

Onderwerp Stand van Zaken Shared Service Center

Steller A. Bakker

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 76 77 Bijlage(n) 1

Ons kenmerk BD13.4014002

Datum 13 NOV 2013 Uw brief van

Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

De definitieve vorming van het Shared Service Center (SSC) nadert. Begin 2014 maken we hiermee een start. In juli 2013 hebben wij u een brief gestuurd over de toenmalige stand van zaken. Omdat we in een kritische fase zijn gekomen vinden we dit een goed moment om u opnieuw op de hoogte te brengen.

Waarom een SSC?

De vorming van het SSC is één van de doelen uit het vorig collegeprogramma (2010-2014) en moet ertoe leiden dat een duurzame (flexibele) en professionele organisatie ontstaat en de gemeentelijke bedrijfsvoeringstaken vanuit één organisatie-onderdeel worden uitgevoerd. De vorming van een centrale SSC-organisatie draagt tevens bij aan het vergroten van de efficiency van de gemeentelijke bedrijfsvoering. Door middel van de vorming van het SSC wordt bij start een bezuiniging gerealiseerd van ongeveer 80 fte.

Grote reorganisatie

De ontwikkeling van een SSC is een complexe en grote reorganisatie. Sinds de invoering van het dienstenmodel in 1987 waren er niet zoveel medewerkers betrokken bij een dergelijke verandering. We praten over 750 medewerkers die nu nog bij de verschillende vakdirecties van de gemeente werken. Alleen al daarom volgen wij de vorming van het SSC op de voet.

Huidige stand van zaken

We zijn tevreden dat we al zo ver gevorderd zijn met deze reorganisatie. Afgelopen voorjaar heeft het College van B&W ingestemd met de uitvoeringsplannen voor alle nieuw te vormen afdelingen van het SSC. Daarna zijn de beoogd leidinggevenden voor het SSC geselecteerd. Met de meeste medewerkers voerden de beoogd leidinggevenden in september en oktober daarom plaatsingsgesprekken. In totaal zijn er bijna 700 gesprekken

gevoerd. De betrokkenen kennen ondertussen de voorlopige uitkomst. Vanaf half november buigt de Plaatsingsadviescommissie (PAC) zich over het plaatsingsvoorstel en daarna de toetsingscommissie (TC).

Instemming medezeggenschap

Het instemmingsproces van de medezeggenschap is in goede afstemming verlopen. Wel heeft het traject langer geduurd dan verwacht, mede als gevolg van de omvang van de reorganisatie, maar ook doordat hieraan een aanzienlijke bezuinigingstaakstelling verbonden is. Op dit moment is de formele instemming van de OR met de uitvoeringsplannen SSC nog afhankelijk van het te bereiken akkoord tussen de vakbonden en de Gemeente Groningen over de arbeidsvoorwaarden.

Onzekerheid

We zijn ons er zeer van bewust dat het instemmings- en plaatsingstraject veel tijd en energie van iedereen heeft gevegd. De periode van onzekerheid was erg lang voor medewerkers en dat vinden wij vervelend voor hen. Toch zijn we tevreden met de zorgvuldige manier waarop de plaatsing is verlopen. Met trainingen, begeleiding, interne en externe coaching en arbeidsomstandigheden spreekuren hadden en hebben we de betrokken medewerkers maximaal ondersteund gedurende het gehele plaatsingsproces. Ook de uitkomst van de plaatsing verheugt ons. Hierbij plaatsen we zoveel mogelijk medewerkers op de goede plek om zo, waar mogelijk, het aantal herplaatsingskandidaten te beperken.

Contouren

De contouren van het SSC beginnen nu langzaam zichtbaar te worden. Heel concreet is dat de gemeente Groningen in januari één toegangscontrolesysteem krijgt. Daarmee is de tijd voorbij dat medewerkers met hun pasje alleen toegang hadden tot het gebouw waar ze werken. We reguleren nog wel steeds, daar waar aan de orde, de toegang tot gebouwen. Verder zijn we gestart met een aantal SSC-brede trajecten waarvan de klant - onze eigen organisatie - al iets merkt. Zo kennen we een klantenoverleg tussen het SSC en de primaire processen. Ook komt er een Serviceplein, één digitaal loket voor veel voorkomende vragen van de klant over het SSC en zijn een fors aantal financiële processen, voorafgaand aan de start van het SSC, al geüniformeerd en gestandaardiseerd. Verder noemen we in dit verband de herhuisvesting van de gemeente Groningen. Vanaf eind 2013, en doorlopend naar 2014 vindt in twee tranches, onder regie van het SSC, ruim 1200 interne verhuisbewegingen plaats. Een enorme exercitie en uitdaging.

Risico's

Er gebeurt in korte tijd heel veel. Hoewel we trots zijn op de tussentijdse vorderingen, houdt juist deze stapeling van activiteiten, in combinatie met ook een snel veranderende gemeentelijke organisatie (vorming Werk & Participatie, voorbereiding decentralisaties etc), ook een zeker risico in. Het organisatieadviesbureau KPMG wees in juni 2013 bij het onderzoek naar de

vorming van de vakdirectie Stadstoezicht terecht op de risico's die gepaard kunnen gaan met de vorming van het SSC. Die risico's zijn tevens gesignaleerd door de accountant van de gemeente, Ernst & Young. Redenen voor ons om KPMG een onderzoek te laten doen naar de risico's bij de vorming van het SSC. Het inmiddels opgeleverde, en bij deze brief gevoegde, KPMG-rapport heeft in dit kader een aantal aanbevelingen en risico's opgeleverd die wij oppakken. KPMG heeft hierbij wel aangegeven dat de vorming van het SSC per 1 januari 2014 ambitieus, maar haalbaar is bij een goede opvolging van hun aanbevelingen.

Aanbevelingen KPMG

KPMG raadt ons aan om een aantal maatregelen te treffen om de risico's te beheersen. De aanbevelingen van het bureau nemen we allemaal over. We nemen met name de adviezen over de planning en de prioriteitstelling voor de start ter harte en ondernemen op basis hiervan de nodige acties. Als zich toch een knelpunt voordoet, legt het GMT die voor aan het College.

Risico's op deelgebieden

Op een aantal deelgebieden doen zich volgens KPMG de grootste risico's voor. Dit zijn ICT, Financiën, Human Resource Management (HRM) en Juridische zaken. Bij ICT is het belangrijk dat alle medewerkers tijdig over de juiste werkplekautomatisering en verbindingen beschikken, zodat werkprocessen ongestoord door kunnen gaan. Verder moet er een goede overdracht van toegangsrechten zijn op bijvoorbeeld applicaties, zodat de informatiebeveiliging gegarandeerd op hetzelfde niveau blijft.

Bij Financiën nemen we de aanbevelingen over om een gedegen planning te maken en voor een goed georganiseerde kennisoverdracht te zorgen. Ook de planning- en control cyclus van Financiën krijgt komende periode daarom extra aandacht. Bij HRM en Juridische zaken houden we een scherp oog voor de mandatering, zodat bijvoorbeeld belangrijke stukken altijd van de juiste handtekening zijn voorzien. Al deze aanbevelingen staan in de deelplanningen voor de verschillende werkvelden die samen het SSC gaan vormen.

Lessen Stadstoezicht

Hieronder gaan we in op de aanbevelingen die in het rapport over Stadstoezicht staan en ook gelden voor het SSC. Bij Stadstoezicht deden zich veel wisselingen voor onder sleutelfunctionarissen met weinig kennisoverdracht tussen de betrokkenen. Het management kwam pas laat in functie. Bij het SSC is het beoogde management al sinds juni 2013 bekend. Het beoogd management bestaat uit een selectie van de huidige leidinggevenden binnen het PIJOFACH domein en heeft dus al ruime kennis en ervaring met de materie. Wij betrekken het beoogd management, maar ook het huidige management, nauw bij de toekomstige organisatie. Bovendien maken de 'oude' leidinggevenden in goed overleg met het beoogde management overdrachtsdocumenten voor hun opvolgers.

Een andere aanbeveling van KPMG luidt om doelstellingen helder te formuleren. Dit doen wij door het gesprek met de klant aan te gaan, waarin we overleggen over het niveau van dienstverlening en wederzijdse verwachtingen. Dit gebeurt onder andere in het speciaal hiervoor opgerichte bedrijfsvoeringsoverleg. Tevens organiseren wij in december een klantenmarkt waar de klanten kennis kunnen maken met de producten en diensten van het SSC.

