



Financieel plan SSC HR “Het Vaargeld”

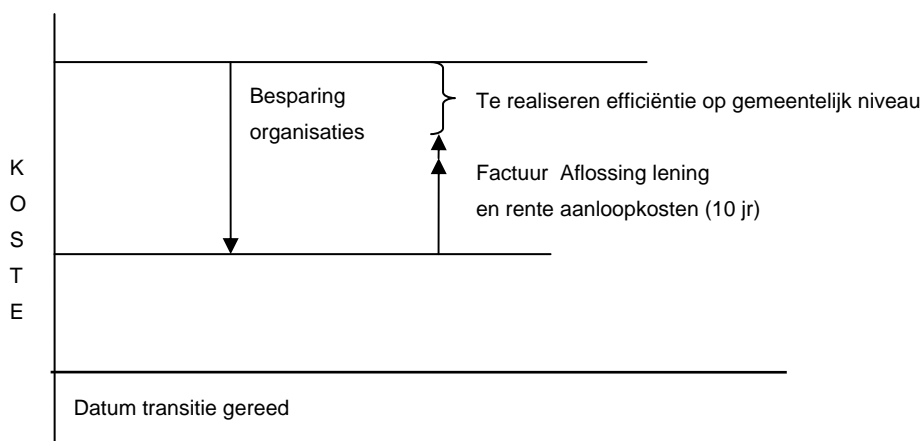
Amsterdam, 7 februari 2005
SSC/04.0535/hvv/ae/js/

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Verantwoording	7
1.1 Werkwijze	7
1.2 Inrichting SSC HR	9
1.3 Gefaseerde transitie	9
1.4 Scenario's	10
2. Besparingen huidige P&O-activiteiten	12
2.1 Uitgangspunten berekening financiële baten	14
2.2 Besparingen op personeelskosten	16
2.2.1 Analyse verschillende HR-rollen	16
2.2.2 Financiële vertaling	19
2.3 Besparingen op automatisering	21
2.4 Aanvullende financiële baten inhuur derden	22
3. Aanloopkosten	24
3.1 Uitgangspunten	25
3.2 Kosten van de organisatieverandering	26
3.3 Automatiseringskosten	27
3.3.1 Projectkosten intern en extern	29
3.3.2 Kosten Hardware (aanschaf)	29
3.3.3 Kosten Software (eenmalige licenties)	30
3.4 Frictiekosten	30
3.4.1 Frictiekosten uitstroom personeel	30
3.4.2 Frictiekosten inrichting SSC HR	31
3.4.3 Versnelde afschrijvingskosten PView	31
3.5 Onvoorzien	31
4. Exploitatiekosten	32
4.1 Uitgangspunten	34
4.2 Personele kosten van het SSC HR	35
4.3 Automatiseringskosten	37
4.4 Onvoorzien	37
5. Financieel model	38
5.1 Incidentele kosten	38
5.2 Structurele opbrengsten en kosten	40

Bijlagen

Na de transitie ontstaat een stabiele situatie. In deze fase zijn jaarlijks de volgende categorieën baten en kosten te verwachten:



Figuur 2 Categorieën baten en kosten in stabiele situatie

Drie scenario's

In dit rapport zijn de baten en kosten berekend voor drie scenario's:

- 1 **Basisscenario:** gefaseerde invoering qua organisaties en functionaliteiten. Dit betekent per 2005 starten met 20 deelnemers uit stadsdelen, diensten en bedrijven (=40% van de fte van de gemeente Amsterdam). De resterende organisaties sluiten zich vanaf 2009 bij het SSC HR aan. Voor de automatisering is uitgegaan van aanpassing van de huidige Pview- module aan de benodigde extra functionaliteiten.
- 2 Alternatief Scenario **Participanten:** identiek aan het Basisscenario met dit verschil dat uiteindelijk alleen alle diensten en bedrijven gebruik zullen gaan maken van het SSC HR.
- 3 Alternatief Scenario **Automatisering:** identiek aan het Basisscenario met dit verschil dat er gebruik wordt gemaakt van een nieuw informatiesysteem in plaats van een aangevuld Pview-systeem.

Aanloopkosten

Voor er besparingen en kosten gemaakt kunnen worden, zijn er investeringen nodig: de aanloopkosten. In hoofdstuk 3 zijn deze in detail uitgewerkt. De aanloopkosten voor de drie scenario's zijn als volgt:

Basisscenario:	M€ 11,2
Alternatief Scenario <u>Participanten</u> :	M€ 8,6
Alternatief Scenario <u>Automatisering</u> :	M€ 20,2

In dit financiële plan is voor de dekking van de aanloopkosten uitgegaan van de volgende aannames:

- Hardware- en softwarekosten worden gefinancierd via de exploitatie van het SSC HR, en niet via de aanloopkosten.
- Aanloopkosten worden gefinancierd via een lening die terugbetaald wordt in tien jaar, met een rente van 4,5%, ingaand na afloop van de transitie.
- De rentekosten van de aanloopkosten in de transitieperiode worden opgenomen in de lening voor de aanloopkosten.

Opbrengsten en kosten

De structurele baten en kosten zijn toegelicht in hoofdstuk 2 en 4. De werkelijke structurele baten en kosten in enig jaar zijn afhankelijk van de financieringswijze die in overleg met Concern Financiën gekozen wordt voor de incidentele kosten. In tabel 1 zijn de jaarlijkse opbrengsten en kosten in de stabiele situatie (vanaf 2010) voor de verschillende varianten weergegeven.

Tijdens de transitie ontstaat al een positieve balans tussen opbrengsten en kosten. Voor het Basisscenario loopt het resultaat van de opbrengsten en kosten op van M€ 0,15 in 2006 naar M€ 3,8 in 2009. Dit leidt tot een nettobesparing tijdens de transitie van M€ 6,75. Vanaf 2010, als de stabiele fase begint, is voor het Basisscenario een nettobesparing geraamd van M€ 4,6.

Besparingen en kosten die geen deel uitmaken van dit financiële plan

Met de inrichting van een SSC HR is het ook mogelijk om extra te besparen op de inkoop van diensten van derden. In potentie ligt de besparing op deze inkoopfunctie voor het Basisscenario op circa M€ 1,9. Omdat deze bezuiniging ook gerealiseerd kan worden zonder een SSC HR en de exacte besparingen moeilijk vast te stellen zijn, worden deze besparingen buiten de business case SSC HR gehouden. De huidige dienstverlening van PB2200 en de beheertaken van de Rokingroep (P-net) en CP&O zouden ook binnen het SSC HR ondergebracht kunnen worden. Omdat dit geen financiële consequenties voor de business case heeft, zijn deze kosten ook buiten dit financiële plan gehouden.

Baten & kosten		1. Huidige kosten HR- formatie	2. Kosten toekom- stige decentrale HR-formatie	3. Kosten toekom- stige HR-formatie SSC HR	4. Kapitaal lasten (afl. + rente)	5. Extra kosten * aut. SSC HR (incl 10% on- voorzien)	Efficiëntie = 1-(2+3+4+5)
Varianten		p.j. M€	p.j. M€	p.j. M€	p.j. M€	p.j. M€	p.j. M€
Alleen startgroep	Startgroep (40%) met na 3 jaar géén vervolgfase alle overige organisaties	13,4	7,0	3,6	1,1	0,7	1,0
Basis scenario	Startgroep én vervolgens alle organisaties (100%)	33,4	17,6	8,9	1,6	0,7	4,6
Scenario Participanten	Startgroep én vervolgens alleen bedrijven & diensten (57,8 %)	19,3	10,2	5,1	1,2	0,7	2,1
Scenario Automa- tisering	Startgroep én vervolgens alle organisaties (100%)	33,4	17,6	8,9	3,0	1,3*	2,6

Tabel 1 Resultaat invoering SSC HR

1. Verantwoording

1.1 Werkwijze

Voor een realistische inschatting van de opbrengsten en de kosten van de inrichting van een SSC HR is goed inzicht in de huidige kosten van de HR/P&O-werkzaamheden (=IST situatie) in de gemeente Amsterdam van belang.

Voor een kwantitatieve analyse is aan 35 organisaties (stadsdelen, bedrijven en diensten) gevraagd een gedetailleerde vragenlijst in te vullen. De vragenlijst ging over de volgende onderdelen:

- personele bezetting afdeling P&O,
- salariskosten afdeling P&O,
- tijdsbesteding afdeling P&O,
- kosten gebruik decentrale én centrale personele IT-systemen,
- kosten van P&O-inhuur (externe partijen).

Bij het uitzetten van de vragenlijst is aandacht besteed aan een representatieve verhouding van stadsdelen en diensten en bedrijven, en van kleine en grote organisaties. Representativiteit is belangrijk voor een juiste verwerking en extrapolatie van de beschikbare informatie naar de gehele gemeente Amsterdam.

De vragenlijst is ingevuld door 18 organisaties. Deze 18 organisaties (zie bijlage 1) hebben in totaal 7.444 fte medewerkers in dienst, van wie 202 fte bij de betreffende P&O-afdelingen. De verdeling van de respondenten was als volgt:

Organisatietype	Org. met < 450 fte	Org. met > 450 fte	Totaal
Stadsdeel	3	1	4
Dienst/bedrijf	10	4	14
Totaal	13	5	18

Tabel 2 Overzicht respondenten vragenlijst

De projectgroep beschouwt de ontvangen kwantitatieve informatie als representatief voor alle stadsdelen, diensten en bedrijven binnen de gemeente Amsterdam. Voor het berekenen van de totale gemeentelijke personele kosten, IT-kosten, en de kosten inhuur derden, zijn de cijfers van de 18 responderende organisaties geëxtrapoleerd. Omdat per 1 januari 2006 een openbare aanbesteding zal plaatsvinden van het openbaar vervoer is het GVB buiten alle berekeningen gehouden. Dit betekent dat de extrapolatie heeft plaatsgevonden op basis van 18.093 fte van de gemeente Amsterdam. De enige uitzondering hierop betreft het aantal hoofden P&O en de bijbehorende salariskosten: deze zijn geëxtrapoleerd op basis van het aantal organisaties. Voor het totale aantal fte van de gemeente Amsterdam en de verdeling naar leeftijd van de medewerkers zijn de volgende bronnen gebruikt:

- personele jaarrekening 2003,
- overzicht kosten GISP/P-net per organisatie.

