



> RETOURADRES Postbus 1992, 6201 BZ Maastricht

BEZOEKADRES
Mosae Forum 10
6211 DW Maastricht

Aan de dames en heren,
leden van de gemeenteraad

POSTADRES
Postbus 1992
6201 BZ Maastricht

ONDERWERP
Onderzoek Deloitte inzake SSC-ZL

DATUM
3 september 2019

BIJLAGEN
1

BEHANDELD DOOR
P (Peter) Ruijters

TELEFOONNUMMER
043 350 4137

ONZE REFERENTIE
2019.25711

E-MAILADRES
peter.ruijters@maastricht.nl

FAXNUMMER

UW REFERENTIE
--

Geachte raadsleden,

De gemeente Maastricht heeft Deloitte in april gevraagd om een Expert Opinion uit te voeren naar de drie businesscases voor Maastricht van Shared Service Center Zuid - Limburg voor wat betreft de gemeente Maastricht. U bent hierover mondeling en middels de beantwoording van art.47 vragen¹ geïnformeerd. Deloitte heeft dit onderzoek recent afgerond: u vindt het betreffende rapport als bijlage bij deze Raadsinformatiebrief. Gelijktijdig met u is het rapport gepresenteerd aan onze medewerkers en medezeggenschapsorganen en vervolgens aan de pers.

Aanleiding

In 2015 hebben de gemeenteraden van Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen besloten tot oprichting van het SSC-ZL, bedoeld voor regionale krachtenbundeling op het gebied van bedrijfsvoeringstaken. Het SSC-ZL richt zich vooralsnog op drie disciplines: inkoop, informatiediensten en personeels- en salarisadministratie. Hiervoor zijn in 2016 afzonderlijke businesscases vastgesteld. Begin 2019 bleek binnen Maastricht sterke behoefte aan een herijking van deze documenten. Vanwege het belang van een extern oordeel is hiervoor opdracht verleend aan Deloitte. Hiervoor is gekozen omdat Deloitte, in tegenstelling tot Twynstra Gudde, DPA en Cap Gemini Consulting, niet in eerder stadium betrokken is geweest bij de opzet van de eerdere businesscases SSC-ZL.

Wij hechten aan een expert-oordeel omdat we deze herijking ook zien als een belangrijke bouwsteen in het herstel van vertrouwen bij onze medewerkers en onze medezeggenschap, conform uw raadsopdracht van 13 februari jongstleden.

Deloitte heeft zich bij het onderzoek gericht op de volgende vragen:

- 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?

¹ https://maastricht.notubiz.nl/document/7695930/1/Antwoord%20-%20PvdA%20PVM%20MOED%20PV%20SAB%20LPM%20en%20GG%20-%20Gesprekken%20spionagekwestie%20-%202019_16180%20-%2007-06-2019



DATUM
3 september 2019

- Worden er zaken gemist binnen deze businesscases die normalerwijze bij een dergelijke businesscase wel zijn uitgewerkt?

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van documentanalyse en gesprekken met een aantal betrokkenen, waaronder vertegenwoordigers van onze medezeggenschapsorganen en medewerkers die bij de vorming van het SSC-ZL zijn betrokken. In de bijlagen van het rapport vindt u een overzicht van deze documenten en betrokkenen.

Conclusies Deloitte

Deloitte herbevestigt de meerwaarde van krachtenbundeling op het gebied van bedrijfsvoeringstaken en adviseert hierop onverminderd in te zetten. Belangrijke kwalitatieve elementen zijn daarbij het vanuit gezamenlijkheid anticiperen op toekomstige personele krapte en het hoofd kunnen bieden aan de technologische ontwikkelingen die in een rap tempo op gemeenten afkomen.

Deloitte concludeert dat door veranderde omstandigheden de initiële businesscases uit 2016 niet meer actueel zijn en hierin opgenomen uitgangspunten in de praktijk niet blijken uit te komen. Om draagvlak voor deze samenwerking bij medewerkers terug te winnen is het noodzakelijk om adequaat te acteren, met aandacht voor de medewerkers en de verandering op zich en waarbij de lange termijn doelstellingen goed in het oog worden gehouden. Deloitte geeft naast conclusies ook een aantal aanbevelingen voor de verdere vormgeving van het SSC-ZL, inclusief het herstellen van draagvlak en vertrouwen.

Reactie college

Deloitte heeft een analyse neergelegd met conclusies en aanbevelingen. Het grootste belang zien wij daarbij in de conclusies van Deloitte aangaande de kwalitatieve aspecten van de businesscase. Deze geven onverminderd aanleiding om uitvoering te geven aan het eerder genomen raadsbesluit over de realisatie van het SSC-ZL. We zullen daarbij ons voordeel doen met de conclusies en aanbevelingen. Wij gaan hiermee aan de slag bij het samen met onze medewerkers, onze medezeggenschapsorganen en onze partnergemeenten Sittard-Geleen en Heerlen verder vormgeven van het SSC-ZL. Binnen Maastricht stellen wij hiervoor op korte termijn een projectleider aan, met als een van de eerste opdrachten het in samenspraak met betrokkenen opstellen van een transitieplan. Draagvlak, transparante communicatie en monitoring zien we daarbij als belangrijke bouwstenen.

Deloitte constateert dat vergaande samenwerking niet alleen noodzakelijk is, maar een kans biedt voor gemeenten. De wil om samen te werken is er; Maastricht wil onderdeel zijn van de oplossing in de regio. Overigens zijn, vanwege de Maastrichtse scope, de gemeenten Sittard-Geleen en Heerlen procesmatig noch inhoudelijk betrokken geweest bij het onderzoek. Het uiteindelijk rapport is door Deloitte breder getrokken dan alleen Maastricht: over de inhoud en gevolgen gaat het college in gesprek met haar partners.



DATUM
3 september 2019

Hoewel wij de hoofdlijn van het rapport onderschrijven, zijn er ook kanttekeningen te plaatsen bij de nieuwe (kwantitatieve) businesscase². Deze worden bij het vervolgtraject betrokken.

Wij realiseren ons dat voor dit vervolgtraject draagvlak binnen onze organisatie belangrijk is. We vragen uw raad ruimte om samen met onze medewerkers, medezeggenschap en partnergemeenten tot gedragen vervolgstappen te komen, conform het advies van Deloitte. Over de voortgang zullen wij u informeren middels regelmatige tussenrapportages.

