

Deloitte.



Gemeente Maastricht



27 AUGUSTUS 2019 | MAASTRICHT

Integrale businesscases SSC-ZL

Presentatie rapportage Expert Opinion businesscases SSC-ZL



Inhoudsopgave

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



Onderzoek langs twee lijnen

Opgenomen onderzoeksvragen:

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

Beschouwing

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

Businesscases

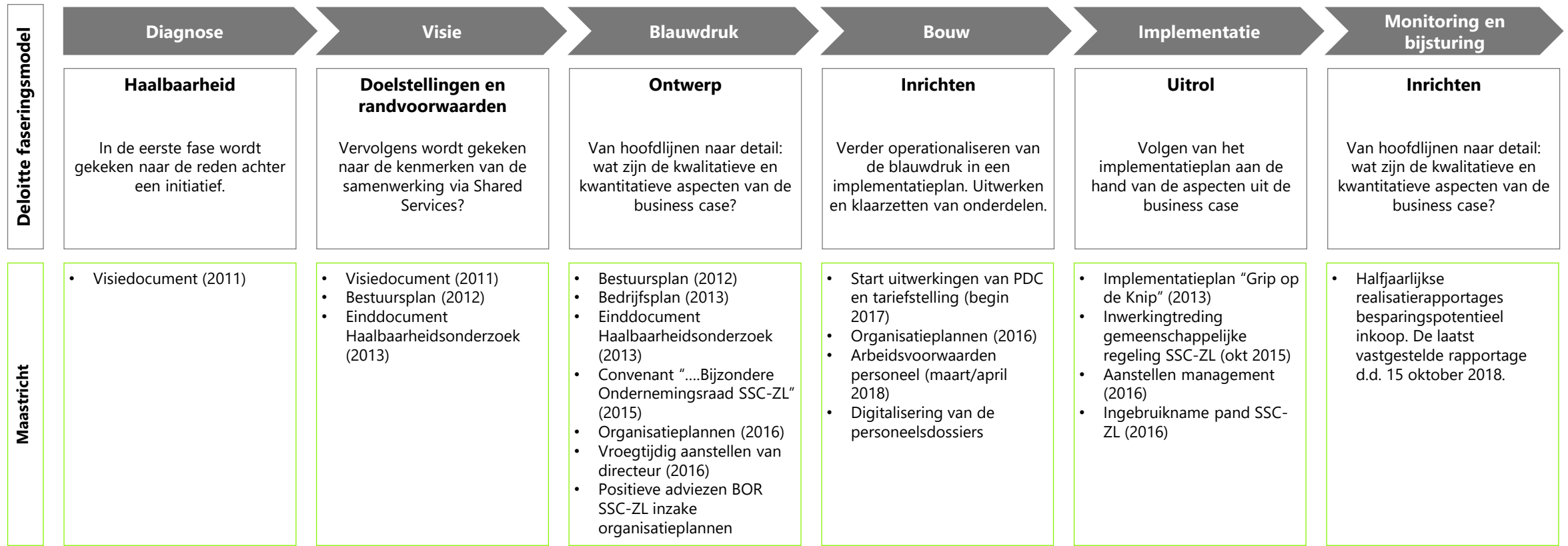
- 1 Integrale businesscase aanpak
- 2 Initiële businesscases
- 3 Nieuwe businesscases
- 4 Conclusies businesscases
- 5 Going forward



Beschouwing

De opgestelde documenten geplot in ons faseringsmodel

Er is geen duidelijke afbakening in de activiteiten en opgestelde documenten van de gemeente Maastricht ten aanzien van de fases in het faseringsmodel. Deels wordt dit veroorzaakt doordat een bewuste keuze is gemaakt om eerst de discipline Inkoop verder uit te werken.