Verder zijn de verzamelde gegevens ook afgestemd met het project "Overhead bij Diensten en Bedrijven". Voor het kwantificeren van de inkoopkosten van uitzendkrachten en externe advisering zijn, door de beperkte betrouwbaarheid, niet de gegevens van de 18 organisaties gebruikt, maar de cijfers uit de personele jaarrekening 2003. Bij de bepaling van de mogelijke personele besparingen is de uit de vragenlijst verkregen tijdsbesteding per functie als leidraad aangehouden. Deze komen in hoofdlijnen overeen met de cijfers die in de literatuur te vinden zijn¹.

Voor het bepalen van de besparingspercentages, de investeringen en de exploitatiekosten zijn naast de intern verkregen gegevens van de gemeente Amsterdam, ook externe kengetallen gebruikt. Indien dit het geval is, is dit expliciet aangegeven. De in het financiële plan gehanteerde inschatting van de baten is ook tussentijds getoetst door een aantal representanten van de in het project participerende stadsdelen, diensten en bedrijven.

Een belangrijke voorwaarde voor de inrichting van het SSC HR is de beschikbaarheid van e-HRM software. Om beter inzicht te krijgen in de externe kosten voor het ontwikkelen van de nodige intelligente en gebruiksvriendelijke programmatuur zijn drie externe partijen gevraagd om een globale kostenraming. Twee partijen hebben hierop adequaat gereageerd. Op basis hiervan is een inschatting gemaakt van de extra IT-kosten.

¹ Berenschot (2003) en EPfirst/Saratoga (2003).

1.2 Inrichting SSC HR

Voor de inrichting van het SSC HR is de personele bezetting van groot belang. De verschillende functies en de bezetting worden toegelicht in hoofdstuk 4. Er zijn binnen het SSC HR naast administratief georiënteerde medewerkers, ook specialisten (zogenaamde experts) werkzaam die door alle deelnemende partijen ingeschakeld kunnen worden. In totaal zullen er naar schatting 147 fte werkzaam zijn binnen het SSC HR.

Bij de nieuwe werkwijze zullen ook bij sommige decentrale organisaties zogenaamde specialisten werkzaam blijven. Hierbij moet gedacht worden aan OR-secretarissen en opleiders in materie die specifiek is voor de betreffende organisatie. In de business case SSC HR is voorzien dat in totaal circa 100 specialisten binnen de decentrale organisaties werkzaam blijven. Hiernaast zullen in totaal 147 fte aan P&O-advisering/management centraal werkzaam zijn.

De huidige dienstverlening van PB2200 en de beheertaken van de Rokingroep (P-net) en CP&O zouden in de toekomst ook binnen het SSC HR ondergebracht kunnen worden. De dienstverlening van PB2200 en CP&O kan dan op basis van outputfinanciering plaatsvinden. De verrekening van P-net vindt onveranderd plaats op basis van tarief. Omdat dit geen financiële consequenties heeft voor de business case zijn deze kosten, waaronder de beheerkosten voor P-net, buiten dit financiële plan gehouden.

1.3 Gefaseerde transitie

Transitie per HR-deelproces

De projectgroep heeft voor de invoering als uitgangspunt gekozen dat de implementatie per deelproces plaatsvindt en dat deze transitie voor de startgroep in totaal drie jaar zal duren. Bij de uitwerking van het financiële plan is ervan uitgegaan dat bij een (vervolg)start van het project op 1 april 2005, de volgende fasering in de tijd gehanteerd kan worden:

Transitie organisaties

De projectgroep is voor een gefaseerde invoering van het SSC HR bij de organisaties van de gemeente Amsterdam. Daarbij wordt begonnen met een startgroep, waarna uitbreiding naar de rest van de organisatie plaatsvindt.

	HR-(deel)processen	Implementatie gereed
1.	Personeels- en salarisadministratie	
1a/1b	Ziekte en beheren personeelsgegevens	01.10.2005
1c/1d/1e	Declaraties, salarisadministratie, verlof	01.04.2006
1f/1g/1h	Organisatorische wissel, contract, werving & selectie	01.10.2006
1i/1j/1k	Indiensttreding, uitdiensttreding, arbeidsvoorwaarden	01.04.2007
1l/1m/1n	Beoordelen, opleiden, pensioen	01.10.2007
1o/1p/1q	Elektronisch P-dossier, managementinfo, kinderopvang	01.04.2008
2.	Specialistische taken (inclusief inhuur derden)	Nader te bepalen

Tabel 3 Startdatum HR-deelprocessen vanuit SSC HR

1.4 Scenario's

Voor een gedegen besluitvorming is het financiële plan uitgewerkt voor een aantal door de projectgroep vastgestelde scenario's. Het gaat hierbij om varianten van twee variabelen:

1. Participanten

Het realiseren van een efficiënt en effectief SSC HR vereist een zekere omvang van het SSC HR-werkproces, en dus de participatie van een redelijk groot aantal organisaties van de gemeente Amsterdam.

De projectgroep heeft een basisscenario benoemd voor de transitie naar het SSC HR (zie rapport Transitie SSC HR: de Vaarroute). Dit basisscenario gaat ervan uit dat er een startgroep zal zijn van circa 20 (representatieve) organisaties (= 40% van de fte van de gemeente Amsterdam), die gedurende drie jaar "trekker" zullen zijn van de inrichting van het SSC HR. Bij positieve evaluatie zullen vervolgens in de periode medio 2008/2009 de overige organisaties (=100% van de fte van de gemeente Amsterdam) overgaan naar het SSC HR.

In tegenstelling tot de diensten en bedrijven, beslissen de stadsdelen zelf of ze participeren in het SSC HR. Daarom heeft de projectgroep bepaald dat als alternatief scenario ook gekeken moet worden naar een beperkte doelgroep voor de inrichting van een SSC HR. Dit scenario houdt in dat de startgroep niet wordt uitgebreid naar alle organisaties, maar slechts naar alle diensten en bedrijven (= 57,8% van de fte van de gemeente Amsterdam). Deze Variant 1 wordt genoemd: het Alternatief Scenario Participanten.

2. Automatisering

De voorgestelde SSC HR-werkwijze gaat ervan uit dat er e-HRM software wordt ingericht. De software ondersteunt leidinggevenden en medewerkers bij de vastlegging-bij-de-bron en bij de decentrale informatievoorziening. Deze functionaliteit is niet aanwezig in het huidige P-net en zal gerealiseerd moeten worden.

Het Basisscenario gaat ervan uit dat de personeelsmodule PView van P-net uitgebreid wordt met de gewenste functionaliteiten. Als alternatief scenario is tevens gekeken naar het vervangen van PView door een nieuwe (standaard)personeelsmodule. Dit betreft Variant 2: het Alternatief Scenario Automatisering.

In dit financiële plan worden alle scenario's doorgerekend. In de presentatie van de resultaten in tabellen en figuren wordt uitgegaan van het Basisscenario met alleen een vergelijking naar de alternatieve scenario's als dat relevant is. De volledige doorrekening van de alternatieve scenario's staat in de bijlagen.

Samenvattend luidt het **Basisscenario** als volgt:

- Invoering: gefaseerde invoering voor zowel organisaties en functionaliteiten zoals geformuleerd in Transitie SSC HR: de Vaarroute. Dit betekent: per 2005 starten met 20 organisaties (=40% van de fte van de gemeente Amsterdam). De resterende organisaties sluiten zich vanaf 2009 bij het SSC HR aan.
- Automatisering: het huidige PView systeem wordt aangepast voor de benodigde extra functionaliteiten.

Het **Alternatief Scenario Participanten** is:

- Identiek aan het Basisscenario met dit verschil dat uiteindelijk alleen alle diensten en bedrijven gebruik zullen gaan maken van het SSC HR.

Het **Alternatief Scenario Automatisering** is:

- Identiek aan het Basisscenario met dit verschil dat er gebruik wordt gemaakt van een nieuw HR-informatiesysteem in plaats van een aangevuld PView systeem.

2. Besparingen huidige P&O activiteiten

In dit hoofdstuk komen de verwachte structurele financiële baten van de invoering van een SSC HR aan de orde, oftewel de kostenbesparingen door de invoering van een SSC HR. Deze besparingen zijn mogelijk voor twee componenten van de P&O-functie en de P&O-processen binnen de gemeente Amsterdam:

- 1 de directe salariskosten van de medewerkers op de afdeling P&O (inclusief sociale premies en belastingen) en de daarvan afgeleide indirecte kosten,
- 2 kosten van automatisering voor specifieke P&O-taken (bijvoorbeeld P-net en decentrale systemen voor tijdregistratie, matching, etc.).

Onderstaande tabel geeft een samenvatting van de totale structurele financiële baten met betrekking tot de HR-formatie.

