

# Organisatieplan SSC-ZL

## Personeels- en Salaris Administratie

**Datum**

16 december 2016

**Auteurs**

Barbara Mehlkop (Sittard-Geleen)

Robin van Kervinck, Brenda Thomissen (Maastricht)

Armand Vanhommerig (Heerlen)

Evelyne Heuts, Monique Biloru, Ron Zwamborn, Joris Krol (SSC-ZL)

**Status**

Versie 1.0

# Inhoud

<b>1</b>	<b>INLEIDING &amp; LEESWIJZER.....</b>	<b>4</b>
1.1	Inleiding.....	4
1.2	Leeswijzer.....	4
1.3	Proces richting implementatie.....	5
<b>2</b>	<b>DOELEN, MISSIE &amp; VISIE, ONTWERPPRINCIPES .....</b>	<b>6</b>
2.1	Inleiding.....	6
2.2	Doelen.....	6
2.3	Missie & Visie SSC-ZL.....	6
2.4	Transformatiestrategie en Ontwerpprincipes.....	7
2.5	Risico's en beheersmaatregelen.....	9
<b>3</b>	<b>HRM TAKEN EN DE KNIP.....</b>	<b>10</b>
3.1	Inleiding.....	10
3.2	HRM Huis en de knip op hoofdlijnen:.....	10
3.3	De Knip op hoofdlijnen in relatie tot de SOLL PSA processen.....	12
3.4	De Knip op detailniveau o.b.v. de SOLL PSA processen.....	15
3.5	Overige PSA taken en de Knip:.....	17
3.6	Conclusies en opmerkingen Knip.....	18
3.7	Kwaliteitsbewaking en beheer SOLL processen.....	18
3.8	Taakstelling efficiëntere bedrijfsvoering.....	19
<b>4</b>	<b>DIENSTVERLENINGSCONCEPT.....</b>	<b>20</b>
4.1	Inleiding.....	20
4.2	Uitgangspunten dienstverleningsconcept.....	20
4.3	Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap: regie op levering en afname van producten en diensten.....	20
4.4	Dienstverleningsconcept.....	22
4.5	Frontoffice functie.....	26
4.6	Uitrol dienstverleningconcept.....	28
4.7	Samenwerking Moederorganisaties en SSC-ZL PSA.....	28
<b>5</b>	<b>HRM SYSTEEMLANDSCHAP.....</b>	<b>30</b>
5.1	Inleiding.....	30
5.2	Drie moederorganisaties, drie omgevingen.....	30
5.3	Beaufort/Youforce suite van Raet.....	32
5.4	Raet MyHR.....	32
5.5	Topdesk.....	33
5.6	Cognos.....	33
5.7	Beheer en vernieuwing van het ICT landschap.....	33
5.8	Projectmatig werken.....	33
5.9	Groei naar één omgeving.....	33
<b>6</b>	<b>FUNCTIES EN ORGANISATIESTRUCTUUR SSC-PSA.....</b>	<b>35</b>

6.1	Inleiding.....	35
6.2	Functies binnen SSC-PSA.....	35
6.3	Teammanager PSA.....	36
6.4	Medewerker Processen & Kwaliteit.....	36
6.5	Medewerker Salarisadministratie.....	37
6.6	Administratief medewerker HRM.....	37
6.7	Medewerker HRM.....	38
6.8	HRM expert - Verzuim.....	38
6.9	Omvang SSC-PSA organisatie op de start.....	39
6.10	Functieboek & Organisatiestructuur SSC-PSA.....	42
<b>7</b>	<b>MEERWAARDE KRACHTENBUNDELING PSA BINNEN SSC-ZL .....</b>	<b>44</b>
7.1	Inleiding.....	44
7.2	Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering.....	44
7.3	Professionalisering en innovatie.....	45
7.4	Kwetsbaarheidreductie, verhoging continuïteit.....	45
7.5	Aantrekkelijk werkgeverschap, ontwikkelperspectief medewerkers.....	45
7.6	Ontzorgen van de moederorganisaties.....	46
7.7	Sterker Zuid-Limburg, bevorderen bestuurlijke samenwerking in de regio.....	46
7.8	Nadelen en uitdagingen SSC-PSA vorming.....	46
7.9	Meerwaarde van een eigenstandige SSC-organisatie.....	47
7.10	Financiële meerwaarde en -impact SSC-PSA.....	49
	7.10.1 Inleiding.....	49
	7.10.2 De SSC-PSA Business Case.....	50
	7.10.3 Benchmark PSA.....	52
	7.10.4 Budgetimpact SSC-PSA 2017.....	53
	7.10.5 PSA Kostprijs.....	55
7.11	Conclusie meerwaarde:.....	56
<b>8</b>	<b>GROEIPAD SSC-PSA/-HRM .....</b>	<b>57</b>
8.1	Inleiding.....	57
8.2	Het SSC-PSA/-HRM Groeipad.....	57
8.3	Toelichting fases Groeipad:.....	58
8.4	Aandachtspunten en randvoorwaarden.....	59
<b>9</b>	<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>60</b>
9.1	Bijlage 1: Taakgebieden en taken per functie.....	60
9.2	Bijlage 2: Overzicht hoofd-, subprocessen en raci's.....	63
9.3	Bijlage 3: Lijst met afkortingen.....	65
9.4	Bijlage 4: Overzicht uitrol Beaufort/Youforce modules per moederorganisatie.....	65

# 1 Inleiding & Leeswijzer

## 1.1 Inleiding

De gemeenten Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen hebben besloten hun bedrijfsvoeringstaken stapsgewijs onder te brengen in de Bedrijfsvoeringsorganisatie Shared Service Center Zuid-Limburg, die daartoe in oktober 2015 is opgericht. Het proces van SSC-vorming gebeurt stapsgewijs.

Onderdeel van de eerste fase is het binnen de hoofdstructuur inrichten van de service-eenheid PSA, gericht op het in opdracht van de moederorganisaties uitvoeren van de Personeels- en Salarisadministratietaken.

Dit organisatieplan beschrijft de inrichting van de service-eenheid PSA ("SSC-PSA") op en vanaf de beoogde startdatum : 1 juli 2017.

## 1.2 Leeswijzer

De structuur van dit plan volgt in grote lijnen de structuur van de eerder voor de disciplines Inkoop en ID (Informatiediensten) opgestelde organisatieplannen. Deze keuze is gemaakt om enerzijds de herkenbaarheid richting de lezer te vergroten en anderzijds om de consistentie tussen de plannen te waarborgen.

### Hoofdstuk 2: "Doelen, missie & visie, ontwerpprincipes"

In dit hoofdstuk worden de doelen en de missie & visie van het SSC-ZL beschreven en wordt er een doorvertaling gemaakt naar de doelen en de ontwerpprincipes voor het SSC-PSA. Tevens wordt in dit hoofdstuk een toelichting gegeven op de voor PSA gekozen transformatiestrategie. Ook worden de risico's en de beheersmaatregelen geschetst.

### Hoofdstuk 3: "HRM taken en de knip"

In het derde hoofdstuk wordt beschreven welke taken straks vanuit het SSC-PSA worden uitgevoerd en welke taken binnen de moederorganisaties blijven. Deze splitsing in taken wordt ook wel "de knip" genoemd.

### Hoofdstuk 4: "Dienstverleningsmodel"

Het dienstverleningsmodel beschrijft de manier van samenwerken tussen de moederorganisaties (vragende kant) en het SSC-PSA (leverende kant). Voor een succesvolle samenwerking en het op continue basis bij elkaar kunnen brengen van vraag en aanbod is het van belang dat er een structurele invulling plaatsvindt van de rollen binnen het dienstverleningsmodel en er op gestructureerde wijze invulling wordt gegeven aan de samenwerking op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

### Hoofdstuk 5: HRM Systeemlandschap

In hoofdstuk 5 wordt het HRM systeemlandschap in kaart gebracht. Er wordt een toelichting gegeven op de verschillende systemen die nodig zijn in relatie tot de PSA processen en de SSC-PSA dienstverlening en er wordt stilgestaan bij de interfaces tussen het SSC-ZL en de moederorganisaties. Tot slot wordt er gekeken naar de startsituatie (gescheiden systemen) en naar de ambitie om op termijn naar één omgeving over te gaan.

### Hoofdstuk 6: Functies en organisatiestructuur SSC-PSA:

In dit hoofdstuk worden de organisatiestructuur van het SSC-PSA beschreven inclusief de functiebenamingen, de functiebeschrijvingen + schaal en benodigde formatie. Voor de inschaling van de functies is gebruik gemaakt van de HR21 methodiek.

### Hoofdstuk 7: Meerwaarde SSC-PSA:

In hoofdstuk zeven vindt een actualisering/herijking van de meerwaarde van het SSC-PSA plaats ten opzichte van de doelstellingen uit het haalbaarheidsonderzoek uit 2013 .

### Hoofdstuk 8: Groeipad:

In het laatste hoofdstuk wordt het SSC-PSA groeipad beschreven. Het gaat hier om een beschrijving op hoofdniveau van de reeds geïdentificeerde activiteiten voor de verdere doorontwikkeling van het SSC-PSA in de komende jaren.

## **1.3 Proces richting implementatie**

Het voorliggend organisatieplan SSC-PSA is het resultaat van diverse werksessies van het projectteam SSC-PSA (met daarin HRM medewerkers vanuit de drie moederorganisaties) en de hoofden P&O van de drie moederorganisaties.

Dit krijgt richting daadwerkelijke implementatie het volgende vervolgproces

- Allereerst wordt dit concept-document na OGO-agendering vrijgegeven voor interne bespreking met onder meer de PSA medewerkers, de Bijzondere Ondernemingsraad SSC-ZL en lokale ondernemingsraden (vanuit het medezeggenschapsperspectief, waaronder op termijn adviesrecht over het functieboek) en met de lijnmanagers en de directies in de moederorganisaties (vanuit het klantperspectief). Op basis van deze besprekingen wordt, indien nodig, het organisatieplan verduidelijkt, aangevuld en aangepast.
- Parallel hieraan wordt in samenspraak met de afzonderlijke moederorganisaties in kaart gebracht wat de consequenties van het voorliggend document zijn voor deze moederorganisaties, onder meer voor wat betreft besluitvorming over het overhevelen van taken, budgetten en formatie aan het SSC-ZL, inclusief het in kaart brengen van daarmee samenhangende medezeggenschapstrajecten. Onderdeel hiervan is ook het in detail uitwerken van de ontvlechting en het opdrachtgeverschap binnen de moederorganisaties.
- Naar verwachting resulteren beide sporen in besluitvorming in maart 2017. Het SSC-bestuur stelt het organisatieplan/functieboek vast, terwijl de colleges in de drie moederorganisaties besluiten nemen over genoemde overheveling van taken, budgetten en formatie. Het betreft in beide gevallen voorgenomen besluiten, gevolgd door advisering door enerzijds de Bijzondere Ondernemingsraad (voor wat betreft het organisatieplan/functieboek SSC-PSA) en anderzijds door de afzonderlijke ondernemingsraden (voor wat betreft de consequenties voor de moederorganisaties). Mede gelet op het vroegtijdig in positie brengen van de medezeggenschap wordt gekoerst op een compacte doorlooptijd van deze adviestrajecten (circa zes weken).
- Gestreefd wordt naar definitieve besluitvorming door zowel het SSC-bestuur als de drie colleges aan het begin van het tweede kwartaal van 2017.
- Randvoorwaardelijk voor daadwerkelijke plaatsing van medewerkers vanuit de moederorganisaties binnen het SSC-ZL is vervolgens overeenstemming binnen het BGO en de lokale GO's over de arbeidsvoorwaardelijke aspecten van SSC-vorming.

## 2 Doelen, missie & visie, ontwerpprincipes

### 2.1 Inleiding

Voor het proces van SSC-vorming zijn door de opdrachtgevers zowel overkoepelende doelen als een missie en visie geformuleerd. Deze worden in dit hoofdstuk weergegeven en vervolgens toegespitst op het onderdeel PSA. De in te richten PSA-organisatie binnen het SSC-ZL dient dienstbaar te zijn in het bereiken hiervan.

### 2.2 Doelen

Aan de oprichting van het SSC-ZL zijn de volgende overkoepelende doelstellingen verbonden<sup>1</sup>:

- Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering
- Professionalisering en innovatie
- Ontzorgen van de moederorganisaties
- Kwetsbaarheidsreductie, verhogen continuïteit
- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Samen voor een sterk Zuid-Limburg

Verdere concretisering van deze doelen richting het werkkterrein van PSA leidt tot de volgende punten:

- SSC-PSA is een professionele PSA organisatie met een hoge taakvolwassenheid.
- SSC-PSA voert haar werkzaamheden efficiënt en effectief uit (operational excellence).
- SSC-PSA kenmerkt zich door een hoge mate van digitalisering van de PSA processen waarbij het principe van Self Service door medewerkers en managers van de moederorganisaties en het SSC-ZL centraal staat.
- SSC-PSA ondersteunt en ontzorgt de moederorganisaties en het SSC-ZL.
- SSC-PSA levert gestandaardiseerde diensten en producten op basis van een vooraf overeengekomen kwaliteitsniveau en tarief.
- SSC-PSA biedt aantrekkelijk eigentijds werkgeverschap in de vorm van inhoudelijke uitdaging en ontwikkelmogelijkheden.
- SSC-PSA levert een positieve bijdrage aan het bevorderen van een samenwerkingscultuur binnen Zuid-Limburg.

### 2.3 Missie & Visie SSC-ZL

Voor het SSC-ZL gelden de volgende overkoepelende Missie en Visie:

#### Missie SSC-ZL:

De overkoepelende SSC-missie luidt: het ondersteunen en ontzorgen van de deelnemende overheidsorganisaties op het gebied van bedrijfsvoeringstaken, door het leveren van gestandaardiseerde producten en diensten op basis van een vooraf overeengekomen kwaliteitsniveau en efficiënt tarief.

#### Visie SSC-ZL

De overkoepelende SSC-visie luidt: Gemeenten in Zuid-Limburg (en hun samenwerkingspartners) hebben over enkele jaren één gezamenlijke ondersteuningsorganisatie op het gebied van hun bedrijfsvoeringstaken: het SSC-ZL. Dit kenmerkt zich richting klanten door een goede mix van klantgerichtheid, kwaliteit en kosten en werkt op

---

<sup>1</sup> Zie voor een nadere toelichting/omschrijving van deze doelstellingen het Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL (september 2013).

basis van gestandaardiseerde producten, processen en diensten. Het SSC-ZL kenmerkt zich richting medewerkers als een aantrekkelijke, eigentijdse werkgever.

Voor het SSC-PSA zijn de SSC-ZL Missie en Visie in de volgende paragraaf verder geconcretiseerd met de definitie van de PSA ontwerpprincipes.

#### **2.4 Transformatiestrategie en Ontwerpprincipes**

Voor het SSC-PSA geldt, in tegenstelling tot het SSC-Inkoop en het SSC-ID, dat het As-Is transitieprincipe niet leidend is. Door het SSC-PSA projectteam en de hoofden P&O is vastgesteld dat om de PSA processen op afstand vanuit het SSC-ZL voor de moederorganisaties uit te kunnen voeren er eerst een noodzakelijke stap gemaakt dient te worden in het verder standaardiseren en digitaliseren van de PSA processen.

Om te bepalen wat dit concreet betekent voor zowel de moederorganisaties als het SSC-PSA is er in de periode april t/m juni 2016 een impact analyse uitgevoerd met als doelstelling het bepalen van de impact van het uitrollen van uniforme PSA processen.

Als resultaat van de impact analyse<sup>2</sup> is het standaardiseren en digitaliseren van de volgende processen als randvoorwaardelijk gesteld voor de start van het SSC-PSA<sup>3</sup>:

- Declaratieprocessen
- IKB-processen
- Overige PSA mutatieprocessen
- In-, door- en uitstroomprocessen (IDU) waaronder werving en selectie, doorstroming binnen de organisatie en uit dienst processen vallen (zie procesdefinities paragraaf 3.3).

Naast het digitaliseren van de bovenstaande processen dienen de papieren personeelsdossiers gedigitaliseerd te worden. Het beschikbaar hebben van gedigitaliseerde personeelsdossiers is een absolute voorwaarde om te kunnen starten.

Deze noodzakelijke standaardiserings- en digitaliseringslag betekent een complexere en grotere veranderinspanning in de overgang naar het SSC-PSA en vraagt om de definitie van SOLL PSA processen (zie hoofdstuk 3).

Om concreet richting te geven aan geüniformeerde SOLL PSA processen en aan de inrichting van de organieke eenheid SSC-PSA zijn ontwerpprincipes opgesteld. Deze ontwerpprincipes zijn opgesteld door het SSC-PSA projectteam en de hoofden P&O en zijn in lijn met de in dit hoofdstuk beschreven doelstellingen, missie en visie.

De gedefinieerde ontwerpprincipes zijn opgedeeld in twee delen:

---

<sup>2</sup> Zie OGO Presentatie: Bevindingen PSA Impact Analyse en voorstel voor vervolg – 1 juli 2016

<sup>3</sup> Op 7 juli 2016 is het OGO (opdrachtgeveroverleg SSC-ZL) akkoord gegaan met de voorgestelde transformatiestrategie om eerst te standaardiseren en te digitaliseren binnen de eigen omgeving van de moederorganisaties voordat er gezamenlijk gestart kan worden binnen het SSC-PSA.

1. Het eerste deel geeft richting aan wat voor organisatie het SSC-PSA wil zijn, welke cultuurwaarden van belang zijn en hoe we om willen gaan met elkaar en hoe we invulling willen geven aan de samenwerking met de moederorganisaties.
2. Het doel van de hoofdprincipes in het tweede deel is om concreet richting te geven aan de inrichting van de PSA processen en de SSC-PSA organisatie. De hoofdprincipes in het tweede deel zijn opgesteld in volgorde van zwaarwegendheid.

## **Deel 1 Ontwerpprincipes - Wie willen we zijn en hoe gaan we met elkaar om?**

### Cultuur:

- Taakvolwassen medewerkers
- Vertrouwen
- Verantwoordelijkheid
- Professionaliteit, bewust dienstverlenend, gericht op positieve klantbeleving

### Professionele PSA organisatie:

- Een continue en merkbare meerwaarde bieden door het efficiënt en effectief ondersteunen van de moederorganisaties
- Professionele PSA organisatie met een hoge taakvolwassenheid
- Beschikt over detailkennis van de PSA processen & systemen
- Beschikt over kennis van arbeidsvoorwaardelijke regelingen en toepassingen van de drie moederorganisaties en van het SSC-ZL
- Beschikt over kennis van wettelijke en landelijk afgesproken arbeidsvoorwaardelijke regelingen en is op de hoogte van de ontwikkelingen op dit gebied
- Levert vanuit een proactieve rol een bijdrage aan het zo soepel mogelijk laten verlopen van de PSA processen voor de moederorganisaties en het SSC-ZL
- Klant- en servicegerichtheid zit in het DNA van de PSA organisatie
- Het bieden van continuïteit (beperking van de organisatorische kwetsbaarheid)

### Dienstverleningsconcept SSC-PSA:

- Werken vanuit een professionele opdrachtgever - opdrachtnemer relatie
- Levert gestandaardiseerde diensten en producten op basis van een vooraf overeengekomen kwaliteitsniveau en tarief (voor maatwerkdiensten geldt: in overleg, de vragende organisatie betaalt)
- Het afstemmen en invullen van de behoefte aan PSA dienstverlening (standaard + maatwerk) gebeurt volgens de principes van het dienstverleningsmodel

## **Deel 2 Ontwerpprincipes – Welke hoofdprincipes gelden voor de inrichting van de PSA processen?**

### Rechtmatigheid:

- De processen voldoen aan de geldende wet- en regelgeving
- De processen voldoen aan het geldende HR beleid (arbeidsvoorwaarden en regelingen/toepassingen)

### Self Service

- Maximaal inzetten op Self Service voor de medewerkers en de managers (verantwoordelijkheden laag in de organisatie, zelf zaken regelen binnen Digitaal Portaal)

### Integraal management

- De integrale verantwoordelijkheid ligt bij het management (cf. mandatering)



### Efficiency/Lean:

- Geen onnodige processtappen (geen herhaling/ geen stappen die geen waarde toevoegen)
- Geen onnodige controles (van controle naar vertrouwen)
- First time right ( voorkomen fouten/ hersteltacties)
- Het zoveel mogelijk voorkomen/reduceren van wachttijden
- Zoveel mogelijk Straight Through Processing (STP): automatiseren zonder menselijke tussenkomst waar mogelijk (handsfree)
- Zo min mogelijk overdrachtmomenten in het proces (tussen mensen en afdelingen)

### Harmonisatie & Standaardisering:

- Uniforme PSA processen voor de drie gemeenten en het SSC-ZL (los van de inhoud: de processtappen zijn hetzelfde voor de drie gemeenten en het SSC-ZL)
- Deze uniforme processen gelden voor iedereen in de moederorganisaties en in het SSC-ZL
- We werken met één standaard, tenzij. Het proces volgt het systeem. De standaard wordt bepaald door het eHRM systeem (Youforce)
- Uniforme formulieren en zo uniform mogelijke brieven

De gedefinieerde SOLL processen (zie hoofdstuk 3) zijn gebaseerd op de bovenstaande principes. Het is de doelstelling om deze SOLL processen uit te rollen binnen de moederorganisaties voor de beoogde startdatum van het SSC-PSA (1 juli 2017).