KPMG raadt ook aan duidelijke kaders en voortgangsrapportages op te stellen. De kaders van het SSC staan in de eerdere inrichtingsnota, het Koepelplan PIJOFACH en de uitvoeringsplannen. Het GMT is direct betrokken bij het SSC en stuurt hier actief op. Het College wordt periodiek door het GMT geïnformeerd over de ontwikkeling van het SSC. Een andere aanbeveling die voortkomt uit het onderzoek bij Stadstoezicht gaat over afspraken met ketenpartners die onvoldoende zijn vastgelegd en gevolgd. Omdat we bij het SSC voornamelijk praten over interne dienstverlening, is dit advies minder relevant.

Verhoogde dijkbewaking & Transitie periode

Het SSC staat er niet van vandaag op morgen. Wij gaan uit van een overgangperiode vanaf 1 januari 2014 tot 1 april 2014. Dit betekent dat we in deze periode per SSC onderdeel op een verantwoord moment over gaan naar het SSC. Hierbij onderkennen we dat het startmoment niet voor het gehele SSC hetzelfde zal zijn, en dat er dus gedurende één kwartaal het SSC daadwerkelijk van start zal gaan. Zo zal bijvoorbeeld bij Financiën de jaarrekening eerst afgerond worden voordat de betrokken medewerkers over zullen gaan naar hun nieuwe SSC functie. Andere letters, zoals bijvoorbeeld I&A en Communicatie zullen al begin januari 2014 starten binnen het SSC. Hierbij zorgen we ervoor dat continue de verantwoordelijkheden tussen de oude en de nieuwe lijn goed afgebakend zijn, en dat iedere medewerker altijd weet wie zijn of haar leidinggevende is.

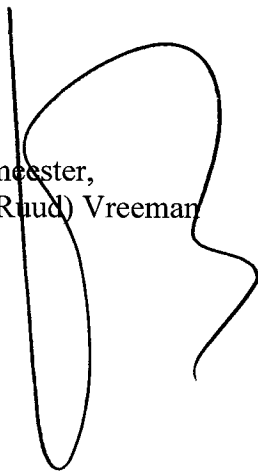
Vanaf nu stellen we, in aansluiting op één van de adviezen van KPMG, 'verhoogde dijkbewaking' in voor de vorming van het SSC. Dit betekent dat we de overgang en vorming van het SSC extra monitoren, inclusief het beschikbaar stellen van tijdelijk extra capaciteit om de interne dienstverlening te borgen daar waar nodig, en ook de nodige "tegenkracht" hebben georganiseerd. Naast de inzet van concerncontrol gebeurt dit middels een onafhankelijke deskundige van een organisatieadviesbureau die meekijkt met het GMT. Deze expert vraagt houdt ons scherp en monitort continue of aan alle noodzakelijke voorwaarden is voldaan om daadwerkelijk te starten en bewaakt tevens de kwaliteit. De inzet van deze externe deskundige is kort van duur en richt zich op de aanstaande komende overgangsfase.

Hoe verder?

We kunnen ons voorstellen dat er bij u nog vragen leven over deze reorganisatie. Daarom willen wij de raadscommissie Financiën en Veiligheid graag binnenkort bijpraten over de stand van zaken. Daarnaast sturen wij u in januari een vervolgbrief over de vorming van het SSC.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,

de burgemeester,
dr. R.L. (Ruud) Vreeman

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of a vertical line on the left and a large, rounded loop on the right.

de secretaris,
drs. M.A. (Maarten) Ruys

A handwritten signature in black ink, starting with a large 'M' and 'A' followed by a long horizontal stroke.



cutting through complexity™

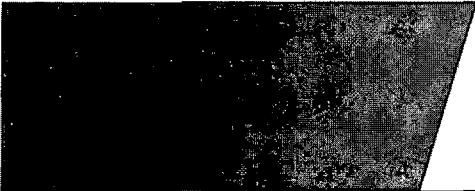
Risicoanalyse overgangsfase naar Shared Service Center

Adviesrapport voor de Gemeente Groningen

A1300003158 RA

14 oktober 2013

BILAGE



Risicoanalyse overgangsfase SSC Gemeente Groningen

Voorwoord

Geachte heer Van der Wal,

Hierbij doe ik u de rapportage toekomen naar aanleiding van de door ons uitgevoerde risicoanalyse met betrekking tot de overgangsfase naar het Shared Service Center (SSC). Het resultaat van onze werkzaamheden is samengevat in dit adviesrapport.

Met de oplevering van deze rapportage beschouwen wij de activiteiten, zoals overeengekomen in onze 'Opdrachtbevestiging risicoanalyse overgangsfase naar Shared Service Center' (ons kenmerk: A1300003158, d.d. 15 juli 2013), als afgerond volgens afspraak.

Voor de goede orde vermeld ik dat dit adviesrapport is bestemd voor de Gemeente Groningen en niet zonder voorafgaande uitdrukkelijke toestemming van KPMG aan derden ter beschikking mag worden gesteld.

Wij danken u en uw medewerkers voor de prettige samenwerking. Vanzelfsprekend zijn wij tot nadere toelichting gaarne bereid.

Met vriendelijke groet,
KPMG Advisory N.V.



drs. P.C.J. van Toledo RE RA
director

Risicoanalyse overgangsfase SSC Gemeente Groningen

Inhoudsopgave

De contactpersonen voor dit rapport zijn:

Drs. P.C.J. van Toledo, RE RA
Director, KPMG

Tel: (020) 656 7419

06 5354 3880

Vantoledo.Peter@kpmg.nl

Drs. S. Bruinsma, RA
Senior Manager, KPMG

Tel: (050) 522 3623

06 5136 7392

Bruinsma.Sikko@kpmg.nl

Drs. H.P. Hendriks, RE
Manager, KPMG

Tel: (050) 522 2158

06 5340 1880

Hendriks.Henk@kpmg.nl

D. Schoonhoven, MSc
Adviseur, KPMG

Tel: (038) 467 4723

06 5074 8276

Schoonhoven.Dianne@kpmg.nl

Hoofdstuk 1. Inleiding

Hoofdstuk 2. Managementsamenvatting

Hoofdstuk 3. Detailoverzicht risico's en adviezen

Bijlagen

I Resultaten workshop I&A

II Resultaten workshop Financiën

III Resultaten workshop HRM

IV Resultaten workshop JZ

V Overzicht betrokken medewerkers en bestudeerde documenten

Pagina

3

5

8



Hoofdstuk 1. Inleiding

Inleiding, achtergrond, probleemstelling en vraagstelling

1. Inleiding

In opdracht van de Gemeente Groningen heeft KPMG IT Advisory (KPMG) in de periode half juli tot en met eind augustus 2013 een risicoanalyse uitgevoerd met betrekking tot de overgangsfase naar het Shared Service Center (SSC). Wij hebben onze werkzaamheden uitgevoerd in overeenstemming met de 'Opdrachtbevestiging risicoanalyse overgangsfase naar Shared Service Center' d.d. 15 juli 2013 (ons kenmerk: A1300003158) en de daarop volgende afstemming. Deze rapportage bevat de resultaten voortkomend uit deze werkzaamheden en geeft de status per eind augustus weer. De rapportage is op 30 september afgestemd met de heer Van der Wal, concerndirecteur en opdrachtgever voor deze werkzaamheden.

2. Achtergrond en probleemstelling

In het gemeenschappelijk uitvoeringsplan van het Shared Service Center is aangegeven dat de concentratie van de PIJOFACH-taken in een Shared Service Center tot een overgangsfase zal leiden. In deze fase bestaat het risico dat een tijdelijke terugval in de bedrijfsvoering zal plaatsvinden.

In de besluitnota's over de uitvoeringsplannen van het SSC richting het GMT (Groningen Management Team) en het College is het terugvalrisico nadrukkelijk benoemd en is aangegeven dat tijdig bijgestuurd zal worden op het moment dat er signalen zijn dat er zich risico's kunnen voordoen. Daarnaast is opgenomen dat het noodzakelijk is dat een aantal kritische processen tijdig ingericht moet zijn om direct vanaf aanvang van het SSC de adequate dienstverlening te bieden. De terugvalrisico's en kritische processen zullen per PIJOFACH-werkveld verschillen. Complicerende factor bij de vorming van het SSC is dat ook andere onderdelen van de Gemeente Groningen aan het reorganiseren zijn.

3. Vraagstelling

U heeft KPMG gevraagd de volgende activiteiten uit te voeren:

1. het onderzoeken en eventueel aanvullen van geïnventariseerde risico's;
2. het identificeren van bedrijfsprocessen die kritisch zijn en
3. het voorstellen van maatregelen.

U heeft daarbij aangegeven de focus te willen leggen op de volgende werkvelden: ICT, Financiën, Juridische Zaken (hierna JZ) en HRM.



