. (bruto) structureel. Dit bedrag is gebaseerd op de inmiddels lopende contracten en aanbestedingen en de nog te realiseren nieuwe aanbestedingen en contracten.

Extra overhead: de kosten voor overhead (directeur plus kleine staf van SSC-ZL, 7,3 fte) plus kosten van archief, administratie SSCZL etc. zijn aanvullend ten opzichte van de kosten die Maastricht nu al heeft voor deze overgaande disciplines. Dit betreft een raming van het Maastrichtse aandeel. Deze kosten worden geheel in rekening gebracht bij de tarieven over de af te nemen dienstverlening. (PxQ) Zodra de productie van het SSCZL geheel op vlieghoogte is, zullen de financiële effecten voor Maastricht op basis van de precieze productafname ook precies bekend zijn. Wij gaan er voorzichtigheidshalve van uit dat in 2018 nog sprake zal zijn van een extra kostenpost omdat niet alle extra kosten al doorberekend kunnen worden in tarieven. Na 2018 is het de bedoeling dat deze kostenpost budgetneutraal voor de Maastrichtse begroting in de tarieven verwerkt wordt en wordt doorbelast.

3. Meerkosten Informatiediensten inclusief dekking (zie 2.1)
4. Dubbele huisvestingslasten: Gemeente Maastricht gaat ervan uit dat als gevolg van verhuizing van de hoofdstandplaats naar Heerlen er ca. 50 werkplekken overgaan. Een deel van de medewerkers die overgaan naar SSCZL (totaal ca. 70 mdw.) zal zijn werk ook incidenteel of structureel bij Maastricht moeten blijven doen. Er wordt vanuit gegaan dat daardoor er een deel van Mosae Forum (ca 50 werkplekken maximaal) leeg komt te staan. Wij willen dit gaan verhuren aan derden. Wij gaan ervan uit dat het tenminste twee jaar duurt voor een huurder gevonden wordt voor het leegkomende deel. Deze dubbele huisvestingslasten zijn daarom vooralsnog tijdelijk ingeraamd voor 2 jaar.
5. Extra reiskosten woon-werk

Dit bedrag is een indicatie. Er wordt nl. onderhandeld met de werknemersdelegatie van de vakbonden over de extra reiskosten woon-werkverkeer die ontstaat voor medewerkers die overgaan en die verder moeten reizen vanuit hun woonplaats.. Woon-werkverkeer wordt in de gemeente Maastricht (en de andere deelnemende gemeenten) niet vergoed. Als gevolg van wijziging van standplaats tijdens dienstverband is er wel een regeling in ontwikkeling die de inkomenseffecten voor de al in dienst zijnde medewerkers wil verminderen. Dit is onderwerp van afspraken met de vakbonden in het Bijzonder Georganiseerd Overleg. Intentie is om deze kosten met de andere moedergemeenten te delen. Gezien status van de onderhandeling is het

genoemde bedrag nu puur richtinggevend en indicatief, en kan niet leiden tot verplichtingen voor de gemeente.,

6. PSA businesscase Zie 2.3
7. Extra BTW . Zie beantwoording vraag 3.1
8. Extra kosten vraagcoördinatie. Dit speelt niet bij de gemeente Maastricht, wel bij de gemeenten Heerlen en Sittard-Geleen. Betreft ambtelijke capaciteit om de opdrachtfunctie richting het SSC-ZL op operationeel en tactisch niveau voor het SSC-ZL in te richten. In Maastricht is dit binnen de bestaande formatie opgelost.
9. Raming Maastrichts aandeel in opbrengst toetredingsfee als andere gemeenten toetreden.

PvdA

3.12. Schuiven kleinere gemeenten aan?

Antwoord:

Momenteel is er nog geen gemeenten toegetreden omdat we nog geen operationele dienstverlening hebben. Er zijn voldoende gegadigden.

We werken overigens wel al samen met de kleinere gemeenten op onderdelen bij de gezamenlijke aanbestedingen en of ICT. Op dit moment zijn er weliswaar nog geen intentieovereenkomsten over toetreding afgesloten op schrift. Dat wil niet zeggen dat er geen belangstelling is integendeel. Onderstaand de details.