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

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

BESCHOUWING | FIT/GAP ANALYSE

Fit/gap

In de diagnose fase zijn g

De beweegredenen voor gezamenlijk in beeld ge onderliggende (overige ontbreekt. De nadruk v regionale samenwerking

- In Zuid-Limburg was s zowel beleidsinhoudt reeds sprake van sam in beeld gebracht. Het door afsprakenoverlief en te reduceren en ook op zoveel mogelijk centra en systemen zonder de De focus voor gemeer de ambitie op bestuur focus en behoefte is h werken. Uit interviews aspect kostenbesparin regionale samenwerki arbeidsmarkt ontwikke
- De agenda, visie en de Per moederorganisati Voor het verdere proc (bovenal) waarde hec service center de juist

Afweging tussen alterna onvoldoende belicht in

- In de diagnose fase is van een centrum-vari

15 | Expert Opinion Business

BESCHOUWING | FIT/GAP ANALYSE

Fit/gap

In de visiefase worden ge kostenbesparing maar m

Benoeemde risico's in he het proces van totstand medezeggenschap)

- Uit de documentatie b onvoldoende is wegg houden. In de bijlage benoemd en belicht. (ZL, zoals het niet hale

De doelstellingen en de Maastrichtse organisatie belang ten opzichte van

- Het bestuursplan is op vertaalt de impact naa gekoppelde (destijds r gezamenlijk in beeld z beeld gebracht.
- Uit de documentatie b namelijk gesproken o. Het toetsingskader de moet op basis van de l meerdere benoemde o risicoreductie, bevorde bevorderen van focus i
- Uit interviews blijkt de belangrijk was, maar v ten aanzien van de sa documenten blijkt dit batenanalyse.

16 | Expert Opinion Business



BESCHOUWING | FIT/GAP ANALYSE

Fit/gap

In de blauwdruk fase wor zonder onderliggende int

Met het vaststellen van l besluit genomen over di grondslag. In het docum wordt afgezien van het c implementatieplan en

- Er is een besluit genom
- Er wordt besloten om i niet verder onderlooa gestandaardiseerd en
- In het document word maar wordt volstaan r het ontwikkelpad. Het businesscase vormen.

Besluiten om een GR vor

- Het instellen van de gr van het college. De raz de gemeenschappelijk
- In het voorstel is aang geen directe financieel goedkeuring wordt de SSC-ZL brengen wel fi het instellen van een c onderdelen de kost v discussie gevoerd in d

Balans tussen mens-pri

- Er ontbreekt een versa opgenomen ten aanzu gestuurd en ondersteu moederorganisatie.
- Wel is een cultuurodo.

17 | Expert Opinion Business



BESCHOUWING | FIT/GAP ANALYSE

Fit/gap

In de bouwfase wordt op onderliggende businessca

Arbeidsvoorwaarden wo

- De arbeidsvoorwaarde overgangsregeling doi onderhandelingsresulta werknemersdelegatie r voorlegging aan de ad
- In deze arbeidsvoorwa reistijdcompensatie en
- Op de eenzijdige vasts OR bezwaar aangetele
- Het vonnis van de rech overgaan tot een eenz

Imago SSC-ZL na 2018

- Door onder meer versu vaststelling arbeidsvoc periode schade oepke

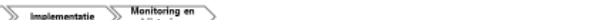
Digitaliseren van persoo

- De personeelsdossiers opschoning plaats te v

Doorvoeren van standa

- Het standaardiseren en de Maastricht. Intern kan hebben voor de repu
- Voor informatiedienst ontbreken van een 'op van 'garbage in, garba organisatie. In de desb uitvoering van deze ac
- Er zijn geen gedetaille

18 | Expert Opinion Business



BESCHOUWING | FIT/GAP ANALYSE

Fit/gap

Een deel van de uitvoering

De gestelde randvoorwa

- In het voortraject is ee naleven van deze voor
- In het bestuursplan zij over voldoende capaco gezamenlijk systeem, c
- Aanvullend zijn in de c bereidheid om op de v
- Anno 2019 blijkt dat d

Verrekening geleverde c

- De gemaakte kosten v in de begroting 30-30 gemeenten Heerlen, lv verdeelsleutel 1/3 per
- Voorgaande kostenve

Betrouwbare partner in

- Het beëindigen van de Maastricht. Intern kan hebben voor de repu

Procesgang locatiekeuz

- Op 17 september 201 hooflijnen gericht op hierop is geen reactie
- Op verzoek van Heerl
- Begin december 2015 huisvesting zoals opge om te kiezen voor een bestond uit een afgew
- Uit documenten blijkt

