



ONS Bedrijfsplan 2016-2018

Opdrachtgever

Opdrachtnemer

Versie 1.0

Datum maart 2016

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

Inhoud

1	Inleiding	4
2	Ontwikkelingen	4
2.1	Om ONS heen	4
2.2	Bij ONSe partners	6
2.3	Bij ONSe klanten	7
2.4	Bij ONSe organisatie	7
2.5	Bij ONS zelf	9
3	ONSe Doelstellingen, Visie, Missie	11
3.1	ONSe Doelstellingen	11
3.2	ONSe Missie	11
3.3	ONSe Visie	12
3.4	ONSe Kernwaarden	12
4	ONSe Ambitie	13
4.1	Gestage groei	13
4.2	Zijn goed in de uitvoering	14
4.3	Regisseur van ONSe dienstverlening	14
5	ONSe Strategie	15
5.1	Standaardisatie van systemen en processen	15
5.2	Specialisatie op taak en niet op organisatie	16
5.3	Kennis over onze klanten	17
5.4	Resultaatgerichtheid	17
5.5	Risicobeperking	18
5.6	Investeren in medewerkers	18
6	ONSe speerpunten 2016-2018	19
6.1	Kennis van onze klanten	19
6.1.1	Op de hoogte	19
6.1.2	Zichtbaar en dienstverlenend	20
6.1.3	Transparant en proactief	20
6.2	Investeren in medewerkers	21
6.2.1	ONSe professionals	21
6.2.2	Juiste mensen aan boord	22
6.2.3	Kennisontwikkeling en kennisdeling	22
6.3	Standaardisatie van systemen en processen	23
6.3.1	Gestandaardiseerde dienstverlening	23
6.3.2	Professionalisering bedrijfsvoering ONS	24
6.3.3	Aantoonbare kwaliteit van ONSe dienstverlening	25

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

7	ONSe Resultaten 2016-2018	27
8	Middelen	29
9	Bijlagen	30
9.1	Bijlage 1: ONSe Kernwaarden	30
9.2	Bijlage 2: ONSe Ambitie	31

1 Inleiding

Dit is het eerste bedrijfsplan van ONS. Dit bedrijfsplan hebben we opgesteld omdat het onze overtuiging is dat het ons gaat helpen bij het realiseren van onze missie en visie op basis van de gekozen strategie. Dit bedrijfsplan is een levend document. Ten eerste omdat bij de totstandkoming van het bedrijfsplan onze medewerkers betrokken zijn geweest in diverse werkvormen. En ten tweede omdat we (tenminste jaarlijks) het bedrijfsplan aanpassen en aanvullen op basis van ontwikkelingen bij en rondom ONS en onze partners. Daarnaast actualiseren we het bedrijfsplan op basis van de voortgang van de activiteiten die we ons hebben voorgenomen. Suggesties, aanvullingen en opmerkingen kun je mailen naar ssc@zwolle.nl. Deze kunnen we dan als input gebruiken voor de volgende versie van het bedrijfsplan.

In dit bedrijfsplan allereerst de context en ontwikkelingen waar wij en onze partners mee geconfronteerd worden (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 de doelstellingen zoals die door de partners zijn geformuleerd bij de oprichting van ONS. En in dit hoofdstuk de missie, visie en kernwaarden van ONS. Gevolgd door de ambitie van ONS in hoofdstuk 4. De strategie hoe we onze missie en visie gaan realiseren wordt verder toegelicht en uitgewerkt in hoofdstuk 5, waarna in hoofdstuk 6 per strategiepunt de concrete resultaten voor de jaren 2016 tot en met 2018 worden beschreven. Deze resultaten worden nogmaals als totaaloverzicht per jaar gepresenteerd in hoofdstuk 7. De beschikbare financiële middelen worden in hoofdstuk 8 kort benoemd. In de bijlagen is meer gedetailleerde informatie beschikbaar over ONSe kernwaarden (bijlage 1) en ONSe ambitie (bijlage 2).

2 Ontwikkelingen

2.1 Om ONS heen

Als we om ons heen kijken zien we een aantal voor ONS belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen. De eerste is de 24/7 samenleving waarin steeds meer dingen digitaal afgehandeld kunnen worden en Het Nieuwe Werken steeds meer gewoon wordt. De beste aanbieders op dat vlak (bijvoorbeeld Coolblue) hebben een hele gebruiksvriendelijke site én een hele goede service als er iets verkeerd gaat. Deze hogere eisen aan service en openingstijden verwachten de medewerkers van onze partners ook steeds meer in de processen en systemen van ONS. Dit heeft effect op bijvoorbeeld onze openingstijden van de servicedesks en backoffices en de beschikbaarheid van netwerken en applicaties.

Het steeds meer gebruiken van big-data bij beleidsvorming en uitvoering is een trend die we waarnemen. De technologie maakt het mogelijk om op basis van de beschikbare gegevens hoogwaardige informatie te genereren door gegevens in samenhang te laten zien. Door het gebruik van big data worden betere voorspellingen gedaan, worden beleidseffecten gemeten en fraude opgespoord. Deze ontwikkeling zal zich ook doorzetten naar de partnerorganisaties van ONS en de hiervan afgeleide vraag aan ONS.

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

Op het gebied van duurzaamheid spelen een aantal mondiale doelstellingen die landelijk en plaatselijk vertaald worden in beleidsdoelstellingen. Terugdringen van CO2-uitstoot, duurzame inzet van medewerkers en social return zijn hier enkele voorbeelden van. Deze punten hebben effect op ONS en onze dienstverlening richting onze partners (bijvoorbeeld bij inkopen).

Een ontwikkeling die we zien is de diversiteit die ontstaat als het gaat om arbeidsrelaties. Het traditionele vast-dienstverband is niet meer de enige vorm. Steeds vaker kiezen mensen ervoor om in bijvoorbeeld een zzp-constructie bij meerdere opdrachtgevers te werken. Of het vormen van teams rondom een opdracht voor een bepaalde tijd. Deze verschuiving naar meer lossere arbeidsrelaties in de toekomst zal met name bij ONS HR-services de nodige effecten hebben in de gevraagde ondersteuning.

Organisaties krijgen steeds minder tijd om hun processen aan te passen aan nieuwe wet- en regelgeving. In combinatie met het overdragen van uitvoering door de rijksoverheid aan gemeenten trekt dat een zware wissel op de gemeentelijke organisaties. Flexibel en modulair inrichten van processen en systemen en heldere besturing is een randvoorwaarde om hier goed mee om te gaan. Een ontwikkeling die voor ONS maatgevend is.

Vanuit de maatschappij zien we een toenemende eis over transparantie van en het afleggen van verantwoording over het handelen van overheidsorganisaties. En daarnaast de aandacht voor de bescherming van de privacy. Mensen willen zelf kunnen besluiten aan wie ze informatie geven en vooral zeker weten dat informatie die over hen is vastgelegd niet in verkeerde handen terecht komt. Dat betekent voor ONS zorgen dat de beveiliging van onze ICT-omgeving aantoonbaar op orde is en zorgvuldig omgaan met procedures. Soms gaat het daarom niet zo snel als we zouden willen, maar dat is een onvermijdelijke consequentie.

Steeds vaker besteden organisaties die taken uit die niet tot hun kerntaken behoren. Door het uitbesteden kan meer kwaliteit voor hetzelfde geld kan worden bereikt. Of dezelfde kwaliteit voor minder geld natuurlijk. En de organisatie zelf kan zich focussen op zijn echte kern, dat waar ze echt goed in (willen) zijn.

De laatste ontwikkeling is één van de vormen waarin de voorgaande trend zich manifesteert: samenwerking en schaalvergroting, ook binnen de overheid. Coöperaties, ambtelijke fusies, BVO's schieten als paddenstoelen uit de grond. En niet alle samenwerkingen leiden tot een goed resultaat en een deel mislukt. Dat laat zien dat goed samenwerken geen automatisme is, het vraagt om regelmatig evalueren en bijsturen. Ook wij en onze partners zullen na het afronden van het Huis op Orde project regelmatig moeten blijven bijsturen en elkaars verwachtingen toetsen.

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

2.2 Bij ONSe partners

Onze partners krijgen steeds meer te maken met samenwerkingsverbanden op steeds meer gebieden. Voor Gemeenteraden en Provinciale Staten leidt dit regelmatig tot een bezinning op de democratische legitimatie: hoeveel en welke zeggenschap hebben wij nog over een samenwerkingsverband? Hoe kunnen we dat het beste regelen? Hoe voorkomen we dat we een soort 'Brussel' creëren dat zijn eigen gang lijkt te gaan en waarin we mee moeten, zonder dat we een keus lijken te hebben?

De ambtelijke organisatie worstelt soms met die samenwerkingsverbanden. Aan de ene kant vraagt het om inrichten van een goede demandorganisatie, om goede regie op de externe partner en het ervaren wat het betekent om een regie-organisatie te zijn. Aan de andere kant het probleem dat een samenwerkingsverband geen leverancier is; 'wie betaalt, bepaalt' gaat niet op want in een samenwerkingsverband moet je samen met de partners naar een optimum zoeken. De zoektocht van de afgelopen jaren in het kader van Huis op Orde is hier een illustratie van.

En dan speelt nog dat bij het overdragen van taken aan het samenwerkingsverband oude werkwijzen en olifantspaadjes doorbroken worden. De nieuwe organisatie begint aan een eigen levenscyclus die start met verslechtering: hogere kosten, lagere kwaliteit, onhelderheid in de besluitvorming. Ook wij hebben hiermee te maken gehad, maar als we kijken naar kostenontwikkeling, klantreacties, voorspelbaarheid, medewerker-tevredenheid of de vergadertijd van het secretarissenberaad mogen we constateren dat we door het dal heen zijn. We zijn er nog lang niet, maar we zitten op de helling omhoog.

Onze partners worden steeds opnieuw geconfronteerd met bezuinigingsopgaven vanuit diverse hoeken. Meer doen, meer service en met minder geld, is het devies. Dat was een reden om ONS in het leven te roepen. Gelijktijdig meer kwaliteit, meer continuïteit én meer efficiency bereiken. Dat kan, maar alleen door standaardisatie van processen, systemen en dienstverlening. Want standaardisatie leidt tot hogere kwaliteit omdat een gestandaardiseerd proces leidt tot een voorspelbare uitkomst, het proces herhaalbaar, overdraagbaar en schaalbaar is. En omdat het voor meer organisaties uitgevoerd kan worden leidt het ook tot hogere efficiency. Begin 2015 is vastgesteld dat op het terrein van PSA ongeveer 70% van de processen en diensten gestandaardiseerd is. Bij ICT was dat percentage nog heel veel lager. Daarom is standaardisatie een speerpunt voor ONS. Het afgelopen jaar bijvoorbeeld in de ICT-infrastructuur met het Project Dataopslag en Servers (DOS). Ook bij de implementatie van het nieuwe, gezamenlijke Personeels- en Salarisadministratiesysteem wordt gestandaardiseerd. En in de wijze waarop wij onze Europese aanbestedingen uitvoeren voor individuele partners of gezamenlijk voor alle partners. De komende jaren blijft standaardisatie een belangrijke opgave die we samen met onze partners zullen realiseren. Dit moet in de jaren 2017 t/m 2020 jaarlijks leiden tot een besparing van 2½ %.