Hoogachtend,

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

Jim M. Janssen

² Zo zijn onder meer de structurele extra kosten voor verhoging van de startformatie Informatiediensten (€0,24 miljoen) al gedekt in de begroting van Maastricht bij overdracht van personeel (en drukken dus niet op de businesscase) en zijn toekomstige baten voor het wegvallen huisvestingslasten binnen Maastricht (€0,1 miljoen structureel) niet opgenomen. In algemene zin kan verder gesteld worden dat Deloitte is uitgegaan van de huidige financiële en organisatorische werkelijkheid.

Deloitte.



Gemeente Maastricht



19 AUGUSTUS 2019 | MAASTRICHT

VERSIE 1.0

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.

Gebruik dit moment om binnen de samenwerking een strategische heroverweging te doen en sta hierin open voor alternatieven. 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 initiële businesscases. In de raadsinformatiebrief van 6 juni 2017 zijn vragen van raadsfracties over het SSC-ZL beantwoord.

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 vooraf met het Dagelijks Bestuur van het SSC-ZL besproken.

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

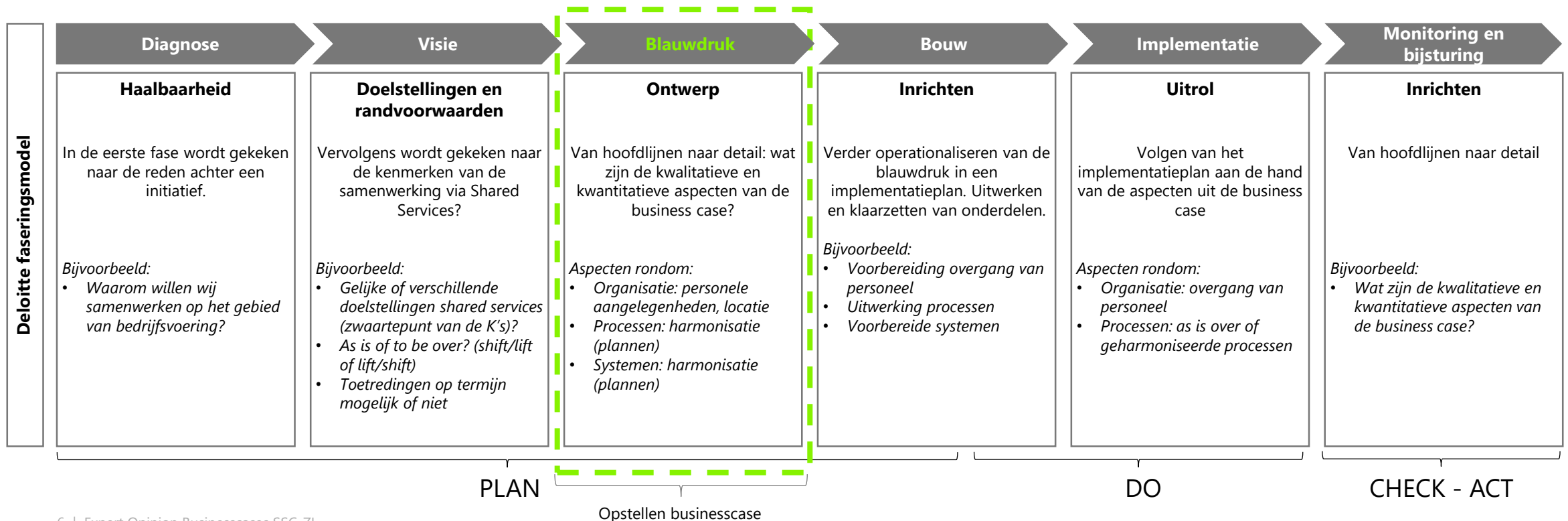
Het tweede deel van de rapportage bevat de uitwerking van de drie businesscases volgens de door Deloitte beproefde integrale businesscase aanpak, met als vertrekpunt een soort 'clean-sheet' benadering waar in de basis een geheel nieuwe businesscase wordt opgebouwd. In deze integrale businesscase aanpak 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

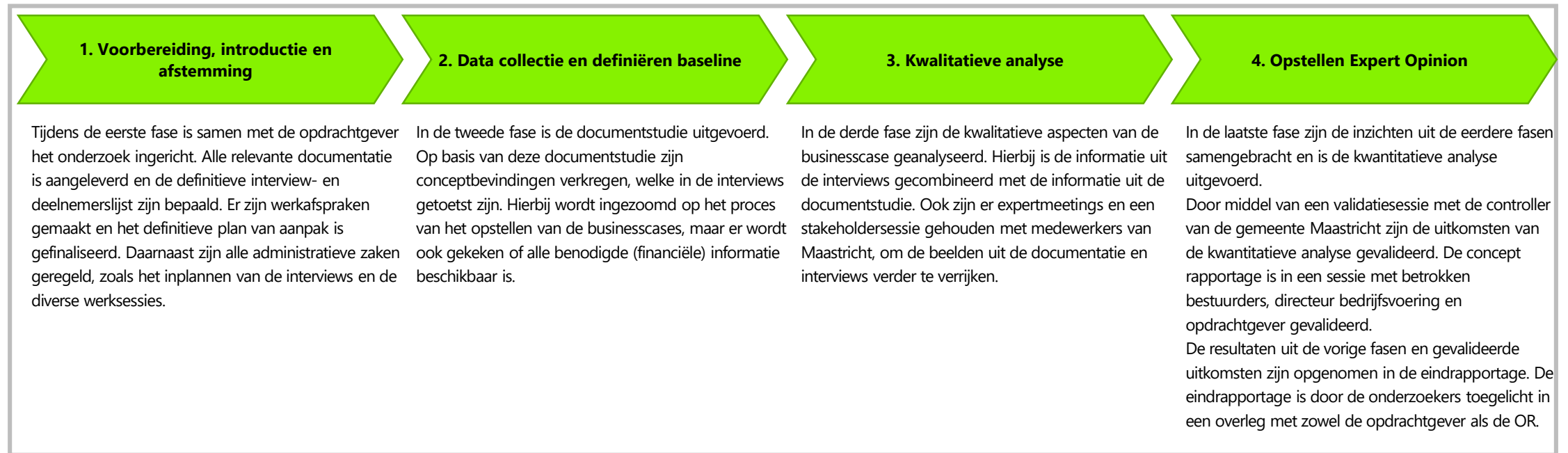
Ons onderzoek is opgezet aan de hand van onze beproefde **integrale businesscase** aanpak. Belangrijk om te realiseren bij het opstellen van een businesscase is dat iedere businesscase uniek is, maar dat de methode en aanpak voor het opstellen generiek kunnen worden ingericht. Hieronder een verdieping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



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.