19 | Expert Opinion Business



BESCHOUWING | FIT/GAP ANALYSE

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

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

BESCHOUWING | FIT/GAP ANALYSE

Fit/gap analyse aan de hand van ons faseringsmodel

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

Monitoring en bijsturing

- Er worden periodiek rapportages opgesteld om de gerealiseerde besparingen te monitoren. Vanaf 2015 worden deze halfjaarlijks opgesteld.
- Er is geen sprake van monitoring en bijsturing doordat nog niet alle fasen zijn doorlopen en het SSC-ZL nog niet volledig is geïmplementeerd.

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

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

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

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

20 | Expert Opinion Businesscases SSC-ZL

Conclusies beschouwing

Inzet en betrokkenheid van medewerkers

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

Heldere procesgang over afweging varianten ontbreekt

Onduidelijk wat stapsgewijze vorming concreet inhoudt

Agenda, doel en vertrekpunt

Balans tussen 4 K's

Verschillende definities

Vertrouwen medewerkers

Lange doorlooptijd en risico's ten aanzien van transitie

Rolinvulling en rolvastheid

Omstandigheden zijn aanzienlijk veranderd ten opzichte van het beginpunt

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

De gestelde voordelen van samenwerking zijn onvoldoende hard onderbouwd

Reputatie en imagoschade

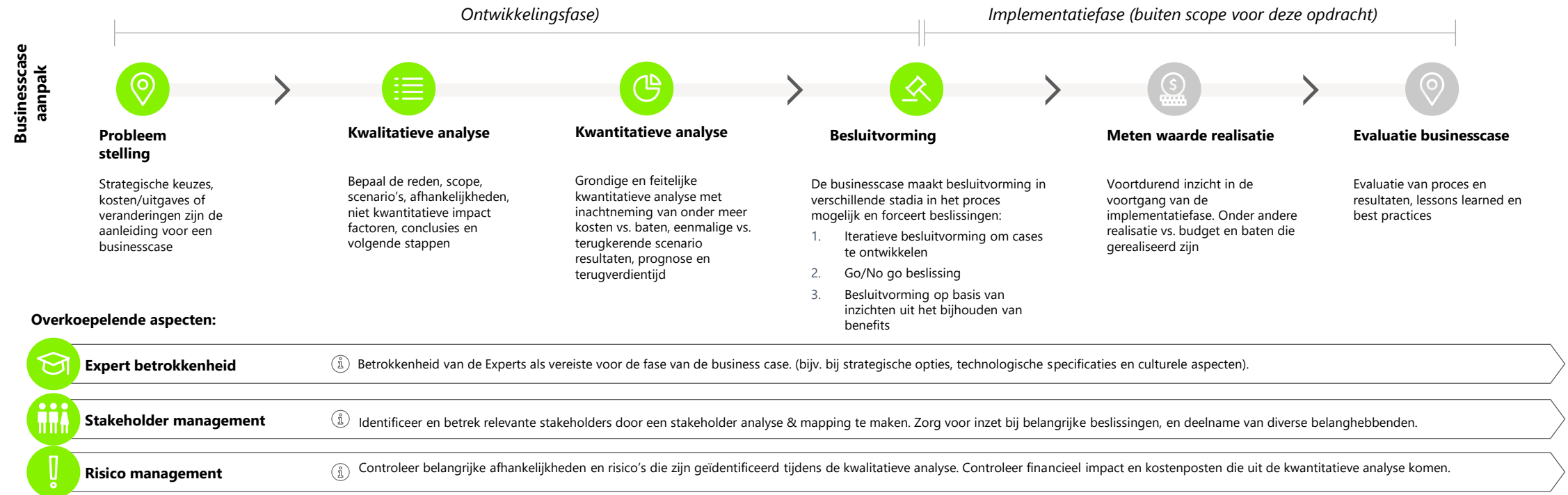
Inkoopsamenwerking gaat door ondanks de stand-still periode