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

2.3 Bij ONSe klanten

Voor de medewerkers van onze partners die met ONS te maken krijgen, voelt het alsof er meer afstand is. Je kunt niet meer even bij je collega naar binnen lopen, die direct je probleem aanpakt. Je moet bellen of mailen. Soms krijg je het gevoel dat je in een digitaal proces gedwongen wordt door de automatisering van ONS (bijvoorbeeld Negometrix). En daarnaast is er minder maatwerk mogelijk, je wordt gevoelsmatig al snel in een standaard gedwongen. En inderdaad, dit is onontkoombaar het gevolg van het uitbesteden en standaardiseren van activiteiten om ze efficiënter te laten plaatsvinden. Er ontstaat specialisatie van bijvoorbeeld taken door het inrichten van een HR-Servicedesk. Dit zodat mensen in de backoffice hun werk efficiënt kunnen doen zonder halverwege hun aandacht te moeten verleggen naar een collega die plotseling aan het bureau verschijnt met een vraag. Ook heeft de doorgevoerde specialisatie naar taak ertoe geleid dat je niet meer altijd met dezelfde persoon te maken hebt maar bijvoorbeeld bij inkoop met verschillende medewerkers te maken krijgt (al naar gelang de inkoopcategorie).

De communicatielijnen zijn formeler geworden. De demandmanagers van de drie partnerorganisaties verzorgen de communicatie in hun eigen organisatie. Je komt elkaar niet meer tegen bij de koffieautomaat. Deze pijn zal de komende tijd echter verminderen. Er ontstaan nieuwe olifantspaadjes. Door standaardisatie worden minder fouten gemaakt waardoor contact met de helpdesk minder vaak nodig is. De ontwikkelingsfase waarin ONS verkeert, betekent dat er eerst meer nadruk op (je houden aan) processen komt te liggen, maar daarna krijgt klantgerichtheid weer een impuls. En ervaren de medewerkers van onze partners dat hun vragen net zo goed (of wellicht nog beter) en volgens afspraak beantwoord worden door ONS (ook als de collega waar je voorheen de vraag aan stelde ziek of met vakantie is).

2.4 Bij ONSe organisatie

Het jaar 2015 was het jaar van richting en structuur brengen. Het programma Huis op Orde heeft ervoor gezorgd dat allerlei problemen die overgebleven waren uit de oprichting van het Shared service centrum ZKO uit de weg geruimd werden. Met veel inspanning van medewerkers en van onze partners is er het afgelopen jaar veel bereikt op dit vlak. Door de uitvoering van de Huis op Orde projecten is in de relatie tussen ONS en partners veel helderheid geschapen in de wederzijdse verwachtingen en zijn gezamenlijke ambities gecreëerd. Binnen ONS shared service centrum heeft Huis op Orde geholpen om –na de formele start per 1 juli 2014 – integratie over de partners heen te starten en helderheid te creëren over onze werkwijze. Met Huis op Orde is de basis gelegd om door te groeien naar een organisatie die doelmatig en voorspelbaar functioneert. En die in staat is om de geformuleerde missie en visie te realiseren. In het kader van het Huis op Orde programma is onder andere het volgende bereikt:

- De rollen van demandmanagers, directeuren bedrijfsvoering en secretarissen t.a.v. ONS zijn helder beschreven
- ONS heeft een nieuwe missie, visie, strategie (meer daarover verderop)
- De ambitie en randvoorwaarden voor verdere groei van ONS zijn opgesteld
- Er is een nieuwe verrekensystematiek voor onze kosten vastgesteld door het secretarissenberaad

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

- En we hebben natuurlijk een nieuwe naam...ONS

In het project Huis op Orde staan ook een aantal “projecten” genoemd (medewerkers betrekken, op feiten bouwen en drie culturen verenigen) die met het project Huis op Orde een impuls hebben gekregen, maar die de facto nooit af zijn. Het betrekken van medewerkers, het op feiten bouwen en het verenigen van drie culturen zijn zaken waar we als medewerkers en management van ONS gewoon mee doorgaan

Ook inhoudelijk zijn belangrijke dingen gebeurd: Bij PSA is een aanbesteding voor een nieuw HR systeem gewonnen door RAET. Dat betekent dat de drie aparte RAET systemen die we nu hebben op 1-1-2017 met elkaar geïntegreerd worden. Dat is een enorme klus in 2016, waarvoor al veel voorbereidingen zijn getroffen. Met deze integratie maken we een belangrijke start rondom de verdere standaardisatie van de PSA processen. En hiermee is het natuurlijk niet af. Continue kijken we samen met onze partners en leveranciers waar processen beter ingericht kunnen worden om ervoor te zorgen dat we goedlopende en voorspelbare PSA processen krijgen.

ONSse projectleiders van de sectie Projectmanagement en Ondersteuning (PMO) hebben met veel inzet gewerkt aan projecten die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van onze partners.

Bij ICT zal, na de nodige voorbereiding en besluiten in 2015, het jaar 2016 in het teken staan van het project Data-opslag en Servers/Datacentra en Netwerken (DOS/DCN), het project waardoor de drie partners gebruik gaan maken van een gezamenlijk server- en opslagpark. Dubbel uitgevoerd om de continuïteit te verhogen. En veel sneller dan de oude drie ICT-omgevingen, zoals na implementatie in maart 2016 zal blijken. Bij ICT geldt dat het invoeren van nieuwe processen en het inzetten van medewerkers buiten de technische omgeving van de organisatie van herkomst sterk afhankelijk is van standaardisatie. Pas als de partners dezelfde hardware of software gebruiken kunnen medewerkers hoog-gespecialiseerde taken van elkaar overnemen en zijn ze breed inzetbaar. De invoering van de projecten DCN en DOS begin 2016 legt hiervoor een mooie basis, maar het standaardiseren van hardware en software blijft een continu punt van aandacht.

Samen met onze partners zijn begin 2015 gezamenlijk de gewenste ICT dienstverlenings- en ambitieniveaus vastgesteld. Om deze ambitieniveaus te realiseren wordt IT Service management of ITIL gebruikt. Dit is een geheel aan processen, activiteiten, sturingsmechanismen, meet- en rapportagemethoden waarmee de kwaliteit van IT dienstverlening verbeterd, geborgd en uiteindelijk structureel verbeterd kan worden. Om ITIL in te voeren is in de eerste helft van 2015 een plan ontwikkeld; het SPO was echter niet bereid de extra investeringen die dit plan met zich meebracht te funden. Daarom is gekozen voor een andere aanpak met meer inzet van eigen mensen, meer pragmatiek en stap-voor-stap ontwikkeling en implementatie. Het ambitieniveau is onveranderd gebleven maar de implementatie gaat wel meer doorlooptijd vragen. De tijds horizon voor het goed implementeren van deze processen is 2017.

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

ONS/ICT implementeert in 2016 een centrale Topdesk omgeving om de registratie/rapportage van onder andere de ITIL processen te borgen en op termijn resource planning en tijdsregistratie mogelijk te maken. De implementatie van een centrale Topdesk omgeving heeft vertraging opgelopen door de discussie over de servicedesks en het besluit om servicedesk Zwolle separaat te houden. De gekozen oplossing betekent extra inspanning om de Topdesk-omgeving van Zwolle en die van ONS op elkaar aan te laten sluiten.

Bij Inkoop en Contractmanagement beginnen moderne aanbestedingsvormen zoals Best Value Procurement (BVP) door steeds meer opdrachtgevers toegepast te worden. En bovendien is het inkoopmanagementsysteem Negometrix uitgerold, zodat Europese aanbestedingen volledig digitaal uitgevoerd kunnen worden en alle belanghebbenden toegang tot actuele informatie hebben.

In 2015 vond in opdracht van de gemeenteraden van Zwolle en Kampen een Rekenkameronderzoek plaats naar de oprichting van het SSC ZKO.

Een mooi compliment voor ONS is de volgende expliciete vermelding in het rapport: *“Dat neemt niet weg dat wij wel zien dat het SSC vanaf de start in juli 2014 al verbeteringen heeft gemaakt in de inrichting van de organisatie, het integreren en professionaliseren van de werkprocessen, de dienstverlening en de ontwikkeling van medewerkers. Verdere verbeteringen worden staan op de rol door uitvoering van het project “Huis op orde”.*

Als uitvloeisel van de bespreking van dit rapport in de gemeenteraden zal in 2016 een onderzoek plaatsvinden naar een nieuwe bestuursvorm voor ONS. Uitgangspunt daarbij is dat er zo min mogelijk wijzigingen zullen plaatsvinden in onze dienstverlening, onze bedrijfsvoering en de arbeidsvoorwaarden voor de medewerkers.

Andere belangrijke activiteiten in 2015 waren:

- Het opstellen van de business case voor toetreding van Dronten en Dalfsen (besluit hierover volgt in 2016)
- Het onderzoek naar optimale inrichting van de ICT- en PSA-servicedesks. Helaas heeft dat nog niet geleid tot integratie van de ICT-helpdeskactiviteiten van Zwolle.
- Het ontwerp van nieuwe ITIL-processen voor de afdeling ICT (implementatie in 2016 en 2017)

2.5 Bij ONS zelf

Onze medewerkers hebben de afgelopen jaren een bijzondere prestatie geleverd. Het proces om te komen tot een shared service centrum heeft lang geduurd en leverde voor hen een lange periode van onzekerheid op. Natuurlijk zaten niet al onze medewerkers te wachten op een shared service centrum en leefde er ook weerstand bij de oprichting van het SSC. Toen het SSC ZKO op 1 juli 2014 formeel ontstond, bleek dat een groot aantal besturende processen nog niet op orde waren. Dit is deels aangepakt in het Huis op Orde programma, en grotendeels door de medewerkers zelf – in hun interactie met klanten en managers. Kortom: tijdens de verbouwing hebben zij de winkel op prima wijze open gehouden en gezorgd dat de dienstverlening aan de

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

medewerkers van onze partners geleverd werd. Dit ondanks de onzekerheid voor henzelf, onheldere processen en hoge werkdruk, ze hebben het allemaal geabsorbeerd vanuit de passie om een goed product te willen leveren.