SSC-ZL heeft op dit moment 44 prospectieve toetreders en/of klanten gedefinieerd (zgn. prospects). Het betreffen de 18 Zuid-Limburgse gemeenten, gemeenschappelijke regelingen in Zuid-Limburg en een selectie uit verbonden partijen van de drie moederorganisaties. Ook is er een onderwijsorganisatie (Zuyd hogeschool) welke het initiatief heeft genomen om te verkennen of een samenwerking met SSC-ZL voordelen kan opleveren. Het is uiteraard mogelijk dat er in de toekomst meer prospectieve klanten gedefinieerd zullen worden, echter ligt op dit moment de focus op de reeds benoemde prospects.

Toetredingsintentie

De gemeente Eijsden- Margraten heeft de intentie uitgesproken om toe te treden tot het SSC-ZL. We koersen hierbij om de aansluiting op 1 januari 2018 te kunnen laten plaatsvinden. Van belang om te vermelden is dat concrete toetreding natuurlijk sterk afhankelijk is van een volledig operationeel SSC-ZL. Dit geldt naast voor Eijsden- Margraten uiteraard voor alle prospectieve toetreders.

Analysefase

Bij de gemeente Valkenburg aan de Geul loopt, op basis van met het SSC-ZL gevoerde gesprekken, op dit moment een inventarisatie van de huidige Informatie Dienstverlening. Deze inventarisatie vormt de basis voor verdere toetredingsbesluiten. De gemeente Valkenburg aan de Geul heeft de intentie tot samenwerking uitgesproken. Ook in Valkenburg aan de Geul wordt er in dit geval gekoerst op begin 2018.

Vervolggesprekken

Met de gemeenten Gulpen- Wittem, Meerssen en Beek staan er op korte termijn vervolggesprekken gepland. De Parkstadgemeenten (Brunssum, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal de brandweer Zuid-Limburg en aanverwante partijen van de Parkstadgemeenten nemen op dit moment deel aan dan wel diensten af van Parkstad-IT. Bij deze partijen gaan er op korte termijn gesprekken plaatsvinden over deelname aan het SSC-ZL en de opheffing van Parkstad-IT. Omdat de gemeente Schinnen in een fusietraject zit met Nuth en Onderbanken zullen we Schinnen dan ook betrekken via Nuth en Onderbanken.

Kennismakingsgesprekken

Met de Kredietbank Limburg, GGD Zuid-Limburg, RUD, RHCL en Zuyd Hogeschool staan op korte termijn kennismakingsgesprekken gepland.

Nog geen toetreding

Met de gemeente Stein hebben verkennende gesprekken plaatsgevonden. Hoewel toetreding nu nog niet aan de orde is, wil gemeente Stein graag aangehaakt blijven bij de ontwikkelingen van het SSC-ZL. Op inkoopvlak wordt er al meerdere zaken samen aanbesteed.

3.13 Hoe zit het met de businesscases anno 2017?

Antwoord: Zie hiervoor onder 2

3.14. Wat kost de samenwerking ICT en waarom staat dat niet in de begroting?

Antwoord: Zie hiervoor onder 2.1 .

Groen Links

3.15. Hoe kun je als raad invloed uitoefenen op de toekomstige begrotingswijzigingen?

Antwoord: Dat kan bijvoorbeeld door zienswijzen in te dienen. Zie ook het aangepaste raadsvoorstel rond de begroting SSCZL 2018. Conform de WGR dienen de raden van de deelnemende gemeenten aan een GR in de gelegenheid te worden gesteld eventuele zienswijzen in te dienen.

3.16. Is er in de uitvoering aandacht voor de zorg voor de medewerkers bij dit soort reorganisaties?

Antwoord: Er is een uitgebreid pakket aan interventies om te zorgen dat het personeel extra aandacht krijgt van het management. Informatieverstrekking (nieuwsbrieven, roadshows en medewerkersbijeenkomsten), een cultuurtraject en last but not least een goed sociaal plan (waar nog over wordt onderhandeld) zijn hier voorbeelden van. Het management heeft uiteraard ook extra aandacht hiervoor. De medewerkers en de teammanagers zijn betrokken bij het opstellen van de plannen (organisatieplannen en businesscase).

3.17. Wat betekent die efficiencytaakstelling in de begrotingsstukken van 5 % en 10% in de praktijk?

Antwoord:

De genoemde efficiencytaakstelling van 5 % heeft betrekking op PSA (het betreft per saldo 2 fte) . Deze formatieafbouw loopt via natuurlijk verloop. Dit leidt niet tot een vermindering van dienstverlening, maar kan gerealiseerd worden door digitalisering en standaardisatie.