Baten & kosten		1. Huidige kosten HR-formatie	2. Kosten toekomstige decentrale HR-formatie	3. Kosten toekomstige HR-formatie SSC HR	Bruto baten
Varianten		p.j. M€	p.j. M€	p.j. M€	p.j. M€
Alleen startgroep	Startgroep (40%) met na 3 jaar géén vervolgfase alle overige organisaties	13,4	7,0	3,6	2,8
Basis scenario	Startgroep én vervolgens alle organisaties (100%)	33,4	17,6	8,9	6,9
Scenario Participanten	Startgroep én vervolgens alleen bedrijven & diensten (57,8 %)	19,3	10,2	5,1	4,0
Scenario Automatisering	Startgroep én vervolgens alle organisaties (100%)	33,4	17,6	8,9	6,9

De genoemde bedragen betreffen directe loonkosten en afgeleide indirecte kosten

Tabel 4 Samenvatting financiële baten

Tabel 4 laat zien welke besparingen er op het gebied van de formatie van de HR-functie en van de automatisering gerealiseerd kunnen worden met de invoering van een SSC HR. De besparingen op het gebied van de formatie van de HR-functie is een 'netto'berekening, dat wil zeggen:

"Bruto" baten= afname decentrale HR-formatie -/- toename SSC HR-formatie

Er zijn geen concrete besparingen mogelijk op het gebied van automatisering. Diverse organisaties hebben al plannen op het gebied van verdere automatisering van HR-processen (onder andere e-HRM, digitaal personeelsdossier, etc.). Verwacht wordt dat de invoering van het SSC HR een gunstige uitwerking heeft op de toekomstige gemeentebrede kostenontwikkeling van de HR-automatisering. Dit heeft in dit financiële plan geen besparingen tot gevolg, maar betekent wel minder meerkosten in de toekomst.

Omdat de transitie van alle HR-processen voor de startgroep in drie jaar zal plaatsvinden, zullen de kosten van de decentrale P&O-afdelingen gefaseerd afnemen. In de onderstaande tabel wordt dit grafisch weergegeven. Parallel aan de afbouw van de decentrale formatie zal er bij het SSC HR een opbouw van formatie plaatsvinden.



Figuur 3 Verloop opbouw en afbouw organisaties

In de paragrafen 2.1 t/m 2.3 wordt toegelicht hoe de financiële baten voor het HR-proces zijn berekend. In paragraaf 2.4 wordt toegelicht welke baten te verwachten zijn op basis van inkoopvoordelen.

De inrichting van een SSC HR kan bijkomende voordelen bieden als gevolg van verdere optimalisatie van de inkoop van diensten van derden. Dit brengt een extra potentiële besparing met zich mee van circa M€ 1,9. Omdat deze besparingen ook gerealiseerd kunnen worden zonder een SSC HR zijn deze besparingen op inkoop niet meegenomen als onderdeel van de besparing op het HR-proces.

2.1 Uitgangspunten berekening financiële baten

Bij het vaststellen van de opbrengsten heeft de projectgroep gekozen voor een zo realistisch mogelijke benadering: rijk rekenen moest worden voorkomen. Er is een voorzichtige inschatting gemaakt en waar mogelijk is de onderkant van bandbreedtes gehanteerd.

Uitgangspunten bij de vaststelling van de financiële baten:

- verwachte veranderingen in werklast en taakverdeling HR-organisatie als gevolg van 'vastlegging bij de bron',
- verwachte veranderingen in werklast en taakverdeling HR-organisatie als gevolg een veranderde 'informatievoorziening',
- gefaseerde besparingen als gevolg van een gefaseerde invoer.

a. Vastlegging bij de bron

In de nieuwe situatie zal het vastleggen van gegevens zoveel mogelijk bij de bron plaatsvinden. Leidinggevenden en medewerkers zullen rechtstreeks gewijzigde gegevens in het e-HRM systeem vastleggen.

Er is door de projectgroep gesteld dat de administratieve verwerking van het HR-proces voor alle organisaties grotendeels gelijk zal zijn. Dit betekent dat men voor de inrichting van het nieuwe proces als uitgangspunt heeft genomen dat het administratieve proces voor 80% als "mainstream" beschouwd kan worden. Dit betekent dat circa 20% van de mutaties uitzonderingen zijn, waarvoor een afwijkend administratief proces moet worden ingericht.

Van de 80% mainstream gegevens zijn er een aantal gegevens die per definitie niet door de leidinggevende of medewerker vastgelegd kunnen worden, omdat zij niet de bron van de gegevens zijn. Hierbij valt te denken aan collectieve verlofdagen of aan fiscale zaken. Hiervoor wordt door de projectgroep een percentage van 10% als reëel beschouwd. Dit betekent dat als uitgangspunt voor het financiële plan is geformuleerd dat 70% van alle gegevens door medewerkers en leidinggevendenden worden ingevoerd en dus uit het takenpakket van de PSA-medewerker verdwijnen.

b. Informatievoorziening

Algemene ervaringscijfers² geven aan dat bij een SSC HR in optima forma in totaal 65% van alle vragen over HR-aangelegenheden beantwoord kan worden via zogenaamde webtoepassingen. Van alle vragen zal 25% telefonisch via de frontoffice medewerker beantwoord worden. De resterende 10% van de vragen zal door de backoffice medewerker beantwoord worden. De projectgroep denkt dat deze werkwijze ook voor de gemeente Amsterdam van toepassing zijn. Voor de berekening van de opbrengsten zijn deze percentages als uitgangspunt genomen.

c. Fasering in de tijd

Als gevolg van de gefaseerde invoer zullen de besparingen zich ook gefaseerd voordoen. Er wordt uitgegaan van een transitieperiode van drie jaar voor de startgroep en van twee jaar voor de overgang van alle overige organisaties. Als de transitie start op 1 april 2005, is gerekend met het volgende tijdsschema voor de inboeking van de opbrengsten:

- 50% van startgroep personele besparingen vanaf 2e helft 2006
- 75% van startgroep personele besparingen vanaf 2e helft 2007
- 100% startgroep personele besparingen vanaf 2e helft 2008
- 100% alle organisaties personele besparingen vanaf 2e helft 2009

De eerste besparingen voor de startgroep hangen direct samen met de overgang van de decentrale Salarisadministratie naar het SSC HR. Deze overgang zijn levert de grootste besparingen op.

De overgang van de P&O-experts, het uitzendbureau en een beperkt aantal CP&O-taken moet nog nader bepaald worden. Hier zijn vooralsnog geen besparingen te verwachten, en dit is dus niet van invloed op de berekeningen.

² Als uitgangspunt hiervoor gelden de cijfers genoemd in het document "HR Service Centers" van Arinso People Services (september 2003). Deze cijfers zijn aan de hand van ervaringen binnen Capgemini bijgesteld naar een iets behoudender scenario.

2.2 Besparingen op personeelskosten

Bij de invoering van een SSC HR neemt het totale HR-werkpakket af door een herverdeling van taken en het gebruik van geavanceerde IT-hulpmiddelen. Daarbij kan door het bundelen van krachten optimaal gebruik gemaakt worden van schaalvoordelen. Deze combinatie leidt ertoe dat met de invoering van een SSC HR de omvang van de P&O-formatie verminderd kan worden. Aan de hand van de uitgangspunten in paragraaf 2.1 is per HR-rol aangegeven welke besparingen te realiseren zijn.

2.2.1 Analyse verschillende HR-rollen

1. P&O-adviseurs

De tijd die P&O-adviseurs besteden aan het beantwoorden van vragen van leidinggevenden en medewerkers wordt geschat op 20 tot 30% van de totale werkzaamheden. In paragraaf 2.1 is gesteld dat in het geval van een SSC HR 65% van de vragen via webtoepassingen, en 25% via de frontoffice van het SSC HR beantwoord gaan worden. In totaal betekent dit 90% van de vragen. Wanneer het beantwoorden van vragen decentraal wegvalt, betekent dit op de totale werklast voor de P&O-adviseur een potentiële besparing van 18% tot 27%.

Conclusie: uitgaand van een behoudend besparingsscenario wordt in het rekenmodel uitgegaan van 18% besparingen voor de P&O-adviseurs.

2. PSA-medewerkers

Het takenpakket van de PSA-medewerker bestaat voor de helft uit voorbereidende werkzaamheden, zoals het verzamelen van informatie en het invoeren van personele gegevens. De andere helft van de tijd besteedt de PSA-medewerker aan het bijhouden van de personeelsadministratie. Hieronder vallen werkzaamheden als het onderhouden van contacten met externe instanties, het beantwoorden van vragen en het maken van managementinformatie.

In de nieuwe situatie wordt 70% van alle in te voeren gegevens door de medewerker en leidinggevende zélf vastgelegd (invoer bij de bron). Dit betekent dat de voorbereidende activiteiten van de PSA-medewerker (50% van de totale werkzaamheden) met 70% verminderd worden. Dit komt neer op een reductie van 35% van de totale werklast van de PSA-medewerker.

Navraag bij PSA-medewerkers leert dat ongeveer 15% van de totale werkzaamheden op dit moment het beantwoorden van vragen betreft. Wanneer in de nieuwe situatie 90% van de vragen via webtoepassingen en de frontoffice medewerkers van het SSC HR beantwoord gaan worden, betekent dit een besparing van 13,5% op de PSA-werkzaamheden.

Het maken van overzichten en brieven betreft samen ook ongeveer 15% van de totale huidige PSA-werkzaamheden. Deze taken kunnen bij het gebruik van een integraal personeelsinformatiesysteem met 50 tot 65% worden teruggebracht. Voor de PSA-medewerker zou dit een besparing van 7,5% tot 10% van de werkzaamheden betekenen.

In potentie kan er met betrekking tot de PSA-medewerker het volgende besparingspercentage gehanteerd worden:

- 35,0% door invoering van zelfbediening,
- 13,5% door afname van hoeveelheid vragen,
- 7,5% door efficiëntie met betrekking tot het maken van overzichten en brieven.

In totaal zou een besparing mogelijk zijn van 56% met betrekking tot de PSA-werkzaamheden.