'Knip' in taken en processen



Businesscases

Onze integrale businesscase aanpak



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

Vertrekpunt voor het opzetten van SSC-ZL

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



Eén opdrachtgeverschap

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



Uniformeren en standaardiseren

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



Gedeelde visie en beleid

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



Randvoorwaarden

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

Kwalitatieve analyse – Generiek

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

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

Kwantitatieve analyse – Generiek

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

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(207.000)	(207.000)	(207.000)	(207.000)	207.000	Betreft de kosten van directie en ondersteunende functies binnen het SSC-ZL zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL
Facilitair	(96.000)	(96.000)	(96.000)	(96.000)	(96.000)	Betreft de kosten van huisvesting zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL. Hierin zijn kosten zoals huur en andere huisvestings- en facilitaire kosten opgenomen
Overig	(59.000)	(59.000)	(59.000)	(59.000)	(59.000)	Betreft materiaal en advieskosten die het SSC-ZL maakt en die in de huidige situatie niet worden gemaakt of die in de huidige situatie niet verminderd worden. Denk bijvoorbeeld aan accountantskosten, communicatiekosten, HR21 advies, beleid archivering
Totaal kosten	(362.000)	(362.000)	(362.000)	(362.000)	(362.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Interne doorberekening aan Inkoop	91.000	91.000	91.000	91.000	91.000	
Interne doorberekening aan ID	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	De kosten worden op basis van 25-25-50 doorberekend aan de disciplines Inkoop, PSA en Informatiediensten
Interne doorberekening aan PSA	91.000	91.000	91.000	91.000	91.000	
Totaal baten	362.000	362.000	362.000	362.000	362.000	
Dekking voor overheadkosten	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	In de begroting van de gemeente Maastricht is structureel dekking opgenomen voor overheadkosten SSC-ZL van afgerond €500.000.
Interne doorberekening van dekking aan Inkoop	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	
Interne doorberekening van dekking aan ID	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	De dekking wordt op basis van 25-25-50 doorberekend aan de disciplines Inkoop, PSA en Informatiediensten
Interne doorberekening van dekking aan PSA	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	(125.000)	
Resultaat businesscase						
Totaal	0	0	0	0	0	