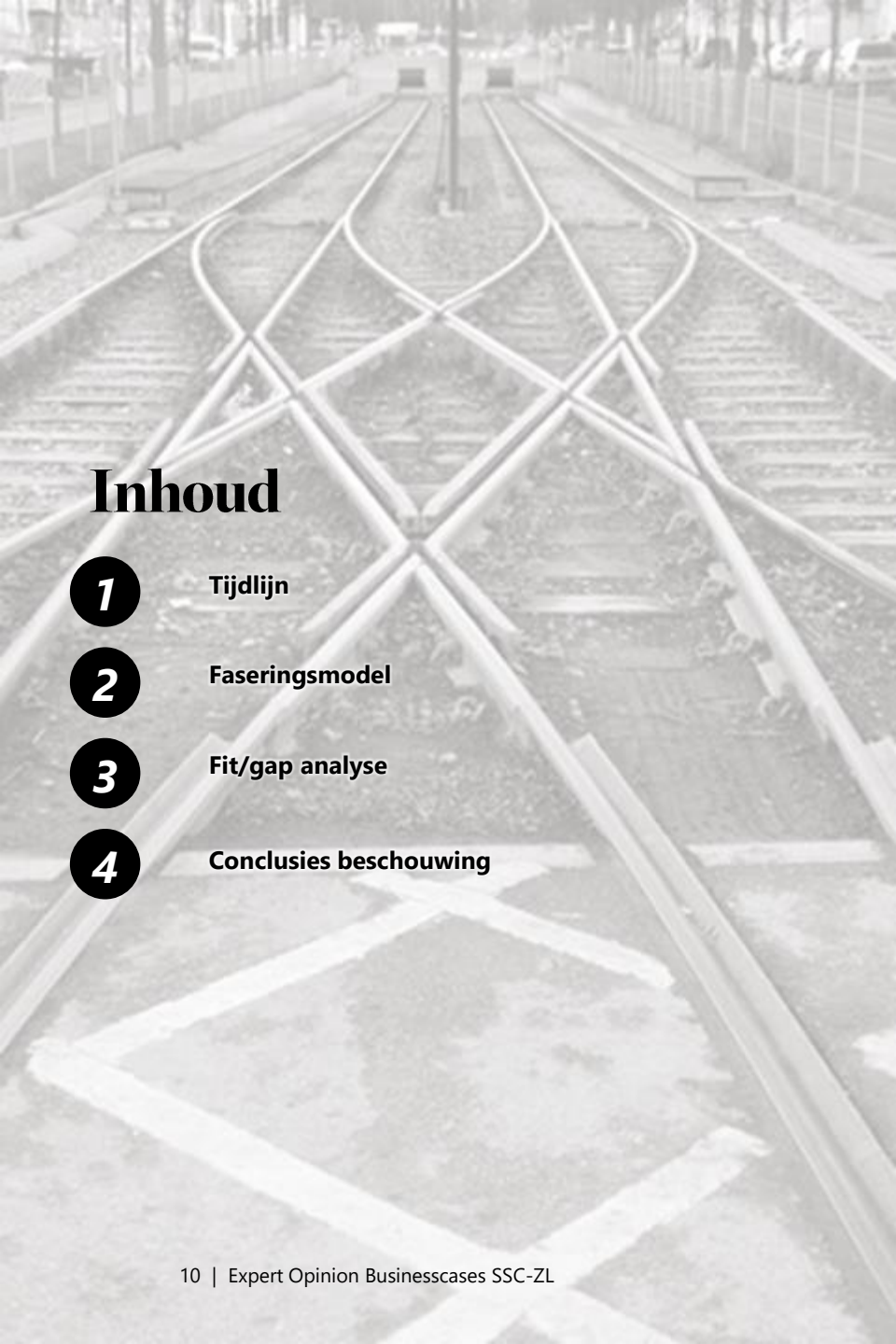


De werkzaamheden in de hierboven beschreven fasen zijn erop gericht om de Expert Opinion op te stellen. Hierbij is het eerder genoemde faseringsmodel gebruikt als raamwerk om de ontvangen informatie uit o.a. documentatie, interviews en expertmeetings te plotten door middel van een fit/gap analyse op 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



Inhoud

1

Tijdlijn

2

Faseringsmodel

3

Fit/gap analyse

4

Conclusies beschouwing

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. Het hanteren van dit faseringsmodel biedt een kapstok voor deze beschouwing en daarmee deze Expert Opinion met bijbehorende onderzoeksvragen. Bij de vorming van het SSC-ZL is dit faseringsmodel evenwel niet gehanteerd. Dit leidt logischerwijze tot verschillen in de aanpak die in de afgelopen acht jaren is gehanteerd. Er is echter een aantal onderwerpen dat kenmerkend is voor de vorming van een SSC, ongeacht het model of de aanpak waarlangs wordt gekomen tot deze specifieke vorm van samenwerking. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk zijn de belangrijkste bevindingen en conclusies uit de tijdlijn en de fit/gap analyse samengevat.

Tijdlijn (1/3)

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. Daarmee is de tijdlijn *niet* limitatief.

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.

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

2011



2012



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.

2013



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.

2015



Oprichting BOR en bedrijfsvoeringsorganisatie SSC-ZL

Op 1 oktober 2015 wordt de Bijzondere OR SSC-ZL (BOR SSC-ZL) opgericht. Op 23 oktober 2015 treedt de gemeenschappelijke regeling SSC-ZL in werking.

Tijdljn (2/3)

Vanaf 2016 begint de vorming van het SSC-ZL concreter te worden. Hieronder zijn de belangrijkste documenten en gebeurtenissen in het traject weergegeven met daarbij een korte toelichting per onderdeel. Nadrukkelijk zij nogmaals vermeld dat de tijdljn niet limitatief is.

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.

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.

Positief advies BOR SSC-ZL

Na het verschijnen van de eerste versies van de organisatieplannen Inkoop, PSA en ID is begonnen met de adviestrajecten. Dit resulteerde in drie positieve adviezen vanuit de BOR (Inkoop medio 2016, PSA eind 2016 en ID begin 2017).

Betrokkenheid BGO

In de periode van april 2016 tot maart 2017 wordt herhaaldelijk getracht vanuit bestuur SSC-ZL om met de BGO in gesprek te komen. Deze gesprekken kwamen niet altijd tot stand. De BGO spreekt in maart 2017 haar zorgen uit over de businesscases. Vanuit het SSC-ZL Bestuur wordt expliciet een oproep gedaan aan een ieder om de rolzuiverheid te bewaken: de businesscase is geen onderwerp voor het BGO-overleg.