Hoofdstuk 1. Inleiding

Werkwijze, reikwijdte, verspreidingskring en leeswijzer

4. Werkwijze

Wij hebben onze werkzaamheden uitgevoerd door het doorlopen van de volgende stappen:

- Wij hebben interviews gehouden met zowel vertegenwoordigers van het SSC als toekomstige gebruikers.
- In workshops hebben wij voor elk van de belangrijkste werkvelden de afhankelijkheden van processen en risico's (aandachtspunten) bepaald.
- Voor elk van deze aandachtspunten hebben wij vervolgens adviezen opgesteld.

5. Reikwijdte

Onze opdracht heeft zich gericht op het uitvoeren van de hiervoor beschreven advieswerkzaamheden. Als onderdeel van onze werkzaamheden heeft geen inhoudelijke beoordeling van de plannen of projectbeoordeling plaatsgevonden.

Niettegenstaande ons commitment om de Gemeente Groningen te adviseren naar aanleiding van de uitvoering van de hiervoor vermelde werkzaamheden, blijft de Gemeente Groningen eindverantwoordelijk voor de implementatie van het SSC en het stelsel van maatregelen.

6. Verspreidingskring

Dit adviesrapport is bestemd voor de Gemeente Groningen en mag niet zonder onze voorafgaande, schriftelijke toestemming aan derden worden verstrekt.

7. Leeswijzer

Dit rapport is verder als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 bevat de managementsamenvatting, waarin het samenvattend beeld en de belangrijkste aanbevelingen zijn weergegeven. In hoofdstuk 3 is een detailoverzicht van onze risico's en adviezen uitgewerkt. De detailresultaten naar aanleiding van de workshops zijn vervolgens voor elk van de werkvelden in scope uitgewerkt in bijlage I tot en met IV. In bijlage V is tot slot een overzicht van de betrokken medewerkers en bestudeerde documentatie opgenomen.



Hoofdstuk 2. Managementsamenvatting

1. Inleiding

In opdracht van de Gemeente Groningen heeft KPMG in de periode half juli tot en met eind augustus een risicoanalyse uitgevoerd met betrekking tot de overgangsfase naar het Shared Service Center. In dit hoofdstuk zijn het samenvattend beeld en de belangrijkste aanbevelingen naar aanleiding van onze werkzaamheden uitgewerkt.

2. Samenvattend beeld

Op het moment van het uitvoeren van onze risicoanalyse bevond het project voor de implementatie van het SCC zich in een voorbereidend stadium. Doordat de projectinspanningen tot op dat moment waren gericht op het bereiken van overeenstemming over de uitvoeringsplannen met de medezeggenschap en het afronden van het benoemen van beoogd leidinggevenden SSC, was nog geen gedetailleerde implementatieplanning beschikbaar. Wel waren voor diverse werkvelden voorbereidende onderzoeken gestart over de wijze waarop de implementatie vormgegeven kon worden. Afronding van de implementatieplanning staat gepland voor medio oktober.

Uit ons onderzoek komt naar voren dat in lijn met de verwachting op voorhand, de werkvelden I&A, Financiën, HRM en JZ de meest kritische dienstverlening omvatten. Binnen deze werkvelden geldt de grootste afhankelijkheid van de procesonderdelen die onder tijdsdruk dienen te worden gerealiseerd en een hoge mate van kennis vragen. Het gaat hierbij om de procesonderdelen:

- I&A: het beheer van ICT-voorzieningen, het tijdig inrichten van autorisaties en werkplekken;
- Financiën: financieel beheer, het opstellen van jaarrekeningen en het uitvoeren van de P&C-cyclus;
- HRM: de personeelsbeheer- en HRM-adviesprocessen;
- JZ: de afhandeling van klachten en claims en de noodzakelijke mandatering.

De belangrijkste geconstateerde risico's hangen samen met de 'knip' in de aansturing van de bedrijfsprocessen en de verschuiving van de taken en verantwoordelijkheden. Het op de juiste wijze vormgeven van een volledig ingericht SSC vergt hierdoor de nodige aandacht, zeker indien ook de beoogde efficiencyvoordelen dienen te worden behaald. Uit ons onderzoek komt naar voren dat het implementeren van een SCC (samenbrengen van medewerkers onder één aansturing) voor 1 januari ambitieus maar mogelijk is, mits tijdig de juiste keuzes worden gemaakt ten aanzien van het al dan niet aanpassen van de processen bij de start van het SCC en de implementatieplanning goed wordt bewaakt. Verdere inrichting zal dan in 2014 dienen plaats te vinden. Het implementatieplan zal hierover meer duidelijkheid moeten geven.

In het vervolg van deze paragraaf hebben wij de actiepunten opgenomen waarmee de risico's zo veel mogelijk beperkt kunnen worden.

Hoofdstuk 2. Managementsamenvatting

- Voor processen, die eerst ongemoeid worden gelaten:
 - het inrichten van extra toezicht vanuit het SCC omdat de aansturing vanuit de huidige organisatie vervalt en
 - het aanstellen van contactpersonen vanuit het SCC en de gebruikersorganisaties.
- Voor processen, die kritisch zijn (minimaal de 4 eerder genoemde procesonderdelen) en die extra risico's met zich meebrengen:
 - het aanpassen van de taakverdeling en verantwoordelijkheden tussen het SCC en gebruikersorganisaties, inclusief concernstaf;
 - het benoemen van de kwaliteitseisen per dienst;
 - het zodanig inrichten van processen en beheersmaatregelen dat de verantwoordelijkheid kan worden genomen en tijdig kan worden bijgestuurd;
 - het opstellen van een detailplanning voor de eerste maanden (dit is met name essentieel voor het werkveld Financiën) en
 - het uitwerken van rapportages, contactmomenten met de gebruikersorganisaties en escalatieprocedures.
- Het uitwerken van raakvlakken en afhankelijkheden met andere projecten zoals 'Herinrichting financiële administratie', 'SEPA', het project voor digitalisering van dossiers.
- Het inrichten van 'verhoogde dijkbewaking' om snel corrigerende maatregelen te kunnen nemen door:
 - intensief 'service level management' te voeren vanuit het SSC met gebruikersorganisaties en
 - de vakdirecteuren te laten ondersteunen door een proces- en kwaliteitsmanager, die extra kwaliteitscontroles uitvoert op nakoming van de afspraken.
- Het aanleggen van een centrale incidentenregistratie, inclusief incidentenproces en escalatieprocedures.
- Het opstellen van een communicatieplan, waarin onder meer rapportages richting GMT en gebruikersorganisaties en klanttevredenheids-onderzoeken (KTO's) zijn voorzien.

Voor de verdere implementatie van het SCC in 2014 adviseren wij een plateauplanning op te stellen, met als belangrijkste stappen:

- Herstructurering van processen en het balanceren van vraag en aanbod – eerste helft 2014 en
- Optimalisatie van processen en verdere uitwerking van de vraag-en-aanbodorganisatie – tweede helft 2014.

Hoofdstuk 2. Managementsamenvatting

3. Overzicht aanbevelingen

In onderstaande tabel is een overzicht van aanbevelingen en actiehouders opgenomen, waarin tevens ruimte is opengelaten voor de deadline.

Aanbevelingen				
Algemeen			Actiehouder	Datum gereed
1	Wij adviseren de Gemeente Groningen om een implementatie- en plateauplanning voor het SCC af te ronden c.q. op te stellen		Project SSC	
2	Wij adviseren de Gemeente Groningen om (geformaliseerde) afspraken te maken over de diensten en kwaliteitsniveaus van het SSC		Project SSC	
3	Wij adviseren de Gemeente Groningen om de taakverdeling binnen het SSC en met de toekomstige gebruikersorganisaties te beschrijven		Project SSC	
4	Wij adviseren de Gemeente Groningen om een gedetailleerde planning op te stellen voor de implementatie van het SSC		Project SSC	
5	Wij adviseren de Gemeente Groningen voor na de implementatie 'verhoogde dijkbewaking' in te richten, bij zowel het SSC zelf als de gebruikersafdelingen		Project SSC	
6	Wij adviseren de Gemeente Groningen om afhankelijkheden tussen het project voor implementatie van het SSC en andere projecten te inventariseren en deze afhankelijkheden mee te nemen bij het opstellen van de projectplanning		Project SSC	
7	Wij adviseren de Gemeente Groningen een plan op te stellen voor de communicatie en het verwachtingenmanagement t.a.v. het SSC		Project SSC	
Per werkveld				
8	Wij adviseren de Gemeente Groningen om als onderdeel van de vorming van het SSC expliciet aandacht te besteden aan het tijdig beschikbaar stellen van de werkplekken, verbindingen en autorisaties voor medewerkers waarvan de functie en/of locatie verandert en het samen met de proceseigenaren bewaken van de controletechnische functiescheidingen bij het doorvoeren van deze veranderingen.		I&A	
9	Wij adviseren de Gemeente Groningen om gezien de veelheid aan producten een planning op te stellen voor het werkveld Financiën		Financiën	
10	Wij adviseren de Gemeente Groningen als onderdeel van de P&C-cyclus de realisatie van de besparingsdoelstelling voor het SSC blijvend te monitoren		Financiën	
11	Wij adviseren de Gemeente Groningen te inventariseren voor welke processen en taken in het kader van het opstellen van jaarrekeningen en de P&C-cyclus relevante kennis slechts bij één of enkele persoon beschikbaar is en plannen op te stellen voor kennisdeling		Financiën	
12	Wij adviseren de Gemeente Groningen om als onderdeel van het digitalisatieproject de dossiers voor HRM en JZ prioriteit te geven		HRM en JZ	
13	Wij adviseren de Gemeente Groningen om een besluit te nemen over het mandaat van de SSC-medewerkers in het werkveld JZ		JZ	

Hoofdstuk 3. Detailoverzicht risico's en adviezen

1. Inleiding

In dit hoofdstuk hebben wij voor elk van de belangrijkste risico's die naar voren zijn gekomen uit de workshops in detail onze adviezen uitgewerkt en voorzien van passende aanbevelingen.