Conclusie: uitgaand van een behoudend besparingsscenario wordt in het rekenmodel uitgegaan van (slechts) 35% besparingen voor de PSA-medewerkers.

3. Secretariële medewerkers

Van de secretariële medewerkers werkzaam op de afdeling P&O bestaat de werkzaamheden voor het overgrote deel uit correspondentie en archiefbeheer. Hiernaast houdt deze groep medewerkers zich bezig met agendabeheer en telefoonafhandeling.

Aangezien de werkzaamheden op het gebied van correspondentie en archiefbeheer grotendeels geautomatiseerd uitgevoerd gaan worden, leidt dit tot een besparing van 50 tot 75% van de tijd van secretariële medewerkers.

Conclusie: uitgaand van een behoudend besparingsscenario wordt in het rekenmodel uitgegaan van 50% besparingen voor de secretariële medewerkers.

4. P&O-managers

Doordat de totale werklast van de P&O-medewerkers afneemt en een deel van de medewerkers zullen overgaan naar het SSC HR, zal de "span-of-control" van de huidige decentrale P&O-managers kleiner worden. Met name bij de kleinere organisaties zal de

noodzaak van een (fulltime) manager voor de eigen P&O-ers verminderen. De projectgroep verwacht dan ook dat er een reductie van de hoofden P&O te realiseren is bij vooral de kleinere (= < 450 medewerkers) organisatieonderdelen. In totaal hebben 42 van de in totaal 54 stadsdelen, diensten en bedrijven minder dan 450 fte in dienst.

De verwachting is dat het aantal hoofden P&O met 25% tot 50% naar beneden bijgesteld zal kunnen worden.

Conclusie: uitgaand van een behoudend besparingsscenario wordt in het rekenmodel uitgegaan van 25% besparingen voor de hoofden P&O.

5. P&O-specialisten

Binnen de huidige decentrale P&O-afdelingen zijn op beperkte schaal P&O-specialisten werkzaam. In totaal gaat het om circa 100 fte voor de hele gemeente. Deze medewerkers zijn over het algemeen belast met bedrijfsspecifieke werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld het verzorgen van opleidingen voor Brandweerpersoneel. Door dit specifieke karakter is het overhevelen van hun taken in een SSC HR niet voor de hand liggend.

Binnen centrale stafafdelingen zoals CP&O, Rokingroep en PB2200 zijn momenteel ook specialisten op de aangegeven gebieden werkzaam. Zij zouden te zijner tijd wél hun taken binnen het SSC HR kunnen gaan uitvoeren. Omdat dit een overheveling betreft van de ene naar de andere centrale organisatievorm, zijn echter ook voor deze groep geen besparingen te verwachten.

Door het beperkte aantal decentrale specialisten en hun bedrijfsspecifieke werkzaamheden kunnen de P&O-specialisten niet allemaal in een SSC HR ondergebracht worden. Specialistinnen binnen centrale stafafdelingen kunnen één op één overgeheveld worden naar het SSC HR; er zijn echter geen redenen om aan te nemen dat hiermee aanvullende synergievoordelen te behalen zijn.

Conclusie: er is geen besparingspotentieel met betrekking tot de overheveling van decentrale P&O-specialisten en de P&O-specialisten binnen centrale stafafdelingen zoals CP&O, Rokingroep en PB2200.

Samengevat leidt bovenstaande analyse per HR-functie tot een besparing op gemeentelijk niveau van 100 tot 110 fte (zie tabel B2c in bijlage 2c).

2.2.2 Financiële vertaling

Op basis van de berekende besparingen op aantallen fte zijn de besparingen in salariskosten doorgerekend. Deze berekening is gemaakt aan de hand van de geïnventariseerde salariskosten bij de 18 onderzochte organisaties en de extrapolatie daarvan naar de gemeente Amsterdam.

Functie/rol	Totaal aantal fte geëxtrapoleerd naar de gemeente Amsterdam	Totaal salaris-kosten geëxtrapoleerd naar de START-groep (inclusief indirecte kosten)	Totaal salaris-kosten geëxtrapoleerd naar de gemeente Amsterdam (inclusief indirecte kosten)	Totaal salaris-kosten geëxtrapoleerd naar scenario Participanten (inclusief indirecte kosten)	"Bruto" besparing STARTgroep (inclusief indirecte kosten)	"Bruto" besparing ALLE organisaties (inclusief indirecte kosten)	"Bruto" besparing scenario Participanten (inclusief indirecte kosten)
P&&-management							
Hoofd P&O	45	€ 1.636.338	€ 4.090.845	€ 2.364.508	€ 409.084	€ 1.022.711	€ 591.127
P&O-adviseurs							
Senior P&O adv	143	€ 4.288.934	€ 10.722.335	€ 6.197.510	€ 772.008	€ 1.930.020	€ 1.115.552
Senior beleids mw.	10	€ 311.687	€ 779.219	€ 450.388	€ 56.104	€ 140.259	€ 81.070
Beleids mw.	6	€ 183.612	€ 459.031	€ 265.320	€ 33.050	€ 82.626	€ 47.758
Loopbaanadviseur	12	€ 371.179	€ 927.947	€ 536.353	€ 66.812	€ 167.030	€ 96.544
PSA medewerkers							
Chef sal.adm/pers. adm	19	€ 489.764	€ 1.224.411	€ 707.709	€ 171.418	€ 428.544	€ 247.698
Sr.mw sal.adm/pers.adm	19	€ 438.649	€ 1.096.622	€ 633.848	€ 153.527	€ 383.818	€ 221.847
Mw. sal adm/pers adm	97	€ 1.958.441	€ 4.896.103	€ 2.829.947	€ 685.454	€ 1.713.636	€ 990.482
Mw. arb.vwdn & rechtspositie	2	€ 31.934	€ 79.835	€ 46.145	€ 11.177	€ 27.942	€ 16.151
Medewerker mngt info	2	€ 73.354	€ 183.384	€ 105.996	€ 25.674	€ 64.184	€ 37.099
Mw.apl. beheer	2	€ 61.375	€ 153.437	€ 88.687	€ 21.481	€ 53.703	€ 31.040
Secretarief medew.							
Management ass	2	€ 134.910	€ 337.276	€ 194.945	€ 67.455	€ 168.638	€ 97.473
Secr. mw.	34	€ 541.449	€ 1.353.623	€ 782.394	€ 270.725	€ 676.812	€ 391.197
P&O-specialisten							
Chef beleid/adj.Hfd P&O	2	€ 96.274	€ 240.685	€ 139.116	€ -	€ -	€ -
Chef BLB	2	€ 84.240	€ 210.600	€ 121.727	€ -	€ -	€ -
Chef opleiding	2	€ 81.833	€ 204.583	€ 118.249	€ -	€ -	€ -
Bedrijfs maatsch. werker	11	€ 323.045	€ 807.614	€ 466.801	€ -	€ -	€ -
Opleidingsmedewerker	33	€ 992.237	€ 2.480.593	€ 1.433.783	€ -	€ -	€ -
Praktijkopleider	22	€ 552.373	€ 1.380.932	€ 798.179	€ -	€ -	€ -
Senior opleidings Mw.	6	€ 122.750	€ 306.874	€ 177.373	€ -	€ -	€ -
Ambtelijk secr. OR	7	€ 166.825	€ 417.063	€ 241.062	€ -	€ -	€ -
Mw. arbeids omstandigh	11	€ 289.370	€ 723.425	€ 418.140	€ -	€ -	€ -
Mw. werving & selectie	2	€ 42.948	€ 107.370	€ 62.060	€ -	€ -	€ -
Mw. bezwaar & beroep	2	€ 78.223	€ 195.557	€ 113.032	€ -	€ -	€ -
TOTAAL	491	€ 13.351.744	€ 33.379.361	€ 19.293.271	€ 2.743.969	€ 6.859.924	€ 3.965.036

Tabel 5

Besparingspotentieel P&O-populatie weergegeven in salariskosten

In voorgaande tabel is af te lezen dat in de stabiele situatie, het totale "bruto" besparingspotentieel op de personeelskosten van de totale HR-organisatie (centraal én decentraal) bij het Basisscenario M€ 6,9 bedraagt. Dit is het resultaat van een teruggang in de decentrale formatie en een opbouw van de gezamenlijke SSC HR-formatie van circa 145 fte. Zie ook paragraaf 4.2.

Decentraal zullen binnen de organisatie in totaal ongeveer 245 P&O-ers werkzaam blijven (uitgaand van een volledige implementatie van het SSC HR). Dit zijn ongeveer 145 P&O-adviseurs/managers (ratio 0,8 P&O fte per 100 in dienst zijnde fte) en in totaal ongeveer 100 lokale specialisten.

Indien gekozen wordt voor het Alternatief Scenario Participanten, zal de "bruto"besparing op de personeelskosten M€ 4,0 bedragen. Voor een gedetailleerd overzicht van deze berekening, zie bijlage 2d.

Directe en indirecte salariskosten

Onder indirecte kosten worden alle kosten verstaan die niet direct toegewezen kunnen worden aan een medewerker, maar die wel afhankelijk gesteld kunnen worden van het aantal in dienst zijnde medewerkers. Indirecte kosten kunnen worden opgedeeld in werkgeverslasten en afgeleide kosten. Na raadpleging van de binnen het project betrokken diensten, bedrijven en stadsdelen zijn de volgende percentages geïnterviewd en als zodanig binnen het financiële plan gehanteerd:

Werkgeverslasten		Afgeleide kosten	
Sociale lasten	2,50%	Huisvesting	13%
Werkgeverspremies WAO	8,86%	ICT	2%
Werkgeversbijdrage pensioen	19,00%	Management	7%
		Opleiding	2%
		Ziekte (incl. productieverlies)	5%
		Overig (declaraties, energie)	2%

Tabel 6 Percentages indirecte kosten

2.3 Besparingen op automatisering

Deze categorie betreft alle jaarlijkse kosten die het gevolg zijn van IT-toepassingen specifiek voor de P&O-dienstverlening. Uit de inventarisatie van de huidige uitgaven en de extrapolatie daarvan naar de gemeente Amsterdam blijkt dat P-net het belangrijkste P&O-informatiesysteem is. De kosten van P-net beslaan meer dan 90% van de totale automatiseringskosten van de P&O-dienstverlening (zie tabel 7).