In het begin waren medewerkers vooral gespecialiseerd op hun organisatie van herkomst, daar kenden zij de processen, de systemen en de vragen van klanten immers op hun duimpje. Inmiddels zien we in steeds meer afdelingen van ONS dat er meer specialisatie op taak is gegroeid, waarbij medewerkers een bepaalde taak voor alle drie de partnerorganisaties verrichten. Als gevolg daarvan zien we dat er beter begrip ontstaat voor de drie verschillende culturen waar we mee te maken hebben. De eigen naam, ONS, die we 1 februari 2016 hebben geïntroduceerd was voor veel medewerkers dan ook een belangrijk moment.

Medewerkers zijn ons kapitaal. Zij bepalen uiteindelijk het succes van ONS. Daarom is één van de onderdelen van onze strategie *het investeren in medewerkers*. En dat is expliciet niet bedoeld als PR of marketing, dat is welgemeend en noodzakelijk om onze doelstellingen te realiseren. Na vaststelling van dit bedrijfsplan gaan we daarom een Strategisch Personeelsplan opstellen, waarin die investering tot uiting komt.

3 ONSe Doelstellingen, Visie, Missie

3.1 ONSe Doelstellingen

De oprichters van ONS hebben ons de volgende doelstellingen meegegeven:

- **continuïteit** door beperking van organisatorische kwetsbaarheid;
- verhoging van de (erkenning van) **professionaliteit** en deskundigheid van medewerkers;
- verhoging van de **kwaliteit** van de werkprocessen;
- **efficiency** ten aanzien van de inzet van beschikbare medewerkers;
- realisatie van besparingen door **schaalvoordelen**;
- **gebundeld** investeringsvermogen;



3.2 ONSe Missie

Wij leveren ondersteunende processen en adviesdiensten van hoge kwaliteit, zodat onze partners zich kunnen concentreren op hun kerntaken.

Wij bestaan bij de gratie van onze partners. Doordat wij uitvoerende en adviestaken op het gebied van ICT-beheer, Projectmanagement, Personeels- en Salarisadministratie en Inkoop en Contractmanagement voor hen uitvoeren kunnen zij zich concentreren op hun kerntaken. Wij richten ons op overheidsorganisaties of –samenwerkingsverbanden binnen de overheid, waarbij we uiteindelijk toe willen groeien naar een goede mix van kleine, middelgrote en grote partners. De keuze voor overheidsorganisaties komt voort omdat we de overheid kennen en er zelf uit vandaan komen. En we op deze manier kunnen standaardiseren met organisaties die dezelfde soort processen kennen.



Wij willen de door ons uitgevoerde taken altijd met hoge kwaliteit uitvoeren. Kwaliteit is daarbij een verzamelbegrip voor deskundigheid, continuïteit, klanttevredenheid, in-één-keer-goed en doen wat je belooft.

De gewenste hoge kwaliteit bepalen we grotendeels zelf. Slimme technische innovaties of procesinnovaties, steeds onszelf blijven bijscholen en tijdig inspelen op veranderende behoeften zijn belangrijke instrumenten daarvoor. En die kwaliteit is ook een resultante van de samenwerking met onze partners. Door standaardisatie helpen zij ons kwaliteit te verhogen. Waarbij het beschikbaar gestelde budget de mogelijkheden begrenst. En terecht, want alleen onze partners kunnen uiteindelijk de juiste prijs/kwaliteit-afweging maken.

3.3 ONSe Visie

Wij verbeteren continu onze dienstverlening. In ondersteunende processen zijn we grotendeels onzichtbaar maar we vallen op door ons continue streven naar eenvoud voor onze klanten.

Als wij ons werk goed doen vallen we met veel van onze activiteiten niet op. Onze klanten maken ongestoord gebruik van hun systemen, de salarissen worden correct en op tijd uitbetaald en eventuele problemen worden snel hersteld. We zijn zelfs trots op die onzichtbaarheid, omdat het een teken is van onze kwaliteit.



Aan de andere kant: als een klant ons nodig heeft vanwege een vraag of een probleem, dan is onze communicatie begrijpelijk en resultaatgericht en ons gedrag voorspelbaar. Onze projectmanagers en inkoopadviseurs daarentegen zijn wel heel zichtbaar omdat ze dicht bij de klant opereren en hem professioneel ondersteunen.

We vallen op doordat we steeds met verbeteringen komen die voordelen hebben voor onze klanten én voor onszelf. Procesvereenvoudiging begint met de klant voor ogen, en wordt zo ontwikkeld dat het proces voor onszelf ook eenvoudiger en voorspelbaarder wordt. ICT investeringen creëren voordelen voor onze partners en zorgen ook dat ons eigen werk gemakkelijker wordt. Rondom aanbestedingen zoeken we naar innovaties die de inkoopmanagers meer flexibiliteit en waar-voor-zijn-geld bieden en die ons eigen werk daardoor interessanter maken.

Omdat we een samenwerkingsverband zijn, kunnen we innovaties niet eenzijdig doorvoeren. Sterker nog, als je innovaties in een keten toepast in plaats van in één schakel, wordt je rendement veel groter. Daarom is innovatie één van de belangrijkste gespreksonderwerpen met onze partners.

3.4 ONSe Kernwaarden

Kernwaarden (zie bijlage 1) zijn een uitwerking van missie en visie en geven mensen zicht op wat ONS en ONSe medewerkers en managers willen uitstralen in houding en gedrag. Er wordt daarbij bewust een onderscheid gemaakt in drie doelgroepen (klanten, partners en medewerkers) omdat deze elk afzonderlijk in een andere verhouding tot ons staan. Deze kernwaarden zijn tot stand gekomen na een enquête onder medewerkers van ONS en een aantal stakeholders (directeuren bedrijfsvoering en demand managers).

4 ONSe Ambitie

De ambitie van ONS is om te groeien in dienstenpakket en met nieuwe partners, maar we willen als organisatie niet te groot worden. Wij zijn een uitvoerende organisatie en bieden een helder dienstenpakket aan waarbij wij de regie hebben op de levering van deze diensten (dus door of via ons geleverd worden). In de tekst hieronder worden bovenstaande ambities kort toegelicht. In bijlage 2 wordt deze ambitie uitvoeriger toegelicht.

4.1 Gestage groei

Onze ambitie is om verder te groeien, zowel in taken als in deelnemers. Groei niet als doel maar als een middel om onze doelstellingen te halen. Bij de groei in nieuwe taken doen we dat alleen als standaardisatie over alle partners heen mogelijk én kosten efficiënt is. Dit vanuit onze overtuiging dat standaardisatie leidt tot vergroting van kwaliteit, continuïteit en efficiency. Het uitgangspunt is dat de partners all producten en diensten die ONS biedt afneemt (geen cherry picking). Voor organisaties waarmee onze partners samenwerken kunnen we, op verzoek van de partners en onder voorwaarden, in de toekomst adviesdiensten, projectmanagement en hosting aanbieden.

Een belangrijke randvoorwaarde bij de groei in deelnemers en taken is dat bestaande partners er van uit kunnen gaan dat tenminste de bestaande dienstverlening wordt gecontinueerd. Uitbreiding moet zorgen voor verbetering van de prijs- /prestatie- verhouding. En net als nieuwe deelnemers hun eisen hebben bij een aansluiting bij ONS stellen ook wij eisen aan nieuwe deelnemers. De belangrijkste eisen zijn dat zij zich aansluiten bij de standaarden van ONS, zij een volwassen demandorganisatie inrichten en de kosten om aan te kunnen sluiten bij ONS zelf betalen. Vooral het inrichten van een volwassen demandorganisatie is een belangrijke randvoorwaarde omdat deze mede de effectiviteit van de besturing van ONS bepaalt. De demandmanager is een belangrijke schakel tussen de partner en ONS.

Samenvattend

- Gestage groei in deelnemers en taken om op deze manier een steeds betere verhouding te bereiken tussen kwaliteit, continuïteit en efficiency. Ook moeten bij groei de risico's voor bestaande partners geminimaliseerd worden.
- We breiden alleen uit met *nieuwe partners* indien aan ONSe-randvoorwaarden wordt voldaan en alleen met *nieuwe taken* indien standaardisatie over partners heen mogelijk én kostenefficiënt is. Standaardisatie is immers de basis voor kwaliteits- en continuïteitsvergroting en efficiencywinst.
- Onze advies- en projectmanagementtaken evenals hosting kunnen wij ook uitvoeren voor derden, maar we doen dat alleen voor organisaties met wie onze partners samenwerken en kennen hierbij een aantal randvoorwaarden.

4.2 Zijn goed in de uitvoering

Een belangrijk uitgangspunt is dat wij een uitvoerende organisatie zijn en geen “beleidsfabriek”. Beleid is en blijft van de individuele partner. We ontwikkelen uiteraard wel beleid op onze eigen taakgebieden. En we zorgen ervoor dat we de partnerorganisaties voeden met onze ervaringen en expertise op de gebieden waarop zij beleid ontwikkelen, bijvoorbeeld inkoopadviseurs die een partner ondersteunen bij het ontwikkelen van zijn inkoopbeleid.

4.3 Regisseur van ONSe dienstverlening

Voor onze dienstverlening geldt een afnameverplichting voor onze partners. Zij mogen deze taken niet zelf uitvoeren of door anderen laten uitvoeren. Voor wat betreft de vraag hoe de overgedragen dienstverlening vanuit ONS te organiseren (zelf doen of uitbesteden) ligt de regie bij ONS. Uitbesteding is bijvoorbeeld mogelijk voor taken die sterk gespecialiseerd zijn, waar de ontwikkelingen op het vakgebied zeer snel gaan of waar extra capaciteit voor een korte periode nodig is. Uitbesteding wordt alleen toegepast indien de doelstellingen van ONS daarmee gediend worden. Voor onze partners dient deze uitbesteding transparant te zijn in de zin dat zij ONS kunnen blijven aanspreken op het leveren van afgesproken producten en diensten en dat ONS zich niet kan verschuilen achter de externe leverancier. Indien uitbesteding consequenties heeft voor medewerkers van ONS is de beslissing hiertoe in eerste instantie voorbehouden aan het Secretarissenberaad. Over kleinschalige uitbesteding kan ONS zelf beslissen.

Samenvattend

- Beleidsontwikkeling hoort niet bij ONS thuis, met uitzondering van beleid dat gerelateerd is aan onze activiteiten/werkgebieden
- Voor onze dienstverlening geldt een afnameverplichting voor onze partners. Zij mogen deze taken niet zelf uitvoeren of door anderen laten uitvoeren.
- ONS kan delen van zijn taak uitbesteden aan derden, mits daarmee zijn doelstellingen gediend worden. ONS is de regisseur van uitbestede activiteiten en draagt onverminderd verantwoordelijkheid voor kwaliteit, continuïteit en efficiency.