Algemeen				
Onderwerp	Oorzaak	Risico's	Gevolg	
1	Het ontbreken van Dienstenniveau-overeenkomsten	<i>Als gevolg van:</i> <ul style="list-style-type: none"> Het ontbreken van Dienstenniveau-overeenkomsten en Medewerkers die nieuwe taken moeten uitvoeren. 	<i>Bestaat de kans op:</i> <ul style="list-style-type: none"> Onduidelijkheden ten aanzien van de diensten en de kwaliteitsniveaus die dienen te worden geleverd. 	<i>Hetgeen leidt tot:</i> <ul style="list-style-type: none"> Terugval in dienstverleningsniveaus
Adviezen				
<ul style="list-style-type: none"> Wij adviseren de Gemeente Groningen om (geformaliseerde) afspraken te maken over de diensten en kwaliteitsniveaus van het SSC. 				

Algemeen				
Onderwerp	Oorzaak	Risico's	Gevolg	
2	Het ontbreken van de beschrijving van de toekomstige taakverdeling voor het SSC	<i>Als gevolg van:</i> <ul style="list-style-type: none"> Het ontbreken van de beschrijving van de taakverdeling binnen het SSC en met de toekomstige gebruikersorganisaties, inclusief de concernstaf. 	<i>Bestaat de kans op:</i> <ul style="list-style-type: none"> Onduidelijkheden ten aanzien van de verantwoordelijkheden. 	<i>Hetgeen leidt tot:</i> <ul style="list-style-type: none"> Het ontstaan van 'verlamming' in de operationele processen door onduidelijke verantwoordelijkheidsstelling.
Adviezen				
<ul style="list-style-type: none"> Wij adviseren de Gemeente Groningen om de taakverdeling binnen het SSC en met de toekomstige gebruikersorganisaties te beschrijven. 				

Hoofdstuk 3. Detailoverzicht risico's en adviezen

Algemeen			
Onderwerp	Oorzaak	Risico's	Gevolg
3	Het ontbreken van een gedetailleerde implementatieplanning voor het SSC	<p><i>Als gevolg van:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Het ontbreken van een gedetailleerde implementatieplanning voor het SSC. <p><i>Bestaat de kans op:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Onduidelijkheden in de communicatie met de gebruikersorganisatie over wanneer welke taken overgaan en op welke wijze. 	<p><i>Hetgeen leidt tot:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Misverstanden bij de betrokkenen bij de implementatie van het SSC.
Adviezen			
<ul style="list-style-type: none"> Wij adviseren de Gemeente Groningen om een gedetailleerde planning op te stellen voor de implementatie van het SSC. Wij adviseren de Gemeente Groningen 'verhoogde dijkbewaking' in te richten, bij zowel het SSC zelf als de gebruikersafdelingen. 			
Algemeen			
Onderwerp	Oorzaak	Risico's	Gevolg
4	Afhankelijkheden tussen het project voor implementatie van het SSC en andere projecten	<p><i>Als gevolg van:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Onduidelijkheden ten aanzien van afhankelijkheden tussen het project voor implementatie van het SSC en andere projecten, zoals 'decentralisatie WMO en Jeugdzorg' en 'Herinrichting financiële administratie' en 'SEPA'. <p><i>Bestaat de kans op:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Het niet volledig overzien van alle werkzaamheden. 	<p><i>Hetgeen leidt tot:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Onvoorziene omstandigheden die zich voordoen bij de implementatie van het SSC.
Adviezen			
<ul style="list-style-type: none"> Wij adviseren de Gemeente Groningen om afhankelijkheden tussen het project voor implementatie van het SSC en andere projecten te inventariseren en deze afhankelijkheden mee te nemen bij het opstellen van de projectplanning. 			

Hoofdstuk 3. Detailoverzicht risico's en adviezen

Algemeen				
Onderwerp	Oorzaak	Risico's	Gevolg	
5	Formalisatie communicatie en verwachtingenmanagement	<i>Als gevolg van:</i> <ul style="list-style-type: none"> Het ontbreken van geformaliseerde plannen voor communicatie en verwachtingenmanagement. 	<i>Bestaat de kans op:</i> <ul style="list-style-type: none"> Onduidelijkheid bij de betrokken SSC-medewerkers en medewerkers van de gebruikersorganisatie. 	<i>Hetgeen leidt tot:</i> <ul style="list-style-type: none"> Werkverhoudingen die onder druk komen te staan.
Adviezen <ul style="list-style-type: none"> Wij adviseren de Gemeente Groningen een plan op te stellen voor de communicatie en het verwachtingenmanagement ten aanzien van het SSC. Als onderdeel van dit plan dienen cultuuraspecten, zoals: <ul style="list-style-type: none"> het aanmeten van een klant- respectievelijk servicegerichte houding en Behoud van kernwaarden expliciet te worden benoemd. Wij adviseren de Gemeente Groningen om het klanttevredenheidsonderzoek als expliciet onderdeel van dit communicatieplan op te nemen vanuit het perspectief dat de mening van de gebruiker waardevolle input kan vormen bij de vorming van het SSC. 				
I&A				
Onderwerp	Oorzaak	Risico's	Gevolg	
6	Het tijdig beschikbaar stellen van de werkplekken, verbindingen en autorisaties	<i>Als gevolg van:</i> <ul style="list-style-type: none"> De grote hoeveelheid medewerkers waarvan de functie en/of locatie verandert. 	<i>Bestaat de kans op:</i> <ul style="list-style-type: none"> Werkplekken, verbindingen en autorisaties die niet juist, tijdig en adequaat beschikbaar zijn. 	<i>Hetgeen leidt tot:</i> <ul style="list-style-type: none"> Medewerkers die hun werk niet kunnen uitvoeren.
Adviezen <ul style="list-style-type: none"> Wij adviseren de Gemeente Groningen om als onderdeel van de vorming van het SSC expliciet aandacht te besteden aan het tijdig beschikbaar stellen van de werkplekken, verbindingen en autorisaties voor medewerkers waarvan de functie en/of locatie verandert en het samen met de proceseigenaren bewaken van de noodzakelijke controletechnische functiescheiding bij het doorvoeren van deze veranderingen. Voor het beschikbaar stellen van deze faciliteiten is een formatieplanning noodzakelijk. 				

Hoofdstuk 3. Detailoverzicht risico's en adviezen

Financiën				
Onderwerp	Oorzaak	Risico's	Gevolg	
7	<p>Het opstellen van de jaarrekeningen en het uitvoeren van de P&C-cyclus</p>	<p><i>Als gevolg van:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Het ontbreken van capaciteit en benodigde kennis voor het opstellen van de jaarrekeningen en het uitvoeren van de P&C-cyclus. 	<p><i>Bestaat de kans op:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Financieel beheer dat niet goed kan plaatsvinden en jaarrekeningen die niet tijdig beschikbaar zijn. 	<p><i>Hetgeen leidt tot:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Onvoldoende grip op de kosten en inkomsten en mogelijke boetes.
<p>Adviezen</p> <ul style="list-style-type: none"> Wij adviseren de Gemeente Groningen om een planning op te stellen voor het werkveld Financiën waarin de op te leveren jaarrekeningen en P&C-producten zijn opgenomen. Wij adviseren de Gemeente Groningen als onderdeel van de P&C-cyclus de realisatie van de besparingsdoelstelling voor het SSC blijvend te monitoren. Wij adviseren de Gemeente Groningen te inventariseren voor welke processen en taken in het kader van het opstellen van jaarrekeningen en de P&C-cyclus relevante kennis slechts bij één of enkele persoon beschikbaar is en plannen op te stellen voor kennisdeling. 				
Financiën				
Onderwerp	Oorzaak	Risico's	Gevolg	
8	<p>Beantwoording vragen vanuit de politiek in het kader van de verkiezingen</p>	<p><i>Als gevolg van:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Het ontbreken van capaciteit en benodigde kennis voor de beantwoording van vragen vanuit de politiek. 	<p><i>Bestaat de kans op:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Vragen die niet kunnen worden beantwoord. 	<p><i>Hetgeen leidt tot:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> De politiek die zich niet kan voorbereiden op de verkiezingen.
<p>Adviezen</p> <ul style="list-style-type: none"> Wij adviseren de Gemeente Groningen om als onderdeel van de jaarplanning voor het werkveld Financiën de beantwoording van de vragen in het kader van de verkiezingen expliciet op te nemen. 				