Professioneler door samenwerking en specialisatie

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

Kwaliteitsverbeteringen

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

Kwetsbaarheidsreductie

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

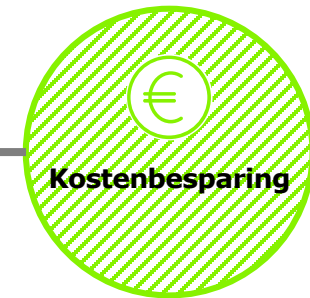
Kansen voor medewerkers

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

Kwantitatieve analyse – Inkoop

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(381.000)	(317.000)	(317.000)	(317.000)	(317.000)	
- Hoofd inkoop (1 fte)	(38.000)	(38.000)	(38.000)	(38.000)	(38.000)	Betreft managementfunctie die binnen Maastricht niet bestond
- Category management (4 fte)	(132.000)	(132.000)	(132.000)	(132.000)	(132.000)	Professionalisering d.m.v. category management vraagt om uitbreiding van de formatie
- Ondersteunende functies Inkoop (3,5 fte)	(84.000)	(84.000)	(84.000)	(84.000)	(84.000)	Uitbreiding van de ondersteunende functies
- Generieke kosten: directie & ondersteunende functies	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	Betreft de kosten van directie en ondersteunende functies binnen het SSC-ZL zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL (1/3 voor Maastricht waarvan 25% voor inkoop)
- Tijdelijke inhuur (eenmalig)	(42.000)					Extra inhuur ter compensatie van tijdelijke inefficiency door de overgang naar SSC-ZL
- Opleidingskosten (eenmalig)	(22.000)					Opleidingen om medewerkers op te leiden tot inkopers
- Kosten Sociaal Plan (reiskosten en TOR)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	De reiskosten zijn gebaseerd op een voorlopige berekening. Hierbij is de aanname gemaakt dat niet vijf werkdagen naar Heerlen gereisd hoeft te worden (factor 0,7). Verder is hier nog geen rekening gehouden met het feit dat eerst gebruik kan worden gemaakt van het IKB. Voor de TOR (5% extra salaris indien medewerker > 10 jaar op het maximum zit in zijn functieschaal) is een aanname gehanteerd dat 25% van de bezetting in aanmerking komt voor de TOR, uitgaande van de gemiddelde salariskosten (schaal 11)
Technologie	0	0	0	0	0	Het e-procurementsysteem is reeds aangeschaft en in gebruik genomen, daarom worden deze kosten niet meegenomen. Uit gesprekken is gebleken dat redelijkerwijs mag worden aangenomen dat Maastricht ook zou zijn overgegaan tot aanschaf van een dergelijk e-procurementsysteem zonder SSC-ZL
Facilitair	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	Betreft de kosten van huisvesting zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL. Hierin zijn kosten zoals huur en andere huisvestings- en facilitaire kosten opgenomen
Processen	0	0	0	0	0	Er zijn geen processen die gestandaardiseerd of geüniformeerd moeten worden waar kosten uit voortvloeien ten laste van Maastricht
Overig generieke kosten	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	Materiële kosten zoals abonnementen, accountantskosten, communicatiebudget, beleidsadviezen uit de begroting 2019 van het SSC-ZL
Totaal kosten	(420.000)	(356.000)	(356.000)	(356.000)	(356.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Personeel	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	
- Efficiencyvoordeel gezamenlijke trajecten	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	Voordeel voor Maastricht voor de inzet van een inkoopadviseur door gezamenlijke inkooptrajecten (1/3 van totaal)
Dekking	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	Betreft dekking voor overheadkosten vanuit begrotingspost gemeente Maastricht in totaal 500K naar rato voor IK '25/100' (zie Kwantitatieve analyse Generiek)
- Dekking voor overheadkosten	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	
Totaal baten	268.000	268.000	268.000	268.000	268.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	(152.000)	(88.000)	(88.000)	(88.000)	(88.000)	