Soort IT-systeem	Huidige uitgaven 18 organisaties	Extrapolatie naar gemeente Amsterdam	Besparing startgroep	Besparing alle organisaties
Matchingsysteem	€ 11.000	€ 26.736	€ 0	€ 0
Shell Noord	€ 60.000	€ 145.834	€ 0	€ 0
PSA-administratie	€ 29.500	€ 71.702	€ 0	€ 0
Werving/selectie	€ 6.800	€ 16.528	€ 0	€ 0
Pensioen	€ 500	€ 1.215	€ 0	€ 0
Verlof	€ 2.000	€ 4.861	€ 0	€ 0
Ziekmeldingen	€ 2.000	€ 4.861	€ 0	€ 0
P&O-website	€ 9.000	€ 21.875	€ 0	€ 0
Tijdsregistratie	€ 48.500	€ 117.883	€ 0	€ 0
P-net	€ 1.109.156	€ 3.846.000	€ 0	€ 0
TOTAAL	€ 1.278.456	€ 4.257.495	€ 0	€ 0

Tabel 7 Kosten van specifieke P&O-automatisering

Naast P-net zijn er decentraal blijkbaar een te verwaarlozen aantal specifieke P&O-toepassingen.

*Conclusie: door het beperkte gebruik van decentrale P&O-informatiesystemen is er **geen** directe financiële besparing op dit vlak te verwachten.*

Toekomstige ontwikkeling van decentrale informatiesystemen

Wel is gesignaleerd dat vooral de grote organisaties overwegen om stappen te zetten richting e-HRM software en een gedigitaliseerd personeelsdossier. Dit betekent dat – bij ongewijzigd beleid - op diverse plaatsen in de toekomst investeringen verwacht mogen worden. Vanuit een kosten oogpunt kleven er belangrijke nadelen aan deze mogelijke ontwikkeling ten opzichte van het invoeren van een SSC HR. Door het opstarten van

verschillende decentrale ontwikkel- en implementatietrajecten met eigen tijdslijnen wordt bijvoorbeeld niet gebruikgemaakt van te behalen schaalvoordelen en synergie. Decentrale automatisering betekent dat er meer op individuele organisaties gerichte toepassingen komen, wat leidt tot een veelvoud aan investerings- en beheerskosten op het niveau van de gemeente als geheel. Als neveneffect van de automatisering zal er in de decentrale organisatie ook een verkleining van de HR-afdeling gaan optreden; er mag verwacht worden dat hierdoor de continuïteitsproblemen van de (decentrale) HR-organisaties gaan toenemen.

Conclusie: het invoeren van het SSC HR en e-HRM betekent dat deze functionaliteit op een effectieve, gemeentebrede wijze gerealiseerd kan worden terwijl toekomstige decentrale investeringen en beheerskosten op dit vlak worden tegengegaan.

2.4 Aanvullende financiële baten inhuur derden

Met de inrichting van een SSC HR is het ook mogelijk om extra aanvullende besparingen te realiseren op de inkoop van diensten derden. Het gaat hier om alle jaarlijkse kosten die het gevolg zijn van het inhuren van externe organisaties voor het verlenen van diensten aan de rest van de interne organisatie (bijvoorbeeld uitzendkrachten, kinderopvang, Arbeidsdienst, juridische ondersteuning).

Deze besparing betreft niet zozeer het verminderen van het aantal fte, maar wel het verlagen van de inkoopbedragen en het verhogen van de efficiëntie. Dit komt overeen met de bevindingen van het project 'Inkoop'. Met deze projectgroep is overlegd om te beoordelen welke aanvullende financiële baten te verwachten zijn door het gezamenlijk, binnen het SSC HR, inkopen van diensten. De hoogte van deze besparingen zijn moeilijk vast te stellen. In potentie ligt de besparing op deze inkoopfunctie voor het Basisscenario op circa M€ 1,9.

Een toelichting op de gehanteerde uitgangspunten staat in bijlage 2b. Hieronder is samengevat welke percentages van de jaarlijkse inkoopbedragen als baten kunnen worden gerealiseerd:

- | | |
|--|-----|
| ▪ Besparingspercentage op inkoop HR-diensten
(exclusief kinderopvang, inhuur derden en uitzendkrachten) | 10% |
| ▪ Besparingspercentage op inkoop kinderopvang | 0% |
| ▪ Besparingspercentage op inhuur derden | 0% |
| ▪ Besparingspercentage op inkoop van uitzendkrachten | 2% |

Onderstaande tabel geeft weer welke additionele besparingen dit in het Basisscenario oplevert:

Soort externe dienst	Totaal geëxtrapoleerd naar de gemeente Amsterdam*	Besparing ALLE organisaties
Arbo-dienst	€ 4.359.846	€ 435.985
Externe P&O-advisering	€ 633.163	€ 63.316
Kinderopvang	€ 6.226.222	€ 0
Werving & selectie	€ 1.102.263	€ 110.226
Outplacement	€ 1.137.020	€ 113.702
Juridische ondersteuning	€ 156.237	€ 15.624
Assessment	€ 276.113	€ 27.611
Inhuur PSA	€ 72.917	€ 7.292
MRF/MRI	€ 8.264	€ 826
Opleiding	€ 1.025.700	€ 102.570
Uitzendburo's	€ 50.792.568	€ 1.015.851
Diversen o.a. inhuur derden	€ 46.903.578	€ 0
TOTAAL	€ 112.693.893	€ 1.893.004

* Het grijs gearceerde bedrag is geëxtrapoleerd op basis van de jaarrekening 2003.

Tabel 8 Besparingspotentieel inkoop Basisscenario

Omdat de bezuinigingen met betrekking tot inkoop ook gerealiseerd kunnen worden zonder een SSC HR en de exacte besparingen moeilijk zijn vast te stellen, is door de projectgroep besloten deze baten geheel buiten de business case SSC HR te houden.

3. Aanloopkosten

De overgang naar een SSC HR vergt eenmalige investeringen door de gemeente Amsterdam. Deze eenmalige kosten (de zogenaamde *aanloopkosten*) worden in dit hoofdstuk verder besproken.

De aanloopkosten bestaan uit:

- kosten van de inrichting van de SSC HR-organisatie,
- kosten van de benodigde automatisering,
- frictiekosten,
- onvoorzien (10%).

Alle aanloopkosten voor de drie genoemde scenario's zijn inzichtelijk gemaakt. Het totaaloverzicht van de aanloopkosten van het Basisscenario is weergegeven in tabel 9.

Euro's	Intern	Extern	Totaal
Kosten inrichting organisatie	€ 4.404.248	€ 1.097.600	€ 5.501.848
Automatiseringskosten project	€ 111.881	€ 3.060.000	€ 3.171.881
Automatiseringskosten Hardware		€ 360.000	€ 360.000
Automatiseringskosten Software		€ 350.000	€ 350.000
Frictiekosten formatie SSC	€ 805.210		€ 805.210
Onvoorzien	€ 532.134	€ 486.760	€ 1.018.894
Totaal	€ 5.853.473	€ 5.354.360	€ 11.207.833

Tabel 9 Aanloopkosten aanpassen PView (Basisscenario)

In het geval van het Alternatief Scenario Automatisering bedragen de aanloopkosten M€20,2. In het geval van het Alternatief Scenario Participanten bedragen de aanloopkosten M€8,6 (zie voor beide berekeningen bijlage 3a). Wanneer de implementatie tot de startgroep wordt beperkt, bedragen de aanloopkosten circa M€7,6. In de paragrafen 3.1 t/m 3.4 wordt nader toegelicht hoe de aanloopkosten zijn opgebouwd. De verschillende mogelijkheden om deze aanloopkosten te financieren, worden besproken in hoofdstuk 5.

3.1 Uitgangspunten

Bij de kostenberekening van het transitieproces zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- 3 tariefstelling en taakverdeling ten aanzien van interne en externe medewerkers,
- 4 het hanteren van een "knelpuntenfonds" van 70% van de interne kosten,
- 5 het hanteren van een risicomarge als gevolg van de wens 'niet rijk te rekenen',
- 6 het hanteren van een "egalisatiefonds" om de spreiding van de opbrengsten op het niveau van individuele organisaties te nivelleren.

a. Tariefstelling en taakverdeling

Voor de berekening van de te verrichten werkzaamheden zijn de volgende tarieven aangehouden:

Interne medewerker:	€ 322 per dag
Externe medewerker:	€ 1.000 per dag

Er is verder van uitgegaan dat alle transitiegerichte activiteiten door medewerkers van de gemeente Amsterdam worden uitgevoerd, met uitzondering van de rol van de projectleider.

b. Knelpuntenbudget op basis van 70%

De werkzaamheden die als "intern" aangemerkt zijn, vertonen een overlap met bestaande werkzaamheden. Daarom zijn de kosten van de inzet van interne medewerkers van de gemeente Amsterdam alleen meegenomen als het specifieke expertise en knelpunten in de staande organisatie betreft. In de verdere berekeningen voor de interne kosten is uitgegaan van een "knelpuntenbudget" op basis van 70% van de geraamde inzet.

c. Bandbreedte ten aanzien van de berekening

In het kader van de realistische, voorzichtige benadering is bij het inschatten van de aanloopkosten een onvoorzien percentage van 10% op alle lasten (behalve de afschrijving) aangehouden.

d. Egalisatiefonds

Om de spreiding tussen de verschillende individuele organisaties onderling te nivelleren zal er een egalisatiefonds ingericht worden. Per organisatie zal, op basis van een zogenaamde "foto", de besparing ten opzichte van de huidige gemiddelde gemeentelijke norm worden vastgesteld. De berekening kan tot gevolg hebben dat bepaalde organisaties in de toekomst minder budget, en andere organisaties meer budget ten

behoefte van HR beschikbaar moeten stellen. Ter compensatie van de organisaties die meer budget beschikbaar moeten stellen, zal een gedeelte van de efficiëntie van de andere organisaties in een egalisatiefonds gestort worden. Vanuit het egalisatiefonds zal bekeken worden of een zekere mate van compensatie beschikbaar gesteld zal worden aan organisaties die ruim onder de gemiddelde gemeentelijke norm zitten.