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.

Operationalisatie van BOR en BGO SSC-ZL

Begin 2016 was de Bijzondere OR (BOR) als tijdelijk medezeggenschapsorgaan operationeel en bemenst met van elke gemeente 2 afgevaardigden. In april 2016 wordt ook de BGO opgestart, met instemming van het GO.

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.

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 OR van de gemeente Maastricht heeft zich daarvoor al teruggetrokken uit de BOR SSC-ZL (op 31-3-2017). Op basis van art. 13 uit het Convenant wordt aan de OR'en van Heerlen en Sittard-Geleen gevraagd een besluit te nemen over het voortbestaan van de BOR SSC-ZL.

Tijdlijn (3/3)

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. De tijdlijn betreft daarmee een niet limitatieve weergave van alle gebeurtenissen.

Onderhandelingsresultaat met BGO

Er wordt een onderhandelingsresultaat bereikt met het BGO met betrekking tot de Afsprakenkalender en Overgangsregeling SSC-ZL en over het finale aanbod dat is voorgelegd inzake werkgelegenheidsgarantie en compensatie van extra woon/werkverkeer (mei-juni 2017). Er wordt afgesproken dat er spoedig een ledenraadpleging zal plaatsvinden.

Rugzakjes

In het najaar van 2017 wordt met Heerlen en Sittard-Geleen een akkoord bereikt over de rugzakjes.

Overeenstemming m.b.t. Sociaal Plan

Op 2 februari 2018 wordt er overeenstemming bereikt met het GO over het Sociaal Plan Maastricht SSC-ZL (rugzakjes). Het Sociaal Plan is gereed om voorgelegd te worden aan de achterban.

Kort geding vakbonden

Op 12 november 2018 initiëren FNV en CNV een Kort Geding bij de Kantonrechter in Maastricht met als insteek dat de gevolgde procedure bij de eenzijdige vaststelling niet rechtmatig is verlopen. In het vonnis is onder meer aangegeven dat het college en bestuur SSC-ZL niet had mogen overgaan tot een eenzijdige vaststelling en ledenraadpleging had moeten afwachten.

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.

2017

Politiek primaat
Nadat Maastricht besluit om het negatieve advies niet over te nemen, stelt de OR beroep in bij de Ondernemingskamer Amsterdam. De Ondernemingskamer wijst dit verzoek in oktober 2017 af omdat de vorming van de SSC-ZL valt onder het politiek primaat. Ook de cassatie wordt eind 2017 afgewezen.

Opzeggen vertrouwen en herstel samenwerking

25 oktober 2017 zegt het GO Maastricht het vertrouwen op. Hierop worden zonder succes meerdere noodprocedures opgezet om de samenwerking weer op gang te krijgen. Pas eind 2017 gaan de vakbonden weer in gesprek met gemeente Maastricht.

2018

Ledenraadpleging
In de periode tot maart 2018 vindt er geen ledenraadpleging plaats. Het bestuur SSC-ZL besluit de bonden uitstel te verlenen tot uiterlijk 12 maart 2018. De ledenraadpleging vindt niet plaats binnen deze termijn.

Eenzijdige vaststelling Afsprakenkalender en Overgangsregeling SSC-ZL

Op 20 maart 2018 besluiten de werkgevers Sittard-Geleen, Heerlen en Maastricht tot eenzijdige vaststelling van de onderhandelingsresultaten (rugzakjes) in verband met het langdurige overlegproces en het uitblijven van de ledenraadpleging. Zij vinden dat de noodzaak tot ledenraadpleging is vervallen.

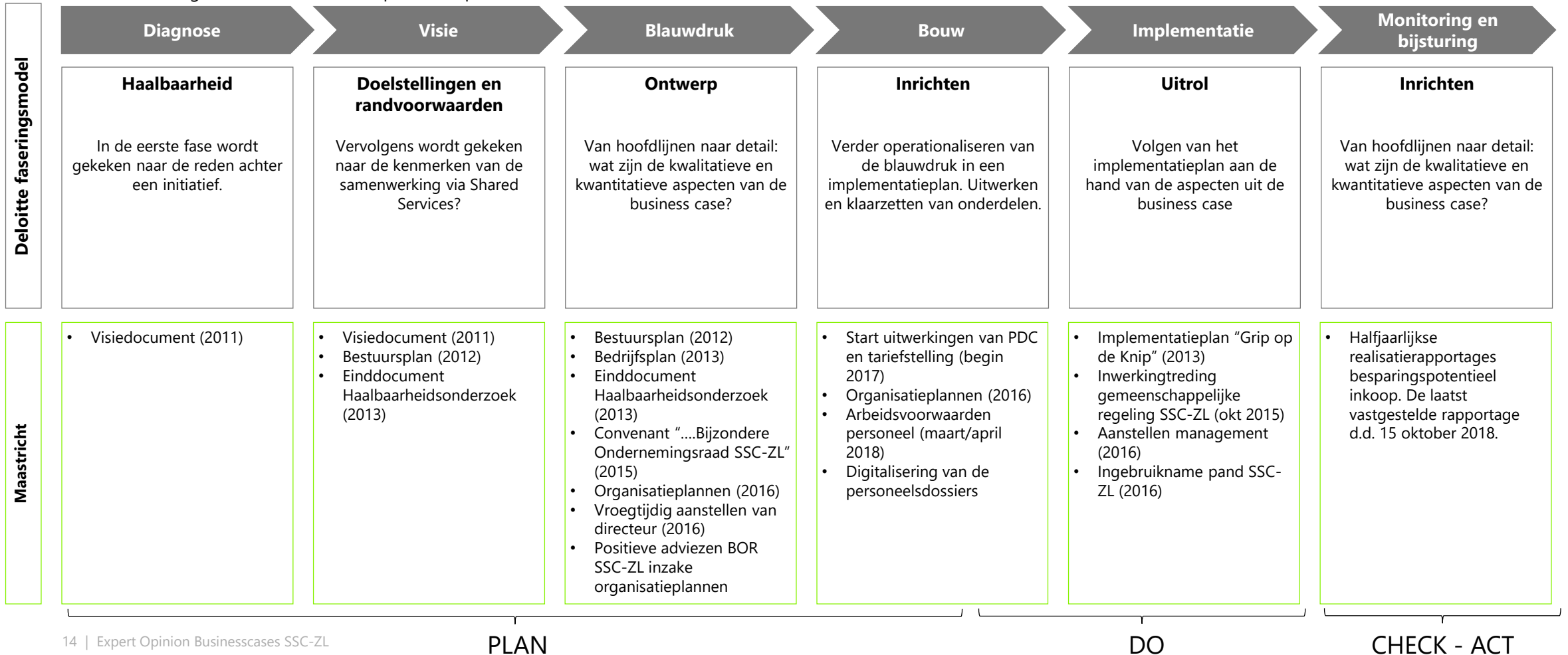
Poging om vertrouwen te herstellen

In de periode van eind 2018 tot maart 2019 wordt een interventie met FNV, CNV en een delegatie van het GO Maastricht. Dit leidt niet tot een herstel van het vertrouwen. Parallel loopt een traject inzake integriteitkwestie.