Conclusie integrale businesscase – Inkoop



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

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

Kortere doorlooptijden en hogere taakvolwassenheid

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

Kwaliteitsverbeteringen

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

Kwetsbaarheidsreductie

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

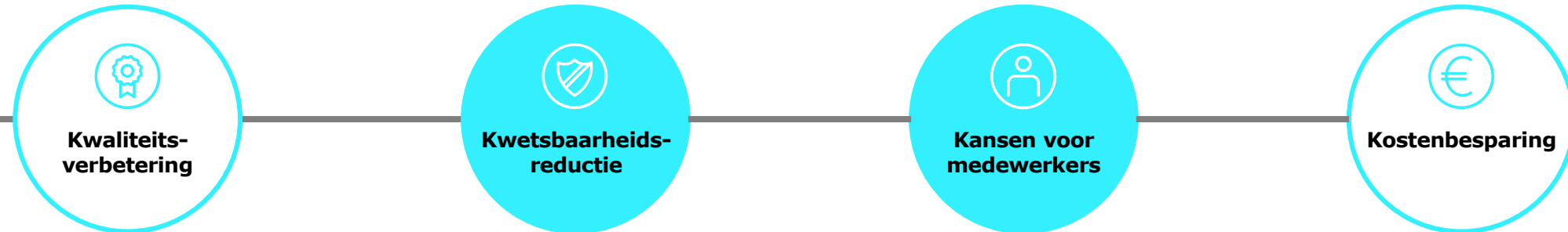
Kansen voor medewerkers

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

Kwantitatieve analyse PSA

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(92.000)	(92.000)	(92.000)	(92.000)	(92.000)	
- Teammanager PSA uitbreiding (0,4 fte)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	(13.000)	Betreft een uitbreiding naar 1 fte van teammanager conform het organisatieplan
- Medewerker Processen & Kwaliteit (0,4 fte)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	Betreft een uitbreiding naar 1 fte van teammanager conform het organisatieplan
- Generieke kosten: directie & ondersteunende functies	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)	Bijdrage Maastricht voor generieke kosten SSC-ZL (1/3 voor Maastricht waarvan 50% voor ID)
- Kosten Sociaal Plan (reiskosten en TOR)	(16.000)	(16.000)	(16.000)	(16.000)	(16.000)	De reiskosten zijn gebaseerd op een voorlopige berekening. Hierbij is de aanname gemaakt dat niet vijf werkdagen naar Heerlen gereisd hoeft te worden (factor 0,7). Verder is hier nog geen rekening gehouden met het feit dat eerst gebruik gemaakt kan worden van het IKB. Voor de TOR (5% extra salaris indien medewerker > 10 jaar op het maximum zit in zijn functieschaal) is een aanname gehanteerd dat 25% van de bezetting in aanmerking komt voor de TOR, uitgaande van de gemiddelde salariskosten (schaal 8)
Technologie	0	0	0	0	0	
Facilitair	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	Betreft de kosten van huisvesting zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL. Hierin zijn kosten zoals huur en andere huisvestings- en facilitaire kosten opgenomen
Processen	0	0	0	0	0	
Overig generieke kosten	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	Materiële kosten zoals abonnementen, accountantskosten, communicatiebudget, beleidsadviezen uit de begroting 2019 van het SSC-ZL
Totaal kosten	(131.000)	(131.000)	(131.000)	(131.000)	(131.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Personeel	0	0	11.000	21.000	21.000	
- Efficiency door vergaande automatisering gezamenlijk proces (1 fte vanaf jaar 3 50% en jaar 4 100%)			11.000	21.000	21.000	Door het voeren van gezamenlijke administraties in combinatie met vergaande automatisering wordt efficiency behaald. Aanname is dat 1 fte (circa 5% efficiency) hierop kan worden bespaard. Er wordt rekening gehouden met 50% in het 3 ^e jaar en 100% vanaf het 4 ^e jaar
Dekking	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	
- Dekking voor overheadkosten	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	Betreft dekking voor overheadkosten vanuit begrotingspost gemeente Maastricht in totaal 500K naar rato voor PSA '25/100' (zie Kwantitatieve analyse Generiek)
Totaal baten	125.000	125.000	136.000	146.000	146.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	(6.000)	(6.000)	5.000	15.000	15.000	