Hoofdstuk 3. Detailoverzicht risico's en adviezen

HRM en JZ

Onderwerp	Oorzaak	Risico's	Gevolg
9 Beschikbaarheid dossiers	<p><i>Als gevolg van:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Niet tijdige beschikbaarheid van dossiers 	<p><i>Bestaat de kans op:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> HRM-beheer en HRM-advieswerkzaamheden die niet kunnen worden uitgevoerd. Klachten en claims die niet kunnen worden afgehandeld. 	<p><i>Hetgeen leidt tot:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Onvoldoende grip op personeelsprocessen. Boetes en verhoogd claimrisico.

Adviezen

- Wij adviseren de Gemeente Groningen om als onderdeel van het digitalisatieproject de dossiers voor HRM en JZ prioriteit te geven.

JZ

Onderwerp	Oorzaak	Risico's	Gevolg
10 Onduidelijkheden ten aanzien van de mandaatregeling	<p><i>Als gevolg van:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Onduidelijkheden ten aanzien van de mandaatregeling op basis waarvan medewerkers van het SSC van de Gemeente Groningen klachten en claims afhandelen. 	<p><i>Bestaat de kans op:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Klachten en claims die niet kunnen worden afgehandeld. 	<p><i>Hetgeen leidt tot:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Boetes en verhoogd claimrisico.

Adviezen

- Wij adviseren de Gemeente Groningen om een besluit te nemen over het mandaat van de betrokken SSC-medewerkers in het werkveld JZ.

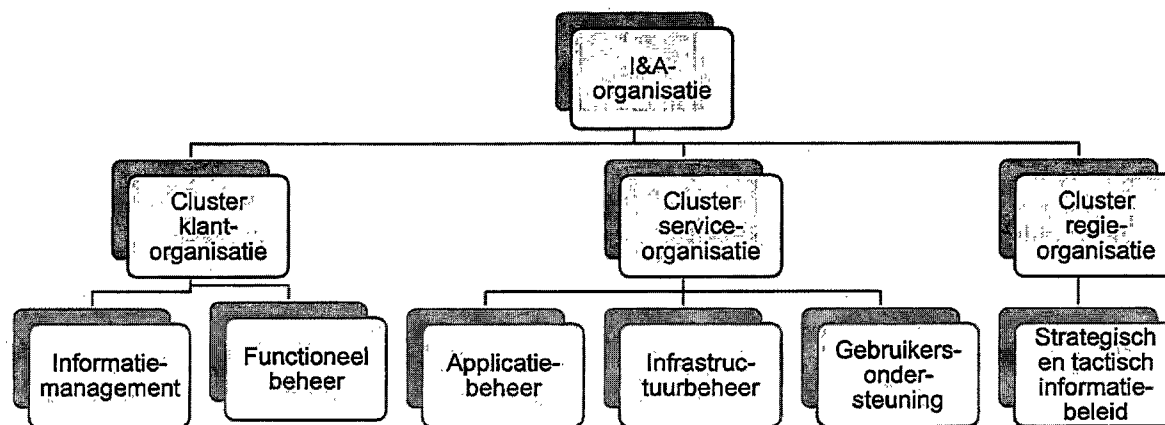
Bijlagen

- Bijlage I Resultaten workshop I&A
- Bijlage II Resultaten workshop Financiën
- Bijlage III Resultaten workshop HRM
- Bijlage IV Resultaten workshop JZ
- Bijlage V Overzicht geïnterviewde medewerkers en bestudeerde documenten

Bijlage I Resultaten workshop I&A

Overzicht toekomstige organisatie en processen

A. Overzicht toekomstige I&A-organisatie en processen



B. Korte omschrijving I&A-processen

Cluster klantorganisatie

- Informatiemanagement: het inventariseren en aansluiten van informatiebehoefte op ICT-ondersteuning
- Functioneel beheer: het aansluiten van ICT-functionaliteit op gebruikersbehoefte

Cluster serviceorganisatie

- Applicatiebeheer: het beheren van de applicatieve software
- Infrastructuurbeheer: het beheren van hardware, technische verbindingen, operating systems, etc.
- Gebruikersondersteuning: ICT-helpdesk en advisering over het gebruik van ICT-middelen

Cluster regieorganisatie

- Strategisch en tactisch informatiebeleid: het opstellen van de informatiestrategie en het informatiebeleid en het borgen van de onderlinge aansluiting en dagelijkse aansturing

Bijlage I Resultaten workshop I&A

Resultaten afhankelijkheidsanalyse

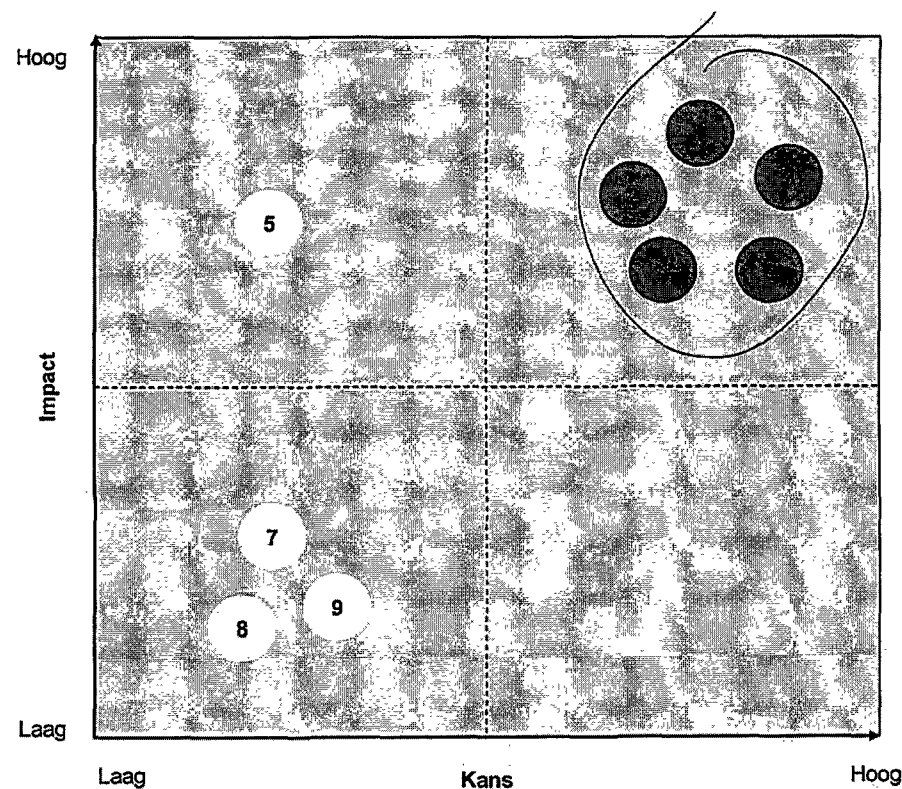
Organisatie	Kritische processen	Minder kritische processen
Cluster klantorganisatie		
Informatiemanagement		<ul style="list-style-type: none"> ● Informatiemanagement, cfm BiSL ● Het inventariseren van informatiebehoeften en adviseren over ICT-inzet ● Het bijhouden van interne en externe ontwikkelingen op het gebied van ICT
Functioneel beheer	<ul style="list-style-type: none"> ● Het aansluiten van ICT-ondersteuning op gebruikerswensen ● Uitgifte en beheer toegangsrechten 	<ul style="list-style-type: none"> ● Het beheren van applicaties, cfm BiSL ● Het onderhouden van relaties met interne en externe partijen ● Het bijdragen aan strategische projecten
Cluster serviceorganisatie		
Applicatiebeheer	<ul style="list-style-type: none"> ● Procesuitvoering volgens ASL en ITIL 	<ul style="list-style-type: none"> ● Selectie en implementatie nieuwe applicaties
Infrastructuurbeheer	<ul style="list-style-type: none"> ● Procesuitvoering volgens ITIL ● Uitgifte en beheer van mobiele telefoons 	<ul style="list-style-type: none"> ● Selectie en implementatie nieuwe infrastructuur
Gebruikersondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> ● ICT-helpdesk 	<ul style="list-style-type: none"> ● Advisering over ICT-middelen
Cluster regieorganisatie		
Strategisch en tactisch informatiebeleid	<ul style="list-style-type: none"> ● Dagelijkse aansturing ● Teamvorming en opstellen resultaatafspraken 	<ul style="list-style-type: none"> ● Werkzaamheden in het kader van de P&C-cyclus ● Leveranciersmanagement ● Het opstellen van beleidsdocumenten, plannen en procesbeschrijvingen ● Werkzaamheden in het kader van de innovatieagenda