Dit principe van egaliseren zal in de vervolgfases verder uitgewerkt moeten worden. Omdat het op de totale baten en lasten van de realisatie van een SSC HR geen invloed heeft, is het egalisatiefonds niet verder in de business case meegenomen.

3.2 Kosten van de organisatieverandering

De transitieactiviteiten omvatten alle werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden om de nieuwe situatie organisatorisch te realiseren. Een groot deel van deze activiteiten zal gericht zijn op de herinrichting van het proces en de administratieve organisatie. Om dubbeltelling te voorkomen zijn uiteraard de IT-ontwikkelingsactiviteiten hierbuiten gelaten. Activiteiten in het kader van transitie zijn onderverdeeld in verschillende clusters, zoals:

- programmamanagement,
- organisatie,
- performancemanagement,
- processen,
- changemanagement (waaronder opleiding) en communicatie,
- migratie,
- nazorg.

Voor de globale inhoud van deze werkzaamheden, zie bijlage 3b.

De werkzaamheden zijn uitgesplitst naar rollen in mensdagen. Voor de interne kosten is de 70%-regel toegepast, zoals uitgelegd in paragraaf 3.1, uitgangspunt b.

Rol/functie	Dagen Intern	Dagen Extern	Intern Bedrag	Extern Bedrag	Totaal bedrag
Projectmanager	766	0	€ 172.350	€ 0	€ 172.350
Secretariaat	756	0	€ 170.100	€ 0	€ 170.100
Projectleider	0	1.098	€ 0	€ 1.097.600	€ 1.097.600
Projectmedewerker	3.416	0	€ 768.510	€ 0	€ 768.510
Change/communicatie mws	401	0	€ 90.180	€ 0	€ 90.180
Medewerker opleidingen	1.763	0	€ 396.683	€ 0	€ 396.683
Lokale transitied medewerker	9.641	0	€ 2.169.180	€ 0	€ 2.169.180
Transitiemedewerker SSC	2.832	0	€ 637.245	€ 0	€ 637.245
Totaal aantal dagen	19.574	1.098	€ 4.404.248	€ 1.097.600	€ 5.501.848

Tabel 10 Kosten met betrekking tot het inrichten van de organisatie

Bij het Alternatief Scenario Participanten zullen de transitiekosten in totaal € 3.181.168 bedragen. Voor een detailoverzicht, zie bijlage 3c. De transitiekosten zijn onafhankelijk van de te kiezen automatiseringsoplossing.

3.3 Automatiseringskosten

Voor de bepaling van de eenmalige automatiseringskosten zijn twee alternatieven uitgewerkt:

- het uitbreiden/aanvullen van de personeelsmodule PView van P-net³ (het Basisscenario),
- het vervangen van personeelsmodule PView van P-net door een nieuw (standaard)personeelssysteem (het Alternatief Scenario Automatisering).

Bij het uitwerken van de kosten worden bij beide scenario's vier kostencomponenten onderscheiden, namelijk kosten project intern, kosten project extern, en hardware- en softwarekosten. In tabel 11 en 12 zijn de automatiseringskosten voor de beide varianten weergegeven. De automatiseringskosten zijn onafhankelijk van het aantal participanten.

³ P-net bestaat uit 2 modules: een salarismodule (Gemal) en de personeelsmodule Pview.

Automatiseringskosten	Intern	Extern	Totaal
Automatiseringskosten project	€ 111.881	€ 3.060.000	€ 3.171.881
Automatiseringskosten Hardware	€ 0	€ 360.000	€ 360.000
Automatiseringskosten Software	€ 0	€ 350.000	€ 350.000
Totaal	€ 111.881	€ 3.770.000	€ 3.881.881

Tabel 11 Automatiseringskosten Basisscenario

Aanloopkosten Automatisering	Intern	Extern	Totaal
Projectkosten	€ 661.163	€ 9.644.250	€ 10.305.413
Kosten Hardware (aanschaf)		€ 360.000	€ 360.000
Kosten Software (licenties)		€ 1.100.000	€ 1.100.000
Totaal	€ 661.163	€ 11.104.250	€ 11.765.413

Tabel 12 Automatiseringskosten Alternatief Scenario Automatisering

In paragraaf 3.3.1 t/m 3.3.3 volgt een beschrijving van de verschillende onderdelen van de automatiseringskosten.

3.3.1 Projectkosten intern en extern

Deze kosten betreffen alle werkzaamheden voor de specificatie, realisatie en implementatie van de benodigde intelligente programmatuur.

Voor deze activiteiten is aan drie externe leveranciers gevraagd een inschatting te maken van de verwachte hoeveelheid mensdagen en geld nodig voor het aanpassen van PView dan wel voor de aanschaf van een nieuw standaardsysteem. In de vraag is expliciet naar voren gebracht dat, in verband met de onervarenheid van de toekomstige gebruikers, er een hoge mate van gebruiksvriendelijkheid en controles in het systeem aanwezig moet zijn. Dit betekent in algemene zin een behoorlijke mate van maatwerk op een standaardsysteem. Van de aangeleverde cijfers is een gemiddelde genomen. Aangezien de aanwezige functionaliteit van zowel de personeelsmodule en van de e-HRM software slecht op zeer globaal niveau beschikbaar is, is een (on)zekerheidsopslag van 50% gehanteerd op de interne en externe projectkosten.

Bij de inschatting zijn activiteiten meegenomen op het gebied van (bijvoorbeeld) functionele specificatie, technische realisatie en bouw, conversie, tests, implementatie, opleiding en communicatie over de IT-toepassing⁴, nazorg en het inrichten van de beheerorganisatie.

Deze activiteiten worden door een aantal functionarissen uitgevoerd. Nadat de te verrichten werkzaamheden naar rollen in mensdagen zijn uitgesplitst, zijn de bijbehorende bedragen berekend aan de hand van de in paragraaf 3.1 genoemde tarieven. Voor de interne kosten is de 70%-regel toegepast, zoals uitgelegd in paragraaf 3.1, uitgangspunt b.

3.3.2 Kosten Hardware (aanschaf)

Om met grotere groepen gebruikers te kunnen werken met de zelfbedieningstoepassingen zal de centrale hardware moeten worden uitgebreid. Op basis van opgaven van de leverancier van PView is hiervoor een stelpost van € 360.000 aangehouden.

⁴ De post opleiding betreft hier het opleiden van medewerkers, SSC HR-medewerkers, P&O-ers en leidinggevenden met betrekking tot het systeemgebruik. Daarbij is als uitgangspunt gehanteerd dat er, als gevolg van de grote hoeveelheid betrokkenen, zoveel mogelijk gebruik gemaakt wordt van zogenaamde e-learning toepassingen (opleidingen via het web).

Bij dit financiële plan gaan we ervan uit dat er binnen de verschillende stadsdelen, diensten en bedrijven pc's en printers aanwezig zijn om met e-HRM (web-based intelligente programmatuur) te gaan werken. De eventueel binnen de bedrijfsonderdelen aan te schaffen extra apparatuur is buiten dit financiële plan gehouden.

3.3.3 Kosten Software (eenmalige licenties)

Voor de aanschaf van extra licenties voor het gebruik van PView moet in het Basisscenario een bedrag van € 250.000 worden gereserveerd. Als er gekozen wordt voor een nieuw (standaard)systeem, zullen de kosten van de eenmalige aanschaf van licenties in totaal € 1.000.000 bedragen. Dit bedrag is als kostenpost opgenomen in het Alternatief Scenario Automatisering.

Om het SSC HR de verschillende vragen en opdrachten te kunnen laten afhandelen is er intern een informatiesysteem nodig voor de registratie van de verschillende "calls". Voor deze aanschaf is in beide scenario's onder het kopje 'Kosten Software' een stelpost van € 100.000 opgenomen. Dit laatste bedrag is een inschatting op basis van de kostprijs van soortgelijke informatiesystemen.

3.4 Friciekosten

Er worden drie soorten frictiekosten onderscheiden:

- Friciekosten gerelateerd aan de uitstroom van personeel. Deze kosten zijn afhankelijk van het aantal participerende organisaties.
- Friciekosten wanneer de overgang van decentraal personeel naar het SSC HR eerder plaatsvindt dan dat dit personeel ook daadwerkelijk beschikbaar komt.
- Versnelde afschrijvingskosten van de PView module van het P-net systeem. Deze kosten treden op als er gekozen wordt voor het Alternatief Scenario Automatisering, waarbij een nieuw aan te schaffen systeem de huidige PView module vervangt.

3.4.1 Friciekosten uitstroom personeel

De belangrijkste frictiekosten komen voort uit het sociale plan. Met de coördinator arbeidsvoorwaarden zijn uitgangspunten geformuleerd voor een theoretische inschatting van deze kosten.