## **2.5 Risico's en beheersmaatregelen**

Op basis van de Impactanalyse (30 juni 2016) worden onderstaande risico's onderkend, daarbij is tevens de belangrijkste beheersmaatregel opgenomen:

<b>Risico</b>	<b>Kans</b>	<b>Effect</b>	<b>Maatregel(en)</b>
Onvoldoende capaciteit beschikbaar voor het uitvoeren van acties	Middel	Groot	Periodieke afstemming en prioritering in het Stuurgroep overleg PSA
Onvoldoende commitment vanuit de moederorganisaties	Klein	Groot	Periodieke afstemming in het Stuurgroep overleg PSA
Flex Benefits niet volledig geïmplementeerd	Klein	Groot	De uitrol wordt vanuit de moederorganisaties zelf aangestuurd
Onvoldoende digitalisering van de regelingen (80-20 regel)	Middel	Groot	Blijven sturen op voldoende capaciteit en commitment vanuit de betrokken organisaties
De digitalisering van de overige deelnemers blijft achter (zie ook hoofdstuk 5 voor een overzicht van alle deelnemers)	Middel	Middel	Blijven sturen op voldoende capaciteit en commitment vanuit de betrokken organisaties
Het vervolgetraject voor na 1 juli 2017 wordt niet tijdig opgestart	Klein	Middel	Tijdige projectstartup maken voor de acties binnen het SSC-ZL PSA, én tijdig een projectstartup maken voor acties in samenwerking met de afnemers.
De inrichting PSA processen en systemen voor de medewerkers van het SSC-ZL zelf zijn niet tijdig gereed	Klein	Groot	Periodiek afstemmingsoverleg vanuit het SSC-ZL met de uitvoeringsorganisatie gemeente Maastricht

### 3 HRM taken en de Knip

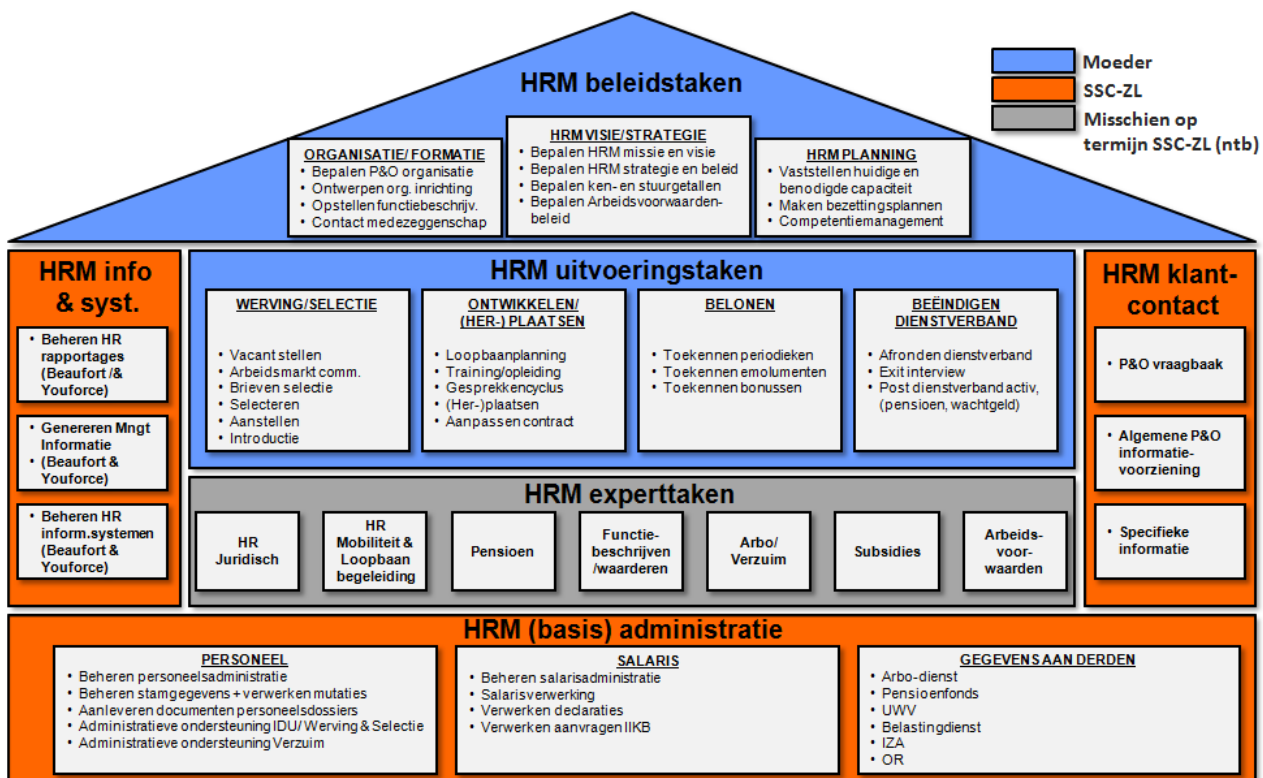
#### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de knip tussen de moederorganisaties en het SSC-PSA beschreven. In de eerste plaats wordt er stilgestaan bij de Knip op hoofdlijnen kijkend naar de hoofdtaakgebieden binnen de totale HRM functie en kijkend naar de hoofdprocessen waarbinnen PSA een rol vervult. Vervolgens wordt er aandacht besteed aan de detailknip kijkend naar de activiteiten binnen de gedefinieerde SOLL processen. Hierna wordt er gekeken naar de knip in het pakket aan overige taken die op dit moment zijn belegd bij de PSA medewerkers van de moederorganisaties. Tot slot wordt er stilgestaan bij het beheer en de kwaliteitsbewaking van de SOLL processen.

#### 3.2 HRM Huis en de knip op hoofdlijnen:

Om de knip op hoofdlijnen te beschrijven wordt het HRM huis gebruikt (zie figuur 1). Het HRM huis beschrijft op hoofdlijnen de verschillende taakgebieden binnen de HRM functie. In het HRM huis is met verschillende kleuren aangegeven of het taakgebied op de startdatum binnen de moederorganisatie valt of binnen het SSC-ZL. De volgende taakgebieden worden onderscheiden:

1. HRM Beleidstaken:
2. HRM Uitvoeringstaken
3. HRM Experttaken
4. HRM Informatie & Systemen
5. HRM Klantcontact
6. HRM (basis) Administratie



Figuur 1: HRM huis en de Knip op hoofdlijnen

Hieronder wordt per taakgebied een korte toelichting gegeven op het taakgebied en op de keuze of het taakgebied vanuit de moederorganisatie of vanuit het SSC-PSA uitgevoerd gaat worden.

#### HRM Beleidstaken:

De HRM Beleidstaken betreffen alle taken die te maken hebben met de HRM strategie en het HRM beleid binnen de moederorganisaties. De volgende taken vallen binnen dit taakgebied: de organisatieontwikkeling en de strategische personeelsplanning van de moederorganisatie, beleidsprojecten, beleidsadvisering en -ontwikkeling en projectmatige taken bij het implementeren en beheren van het personeelsinstrumentarium. Logischerwijs blijft dit taakgebied een verantwoordelijkheid van de moederorganisaties.

#### HRM Uitvoeringstaken :

De HRM uitvoeringstaken hebben betrekking op de kern HRM processen rondom de Instroom, Doorstroom en Uitstroom van medewerkers (ook wel "IDU" genoemd) inclusief Belonen. Deze taken zijn direct ondersteunend aan het lijnmanagement in de moederorganisatie en blijven de verantwoordelijkheid van de moederorganisaties. Vanuit de HRM administratie (PSA) wordt administratieve ondersteuning geleverd en vindt praktische advisering plaats in de uitvoering richting dit taakgebied.

#### HRM Experttaken:

De HRM experttaken hebben betrekking op het leveren van inhoudelijke expertise en advisering richting de moederorganisaties op specifieke HRM beleidsterreinen. De HRM administratie (PSA) levert administratieve ondersteuning en praktische advisering in de uitvoering van deze experttaken. Deze ondersteuning blijft vooralsnog beperkt tot de expertgebieden Verzuim en (deels voor) Arbeidsvoorwaarden. Voor de experttaken geldt dat deze op de startdatum van het SSC-PSA achterblijven binnen de moederorganisatie. In de toekomst kan op initiatief van de moederorganisaties een heroverweging plaatsvinden of en wanneer deze taken overgebracht kunnen worden naar het SSC-ZL (zie ook hoofdstuk 8). De keuze om dit taakgebied op de startdatum nog niet mee te nemen is gemaakt om de volledige focus te kunnen leggen op de kernopdracht: het richting geven aan de transitie van de PSA taken van de moederorganisatie naar het SSC-ZL.

#### HRM Informatie & Systemen: (bestrijkt het totale systeemlandschap HRM/ PSA SSC-ZL)

Voor het taakgebied "HRM Informatie & Systemen" geldt dat dit op de startdatum uitgevoerd gaat worden vanuit het SSC-ID. Enerzijds gaat het hier om het beheren van de HRM informatiesystemen (technisch en functioneel beheer) Beaufort (het personeelsinformatiesysteem) en Youforce (het eHRM systeem). Anderzijds gaat het om het uitvoeren en beheren van de standaard HRM management rapportages vanuit de (genoemde) HRM systemen.

Bij dit taakgebied zijn tot slot de volgende twee opmerkingen van belang:

- Het eigenaarschap van de HRM gegevens ligt bij de moederorganisaties.
- Voor de management rapportages die HRM overstijgende managementinformatie bevatten, geldt de kanttekening dat het BI (Business Intelligence) deel dat gebruik maakt van Cognos, op de startdatum achterblijft binnen de moederorganisatie. BI is verantwoordelijk voor het bouwen, beschikbaar stellen in een centraal Cognos portaal en beheren van de Cognos rapportages.

#### HRM Klantcontact:

Het HRM klantcontact wordt uitgevoerd vanuit het SSC-PSA. Het gaat hier om het vervullen van de Front-Office functie in het beantwoorden van HRM vragen van medewerkers, managers en P&O van de moederorganisaties. Uitvoering van dit taakgebied gebeurt volgens de principes van het Dienstverleningsmodel (zie ook hoofdstuk 4).

## HRM (basis) Administratie

Het taakgebied “HRM (basis) Administratie” betreft de kern van PSA en zal dan ook vanaf de startdatum worden uitgevoerd vanuit het SSC-PSA.

Het taakgebied bestaat uit de volgende takenclusters:

- Personeels- en salarisadministratie (onder andere declaraties, berekeningen, afdrachten en informatievoorziening aan derden, dossiers);
- Kernsalarisverwerking (apart cluster vanwege specifieke taak SA);
- Efficiënte en klantgerichte administratie rondom werving en selectie (Aanstellingsbesluit en aanlevering documenten aan het Digitale P-dossier);
- Administratieve ondersteuning en afwikkeling van rechtspositiebesluiten (P-mutaties);
- Administratieve ondersteuning en afwikkeling van verzuimgerelateerde regelingen
- Adviseren over en helpen oplossen van personeelsgerelateerde vraagstukken;
- Administratieve ondersteuning en afwikkeling formatiebeheer en bijwerken formatieoverzichten en organisatieschema's.

### 3.3 De Knip op hoofdlijnen in relatie tot de SOLL PSA processen

Naast het bepalen van de Knip op basis van de verschillende HRM hoofdtaakgebieden is het van belang om te kijken naar de Knip in relatie tot de verschillende hoofdprocessen waarin PSA een rol speelt of zou kunnen vervullen. In de onderstaande tabel worden deze hoofdprocessen beschreven, waarbij per hoofdproces een definitie is opgenomen en per hoofdproces de Knip wordt beschreven door aan te geven wat de verantwoordelijkheid van het SSC-PSA binnen het proces is. Tevens is per hoofdproces aangegeven onder welk taakgebied binnen het HRM huis het proces valt.

Hoofdprocessen	Definitie hoofdproces	Knip/SSC-PSA taken
<b>Formatiebeheer processen</b>  <u>Relatie met HRM huis:</u> HRM beleidstaak Organisatie en Formatie	Het (tussentijds) wijzigen van de formatie van de organisatie (onderdelen). Hierbinnen zijn de subprocessen Formatie en Organisatie te onderscheiden die gericht zijn op de groei van de organisatie.  <u>Organisatie:</u> Door groei (of inkrimping) van de organisatie kan de behoefte ontstaan aan een aanpassing van de organisatiestructuur. De organisatiestructuur vormt de basis voor formatieplaatsen. <u>Formatie:</u> Het subproces formatie houdt zich bezig met het beheren van formatieplaatsen bij de gekozen of nog te kiezen organisatiestructuur. De ondersteunende taken van Formatiebeheer zijn binnen PSA belegd.	Het (tussentijds) wijzigen van de formatie en de organisatiestructuurschema's van de organisatie (onderdelen).  <u>Taakcluster:</u> Administratieve ondersteuning en afwikkeling formatiebeheer en bijwerken formatieoverzichten en organisatieschema's
<b>IDU P&amp;O processen: Instroom, Werven en Selecteren.</b>  <u>Relatie met HRM huis:</u> HRM Administratieve ondersteuning van HRM uitvoeringstaken (breed)	Instroom gaat over het zoeken, contracteren en introduceren van medewerkers. Ook medewerkers die een tijdelijk dienstverband krijgen of externen (inhuur), vallen hieronder.	PSA levert de administratieve ondersteuning en afwikkeling van het Aanstellingsbesluit, de aanlevering van documenten aan de P-dossiers en de verwerking in de personeels- en salarisadministratie.  <u>Taakcluster:</u> Efficiënte en klantgerichte administratie rondom werving en selectie (Aanstellingsbesluit en aanlevering documenten aan het Digitale P-dossier)

Hoofdprocessen	Definitie hoofdproces	Knip/SSC-PSA taken
<b>IDU P&amp;O: Doorstroom processen</b>  <u>Relatie met HRM huis:</u> HRM Administratieve ondersteuning van HRM uitvoeringstaken (breed)	Doorstroom betreft het behouden en ontwikkelen van medewerkers binnen een organisatie. Het betreft hier zowel de tijdelijke en definitieve doorstroming.	PSA levert de administratieve ondersteuning en afwikkeling van het Plaatsingsbesluit, de aanlevering van documenten aan de P-dossiers en de verwerking in de personeels- en salarisadministratie bij de interne mobiliteit.  <u>Taakcluster:</u> Efficiënte en klantgerichte administratie rondom werving en selectie (Aanstellingsbesluit en aanlevering documenten aan het Digitale P-dossier)
<b>IDU P&amp;O: Uitstroom processen</b>  <u>Relatie met HRM huis:</u> HRM Administratieve ondersteuning van HRM uitvoeringstaken (breed)	Indien het dienstverband van een medewerker wordt beëindigd, is er sprake van uitstroom. Dit proces bevat procedures die allen tot gevolg hebben dat een medewerker uitstroomt en dus niet meer voorkomt in de personeels- en salarisadministratie, maar wel in het P-dossier bewaard blijft. Aanleidingen tot uitstroom zijn: - pensioen; - ontslag uit eigen beweging medewerker; - ontslag; - ziekte; - wao; - overlijden.	PSA levert de administratieve ondersteuning en afwikkeling van het Ontslagbesluit, de aanlevering van documenten aan het Digitale P-dossier en de verwerking in de personeels- en salarisadministratie.  <u>Taakcluster:</u> Efficiënte en klantgerichte administratie rondom werving en selectie (Aanstellingsbesluit en aanlevering documenten aan het Digitale P-dossier)
<b>Gesprekkencyclus</b>  <u>Relatie met HRM huis:</u> HRM uitvoeringstaken Ontwikkelen/(Her)-plaatsen	De periodieke personeelsbeoordeling is in de Gesprekkencyclus verankerd. In het PSA traject is gekozen om de Gesprekkencyclus uit te lichten als hoofdproces, terwijl dit oorspronkelijk als deelproces onder Doorstroom valt. De doelen hiervan zijn: - het bevorderen van de ontwikkeling en motivatie van medewerkers (deelproces Planningsgesprek); - het meten van de prestaties van medewerkers om verdere afspraken te maken (zie deelproces Voortgangsgesprek) - aanpassingen in het salaris door te voeren (zie deelproces Beoordelingsgesprek).	PSA heeft een taak die beperkt is tot het heropenen van eerder vastgestelde gespreksverslagen.  <u>Taakcluster:</u> Personeels- en salarisadministratie (onder andere declaraties, berekening, afdrachten en informatievoorziening aan derden, dossiers)
<b>Kern Salarisverwerking</b>  <u>Relatie met HRM huis:</u> HRM (basis)administratie/ Salaris	Hieronder worden alle taken verstaan die leiden tot het uitbetalen van salarissen en de distributie van salarisstroken. De aanlevering van mutaties die leiden tot een aanpassing van het salaris worden aangeboden door de medewerker zelf (ESS), door (team)managers (ESS/MSS) of door de P-administratie.	De salarisverwerking is een kerntaak van PSA (salarisadministratie)  <u>Taakcluster:</u> Kernsalarisverwerking
<b>Individueel Keuzebudget (IKB)</b>  <u>Relatie met HRM huis:</u> HRM uitvoeringstaken / Belonen	Cafeteria (vanaf 1-1-2017 Individueel Keuzebudget) betreft alle regelingen op het gebied van flexibele beloningen waarop werknemers een beroep kunnen doen. Het cafetariamodel kent naast de aanvraagmogelijkheden met fiscale consequenties (zie Salarisverwerking) nog een aanvraagmogelijkheid zonder fiscale consequenties:	De aanvragen voor niet-fiscale verrekening worden via een Self Service Portal gedaan. De fiscale uitruilmogelijkheden worden via de eHRM module Flex Benefits aangevraagd en afgehandeld. PSA verricht de verwerking en afhandeling van de aanvragen.  <u>Taakcluster:</u> Personeels- en salarisadministratie (onder andere

Hoofdprocessen	Definitie hoofdproces	Knip/SSC-PSA taken
		declaraties, berekening, afdrachten en informatievoorziening aan derden, dossiers)
<b>Verlofprocessen</b>  <u>Relatie met HRM huis:</u> HRM uitvoeringstaken (breed)	Verlofprocessen betreffen de reguliere verlofsoorten. De bijzondere verlofregelingen zoals onbetaald verlof, ouderschapsverlof zijn benaderd vanuit het rechtspositioneel aspect (vergt een formeel besluit bij de toekenning of afwijzing). Zwangerschapsverlof bevat ook een rechtspositioneel besluit, maar is benaderd vanuit het verzuimaspect.	PSA heeft een betrokkenheid in de verlofadministratie bij het verwerken van verlofmutaties voor zover die niet geautomatiseerd verlopen. Bij de bijzondere verlofsoorten levert PSA de administratieve ondersteuning en afwikkeling van de toekenning of afwijzing van de aanvragen en verzorgt de aanlevering van stukken richting het P-dossier)  <u>Taakclusters:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeels- en salarisadministratie (onder andere declaraties, berekening, afdrachten en informatievoorziening aan derden, dossiers)</li> <li>• Administratieve ondersteuning en afwikkeling van rechtspositiebesluiten (P-mutaties)</li> </ul>
<b>Verzuimprocessen</b>  <u>Relatie met HRM huis:</u> HRM experttaken/ Verzuim	De Verzuimprocessen hebben een focus op verzuim wegens ziekte. Verzuim vanwege zwangerschap- en bevallingsverlof alle verzuimgerelateerde administratieve processen zijn hierin ook meegenomen (bijv. loondoorbetaling vanwege ziekte). Ook re-integratie activiteiten vallen binnen de Verzuimprocessen omdat hiermee het ziekteverzuim teruggedrongen wordt.	PSA levert de administratieve ondersteuning bij verzuim gerelateerde taken.  <u>Taakcluster:</u> Administratieve ondersteuning en afwikkeling van verzuimgerelateerde regelingen
<b>Declaratieprocessen</b>  <u>Relatie met HRM huis:</u> HRM (basis)administratie/ Salaris	De declaratieprocessen betreffen alle medewerkerdeclaraties gebaseerd op rekeningen voor gemaakte kosten of diensten die relateren aan het werk (incl. bestuurders en raadsleden) die via de salarisadministratie worden afgehandeld (en uitbetaald).	PSA verwerkt de ingediende declaraties en controleert op volledigheid van de daarbij behorende betaalbewijzen en de juistheid.  <u>Taakcluster:</u> Personeels- en salarisadministratie (onder andere declaraties, berekening, afdrachten en informatievoorziening aan derden, dossiers)
<b>PSA-mutatieprocessen</b>  <u>Relatie met HRM huis:</u> HRM (basis)administratie/ Personeel	Alle administratieve processen die gerelateerd zijn aan rechtspositionele onderwerpen en waarbij een registratie of een wijziging moet plaatsvinden in het personeelssysteem.	Dit is een kerntaak van PSA
<b>Rapportageprocessen</b>  <u>Relatie met HRM huis:</u> HRM info & syst.	Dit betreffen de managementrapportages die van belang zijn voor het aanleveren van gegevens voor managementinformatie binnen en buiten HRM. De gegevensoverzichten voor intern PSA gebruik vallen hier niet onder.	PSA levert de inhoudelijke registraties en draagt zorg voor een actuele en juiste verwerking van mutaties voor zover deze niet geautomatiseerd verlopen.  <u>Taakcluster:</u> Personeels- en salarisadministratie (onder andere declaraties, berekening, afdrachten en informatievoorziening aan derden, dossiers)
<b>Roosterplanning (niet in scope SSC-PSA)</b>  <u>Relatie met HRM huis:</u> -	De operationele resourceplanning van medewerkers om adequaat te kunnen voorzien in de juiste, tijdige en voldoende bezetting. Een medewerker wordt ingeroosterd binnen zijn eigen - of een ander organisatie onderdeel voor (on)bepaalde tijd.	PSA verwerkt de bulkmutaties die geautomatiseerd aangeleverd worden.  <u>Taakcluster:</u> <b>niet in scope SSC-PSA</b>
<b>Opleidingsprocessen</b> (alleen studiefaciliteiten in scope SSC-PSA)	Hieronder vallen de competentiegerichte en kennisgerichte (loopbaangerichte) opleidingen.	De administratieve ondersteuning van de Opleidingsprocessen vindt binnen de moederorganisaties plaats.