Bijlage I Resultaten workshop I&A

Resultaten risicoanalyse

#	Geïnterpreteerde aandachtspunten
1	Het ontbreken van Dienstenniveau-overeenkomsten
2	Het ontbreken van de beschrijving van de toekomstige taakverdeling binnen het SSC
3	Het ontbreken van een gedetailleerde implementatieplanning voor het SSC
4	Afhankelijkheden tussen het project voor implementatie van het SSC en andere projecten
5	Het volgen van belangrijke ontwikkelingen om de informatiebehoeften aan te sluiten op de gebruikersbehoeften
6	Het tijdig beschikbaar stellen van de werkplekken, verbindingen en autorisaties
7	Het aanpassen van de ICT-infrastructuur voor het implementeren van het SSC
8	Het aanpassen van de software voor het implementeren van het SSC
9	De communicatie tussen gebruikers en medewerkers van I&A volgens het 'click-call-face'-principe

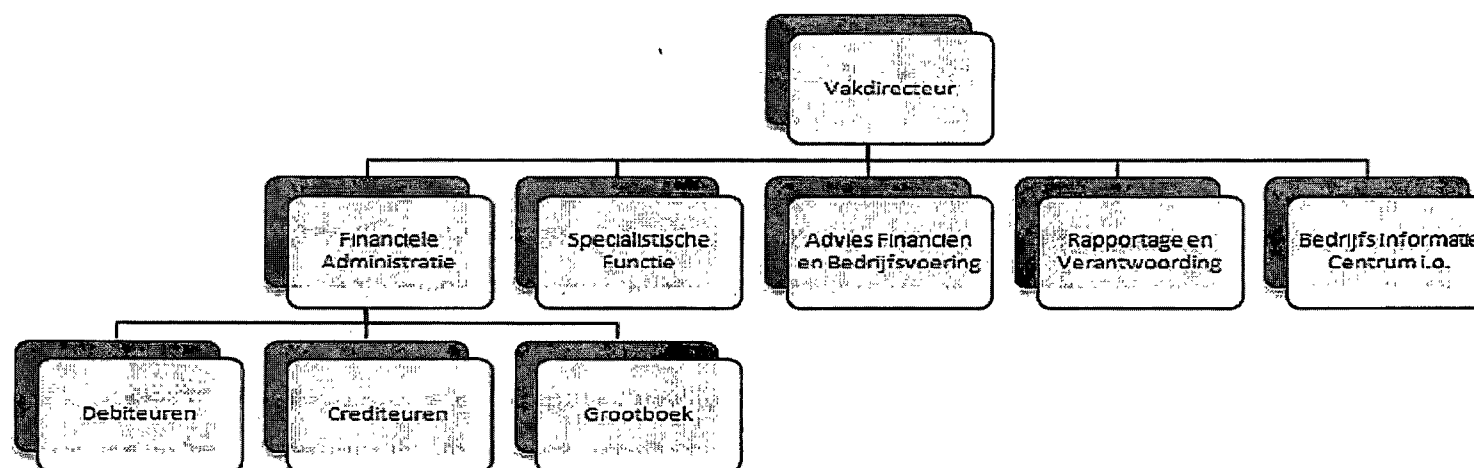
Score geïnterpreteerde risico's



Bijlage II Resultaten workshop Financiën

Overzicht toekomstige organisatie en processen

A. Overzicht toekomstige organisatie en processen Financiën



B. Korte omschrijving processen Financiën

- Financiële Administratie: debiteuren-, crediteuren- en grootboekadministratie
- Specialistische Functie: treasuryadvies en- beheer, liquiditeitsbegroting en -prognoses, verzekeringen, fiscaliteitenadvies en -beheer en betalingen
- Advies Financiën en Bedrijfsvoering: algehele financiële adviesrol, toetsen aan richtlijnen en kaders van voorgenomen besluiten en beleidsnota's, contactpersoon naar units, leveren bijdrage P&C-producten, flexibele inzet ten behoeve van concernstaf en projectcontrol
- Rapportage en Verantwoording: P&C-producten, consolidatie, beheer financieel handboek, flexibele inzet ten behoeve van concernstaf en toetsen aan richtlijnen en kaders
- Bedrijfs Informatie Centrum: Bijdragen aan het ontwerpen en de implementeren van een bedrijfsinformatiefunctie (breder dan financiën), vervaardigen reguliere/standaard financiële-unitrapportages en inrichting DaFinci

Bijlage II Resultaten workshop Financiën

Resultaten afhankelijkheidsanalyse

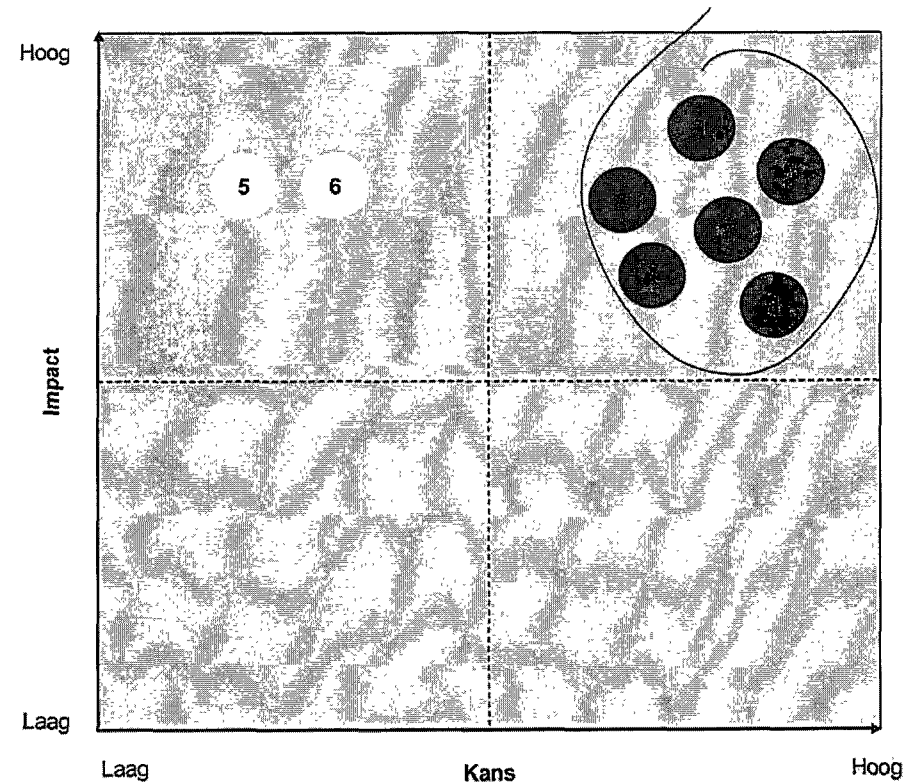
Organisatie	Kritische processen	Minder kritische processen
Financiële Administratie	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen begroting Bijhouden administratie Jaarafsluiting Gemeente Groningen en gelieerde organisaties 	<ul style="list-style-type: none"> Jaarafsluiting van aan de Gemeente Groningen gelieerde organisaties zonder 'harde' deadline
Specialistische Functie	<ul style="list-style-type: none"> Liquiditeitsbegroting en -prognoses Treasurybeheer Incasso- en betalingsproces Beheer fiscaliteiten 	<ul style="list-style-type: none"> Treasury -advies Beheer van verzekeringen Fiscaliteitenadvies
Advies Financiën en Bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> Financiële adviesrol bij strategische dossiers en projecten Toetsen aan richtlijnen en kaders van voorgenomen besluiten en beleidsnota's Contactpersoon naar Units Bijdrage leveren aan P&C-producten 	<ul style="list-style-type: none"> Financiële adviesrol bij operationele vragen en projecten Flexibele inzet ten behoeve van concernstaf en projectcontrol
Rapportage en Verantwoording	<ul style="list-style-type: none"> P&C-producten met een verplicht karakter Consolidatie Toetsen aan richtlijnen en kaders 	<ul style="list-style-type: none"> P&C-producten zonder een verplicht karakter, zoals TURAP's Beheer financieel handboek Flexibele inzet ten behoeve van concernstaf
Bedrijfs Informatie Centrum	<ul style="list-style-type: none"> Vervaardigen reguliere/standaard financiële-unitrapportages Vragen vanuit politiek (waaronder aanleveren informatie ten behoeve van verkiezingen) 	<ul style="list-style-type: none"> Bijdragen aan het ontwerpen en de implementeren van een bedrijfsinformatiefunctie (breder dan financiën), Inrichting DaFinci.