De efficiencytaakstelling van 10 % betreft het onderdeel informatiediensten voor wat betreft de afbouw van formatie door standaardisatie en ontubbelingen. Het betreft dan een bezuiniging van 10 procent (12,8 fte) jaarlijks oplopend in een periode van 5 jaar in verband met voordelen bij beheer en onderhoud ICT door de samenwerking. Deze bezuiniging gaat tegelijkertijd gepaard met een uitbreiding van 15 % van het personeel voor de Informatiediensten in dezelfde periode als gevolg van verdergaande digitaliseringsopgave en gevraagde kwaliteitsverbetering. Per saldo gaat het dus om een stijging van het personeel van 5 % (=6 fte) in de periode vanaf 2020. Kortom: de efficiencytaakstelling leidt hier per saldo niet tot een vermindering van personeel en ook niet tot een vermindering van dienstverlening.

Bijlage beantwoording vraag 6

Zoals aangegeven bij de beantwoording van vraag 6 bevindt SSC-ZL zich nog in de opstartfase. Concreet betekent dit dat voor het onderdeel ID en PSA er nog geen daadwerkelijke werkzaamheden vanuit SSC-ZL hebben plaatsgevonden voor gemeente Maastricht. Een overzicht van de Maastrichtse efficiencyvoordelen is hier niet aan de orde. Het onderdeel SSC-ZL Inkoop voert wel al de gezamenlijke inkooptrajecten uit maar niet de individuele trajecten. De inkooptrajecten die niet in gezamenlijkheid worden aanbesteed worden nog altijd begeleid door de inkoopadviseurs van de eigen moederorganisatie.

Efficiency voordelen huidige situatie

Onderstaand tref u van het onderdeel Inkoop een overzicht aan van de huidige Maastrichtse efficiencyvoordelen. Het gaat hier om de huidige situatie waarbij trajecten gezamenlijk worden aanbesteed door de afdeling Inkoop van het Shared Service Center Zuid-Limburg (hierna te noemen SSC-ZL Inkoop) en de overige aanbestedingen nog altijd worden begeleid door de inkoopafdeling van gemeente Maastricht.

In 2019 worden de navolgende werkzaamheden uitgevoerd door SSC-ZL Inkoop.

- Opzoeken gezamenlijkheid aanbestedingen
- Uitvoeren gezamenlijke aanbestedingen samen met inkoopadviseurs van de drie gemeenten Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen (gemiddeld 20 -25 gezamenlijke aanbestedingen per jaar)
- Uitvoeren contractmanagement op de raamovereenkomst ingenieursdiensten¹
- Contractbeheer van gezamenlijke aanbestedingen
- Werkzaamheden bedrijfsbureau inzake verwerken financiële gegevens en uitvoeren spendanalyse
- Gereed maken van de inkooporganisatie voor daadwerkelijke start SSC-ZL Inkoop

De hoofdmoot van de werkzaamheden ligt bij het uitvoeren van gezamenlijke aanbestedingen. Deze worden uitgevoerd door de inkoopadviseurs van de drie gemeenten Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen. Kosten die hiermee zijn gemoeid worden onderling niet verrekend, omdat het uitgangspunt is dat we deze trajecten evenredig verdelen. Indien deze aanbestedingen niet in gezamenlijkheid worden uitgevoerd dan dienen deze zelfstandig door gemeente Maastricht te worden uitgevoerd. Gelet op de geraamde opdrachtwaarde zullen deze aanbestedingen dan Europees worden aanbesteed en de procedure wordt begeleid door de afdeling Inkoop en aanbesteding van de gemeente Maastricht.

Momenteel zijn door SSC-ZL Inkoop een aantal medewerkers ingehuurd dan wel gedetacheerd vanuit de moederorganisatie. Deels voeren deze medewerkers ook gezamenlijke trajecten uit en onderzoeken zij de mogelijkheid tot gezamenlijk aanbesteden. Daarnaast hebben de overige werkzaamheden betrekking op contractmanagement, het bedrijfsbureau en het gereed maken van

¹ Hoewel de inzet van een contractmanager kosten met zich meebrengt laten ervaringscijfer in de literatuur en bij andere organisaties zien dat minimaal 5% van de opdrachtwaarde van deze contracten wordt terugverdiend door het uitvoeren van contractmanagement op deze afgesloten overeenkomsten. Met dit terugverdienen wordt bedoeld het voorkomen van financieel nadeel doordat afgesloten overeenkomsten niet op een juiste wijze worden gemanaged.

de inkooporganisatie voor de start van SSC-ZL Inkoop. De totale kosten over 2019 voor deze inhuur bedragen 542.000 Euro. Deze kosten worden verdeeld over de drie moederorganisaties en dit betekent dat 180.667 Euro toegerekend kan worden aan iedere moederorganisatie.