Hoofdprocessen	Definitie hoofdproces	Knip/SSC-PSA taken
<u>Relatie met HRM huis:</u> HRM uitvoeringstaken Ontwikkelen	Opleidingsprocessen behelzen de behoefte inventarisatie bij medewerkers, inkopen van opleidingen, aanvragen van opleidingen door medewerkers, en het organiseren van opleidingen	<u>Taakcluster:</u> <i>niet in scope SSC-PSA</i>
<b>Loopbaanprocessen</b> (niet in scope SSC-PSA)  <u>Relatie met HRM huis:</u> HRM experttaken/ HR Mobiliteit en Loopbaanbegeleiding	Dit zijn procedures die tot gevolg hebben dat een medewerker binnen of buiten zijn organisatieonderdeel van functie en/of functieniveau wijzigt. Deze wijziging kan het gevolg zijn geweest van geleverde prestaties of individuele loopbaankeuzes. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deelproces Loopbaanbegeleiding: richt zich op het begeleiden van individuele medewerkers. Vaak ligt een personeelsbeoordeling ten grondslag aan het loopbaanontwikkelingstraject van de betreffende medewerker. Op basis van de afspraken uit de Gesprekkencyclus kan een loopbaan stap gemaakt worden;</li> <li>- Deelproces Van-Werk-Naar-Werk: begeleidingstrajecten bij herplaatsingen vanwege reorganisatie.</li> </ul>	De administratieve ondersteuning van de Loopbaan processen vindt binnen de moederorganisaties plaats.  <u>Taakcluster:</u> <i>niet in scope SSC-PSA</i>
<b>Arboprocessen</b>	Arbo is een expert taakgebied binnen de moederorganisaties. Arbo betreft alle maatregelen die de werkgever treft voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers, in alle aspecten die met het werk te maken hebben. Het resultaat van dit proces is een gezonde en veilige werkomgeving.  In de onderstaande arboprocessen heeft PSA een betrokkenheid vanwege de relaties met de verzuim- en declaratieprocessen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijfsongevallen</li> <li>- Beheren Bedrijfszorgpakket</li> <li>- Hulpmiddelen: o.a. Beeldschermbril</li> <li>- Werkplekonderzoeken</li> </ul>	Vanuit de relatie met de verzuimprocessen heeft PSA een betrokkenheid in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het aan – en of afmelden van medewerkers bij collectieve werknemersverzekeringen ongevallen</li> <li>• Het aanmelden van medewerkers bij de betreffende aanbieder van het bedrijfszorgpakket om gebruik te maken van de interventies</li> <li>• In het geval van Maastricht heeft PSA een rol bij het uitbetalen van de vergoeding voor de aanschaf van een beeldschermbril.</li> </ul> De administratieve ondersteuning van de arboprocessen gebeurt binnen de moederorganisaties  <u>Taakcluster:</u> <i>Arbo valt niet in de scope SSC-PSA</i>

### 3.4 De Knip op detailniveau o.b.v. de SOLL PSA processen

Naast de knip op hoofdlijnen is het van belang om te kijken naar de knip op detailniveau. De detailknip wordt bepaald door in te zoomen op de in paragraaf 3.3 beschreven hoofdprocessen en door te bepalen op activiteitsniveau of de activiteit straks binnen de moederorganisatie wordt uitgevoerd of door het SSC-PSA. Om dit te kunnen doen zijn de hoofdprocessen verder in detail uitgewerkt. Voor het uitwerken van de processen is actief gebruik gemaakt van de in hoofdstuk 2 beschreven ontwerpprincipes. Dit heeft geresulteerd in 39 in detail beschreven processen, bestaande uit in totaal bijna 500 activiteiten (zie Bijlage 2 Overzicht hoofd-, subprocessen en raci's). In de procesbeschrijvingen is per activiteit aangegeven of deze activiteit straks door het SSC-PSA of door de moederorganisatie worden uitgevoerd.

Zoals al aangegeven in hoofdstuk 2 is de overgang naar het SSC-PSA geen As-Is overgang. Dit betekent dat de gedefinieerde processen af kunnen wijken van de huidige processen binnen de moederorganisaties. Deze “SOLL” processen worden voor de start van het SSC-PSA uitgerold binnen de moederorganisaties. In sommige gevallen betekenen de SOLL processen een beperkte of zelfs geen verandering t.o.v. de huidige taakverdeling binnen de moederorganisatie, zie het onderstaande voorbeeld van het “kernsalarisverwerkingproces”.

Processap	Hoofdproces	Activiteit	SSC of Moeder?	RACI conform Is?	Taakverdeling? Heeler	Taakverdeling? Sittard-Ga bent	Taakverdeling? Moaartke	Geautomatiseerd?
1	Kern Salarisverwerkingsproces	Verwerken Salarismutaties1.Ontvangen salarismutaties	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
2	Kern Salarisverwerkingsproces	Verwerken Salarismutaties1.Controlleren salarismutaties	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
3	Kern Salarisverwerkingsproces	Verwerken Salarismutaties1.Verwerken in mutatieoverzicht	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Handmatig
4	Kern Salarisverwerkingsproces	Verwerken Salarismutaties1.Inlezen mutatieoverzicht in Beal	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
5	Kern Salarisverwerkingsproces	Verwerken Salarismutaties1.Controle invoer	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
6	Kern Salarisverwerkingsproces	Verwerken Salarismutaties1.Vrijgeven invoer	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
7	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Afsluiten periode Youforce	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Handmatig
8	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Maken productiebestand	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd
9	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Zenden via Gemal	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd
10	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Aanleveren productie Raet	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd
11	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Binnenhalen en inlezen productiebestand	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd
12	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Controleren output productie	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd
13	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Corrigeren en verzenden correctieproductie	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd
14	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Verzorgen afdrachten aan derden	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd
15	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Journaliseren Salarisposten	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd
16	Kern Salarisverwerkingsproces	Grootboekrekening.Ontvangen journaalposten	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
17	Kern Salarisverwerkingsproces	Grootboekrekening.Controleren Journaalposten	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
18	Kern Salarisverwerkingsproces	Grootboekrekening.Terugsturen ter correctie	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
19	Kern Salarisverwerkingsproces	Grootboekrekening.Inlezen journaalposten	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
20	Kern Salarisverwerkingsproces	Grootboekrekening.Controleren	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
21	Kern Salarisverwerkingsproces	Grootboekrekening.Vrijgeven administratie	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
22	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Vrijgeven salarisstroken	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd
23	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Aanmaken betaalposten	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
24	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Controleren	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Handmatig
25	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Annuleren betaalposten	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
26	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Definitief maken door betaalopdracht te downloaden	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
27	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Accorderen betaalbestand1	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
28	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Betalopdracht verzenden	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
29	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Uitvoeren handmatige betalingen	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Handmatig
30	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Flatteren Betaling	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
31	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Dooesturen betaalopdracht naar bank	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
32	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Controleren rekeningsafschrift met betaalbestand	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
33	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Opbergen stukken	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
34	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Maken Betaalbestand en Opdrachtbrief	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
35	Kern Salarisverwerkingsproces	Hoofdproces.Opdrachtbrief naar Financien	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)

Figuur 2: voorbeeld detailuitwerking Knip (proces: Kern Salarisverwerking)

In andere gevallen wijkt de Knip in het SOLL proces af van de huidige manier van werken binnen de moederorganisaties. Zie het onderstaande voorbeeld van het SOLL Werven en Selectie (vacature) proces. In dit SOLL proces verschuiven een aantal activiteiten van PSA naar de Moeder.

Processap	Hoofdproces	Activiteit	SSC of Moeder?	RACI conform Is?	Taakverdeling? Heeler	Taakverdeling? Sittard-Ga bent	Taakverdeling? Moaartke	Geautomatiseerd?
1	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Invoeren vacaturemelding en vacaturetekst	Moeder	X	Binnen Moeder	Binnen Moeder	Binnen Moeder	Geautomatiseerd (nieuw)
2	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Verkrijgen advies en akkoord vacature	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Handmatig
3	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Maken vacaturetekst	Moeder	X	Geen	Geen	Van PSA naar Moeder	Geautomatiseerd (nieuw)
4	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Identificeren publicatie doelgroep	Moeder	X	Van PSA naar Moeder	Geen	Van Moeder naar PSA	Geautomatiseerd (nieuw)
5	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Beperkt intern plaatsen	Moeder	X	Geen	Nieuwe Taak	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
6	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Breed intern plaatsen	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
7	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Extern plaatsen	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
8	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Verzamelen reacties	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
9	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Selectie	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
10	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Afwijzen (correspondentie)	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
11	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Uitnodigen voor gesprek	Moeder	X	Van PSA naar Moeder	Van PSA naar Moeder	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
12	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Benaderen detacheringsbureau	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Handmatig
13	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Uitzendkracht	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Handmatig
14	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Voeren gesprekken	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Handmatig
15	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Afwijzen (correspondentie)	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
16	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Uitnodigen arbeidsvoorwaarden gesprek	Moeder	X	Van PSA naar Moeder	Van PSA naar Moeder	Van PSA naar Moeder	Geautomatiseerd (nieuw)
17	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Voeren arbeidsvoorwaarden gesprek	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Handmatig
18	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Scannen documenten	Moeder	X	Van PSA naar Moeder	Van PSA naar Moeder	Geen	Handmatig
19	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Aanpassen status in systeem	Moeder	X	Van PSA naar Moeder	Van PSA naar Moeder	Van PSA naar Moeder	Handmatig
20	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Invullen instroomformulier	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
21	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Maken aanstellingsbesluit (Aanmaken P-Dossier)	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
22	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Aanleveren aanstellingsbesluit	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Geautomatiseerd (nieuw)
23	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Controleren aanstellingsbesluit	Moeder	X	Van PSA naar Moeder	Van PSA naar Moeder	Van PSA naar Moeder	Geautomatiseerd (nieuw)
24	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Corrigeren besluit	SSC	✓	Geen	Geen	Geen	Handmatig
25	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Printen Aanstellingsbesluit	Moeder	X	Nieuwe Taak	Van PSA naar Moeder	Nieuwe Taak	Handmatig
26	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Ondertekenen Aanstellingsbesluit	Moeder	✓	Geen	Geen	Geen	Handmatig
27	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Scannen/Uploaden, archiveren Aanstellingsbesluit	Moeder	X	Nieuwe Taak	Nieuwe Taak	Nieuwe Taak	Geautomatiseerd (nieuw)
28	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Versturen Aanstellingsbesluit (analoog)	Moeder	X	Nieuwe Taak	Nieuwe Taak	Nieuwe Taak	Handmatig
29	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Ophalen scan, via takenoverzicht	SSC	✓	Nieuwe Taak	Nieuwe Taak	Nieuwe Taak	Geautomatiseerd (nieuw)
30	IDU P&O - Werven en Selecteren (vacature)	Completeren digitaal dossier/ uploaden besluit in P-Dossier	SSC	X	Nieuwe Taak	Nieuwe Taak	Nieuwe Taak	Geautomatiseerd (nieuw)

Figuur 3 Voorbeeld detailuitwerking Knip (proces: Werven en Selecteren - vacature)



### 3.5 Overige PSA taken en de Knip:

Door de PSA medewerkers is tijdens het SSC-PSA project aangegeven dat er naast de activiteiten binnen de uitgewerkte SOLL processen nog overige taken zijn die op dit moment door de PSA medewerkers binnen de moederorganisaties worden uitgevoerd. Deze overige taken zijn geïnventariseerd en samengevat in takenclusters. Vervolgens is door het SSC-PSA projectteam samen met de hoofden P&O van drie moederorganisaties bepaald of deze taken straks door het SSC-PSA of vanuit de moederorganisatie uitgevoerd gaan worden. Dit heeft geresulteerd in het onderstaande overzicht.

#	Takencluster	Advies Knip	Toelichting/ voorbeelden
1	Onderhoud & Beheer p-instrumenten	SSC-PSA	Standaardbrieven actualiseren, Youforce documenten onderhouden, P&O processen bijhouden (instructies), Beheren HRM sjablonen in Smartdocuments, actualiseren o.a. inconvenientenregeling
2a	Faciliteren Inhuur proces - afstemming met leveranciers	Moeder	Onderhoud afspraken en ontwikkelingen tbv tijdelijk personeel (Start People en Driessen), voeren van kwartaalevaluaties (Start People en Driessen)
2b	Faciliteren Inhuur proces – administratieve afhandeling	SSC-PSA	Beheren toegangen tot klantportaal Start People, aanmeldingen Driessen/Start People
3	Aanleveren gegevens aan derden	SSC-PSA	OR, CBS, RAP, <a href="http://www.overheid.nl">www.overheid.nl</a> , invullen monitors, Zorg vd Zaak, ABP, Loyalis, Aangifte belastingdienst (ook werkkostenregeling)
4	Faciliteren introductie nieuwe medewerkers	Moeder	ambtseed, voeren indiensttreddingsgesprekken, Introductieprogramma organiseren (aanvragen VOG nieuwe medewerkers = SSC-PSA)
5	Digitaliseren P-dossiers	Moeder	Digitaliseren en beheren p-dossiers. (SSC-PSA is wel mede verantwoordelijk voor het vullen van het dossier vanuit de Youforce processen)
6	Faciliteren jubilea/afscheid	Moeder	Organiseren jubilea en afscheid (SSC-PSA kan een signalerende rol vervullen)
7	Inhoudelijk signalerend rol E-HRM	SSC-PSA/Moeder	Inhoudelijk signalerend rol m.b.t. de functionaliteit van de E-HRM systemen
8	Administratieve ondersteuning Loopbaanprocessen	Moeder	VWNW-trajecten bijhouden, Ondersteuning MOVE@Maastricht, voorrangskandidaten registreren
9	HRM Klantcontact/ P&O vraagbaak/ specifieke informatie	SSC-PSA	FAQ Topdesk bijhouden, Pensioenvragen van medewerkers en P-adviseurs (inclusief berekeningen)
10	Communicatie Intern	Moeder	Ons kent ons (gemeentebreed) via Intranet, intranetpagina's P&O bijhouden
11	Uitvoeren pro-forma salaris-berekeningen (Pardon software)	SSC-PSA	Uitvoeren pro-forma salarisberekeningen is een dienst die geleverd wordt door het SSC-PSA. Moederorganisaties zijn vrij om zelf ook licenties aan te schaffen en berekeningen uit te voeren
12	SA -verwerken mutaties	SSC-PSA	Compensatieregeling voormalige VGZ-ers (SG)
13	Journaalposten	SSC-PSA/Moeder	Maken van de maandelijkse journaalpost t.b.v. de financiële administratie
14	Accountantscontroles - Interne audits	SSC-PSA	Ondersteuning bij accountantscontrole, interne audit, WOB binnenlands bestuur (H)

Figuur 4 Overzicht overige PSA taken en de Knip

Als er bij Advies Knip in het overzicht zowel “SSC-PSA” als “Moeder” staat dan betekent dit, dat het takencluster een gedeelde verantwoordelijkheid is van het SSC-PSA en de moederorganisaties.

De bovenstaande overige taken die straks door het SSC-PSA worden uitgevoerd vallen onder de volgende taakgebieden binnen het HRM huis:

Relatie met HRM huis/Taakgebied	Taakclustering/Overige taak
HRM (basis)administratie/Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhoud en beheer P-instrumenten</li> <li>• Inhoudelijk signalerende rol m.b.t. functionaliteit van eHRM systemen</li> <li>• Accountantscontroles en interne audits</li> </ul>
HRM (basis)administratie/Personeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliteren inhuur proces – administratieve afhandeling</li> </ul>
HRM (basis)administratie/Gegevens aan derden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanleveren gegevens aan derden</li> </ul>

HRM (basis)administratie/Salaris	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren pro-forma salarisberekening</li> <li>• SA verwerken mutaties</li> <li>• Journaalposten</li> </ul>
HRM Klantcontact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HRM Klantcontact/ P&amp;O Vraagbaak/ specifieke informatie</li> </ul>

In hoofdstuk 6 wordt de relatie gelegd tussen de taakgebieden en het SSC-PSA functiehuis.

### 3.6 Conclusies en opmerkingen Knip

- Er is een scherp en gedetailleerd beeld gecreëerd m.b.t. de knip tussen het SSC-PSA en de moederorganisaties. Hierdoor is er op taakniveau inzicht in de verschuiving in de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (rolbetrokkenheid) en de momenten van overdracht tussen het SSC-PSA en de moederorganisaties.
- In hoofdstuk 6 wordt gekeken naar het effect van de knip in relatie tot de benodigde formatie binnen het SSC-PSA. Kanttekeningen hierbij zijn dat de SOLL processen nog uitgerold moeten worden binnen de moederorganisaties en dat naast taakverschuivingen met name de digitalisering invloed zal hebben op de benodigde capaciteit.
- Vanuit de moederorganisaties zal in de ontvlechting aandacht besteed moeten worden aan taken die nu bij de PSA medewerkers en HRM Functioneel beheerders liggen, maar die straks niet mee overgaan naar het SSC-PSA. Hiervoor dient vanuit de moederorganisaties een ontvlechttingsplan te worden opgesteld.

### 3.7 Kwaliteitsbewaking en beheer SOLL processen

Om de SOLL processen te kunnen uitrollen en verder te harmoniseren is (pro)actief beheer van de beschrijvingen nodig. Er zal middels wijzigingenbeheer bijgehouden dienen te worden indien gedurende de implementatietrajecten keuzen gemaakt worden die afwijken van de gewenste situatie. Hiermee kan de impact op de SOLL situatie tussentijds beoordeeld worden en is het mogelijk om de besluitvorming daarover tijdig op te starten. Gedurende de implementatie zal het procesbeheer en de kwaliteitsborging van de PSA processen in scope binnen het project belegd worden. De HRM processen die niet georganiseerd worden in PSA SSC-ZL<sup>4</sup> zijn beschreven. Deze procesbeschrijvingen dienen tussentijds overgedragen te worden aan de moederorganisaties.

Met de procesbeschrijvingen is er een basis gelegd voor een grotere eenduidigheid van de processen en daarmee de sturing op kwaliteit van zowel de processen zelf als de output. Dit levert een bijdrage aan de leverbetrouwbaarheid richting de klanten, het sturen op doorlooptijden en het voldoen aan de specificaties van de overeengekomen producten en diensten. Daarnaast bieden de PSA procesbeschrijvingen (incl. raci's) een basis voor transparantie aan klanten en verantwoording aan opdrachtgevers en derden (accountants, belastingdienst, etc.).

Het uitgangspunt is dat kwaliteit binnen alle geledingen van het SSC-ZL doordrongen is. Dit vergt enerzijds (pro)actief beheer van kwaliteit en processen en anderzijds de borging in de bedrijfsvoering en het takenpakket van PSA. Processturing is van belang om tijdig te kunnen signaleren, bij te sturen of wel te informeren bij

<sup>4</sup> Zie Impactanalyse SSC-ZL PSA

afwijkingen in de afgesproken dienstverlening. Anders gesteld: processturing maakt het mogelijk om continu te schaven aan de prestaties in de dienstverlening van het SSC-ZL ten behoeve van de klant.

Met het opnemen van een medewerker kwaliteit en processen in het SSC-PSA functiehuis (zie hoofdstuk 6) wordt vanuit het SSC-PSA structureel en centraal invulling gegeven aan het borgen van de kwaliteit en het beheren van de PSA processen.

### **3.8 Taakstelling efficiëntere bedrijfsvoering**

Het SSC-ZL PSA zal door efficiëntere bedrijfsvoering op basis van de huidige dienstverlening en huidige formatie (peildatum januari 2016) een besparing realiseren van 2 fte binnen 24 maanden.

Het eventuele besparingspotentieel binnen de moederorganisaties is in dit document niet belicht. Ook de keuze of het besparingspotentieel wordt ingezet voor kwaliteitsverbetering of als financiële besparing is hier niet uitgewerkt. Dit zal verder opgepakt moeten worden binnen de afzonderlijke moederorganisaties, maar het eventuele besparingspotentieel komt wel voort uit dit traject.

## 4 Dienstverleningsconcept

### 4.1 Inleiding

Relevant voor de inrichting van het SSC-PSA is verder de wijze waarop het SSC-ZL haar klanten wil bedienen: het dienstverleningsconcept. Dit wordt in dit hoofdstuk gepresenteerd en is in lijn met het overkoepelende SSC-dienstverleningsconcept, zoals geïntroduceerd in het Bestuursplan SSC-ZL en het Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL.

### 4.2 Uitgangspunten dienstverleningsconcept

Het dienstverleningsconcept is gericht op het aangaan van een duurzame relatie met de deelnemende organisaties op basis van professioneel opdrachtgever-opdrachtnemerschap, met als centraal document periodiek af te sluiten dienstverleningsovereenkomsten tussen deelnemers en het SSC-PSA, waarin staat beschreven welke producten en diensten uit de vastgestelde producten-diensten-catalogus op welke wijze worden geleverd. Uit dit dienstverleningsconcept volgt dat het SSC-PSA een vraaggestuurde organisatie wordt. Dit wil zeggen dat producten en diensten slechts geleverd worden als daaraan een (klant)vraag ten grondslag ligt.

Voor de dienstverlening van het SSC-PSA zijn de volgende uitgangspunten vastgesteld, in lijn met de uitgangspunten uit het door de colleges vastgestelde Einddocument Haalbaarheidsonderzoek:

- Operational excellence vormt het vertrekpunt: de dienstverlening kenmerkt zich primair door betrouwbare kwaliteit, weinig fouten en een marktconforme prijs. Processen worden zoveel mogelijk gestandaardiseerd, met in achtname van de behoeften van de opdrachtgevers. Binnen dit kader wordt invulling gegeven aan klantgerichtheid. Een met operational excellence gepaard gaand kostenbewustzijn dient samen te gaan met adequate innovatie op het gebied van de uitvoering van de bedrijfsvoeringstaken.
- SSC-PSA alsmede de deelnemende organisaties richten zich vanuit het uitgangspunt van operational excellence op het zoveel mogelijk aanbieden danwel afnemen van producten en diensten als standaardwerk<sup>5</sup> vanwege de opdracht tot harmonisatie en standaardisatie.
- Opdrachtgevers bepalen omvang én kwaliteit van de dienstverlening, die wordt vastgelegd in periodiek af te sluiten dienstverleningsovereenkomsten, en betalen de voor deze dienstverlening benodigde prijs.
- De dienstverlening is gebaseerd op het aangaan van een duurzame relatie (voor onbepaalde tijd) met de opdrachtgevers, vanuit het uitgangspunt dat het SSC-PSA een ván de opdrachtgevers is. Opdrachtgevers committeren zich er aan dat alle ondersteuning op het gebied van PSA taken (voor zover onderdeel van het takenpakket van het SSC-PSA) ook daadwerkelijk door hen wordt afgenomen (gedwongen winkelnering).
- De dienstverlening door het SSC is voor de klant eenduidig, zichtbaar en transparant georganiseerd. Voor de opdrachtgever is altijd duidelijk op welke wijze producten en diensten kunnen worden afgenomen. Ondersteunende processen zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd en gedigitaliseerd.