5 ONSe Strategie

De strategie van ONS om zijn doelstellingen te bereiken kent onderstaande zes pijlers:

1. Standaardisatie van systemen en processen
2. Specialisatie op taak en niet op organisatie
3. Kennis over onze klanten
4. Resultaatgerichtheid
5. Risicobeperking
6. Investeren in medewerkers



In paragraaf 5.1 tot en met 5.6 worden de pijlers van de strategie kort toegelicht.

5.1 Standaardisatie van systemen en processen

Standaardisatie van systemen en processen is een belangrijk middel (en geen doel) om de doelstellingen van ONS te halen. Als standaardisatie grote kosten en/of grote risico's met zich meebrengt besluiten de partners of standaardisatie voor hen wenselijk is.

ONS stuurt, bij bestaande en toekomstige partners, op een target van maximaal 10% maatwerk, gemeten in FTE-inzet en exclusief inkoopadvies en projectmanagement. Veel maatwerk beperkt de standaardisatie van processen en daarmee het bereiken van onze doelstellingen rond kwaliteit, continuïteit en efficiency.

ONS is ontstaan uit drie verschillende moederorganisaties met ieder hun eigen systemen en processen. Deze zijn "as-is" overgedragen, samen met de medewerkers die deze systemen gebruiken of beheren. Inventarisatie heeft uitgewezen dat er grote verschillen zijn in gebruikte systemen en processen, waardoor medio 2015 op het gebied van PSA plm. 30% van het werk bestaat uit maatwerk voor één partner en bij ICT zelfs 90%. Daarbij houden we rekening met dat standaardisatie van systemen tijd kost omdat bijvoorbeeld de bestaande infrastructuur eerst moet zijn afgeschreven voordat via vervanging tot standaardisatie kan worden overgegaan. En standaardisatie vraagt om duidelijke sturing binnen de partnerorganisaties. Het is een menselijke neiging om je eigen keuzes altijd beter te vinden of om je eigen situatie als uniek te bestempelen. We hebben de hulp van onze partners nodig om mogelijkheden voor standaardisatie optimaal te gebruiken zodat bij nieuwbouw of verandering, 1 oplossing voor 1 probleem het uitgangspunt is. We kiezen dan één oplossing voor alle aangesloten partners, tenzij... Of het nu gaat om de inkoop van grasmaaiers, het komen tot eenduidigheid in PSA-brieven aan medewerkers of standaardisatie van eenvoudige applicaties zoals zip-tools. Hierbij geldt: we zijn hard op het proces en zacht op de inhoud en relatie.



- *Standaardiseren van de PSA processen rondom de implementatie van het nieuwe PSA systeem*
- *Centraal en uniform ingericht proces rondom het Individueel Keuze Budget voor de partners*
- *Implementatie van ITIL en werken conform ITIL standaarden*
- *Standaardproces voor Europese aanbestedingen*
- *Standaardiseren van applicaties*
- *Meer gestandaardiseerde ICT infrastructuur door het project Data-opslag en Servers*
- *Implementatie van een centrale Topdeskomgeving ter ondersteuning van ITIL processen en portfolio-/resource management.*

5.2 Specialisatie op taak en niet op organisatie

Het is al genoemd: medewerkers zijn nu vaak gespecialiseerd in één bepaalde partner, maar dat zal verschuiven naar specialisatie op taak. Bij Inkoop en Contractmanagement vindt specialisatie plaats op inkoopcategorieën. Bij ICT en PSA vindt specialisatie plaats op basis van de plaats in het proces. Zo kennen we medewerkers die aan de servicedesk zitten en vragen ontvangen en afhandelen (frontoffice) en medewerkers die meer op de achtergrond zorgen voor een goede en tijdige uitbetaling van salarissen, preventief en correctief beheer van applicaties en infrastructuur en het beantwoorden van de meer complexere vragen die niet direct door de frontoffice beantwoord kunnen worden (backoffice).



Uitgangspunt bij die specialisatie is dat we, vanwege onze continuïteitsdoelstelling, kennis op meer dan één punt hebben belegd. Specialisatie vraagt van ons dat we kennis goed borgen en de kwaliteit en toegankelijkheid er van bewaken. Voor bepaalde kennisgebieden kiezen we er bewust voor die niet in te vullen met eigen mensen. Dat

zijn gebieden waar inhoudelijke kennis snel verouderd of gebieden waarvoor we zo weinig vraag hebben dat het investeren in twee of drie eigen medewerkers met kennis niet effectief is. Of benodigde extra capaciteit die voor een bepaalde periode nodig is. In dat geval gaan we voor deze kennisgebieden inhuren of uitbesteden. Waarbij wij verantwoordelijk blijven voor het realiseren van onze doelstellingen en voor de regie op deze partijen. Maar onze basishouding is dat we het doen met onze eigen mensen, omdat zij onze klanten goed kennen. En daarom investeren we in onze eigen medewerkers (zie § 5.6 Investeren in medewerkers).

5.3

Kennis over onze klanten



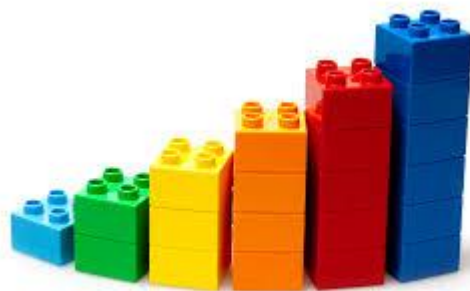
ONS komt voort uit de partner organisaties. Dit brengt met zich mee dat ONSe medewerkers de partnerorganisaties, culturen en klantprocessen als geen ander kennen. Om hoge kwaliteit te kunnen blijven bieden moeten we goed op de hoogte blijven van onze klanten en met hen communiceren op een voor hen begrijpelijke en handige manier.

- *Klanttevredenheidsmeting: we richten een proces in waarbij een deel van de klanten die met ons te maken hebben gehad gevraagd wordt naar hun ervaringen.*
- *Aanwezigheid en toegankelijkheid: we zijn regelmatig aanwezig op de locaties waar onze klant zit. Daar zijn we toegankelijk en zoeken we mensen ook zelf op.*
- *Doorvragen: achter een concrete vraag van een klant gaat vaak zijn echte vraag verborgen. Wij richten ons op het beantwoorden of vervullen van die échte vraag.*
- *Vinger aan de pols: we zorgen dat we op de hoogte zijn van ontwikkelingen bij onze klanten en onderzoeken of we daarbij toegevoegde waarde kunnen bieden.*

5.4

Resultaatgerichtheid

“Wij zijn niet van het beleid, wij zijn van de uitvoering.” Natuurlijk is dat niet helemaal zwart-wit, want als wij bij beleidsontwikkeling kunnen helpen door *best-practice* of efficiënte uitvoering in te brengen, voegen wij gevraagd en of ongevraagd onze deskundigheid toe. Dat neemt niet weg dat onze taken vooral liggen op uitvoering. Onze basishouding is daarom altijd: we gaan het regelen. Dat stuurt ons denken en doen. We gaan het regelen, natuurlijk alleen als het binnen door onze eigenaren gegeven mandaat valt, het geld geregeld is en het op lange termijn de noodzakelijke standaardisatie niet in de weg staat.



Resultaatgerichtheid komt ook op een andere manier aan de orde: “Iedere dag een beetje beter” in ons DNA. Daarmee wordt bedoeld dat we continu nadenken over grote en kleine verbeteringen in onze processen, en deze ook implementeren.

5.5 Risicobeperking

Bij veranderingen in onze processen is risicobeperking een belangrijk element. Risicobeperking is een van de pijlers onder continuïteit en kwaliteit.

Risico's beperken doen we op verschillende manieren:

- Voldoen aan erkende standaarden
- Vooraf analyseren van de risico's en het treffen van risico beperkende maatregelen
- Voldoende testen voordat we implementeren
- Zorgen dat we goed zijn in het snel herstellen van optredende problemen



Afhankelijk van de aard en potentiële impact van de proceswijziging zal de nadruk meer op één van de voorgaande maatregelen liggen.

5.6 Investeren in medewerkers

Veel medewerkers van ONS hebben te maken met grote veranderingen in hun werk ten opzichte van hun werk in de latende organisatie. De keuze om te specialiseren op taak en niet op (latende) organisatie speelt hierin een belangrijke rol. Onze medewerkers zijn een kritieke succesfactor; daarom vinden we het belangrijk om in hen te investeren.



- *Wij bieden uitdagend werk*
- *Goede opleiding en training*
- *Training on the job, inclusief goede overdracht bij verschuiving van taken naar een collega*
- *Wij hebben aandacht voor de mens achter de medewerker*
- *Managers geven een voorbeeldfunctie.*
- *Wij betrekken medewerkers in planvorming en uitvoering*
- *Wij investeren in teamvorming*
- *Wij sturen op verantwoordelijkheid op het juiste niveau.*

6 ONSe speerpunten 2016-2018

Voor de periode 2016 tot en met 2018 zijn onze speerpunten de kennis van onze klanten, het investeren in onze medewerkers en het standaardiseren van processen en systemen. Deze drie speerpunten kennen een grote samenhang. Om onze doelstellingen op het gebied van kwaliteit en efficiency te behalen is zoals gezegd het standaardiseren een belangrijk middel. En deze standaardisatie in processen en systemen gaat bij de klanten leiden tot een gevoel van afstand en verzakelijking in relatie tot ONS. Waar het voorheen normaal was om even bij een collega aan het bureau te komen voor een antwoord op een vraag, moet je nu opeens via een servicedesk een call aanmaken en krijg je een antwoord vanuit deze servicedesk. Deze afstand en de specialisatie op taak (in plaats van organisatie van herkomst) kan bij medewerkers van ONS ertoe leiden dat zij niet meer goed op de hoogte zijn van wat er zich binnen de partnerorganisaties afspeelt en hoe zij onze dienstverlening ervaren. En dat medewerkers hierdoor niet tijdig de goede dienstverlening kunnen leveren. Om dit te voorkomen is daarom als speerpunt gekozen dat we onze klanten kennen. De verbindende schakel bij deze speerpunten is ONSe medewerker. Wij zetten middelen (tijd, geld) in om ervoor te zorgen dat hij/zij in staat wordt gesteld om de bijdrage te kunnen leveren die van hem of haar gevraagd wordt. Investeren in onze medewerkers is nodig omdat we de komende jaren voor grote veranderingen staan, zowel inhoudelijk als in houding en gedrag. Zonder investeringen in onze medewerkers loopt onze dienstverlening achter en bestaat het risico dat we ontevreden klanten krijgen en we een onaantrekkelijke werkgever worden. In de volgende paragrafen per speerpunt een korte toelichting en de resultaten die we gaan realiseren.