Omdat de invoering verspreid is over een periode van vijf jaar, mag worden verwacht dat bij een actief HR-beleid er slechts een beperkte aanspraak op uitstroombekosten gemaakt zal gaan worden. Om deze reden zijn in overleg met Concern Financiën frictiekosten uitstroom personeel vooralsnog niet als investering opgenomen.

3.4.2 Frictiekosten inrichting SSC HR

Het SSC HR wordt opgebouwd vanuit de decentrale HR-organisatie. Er zal in de aanvangsfase echter sprake zijn van enige frictie tussen het moment waarop bezetting van het SSC HR nodig is, en het moment waarop deze bezetting in de decentrale organisatie gemist kan worden. Hiervoor is een gedurende één jaar (van de tweede helft 2005 t/m de eerste helft 2006) een percentage van 12,5% van de totale SSC HR-organisatie (startgroep) aangehouden. Dit betreft € 805.210 (kosten voor opleiding en omscholing vallen niet onder deze post; deze zijn opgenomen in de projectkosten en vallen onder changemanagement en communicatie).

3.4.3 Versnelde afschrijvingskosten PView

In het Alternatief Scenario Automatisering wordt PView (onderdeel van P-net) vervangen vóórdat de afschrijvingstermijn van PView volledig is verstreken. Bij vervanging van PView moeten deze kosten daarom als frictiekostenpost 'vervroegde afschrijving' worden toegevoegd aan de aanloopkosten. Het totaal van de vervroegde afschrijving betreft twee jaar afschrijving op projectkosten PView (totaal € 1.750.000), wat neerkomt op € 350.000. Deze situatie treedt uitsluitend op in het Alternatief Scenario Automatisering; in het Basisscenario wordt uitgegaan van blijvend gebruik van PView. Voor een overzicht van de frictiekosten Alternatief Scenario Automatisering, zie bijlage 3, tabel B3a-1.

3.5 Onvoorzien

In lijn met uitgangspunt b, bandbreedte ten aanzien van de berekening, is rekening gehouden met een opslag van 10% op de aanloopkosten in verband met onvoorziene activiteiten en kosten. Uitzondering daarop betreft de versnelde afschrijvingskosten PView en overige afschrijvingskosten. Hierop zijn géén toeslagen voor onvoorziene kosten berekend.

4. Exploitatiekosten

Tijdens het transitieproces (de periode 2005 t/m 2010) zal tegelijk met de inkrimping van de decentrale HR-organisatie het SSC HR worden opgebouwd. Dit betekent dat er vanaf 2006 ook jaarlijks exploitatiekosten van het SSC HR zullen ontstaan.

De exploitatiekosten hebben drie componenten:

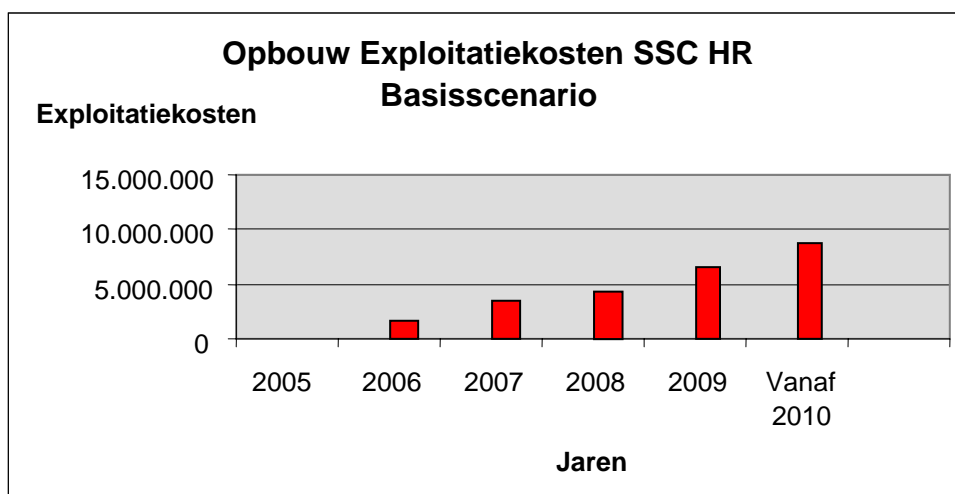
- personele kosten van het SSC HR,
- extra kosten voor automatisering (afschrijving en exploitatie van hardware, software en maatwerk),
- onvoorzien.

Tabel 13 laat zien hoe deze exploitatiekosten opgebouwd worden in de tijd.

Exploitatiekosten	2005	2006	2007	2008	2009	Vanaf 2010
Personele kosten voor het SSC HR inclusief indirecte kosten	€ 0	€ 890.281	€ 2.225.702	€ 3.115.983	€ 6.231.966	€ 8.902.808
Exploitatie- en afschrijvingskosten hardware, software en maatwerk	€ 0	€ 602.500	€ 865.750	€ 886.000	€ 886.000	€ 886.000
Onvoorzien	€ 0	€ 38.850	€ 65.175	€ 67.200	€ 67.200	€ 67.200
Totaal	€ 0	€ 1.531.631	€ 3.156.627	€ 4.069.183	€ 7.185.166	€ 9.856.008

Tabel 13 Exploitatiekosten SSC HR (Basisscenario)

In figuur 4 zijn de exploitatiekosten van het Basisscenario grafisch weergegeven in de tijd. Vanaf 2010 zijn de exploitatiekosten stabiel.



Figuur 4 Opbouw exploitatiekosten SSC HR in de tijd

Zie bijlage 4, tabel 14 voor een detailoverzicht van de berekening van de exploitatiekosten bij het Basisscenario.

Als onderdeel van de exploitatiekosten zijn de afschrijvingskosten als gevolg van de investering in hardware en software meegenomen. De reden hiervoor is dat de instandhouding van de gedane investering vereist dat er na het verstrijken van de afschrijvingsdatum opnieuw geïnvesteerd wordt in hardware en software.

De exploitatiekosten van het Alternatief Scenario Automatisering bedragen vanaf 2010 M€ 11,4. Hierbij is geen rekening gehouden met de verlaging van het P-net tarief, dat ingaat op het moment dat alle organisaties zijn overgegaan. Op dit moment is geen goede inschatting mogelijk van de besparing P-net. Verwacht wordt dat deze in de orde liggen van M€ 0,5 - M€ 1,0. Een gedetailleerde berekening is mogelijk nadat op basis van specificaties aanbesteding heeft plaatsgevonden.

De exploitatiekosten vanaf 2010 voor het Alternatief Scenario Participanten zijn geraamd op M€ 6,1.

Voor de PSA-gerelateerde diensten van het SSC HR zal een jaarlijks vast tarief worden gehanteerd. De grondslag hiervoor moet nog worden bepaald. Voor de binnen het SSC HR werkzame specialisten zal een tarief gesteld worden gebaseerd op de afzonderlijke afname door de individuele organisaties.

Als de kosten van deze SSC HR-specialisten buiten beschouwing worden gehouden dan is het jaartarief per in dienst zijnde fte, vanaf 2010, naar schatting:

Basisscenario:	€ 441
Alternatief scenario <u>Automatisering</u> :	€ 523
Alternatief scenario <u>Participanten</u> :	€ 480

In deze bedragen zijn de kosten voor P-net niet opgenomen.

Voor een gedetailleerd overzicht van de exploitatiekosten voor het Basisscenario en de alternatieve scenario's Automatisering en Participanten, zie bijlage 4a en 4b.

In paragrafen 4.1 t/m 4.4 volgt een toelichting op de opbouw van de exploitatiekosten.

4.1 Uitgangspunten

Uitgangspunten voor de berekening van de exploitatiekosten:

- het hanteren van een risicomarge als gevolg van de wens 'niet rijk te rekenen',
- gefaseerde exploitatiekosten als gevolg van een gefaseerde invoer,
- financiële uitgangspunten.

a. Bandbreedte ten aanzien van berekening

In het kader van de realistische, voorzichtig benadering is bij de inschatting van de exploitatiekosten een onvoorzien percentage van 10% op alle lasten (behalve de afschrijving) opgenomen.

b. Gefaseerde kosten

Als gevolg van de gefaseerde invoer zullen de exploitatiekosten zich eveneens gefaseerd voordoen. Dit betreft vooral de kosten voor de formatie van het SSC HR. Bij een start van het project op 1 april 2005 is de volgende fasering gehanteerd voor de opbouw van de formatie:

- 50% van de SSC HR-formatie (startgroep) nodig vanaf 2^e helft 2006
- 75% van de SSC HR-formatie (startgroep) nodig vanaf 2^e helft 2007
- 100% van de SSC HR-formatie (startgroep) nodig vanaf 2^e helft 2008
- 100% van de SSC HR-formatie (gehele populatie) nodig vanaf 2^e helft 2009

Bij het opstarten van het SSC HR zal een klein percentage van de formatie al aanwezig moeten zijn vóórdat de decentrale medewerkers over kunnen naar het SSC HR. Deze kosten zijn als frictiepost bij de aanloopkosten opgenomen.

c. Financiële uitgangspunten

- De kosten voor de aanschaf van hardware en software licenties worden geboekt vanaf de 1^e helft 2006. Voor de afschrijving van hardware wordt een periode van vijf jaar gehanteerd. Voor de afschrijving van software wordt een periode van tien jaar gehanteerd.
- Als onderhoudspercentage voor gedane investeringen in hardware en software en maatwerkprogrammatuur is 15% van de investeringen aangehouden.
- Het SSC HR levert diensten op basis van een factuur. De doorbelasting van de basisdiensten op het gebied van personeels- en salarisadministratie zal plaatsvinden aan de hand van een bepaalde grondslag. Deze moet nog worden vastgesteld. De doorbelasting van de specialistische diensten (experts) zal plaatsvinden op basis van afname.