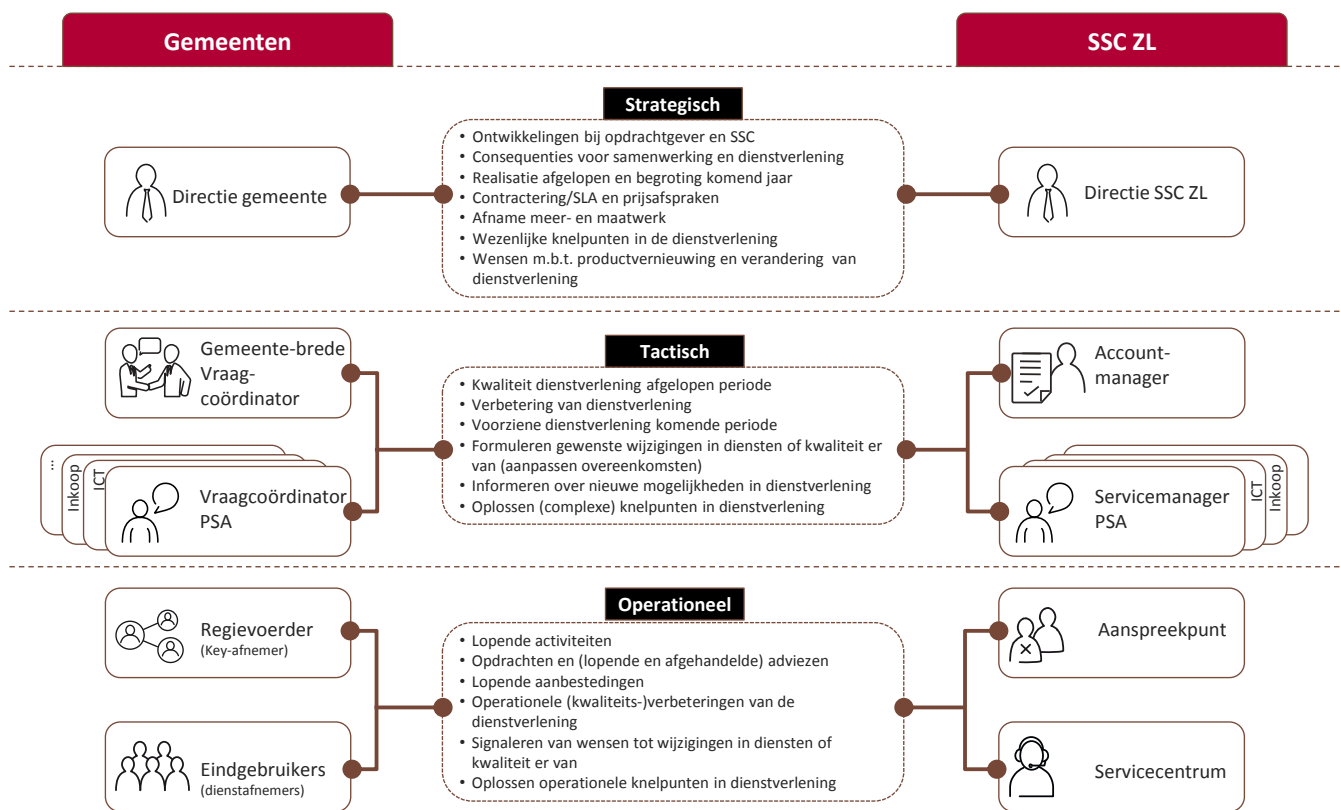
### 4.3 Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap: regie op levering en afname van producten en diensten

Belangrijk voor een goed functionerend SSC-PSA is goed ingericht opdrachtnemerschap aan de zijde van de deelnemers en opdrachtnemerschap binnen het SSC-PSA, omdat hierin tot uitdrukking komt dat het SSC de wensen van de opdrachtgever begrijpt en de opdrachtgever accurate verwachtingen heeft van de wijze waarop het SSC-PSA deze gaat vervullen. Dit is nodig om processen op het gebied van vraagcoördinatie aan

---

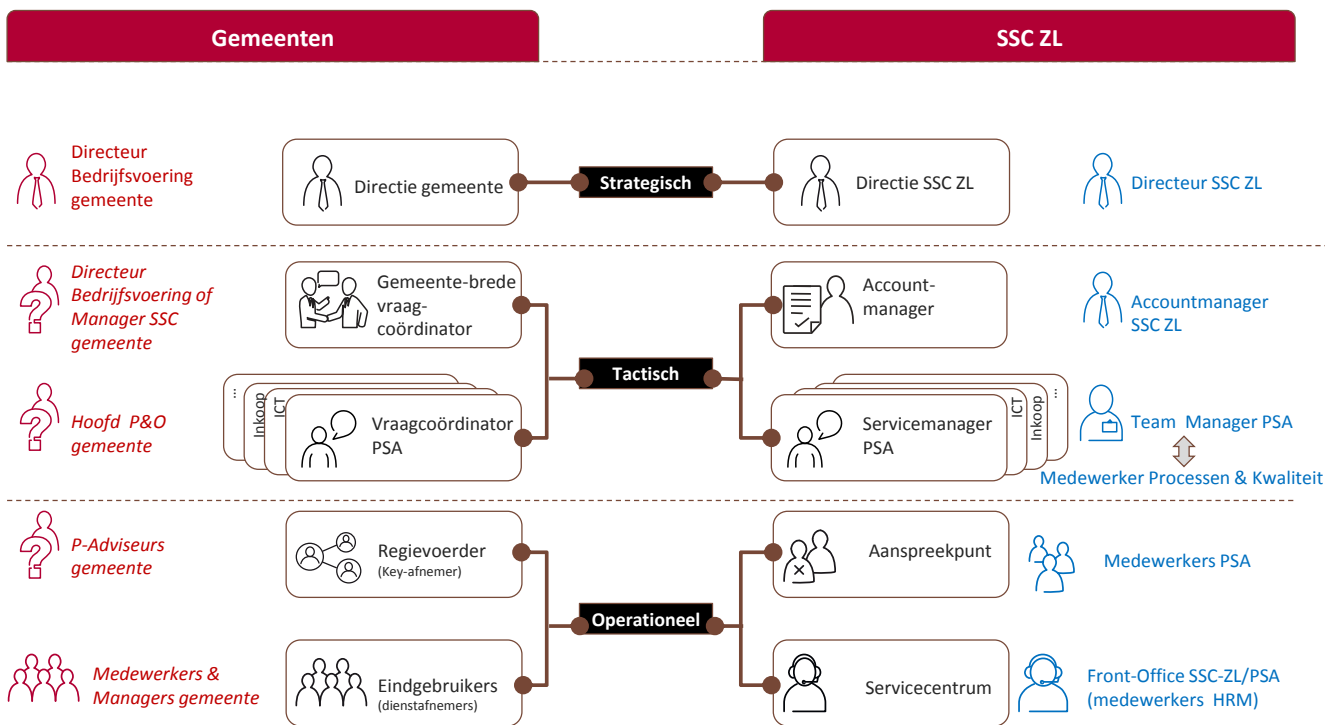
<sup>5</sup> Het onderscheid tussen standaardwerk, maatwerk en meerwerk komt nader aan de orde in paragraaf 4.4.1.

deelnemerszijde en aanbodcoördinatie aan SSC-zijde goed te laten verlopen. Dit ook in lijn met het Kaderdocument Opdrachtgeverschap, opgesteld door de moederorganisaties. Daartoe zijn (vanuit de insteek van opdrachtgeverschap) de volgende rollen benoemd:



**Figuur 5: Rollen voor de invulling van opdrachtgever en opdrachtnemer**

In de onderstaande figuur is het voorstel opgenomen voor de concrete invulling van de vraag- en aanbod rollen m.b.t. het SSC-PSA. Hierbij geldt de kanttekening dat de invulling van de rollen aan de vraagkant een voorzet betreft vanuit het SSC-PSA projectteam. De concrete invulling van de vraagorganisatie is een verantwoordelijkheid van de moederorganisaties.



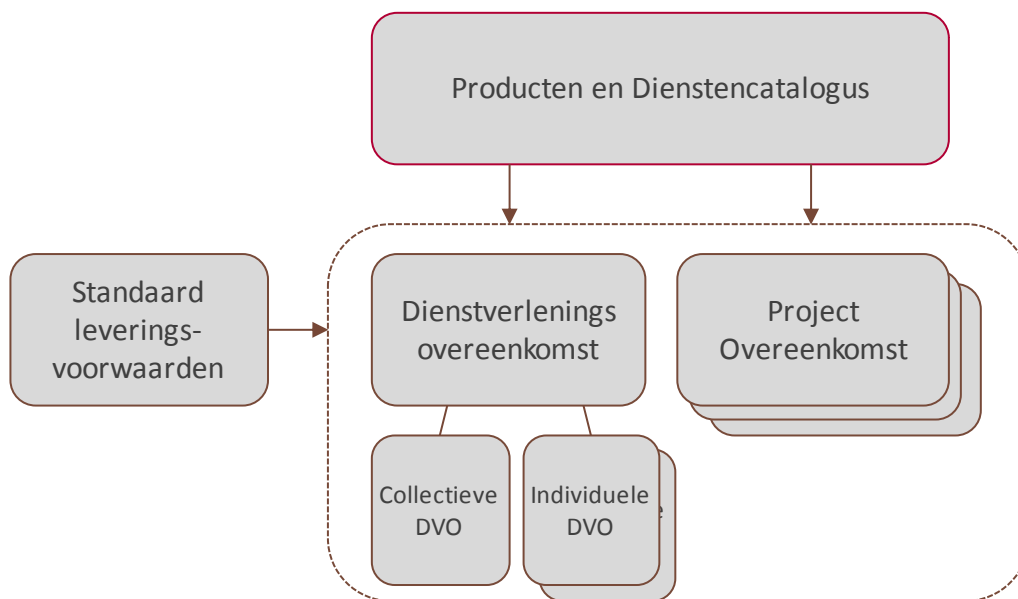
Figuur 6 : Voorstel invulling rollen opdrachtgever en opdrachtnemer SSC-PSA

#### 4.4 Dienstverleningsconcept

De essentie van het dienstverleningsconcept van SSC-PSA is om te komen tot een duidelijke en daarmee succesvolle relatie met de moederorganisaties. De moederorganisaties moeten weten waar de dienstverlening over gaat, zoals welke producten en diensten worden geleverd tegen welke prijs, hoe deze worden geleverd, wie de producten en diensten mogen afnemen en hoe we te werk gaan als er zich bij de levering problemen voordoen. Afspraken hierover vormen de basis voor de te sluiten dienstverleningsovereenkomsten.

De dienstverlening die geleverd wordt door het SSC-PSA is uitgewerkt in een samenhangend geheel van bouwstenen:

- Producten en diensten (paragraaf 4.4.1.)
- Afsprakenstructuur (paragraaf 4.4.2.)
- Standaard leveringsvoorwaarden (paragraaf 4.4.3.)
- Wijze van levering van producten en diensten (paragraaf 4.4.4.)



Figuur 7: Samenhangend geheel van bouwstenen voor de beschrijving van de dienstverlening

#### 4.4.1. Producten en diensten

Het collectief van opdrachtgevers bepaalt de producten en diensten die het SSC-PSA aanbiedt. Deze worden op duidelijke en eenduidige wijze beschreven in de producten- en dienstencatalogus (PDC). Binnen de PDC worden de diverse producten- en diensten omwille van herkenbaarheid voor de klant en de onderlinge complementariteit geclusterd. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten producten en diensten: standaardwerk en maatwerk.

- Een **standaard product/dienst** is een product/dienst waarvan het collectief van opdrachtgevers gezamenlijk heeft besloten dat deze door het SSC-PSA wordt geleverd en door de opdrachtgevers wordt afgenomen volgens een vooraf bepaalde servicescope en kwaliteitsnormen.

Standaard producten/diensten worden aangeboden als onderdeel van

- Het *basispakket* aan standaard producten/diensten: de standaard producten/diensten waarvan collectief is vastgesteld dat deze *verplicht* worden afgenomen door *alle* opdrachtgevers,
- Het *aanvullend pakket*<sup>6</sup> aan standaard producten/diensten: de standaard producten/diensten waarvan door het collectief is vastgesteld dat deze door het SSC-PSA worden geleverd aanvullend op de producten/diensten uit het basispakket. Deze worden *niet noodzakelijk door alle opdrachtgevers* afgenomen vanwege strategische keuzes, gewenste flexibiliteit etc. Producten/diensten uit het aanvullende pakket kunnen op termijn onderdeel worden van het basispakket.

- Een **maatwerk product/dienst** is een product/dienst waarvan de aard en/of het kwaliteitsniveau is toegesneden op de (specifieke) wens/behoefte van één of enkele opdrachtgevers, en waarvan is vastgesteld dat deze worden geleverd door het SSC-PSA.

Uitgangspunt is dat de deelnemers streven naar uniformiteit en harmonisatie, er in resulterend dat overwegend voor standaardwerk wordt gekozen.

<sup>6</sup> In het licht van de verschillende startsituaties van de drie opdrachtgevers, en de groei en verdere standaardisatie die na de vorming van het SSC-ZL nog moet plaatsvinden, zal de samenstelling van het aanvullende pakket mede gebaseerd zijn op keuzes die opdrachtgevers maken over de inbreng bij de start. Ook de eventuele verschillende wensen tussen opdrachtgevers in relatie tot de knip kunnen leiden tot keuzes om producten/diensten (tijdelijk) op te nemen in het aanvullende pakket.

Naast een onderscheid naar soort product/dienst, kan er ook sprake zijn van een wijziging in de volumeschatting van de af te nemen producten/diensten. In dat geval is er sprake van **meerwerk** (of minderwerk). Meerwerk is geen apart soort product. Het enige dat afgeleid mag worden uit deze term is dat een afnemer met het SSC is overeengekomen om meer van een (standaard- of maatwerk) product af te zullen nemen (meer van hetzelfde).

#### **4.4.2. Afsprakenstructuur**

Afspraken met de moederorganisaties worden vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten. Deze beschrijven per opdrachtgever/klant de dienstverlening zoals deze vanuit het SSC-PSA wordt geleverd. De DVO wordt overeengekomen tussen de Directeur Bedrijfsvoering van de opdrachtgevende organisatie en de directeur van het SSC-ZL. De DVO omvat onder meer:

- Een opsomming van de uit de PDC afgenomen diensten door het opnemen en het aanvullen van en specificeren van de dienstsificatiebladen van de betreffende producten in de DVO
- Een raming van de omvang van de dienstverlening
- Een beschrijving van de servicenormen
- Een begroting van de kosten van de dienstverlening, waar mogelijk op basis van gestandaardiseerde elementen en vastgestelde tarieven
- Een planning van de uit te voeren activiteiten
- De afgesproken communicatiestructuur waaronder de escalatieprocedure

Bij het sluiten van een dienstverleningsovereenkomst kan onderscheid gemaakt worden naar de volgende drie vormen van afspraken:

- Een **collectieve DVO**. In deze overeenkomst verstrekken de drie gemeenten als collectief opdrachtgever opdracht aan het SSC om het standaardwerk uit het basispakket te leveren.
- Een **individuele DVO**. In deze aanvullende overeenkomst verstrekt elke opdrachtgever zijn individuele opdracht aan het SSC om aanvullende producten en diensten te leveren. Het gaat dan om standaard producten/diensten uit het aanvullende pakket, maatwerk en/of meerwerk.
- In een **projectovereenkomst** wordt aanvullend op een DVO de werkzaamheden beschreven t.b.v. het uitvoeren of leiden van eenmalige werkzaamheden (met benoembare begin- en einddatum) zoals een (ontwikkel- of advies)project, en omvat o.a. te verrichten werkzaamheden en kwaliteit, inzet van mensen en middelen, planningsafspraken, prijs of tarieven.



Producten en diensten worden als volgt vertaald naar dienstverleningsafspraken



Figuur 8: Relatie tussen soorten producten/diensten en de borging van afspraken in overeenkomsten

#### 4.4.3. Standaard leveringsvoorwaarden

Deze beschrijven de algemene afspraken die van toepassing zijn op de levering van diensten door het SSC-PSA aan haar klanten. Deze gelden voor alle klanten van SSC-PSA.

#### 4.4.4. Wijze van levering van producten en diensten

Naast een ordening van producten/diensten naar standaardwerk of maatwerk, wordt onderscheid gemaakt naar de wijze waarop de dienstverlening wordt geleverd:

- Er is sprake van een **structurele afname** van een product/dienst als levering ervan planbaar/of voorzienbaar is, en een periodiek repeterend karakter kent. Dat betekent niet noodzakelijk dat er sprake dient te zijn van een 'bestelmoment' vanuit de opdrachtgever. Levering vindt plaats als onderdeel van de afspraak binnen de DVO omdat sprake is van een continue levering van de dienst (beheer werkzaamheden), de levering samenhangt met vaste momenten in de tijd, die zich periodiek herhalen (jaarlijks, maandelijks etc. op vaste momenten), of de levering van de dienst planbaar en/of vooraf voorzienbaar is en bij het sluiten van de DVO kan worden vastgesteld.
- Er is sprake van een **éénmalige levering** van een product/dienst als deze volgt op een expliciet 'bestelmoment' (verzoek) vanuit de opdrachtgever. Levering volgt op het afroepen ervan door de opdrachtgever op een willekeurig moment in de tijd, en de levering kent een vaste (eindige) tijdsduur met herkenbaar begin en eind moment.

Binnen het SSC-PSA komen de volgende vormen van dienstverlening voor:

	Structureel (periodiek, continue)	Eénmalig (ad-hoc, op afroep)
<b>Standaard</b>	Standaard dienstverlening	Dienstverlening op afroep beschikbaar
<b>Maatwerk</b>	Maatwerk dienstverlening	Projectmatige dienstverlening

Korte beschrijving van de vier dienstverleningsvormen:

- Standaard dienstverlening

Dit betreft dienstverlening met een structureel karakter welke op basis van een vaste prijs en op een uniforme wijze aan alle klanten van SSC-PSA wordt aangeboden. De dienstverlening wordt in een DVO collectief met alle opdrachtgevers vastgelegd.

- Dienstverlening op afroep  
Specifieke dienstverlening kan facultatief (op afroep) worden afgenomen tegen door SSC-PSA vastgestelde tarieven of tegen vaste prijzen.
- Maatwerk dienstverlening  
Er is sprake van maatwerk dienstverlening (vooraf identificeerbaar, en volgens vooraf gemaakte afspraken) indien inhoud en serviceniveaus van de structurele dienstverlening geheel is afgestemd op de specifieke situatie van één opdrachtgever. Ook deze maatwerk dienstverlening wordt waar mogelijk geleverd vanuit de SSC-PSA en wordt alleen bij uitzondering onder regie van SSC-PSA afzonderlijk ingekocht bij derden. De dienstverlening wordt in een individuele DVO met de opdrachtgever vastgelegd.
- Projectmatige dienstverlening  
Indien er sprake is van een project (een activiteit met een vooraf bepaalde begin- en einddatum), dan stelt SSC-PSA per aanvraag een separate offerte en aansluitend een Projectovereenkomst op. Ook hier is sprake van maatwerk, maar met een ad-hoc karakter waarvan aard, samenstelling en eisen niet altijd vooraf voorzienbaar (planbaar) zijn.

#### **4.5 Frontoffice functie**

Het frontoffice-concept is van belang binnen de dienstverlening, omdat het SSC-PSA richting de moederorganisaties en overige klanten toe herkenbaar vanuit één loket wil gaan werken, op basis van een uniforme werkwijze met een ondersteunend systeem, gericht op de drie dienstverleningskanalen: click, call en face. In lijn met het Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL (september 2013) alsook de brief van 11 november 2015 aangaande de antwoordbrief aan de BOR t.a.v. de hoofdstructuur wordt een frontoffice-concept uitgewerkt. Binnen dit concept is het streven om zoveel mogelijk klantvragen in het 1e-lijns-contact van de frontoffice te kunnen afhandelen. Dit leidt niet alleen tot klanttevredenheid, maar ook tot efficiënte inzet van de personele capaciteit voor de resterende klantvragen, die niet binnen het frontoffice-concept direct kunnen worden afgehandeld.

##### **4.5.1. Frontoffice-concept**

Het dienstverleningsconcept van het SSC-PSA is er op gericht om klanten direct te helpen. Het zwaartepunt van deze dienstverlening komt hier te liggen. Deze frontoffice:

- Biedt een loket voor de klant waarbij via verschillende dienstverleningskanalen (click-call-face) producten en diensten worden aangeboden
- Is de vertegenwoordiger van de klant voor de organisatieonderdelen binnen het SSC en bewaakt dat de dienstverleningsprestaties, zoals neergelegd in de PDC en overeengekomen in de dienstverleningsovereenkomst, worden nagekomen
- Stuurt op de integrale dienstverlening, monitort en levert daarmee een basis om de kwaliteit van de dienstverlening continu te verbeteren en de kosten van de dienstverlening te beheersen.

