

## Raadsplein besluitvormend

Datum 15 juni 2015

onderwerp           Perspectief voor shared services  
portefeuillehouder  
informant            Riemersma, RE (Regina)  
eenheid/afdeling    Directie DIR

### Voorgesteld besluit raad

**Wij stellen u voor kennis te nemen van:**

- onze beantwoording van de motie Shared Service Centrum Verdienmogelijkheden.

## Informatienota voor de raad

Datum 26 maart 2015

Onderwerp	Perspectief voor shared services
Versienummer	V0.1

Portefeuillehouder Jan Brink

Informant R.E. Riemersma/ M. Vd Bosch

Eenheid/Afdeling Directie/DIR

Telefoon 038 498 2015

Email R.Riemersma@zwolle.nl

Bijlagen

### Wij stellen u voor kennis te nemen van:

- onze beantwoording van de motie Shared Service Centrum Verdienmogelijkheden.

Datum 26 maart 2015

[Toelichting op het voorstel](#)

**Inleiding**

Bij de begrotingsbehandeling in november 2014 heeft de raad een motie van de VVD en de Christenunie aangenomen waarin het college gevraagd wordt om een toekomstperspectief te schilderen voor het Shared Service Centrum Bedrijfsvoering. Aanleiding voor de motie is gelegen in de zoektocht naar een sluitende structurele begroting voor de gemeente. Bovendien is bij de start van de samenwerking voor het SSC bij de raad het beeld geschetst dat forse besparingen via het SSC te behalen zouden zijn. Daarbij is een bedrag van 7,5 mio genoemd aan inkoop voordelen. De invoering van het SSC bleek een moeizamer proces dan aanvankelijk is geschetst, alhoewel wel besparingsambities zijn gerealiseerd. In de motivatie en raadsdiscussie is verwezen naar de mogelijkheden van shared services om te "verdieneren", in overdrachtelijke zin en zo bij te dragen aan bezuinigingen.

**Doelen bij de oprichting en resultaten tot en met 2014**

Bij de oprichting van het SSC is een aantal doelen aangegeven: efficiency op arbeid, verbeterde kwaliteit/continuïteit en inkoopvoordelen. Het Shared Service Centrum Bedrijfsvoering krijgt, na een moeizame start, het huis op orde in de loop van 2015. Hoewel de doelen van het SSC in belangrijke mate worden gerealiseerd, waren deze aanvankelijk eerder verwacht.

De formatie van het SSC bedraagt in de begroting 2015 84 fte (inclusief algemeen management en ondersteuning, daar waar in 2013 is begonnen met 95 fte (excl. management). Hiermee is een efficiencydoelstelling op arbeid gerealiseerd van 16% (ex garantietoelagen) c.q. 14% (inclusief) op de loonsom.

De uniformering van processen tussen de drie partners komt geleidelijk op gang. Dat moet nog bijdragen aan de resultaten.

De transitie van drie naar één is uitgevoerd met hier en daar een dip in de beschikbaarheid. In grote lijnen kan gesteld worden dat de dienstverlening voor ICT beheer goed is overgedragen en ook een versterkte basis heeft gekregen door een robuuster, minder kwetsbaar, platform. Daarin wordt nu ook verder geïnvesteerd.

Bij de instelling van het SSC is, naast efficiency, ook bedoeld op grote voordelen door gezamenlijk inkopen. De significante investering die daarvoor nodig is in systemen en professionaliteit (inkopen en contractbeheer), is in stukjes geknipt om het rendement te borgen. Er zijn mooie voorbeelden van effectieve inkoop samenwerking, veelal incidenteel. Als dit gemeten wordt volgens de meetwijze zoals in de oorspronkelijke businesscase is opgenomen bij de aanvang van het SSC, dan is een behaald resultaat over de 3 organisaties te zien van 7,9 mio in 2014. Zoals verwacht is het grootste deel gerealiseerd bij de provincie. Voor gemeente Zwolle is een inkoopresultaat behaald van 1,6 mio. Er valt te zien dat een fors aantal uren werk bespaard is. Het is echter lastig meetbaar hoe en op welke wijze de inkoop gerealiseerd zou zijn zonder het SCC.

## voorstel

Datum 26 maart 2015

De meetmethode zelf is gebaseerd op het verschil tussen inkoopraming en contractraming. En houdt bijvoorbeeld weinig rekening met conjunctuur en de uitnutting/realisatie van een contract. De wijze van berekening van zowel de inkoop- als contractraming willen we verbeteren.