De begroting van SSC-ZL laat ook overige kosten zien zoals kosten MT, ondersteuning etc. Deze kosten zijn bij deze berekening buiten beschouwing gelaten omdat deze functies geen inkoopwerkzaamheden uitvoeren. De huisvestingskosten zijn ook niet meegenomen, omdat SSC-ZL niet operationeel is behalve dat Inkoop de gezamenlijke aanbestedingstrajecten uitvoert. Doordat het pand niet of nauwelijks gehuisvest is met medewerkers van Inkoop en de gezamenlijke aanbestedingen, die worden uitgevoerd door de inkoopadviseurs van de moederorganisaties, momenteel nog vanuit de moederorganisaties plaatsvinden zijn deze kosten niet meegenomen.

De huidige situatie is dat gemiddeld tussen de 20-25 gezamenlijke trajecten worden uitgevoerd. Deze trajecten worden deels uitgevoerd door inkoopadviseurs van de moederorganisaties en deels door externe inkoopadviseurs die zijn ingehuurd door SSC-ZL. Van de 25 trajecten worden circa 20 trajecten verdeeld over de inkoopadviseurs van de drie gemeenten Maastricht, Heerlen en Sittard-Geleen. De overige trajecten worden uitgevoerd door circa 1,2 fte ingehuurde medewerkers bij SSC-ZL Inkoop. Op basis van een vooraf bepaald aantal uren per aanbestedingstraject (tussen 211-450 uren) is berekend dat met de 20 gezamenlijke trajecten die nu door de moederorganisaties worden uitgevoerd gemiddeld 4 fte zijn belast en derhalve 1,34 fte per moederorganisatie. Wanneer alle 25 gezamenlijke trajecten verdeeld zouden worden over de drie moederorganisaties dan is 1,73 fte benodigd per moederorganisatie ($5,2 \text{ fte} / 3 = 1,73 \text{ fte}$).

Indien deze aanbestedingen zelf uitgevoerd dienen te worden zijn het aantal uren dat gerekend wordt voor een aanbesteding weliswaar lager (circa 30 %), maar dit betekent dat wanneer alle 25 aanbestedingen zelf worden uitgevoerd door de inkoopadviseurs dan zijn 3,51 fte inkoopadviseur in Maastricht benodigd om deze aanbestedingen uit te voeren. Gelet op de overige individuele aanbestedingen die naast deze 25 aanbestedingen ook al uitgevoerd dienen te worden is extra inhuur van inkoopadviseurs noodzakelijk om deze 25 trajecten individueel aan te besteden. Deze inhuur zal de kosten extra doen stijgen voor gemeente Maastricht.

Onderstaand is een overzicht opgesteld waarbij de linker kolom de kosten laat zien die Maastricht maakt wanneer aanbestedingen in gezamenlijkheid met de andere twee gemeenten, Heerlen en Sittard-Geleen, worden uitgevoerd. De rechterkolom laat de kosten zien wanneer deze aanbestedingen door Maastricht zelf worden uitgevoerd.

MTR participeert samen met HRL en SG in 25 gezamenlijke aanbestedingen. De 25 aanbestedingen worden gepubliceerd in 2019	180.667 Euro (SSC-ZL) 120.333 Euro (= 1,34 fte inkoopadviseurs Maastricht)	MTR voert alle 25 aanbestedingen zelf uit in 2019 met eigen inkoopmedewerkers	315.800 (=3,51 fte inkoopadviseurs Maastricht)
Totaal	301.000 Euro	Totaal	315.800 Euro*

- De meerkosten bij het inhuren van een externe adviseur voor het uitvoeren van alle individuele aanbestedingen bedraagt additioneel circa 57.000 Euro.

De gegevens om te komen tot deze berekening zijn gebaseerd op 2019. Van belang is dat de navolgende werkzaamheden die nu door SSC-ZL Inkoop worden uitgevoerd niet door de inkoopafdeling van de gemeente Maastricht worden uitgevoerd en derhalve niet in de kosten zijn meegenomen (rechterkolom).