Voor de herkenbaarheid van het SSC-ZL, maar ook voor het organisatiebreed kunnen monitoren van (de afhandeling van) klantvragen alsmede het kunnen sturen op verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en beheersing van de kosten is er voor gekozen om de verantwoordelijkheid voor het frontofficeconcept en de inrichting van de daarvoor benodigde ondersteunende systemen centraal te positioneren. Denk hierbij aan de inrichting van het digitale SSC-portal voor de 'click'-vragen, de inrichting van een gezamenlijke SSC-

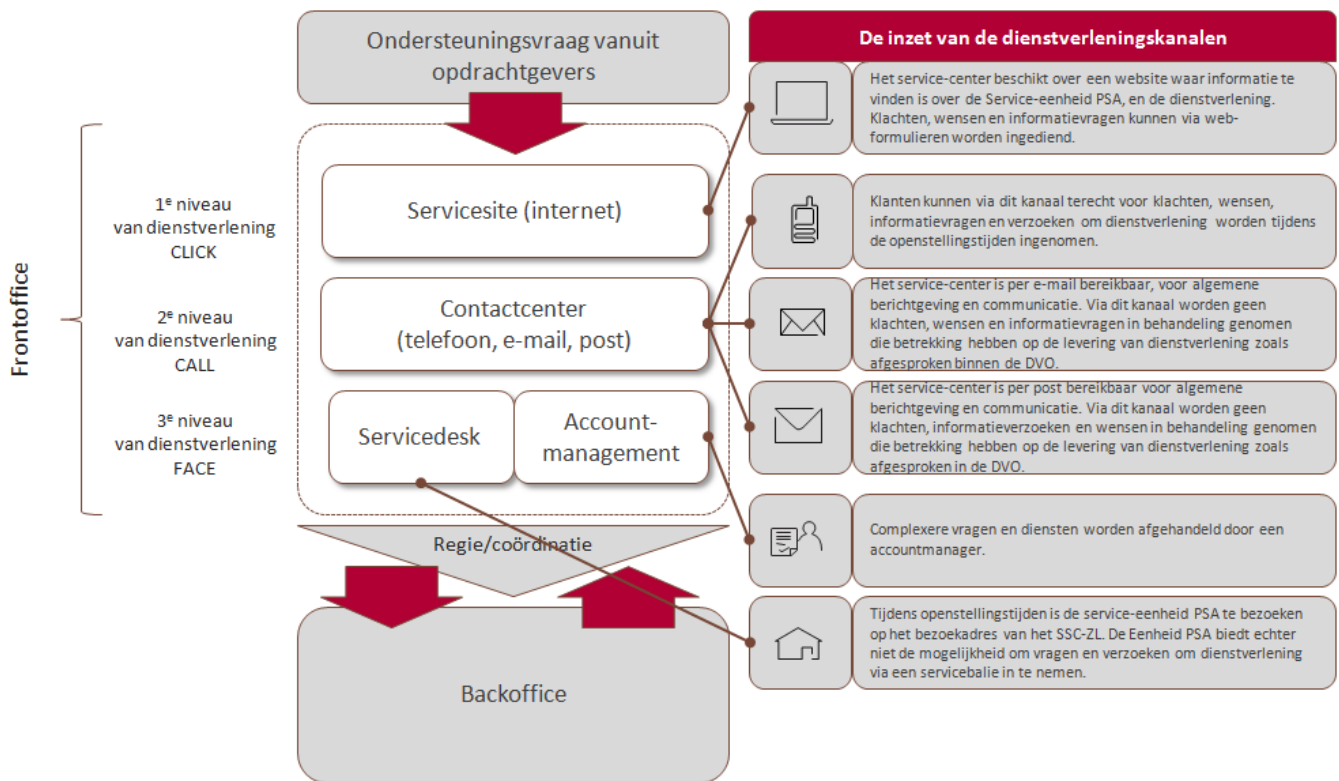
telefooncentrale voor de 'call'-vragen en de inrichting van fysieke servicepunten in de moederorganisaties voor 'face'-contacten. Dit moet er voor zorgen dat de klant het SSC, ongeacht de discipline waarop deze betrekking heeft, telkens op dezelfde manier kan benaderen: op één portal, via één telefoonnummer, enzovoort. De verantwoordelijkheid voor dit concept, voor de inrichting van deze dienstverleningskanalen in de vorm van onder meer de hiervoor benodigde ondersteunende systemen en processen alsmede de hiermee samenhangende sturingsaspecten (servicelevelmanagement, servicedeskmanagement, enzovoort) komt centraal in het SSC te liggen, waarbij de directeur SSC-ZL hiervoor de verantwoordelijkheid draagt en de uitvoering van de hiermee samenhangende taken wordt belegd in de organisatie-eenheid ondersteuning. Op deze manier ontstaat (vanuit het klantperspectief gezien) één centrale frontoffice voor alle SSC-ZL disciplines.

Binnen het centrale front-officeconcept vindt voor de discipline PSA de daadwerkelijke invulling hiervan plaats en daarmee ook de bemensing. Niet alleen omdat het voor een hoge afhandeling van klantvragen in het 1e-lijnscontact van belang is dat dit gebeurt door medewerkers die over kennis en deskundigheid op PSA gebied beschikken, maar ook omdat een goede verbinding (communicatie, taakoverdracht, enzovoort) tussen medewerkers met frontofficetaken en medewerkers met backofficetaken cruciaal is. Door binnen het centraal ontwikkelde en ingerichte frontoffice-concept de intake van klantvragen op PSA gebied door medewerkers van PSA te laten oppakken ligt de integrale verantwoordelijkheid voor een goede afhandeling hiervan binnen zowel 1e als 2e lijn bij de Teammanager PSA. Hoe deze taken binnen SSC-PSA nader zijn toebedeeld, is voor de klant niet relevant en hoeft voor hem ook niet zichtbaar te zijn: de centrale portal, het centrale telefoonnummer en de fysieke uitgiftepunten zijn voor hem/haar de ingangen naar SSC-dienstverlening en via deze kanalen komt hij/zij uit bij de juiste medewerker.

#### **4.5.2. Gelaagde uitwerking frontoffice-concept**

Het SSC gaat werken met een gelaagd frontoffice-concept gebaseerd op drie dienstverleningsvormen, aangeduid met click, call en face:

- Click (virtueel serviceplein): SSC-ZL PSA is te vinden binnen het algemene digitaal toegankelijk SSC-ZL informatieportaal dat klanten (managers en medewerkers van de moederorganisaties) ondersteunt om producten en diensten af te nemen. Het gaat hierbij om informatie, interactie en transactie:
  - Informatie: bijvoorbeeld managementinformatie of informatie over arbeidsvoorwaarden
  - Interactie: bijvoorbeeld melden van storingen en terugmelding over de afdoening
  - Transactie: bijvoorbeeld het aanvragen en verwerken van een PSA mutatie in het eHRM systeem
- Call (telefonisch serviceplein): de klant kan ook informatie krijgen via één centraal SSC-ZL telefoonnummer, waar deze door deskundige medewerkers wordt geholpen en eventueel doorverwezen naar het virtuele serviceplein ('click') of naar een afspraak met een SSC-ZL medewerkers ('face').
- Face (fysiek contact): voor PSA heeft het fysieke serviceplein met name betrekking op PSA medewerkers die op gezette tijden aanwezig zijn op de klantlocatie (de invulling van dit concept moet in de komende periode nader worden uitgewerkt en is afhankelijk van de exacte behoefte vanuit de moederorganisaties). De SSC-ZL medewerker bij wie een vraag is neergelegd is verantwoordelijk voor de afhandeling daarvan binnen de afgesproken termijnen.



Figuur 9: Frontoffice-concept en ambitieniveau voor de inzet van de dienstverleningskanalen daarbinnen

#### Opmerkingen:

- Op basis van de ervaringen van de PSA medewerkers is het de verwachting dat meer dan 80% van de PSA vragen/verzoeken via het Click –kanaal bij het SSC-ZL PSA zullen binnenkomen.
- Het SSC-ZL ID is verantwoordelijk om het SSC-ZL Front-Office concept voor de beoogde startdatum van 1 juli 2017 te concretiseren en, inclusief technische ondersteuning voor de Click- en Call kanalen, te realiseren. Voor de systeemondersteuning van het Click-kanaal op de startdatum zal TOPdesk worden gebruikt.

#### 4.6 Uitrol dienstverleningconcept

Het werken conform het in dit hoofdstuk beschreven dienstverleningsconcept zal via een geleidelijk groeipad worden gerealiseerd (zie ook hoofdstuk 8). De eerste fase staat in het teken van “leren werken in de nieuwe organisatie”, waarbij er voldoende ruimte moet zijn om met en van elkaar te leren. Het verder formaliseren van de relatie tussen de moederorganisaties en het SSC-ZL PSA zal in de tweede fase plaatsvinden (denk hierbij aan het afsluiten van dienstverleningsovereenkomsten en een mogelijke verrekening op basis van daadwerkelijke volumes). Op de startdatum is het van belang dat de rollen binnen het dienstverleningsmodel zijn ingericht en dat de dienstverleningskanalen zijn ingeregeld, zodat de continuïteit van de PSA dienstverlening gewaarborgd is.

#### 4.7 Samenwerking Moederorganisaties en SSC-ZL PSA

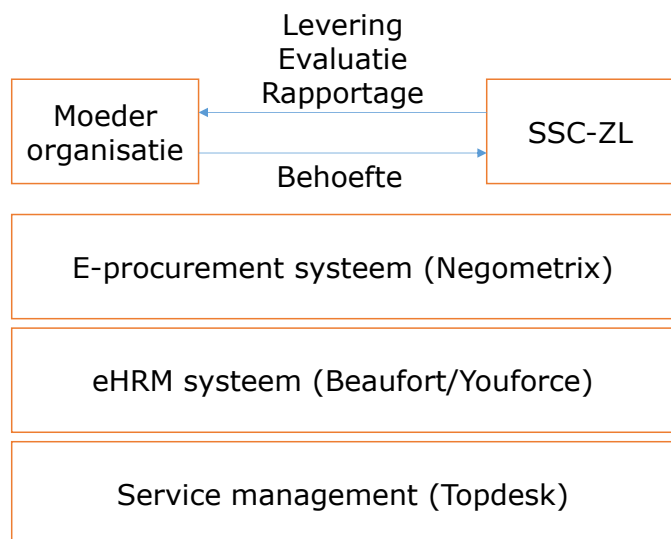
Van de PSA medewerkers wordt in de samenwerking met de moederorganisaties verwacht dat zij een klantgerichte en proactieve rol vervullen in het zo soepel mogelijk laten verlopen van de PSA processen voor de moederorganisaties. Omdat in het HRM-werkveld mensen centraal staan, zal er ondanks de standaardisatie en digitalisering ruimte moeten blijven voor de menselijke maat. Deze ruimte zal specifiek betrekking hebben op de samenwerking tussen de P-adviseurs, de arbeidsvoorwaardenspecialisten (moederorganisatie) en de PSA

medewerkers (SSC-ZL). Hiervoor geldt dat een goede en structurele uitwisseling van belang is om de kwaliteit van de HRM/PSA-dienstverlening continu te waarborgen en te kunnen blijven verbeteren. Hoe deze structurele samenwerking in detail vorm moet worden gegeven zal in gezamenlijkheid, vanaf de startdatum, nader moeten worden bepaald en richting gegeven moeten worden.

## 5 HRM systeemlandschap

### 5.1 Inleiding

In de basis verloopt de gehele dienstverlening van het SSC-ZL aan haar afnemers via digitale selfservice, dit zowel voor ICT, als inkoop als PSA. Voor al deze diensten gelden de ontwerpprincipes zoals verwoord in hoofdstuk 2 van dit document.



Ook voor de eHRM geldt dat de beschikbare applicaties niet alleen worden ingezet voor taken die worden uitgevoerd door SSC-ZL PSA, maar dat deze ook worden ingezet voor taken die door de afnemers zelf worden uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld werving en selectie en de personeelsbeoordeling. Zie voor de taakverdeling ook het HRM huis in hoofdstuk 3 van dit document.

### 5.2 Drie moederorganisaties, drie omgevingen

Op dit moment is voor elke moederorganisatie een PSA omgeving ingericht. Vanuit deze drie omgevingen wordt ook de PSA dienstverlening aan de huidige afnemers geleverd zodat de huidige dienstverlening gecontinueerd kan worden. Vanuit beheer oogpunt is het onderhouden van drie omgevingen niet wenselijk en zal het gewenste effect van standaardisatie niet behaald worden. De bedoeling is dat na bepaling van de impact voor de bedrijfsvoering. De bedoeling is dat uiteindelijk deze drie Beaufort/Youforce omgevingen fuseren tot één omgeving, en dan ook zowel voor de HRM-taken die worden uitgevoerd door SSC-ZL PSA als door de moederorganisaties. Zie hierover verder het groeipad in hoofdstuk 8 van dit document. Voor de volledigheid: deze fusie van drie omgevingen naar één omgeving geldt ook voor Topdesk, maar dat is in dit document niet verder uitgewerkt.

In onderstaande plaatje is weergegeven welke administraties (afnemer / klant) in de drie omgevingen zijn ingericht. Ter indicatie is daarbij ook het aantal medewerkers (zoals nu bekend) binnen die administratie opgenomen. Hierbij wordt uitgegaan dat de taken SA worden verricht voor alle afnemers, en de taken PA alleen voor de drie moederorganisaties (zowel medewerkers in dienst als inhuur/vrijwilligers/stagiaires/ect).

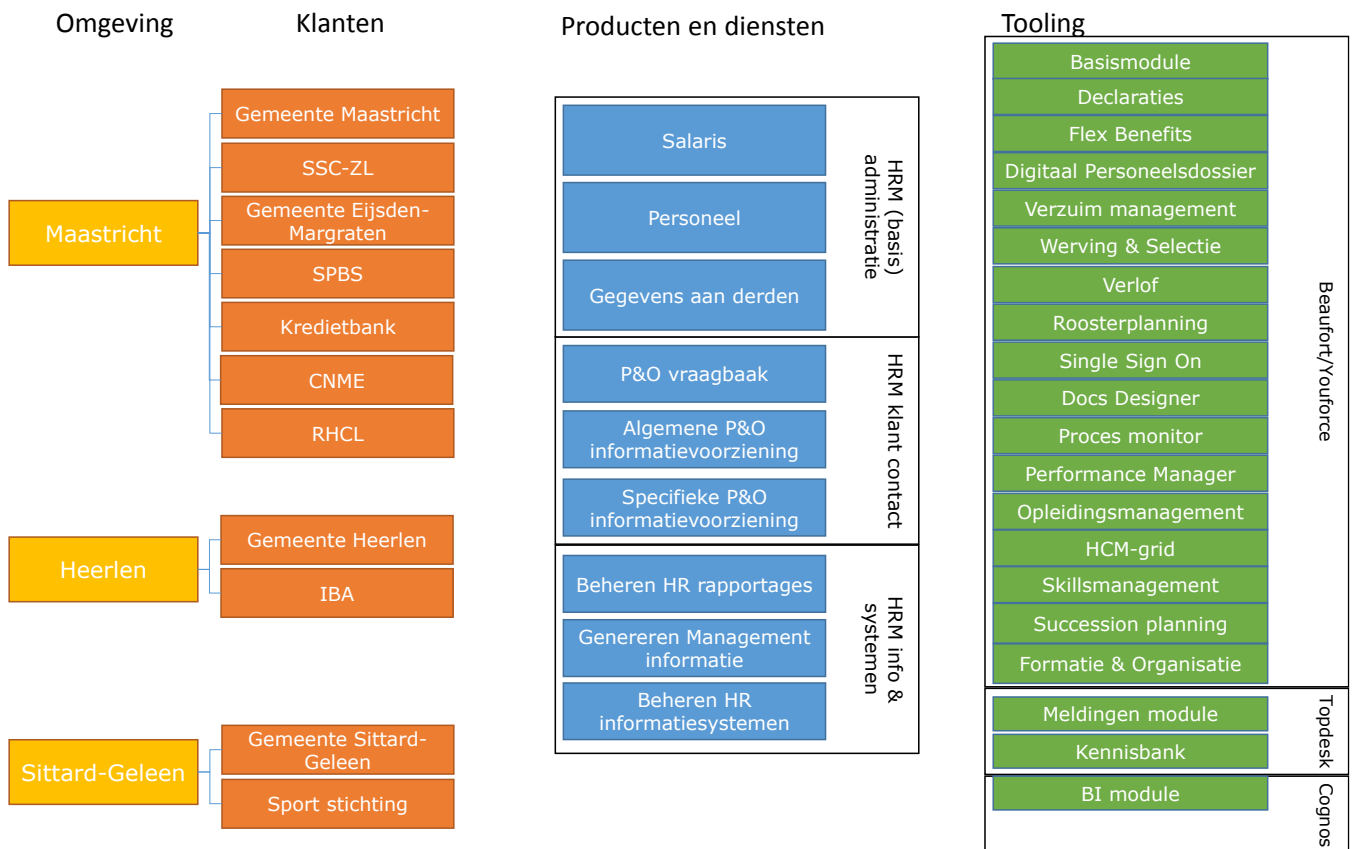
Omgeving	Afnemer	Aantal medewerkers verlonen (SA)	Aantal medewerkers (PA)	Aantal PNIL (PA) <sup>7</sup>
Maastricht	Gemeente Maastricht	1.825	1.825	?
	SSC-ZL	7		
	Gemeente Eijsden-Margraten	200		
	SPBS	60		
	Kredietbank	100		
	CNME <sup>8</sup>	6		
	RHCL	30		
Heerlen	Gemeente Heerlen	1.224	1.224	126 ?
	IBA	8		
Sittard-Geleen	Gemeente Sittard-Geleen	1.067	1.067	133 ?
	Sport stichting S-G	80		
<b>TOTAAL tbv SA</b>		<b>4.607</b>	-	-
<b>TOTAAL tbv PA</b>		-	<b>4.116</b>	<b>259 ?</b>

Binnen deze drie omgevingen wordt gewerkt met een zelfde set aan tools voor de PSA dienstverlening. In onderstaande figuur is dit grafisch weergegeven. Grofweg kan gesteld worden dat de HRM administratie (in brede zin van het woord) binnen de Beaufort/Youforce suite wordt afgehandeld, dat de Klant contacten binnen Topdesk worden afgehandeld, en dat de HR management informatie uit Cognos komt (en deels ook uit Beaufort/Youforce/Impromptu zelf). Verder geldt dat opdrachtverlening ((aan)vragen, verzoeken, incidentmeldingen) richting het technische en functionele beheer van de PSA/ICT ook via Topdesk wordt afgehandeld.

De inrichting en aanwending verschilt per moederorganisatie afhankelijk van de bekendheid met het frontofficeconcept en de keuzen die gemaakt zijn in het dienstverleningsmodel van de moederorganisaties.

<sup>7</sup> PNIL: personeel niet in loonaangifte

<sup>8</sup> De dienstverlening aan CNME vanuit de gemeente Maastricht vervalt per 1-1-2017.



### 5.3 Beaufort/Youforce suite van Raet

Voor de directe PSA dienstverlening wordt gebruik gemaakt van de Beaufort/Youforce suite van Raet. Met Employee Self Service (ESS) en Manager Self Service (MSS) hebben managers en medewerkers inzicht in en controle over hun HR-zaken en Personeelsdossier. Hierbij geldt voor de cloud oplossing Youforce dat deze op elk moment vanuit elke werkplek benaderd kan worden. Beaufort is de kernregistratie van personeelsgegevens, die ook de Youforce modules voorziet van gegevens. Daarnaast worden de gegevens uit Beaufort ook steeds vaker gebruikt in binnen andere systemen binnen de moederorganisaties. Zie verder paragraaf 9.4 voor een overzicht van de uitgerolde Beaufort/Youforce modules per moederorganisatie.

### 5.4 Raet MyHR

Aanvullend op Youforce hebben medewerkers met behulp van de app Raet MyHR via hun mobiele device toegang tot (indien ingesteld):

- Salarisspecificaties bekijken
- Verlof aanvragen
- Verlofsaldo inzien
- Inzicht status verlofaanvragen
- Overzicht aanwezige teamleden
- Contactgegevens teamleden

Deze app is gratis beschikbaar, voor Apple en Android.



## **5.5 Topdesk**

De service management tool Topdesk ondersteunt zowel het PSA klant contact als het ICT klant contact. Op basis van selfservice hebben medewerkers en managers toegang tot de kennisbank en kunnen vragen gesteld worden, en verstoringen gemeld worden. Ook e-mails en telefoongesprekken van medewerkers en managers worden in Topdesk geregistreerd en afgehandeld. Hiermee ontstaat ook veel beter inzicht in de afhandeling en dienstverlening van de PSA aan de moederorganisaties. Vanuit Topdesk kunnen ook rapportages gegenereerd worden op basis waarvan er periodiek gerapporteerd kan worden over de kwaliteit van dienstverlening en het volume aan producten en diensten afgenomen door de klanten SSC-ZL (DVO afspraken)

## **5.6 Cognos**

De tool Cognos wordt door de moederorganisaties ingezet om (management)informatie uit Beaufort/Youforce te genereren. Het beheer van deze tool blijft achter in de moederorganisaties. Hoe de samenwerking in deze verloopt zal uitgewerkt gaan worden.

## **5.7 Beheer en vernieuwing van het ICT landschap**

Het volledige beheer van het ICT landschap (exclusief Cognos) wordt uitgevoerd door SSC-ZL Informatie Diensten. Daaronder valt ook het contractbeheer en leveranciersbeheer, uitbreiding van functionaliteiten, verhelpen van technische storingen, etc.

Bij verlening van de huidige ICT contracten en/of aanbesteding van nieuwe ICT contracten zal SSC-ZL Inkoop een belangrijke rol gaan spelen.

Binnen het SSC-ZL zullen hierover in de komende tijd operationele, praktische afspraken gemaakt gaan worden. Deze zullen in lijn zijn met de huidige afspraken die nu al gelden binnen de verschillende moederorganisaties en de DVO afspraken tussen moederorganisatie HRM met SSC-ZL PSA.

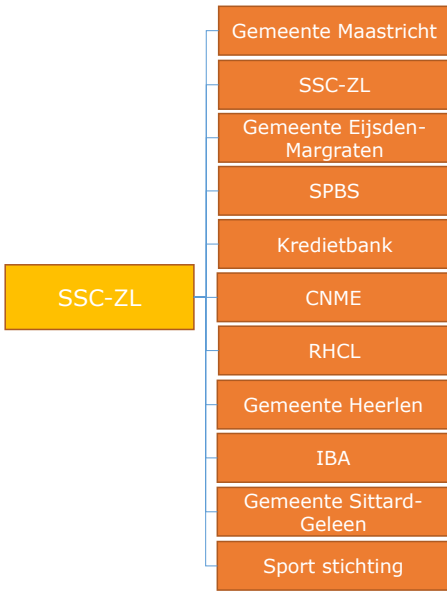
## **5.8 Projectmatig werken**

Vernieuwing van de informatievoorziening zal projectmatig worden opgepakt in een samenwerkingsverband waarin de inhoudsdeskundigen van PSA en HRM moederorganisatie een rol vervullen vanuit de functionele insteek. (zie ook 4.7).