Conclusie integrale businesscase – PSA



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

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

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

Minder kwetsbaar door robuustheid en wachtdienst

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

Kwaliteitsverbeteringen

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

Kwetsbaarheidsreductie

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

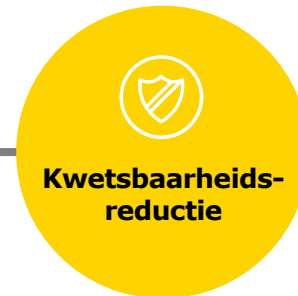
Kansen voor medewerkers

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

Kwantitatieve analyse Informatiediensten

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Toelichting
Totaaloverzicht Kosten						
Personeel	(1.105.000)	(605.000)	(605.000)	(605.000)	(605.000)	
- Verschil startformatie SSC-ZL en huidige formatie	(241.000)	(241.000)	(241.000)	(241.000)	(241.000)	Huidige formatie wijkt af van de startformatie van het SSC-ZL. Dit verschil bedraagt 10 fte. Omgerekend tegen schaal 9 max-1.
- Manager ID	(41.000)	(41.000)	(41.000)	(41.000)	(41.000)	Betreft managementfunctie die binnen Maastricht niet bestond (1fte schaal 14)
- Generieke kosten: directie & ondersteunende functies	(103.000)	(103.000)	(103.000)	(103.000)	(103.000)	Bijdrage Maastricht voor generieke kosten SSC-ZL (1/3 voor Maastricht waarvan 50% voor ID)
- Tijdelijke inhuur Maastricht ontvlechting e.d. (eenmalig)	(500.000)					Tijdelijke eenmalige kosten voor Maastricht voor ontvlechting, inzet in verschillende werkgroepen gebaseerd op ervaringscijfers Maastricht e.d. Deze kosten kunnen lager uitvallen indien door prioritering andere keuzes worden gemaakt.
- Sociaal Plan - reiskosten en TOR	(110.000)	(110.000)	(110.000)	(110.000)	(110.000)	De reiskosten zijn gebaseerd op een voorlopige berekening. Hierbij is de aanname gemaakt dat niet vijf werkdagen naar Heerlen gereisd hoeft te worden (factor 0,7). Verder is hier nog geen rekening gehouden met het feit dat eerst gebruik gemaakt kan worden van het IKB. Voor de TOR (5% extra salaris indien medewerker > 10 jaar op het maximum zit in zijn functieschaal) is een aanname gehanteerd dat 25% van de bezetting in aanmerking komt voor de TOR, uitgaande van de gemiddelde salariskosten (schaal 9)
- Wachtdiensten	(43.000)	(43.000)	(43.000)	(43.000)	(43.000)	Maastricht heeft een eigen beperkte wachtdienst i.v.m. de beperkte capaciteit. Dit bedrag is het verschil tussen de kosten van wachtdienst conform het organisatieplan (1/3 deel) en de beperkte huidige kosten van Maastricht
- Inhuur en advies	(67.000)	(67.000)	(67.000)	(67.000)	(67.000)	Conform organisatieplan
Technologie	(133.000)	(133.000)	(133.000)	(49.000)	(49.000)	
- Koppelen en migreren infrastructuur	(84.000)	(84.000)	(84.000)			Conform organisatieplan
- Innovatiebudget	(49.000)	(49.000)	(49.000)	(49.000)	(49.000)	Conform organisatieplan
Faciliteit: huisvesting SSC-ZL	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	
- Generieke kosten: huisvesting SSC-ZL	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	(48.000)	Betreft de kosten van huisvesting zoals opgenomen in de begroting 2019 van het SSC-ZL. Hierin zijn kosten zoals huur en andere huisvestings- en facilitaire kosten opgenomen
Processen	(34.000)	(34.000)	(34.000)	0	0	
- Integratie systemen en applicaties	(34.000)	(34.000)	(34.000)			Aanname van kosten voor integratie van systemen en applicaties. Het jaarlijkse bedrag is conform organisatieplan. Aanname hierbij is dat dit geen structurele kosten betreffen, maar vooral in de eerste periode van toepassing zullen zijn.
Overige generieke kosten	(29.000)	(29.000)	(29.000)	(29.000)	(29.000)	
						Materiele kosten zoals abonnementen, accountantskosten, communicatiebudget, beleidsadviezen uit de begroting 2019 va het SSC-ZL
Totaal kosten	(1.349.000)	(849.000)	(849.000)	(731.000)	(731.000)	
Totaaloverzicht Baten						
Personeel	0	74.000	148.000	222.000	296.000	
- efficiency door schaalvergroting 10%	0	74.000	148.000	222.000	296.000	Besparing door schaalgrootte (10% formatie, gemiddeld schaal 9), geleidelijke groei 25% per jaar (minder meerkosten)
Dekking	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	
- Dekking voor overheadkosten	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	Betreft dekking voor overheadkosten vanuit begrotingspost gemeente Maastricht in totaal 500K naar rato voor ID '50/100' (zie Kwantitatieve analyse Generiek)
Totaal baten	250.000	324.000	398.000	472.000	546.000	
Resultaat businesscase						
Totaal	(1.099.000)	(525.000)	(451.000)	(259.000)	(185.000)	

Conclusie integrale businesscase – ID



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

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

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



Conclusies en aanbevelingen

Conclusies initiële businesscases

De omstandigheden zijn veranderd waardoor de initiële businesscases niet meer actueel zijn. Daarnaast zijn in de initiële businesscases aannames en uitgangspunten gehanteerd die in de realisatie lager uitvielen.

Gehanteerde cijfers

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

Input experts

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

Aannames en uitgangspunten

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

Proces opstellen businesscases

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

Veranderde omstandigheden

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

Conclusies integrale businesscase

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

Integrale businesscase

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

Randvoorwaarden

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

De wil om samen te werken is er

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

Noodzaak voor samenwerking

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

Bedrijfsbelang gaat voor individuele belangen

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

Balanceren 4 K's is anders per disciplines

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

Going forward: voor een succesvolle samenwerking

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

Draagvlak en vertrouwen herstellen

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

Roadmap voor vervolg samenwerking

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

Strategische personeelsplanning

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

Veranderplan

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

Processen en taken

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

Monitoring en sturing

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



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

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

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