- Uitvoeren contractmanagement op de raamovereenkomst ingenieursdiensten
- Contractbeheer op de afgesloten gezamenlijke overeenkomsten
- Werkzaamheden bedrijfsbureau inzake verwerken financiële gegevens en uitvoeren spendanalyse

Indien deze werkzaamheden, die nu door SSC-ZL Inkoop worden uitgevoerd, door de inkoopafdeling van Maastricht dienen te worden uitgevoerd betekent dit circa 18.000 Euro additioneel aan personeelskosten aan de zijde van gemeente Maastricht.

Kwalitatieve voordelen zoals kennisdeling:

In hoeverre de kwalitatieve voordelen waaronder kennisdeling gekwantificeerd kunnen worden is nu niet in cijfers uit te drukken. Hiervoor zal eerst een nulmeting dienen te worden uitgevoerd.

Efficiency voordelen toekomstige situatie

Onderstaand wordt een doorkijk gegeven naar de Maastrichtse efficiencyvoordelen voor de toekomst. Op pagina 4 van deze bijlage is een overzicht opgenomen dat enerzijds de kosten voor Maastricht laat zien wanneer SSC-ZL Inkoop de aanbestedingen en overige inkoopdiensten aan Maastricht levert en anderzijds is een overzicht met kosten opgenomen wanneer Maastricht zelf deze aanbestedingen en overige inkoopdiensten zal uitvoeren.

Het overzicht is opgesteld aan de hand van onderstaande gegevens:

- Vastgestelde begroting 2019 van SSC-ZL: De kostenverdeling van concernoverhead is vastgesteld op 25% voor Inkoop. De begroting 2019 van SSC-ZL is aan uw raad voorgelegd in de raadsvergadering d.d. 28 mei 2018.
- De begroting bestaat uit concernoverhead waaronder huisvesting, materiele kosten en personeelskosten. Daarnaast bestaat de begroting uit de kosten van inkoop en aanbesteding die voornamelijk bestaan uit personeelskosten en daarnaast zijn er voor het eerste jaar ook nog extra opleidingskosten aan toegevoegd zodat het team zich verder kan ontwikkelen en blijven professionaliseren m.b.t. de inkoop materie.
- Vastgesteld Organisatieplan Inkoop d.d. 28 juni 2016 waarin zijn vermeld de te leveren diensten door Inkoop en de formatie voor de afdeling Inkoop. Het organisatieplan Inkoop is met uw raad gedeeld bij memorie van antwoord d.d. 2 juni 2017.
- De navolgende diensten worden standaard geleverd: uitvoeren van aanbestedingen, inkoop- en aanbestedingsadvies, contractbeheer, leveren van inkoopanalyses.
- Contractmanagement wordt op aanvraag geleverd en de formatie zoals opgenomen in het organisatieplan Inkoop is exclusief contractmanagement. Wel is afgesproken dat deze diensten door SSC-ZL Inkoop geleverd kunnen worden als maatwerk.
- De formatie bedraagt 23 fte in totaal waarvan 15,5 fte inkoopadviseur en 7,5 fte overig (7,5 fte bestaat uit 1 fte manager Inkoop, 2,5 fte category manager, 1 fte secretariële ondersteuning, 1 fte contractbeheerder, 1 fte medewerker inkoopcontrol en kwaliteit, 0,5 fte jurist en 0,5 fte functioneel beheerder).
- De te leveren diensten worden afgerekend op basis van prijs x hoeveelheid (P*Q) overeenkomstig het vastgesteld Organisatieplan d.d. 28 juni 2016.

- Aanvullend aan het P*Q principe wordt kortdurend advies niet separaat doorberekend, maar wordt jaarlijks aan de moederorganisaties een vooraf vastgesteld bedrag in rekening gebracht.
- De 15,5 fte inkoopadviseur beschikken gezamenlijk in totaal over 20.925 werkbare uren waarvan 16.275 uren voor het uitvoeren van inkoop/aanbestedingstrajecten en 4650 uren voor het geven van kortdurend inkoop- en aanbestedingsadvies.
- Winststreven is nul, waarbij de concernoverhead van het SSC-ZL gedekt zal worden overeenkomstig de gepubliceerde GR in de Staatscourant d.d. 22 oktober 2015.
- Percentage overhead kosten gemeente Maastricht bedraagt 62,69 %.
- Aan licentiekosten is 20.000 Euro voor gebruik van het E-procurement systeem opgenomen aan de zijde van gemeente Maastricht wanneer de inkoopafdeling van gemeente Maastricht alle aanbestedingen zelf zou uitvoeren.
- Voor het berekenen van het aantal uit te voeren aanbestedingstrajecten is gerekend met de aantallen over 2017 (deze zijn vrijwel gelijk aan het aantal uitgevoerde aanbestedingen over 2018 voor gemeente Maastricht). In 2019 is het inkoop- en aanbestedingsbeleid aangepast. Door het aanpassen van de drempelwaarden mogen meer aanbestedingen die betrekking hebben op een werk meervoudig onderhands worden aanbesteed. Hoewel is afgesproken dat deze aanbestedingen door de inkoopafdeling van gemeente Maastricht uitgevoerd worden heeft dit invloed op het aantal fte aangezien een meervoudig onderhandse aanbesteding met minder uren uitgevoerd kan worden dan een Nationale en Europese aanbesteding.