## **5.9 Groei naar één omgeving**

Zoals ook opgenomen in het groeipad (paragraaf 8.2) is het streven om per eind 2018/begin 2019 te werken in één Beaufort/Youforce omgeving. Binnen deze omgeving zullen uiteraard de afzonderlijke klanten een eigen administratie behouden. Voor de volledigheid: vanuit SSC-ZL ID zal ook een dergelijke ambitie over Topdesk worden uitsproken en opgepakt.

### Omgeving



### Klanten

### Producten en diensten

Salaris	HRM (basis) administratie
Personeel	
Gegevens aan derden	
P&O vraagbaak	HRM klant contact
Algemene P&O informatievoorziening	
Specifieke P&O informatievoorziening	
Beheren HR rapportages	HRM info & systemen
Genereren Management informatie	
Beheren HR informatiesystemen	

### Tooling

Basismodule	Beaufort/youforce
Declaraties	
Flex Benefits	
Digitaal Personeelsdossier	
Verzuim management	
Werving & Selectie	
Verlof	
Roosterplanning	
Single Sign On	
Docs Designer	
Proces monitor	
Performance Manager	
Opleidingsmanagement	
HCM-grid	
Skillsmanagement	
Succession planning	
Formatie & Organisatie	
Meldingen module	Topdesk
Kennisbank	Cognos
BI module	

## 6 Functies en organisatiestructuur SSC-PSA

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst geschetst welke functies voor een goed functionerende PSA organisatie binnen het SSC-ZL gedefinieerd zijn. Voor elke gedefinieerde functie is een functieomschrijving opgenomen inclusief een indicatieve inschaling op basis van de HR21 methodiek. Vervolgens wordt er in paragraaf 6.9 stilgestaan bij de benodigde formatie op de startdatum. Tot slot wordt in de laatste paragraaf het functieboek en de organisatiestructuur van het SSC-PSA weergegeven en nader toegelicht.

### 6.2 Functies binnen SSC-PSA

De volgende PSA functies zijn gedefinieerd:

- Teammanager PSA (paragraaf 6.3)
- Medewerker Processen & Kwaliteit (paragraaf 6.4)
- Medewerker Salarisadministratie (paragraaf 6.5)
- Administratief medewerker HRM (paragraaf 6.6)
- Medewerker HRM (paragraaf 6.7)
- HRM Expert - verzuim (paragraaf 6.8)

Per functie wordt hieronder een korte toelichting gegeven.

- De Teammanager PSA geeft leiding aan het team PSA dat overwegend uitvoerend /adviserend van aard is met geharmoniseerde en gestandaardiseerde processen en systemen. De functie kenmerkt zich door de directe impact op de verdere doorontwikkeling en professionalisering van de SSC-ZL PSA dienstverlening/organisatie. Daarbij heeft hij/zij een aansturende, controlerende en accorderende rol richting medewerkers Personeels- en Salarisadministratie.
- De Medewerker Processen & Kwaliteit is verantwoordelijk voor de kwaliteit, optimalisatie, beheer en onderhoud van de processen binnen de personeels- en salarisadministratie. Het betreft een uitvoerende rol.
- De Medewerker Salarisadministratie is verantwoordelijk voor de uitvoering van de salarisadministratie en een tijdige en accurate salarisbetaling voor de klanten van het SSC-ZL en het SSC-ZL zelf. De medewerker Salarisadministratie vertaalt het beleid naar de uitvoerende processen en is mede verantwoordelijk voor kwaliteits- en relatiebeheer.
- De Administratief medewerker HRM verzorgt alle administratief ondersteunende taken op het gebied van personeelsadministratie voor de klanten van het SSC-ZL en het SSC-ZL zelf.
- De Medewerker HRM is verantwoordelijk voor het proces rondom in- door en uitstroom voor de klanten van het SSC-ZL. Hij/zij verzorgt en bewaakt het (administratieve) proces en is het eerste aanspreekpunt voor wat betreft uiteenlopende vragen over personeelszaken en arbeidsvoorwaarden (frontoffice SSC-ZL).
- De HRM Expert – Verzuim levert expert ondersteuning aan de moederorganisaties op het gebied van Verzuim. In de startsituatie wordt vanuit deze functie “maatwerk” ondersteuning geleverd aan de gemeente Maastricht.

In de volgende paragrafen zijn de complete functieprofielen opgenomen inclusief de vertaling naar het HR21 profiel en de inschaling. Aanvullend op de functieprofielen is in bijlage 1 een gedetailleerd overzicht opgenomen met de taken per functie in relatie tot de SSC-PSA takenclusters.

### 6.3 Teammanager PSA

Profiel HR21 Functiereeks: Management Functiegroep: Tactisch Functie: Tactisch Leidinggevende III	Functieniveau 11
--	------------------

De teammanager geeft leiding aan het team PSA dat overwegend uitvoerend /adviserend van aard is met geharmoniseerde en gestandaardiseerde processen en systemen. Daarbij heeft hij/zij een controlerende en accorderende rol richting medewerkers Personeels- en Salarisadministratie. De functie kenmerkt zich door de directe impact op de verdere doorontwikkeling en professionalisering van de SSC-ZL PSA dienstverlening/organisatie.

Belangrijke taken van de teammanager zijn:

- Leidinggeven aan het team
- Verantwoordelijk voor de inrichting en doorontwikkeling van de PSA
- Verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van het organisatieonderdeel PSA en het realiseren van de geformuleerde doelen en opdrachten
- Adviseren over ontwikkelkoers van het SSC-ZL/PSA en zorgdragen voor een effectieve doorvertaling naar uitvoeringsplannen
- Gesprekspartner voor opdrachtgevers en bevorderen van samenwerking
- Signaleren en verbinden vanuit relevante lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen
- Brugfunctie tussen team PSA en klanten SSC-ZL

Competenties:

Coachend leidinggeven, overtuigingskracht, doorzettingsvermogen, plannen en organiseren

### 6.4 Medewerker Processen & Kwaliteit

Profiel HR21 Functiereeks: Beheer Functiegroep: Beleidsuitvoering Functie: Medewerker Bedrijfsvoering I	Functieniveau 9
--	-----------------

De medewerker Processen & Kwaliteit is verantwoordelijk voor de kwaliteit, optimalisatie, beheer en onderhoud van de processen binnen de personeels- en salarisadministratie. Het betreft een uitvoerende rol.

Belangrijke taken van de medewerker Processen & Kwaliteit zijn:

- Signaleren en rapporteren van ontwikkelingen op het gebied van procesoptimalisatie, prestatieverbetering, compliancy binnen PSA en adviseren tot bijsturen waar nodig
- Vertalen van wijzigingen in (fiscale) wet- en regelgeving in organisatorische en procedurele maatregelen
- Periodiek rapporteren over kwaliteit van dienstverlening en het volume aan producten en diensten afgenomen door de klanten SSC-ZL
- Adviseren teammanager PSA over ingediende wijzigingsvoorstellen
- Adviseren teammanager PSA over de dienstverleningsovereenkomst (DVO)
- Ondersteunen van teammanager PSA bij de bewaking van de kwaliteit van dienstverlening
- Toetsing en beheer P-instrumenten

- Het uitvoeren van auditopdrachten en benchmarks binnen de salaris- en personeelsadministratie, arbeidsvoorwaarden en aansluiting op de financiële administratie
- Accountantscontrole
- Deelname aan bedrijfsvoeringsoverleg SSC-ZL

Competenties:

Analyseren, samenwerken, overtuigingskracht, accuraat

## 6.5 Medewerker Salarisadministratie

Profiel HR21

Functiereeks: Beheer

Functiegroep: Bedrijfsvoering

Functie: Medewerker Bedrijfsvoering II

Functieniveau 8

De medewerker Salarisadministratie is verantwoordelijk voor de uitvoering van de salarisadministratie en een tijdige en accurate salarisbetaling voor de klanten van het SSC-ZL en het SSC-ZL zelf. De medewerker Salarisadministratie vertaalt het beleid naar de uitvoerende processen en is mede verantwoordelijk voor kwaliteits- en relatiebeheer.

Belangrijke taken van de medewerker Salarisadministratie zijn:

- Verantwoordelijk voor de inrichting van de salarisapplicatie, rekening houdend met de fiscale wet- en regelgeving en de geldende cao
- Zorgdragen voor de juiste afdrachten naar interne en externe organisaties (o.a. ABP, UWV, Belastingdienst)
- Het dagelijkse beheer van de salarisadministratie, de maandelijkse loonvoorbereiding en -verwerking van A tot Z en de maandelijkse loonrapportering.
- Controleren en verwerken van salaris- en personeelsmutaties op basis van besluiten
- Verantwoordelijk voor beheer en controle van de balansposten in relatie tot de salarisadministratie
- Het initiëren van verbetervoorstellen van salarisprocessen
- Het onderhouden van de kennis van salarisvoorschriften en –procedures
- Inhoudelijke vraagbaak voor collega's PSA, ook voor andere disciplines (HRM, Financiën, Functioneel Beheer en Kwaliteit)
- Signaleren van kansen voor aanvullende dienstverlening SSC-ZL/PSA
- Uitvoeren van complexe berekeningen
- Bemensing frontoffice SSC-ZL/PSA (telefonisch + afhandeling vragen Topdesk)
- Kwaliteitscontrole

Competenties:

Plannen en organiseren, accuraat, kritisch, analyseren

## 6.6 Administratief medewerker HRM

Profiel HR21

Functiereeks: Ondersteuning

Functiegroep: Administratief & Secretarieel

Functie: Mw Administratief & Secretariële ondersteuning III Functieniveau 6

De administratief medewerker HRM verzorgt alle administratief ondersteunende taken op het gebied van personeelsadministratie voor de klanten van het SSC-ZL en het SSC-ZL zelf.

Belangrijke taken van de administratief medewerker HRM zijn:

- Administratieve verwerking van mutaties in het personeelsinformatiesysteem

- Aanleveren van documenten voor het P-dossier
- Administratieve ondersteuning bij in- door- en uitstroom processen
- Termijnbewaking (o.a. proeftijd, jubilea etc.)
- Controles t.b.v. eHRM (facturen bij aanvragen etc.)

Competenties:

Communiceren, accuraat, proactief

### 6.7 Medewerker HRM

Profiel HR21 Functiereeks: Beheer Functiegroep: Bedrijfsvoering Functie: Medewerker Bedrijfsvoering II	Functieniveau 8
---	-----------------

De medewerker HRM is verantwoordelijk voor het proces rondom in- door en uitstroom voor de klanten van het SSC-ZL. Hij/zij verzorgt en bewaakt het (administratieve) proces en het SSC-ZL zelf en is het eerste aanspreekpunt voor wat betreft uiteenlopende vragen over personeelszaken en arbeidsvoorwaarden (frontoffice SSC-ZL).

Belangrijke taken van de Medewerker HRM zijn:

- Verantwoordelijk voor het dagelijkse beheer van de personeelsadministratie
- Zorgdragen voor en controleren van personeelscorrespondentie (brieven en besluiten)
- Verwerken van personeelsmutaties m.b.t. in-, door- en uitstroom
- Ondersteuning verzuim-/reïntegratieproces (o.a. aanvraag reïntegratiesubsidie, berekeningen maken)
- Onderhoud en beheer P-instrumenten
- Verantwoordelijk voor controleren en verwerken van gegevens op gebied van arbeidsvoorwaarden en personeel
- Faciliteren Inhuur proces (beheren klantportaal Start People, aanmelding Driessen etc.)
- Maandelijks rapportages opstellen
- Het initiëren van verbetervoorstellen van personeelsadministratieprocessen
- Ondersteuning in operationele zaken en het meewerken in diverse HR projecten
- Inhoudelijke vraagbaak voor collega's PSA, ook voor andere disciplines (HRM, Functioneel Beheer en Kwaliteit)
- Signaleren van kansen voor aanvullende dienstverlening SSC-ZL/PSA
- Bemensing frontoffice SSC-ZL/PSA (telefonisch + afhandeling vragen Topdesk)
- Kwaliteitscontrole

Competenties:

Klantgericht, communiceren, accuraat, resultaatgericht, zelfstandig, creatief, plannen en organiseren, proactief

### 6.8 HRM expert - Verzuim

Door Maastricht is aangegeven dat het de absolute voorkeur heeft om het huidige cluster Verzuim binnen de afdeling P&O niet op te splitsen. Dit team bestaat uit 2 medewerkers verzuim (0,82 FTE) en één verzuim expert (0,8 FTE). Dit betekent voor Maastricht dat het cluster verzuim in zijn geheel achterblijft binnen de moederorganisatie of in zijn geheel mee overgaat naar het SSC-ZL.

Op dit moment loopt er een onderzoek binnen de gemeente Maastricht m.b.t. verzuim. Pas als dit onderzoek is afgerond kan er een finale keuze gemaakt worden door de gemeente Maastricht m.b.t. het wel of niet overbrengen van het cluster verzuim naar het SSC-ZL. In paragraaf 6.9 (omvang PSA organisatie) en in paragraaf 6.10 (functiehuis en organisatiestructuur) is er vanuit gegaan dat het cluster mee overgaat naar het SSC-ZL,

omdat dit momenteel het voorkeursscenario lijkt te zijn. Hierbij geldt echter de duidelijke kanttekening dat dit nog niet besloten is. Als het resultaat van het onderzoek zal zijn dat het cluster Verzuim achterblijft binnen de gemeente Maastricht dan vervalt de HRM expert functie (0,8FTE) in de organisatiestructuur en in het functieboek en zal voor de functie van HRM medewerker de benodigde capaciteit met 0,82 FTE worden verminderd (zie ook paragraaf 6.9 en paragraaf 6.10).

Voor Sittard-Geleen en Heerlen geldt voor Verzuim dat de experttaken achterblijven in de moederorganisatie en de administratieve taken (deels) door het SSC-PSA worden uitgevoerd (in het verlengde van de Knip zoals beschreven in hoofdstuk 3). Omdat de verzuim experttaken op de startdatum alleen voor de gemeente Maastricht uitgevoerd zouden worden geldt, in het verlengde van het in hoofdstuk 4 beschreven dienstverleningsconcept, dat het hier maatwerk betreft. In de organisatiestructuur (zie paragraaf 6.10) is middels een stippellijn en aparte kleur aangegeven dat deze functie een afwijkend karakter heeft.

Omdat er door Maastricht nog geen definitief besluit is genomen over het cluster Verzuim en omdat het hier maatwerk betreft is ervoor gekozen om nog geen (HR21) functieprofiel op te stellen. De huidige verzuim expert functie is binnen Maastricht ingeschaald op schaal 9.

## **6.9 Omvang SSC-PSA organisatie op de start**

Voor de startsituatie van SSC-PSA is de benodigde omvang van de formatie door het SSC-PSA projectteam samen met de hoofden P&O van de drie moederorganisaties in kaart gebracht.

De omvang van de formatie is bepaald op basis van de huidige benodigde capaciteit (bezetting + inhuur) om het takenpakket uit te voeren dat vanuit de beschreven knip straks binnen het SSC-PSA valt (zie hoofdstuk 3). Er is een bewuste keuze gemaakt om de startformatie te baseren op de huidige benodigde capaciteit (i.r.t. de Knip). Het traject van standaardisering en digitalisering ter voorbereiding op de start van het SSC-PSA is nog volop in beweging. Aangezien dit traject nog niet is afgerond is het exacte effect nog niet in de praktijk meetbaar. Het wordt als risicovol gezien om op zaken vooruit te lopen en een exacte inschatting te maken van het te verwachten effect. Tevens geldt dat er naast het standaardiseren en digitaliseren meer ontwikkelingen zijn die impact hebben op de benodigde formatie binnen het SSC-PSA, zoals de mogelijke toekomstige aansluiting van regiogemeenten en de mogelijke toekomstige uitbreiding van het pakket aan producten en diensten dat door het SSC-PSA geleverd wordt.

Voor het bepalen van de benodigde SSC-PSA startformatie zijn de volgende stappen uitgevoerd:

1. Allereerst is er gekeken naar de PSA formatie op 1 januari 2016 (nulmeting).
2. Vervolgens is er gekeken naar de huidige capaciteit (eind 2016) die nodig is om de PSA werkzaamheden uit te voeren (vaste bezetting + inhuur).
3. Op basis van de Knip zoals beschreven in dit organisatieplan is vervolgens bepaald welk deel van de huidige capaciteit straks binnen het SSC-PSA valt en welk deel binnen de moeder blijft.
4. Tot slot is de huidige benodigde capaciteit die straks binnen het SSC-PSA valt doorvertaald naar de benodigde totale formatie op de startdatum (1 juli 2017).

Uit de uitgevoerde inventarisatie blijkt voor zowel Sittard-Geleen, als Maastricht als Heerlen dat de benodigde huidige PSA capaciteit overeenkomt met de formatie op 1 januari 2016 (nulmeting). Concreet betekent dit dat er in 2016 geen efficiencyverbetering heeft plaatsgevonden die zich heeft doorvertaald in een reductie van de benodigde PSA formatie.

Per organisatie is in de onderstaande tabellen de totale benodigde capaciteit weergegeven, waarbij is aangegeven welk deel (in het verlengde van de knip) binnen het SSC-PSA valt en welk deel achterblijft in de moederorganisatie.

#### Heerlen:

Formatie en Knip (1 juli 2017)	FTE	SSC	Moeder
Coördinator Salarisadministratie	1,00	1,00	0,00
Medewerker Salarisadministratie	2,50	2,50	0,00
Medewerker Arbeidsvoorwaarden	2,30	1,80	0,50
Verzuim	1,00	0,50	0,50
Administratief medewerker HRM	0,00	0,00	
<b>totaal</b>	<b>6,8</b>	<b>5,8</b>	<b>1,0</b>

#### Toelichting:

- Voor het uitvoeren van de taken die op dit moment door PSA worden uitgevoerd, maar die straks op basis van de Knip binnen de moeder vallen is de inschatting gemaakt dat het nodig is dat 0,5 FTE aan capaciteit vanuit de functie Medewerker HRM achterblijft binnen de moederorganisatie.
- Voor verzuim geldt dat de experttaak (0,5 FTE) achterblijft in de moederorganisatie.
- Een deel van de formatie wordt op dit moment ingevuld middels Inhuur. Het gaat hier om 1,0 FTE voor de functie van Medewerker Salarisadministratie en 0,5 FTE voor de functie van Medewerker HRM.
- Samenvattend betekent dit dat qua formatie 5,8 FTE overgaat naar het SSC-PSA en 1,0 FTE achterblijft binnen de moederorganisatie.

#### Maastricht:

Formatie en Knip (1 juli 2017)	FTE	SSC	Moeder
Coördinator Salarisadministratie	1,00	0,20	0,80
Medewerker Salarisadministratie	2,90	2,90	
Medewerker HRM (vakspecialist)	2,90	2,40	0,50
Administratief medewerker HRM	1,78	1,78	
Medewerker Verzuim*	0,82	0,82	
Verzuimexpert	0,80	0,80	
<b>totaal</b>	<b>10,2</b>	<b>8,9</b>	<b>1,3</b>

#### Toelichting:

- Voor het uitvoeren van de taken die op dit moment door PSA worden uitgevoerd, maar die straks op basis van de Knip binnen de moeder vallen is de inschatting gemaakt dat het nodig is dat 0,5 FTE aan capaciteit vanuit de functie Medewerker HRM (vakspecialist) achterblijft binnen de moederorganisatie.
- Voor de huidige functie Coördinator Salarisadministratie is de inschatting gemaakt dat 0,2 FTE van de capaciteit aan PSA wordt besteed en de overige capaciteit (0,8 FTE) aan de moederorganisatie. Hierbij geldt de kanttekening dat deze inschatting nog nader wordt onderzocht binnen de gemeente Maastricht.
- Zoals reeds aangegeven in paragraaf 6,8 wordt er in het organisatieplan vanuit gegaan dat de Medewerkers Verzuim en de Verzuimexpert mee overgaan naar het SSC-PSA, maar geldt de kanttekening dat hier nog een besluit over moet worden genomen na afronding van een onderzoek binnen de Gemeente Maastricht. De uitkomst van dit onderzoek zou ook kunnen betekenen dat deze medewerkers achterblijven binnen de moederorganisatie.



- Samenvattend betekent dit dat qua formatie 8,9 FTE overgaat naar het SSC-PSA en 1,3 FTE achterblijft binnen de moederorganisatie.

#### Sittard-Geleen

<b>Formatie en Knip (1 juli 2017)</b>	<b>FTE</b>	<b>SSC</b>	<b>Moeder</b>
Coördinator /Senior medewerker Salarisadministratie	1,00	1,00	
Medewerker Salarisadministratie	1,00	1,00	
Medewerker HRM	2,00	2,00	
Administratief medewerker HRM	2,50	2,00	0,50
<b>totaal</b>	<b>6,5</b>	<b>6,0</b>	<b>0,5</b>

#### Toelichting:

- Voor het uitvoeren van de taken die op dit moment door PSA worden uitgevoerd, maar die straks op basis van de Knip binnen de moeder vallen is de inschatting gemaakt dat het nodig is dat 0,5 FTE aan capaciteit vanuit de functie Administratief Medewerker HRM achterblijft binnen de moederorganisatie.
- Samenvattend betekent dit dat qua formatie 6,0 FTE overgaat naar het SSC-PSA en 0,5 FTE achterblijft binnen de moederorganisatie.

#### Totale huidige formatie en de Knip

Op basis van de bovenstaande toelichting geldt het volgende totaaloverzicht:

<b>Formatie en Knip (1 juli 2017)</b>	<b>FTE</b>	<b>SSC</b>	<b>Moeder</b>
<b>totaal</b>	<b>23,5</b>	<b>20,7</b>	<b>2,8</b>

#### Toelichting:

- Samenvattend betekent dit dat 20,7 FTE vanuit de huidige formatie mee overgaat naar het SSC-PSA en 2,8 FTE achterblijft binnen de moederorganisaties (afgerond op één cijfer achter de komma).