Bijlage II Resultaten workshop Financiën

Resultaten risicoanalyse

#	Geïnterpreteerde aandachtspunten
1	Het ontbreken van Dienstenniveau-overeenkomsten
2	Het ontbreken van de beschrijving van de toekomstige taakverdeling
3	Het ontbreken van een gedetailleerde implementatieplanning voor het SSC
4	Afhankelijkheden tussen het project voor implementatie van het SSC en andere projecten
5	Voldoende aandacht voor 'Treasury en liquiditeit'
6	Het tijdig uitvoeren van incasso en betalingen
7	Het opstellen van de jaarrekeningen en het uitvoeren van de P&C-cyclus
8	Beantwoording vragen vanuit de politiek in het kader van de verkiezingen

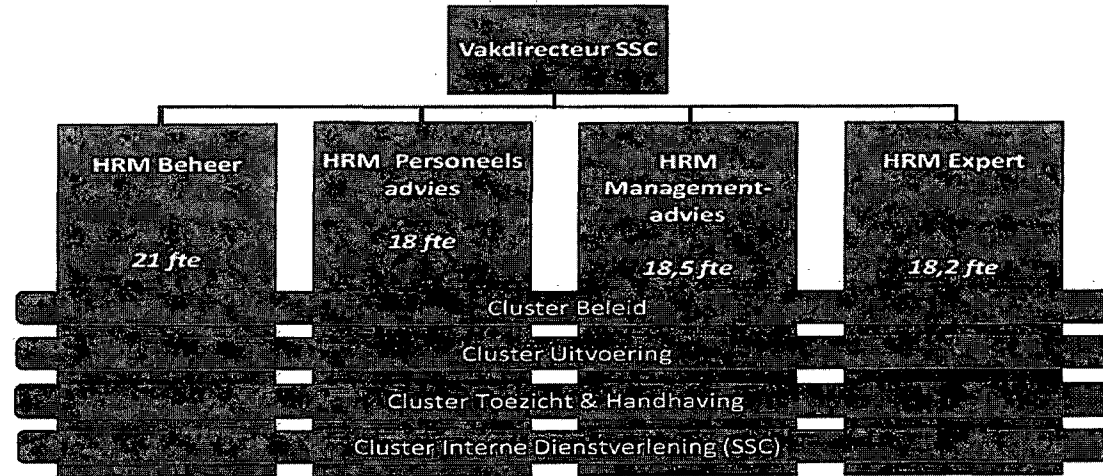
Score geïnterpreteerde risico's



Bijlage III Resultaten workshop HRM

Overzicht toekomstige organisatie en processen

A. Overzicht toekomstige organisatie en processen HRM



B. Korte omschrijving processen HRM

- HRM Beheer: personeelsadministratie, verzuim- en verlofregistratie, etc.
- HRM Personeelsadvies: advisering bij het aantrekken van nieuwe medewerkers, loopbaanontwikkeling, etc.
- HRM Managementadvies: ondersteuning bij aansturing, teamvorming, opstellen managementinformatie, etc.
- HRM Expert: advisering op basis van kennis over arbeidsrecht, arbowetgeving en cao-kennis.

De clusters 'Beleid', 'Uitvoering', 'Toezicht & Handhaving' en 'Interne Dienstverlening' zijn teams met medewerkers met een aanvullende taakstelling gericht op deze aandachtsgebieden.

Bijlage III Resultaten workshop HRM

Resultaten afhankelijkheidsanalyse

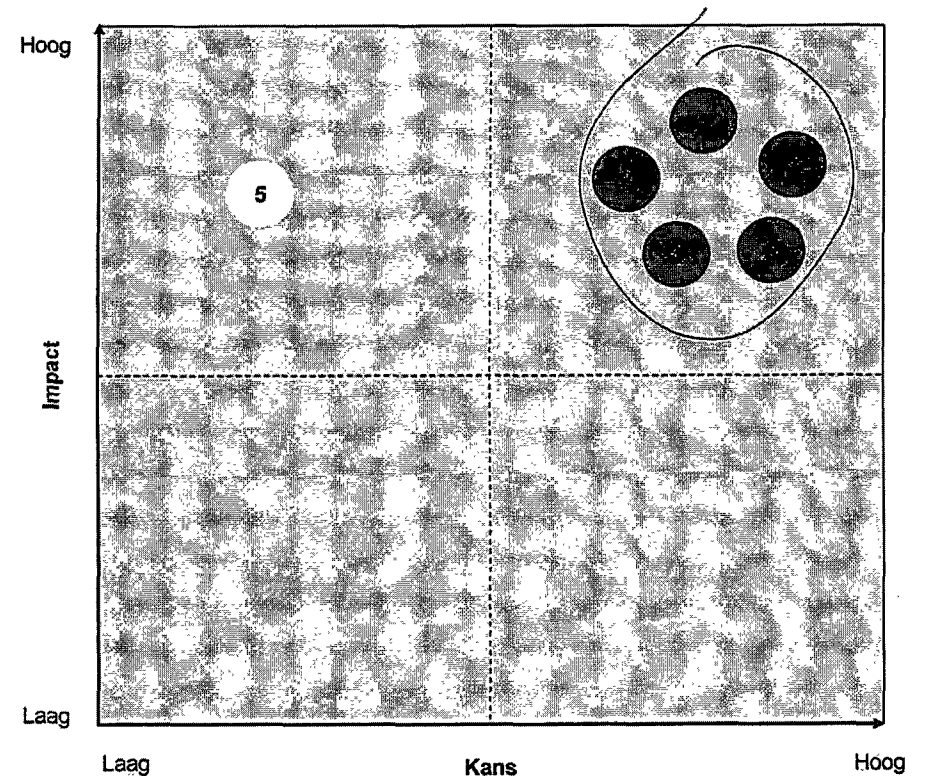
Organisatie	Kritische processen	Minder kritische processen
HRM Beheer		
	<ul style="list-style-type: none"> • Verwerking gegevens nieuwe medewerkers • Samenstelling personeelsdossiers • Verwerking aanpassingen en beëindigingen betrekkingen • Verzuim- en verlofregistratie • Salarisverwerking 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie- en formatiebeheer
HRM Personeelsadvies		
	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning bij selectiegesprekken • Ondersteuning bij inhuur van tijdelijk personeel en ZZP'ers • Ondersteuning bij het opstellen van contracten 	<ul style="list-style-type: none"> • Het opstellen van functie- en competentieprofielen • Ondersteuning bij het plaatsen van vacatures en stages • Ondersteuning bij het opstellen van inwerkprogramma's • Ondersteuning bij beoordelingen, competentie management, loopbaanontwikkeling, selectie opleidingen, outplacement, etc.
HRM Management advies		
	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning bij aansturing en teamvorming 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische advisering en personeelsplanning • Het opstellen van managementinformatie
HRM Expert		
		<ul style="list-style-type: none"> • Advisering op basis van kennis over arbeidsrecht, arbowetgeving en cao-kennis

Bijlage III Resultaten workshop HRM

Resultaten risicoanalyse

#	Geïnterpreteerde aandachtspunten
1	Het ontbreken van Dienstenniveau-overeenkomsten
2	Het ontbreken van de beschrijving van de toekomstige taakverdeling
3	Het ontbreken van een gedetailleerde implementatieplanning voor het SSC
4	Formalisatie communicatie en verwachtingenmanagement
5	Voldoende aandacht voor de personeelsadministratie en uitvoering van salarisverwerking
6	Beschikbaarheid dossiers