2019

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. Deels wordt dit veroorzaakt doordat een bewuste keuze is gemaakt om eerst de discipline Inkoop verder uit te werken.



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 niet 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 agenda, visie en doelstellingen zijn alleen gezamenlijk voor de drie gemeenten uitgewerkt. Per moederorganisatie kunnen de doelstellingen op het vlak van drie (of vier) K's 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.

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 in het bestuursplan richten zich voornamelijk op de inhoud en niet zozeer op het proces van totstandkoming van een SSC, waaronder het draagvlak van medewerkers (en medezeggenschap)

- Uit de documentatie blijkt dat mogelijke weerstand bij medewerkers en medezeggenschap onvoldoende is weggehaald om vervolgens in het verdere verloop van het project rekening mee te houden. In de bijlage 'Risikoanalyse' 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 kostenbatenanalyse.

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 voornamelijk 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. Voornamelijk 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 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 (2015) 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. Wel is in het raadsvoorstel aangegeven dat het instellen van een GR het vertrekpunt vormt voor een meerjarig ontwikkeltraject en dat op onderdelen de kost voor de baat uitgaat. Het voorstel betrof een 'hamerstuk' en hierover is geen discussie gevoerd in de betreffende raadsvergadering.

Balans tussen mens-proces-inhoud

- 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 worden gestuurd en ondersteund rekening houdend met de bestaande cultuur binnen de moederorganisatie.
- Wel is een cultuurdocument opgesteld in 2017 waarin onder andere de visie & ambitie en waarden

& principes zijn benoemd voor SSC-ZL en zijn verschillende roadshows gehouden.

Overvallen door weerstand medewerkers en OR

- Uit verkregen informatie kan worden opgemaakt dat tot eind 2016/ begin 2017 constructief doch kritisch wordt meegedacht.
- Uit de verkregen informatie blijkt onvoldoende hoe is omgegaan met de – in deze situaties veel voorkomende – 'weerstand' van medewerkers.

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.
- In het organisatieplan wordt echter wel op kwalitatieve aspecten ingegaan, alleen wordt in de weging van de businesscase slechts ingegaan op de kwantitatieve aspecten.
- Er is geen heldere definitie over het besparingspotentieel en hoe deze berekend wordt. Uit verkregen informatie kan worden opgemaakt dat het realiseren van het besparingspotentieel lastiger blijkt.

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 (2018)

- De arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld door het SSC-ZL en het afsprakenkader en overgangsregeling door de gemeente Maastricht. Voorafgaand is over deze documenten een onderhandelingsresultaat bereikt. Dit wil zeggen dat binnen het (B)GO tussen werkgevers- en werknemersdelegatie een akkoord is bereikt over de tekst van het document, dat zich leent voor voorlegging aan de achterban.
- 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.
- Het vonnis van de rechter gaf onder meer aan dat het college en bestuur SSC-ZL niet had mogen overgaan tot een eenzijdige vaststelling en ledenraadpleging had moeten afwachten.

Imago SSC-ZL na 2018

- Door onder meer verschillende negatieve berichtgeving over het SSC-ZL, denk aan de eenzijdige vaststelling arbeidsvoorwaarden en het langdurig traject heeft het imago van SSC-ZL afgelopen periode schade opgelopen.

Digitaliseren van personeelsdossiers

- De personeelsdossiers zijn gedigitaliseerd van de gemeente Maastricht. Er dient nog slechts een opschoning plaats te vinden.

Doorvoeren van standaardisatie en uniformering van processen en systemen

- Het standaardiseren en uniformeren van processen en systemen is nog niet volledig uitgevoerd.
- Voor Informatiediensten 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.

Vorbereiden 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 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.

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.

Procesgang locatiekeuze doorgelopen

- Op 17 september 2015 is een uitvraag op hoofdlijnen geformuleerd vanuit het OGO om op hoofdlijnen gericht op het verkennen van mogelijkheden binnen de drie moederorganisaties. Hierop is geen reactie ontvangen vanuit de moederorganisaties.
- Op verzoek van Heerlen is het huisvestingsonderwerp op bestuurlijk niveau besproken.
- Begin december 2015 heeft de werkgroep Huisvesting de eerdere benadering en conclusie over huisvesting zoals opgenomen in het bestuursplan (2012) onderschreven en het OGO geadviseerd om te kiezen voor een centrale huisvestingslocatie voor de startsituatie. De werkgroep Huisvesting bestond uit een afgevaardigde vanuit iedere moederorganisatie en de kwartiermaker SSC-ZL.
- Uit documenten blijkt dat er een afspraak is gemaakt dat Heerlen in de gelegenheid wordt gesteld

om als eerste een voorstel in te dienen voor de huisvesting, inclusief het onderbouwen van meerwaarde vanwege koppeling met de Brightlands Smart Services Campus.

- Begin januari 2016 wordt de propositie van Heerlen inzake de huisvesting beoordeeld door de werkgroep Huisvesting op basis van criteria en gestelde randvoorwaarden. Vervolgens is een beoordeling uitgevoerd door het OGO en de directeur SSC-ZL.
- Op 22 januari 2016 heeft het bestuur van de GR SSC-ZL besloten om akkoord te gaan met het aanbod van Heerlen en de bestuurlijke afspraak ter sondering voor te leggen aan de colleges.
- In het bestuursplan werd aangegeven dat de huisvestingskosten niet zouden stijgen ten opzichte van de as is situatie aangezien gebruik zal worden gemaakt van bestaande huisvesting. 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).
- De huisvestingskosten SSC-ZL worden door Maastricht gedekt uit gerealiseerde en in de begroting van Maastricht opgenomen inkoopvoordelen.