6.1 Kennis van onze klanten

6.1.1 Op de hoogte

Voor een goede dienstverlening is het voor ONS essentieel om op de hoogte te zijn van de wereld van onze klanten. Wij willen graag weten hoe zij onze dienstverlening ervaren. Dit zodat wij onze dienstverlening kunnen aanpassen wanneer dit nodig is. Om dit te doen zitten wij aan tafel bij onze belangrijkste klanten. Daarnaast vragen we feedback via evaluaties. Dit kunnen meer uitvoerige evaluaties zijn (bijvoorbeeld projectevaluaties en evaluaties van Europese aanbestedingstrajecten) maar ook korte feedback door te vragen of een call tot tevredenheid is afgehandeld en of de vraag van de klant beantwoord is.

En daarnaast is het goed dat onze klanten weten welke dienstverlening zij van ons mogen verwachten. Dit is beschreven in de Service Level Agreements (SLA's) van de diverse afdelingen. Wij zijn transparant in hoe wij ten opzichte van de normen die hierin opgenomen zijn acteren. Deze informatie is beschikbaar voor onze klanten.

Daarnaast rapporteren we niet alleen over de performance maar ook op overige relevante zaken zoals financiën, voortgang en ontwikkelingen. Dit zodat de partners beschikken over een integrale rapportage over onze dienstverlening.

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

Resultaten

Eind 2016

- Doen we projectevaluaties ICT in lijn met evaluatie inkooptrajecten.
- Voeren we klanttevredenheidsonderzoek ICT op dezelfde wijze uit als bij PSA
- Hebben we een gesprekscyclus met onze belangrijkste klanten op basis van een vastgestelde agenda.
- Kennen we onze belangrijkste klanten, hun opgave, welke ontwikkelingen spelen en hoe wij kunnen bijdragen en zetten we dit in in onze gesprekscyclus.
- Rapporteren we periodiek aan onze partners over de mate van realisatie van onze SLA's, financiën en overige relevante informatie en bespreken we dit met hen.
- Monitoren we in hoeverre we in 1x de vraag van de klant goed beantwoorden (first time right)
- Monitoren we of we onze intakeprocessen goed naleven.

6.1.2 Zichtbaar en dienstverlenend

Voor een aantal producten en diensten kan het handig zijn voor de dienstverlening aan onze klanten om fysiek aanwezig te zijn in de gebouwen van onze partners. Dit als aanvulling op de Servicedesk ICT en de HR-Servicedesk. Daar waar na onderzoek blijkt dat een loketfunctie op locatie bij onze klanten in een behoefte voorziet en dit kosten-efficiënt ingericht kan worden voorzien we hierin. Ook zijn we digitaal zichtbaar voor onze partners via onze internetsite en is ONS aanwezig op de intranetsites van de partnerorganisaties.

Resultaten

Eind 2016

- Hebben we op basis van een onderzoek naar loketfunctie bij de partners dit op een standaardwijze ingericht voor onze partners (afhankelijk van de uitkomsten en besluiten van het onderzoek).
- Hebben we een internetsite en is relevante informatie over ONS beschikbaar op de intranetsites van onze partners.

6.1.3 Transparant en proactief

Omdat we goed op de hoogte zijn van de opgave van en ontwikkelingen bij onze klanten en daarnaast goed zicht hebben op de ontwikkelingen in ons gebied kunnen we deze ontwikkelingen agenderen bij onze klanten en hierover proactief adviseren. Dit doen we in de gesprekken die we voeren en daarnaast in onze trendrapportage die we 1x per jaar uitbrengen en waarin we ontwikkelingen die voor de klant interessant kunnen zijn schetsen. Daarnaast rapporteren we wat wij op basis van onze informatie aan trends zien bij de partnerorganisatie. Dit kan bijvoorbeeld een toename zijn van het aantal meldingen over HR-regelingen of een afname van meldingen over een specifiek ICT deel.

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

Resultaten

Eind 2018

- Rapporteren we 1 keer per jaar in een trendrapportage over ontwikkelingen die voor onze partnerorganisaties interessant kunnen zijn en over trends en ontwikkelingen die wij waarnemen bij onze partnerorganisaties.

6.2 Investeren in medewerkers

6.2.1 ONSe professionals

Wij willen een stevige opdrachtnemende dienstverlener zijn. Dit omdat het onze overtuiging is dat “u vraagt, wij draaien” niet leidt tot duurzame tevredenheid en het bieden van toegevoegde waarde. Daarvoor hebben we ONSe professionals die beschikken over de juiste competenties om de vraag achter de vraag te achterhalen, die goed kunnen luisteren en die waar nodig teksten kunnen schrijven die klanten kunnen begrijpen. Die duidelijk aan de klant kunnen uitleggen wat mogelijk is en wat niet, die stevig in de schoenen blijven staan bij tegenwind en die op zoek gaan naar mogelijkheden om de juiste dienstverlening te kunnen bieden. Deze professionals zijn medewerkers die niet alleen dienstverlener zijn maar ook medewerkers die betrokken willen zijn bij de verdere ontwikkeling van hun specifieke werkveld, afdeling of ONS als geheel en hierbij graag taken en bevoegdheden gedelegeerd krijgen en transparant zijn over voortgang.

Resultaten

Eind 2016

- Hebben we steeds meer besturende taken en bevoegdheden gedelegeerd aan medewerkers met goede rapportage-afspraken hierover.
- Hebben we helder wat ONSe medewerkers nodig hebben voor een goede uitoefening van hun vak.
- Hebben we een groep medewerkers die beschikken over de kennis en competenties om voor klanten begrijpbare teksten te schrijven.

Eind 2017

- Hebben de medewerkers een gedeelde opvatting over rollen en taken binnen de afdelingen/secties.
- Is er bekend wie betrokken wil zijn bij de verdere ontwikkeling van ONS
- Vindt er intervisie plaats tussen de managers van ONS.
- Zijn rollen, taken, bevoegdheden en benodigde competenties rondom accountmanagement, demandmanagement en supplymanagement helder en in samenhang gebracht.

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

6.2.2 Juiste mensen aan boord

Om ervoor te zorgen dat we voor nu als ook voor de toekomst de juiste mensen (qua competenties, kennis, hoeveelheden etc.) in huis hebben werken we met een strategische personeelsplanning (SPP). Dit als middel om ervoor te zorgen dat we tijdig kunnen bijsturen op onze personele capaciteit en kwaliteit. Hierin betrekken we de mogelijkheid om externe capaciteit om te zetten naar eigen personeel. Daarnaast gaan we talenten verder ontwikkelen zodat deze intern of extern kunnen doorstromen.

Resultaten

Eind 2016

- Hebben we een Strategisch Personeelsplan en geven we hier uitvoering aan.
- Hebben we op basis van het SPP een conversieplan externe medewerkers naar intern gereed voor uitvoering.
- Hebben we een instroom-/doorstroomplanning gereed voor 2016 en 2017 op basis van voorzienbare uitstroom.
- Hebben we in het kader van het SPP een vlootshow uitgevoerd .
- Hebben we talenten in beeld en bieden we ondersteuning bij interne/externe doorstroming.

Eind 2017

- Hebben we ons Strategisch Personeelsplan geactualiseerd en geven we hier uitvoering aan.

Eind 2018

- Hebben we ons Strategisch Personeelsplan geactualiseerd en geven we hier uitvoering aan.

6.2.3 Kennisonwikkeling en kennisdeling

Collegiale kennisdeling wordt een belangrijk aspect de komende jaren. Veel kennis zit in de hoofden van individuele medewerkers. Wij willen deze kennis graag delen met andere collega's om zo te zorgen voor een dienstverlening die minder persoonsafhankelijk wordt. En continuïteit en kwaliteit gegarandeerd blijft bij afwezigheid van individuele medewerkers of verschuivingen in takenpakket. Daarnaast gaan we collegiale toetsing meer toepassen zodat we elkaars kennis en competenties beter gaan benutten. We gaan trainen in het geven en ontvangen van feedback. Dit alles met als doel om de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren. Ervaringen en "lessons learned" (bijvoorbeeld uit de standaardtesten die we doen voor implementatie) worden gedeeld tussen collega's. Bij overdracht van taken borgen we dat dit gebaseerd is op een goed overdrachtsplan en voldoende inwerktijd is gegarandeerd om continuïteit in dienstverlening te kunnen waarborgen.

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

Daarnaast investeren we middelen (tijd en geld) om het kennis- en competentieniveau van onze medewerkers te vergroten. Naast metingen bij de klant willen we natuurlijk ook graag weten hoe onze medewerkers het werken bij ONS ervaren. Hiervoor zetten we een tool in die ervoor zorgt dat we snel en effectief informatie krijgen over hoe medewerkers in hun vel zitten. Dit zodat we op basis van de verkregen informatie daar waar nodig kunnen bijsturen en de dingen die goed gaan behouden. Het intranet van ONS zal verder uitgroeien naar een plek van ONS waar veel informatie beschikbaar is.

Resultaten

Eind 2016

- Voorzien we in de informatiebehoefte van ONSe medewerkers via het juiste kanaal.
- Hebben we voor, wat betreft kennis- en competentieniveau van ONSe medewerkers, de huidige situatie, de voor de toekomst gewenste situatie en de gap hiertussen in beeld.
- Wisselen medewerkers ervaringen bij de verschillende partners met elkaar.
- Wordt er standaard getest voordat we implementeren.
- Beschikken we over een tool om snelle Medewerkerstevredenheids-onderzoeken (MTO's) uit te kunnen voeren.

Eind 2017

- Is collegiale toetsing bij oplevering werkpakket normaal
- Is inwerktijd en overdrachtstijd standaard bij overdracht van taken
- Wordt er bij overdracht van taken een overdrachtsplan gemaakt waarop de manager feedback geeft.
- Is kennis en competentieniveau van ONSe medewerkers up to date.
- Geeft het MT ONS het voorbeeld voor wat betreft ontvangen en geven van feedback.

Eind 2018

- Is het overdragen van kennis normaal binnen ONS
- Is kennis en competentieniveau van ONSe medewerkers up to date.

6.3 Standaardisatie van systemen en processen

6.3.1 Gestandaardiseerde dienstverlening

Een belangrijke pijler is het meer standaardiseren van de dienstverlening. Zoals in de door het Secretarissenberaad vastgestelde positioneringsdocumenten beschreven zijn nog niet alle taken naar ONS overgedragen. Dit zal eerst moeten gebeuren zodat er sprake is van een gestandaardiseerd takenpakket welke door of via ONS geleverd wordt. Daarnaast heeft het Secretarissenberaad de partners en ONS voor vier jaar een jaarlijkse besparingsopgave van 2 ½ % opgelegd. Dit om de herverdeeffecten die ontstaan naar aanleiding van de nieuwe verrekensystematiek te absorberen. De belangrijkste manier om deze besparingsopgave te realiseren is het verder standaardiseren van dienstverlening en het elimineren van maatwerk.