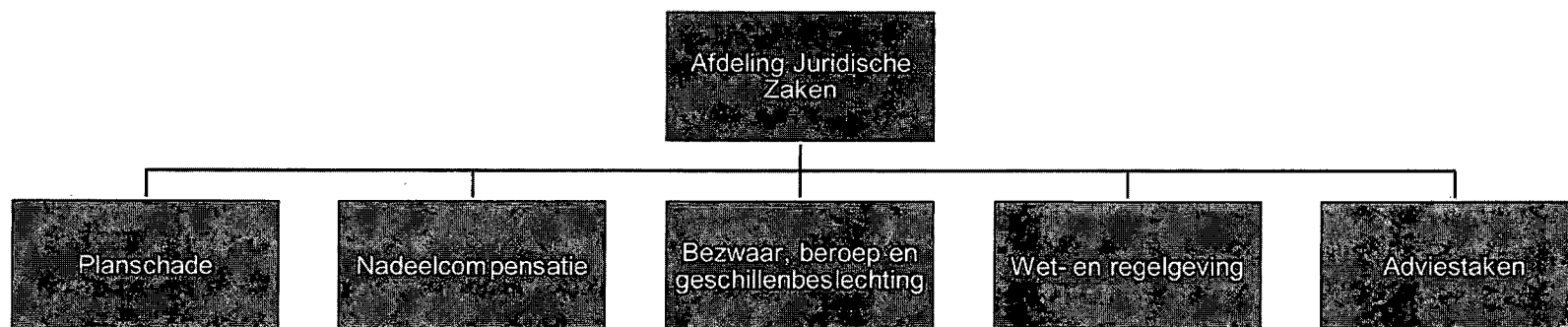
Score geïnterpreteerde risico's



Bijlage IV Resultaten workshop JZ

Overzicht toekomstige organisatie en processen

A. Overzicht toekomstige organisatie en processen Juridische Zaken



B. Korte omschrijving processen JZ

- Planschade: behandeling verzoeken om schadevergoeding ten gevolge van een planologische wijziging
- Nadeelcompensatie: behandeling verzoeken om schadevergoeding ten gevolge van besluiten van gemeenten ingegeven door publiek-rechtelijke taken en verplichtingen
- Bezwaar, beroep en geschillenbeslechting: behandeling van verweerverzoeken
- Wet- en regelgeving: bijhouden wetgeving en publiceren en beheren van reglementen en verordeningen
- Adviestaken: vakinhoudelijke juridische advisering en ondersteuning bij contractonderhandelingen en contractbeheer

NB: De juristen die onderdeel vormen van de afdeling Belasting als onderdeel van DIA zullen geen deel gaan uitmaken van het SSC.

Bijlage IV Resultaten workshop JZ

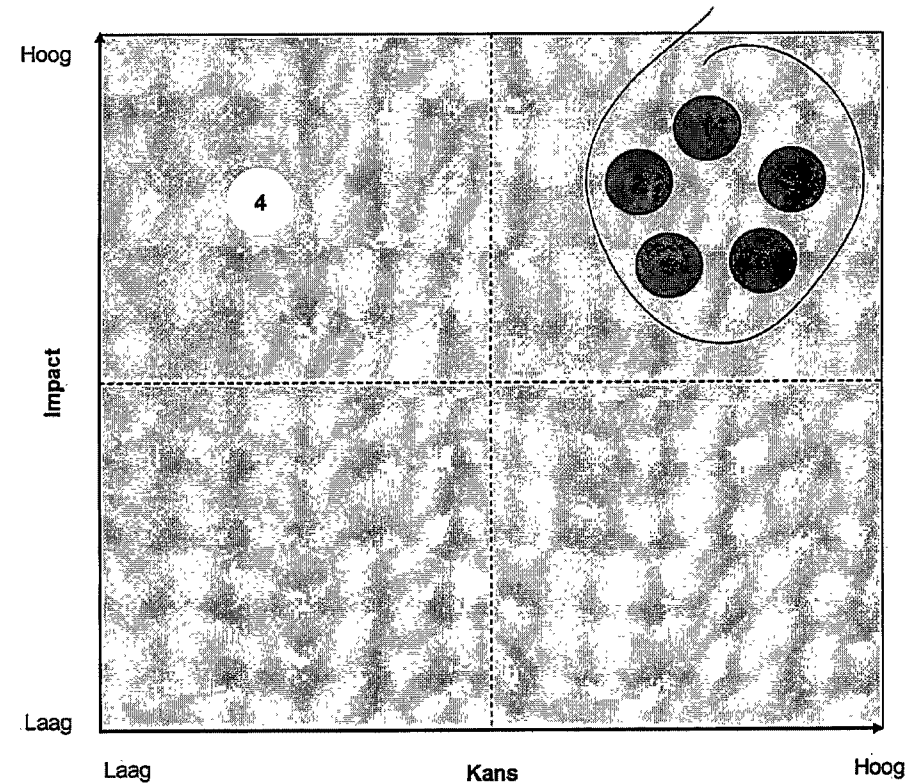
Resultaten afhankelijkheidsanalyse

Organisatie	Kritische processen	Minder kritische processen
Planschade en nadeelcompensatie		
	<ul style="list-style-type: none"> Behandeling verzoeken om schadevergoeding ten gevolge van een planologische wijziging of besluiten van gemeenten ingegeven door publiekrechtelijke taken en verplichtingen 	
Bezwaar, beroep en geschillenbeslechting		
	<ul style="list-style-type: none"> Behandeling van bewaar- en beroepschriften Geschillenbeslechting 	
Wet- en regelgeving		
	<ul style="list-style-type: none"> Bijhouden wijzigingen in wet- en regelgeving Publiceren en beheren van reglementen en verordeningen 	<ul style="list-style-type: none"> Beleidsontwikkeling
Adviestaken		
	<ul style="list-style-type: none"> Ondersteuning bij contractonderhandelingen Vakinhoudelijke juridische advisering (tijdkritisch) 	<ul style="list-style-type: none"> Contractbeheer Vakinhoudelijke juridische advisering (niet tijdkritisch)

Bijlage IV Resultaten workshop JZ Resultaten risicoanalyse

#	Geinventariseerde aandachtspunten
1	Het ontbreken van Dienstenniveau-overeenkomsten
2	Het ontbreken van de beschrijving van de toekomstige taakverdeling
3	Het ontbreken van een gedetailleerde implementatieplanning voor het SSC
4	Voldoende aandacht voor wijzigingen in de wet- en regelgeving tijdens de transitie
5	Het digitaliseren van dossiers
6	Onduidelijkheden ten aanzien van de mandaatregeling

Score geinventariseerde risico's



Bijlage V Overzicht betrokken medewerkers en bestudeerde documenten

■ Bij de uitvoering van de risicoanalyse zijn de volgende functionarissen betrokken:

- Maarten Ruijs (Gemeentesecretaris)
- Klaas van der Wal (concern directeur)
- Klaas-Jan Havinga (toekomstig vakdirecteur SCC)
- Udo Groen (toekomstig vakdirecteur SCC)
- Bert van Krieken (toekomstig vakdirecteur SCC)
- Henriette Wassink (concernstaf)
- Theo Dijkstra (concernstaf)
- Marjan van der Weij (concernstaf)
- Ale Berends (I&A)
- Roland Hiemstra (I&A)
- Peter Wouters (I&A)
- Karina Uil (I&A)
- Marco de Rijke (I&A)
- Gerke Bos (I&A)
- Hedzer van Dijk (I&A)
- Marcel Hoekstra (I&A)
- Peter Ketelaar (JZ)
- André Horlings (JZ)
- Yvonne Verhagen (HRM)
- Femia Wortelboer (HRM)
- Bernard Kromme (HRM)
- Benno Cramer (HRM)

- Gerrit Hagenauw (HRM)
- John Lüschen (Financiën)
- Paul Wiggers (Financiën)
- Chris Bel (Financiën)
- Jopie Lindeboom (Financiën)
- Erwin Reinders (Financiën)
- Annette Broekens (Financiën)

■ Wij hebben de volgende documentatie bestudeerd:

- Uitvoeringsplan Financiën, versie 4.2, 02/04/13
- Uitvoeringsplan I&A, versie 1.4, 08/04/13
- Gemeenschappelijk Uitvoeringsplan, versie 0.9, 04/04/13
- Uitvoeringsplan Juridische Zaken, conceptversie 03/04/13
- Uitvoeringsplan HRM, versie 3, 02/04/13
- Uitvoeringsplan Communicatie, versie 2.1, 13/03/13
- Uitvoeringsplan DIV, versie 2, 03/04/13
- Uitvoeringsplan Facilitair, versie 2.0, 02/04/13
- Uitvoeringsplan Inkoop, versie ter besluitvorming naar PTO/SSC, 20/03/13
- Uitvoeringsplan procesinnovatie en interne controle, geen datum/versie bekend
- Uitvoeringsplan SBB, versie 2.0, 21/02/13
- Uitvoeringsplan VGM, versie 4.0, 03/13
- Concept mijlpaalplanning, versie 1/10/13
- Planning financiële projecten aan de vooravond van het SSC, versie 1/10/2013



KPMG

cutting through complexity™

© 2013 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.