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. Vanaf 2015 worden deze halfjaarlijks opgesteld.
- 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 (1/2)

Inzet en betrokkenheid van medewerkers

In het onderzoekstraject 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

Bij het voorleggen van het instemmingsbesluit aan de gemeenteraad voor het instellen van de GR, geen integrale businesscase voorgelegd. Het raadsvoorstel betrof een 'hamerstuk' waarover geen discussie is gevoerd.

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' (as is of to be).

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 gezamenlijke doelstellingen (4 K's) opgenomen. Differentiatie in doelstellingen naar de verschillende moederorganisaties ontbreekt waardoor het lastig is om vast te stellen in hoeverre de SSC vorming aansluit op de Maastrichtse doelstellingen.

Balans tussen 4 K's

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

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.

Conclusies beschouwing (2/2)

Lange doorlooptijd en risico's ten aanzien van transitie

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.

In de risicoanalyse wordt voornamelijk ingezoomd op inhoudelijke risico's. Denk aan behalen van het genoemde besparingspotentieel. Er wordt onvoldoende aandacht geschonken aan draagvlak binnen de moederorganisaties en de transitie (veranderplan).

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.

Rolinvulling en rolvastheid

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

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.

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.

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.

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. Deels heeft dit te maken met de bewuste keuze om eerst Inkoop uit te werken. Besluitvorming rondom de 'go/no go' is niet gekoppeld aan de businesscases.

'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 terugverdiendtijd. 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

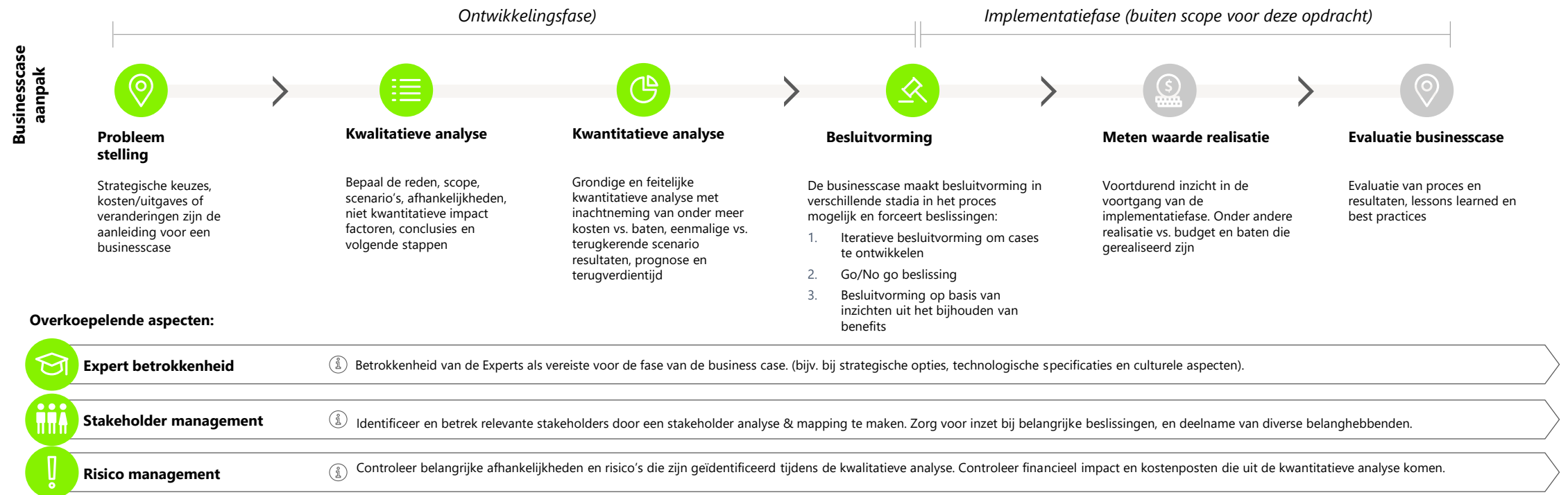
4 Conclusies businesscases

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.



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.



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. Voor het in beeld brengen van het besparingsvoordeel wordt uitgegaan van de afgegeven verwachte inkoopwaarde door de budgethouder en de daadwerkelijk ingekochte inkoopwaarde.
- Het is legitiem dat PM-posten opgenomen voor reiskosten, ICT middelen, overige materiële (kantoor)kosten, kosten voor het sociaal plan ('rugzakjes') en overige personeelskosten. Deze kosten waren ten tijde van het opstellen nog niet helder bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden.
- 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. In praktijk blijkt het inboeken van inkoopvoordelen weerbarstiger.
- 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.
- Het is legitiem dat voor kosten van het sociaal plan, onder andere de reiskosten voor woon-werkverkeer van PM-posten is uitgegaan. De arbeidsvoorwaarden waren op dat moment nog niet inzichtelijk.
- Ten aanzien van het standaardiseren van systemen was in het organisatieplan PSA opgenomen dat personeelsdossiers moesten worden gedigitaliseerd. Uit diverse gesprekken blijkt dat deze digitaliseringslag voor Maastricht grotendeels is uitgevoerd. Er dient alleen nog een opschoning plaats te vinden.
- Op dit moment is de gemeente Maastricht met een andere gemeente 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 echter 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 op het onderdeel exploitatie materieel 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 bate 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 integrale 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.
- **Generieke en specifieke aspecten** – In integrale 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 (IK, ID en PSA) 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. Daarom zijn vier kwalitatieve en kwantitatieve analyses gemaakt: Generiek, IK, PSA en ID.
- **Deelname andere gemeenten** – Op dit moment is de gemeente Maastricht met een andere gemeente in gesprek over mogelijke samenwerkingen op het gebied van dienstverlening PSA. Het SSC-ZL levert daarop naar verwachting geen extra voordeel (op de korte termijn) ten opzichte van de huidige situatie. Daarom wordt in de businesscase hier geen rekening mee gehouden. Het SSC-ZL kan echter op langere termijn schaalvoordelen bieden, aangezien meer dienstverlening kan worden geleverd dan wanneer niet wordt samengewerkt.
- **Reiskosten** – Er zijn afspraken gemaakt over de verdeling van de reiskosten, waarbij is toegezegd dat Heerlen hierin een bijdrage zal leveren. Exacte afspraken zijn hierover nog niet gemaakt. Daarom is in de businesscase hier nog geen rekening mee gehouden.
- **Actueel Informatie- en ICT-plan** – 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 nu niet getoetst worden.