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

De demandmanagers en ONS stellen hiervoor in het eerste kwartaal van het jaar een overzicht op met de mogelijkheden hiervoor. Na besluitvorming worden de voorstellen verwerkt in de begroting voor het komende jaar.

Resultaten

Eind 2016

- Zijn alle achtergebleven taken naar ONS overgedragen
- Zijn standaardisatievoorstellen demandmanagers en ONS tijdig opgeleverd (in Q1)
- Is de besparingsopgave 2017 van 2 ½ % concreet ingevuld, is de besluitvorming tijdig afgerond, zijn de maatregelen genomen die noodzakelijk zijn voor de realisatie van deze besparing in 2017 en is dit verwerkt in de begroting 2017
- Is met de invoering van het nieuwe PSA-systeem de dienstverlening geüniformeerd, geharmoniseerd en gestandaardiseerd.

Eind 2017

- Zijn de besparingen als gevolg van de standaardisatievoorstellen voor 2017 gerealiseerd.
- Zijn standaardisatievoorstellen voor 2018 door demandmanagers en ONS tijdig opgeleverd (in Q1)
- Is de besparingsopgave 2018 van 2 ½ % concreet ingevuld, is de besluitvorming tijdig afgerond, zijn de maatregelen genomen die noodzakelijk zijn voor de realisatie van deze besparing in 2018 en is dit verwerkt in de begroting 2018.
- Zijn de met de partners afgesproken ITIL processen geïmplementeerd.

Eind 2018

- Zijn de besparingen als gevolg van de standaardisatievoorstellen voor 2018 gerealiseerd.
- Zijn standaardisatievoorstellen voor 2019 door demandmanagers en ONS tijdig opgeleverd (in Q1)
- Is de besparingsopgave 2019 van 2 ½ % concreet ingevuld, is de besluitvorming tijdig afgerond, zijn de maatregelen genomen die noodzakelijk zijn voor de realisatie van deze besparing in 2019 en is dit verwerkt in de begroting 2019

6.3.2 Professionalisering bedrijfsvoering ONS

Naast de processen en systemen die onze klanten gebruiken (bijvoorbeeld RAET) heeft ONS voor zijn eigen bedrijfsvoering een aantal processen en systemen nodig. Voor ONS is het bijvoorbeeld van belang om een goed inzicht te hebben in de beschikbaarheid van medewerkers (wie, wanneer, hoeveel uren etc.). En om een goed zicht te hebben op de projecten die we uitvoeren. Om dit te realiseren gaan we de applicatie Topdesk (die we al gebruiken) zoveel mogelijk inzetten als projectmanagementtool, bij de ondersteuning van de ITIL processen en voor de resourceplanning. We gaan onze urenverantwoording verbeteren om zo een verbetering van de resourceplanning te realiseren. Om te komen tot effectieve en

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

efficiënte processen gaan we in onze dienstverleningsprocessen en eigen bedrijfsvoeringsprocessen experimenteren met methodieken als LEAN en Scrum.

Voor wat betreft aanbestedingen en contractbeheer gebruiken we Negometrix als de centrale plek voor ONS. Naast het feit dat we op deze manier een centrale plek hebben voor deze processen leren we op deze manier ook zelf waar onze klanten tegenaan lopen bij het gebruik van Negometrix. Mogelijkheden en onmogelijkheden die we op deze manier signaleren kunnen we gebruiken in onze dienstverlening naar onze klanten.

De financiële processen tussen ONS en onze partners gaan we verder standaardiseren en daar waar mogelijk vereenvoudigen. Voor wat betreft budgetbeheer gaan we kijken hoe we dit verder kunnen verbeteren en wat hiervoor nodig is. Daarnaast willen we in het kader van transparantie en voorspelbaarheid onze partners een meerjarenperspectief geven door te werken met een meerjarig bedrijfsplan en meerjarenbegroting.

Resultaten

Eind 2016

- Hebben we een aantal experimenten uitgevoerd met behulp van LEAN en/of scrum.
- Worden de geïmplementeerde ITIL processen ondersteund door Topdesk
- Hebben we een tool voor resourceplanning ingevoerd.
- Verantwoorden we onze tijd om verbetering van de resourceplanning mogelijk te maken.
- Beschikken we over een goede voorspelling van de benodigde personele capaciteit.
- Gebruiken we Negometrix bij alle aanbestedingen en contractbeheer van ONS.
- Is budgetbeheer binnen ONS goed ingeregeld.
- Beschikken we over een meerjarenplanning en –begroting.

Eind 2017

- Hebben we een gezamenlijke projectmanagementtool geïmplementeerd
- Worden de geïmplementeerde ITIL processen ondersteund door Topdesk
- Worden afwijkingen gestructureerd geanalyseerd met behulp van LEAN tools
- Zijn de financiële processen tussen ONS en onze partners vereenvoudigd en gestandaardiseerd.

6.3.3 Aantoonbare kwaliteit van ONSe dienstverlening

Wij willen de kwaliteit van onze dienstverlening aan onze partners tonen. Te beginnen met het publiceren van de behaalde successen. Daarnaast door informatie over onze performance beschikbaar te stellen aan onze partners. Bijvoorbeeld over in hoeverre we onze afspraken in de SLA's nakomen, hoe ver we staan in het realiseren van onze projectresultaten, hoe we er financieel voor staan etc. Maar niet alleen hoe we ervoor staan maar ook hoe we als ONS presteren in relatie tot andere soortgelijke

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

organisaties. Hiervoor zullen we op zoek gaan naar goede benchmarks en hieraan deelnemen.

Onze partners hebben een deel van hun bedrijfsvoering aan ons uitbesteed. En bij deze uitbesteding ontstaat bij de partners de vraag hoe deze uitbesteding beheerst wordt. In dit kader kun je denken aan vragen over bijvoorbeeld hoe de organisatie aan wie het uitbesteed is omgaat met beveiliging van data, welke maatregelen worden getroffen om fraude te voorkomen, hoe wordt continuïteit gegarandeerd, hoe de toegangsbeveiliging geregeld is, etc. Wij willen onze partners duidelijkheid bieden over hoe wij deze zaken beheersen. Dit doen we door ons te laten toetsen door een onafhankelijke organisatie. Deze organisatie toetst ons en geeft bij een positieve uitkomst een zogenaamde derdenverklaring af (ISAE 3402-verklaring). Met deze verklaring kunnen wij richting onze partners aantonen dat we in control zijn. Onze partner kan dan richting zijn accountant aantonen dat de uitbestede processen in control zijn. Met deze werkwijze voorkomen we tevens dat we jaarlijks drie of in de toekomst wellicht vijf of meer accountants van onze partners over de vloer krijgen. Elk met hun eigen werkwijze en vragen. Daarnaast gaan we de individuele DIGID-audits die nu nog bij de partners plaatsvinden zodanig organiseren dat we tot een gezamenlijke DIGID-audit voor alle partners komen.

Resultaten

Eind 2016

- Hebben we een gezamenlijke DIGID-audit voor onze partners
- Beschikken we over een ISAE 3402 type 1 verklaring voor PSA
- Publiceren we onze behaalde successen

Eind 2017

- Beschikken we over een ISAE 3402 type 2 verklaring voor PSA
- Nemen we deel aan een of meerdere benchmarks.
- Publiceren we onze behaalde successen

Eind 2018

- Beschikken we over een ISAE 3402 type 1 verklaring voor ICT
- Publiceren we onze behaalde successen

7 **ONSe Resultaten 2016-2018**

Hieronder alle resultaten per jaar samengevat.

Eind 2016

- Doen we projectevaluaties ICT in lijn met evaluatie inkooptrajecten.
- Voeren we klanttevredenheidsonderzoek ICT op dezelfde wijze uit als bij PSA
- Hebben we een gesprekscyclus met onze belangrijkste klanten op basis van een vastgestelde agenda.
- Kennen we onze belangrijkste klanten, hun opgave, welke ontwikkelingen spelen en hoe wij kunnen bijdragen en zetten we dit in in onze gesprekscyclus.
- Rapporteren we periodiek aan onze partners over de mate van realisatie van onze SLA's, financiën en overige relevante informatie en bespreken we dit met hen.
- Monitoren we in hoeverre we in 1x de vraag van de klant goed beantwoorden (first time right)
- Monitoren we of we onze intakeprocessen goed naleven.
- Hebben we op basis van een onderzoek naar loketfunctie bij de partners dit op een standaardwijze ingericht voor onze partners (afhankelijk van de uitkomsten en besluiten van het onderzoek).
- Hebben we een internetsite en is relevante informatie over ONS beschikbaar op de intranetsites van onze partners.
- Hebben we steeds meer besturende taken en bevoegdheden gedelegeerd aan medewerkers met goede rapportage-afspraken hierover.
- Hebben we helder wat ONSe medewerkers nodig hebben voor een goede uitoefening van hun vak.
- Hebben we een groep medewerkers die beschikken over de kennis en competenties om voor klanten begrijpbare teksten te schrijven.
- Hebben we een Strategisch Personeelsplan en geven we hier uitvoering aan.
- Hebben we op basis van het SPP een conversieplan externe medewerkers naar intern gereed voor uitvoering.
- Hebben we een instroom-/doorstroomplanning gereed voor 2016 en 2017 op basis van voorzienbare uitstroom.
- Hebben we in het kader van het SPP een vlootshouw uitgevoerd.
- Hebben we talenten in beeld en bieden we ondersteuning bij interne/externe doorstroming.
- Voorzien we in de informatiebehoefte van ONSe medewerkers via het juiste kanaal.
- Hebben we voor, wat betreft kennis- en competentieniveau van ONSe medewerkers, de huidige situatie, de voor de toekomst gewenste situatie en de gap hiertussen in beeld.
- Wisselen medewerkers ervaringen bij de verschillende partners met elkaar.
- Wordt er standaard getest voordat we implementeren.
- Beschikken we over een tool om snelle Medewerkerstevredenheids-onderzoeken (MTO's) uit te kunnen voeren.
- Zijn alle achtergebleven taken zijn naar ONS overgedragen