#### Toewijzing formatieruimte die overgaat aan functies SSC-PSA

Het toewijzen van de 20,7 FTE formatieruimte aan de functies binnen het SSC-PSA leidt tot het volgende overzicht:

<b>Toewijzing huidige formatieruimte functies SSC-PSA</b>	<b>SSC</b>
Teammanager PSA	0,60
Medewerker Processen & Kwaliteit	0,60
Medewerker Salarisadministratie	7,40
Medewerker HRM	7,52
Administratief medewerker HRM	3,78
HRM expert (verzuim)	0,80
<b>totaal</b>	<b>20,7</b>

#### Toelichting:

- Voor bestaande functies die terug komen binnen het SSC-PSA is de bestaande formatieruimte per organisatie 1 op 1 overgenomen.
- De 0,2 FTE die overkomt vanuit de functie coördinator Salarisadministratie (Maastricht) is toegewezen aan de functie Teammanager PSA.

- Vanuit de bestaande functie Senior Medewerker Salarisadministratie (1,0 FTE Sittard-Geleen en 1,0 FTE Heerlen) is 0,2 FTE toegewezen aan de functie Teammanager PSA; 0,3 FTE is toegewezen aan de functie Medewerker Processen & Kwaliteit en 0,5 FTE is toegewezen aan de functie Medewerker Salarisadministratie.

### **Benodigde startformatie SSC-PSA**

Voor het bepalen van de benodigde SSC-ZL startformatie is uitgegaan van de huidige benodigde capaciteit (20,8 FTE) en de toewijzing zoals weergegeven in de vorige paragraaf, waarbij de nieuwe functies (Teammanager PSA en Medewerker Processen & Kwaliteit) zijn aangevuld tot 1,0 FTE. Dit heeft geleid tot het volgende totaaloverzicht:

<b>Formatie SSC-PSA (1 juli 2017)</b>	<b>FTE totaal</b>	<b>Huidig</b>	<b>Additioneel</b>
Teammanager PSA	1,0	0,6	0,4
Medewerker Processen & Kwaliteit	1,0	0,6	0,4
Medewerker Salarisadministratie	7,4	7,4	0,0
Medewerker HRM	7,5	7,5	0,0
Administratief medewerker HRM	3,8	3,8	0,0
HRM expert (verzuim)	0,8	0,8	0,0
<b>totaal</b>	<b>21,5</b>	<b>20,7</b>	<b>0,8</b>

### **6.10 Functieboek & Organisatiestructuur SSC-PSA**

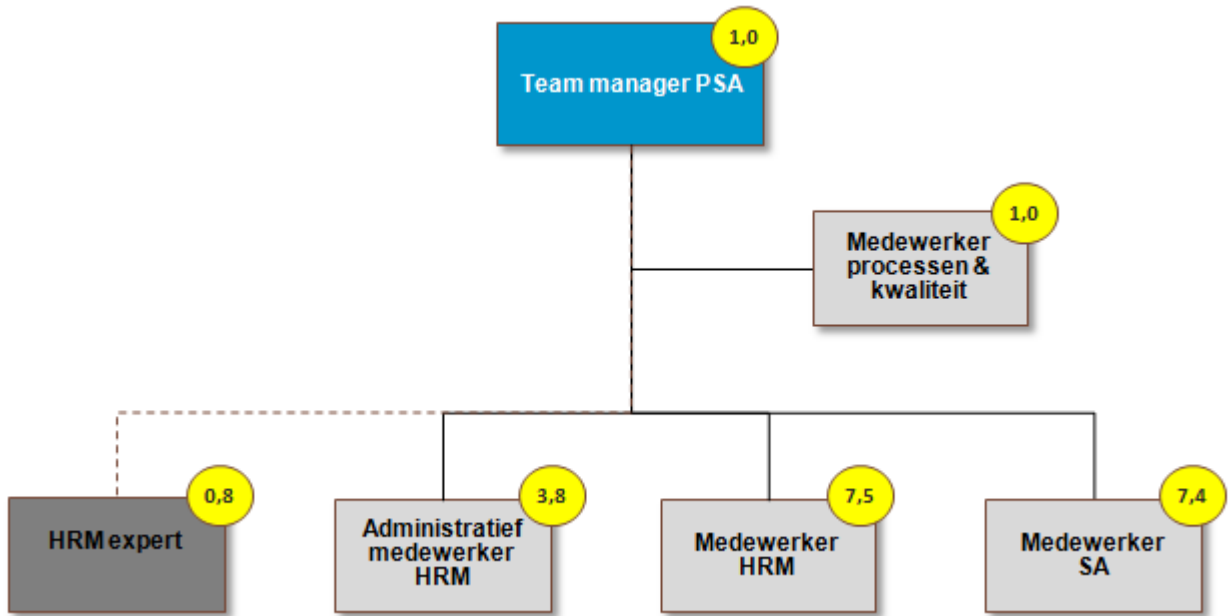
De in dit hoofdstuk beschreven functieprofielen en de in dit hoofdstuk in kaart gebrachte omvang van de formatie hebben geleid tot het volgende functieboek voor het SSC-PSA op de startdatum:

<b>SSC-PSA functie</b>	<b>HR 21 functie</b>	<b>Schaal</b>	<b>#FTE</b>
<b>Teammanager PSA</b>	Tactisch Leidinggevende III	11	1
<b>Medewerker Processen &amp; Kwaliteit</b>	Medewerker Bedrijfsvoering I	9	1
<b>Medewerker Salarisadministratie</b>	Medewerker Bedrijfsvoering II	8	7,4
<b>Medewerker HRM</b>	Medewerker Bedrijfsvoering II	8	7,5
<b>Administratief medewerker HRM</b>	Mw Administratief & Secretariële ondersteuning III	6	3,8
<b>HRM expert (verzuim)</b>		9	0,8
<b>Totaal</b>			<b>21,5</b>

#### Toelichting/opmerkingen:

- In het groeppad van het SSC-PSA is eind 2017 een moment opgenomen waarop een analyse wordt uitgevoerd naar de benodigde formatie binnen het SSC-PSA. De verwachting is dat op dat moment een realistisch totaalbeeld kan worden gegeven van de benodigde formatie in 2018, rekening houdend met enerzijds de ontwikkelingen die leiden tot krimp in benodigde formatie (zoals verdere standaardisering en digitalisering) en anderzijds de ontwikkelingen die leiden tot groei in benodigde formatie (zoals uitbreiding van de scope aan producten en diensten en uitbreiding qua klanten).
- Er is gekozen voor 1 januari 2016 als moment van nulmeting omdat vanaf begin 2016 serieuze stappen zijn gezet in het gezamenlijk standaardiseren en digitaliseren ter voorbereiding op de overgang naar het SSC-PSA en de effecten op de benodigde formatie vanaf dat moment dus redelijkerwijs kunnen worden toegeschreven aan het traject van SSC-ZL-vorming (zie ook de Business Case in paragraaf 7.10).

In de onderstaande figuur is de organisatiestructuur van het SSC-PSA op de startdatum weergegeven op basis van het in deze paragraaf beschreven functieboek.



Figuur 10: Organisatiestructuur SSC-PSA startdatum (HRM expert = maatwerk voor Maastricht en nog niet definitief besloten)

## **7 Meerwaarde krachtenbundeling PSA binnen SSC-ZL**

### **7.1 Inleiding**

In maart 2014 is door de colleges op basis van het Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL tot vorming van een gezamenlijk Shared Service Center Zuid-Limburg besloten, na een eerder voorgenomen besluit in september 2013. In het hieraan gekoppelde adviestraject hebben de ondernemingsraden weliswaar groen licht gegeven voor het vervolgetraject, maar nadrukkelijk met opmerkingen en vraagtekens bij de in het genoemd haalbaarheidsonderzoek gepresenteerde meerwaarde. Dit heeft in de uitwerking van de ontwikkelagenda SSC-ZL in april 2014 in het gezamenlijk SSC-ZL-overleg met de ondernemingsraden geleid tot de afspraak om op een later moment de meerwaarde hernieuwd aan de orde te stellen. Dat herijkingsmoment is vervolgens gekoppeld aan het adviesmoment over de functieboeken per discipline. Ter invulling van deze afspraak is dit hoofdstuk opgesteld. Hierin vindt een herijking van de meerwaarde van bundeling van PSA-taken in het SSC-ZL plaats.

De herijking vindt plaats ten opzichte van de doelstellingen uit het haalbaarheidsonderzoek:

1. Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering
2. Professionalisering en innovatie
3. Kwetsbaarheidsreductie, verhoging continuïteit
4. Aantrekkelijk werkgeverschap, ontwikkelperspectief medewerkers
5. Ontzorgen van de moederorganisaties
6. Sterker Zuid-Limburg, bevorderen bestuurlijke samenwerking in de regio

Een verschil ten opzichte van het haalbaarheidsonderzoek is dat destijds de provincie Limburg nog in beeld was als deelnemer aan het SSC-ZL, maar later besloten heeft niet toe treden.

De Business Case van SSC-PSA is in paragraaf 7.10 opgenomen. Voor het opstellen van de Business Case zijn de kosten en baten van SSC-PSA in kaart gebracht.

In de dialoog met de BOR en ondernemingsraden speelt tenslotte nog de vraag waarom de PSA samenwerking nu ook daadwerkelijk moet leiden tot bundeling van taken en personeel in een nieuwe entiteit (het SSC-ZL), als ook lichtere vormen van samenwerking laten zien dat resultaten geboekt kunnen worden. Hierop wordt in paragraaf 7.9 ingegaan.

### **7.2 Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering**

Het SSC-PSA leidt tot een efficiëntere uitvoering, kostenbesparing en kwaliteitsverbetering:

- SSC vorming leidt tot versnelling in het harmoniseren en digitaliseren van de PSA processen. Dit leidt tot kwaliteitsverbetering, efficiëntere uitvoering en kostenbesparing, waarbij het SSC-PSA in staat zal zijn om een steeds pro-actievere rol te vervullen in het verder optimaliseren van de PSA processen.
- Door het professionaliseren van de PSA functie, het introduceren van de functie “medewerker processen en kwaliteit” en de uitrol van het dienstverleningsmodel ontstaat meer inzicht, grip en sturing op de daadwerkelijke volumes en de onderliggende behoeftes vanuit de moederorganisaties. Hierdoor kan gerichte dienstverlening plaatsvinden met een actieve doorvertaling naar de Producten & Diensten Catalogus (PDC) en de jaarlijks af te sluiten dienstverleningsovereenkomsten (DVO’s).
- Krachtenbundeling en professionalisering leidt tot een hogere PSA taakvolwassenheid en hiermee tot kwaliteitsverbetering van de PSA dienstverlening.
- Kennisdeling en leren van elkaar leidt tot kwaliteitsverbetering.

- De digitalisering leidt tot meer transparantie in de PSA procesketen.
- Betere juridische borging door uniforme processen en transparantie vanuit het bijbehorende eHRM systeem.
- Grotere bewustwording door Self Service bij medewerkers en managers waardoor het kennis niveau binnen de moederorganisatie zal toenemen wat zal leiden tot kwaliteitsverbetering binnen de moederorganisaties.
- Door samenwerking vanuit SSC-ZL-verband ontstaat een sterkere positie t.o.v. eHRM leveranciers. Dit leidt tot kwaliteitsverbetering en kostenbesparing.
- Door het werken vanuit een uniforme standaard werkwijze wordt de leveringsbetrouwbaarheid verbeterd: hogere reactiesnelheid en kleinere foutenmarges.

### **7.3 Professionalisering en innovatie**

Het SSC-PSA leidt tot professionalisering van de PSA functie en tot meer innovatiekracht:

- Nauwere samenwerking leidt tot verhoogde kennisdeling en versnelling in het professionaliseren en innoveren van de PSA functie.
- Het werken vanuit het SSC-ZL dienstverleningsmodel leidt tot professionalisering van de processen en de samenwerking tussen PSA en de moederorganisaties.
- Schaalgrootte biedt meer ruimte voor innovatie.
- Verschuiving van volgend naar toonzettend op het gebied van PSA dienstverlening (sterkere speler met meer innovatiekracht).

### **7.4 Kwetsbaarheidreductie, verhoging continuïteit**

Het SSC-PSA draagt bij aan het reduceren van de kwetsbaarheid en het verhogen van de continuïteit:

- Door vanuit voldoende volume (fte's) in teams op een uniforme wijze te werken is het makkelijker om bij verlof, ziekte, vacature of anderszins werkzaamheden over te nemen en daarmee de lijnen richting klant/business en markt door te laten lopen.
- Door het harmoniseren, uniformeren en digitaliseren (ondersteund door een in de markt gangbaar eHRM systeem) is het ook makkelijker om tijdelijk capaciteit extern aan te vullen, die zonder veel inwerktijd aan de slag kan gaan.
- Alle relevante informatie is centraal gedigitaliseerd. Daarmee is alle relevante informatie voor iedereen die daartoe geautoriseerd toegankelijk.

### **7.5 Aantrekkelijk werkgeverschap, ontwikkelperspectief medewerkers**

- Meer mogelijkheden tot kennisdeling en leren van elkaar
- De medewerkers ondersteunen niet langer alleen hun 'eigen' gemeente, maar hebben meerdere gemeenten als klant. Hierdoor wordt de werkomgeving uitdagender.
- Het werken bij een grotere, innovatieve en professionelere organisatie leidt tot vergroting van de employability van de PSA medewerkers.
- Het werken bij een kennisintensieve organisatie, maakt continue ontwikkeling van medewerkers belangrijk. Daarom worden er goede afspraken gemaakt over scholing en training. Want hoe beter de kwaliteit van de medewerkers, des te beter de kwaliteit van de organisatie.
- Werken op een moderne en flexibele manier zorgt voor een goede balans tussen werk- en privé.

## **7.6 Ontzorgen van de moederorganisaties**

Het SSC-PSA ontzorgt de moederorganisaties:

- Door het reduceren van de organisatorische kwetsbaarheid wordt de continuïteit van dienstverlening richting de moederorganisaties vergroot.
- De vanuit het SSC-ZL dienstverleningsconcept continue bewaking van de kwaliteit van de dienstverlening en de reguliere toetsing van de scope en kwaliteit aan de wensen van de moederorganisaties leidt tot een hogere kwaliteit van dienstverlening en tot het nog verder ontzorgen van de moederorganisaties.
- Versnelde digitalisering draagt bij aan het ontzorgen van de moederorganisaties.
- Bredere deling van kennis richting klanten/moederorganisatie, waardoor klanten sneller en beter kunnen worden geholpen.
- De digitalisering en de gedefinieerde SOLL PSA processen bieden meer eigen regie voor medewerkers en managers.
- De moederorganisaties krijgen professionele ondersteuning vanuit het SSC-ZL frontoffice.
- Proactieve dienstverlening draagt bij aan het ontzorgen van de moederorganisaties.

## **7.7 Sterker Zuid-Limburg, bevorderen bestuurlijke samenwerking in de regio**

Het SSC-PSA bevordert de regionale samenwerking:

- Het SSC-PSA biedt als sterke, professionele regionale speler mogelijkheden voor regiogemeenten om aan te haken.
- Aansluiting van regiogemeenten zorgt voor kwetsbaarheidreductie binnen deze gemeenten en leidt tot kwaliteitsverbetering voor deze regiogemeenten.
- Intensivering van de samenwerking en kennisdeling vanuit SSC-ZL-verband leidt tot impulsen voor meer gezamenlijk beleid.

## **7.8 Nadelen en uitdagingen SSC-PSA vorming**

Om een compleet en transparant beeld te geven wordt in deze paragraaf stilgestaan bij de nadelen van SSC-vorming voor de PSA medewerkers en de moederorganisaties. Het transparant maken van deze nadelen biedt tevens de mogelijkheid om actief aan de slag te gaan met het reduceren van de nadelige effecten. De volgende nadelige effecten zijn geïdentificeerd door het SSC-PSA projectteam:

- De fysieke afstand tussen PSA en de moederorganisaties wordt groter. Je loopt niet meer zo maar even bij elkaar naar binnen.
- Door standaardisering van de dienstverlening en vergroting van de fysieke afstand wordt het lastiger om maatwerk te leveren.
- Door standaardisering, automatisering en het afbakenen van diensten wordt het risico geïdentificeerd dat de functies bij het SSC-PSA uitgehold worden t.o.v. de huidige functies;
- De zichtbaarheid van de medewerkers PSA voor het in aanmerking komen van eventuele doorgroeimogelijkheden in de moederorganisatie wordt minder.
- De SSC-PSA medewerkers moeten verplicht reizen en kosten maken.

Naast bovenstaande nadelen zijn de volgende transformatie uitdagingen geïdentificeerd:

- Hoe ervoor te zorgen dat de snelheid en ambitie van het SSC-PSA en de moederorganisaties op elkaar aansluiten?
- Op de startdatum zijn er nog verschillen m.b.t. de drie moederorganisaties: drie verschillende systeemomgevingen, verschillen in de mate van digitalisering (uitrol eHRM modules) en verschillen in de

uitvoeringsregelingen. Hoe ervoor te zorgen dat de PSA-medewerkers op korte termijn taken kunnen uitvoeren voor alle drie de moederorganisaties?

- De kennis is straks niet meer op één plaats maar op verschillende plaatsen aanwezig. Dit betekent dat er invulling moet worden gegeven aan de kennisdeling tussen het SSC-PSA en de moederorganisaties.
- Hoe ervoor te zorgen dat SSC-ZL voldoende geïnformeerd wordt/ gesprekspartner wordt m.b.t beleidsvorming aan de kant van de moederorganisaties?

### **7.9 Meerwaarde van een eigenstandige SSC-organisatie**

Het laatste aspect waarin we in dit meerwaarde hoofdstuk van het organisatieplan aandacht willen besteden is de vraag in hoeverre bundeling van PSA-taken binnen een zelfstandige SSC-organisatie meerwaarde oplevert boven voortzetting van huidige minder vergaande vormen van samenwerking tussen de moederorganisaties.

Samenwerking tussen overheden is geen nieuw verschijnsel. Wel is hierin duidelijk een groeiende trend waarneembaar, ingegeven door met name de noodzaak tot het realiseren van besparingen of het streven naar betere kwaliteit van de dienstverlening. In de literatuur worden op basis van onderzoek naar deze groeiende samenwerkingspraktijk vier organisatiekundige varianten voor samenwerking tussen overheden (doorgaans gemeenten) onderscheiden: het Netwerkconcept, de Centrumgemeenteconstructie, het Matrixmodel en het Shared Service Center. Deze vier basisvormen worden in deze paragraaf beschreven om vervolgens deze te toetsen en te wegen aan de hand van de geformuleerde SSC-ZL-doelstellingen.

#### Netwerkconcept

Het Netwerkconcept is de meest lichte vorm van samenwerking. Deze variant kent een losse structuur en vergt geen aanpassing van de organisaties: de aan de samenwerking deelnemende organisaties blijven intact, maar op een aantal gebieden opereren ambtenaren gezamenlijk, doorgaans binnen werkgroepen en met gesloten beurzen. De voordelen van de samenwerking zijn vooral kwalitatief van aard: het delen van kennis en het uitwisselen van ervaringen staan centraal. Het Netwerkconcept is een goede formule als de partners de tijd hebben om naar elkaar toe te groeien en de noodzaak om schaalvoordelen te realiseren niet urgent is. Kostenbesparingen zullen slechts in beperkte mate worden gerealiseerd. Er treedt bijvoorbeeld geen personeelsreductie op. Ook andere voordelen van opschaling, zoals besparingen op investeringen en ontwikkelmogelijkheden voor personeel blijven beperkt. Aan het Netwerkconcept kleefde tenslotte het risico van vrijblijvendheid.

#### Centrumgemeenteconstructie

Bij de centrumgemeenteconstructie brengen gemeenten in een bepaalde regio taken en medewerkers onder bij één van hen, doorgaans de centrumgemeente. Deze gaat die vervolgens in opdracht van de andere deelnemers uitvoeren op basis van 'service level agreements'. Hierdoor ontstaat een nauwere verbondenheid tussen de samenwerkende organisaties.

De voordelen van de centrumgemeenteconstructie zijn duidelijk. Er wordt gebruik gemaakt van de specifieke sterke punten van één van de partners en er gaat minder tijd zitten in het hoe en waarom van de samenwerking. Doel is vooral om de kwetsbaarheid van doorgaans de overige (doorgaans kleinere) ambtelijke organisaties in de regio te verkleinen en om schaalvoordelen te behalen. Voor de kleinere deelnemers uit de regio ligt immers een hogere graad van professionalisering binnen handbereik. Het ligt voor de hand om voor de Centrumgemeenteconstructie te kiezen als de samenwerking vooral gericht is op operationele activiteiten of projectmatige werkzaamheden. De centrumgemeente ziet zich hierin wel voor een grotere

verantwoordelijkheid en groter bedrijfsrisico geplaatst, voor de overige deelnemers ontstaat afhankelijkheid van de centrumgemeente.

### Matrixmodel

Het Matrixmodel is in feite een intensivering van voorgaande modellen. Hierbij nemen de samenwerkingspartijen via een onderlinge verdeling verschillende taken voor hun rekening. Medewerkers van één bepaalde discipline worden naar één van de deelnemende organisaties gedetacheerd of daar in dienst genomen. De integrale verantwoordelijkheid van elke samenwerkingspartij voor de elders ondergebrachte taken krijgt vorm in onderling af te sluiten leveringscontracten. De onderlinge afhankelijkheid is groter dan bij de centrumgemeenteconstructie, omdat iedere organisatie in beginsel een gezamenlijke taak op zich neemt. Door de fysieke en organisatorische scheiding bestaat de mogelijkheid dat ambtelijke verkokering toeneemt. Er treedt namelijk een dubbele cultuurbreuk op: door specialisatie en door positionering in verschillende organisaties met eigen bedrijfsculturen. De potentiële voordelen zijn groter dan bij de Netwerkconstructie, de mate van vrijblijvendheid is lager omdat tussen de deelnemers onderlinge afhankelijkheid ontstaat. Het Matrixconcept leent zich, zo lijkt op het eerste gezicht, tot een eenvoudige uitruil. Kostenverrekening van diensten met gesloten beurzen lijkt dan de oplossing. Hoewel dit bij meer projectmatige activiteiten wel zou kunnen, is het echter geen optie om op lange termijn volgens dit principe van uitruil te werken. Verzakelijking in de vorm van dienstverleningscontracten en kostenverrekening, zoals gebruikelijk bij Shared Service Centers, is dan meer geëigend.