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

De generieke kosten gelden voor alle drie disciplines IK, PSA en ID en zijn hieronder weergegeven. Op basis van een verdeling 25-25-50 (IK-PSA-ID) worden deze generieke kosten doorberekend aan de afzonderlijke kwantitatieve analyses per discipline.

	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 Inkoop	91.000	91.000	91.000	91.000	91.000	
Interne doorberekening aan 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 PSA	91.000	91.000	91.000	91.000	91.000	
Totaal baten	362.000	362.000	362.000	362.000	362.000	
Dekking voor overheadkosten	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	In de begroting van de gemeente Maastricht is structureel dekking opgenomen voor overheadkosten SSC-ZL van afgerond €500.000.
Interne doorberekening van dekking aan Inkoop	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	
Interne doorberekening van dekking aan ID	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	De dekking wordt op basis van 25-25-50 doorberekend aan de disciplines Inkoop, PSA en Informatiediensten
Interne doorberekening van dekking aan PSA	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	
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.

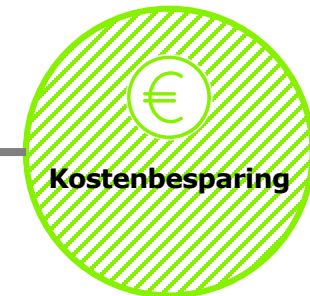
Kansen voor medewerkers

- 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)
Dekking	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	Betreft dekking voor overheadkosten vanuit begrotingspost gemeente Maastricht in totaal 500K naar rato voor IK '25/100' (zie Kwantitatieve analyse Generiek)
- Dekking voor overheadkosten	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	
Totaal baten	268.000	268.000	268.000	268.000	268.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	(152.000)	(88.000)	(88.000)	(88.000)	(88.000)	

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.

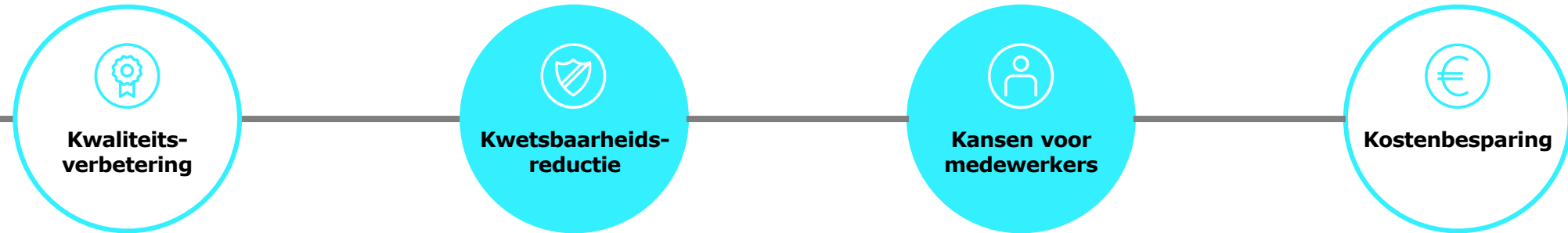
Kansen voor medewerkers

- 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
Dekking	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	
- Dekking voor overheadkosten	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	Betreft dekking voor overheadkosten vanuit begrotingspost gemeente Maastricht in totaal 500K naar rato voor PSA ' 25/100' (zie Kwantitatieve analyse Generiek)
Totaal baten	125.000	125.000	136.000	146.000	146.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	(6.000)	(6.000)	5.000	15.000	15.000	

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 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.

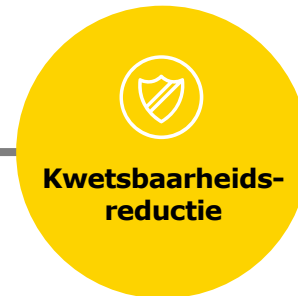
Kansen voor medewerkers

- 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. Deze kosten kunnen lager uitvallen indien door prioritering andere keuzes worden gemaakt.
- 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
Faciliteitair: 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 groei 25% per jaar (minder meerkosten)
Dekking	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	
- Dekking voor overheadkosten	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	Betreft dekking voor overheadkosten vanuit begrotingspost gemeente Maastricht in totaal 500K naar rato voor ID '50/100' (zie Kwantitatieve analyse Generiek)
Totaal baten	250.000	324.000	398.000	472.000	546.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	(1.099.000)	(525.000)	(451.000)	(259.000)	(185.000)	

Conclusie integrale businesscase – ID



De integrale businesscase voor informatiediensten laat zien dat door de snelle technologische ontwikkelingen de wereld in een rap tempo verandert. 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

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 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. Bijvoorbeeld het besparingspotentieel.

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: voor een succesvolle samenwerking

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 herstellen

Er moet voldoende draagvlak zijn 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.

Roadmap voor vervolg samenwerking

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.



Bijlagen

Betrokken functionarissen (1/3)

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 IenA 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 (2/3)

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 lenA frontoffice (SSC)
Greet Krijgsman	Teammanager lenA beheer bedrijfsinformatiesystemen (SSC)
Marc Habets	Manager bedrijfsvoering SSC Maastricht
Freddy Jetten	Financieel beleidsadviseur

Betrokken functionarissen (3/3)

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

Lijst van gebruikte documenten (1/4)

Onderstaand is een overzicht weergegeven van de gehanteerde documenten. Deze zijn op chronologische volgorde gesorteerd.

Naam document	Versie	Datum
Samenwerking in breder perspectief: Een gezamenlijke visiebepaling toegepast op bedrijfsvoeringstaken	concept	11-10-2011
Bestuursplan t.b.v. Stuurgroep SSC ZL	0.6	24-10-2012
Bedrijfsplan SSC-ZL	concept	29-03-2013
Verslag secretarissenoverleg SSC-ZL 16-9-2016	concept	03-04-2013
Stuurgroepbesluit tot afronding van het haalbaarheidsonderzoek SSC0ZL		22-05-2013
Stuurgroepvergadering 22-5-2013		22-05-2013
Grip op de knip: Implementatieplan SSC-Inkoop	concept	27-08-2013
Collegenota Haalbaarheidsonderzoek Shared Service Centrum Zuid-Limburg		13-09-2013
Verwerking inkoopvoordeel		28-01-2014
Brief: Advies inzake haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL		14-02-2014
Collegenota Vorming SSC-ZL / Gemeenschappelijk inkoop- en aanbestedingsbeleid		12-03-2014
Raadsvoorstel 12-3-2014 m.b.t. Gemeenschappelijk inkoop- en aanbestedingsbeleid		12-03-2014
Raadsvoorstel 10-10-2014 Gemeenschappelijke regeling shared service Center Zuid-Limburg		10-10-2014
Organisatieplan Information services SSC-ZL		16-09-2015
Convenant Samenwerkende Ondernemingsraden van de gemeenten Heerlen, Maastricht, Sittard-Geleen		01-10-2015
Agendapunt 9: Huisvesting		15-10-2015
Agendapunt 6: Huisvesting SSC-ZL		17-12-2015
Agendapunt 4: Huisvesting SSC-ZL Propositie SSC-ZL in Heerlen		06-01-2016
Agendapunt 4: Huisvesting SSC-ZL (OGO)		14-01-2016
Agendapunt 4: Huisvesting SSC-ZL Propositie SSC-ZL en campus		14-01-2016

Lijst van gebruikte documenten (2/4)

Onderstaand is een overzicht weergegeven van de gehanteerde documenten. Deze zijn op chronologische volgorde gesorteerd.