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

- Zijn standaardisatievoorstellen demandmanagers en ONS opgeleverd in Q1 2016.
- Is de besparingsopgave 2017 van 2 ½ % concreet ingevuld, is de besluitvorming tijdig afgerond, zijn de maatregelen genomen die noodzakelijk zijn voor de realisatie van deze besparing in 2017 en is dit verwerkt in de begroting 2017
- Is met de invoering van het nieuwe PSA-systeem de dienstverlening geüniformeerd, geharmoniseerd en gestandaardiseerd.
- Hebben we een aantal experimenten uitgevoerd met behulp van LEAN en/of scrum.
- Hebben we een tool voor resourceplanning ingevoerd.
- Verantwoorden we onze tijd om verbetering van de resourceplanning mogelijk te maken.
- Beschikken we over een goede voorspelling van de benodigde personele capaciteit.
- Worden de geïmplementeerde ITIL processen ondersteund door Topdesk
- Gebruiken we Negometrix bij alle aanbestedingen en contractbeheer van ONS.
- Is budgetbeheer binnen ONS goed geregeld.
- Beschikken we over een meerjarenplanning en –begroting.
- Hebben we een gezamenlijke DIGID-audit voor onze partners
- Beschikken we over een ISAE type 1 verklaring voor PSA
- Rapporteren we periodiek over de mate van realisatie van onze SLA's aan onze partners en medewerkers ONS en bespreken we dit met hen.
- Publiceren we onze behaalde successen

Eind 2017

- Hebben de medewerkers een gedeelde opvatting over rollen en taken binnen de afdelingen/secties.
- Is er bekend wie betrokken wil zijn bij de verdere ontwikkeling van ONS
- Vindt er intervisie plaats tussen de managers van ONS.
- Zijn rollen, taken, bevoegdheden en benodigde competenties rondom accountmanagement, demandmanagement en supplymanagement helder en in samenhang gebracht.
- Hebben we ons Strategisch Personeelsplan geactualiseerd en geven we hier uitvoering aan.
- Is collegiale toetsing bij oplevering werkpakket normaal
- Is inwerktijd en overdrachtstijd standaard bij overdracht van taken
- Wordt er bij overdracht van taken een overdrachtsplan gemaakt waarop de manager feedback geeft.
- Is kennis en competentieniveau van ONSe medewerkers up to date.
- Geeft het MT ONS het voorbeeld voor wat betreft ontvangen en geven van feedback.
- Zijn de standaardisatievoorstellen voor 2017 gerealiseerd.
- Zijn standaardisatievoorstellen demandmanagers en ONS opgeleverd in Q1 2017
- Is de besparingsopgave 2018 van 2 ½ % concreet ingevuld, is de besluitvorming tijdig afgerond, zijn de maatregelen genomen die noodzakelijk

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

zijn voor de realisatie van deze besparing in 2018 en is dit verwerkt in de begroting 2018

- Worden de geïmplementeerde ITIL processen ondersteund door Topdesk
- Zijn de met de partners afgesproken ITIL processen geïmplementeerd.
- Hebben we een gezamenlijke projectmanagementtool geïmplementeerd
- Worden afwijkingen gestructureerd geanalyseerd met behulp van LEAN tools
- Zijn de financiële processen tussen ONS en onze partners vereenvoudigd en gestandaardiseerd.
- Beschikken we over een ISAE type 2 verklaring voor PSA
- Nemen we deel aan een of meerdere benchmarks.
- Publiceren we onze behaalde successen

Eind 2018

- Rapporteren we één keer per jaar in een trendrapportage over ontwikkelingen die voor onze partnerorganisaties interessant kunnen zijn en over trends en ontwikkelingen die wij waarnemen bij onze partnerorganisaties.
- Hebben we ons Strategisch Personeelsplan geactualiseerd en geven we hier uitvoering aan.
- Is het overdragen van kennis normaal binnen ONS
- Is kennis en competentieniveau van ONSe medewerkers up to date.
- Zijn de standaardisatievoorstellen voor 2018 gerealiseerd.
- Zijn standaardisatievoorstellen demandmanagers en ONS opgeleverd in Q1 2018
- Is de besparingsopgave 2019 van 2 ½ % concreet ingevuld, is de besluitvorming tijdig afgerond, zijn de maatregelen genomen die noodzakelijk zijn voor de realisatie van deze besparing in 2019 en is dit verwerkt in de begroting 2019
- Beschikken we over een ISAE type 1 verklaring voor ICT
- Publiceren we onze successen

8

Middelen

Voor de realisatie van de resultaten maken we zoveel mogelijk gebruik van de middelen die we tot onze beschikking hebben in onze reguliere begroting. Hierbij denken we aan onze personele capaciteit en aan het ontwikkelbudget (€ 150K), het reguliere opleidingsbudget (€ 111K/1,75% van de loonsom) en het restantbudget van het project Huis op Orde (€ 100K). Ook onze bedrijfsvoeringsreserve kan waar nodig ingezet worden. Mocht dit niet toereikend zijn dan komen we met voorstellen terug naar onze partners.

9 Bijlagen

9.1 Bijlage 1: ONSe Kernwaarden

Kernwaarden zijn een uitwerking van missie en visie en geven mensen zicht op wat ONS en ONSe medewerkers en managers willen uitstralen in houding en gedrag. Er wordt daarbij bewust een onderscheid gemaakt in drie doelgroepen (klanten, partners en medewerkers) omdat deze elk afzonderlijk in een andere verhouding tot ons staan. Deze kernwaarden zijn tot stand gekomen na een enquête onder medewerkers van ONS en een aantal stakeholders (directeuren bedrijfsvoering en demand managers).

	Partners	Klanten	SSC Medewerkers
Processen & Systemen	<p>Efficiënt</p> <p>We werken gestructureerd en planmatig om een bepaald resultaat te halen met aandacht voor kostenbeperking.</p>	<p>Gemak</p> <p>We werken continue aan het verbeteren van onze tooling en procedures zodat onze klant dit effectief, efficiënt en naar tevredenheid voor zich kan laten werken.</p>	<p>Eenvoud</p> <p>We brengen overbodige complexiteiten terug naar de essentie en vertalen dit naar heldere en simpele dienstverlening.</p>
Producten & Diensten	<p>Kwaliteit</p> <p>We stellen steeds hoge kwaliteitseisen aan onze diensten en streven naar voortdurende verbetering daarvan.</p>	<p>Betrouwbaar</p> <p>We doen wat we zeggen en zijn transparant. We maken concrete afspraken waar we op afgerekend kunnen en willen worden.</p>	<p>Professioneel</p> <p>We houden onze bekwaamheid, vaardigheid en expertise actueel en passen deze steeds effectief toe en/of dragen dit over aan anderen.</p>
SSC Organisatie	<p>Samenwerken</p> <p>We werken en denken vanuit het gemeenschappelijke belang, creëren synergie en werken samen met de partners aan het gemeenschappelijke resultaat.</p>	<p>Klantgericht</p> <p>We zoeken steeds naar de juiste wijze van het inspelen op de expliciete en impliciete wensen van klanten vanuit het oogpunt van een langdurige relatie.</p>	<p>Betrokken</p> <p>We werken aan verbondenheid tussen mensen en organisatie (collega's, klanten en vakgebied).</p>

Leeswijzer bij de tabel: Links worden drie verschillende invalshoeken onderscheiden: Processen & systemen, Producten & diensten en Organisatie. Bovenaan is onderscheid tussen de verschillende stakeholders gemaakt: Partners, klanten en medewerkers. Voor ieder van de snijpunten is de kernwaarde bepaald welke kernwaarde het meest relevant is.

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

9.2 **Bijlage 2: ONSe Ambitie**

De ambitie van ONS is om te groeien in dienstenpakket en met nieuwe partners, maar we willen als organisatie niet te groot worden. We willen een helder dienstenpakket bieden waarbij de diensten door of via ons geleverd worden. En goede afspraken over de groei en afname. In de tekst hieronder worden bovenstaande ambities verder toegelicht.

Gestage groei

Onze ambitie is om verder te groeien, zowel in taken als in deelnemers. Groei niet als doel maar als een middel om onze doelstellingen te halen. Voor wat betreft het groeien in deelnemers richten we ons op overheidsorganisaties of –samenwerkingsverbanden binnen de overheid, waarbij we uiteindelijk toe willen groeien naar een goede mix van kleine, middelgrote en grote partners. Omdat de praktijk uitwijst dat regelmatig overleg nodig is tussen ONS en partner(s) en de partners onderling en elkaar fysiek ontmoeten belangrijk blijft, ondanks alle nieuwe communicatie-op-afstand, zoeken we uitbreiding van deelnemers in een straal van zo rond de 50 kilometer rond Zwolle.

De keuze voor overheidsorganisaties komt voort uit het feit dat we de overheid kennen en er zelf uit vandaan komen. En we op deze manier kunnen standaardiseren met organisaties die dezelfde soort processen kennen. We kiezen dus bewust niet voor het aanbieden van onze dienstverlening aan de commerciële markt omdat we qua schaalgrootte en efficiency niet concurrerend zijn met marktpartijen.

Bij de groei in nieuwe taken doen we dat alleen als standaardisatie over alle partners heen mogelijk én kosten efficiënt is. Dit vanuit onze overtuiging dat standaardisatie leidt tot vergroting van kwaliteit, continuïteit en efficiency. Maar dit alleen is niet voldoende, namelijk de kosten van het ontvlechten en standaardiseren van die taken moeten meer dan goedgemaakt worden door de kwaliteits-, continuïteits- en efficiencyvoordelen die wij kunnen bereiken. Een voorbeeld ter illustratie: De financiële administratie van een organisatie is vaak tailor-made en tot in de haarvaten van een organisatie doorgevoerd qua inrichting grootboek, processen, tekenbevoegdheden en rapportages. Het eens worden over een standaard hiervoor, en het ontvlechten c.q. integreren van de processen en systemen zal waarschijnlijk zo duur zijn dat het een te lange terugverdientijd gaat kennen in kwalitatieve of kwantitatieve voordelen.

Een belangrijke randvoorwaarde bij de groei in deelnemers en taken is dat bestaande partners er van uit kunnen gaan dat tenminste de bestaande dienstverlening wordt gecontinueerd. Uitbreiding moet zorgen voor verbetering van de prijs/prestatieverhouding, bijvoorbeeld door verlaging van de doorbelasting van overheadkosten van ONS voor bestaande partners. De prestatie kan ook verbeteren, bijvoorbeeld doordat schaalvergroting het gemakkelijker maakt om taken van elkaar over te nemen binnen ONS, wat voordelen heeft voor de continuïteit.

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

Net als nieuwe deelnemers hun eisen hebben bij een aansluiting bij ONS stellen ook wij eisen aan nieuwe deelnemers. De belangrijkste eisen zijn dat zij zich aansluiten bij de standaarden van ONS, zij een volwassen demandorganisatie inrichten en de kosten om aan te kunnen sluiten bij ONS zelf betalen. Vooral het inrichten van een volwassen demandorganisatie is een belangrijke randvoorwaarde omdat deze mede de effectiviteit van de besturing van ONS bepaalt. De demandmanager is een belangrijke schakel tussen de partner en ONS. Een nieuwe partner moet er voor zorgen dat de demand managers per inhoudelijk domein in staat en voldoende gemandateerd zijn om de hele organisatie te vertegenwoordigen richting ONS. Dat stelt hoge eisen aan de demandmanager op het gebied van Positie, Persoon en Perspectief.