4.2 Personele kosten van het SSC HR

Tabel 14 geeft de bezetting van het SSC HR weer, zoals van uitgegaan bij het exploitatieoverzicht.

Voor de basis van deze berekening, zie bijlage 4c.

Zoals de tabel laat zien, zullen in het Basisscenario in de stabiele situatie 147 fte binnen het SSC HR werkzaam zijn. De directe en indirecte salariskosten bedragen voor deze groep medewerkers ongeveer M€ 8,9.

In het geval van het Alternatief Scenario Participanten bedragen de (directe en indirecte) salariskosten voor de medewerkers van het SSC HR ongeveer M€ 5,1 (zie bijlage 4a, tabel B4a-2).

Nr	Functieaanduiding	Aantal fte
1	Management en staf	
1.1	Manager SSC HR	1
1.2	Secretariaat	1
1.3	P&O-adviseur	1
1.4	Controller	1
1.5	Mw financiële administratie	1
2	Accountmanagement	
2.1	Accountmanager	2
3	Frontoffice	
3.1	Manager frontoffice	1
3.2	Teamleider frontoffice	1
3.3	1e lijns-supportmedewerker	15
4	Backoffice	
4.1	Manager Backoffice	1
4.2	Teamleider backoffice	5
4.3	2e lijns-supportmedewerker	16
4.4	PSA-medewerkers	63
4.5	Medewerker ARA	1
4.6	Medewerker Mngt info & documentatie	2
5	Informatie & Technologie	
5.1	Manager technologie & informatie	1
5.2	Mw functioneel beheer	3
5.3	Mw technisch beheer	3
6	Expert Centra	
6.1	Manager experts	1
6.2	Experts	27
	Totaal	147

Tabel 14 Overzicht bezetting SSC HR per rol

4.3 Automatiseringskosten

Onder automatiseringskosten vallen de afschrijvings- en exploitatiekosten voor hardware, software en maatwerk. In lijn met de uitgangspunten in paragraaf 4.1 wordt voor de afschrijving van hardware uitgegaan van een periode van vijf jaar. Voor software wordt uitgegaan van een periode van tien jaar. Afschrijving gebeurt voor het eerst één jaar na de investering. Als onderhoudspercentage voor gedane investeringen in hardware en software en maatwerkprogrammatuur is 15% aangehouden. In 2005 zijn geen onderhoudskosten begroot.

4.4 Onvoorzien

In lijn met het uitgangspunt "niet rijk rekenen" is rekening gehouden met een opslag van 10% op de exploitatiekosten in verband met onvoorziene activiteiten en kosten op het gebied van hardware en software. Voor de personele kosten en de afschrijvingskosten zijn géén toeslagen voor onvoorziene kosten berekend. Tabel 15 toont per scenario de jaarlijkse extra kosten voor automatisering inclusief onvoorziene kosten:

Varianten		5. Extra kosten aut. SSC HR (incl 10% onvoorzien) p.j. M€
Alleen startgroep	Startgroep (40%) met na 3 jaar géén vervolgfase alle overige organisaties	0,7
Basis scenario	Startgroep én vervolgens alle organisaties (100%)	0,7
Scenario Participanten	Startgroep én vervolgens alleen bedrijven & diensten (57,8 %)	0,7
Scenario Automatisering	Startgroep én vervolgens alle organisaties (100%)	1,3*

* Extra kosten= exploitatie nieuw systeem M€2,05 - afname kosten P-net exploitatie M€0,75.

Tabel 15 Jaarlijkse extra automatiseringskosten

5. Financieel model

In de vorige hoofdstukken is een analyse gemaakt van de mogelijke opbrengsten en kosten die de inrichting van een SSC HR in de gemeente Amsterdam met zich meebrengt. Hoofdstuk 2 ging in op de baten die in de (decentrale) organisaties kunnen worden verwacht. Hoofdstuk 3 lichtte toe welke aanloopkosten en projectkosten nodig zijn om de verandering tot stand te brengen. Hoofdstuk 4 beschreef de kosten van de nieuwe gezamenlijke SSC HR-Organisatie. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het financiële model voor de effectuering van deze opbrengsten en kosten in de begroting van de gemeente Amsterdam.

5.1 Incidentele kosten

Om te komen tot de realisatie van een SSC HR moeten eenmalige kosten gemaakt worden. De totale omvang van de kosten zijn berekend in hoofdstuk 3. De werkelijke structurele baten en kosten in enig jaar zijn afhankelijk van de financieringswijze die gekozen wordt voor de incidentele kosten.

Voor de financiering van de overige aanloopkosten bestaan twee mogelijkheden:

- 1 Voor de dekking van de aanloopkosten wordt een gemeentelijke lening verstrekt. Deze lening wordt terugbetaald na afloop van de transitie over een periode van tien jaar, met een rentepercentage van 4,5% (bron: Concern Financiën).
- 2 Baten worden pas aangemerkt als bezuinigingsopbrengsten voor B&W (voor de bedrijven en diensten) en de stadsdelen na afloop van de transitieperiode. De baten die ontstaan tijdens de transitie worden gebruikt om (een deel van) de aanloopkosten te financieren.

In deze notitie is voor de dekking van de aanloopkosten is uitgegaan van de volgende aannames:

- Hardware- en softwarekosten worden gefinancierd via de exploitatie van het SSC HR, en niet via de aanloopkosten.
- Aanloopkosten worden gefinancierd via een lening die terugbetaald wordt in tien jaar ingaand na afloop van de transitie en waarover een rente van 4,5% verschuldigd is.
- De rentekosten van de aanloopkosten in de transitieperiode worden opgenomen in de lening aanloopkosten.

Kosten		Totaal aanloopkosten (hfdst 3)	Aanloopkosten excl. hardware, software	Rente-kosten aanloop-fase	Lening	Afl. + rente per jaar
Varianten		M€	M€	M€	M€	M€
Alleen startgroep	Startgroep (40%) met na 3 jaar géén vervolgfase alle overige organisaties	7,6	6,9	1,3	8,2	1,1
Basis scenario	Startgroep én vervolgens alle organisaties (100%)	11,2	10,5	2,0	12,5	1,6
Scenario Participanten	Startgroep én vervolgens alleen bedrijven & diensten (57,8 %)	8,6	7,9	1,5	9,4	1,2
Scenario Automatisering	Startgroep én vervolgens alle organisaties (100%)	20,2	18,7	2,6	21,3	3,0

Tabel 16 Kapitaallasten ter dekking aanloopkosten voor de verschillende varianten vanaf 2010

5.2 Structurele opbrengsten en kosten

Na afloop van de transitiefase zijn op gemeentelijk niveau de volgende structurele opbrengsten en kosten te verwachten:

Varianten		1. Huidige kosten HR-formatie	2. Kosten toekomstige decentrale HR-formatie	3. Kosten toekomstige HR-formatie SSC HR	4. Kapitaal lasten (afl. + rente)	5. Extra kosten * aut. SSC HR (incl 10% onvoorzien)	Efficiëntie = 1-(2+3+4+5)
		p.j. M€	p.j. M€	p.j. M€	p.j. M€	p.j. M€	p.j. M€
Alleen startgroep	Startgroep (40%) met na 3 jaar géén vervolgfase alle overige organisaties	13,4	7,0	3,6	1,1	0,7	1,0
Basis scenario	Startgroep én vervolgens alle organisaties (100%)	33,4	17,6	8,9	1,6	0,7	4,6
Scenario Participanten	Startgroep én vervolgens alleen bedrijven & diensten (57,8 %)	19,3	10,2	5,1	1,2	0,7	2,1
Scenario Automatisering	Startgroep én vervolgens alle organisaties (100%)	33,4	17,6	8,9	3,0	1,3*	2,6

* Extra kosten= exploitatie nieuw systeem M€ 2,05 - afname kosten P-net exploitatie M€ 0,75.

Tabel 17 Structurele opbrengsten voor de verschillende varianten

Tijdens de transitieperiode ontstaan er ook al opbrengsten. Voor het Basisscenario is in tabel 18 het verloop van opbrengsten en kosten tijdens de transitie-periode weergegeven. Het totaal aan baten gedurende de transitieperiode (2005 t/m 2009) is geraamd op M€ 6,75.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	M€	M€	M€	M€	M€	M€
"Bruto"baten formatie	0	0,65	1,6	2,6	4,5	6,9
Extra kosten aut. SSC HR (incl. 10% onvoorzien)	0	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7
Aflossing + rente	0	0	0	0	0	1,6
Resultaat	0	0,15	0,9	1,9	3,8	4,6

Tabel 18 Ontwikkeling structurele opbrengsten Basisscenario in de tijd

Omdat de invoering van het SSC HR onderdeel uitmaakt van de gemeentelijke ombuigingsoperatie dienen de opbrengsten bij de bedrijven en diensten ten gunste te komen van de gemeentelijke begroting. Voor de stadsdelen ligt dit anders: zij kunnen zelf beslissen hoe ze de positieve resultaten besteden.

Bij de vaststelling van te behalen resultaten is uitgegaan van een extrapolatie op basis van gegevens van de huidige uitgaven van 18 stadsdelen, diensten en bedrijven. Dit betekent dat voor de bepaling van de opbrengst per organisatie er rekening moet worden gehouden met verschillen tussen organisaties, zoals deze ook zijn zichtbaar gemaakt in de business case Overhead. Om een juiste toerekening van de opbrengsten per organisatie te kunnen toepassen is het noodzakelijk om voorafgaand aan de transitie een "foto" van alle organisaties te maken, op basis waarvan via een egalisatiefonds eventueel een herverdeling van budgetten kan plaatsvinden.