### **2015 en verder**

#### *Huis op orde en ICT*

Eind 2014 zijn 17 projecten gestart onder de vlag Huis op Orde. Een deel van deze projecten wordt in nauwe samenwerking tussen partners en SSC gerealiseerd. Het betreft onder andere inregelen van demand/supply-management, actualiseren en standaardiseren van het productenaanbod en bijbehorend dienstenovereenkomst, standaardisatie van processen/producten/diensten over de partners heen en eenduidig regelen van eigenaarschap en mandatering.

Andere projecten zijn spelen zich intern binnen het SSC af. Voorbeelden hiervan zijn gestandaardiseerde ICT-beheerprocessen invoeren, medewerkers van ICT en personeelsadministratie (PSA) ook inzetbaar maken over de partners heen (van specialisatie op partner naar specialisatie op taak), geoliede en voorspelbare processen invoeren bij de PSA, innovatie op het gebied van inkoopmanagement.

De Huis op Orde projecten zorgen er voor dat het gefragmenteerde landschap van de drie verschillende partners in de loop van de tijd gaat groeien naar één aaneengesloten geheel van producten, diensten en processen. Dat zal enige tijd duren omdat standaardisatie van ICT-apparatuur pas plaatsvindt op het moment dat de oude apparatuur afgeschreven is.

#### *Inkoop*

In de netwerksamenleving die wij als gemeente voorstaan worden contractpartners en (het beheer van) inkooprelaties steeds belangrijker bij het doeltreffend en doelmatig opereren. We ervaren dat de drie partijen processen en werkwijzen hanteren die van elkaar verschillen. Het vraagt verdieping in de overwegingen die ten grondslag liggen aan de verschillen in om tot een gedragen uniforme werkwijze te komen. Dat vraagt tijd. Het college kiest voor een behoedzame uitbouw van inkoopkwaliteit. De bundeling van expertise in het SSC en de verdere investering in kwaliteit van mensen en processen is een belangrijk onderdeel. Het economisch voordeel dat daarvan verwacht mag worden is nog steeds omvangrijk, maar draagt alleen bij aan incidentele resultaten. Het inkoopvolume van de gezamenlijke partners is gekrompen ten opzichte van de oorspronkelijke businesscase en verschuift van overwegend fysiek naar overwegend sociaal.

#### *Uitbreiding*

Voor de uitbreiding van taken in het SSC blijft de focus liggen op de bedrijfsvoeringstaken. Daarvoor wordt een koers uitgezet, rekening houdend met de toenemende centrumrol die de gemeente Zwolle speelt in de stad en de regio.

Voor de uitbreiding van partners in het SSC staan de gemeenten Dalfsen en Dronten in de wachtkamer. In de tweede helft van 2015 mag de raad een voorstel tegemoet zien om de gemeenten Dalfsen en Dronten op te nemen in de gemeenschappelijke regeling. Dat voorstel voorziet ook in gewenste juridische aanpassingen. De randvoorwaarden voor toetreding zijn geformuleerd evenals

## voorstel

Datum 26 maart 2015

het proces van afweging en besluitvorming. Deze zijn afgeleid van de doelen van het SSC: efficiency, continuïteit en standaardisatie.

### *Levering diensten door het SSC aan niet-partners*

In de toekomst is het denkbaar dat het SSC diensten levert aan partners in het publieke domein, zonder dat zij toetreden tot het SSC. Voordat we die mogelijkheden in kaart brengen, inventariseren we de ruimte die de belastingwetgeving mbt btw en vennootschapsbelasting ons biedt. Tevens stellen we dan hier een business-case voor op, inclusief de risico's.

### **Tot slot**

De raad heeft bij motie verzocht te komen tot een uitgewerkt voorstel met betrekking tot de besparings- en benuttingsmogelijkheden van het SSC te komen. Met het inzicht in de mate waarin de gestelde doelen bereikt zijn en het vooruitzicht op onze speerpunten voor 2015 en 2016, te weten huis op orde, ICT, Inkoop en de (mogelijke) uitbreiding met twee partners, menen we de raad hierin voorzien te hebben.

### **Openbaarheid**

Openbaar

Burgemeester en Wethouders van Zwolle,

de heer drs. H.J. Meijer

mevrouw R.E. Riemersma MCM