Qua groeistappen zien we een aantal scenario's. De eerste stap is dat in 2016 de nog achtergebleven taken bij de partners op de drie taakgebieden van ONS alsnog overdragen worden. Dit om standaardisatie mogelijk te maken en een eenduidige nulsituatie te creëren voordat nieuwe partners toetreden of nieuwe taken toegevoegd worden. Dit is door de partners zo vastgelegd in de Gemeenschappelijke Regeling (artikel 3.2): "*Uitgangspunt is dat de gastorganisaties alle taken aan de centrumgemeente overdragen die behoren bij het desbetreffende bedrijfsvoeringsgebied*". Dit levert een integraal basispakket aan dienstverlening op voor de domeinen zoals die door de bestaande partners zijn overeengekomen. Qua planning geldt dat alle genoemde activiteiten overgedragen moeten zijn vóórdat nieuwe partners toetreden of de taken van ONS uitgebreid worden. Dit om een eenduidige nulsituatie te creëren, vooral in relatie tot nieuwe partners.

De tweede stap is het uitbreiden met deelnemers (op dit moment speelt een onderzoek naar mogelijke toetreding van de gemeenten Dalfsen en Dronten). Dit op basis van het bestaande dienstverleningspakket.

Een derde stap is het uitbreiden met nieuwe taken voor de deelnemende partners. Parallel aan het uitbreiden met nieuwe partners zouden de huidige partners samen kunnen onderzoeken waar taakgebieden liggen die kansrijk en geschikt zijn als het gaat om ambtelijke samenwerking. En of onderbrenging hiervan bij ONS wenselijk is. De timing van de mogelijke toetreding van Dronten en/of Dalfsen is mede bepalend voor de besluitvorming hierover:

Samenvattend

- Gestage groei in deelnemers en taken. De groei is geen doel op zich, maar een middel om een steeds betere verhouding te bereiken tussen kwaliteit, continuïteit en efficiency. Ook moeten bij groei de risico's voor bestaande partners geminimaliseerd worden.
- Qua deelnemers richten wij ons op overheidsorganisaties of – samenwerkingsverbanden.
- Bij uitbreiding moeten voor bestaande partners kwaliteit, continuïteit en/of efficiency verbeteren. Ook moeten bij uitbreiding de risico's voor bestaande partners geminimaliseerd worden.

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

-
- We breiden alleen uit met nieuwe partners indien
 - Zij conform GR de producten en diensten van alle door ONS aangeboden domeinen afnemen
 - Standaardisatie van hun processen met bestaande processen bij ONS mogelijk is
 - Zij bereid zijn aan te sluiten bij de standaards van ONS
 - Zij bereid zijn een volwassen regie-organisatie te ontwikkelen, waarbij het demand management goed wordt ingericht
 - Zij de migratie- en integratiekosten zelf absorberen
- We breiden alleen uit met nieuwe taken indien standaardisatie over partners heen mogelijk én kostenefficiënt is. Standaardisatie is immers de basis voor kwaliteits- en continuïteitsvergroting en efficiencywinst.
- De fysieke afstand tot een partner is rond de 50 kilometer
- Wij streven naar een goed evenwicht tussen grote, middelgrote en kleine partners
- Uitgangspunt is dat de partners de achtergebleven taken op de drie taakgebieden van ONS alsnog overdragen teneinde standaardisatie mogelijk te maken. Gevolgd door een eventuele groei in deelnemers en takenpakket.

Helder takenpakket en regisseur

Een belangrijk uitgangspunt is dat wij een uitvoerende organisatie zijn en geen “beleidsfabriek”. Beleid is en blijft van de individuele partner. We ontwikkelen uiteraard wel beleid op onze eigen taakgebieden. Daarnaast worden we graag vroegtijdig betrokken als partners beleid ontwikkelen op voor ons relevante terreinen. Ons doel daarbij is dat het desbetreffende beleid daadwerkelijk geoperationaliseerd kan worden in processen en systemen. Daarnaast dat de implementatie een kortere doorlooptijd kent. En we zorgen ervoor dat de beleidsontwikkeling gevoed wordt met de ervaringen die wij opdoen bij het uitvoeren van het beleid dat door onze partners gemaakt is, bijvoorbeeld inkoopadviseurs die een partner ondersteunen bij het ontwikkelen van zijn inkoopbeleid.

Voor wat betreft de vraag hoe de overgedragen dienstverlening vanuit ONS te organiseren (zelf doen of uitbesteden) ligt de regie bij ONS. De facto heeft ONS al taken uitbesteed aan derden c.q. aan derden uitbestede taken overgedragen gekregen, bijvoorbeeld KPN of RAET. Uitbesteding is bijvoorbeeld mogelijk voor taken die sterk gespecialiseerd zijn, waar de ontwikkelingen op het vakgebied zeer snel gaan of waar extra capaciteit voor een korte periode nodig is. Uitbesteding wordt alleen toegepast indien de doelstellingen van ONS daarmee gediend worden. Voor onze partners dient deze uitbesteding transparant te zijn in de zin dat zij ONS kunnen blijven aanspreken op het leveren van afgesproken producten en diensten en dat ONS zich niet kan verschuilen achter de externe leverancier. Indien uitbesteding consequenties heeft voor medewerkers van ONS is de beslissing hiertoe in eerste instantie voorbehouden aan het Secretarissenberaad. Over kleinschalige uitbesteding kan ONS zelf beslissen. ONS biedt op dit moment (2016) dienstverlening op het gebied van ICT-beheer, Personeels- en Salarisadministratie en Inkoop en Contractmanagement. Partners die toetreden hebben de verplichting al hun activiteiten op deze drie terreinen aan ONS over te

Datum maart 2016
Ons kenmerk Bedrijfsplan ONS 2016-2018

dragen, waarbij een overgangstermijn kan gelden. Het betreft activiteiten die betrekking hebben op producten en diensten zoals vastgelegd in de PDC.

Deze voorwaarde doet recht aan het feit dat we een samenwerkingsverband zijn waarin gezamenlijke verbetering wordt nagestreefd. Het voorkomen van cherrypicking was een expliciete wens van de oprichters.

In de praktijk leidt de voorwaarde dat partners altijd het hele takenpakket moeten afnemen tot gezochte constructies als het gaat om adviesdiensten, projectmanagement en hosting. Een voorbeeld is de BVO IJsselland (Jeugdzorg) die gebruikt maakt van onze inkopers en een ICT-projectmanager. En we verzorgen voor hen hosting. Vanwege bovengenoemde beperking in onze Gemeenschappelijke Regeling worden deze diensten daarom door de Gemeente Zwolle bij ons afgenomen en “doorgeleverd” aan BVO IJsselland. Een soortgelijke constructie hebben we rond hosting voor SKP, die we leveren via de Provincie. Om dit soort schijnconstructies te voorkomen kan ONS in de toekomst adviesdiensten-, projectmanagement en hosting rechtstreeks aan derden leveren. Dat wij alleen aan organisaties leveren met wie onze partners samenwerken, doet recht aan het feit dat we een samenwerkingsverband zijn. Het primaat ligt bij de partners. We gaan niet zelfstandig op zoek naar derden waar we advies-, projectmanagement en hosting kunnen afzetten. Daarmee zien we bewust af van de mogelijkheid om hiervoor een hogere prijs te vragen en daardoor de kosten voor bestaande partners te verlagen. Om recht te doen aan de aard van het samenwerkingsverband hebben we daarbij wel de volgende beperkingen:

- a. We leveren deze diensten alleen aan samenwerkingspartners van onze partners
- b. We leveren deze dienst alleen op verzoek van de desbetreffende partner(s) en met goedkeuring van het demandmanagers-overleg
- c. We leveren deze dienst alleen indien de afnemende partij beoogt op dit gebied een structurele relatie met ONS op te bouwen
- d. De bestuurlijke afstemming met deze derden vindt plaats via demand management van de desbetreffende partner
- e. De activiteiten die wij verrichten voor derden worden altijd gezien als ‘maatwerk’ en dienovereenkomstig afgerekend
- f. We maken voor deze dienstverlening zoveel mogelijk gebruik van flexibele arbeidscapaciteit
- g. ONS zorgt dat deze flexibele inzet voldoet aan onze kwaliteitseisen en volgens onze methoden werkt
- h. Bij eventuele discussie over beschikbare capaciteit hebben partners voorrang bij het inzetten van onze eigen vaste medewerkers

Samenvattend

- Voor onze dienstverlening geldt een afnameverplichting voor onze partners. Zij mogen deze taken niet zelf uitvoeren of door anderen laten uitvoeren.
- Onze advies- en projectmanagementtaken evenals hosting kunnen wij ook uitvoeren voor derden, maar we doen dat alleen voor organisaties met wie onze partners samenwerken en kennen hierbij een aantal randvoorwaarden.
- ONS kan delen van zijn taak uitbesteden aan derden, mits daarmee zijn doelstellingen gediend worden. ONS is de regisseur van uitbestede activiteiten en draagt onverminderd verantwoordelijkheid voor kwaliteit, continuïteit en efficiency.
- Beleidsontwikkeling hoort niet bij ons thuis, met uitzondering van beleid dat gerelateerd is aan onze activiteiten/werkgebieden:
 - Eigen beleid (o.a. technische architectuur)
 - Operationalisering van partnerbeleid (o.a. praktische procesinrichting HR-beleid)

Efficiënte organisatie

In een groter wordende organisatie verslechtert de verhouding tussen directe arbeid en overhead, waardoor de efficiency bedreigd wordt. Het risico bestaat dat staven zonder de juiste kennis en ervaring gaan bepalen hoe medewerkers op de werkvloer hun werk moeten doen, alweer een bedreiging voor efficiency, kwaliteit en continuïteit. We hanteren indicatief een grens van 200 FTE. Deze is gekozen op basis van ervaring en niet hard. Meer variatie in producten en diensten, meer verschillende partners of een groter aandeel van maatwerk zorgt er voor dat de grens omlaag gaat. Een grotere mate van uitbesteding van werkzaamheden door ONS aan derden zorgt voor een verhoging van de grens

Samenvattend

- ONS wordt niet groter dan 200 FTE, daarna wordt het gesplitst. Deze grens wordt mede bepaald door variatie in partners, variatie in producten en diensten, aandeel maatwerk, aandeel uitbesteding