Onderstaand overzicht laat links zien welke diensten worden geleverd en de begroting van SSC-ZL. De middelste kolom laat de kosten zien voor Maastricht wanneer SSC-ZL de werkzaamheden zal uitvoeren en de rechterkolom laat de kosten zien wanneer Maastricht zelf de werkzaamheden uitvoert.

De totale begroting 2019 voor Inkoop bedraagt 2.334.483 Euro. De kosten inzake concernoverhead, kapitaallasten, opleidingen, licentiekosten, overige kosten (451.789 Euro) en het geven van advies aan medewerkers in de moederorganisaties tot 30 minuten (279.000 Euro) zijn opgenomen in een algemeen deel. De kosten van dit algemene deel (totaal 730.789 Euro) zijn aan de hand van het aantal fte per moederorganisatie over deze drie organisaties verdeeld (zie onderstaand de middelste kolom voor het aandeel van Maastricht).

Het verschil tussen de kosten voor Inkoop op basis van de begroting en het algemene deel bedraagt 1.603.694 Euro. Dit bedrag wordt verrekend middels het uitvoeren van aanbestedingen voor de moederorganisaties. Aan ieder soort aanbesteding zijn x aantal uren gekoppeld die worden vermenigvuldigd met een vooraf bepaald uurtarief. Dit uurtarief wordt bepaald door het aantal uren van de inkoopadviseurs die worden ingezet voor het uitvoeren van de aanbestedingen te delen door het resterende gedeelte van de begroting van Inkoop.

	Kosten voor MTR, HRL en SG tezamen	Kosten Maastricht wanneer SSC-ZL de werkzaamheden uitvoert	Kosten Maastricht bij zelf uitvoeren aanbestedingen + leveren van kortdurend inkoop- en aanbestedingsadvies
Begroting 2019 Inkoop	2.334.483		
Totaal te verdelen op basis van fte			
Concernoverhead (25%) + kapitaallst, opleidingskst, licentiekst, spendanalyse	451.789	208.445	392.378
Abonnement (0,5 uur kortdurend advies)	279.000	128.724	54.000
Uitvoeren van aanbestedingen door inkoopadviseurs	1.603.694	673.333	540.000
Kosten Maastricht		1.010.502	986.378

De kosten per gemeente zijn afhankelijk van het aantal uit te voeren aanbestedingen. Indien er minder aanbestedingen worden uitgevoerd dan de hoeveelheid waarop de begroting en het aantal fte is gebaseerd dan kan er een tekort ontstaan. Dit is het verschil tussen de begroting 2019 en de bijdrage die de moederorganisaties dienen te betalen voor het uitvoeren van de aanbestedingen. Op basis van de aantal uit te voeren aanbestedingen in 2017 is er een tekort van circa 175.000 Euro waarneembaar. Dit tekort kan echter door niet alle vacatures in te vullen en te werken met een flexibele schil gereduceerd worden. Het aantal fte en specifiek het aantal fte inkoopadviseurs die benodigd zijn op basis van het organisatieplan is hoger dan de mensen die in scope zijn. Er kan voor worden gekozen om de ontstane vacatures, die overblijven na plaatsing van medewerkers, niet allemaal in te vullen en te werken met een flexibele schil.

Van belang is dat de navolgende werkzaamheden die wel door SSC-ZL Inkoop standaard zullen worden uitgevoerd, en zijn opgenomen in het kostenoverzicht, niet door de inkoopafdeling van de gemeente Maastricht worden uitgevoerd en niet in de kosten zijn meegenomen (rechterkolom).

- Contractbeheer
- Werkzaamheden bedrijfsbureau inzake verwerken financiële gegevens en uitvoeren spendanalyse

Indien deze werkzaamheden ook door de inkoopafdeling van Maastricht dienen te worden uitgevoerd betekent dit 90.720 Euro additioneel aan personeelskosten incl. overheadpercentage.