Naam document	Versie	Datum
Agendapunt 5: Huisvesting (vergadering GR-bestuur)		22-01-2016
Notulen vergadering SSC-ZL GR-Bestuur 22-1-2016		22-01-2016
Huurovereenkomst pand CBS-weg 2		04-02-2016
Organisatieplan Inkoop SSC-ZL	1.2	10-03-2016
Oplegger agendapunt 3: Organisatieplan Inkoop		23-03-2016
Brief: Adviesaanvraag ingevolge art. 25 lid 1 WOR over voorgenomen besluit SSC-ZL Organisatieplan Inkoop		07-06-2016
Notulen vergadering SSC-ZL GR-Bestuurs- en overlegvergadering 1-7-2016		01-07-2016
SSC-PSA Impact Analyse	concept	01-07-2016
Brief: Adviesaanvraag ingevolge artikel 25 lid 1 WOR over het voorgenomen besluit "ontvlechting taakveld inkoop" t.b.v. overgang naar GR SSC-ZL		19-07-2016
Raadsinformatiebrief m.b.t. Memorie van antwoord begroting SSCZL 2017 Raadsronde 13-9-2016		16-09-2016
Organisatieplan informatie diensten SSC-ZL	1.0	nov-16
Afsprakenlijst afstemmingsoverleg WOR-bestuurders en OR'en m.b.t. het SSC-ZL		16-12-2016
Oplegger agendapunt 10: Organisatieplan Informatiediensten		16-12-2016
Organisatieplan SSC-ZL Personeels- en Salaris Administratie	1.0	16-12-2016
Deel II Overzicht diensten & tarieven	definitief	feb-17
Overeenkomst dienstverlening	definitief	feb-17
Brief voorzitter BOR aan Wim Lousberg n.a.v. adviesaanvraag		03-02-2017
Voortgang SSC (bericht aan gemeentesecretarissen)		10-02-2017
Oplegger agendapunt 3: Vaststellen organisatieplan PSA		15-02-2017
Begroting 2018 SSC-ZL met meerjarige cijfers voor de jaren 2019-2021	definitief	16-03-2017

Lijst van gebruikte documenten (3/4)

Onderstaand is een overzicht weergegeven van de gehanteerde documenten. Deze zijn op chronologische volgorde gesorteerd.

Naam document	Versie	Datum
Brief: Negatief advies ontvlechting taakveld inkoop SSC-ZL		07-04-2017
Notulen vergadering SSC-ZL GR-Bestuurs- en overlegvergadering 19-4-2017		19-04-2017
Brief: Reactie WOR-bestuurder op OR-advies 7 april inzake SSCZL		02-05-2017
Memorie van Antwoord n.a.v. schriftelijke vragen bij de begroting SSC-ZL 2018		06-06-2017
Reactie OR op de Raadsinformatiebrief van 6 juni 2017 over SSC-ZL		15-06-2017
Memorie van Antwoord bij Begroting GR SSC-ZL en meerjarige cijfers 2019-2021		02-07-2017
Brief: Adviesaanvraag ingevolge artikel 25 lid 1 WOR over het voorgenomen besluit "ontvlechting taakveld informatiediensten" t.b.v. overgang naar GR SSC-ZL		14-11-2017
Brief: Reactie BOR-advies Organisatieplan PSA		20-11-2017
Brief: Adviesaanvraag ingevolge artikel 25 lid 1 WOR over het voorgenomen besluit "ontvlechting taakveld personeels- en salarisadministratie" t.b.v. overgang naar GR SSC-ZL		26-02-2018
Begroting 2019 SSC-ZL met meerjarige cijfers 2020-2022	definitief	12-04-2018
Jaarstukken 2017 Shared Service Center Zuid-Limburg	definitief	12-04-2018
Chronologie GO, BGO en OR Maastricht (17-4-2018)		18-04-2018
Gemeentebld nr. 90147: Sociaal plan gemeente Maastricht - SSC-ZL 2017		30-04-2018
Was-Wordt lijst SSC Maastricht Informatiediensten		19-06-2018
Brief: Advies voorgenomen besluit ontvlechting taakveld ID t.b.v. overgang naar GR SSC-ZL		09-07-2018
Brief: Advies voorgenomen besluit ontvlechting taakveld PSA t.b.v. overgang naar GR SSC-ZL		09-07-2018
Agendapunt 6: Besparingspotentieel		25-10-2018
Agendapunt 6: Financieel overzicht Heerlen (inkoop)		25-10-2018
Agendapunt 6: Financieel overzicht Maastricht (inkoop)		25-10-2018
Agendapunt 6: Financieel overzicht Sittard-Geleen (inkoop)		25-10-2018

Lijst van gebruikte documenten (4/4)

Onderstaand is een overzicht weergegeven van de gehanteerde documenten. Deze zijn op chronologische volgorde gesorteerd.

Naam document	Versie	Datum
Jaarstukken 2018 Shared Service Center Zuid-Limburg	definitief	09-04-2019
Begroting 2020 SSC-ZL met meerjarige cijfers 2021-2023	definitief	11-04-2019
Raadsvoorstel 28-5-2019 m.b.t. Ontwerp begroting 2020 en jaarrekening 2018 GR SSC-ZL		28-05-2019
Procesgang medezeggenschap voor Rekenkamer Maastricht (juni 2019)		jun-19
Vonnis zaak Vakbonden FNV en CNV vs. Gemeente Maastricht & SSC-ZL		26-11-198
Cultuurplan SSC-ZL		onbekend
Normering loonkosten jaarplan 2019		onbekend



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**