### Shared Service Center

Bij een Shared Service Center worden de krachten van de afzonderlijke ambtelijke organisaties gebundeld binnen één nieuwe, gezamenlijke organisatie, die vervolgens in opdracht van de moederorganisaties werkt. De medewerkers uit deze moederorganisaties worden overgeheveld naar de nieuwe organisatie. Zij werken vervolgens voor verschillende opdrachtgevers. Het SSC-ZL is met name geschikt om structureel schaalvoordelen en kostenvoordelen te realiseren, de dienstverlening te professionaliseren en de kwetsbaarheid van de moederorganisaties te beperken. Alle deelnemers worden afhankelijk van het samenwerkingsverband en hebben daarmee een gedeeld belang om de aansturing hiervan goed te organiseren. Het SSC-ZL heeft resultaatverantwoordelijkheid, maar blijft 'eigendom' van de deelnemende organisaties. Het aantrekkelijke van het SSC-ZL ligt in de combinatie van meerdere eigenschappen. Allereerst schaalgrootte, waardoor doelstellingen als kostenbesparing, professionalisering, kwetsbaarheidsreductie en verbetering van de dienstverlening kunnen worden gerealiseerd. Door het onderbrengen van taken in een afzonderlijke organisatie kan een sterkere focus op professionalisering, innovatie en dienstverlening makkelijker worden gerealiseerd. Ten opzichte van het Matrixconcept en de Centrumgemeenteconstructie heeft toe- en uittreding van partners minder ingrijpende gevolgen. Het concept is tenslotte relatief eenvoudig uitbreidbaar met andere taakvelden. Bij routinematige en gestandaardiseerde activiteiten is de te behalen efficiëntiewinst het grootst. Invoering van een SSC-ZL is echter een complexe operatie en bepaald geen sinecure. Het SSC-ZL roept dan ook specifieke sturingsvragen op voor zowel het SSC-ZL als de deelnemende organisaties en betekent voor beide een bewuste keuze voor een andere manier van werken. Dit betekent dus ook een ontwikkelopgave voor de moederorganisaties. De kwaliteiten van een SSC-ZL komen immers alleen maar tot hun recht als daar een hoogwaardig apparaat bij de moederorganisaties tegenover staat, dat de juiste opdrachten weet te formuleren, beslissingen neemt en de andere manier van werken ook in praktijk wil en moet brengen. Een zakelijke opstelling (zonder te vervallen in rigide dienstverlening en onnodige bureaucratie) en het wederzijds respecteren van de spelregels is een belangrijke garantie tot succes.



## Weging doelen en vormen

Al in het eind 2011 door de colleges vastgestelde visiedocument 'Samenwerking in breder perspectief' is bestuurlijk geconcludeerd dat het Shared Service Center de meest geschikte vorm is om de beoogde samenwerking tussen de moederorganisaties op het gebied van bedrijfsvoeringstaken vorm en inhoud te geven. Bij deze vorm werken de partijen echt samen, terwijl ze bij andere varianten eerder als contractpartijen tegenover elkaar komen te staan met als risico dat de samenwerkingsambitie verdwijnt en de initiatiefnemers vooral als wederzijdse opdrachtgevers en opdrachtnemers tegenover elkaar komen te staan. Een tweede belangrijk argument voor een SSC-ZL is dat hierin ten opzichte van andere modellen naast opdrachtgeverschap ook sprake is van eigenaarschap.

Het besluit van de colleges om te kiezen voor een Shared Service Center als samenwerkingsvorm kan vanuit een nadere analyse van de samenwerkingsvormen op basis van de eerder in dit organisatieplan beschreven samenwerkingsdoelen verder worden verscherpt. Dit is gebeurd door de verschillende modellen per doelstelling van een waardering te voorzien, met onderstaande tabel als uitkomst. Hieruit blijkt dat bezien per afzonderlijke doelstelling weliswaar ook andere modellen gehanteerd kunnen worden, maar dat op het totaal de vorm van het Shared Service Center als het meest geëigend model naar voren komt.

	Netwerkoncept	Centrumgemeente-constructie	Matrixmodel	Shared Service Center
Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering	+	+	+	+
Professionalisering en innovatie	0	+	+	++
Ontzorgen van de moederorganisaties	0	0	0	+
Kwetsbaarheidsreductie	+	+	+	+
Aantrekkelijk werkgeverschap	0	+	+	+
Een sterker Zuid-Limburg	0	0	0	+

## **7.10 Financiële meerwaarde en -impact SSC-PSA**

### **7.10.1 Inleiding**

In het verlengde van het in dit organisatieplan geschetste organisatieontwerp wordt er in deze paragraaf gekeken naar de financiële meerwaarde en -impact van het SSC-PSA. Deze paragraaf bestaat uit drie sub-paragrafen:

1. De SSC-PSA Business Case
2. Budgetimpact 2017
3. Benchmark
4. PSA Kostprijs

In paragraaf 7.10.2 wordt er stilgestaan bij de Business Case van het SSC-PSA. De Business Case is een marktconforme methode die bij veel organisaties wordt gebruikt om te bepalen of een project/investering financieel gezien lonend is. De Business Case wordt opgesteld door te kijken naar de verwachte financiële verschillen (in kasstromen) t.o.v. het scenario dat het project/de investering niet zou plaatsvinden. In dit geval het scenario waarin er geen SSC-PSA gevormd zou worden. Hierbij wordt er gekeken naar een langere periode (vaak vijf jaar). Bij private organisaties is het gebruikelijk om alle kasstromen vervolgens te verdisconteren op basis van een bepaalde rentevoet (discontovoet). De som van alle verdisconteerde kasstromen levert vervolgens de netto contante waarde (NCW) als resultaat van de Business Case. Een positieve NCW is een argument om een project doorgang te laten vinden. Voor overheidsorganisaties geldt dat de discontovoet relatief laag is en

hiermee de impact op de Business case gering is. Om de complexiteit niet onnodig te verhogen is daarom in de SSC-PSA Business Case de keuze gemaakt om niet te verdisconteren.

In paragraaf 7.10.3 wordt de Benchmark PSA beschreven. In deze paragraaf wordt, op basis van een beperkte benchmark aangegeven of de beschikbare formatie in lijn is met de benodigde formatie.

In paragraaf 7.10.4 wordt de Budgetimpact van het SSC-PSA in 2017 beschreven. Deze paragraaf is opgenomen, omdat de Business Case alleen naar de verwachte financiële verschillen kijkt en hiermee onvoldoende inzicht biedt in het totale benodigde budget van het SSC-PSA.

In paragraaf 7.10.5 wordt de PSA kostprijs in kaart gebracht. Er wordt eerst gekeken naar de huidige kostprijs binnen de individuele moederorganisaties. Vervolgens wordt de vergelijking gemaakt met PSA kostprijs op de startdatum van het SSC-PSA. Tot slot wordt er gekeken naar de verwachte kostprijsontwikkeling in het verlengde van de doorontwikkeling en beoogde professionaliseringslag van het SSC-PSA.

### 7.10.2 De SSC-PSA Business Case

De Business Case is opgesteld door te kijken naar de verwachte kosten en de baten van SSC-PSA vorming en bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Verschil in Formatie- en formatiegerelateerde kosten SSC-PSA
2. Verschil in eHRM kosten
3. Transitie- en implementatiekosten SSC-PSA
4. Overige kosten en baten
5. Resultaat Business Case

De verwachte kosten en baten van SSC-PSA zijn hieronder in detail weergegeven.

Kosten en Baten SSC-PSA vorming						
Verschil in Formatiekosten SSC-PSA	Opmerkingen	2017	2018	2019	2020	2021
Team Manager PSA - schaal 11	+ 1FTE, start voor 1 juli 2017 (nieuwe functie) - kosten neutraal	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Medewerker Processen & Kwaliteit - schaal 9	+ 1,0 FTE, start 1 juli 2017 (nieuwe functie) - 0,4FTE additioneel	€ -12.710	€ -25.421	€ -25.421	€ -25.421	€ -25.421
Al gerealiseerde efficiency in formatiekosten PSA	Startsituatie t.o.v. 1 januari 2016	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Nog te realiseren efficiency door digitalisering	Verwachte efficiency door digitalisering : 1 FTE vanaf 2018	€ 0	€ 53.987	€ 53.987	€ 53.987	€ 53.987
<b>Subtotaal</b>		<b>€ -12.710</b>	<b>€ 28.566</b>	<b>€ 28.566</b>	<b>€ 28.566</b>	<b>€ 28.566</b>
Verschil in Overige formatiegerelateerde Kosten	Opmerkingen	2017	2018	2019	2020	2021
Gevolgen sociaal plan		PM	PM	PM	PM	PM
<b>Subtotaal</b>		<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
Verschil in E-HRM kosten	Opmerkingen	2017	2018	2019	2020	2021
korting licentiekosten eHRM door allen full suite	Allen full suite, korting	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
Full suite	Full suite komt op een eerder moment voor Heerlen en Sittard	€ -27.620				
Functioneel beheer E-HRM	Lagere kosten door overgang naar 1 systeemomgeving in 2019			€ 31.500	€ 31.500	€ 31.500
Technisch beheer E-HRM	Lagere kosten door overgang naar 1 systeemomgeving in 2019			PM	PM	PM
Advieskosten E-HRM leverancier	Lagere kosten door overgang naar 1 systeemomgeving in 2019			€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
<b>Subtotaal</b>		<b>€ 22.380</b>	<b>€ 50.000</b>	<b>€ 86.500</b>	<b>€ 86.500</b>	<b>€ 86.500</b>
Transitie- en implementatiekosten SSC-PSA	Opmerkingen	2017	2018	2019	2020	2021
Externe capaciteit - procesadviseur	Inzet januari t/m juni 2017 (borging/verankering SOLL processen)	€ -11.000				
Projectleiding SSC-ZL	Inzet januari t/m juni 2017	€ -30.000				
Advieskosten E-HRM leverancier (Raet)	Januari t/m juni 2017	€ -25.500				
Projectondersteuning vanuit Gemeente Maastricht		€ -15.000				
Team Manager PSA - transitiefase	Inzet april t/m juni 2017 (voorbereiden transitie)	€ -20.199				
Opleidingskosten	Opleidingskosten in het kader van de transitie	€ -5.000	€ -5.000			
<b>Subtotaal</b>		<b>€ -106.699</b>	<b>€ -5.000</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>
Overige kosten en baten	Opmerkingen	2017	2018	2019	2020	2021
Eijsden-Margraten	zie onderstaande toelichting	€ 27.840	€ 27.840	€ 27.840	€ 27.840	€ 27.840
Additionele klant 2018	zie onderstaande toelichting	€ 0	€ 27.840	€ 27.840	€ 27.840	€ 27.840
Additionele klant 2019	zie onderstaande toelichting	€ 0	€ 0	€ 27.840	€ 27.840	€ 27.840
Formatie ipv Inhuur		PM	PM	PM	PM	PM
Mogelijke herindeling Landgraaf-Heerlen		PM	PM	PM	PM	PM
<b>Subtotaal</b>		<b>€ 27.840</b>	<b>€ 55.680</b>	<b>€ 83.520</b>	<b>€ 83.520</b>	<b>€ 83.520</b>

## Toelichting aannames Kosten & Baten Business Case:

- De Teammanager PSA is kostenneutraal. Op dit moment is er ook leidinggevende capaciteit beschikbaar. Deze aanname is in lijn met de Business Cases die zijn opgesteld voor het SSC-Inkoop en het SSC-ID. Voor het SSC-PSA is meer specifiek de aanname gemaakt dat vanuit de huidige Senior- en Coördinator functie Salarisadministratie in totaal 0,6 FTE kan worden toegewezen aan de functie van Teammanager PSA (zie ook paragraaf 6.9) en dat de resterende 0,4 FTE toegewezen kan worden vanuit de huidige overige leidinggevende capaciteit binnen de drie moederorganisaties.
- Aan de kant van de moederorganisaties geldt dat er nog een additionele (structurele) inspanning geleverd moet worden en additionele kosten gemaakt moeten worden m.b.t. het invullen van het opdrachtgeverschap (zie ook hoofdstuk 6). Deze additionele kosten zijn onderdeel van de integrale SSC-ZL & Moederorganisaties Business Case en nog niet opgenomen in de SSC-PSA Business Case. Uit de vergelijking t.o.v. de nulmeting is gebleken dat er t.o.v. van de nulmeting (1 januari 2016) op dit moment (eind 2016) nog geen efficiency slag gemaakt is m.b.t. de benodigde capaciteit (FTE) voor de uitvoering van de PSA taken (zie ook paragraaf 6.9). De reden hiervoor is dat het traject van digitalisering nog volop in beweging is. Omdat er redelijkerwijs vanuit mag worden gegaan dat verregaande digitalisering leidt tot een lagere capaciteitsbehoefte in FTE's mag er ook vanuit worden gegaan dat er nog een efficiency slag gemaakt gaat worden. De inschatting is gemaakt dat dit leidt tot een reductie in capaciteitsbehoefte van minimaal 1,5 FTE. In de Business Case wordt ervan uitgegaan dat minimaal 0,5 FTE ingezet kan worden voor het bedienen van nieuwe klanten. De 1,0 FTE die overblijft t.o.v. de 1,5 FTE is in de Business Case opgenomen als nog te realiseren besparing in de formatiekosten, waarbij de gemiddelde gewogen loonsom binnen PSA is genomen (exclusief de PSA manager, de medewerker kwaliteit en processen en de HRM expert) en ervan wordt uitgegaan dat deze besparing gerealiseerd kan worden vanaf 2018, omdat het digitaliseren van de PSA processen grotendeels wordt afgerond in 2017.
- De eHRM full suite werd nog niet afgenomen door Heerlen en Sittard-Geleen. De aanname is dat dit uiteindelijk ook zou worden gedaan zonder SSC-PSA, maar dat dit nu op een eerder moment gebeurt. Er wordt uitgegaan van een verschil van één jaar (2017 i.p.v. 2018) met een financiële impact van € 27.620.
- De aanname is dat er 0,5 FTE minder functioneel beheer capaciteit (schaal 9) nodig is met de overgang naar 1 systeemomgeving in 2019.
- De inschatting is gemaakt dat er minimaal 50% minder advieskosten nodig zijn van de eHRM leverancier met de overgang naar 1 systeemomgeving in 2019. Uitgegaan is van gemiddeld minimaal 10 adviesdagen in totaal (1000 euro/dag).
- De inschatting is (door de gemeente Maastricht) gedaan dat de inspanning richting Eijsden-Margraten 5 mandagen per maand bedraagt (start 1 januari 2017). In de periode januari t/m juni 2017 wordt de ondersteuning vanuit de Gemeente Maastricht geleverd, vanaf de startdatum wordt dit door het SSC-PSA gedaan. De aanname is dat deze capaciteit vanuit de huidige formatieruimte geleverd kan worden als gevolg van de ruimte die ontstaat door de digitalisering ter voorbereiding op de overgang naar het SSC-PSA. Voor de doorbelasting wordt gerekend met 58 euro per uur. In de Business Case wordt daarom  $58 * 5 * 8 * 12 = € 27.840$  / jaar meegenomen aan de batenkant.
- De aanname is gedaan dat in de komende periode minimaal twee klanten vergelijkbaar met Eijsden-Margraten kunnen worden aangesloten en dat de capaciteit die dit vergt door het SSC-PSA geleverd kan worden vanuit de bestaande capaciteit als gevolg van de verdere efficiency winst die ontstaat in de

periode vanaf de start door het intensiveren van de samenwerking en het verder digitaliseren. Aan de batenkant wordt uitgegaan van één additionele klant vanaf januari 2018 en één additionele klant vanaf januari 2019 met dezelfde omvang als Eijsden-Margraten.

De in kaart gebrachte Kosten en Baten leiden tot het volgende Business Case resultaat:

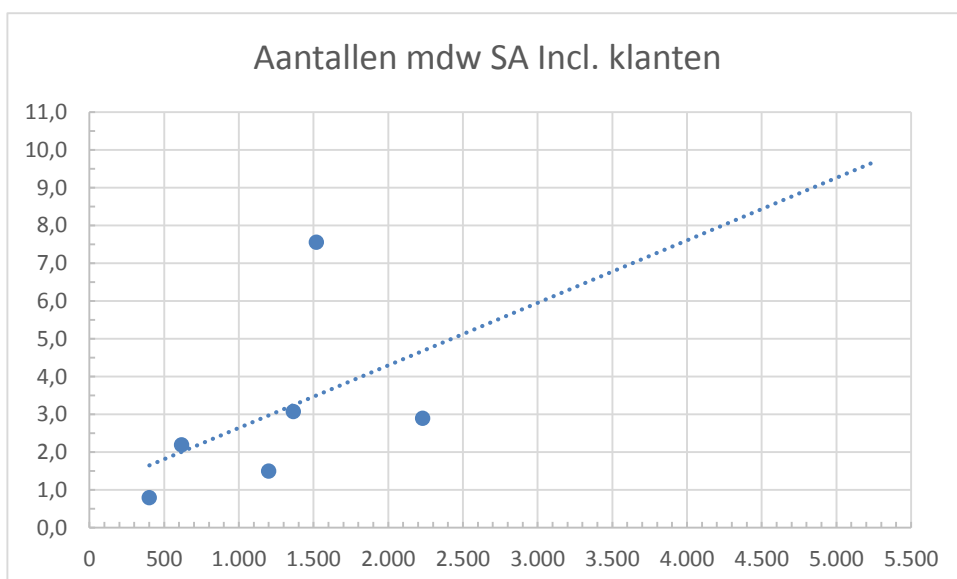
Business Case SSC-PSA						
Resultaat Business Case	Opmerkingen	2017	2018	2019	2020	2021
Startsituatie - verschil in Formatiekosten SSC-PSA		€ -12.710	€ 28.566	€ 28.566	€ 28.566	€ 28.566
Vershil in Overige formatiegerelateerde Kosten		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Vershil in E-HRM kosten		€ 22.380	€ 50.000	€ 86.500	€ 86.500	€ 86.500
Transitie- en implementatiekosten SSC-PSA		€ -106.699	€ -5.000	€ 0	€ 0	€ 0
Overige kosten en baten		€ 27.840	€ 55.680	€ 83.520	€ 83.520	€ 83.520
<b>Resultaat Business Case - per jaar</b>		<b>€ -69.190</b>	<b>€ 129.246</b>	<b>€ 198.586</b>	<b>€ 198.586</b>	<b>€ 198.586</b>
<b>Resultaat Business Case - totaal (cumulatief: 2017-2021)</b>		<b>€ -69.190</b>	<b>€ 60.056</b>	<b>€ 258.643</b>	<b>€ 457.229</b>	<b>€ 655.815</b>
<b>Taakstelling - per jaar</b>	Conform begroting SSC-ZL		<b>€ 120.000</b>	<b>€ 120.000</b>	<b>€ 120.000</b>	<b>€ 120.000</b>
<b>Resultaat tov taakstelling - per jaar</b>			<b>€ 9.246</b>	<b>€ 78.586</b>	<b>€ 78.586</b>	<b>€ 78.586</b>

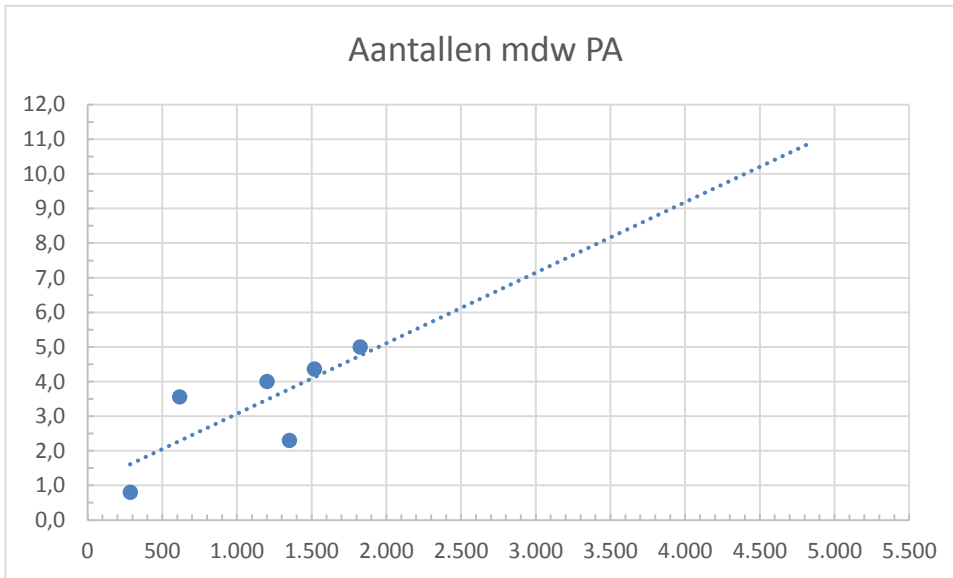
#### Toelichting resultaat Business Case:

- De Business Case laat in 2017 een negatief resultaat zien. Dit negatieve resultaat wordt veroorzaakt door de transitie- en implementatiekosten die in 2017 moeten worden gemaakt.
- Vanaf 2018 kent de Business Case een structureel positief resultaat dat oploopt naar 198k euro per jaar.
- Het totale verwachte Business Case resultaat bedraagt afgerond 650k euro over een periode van vijf jaar.
- In de begroting van het SSC-ZL is een taakstelling van € 120.000 per jaar opgenomen vanaf 2018 (zie ook paragraaf 3.8). In de Business Case wordt deze taakstelling vanaf 2018 structureel gerealiseerd.

#### 7.10.3 Benchmark PSA

Er is een benchmark (methode om resultaten of prestaties te vergelijken) voor PSA uitgewerkt op basis van de huidige moeders (Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen) aangevuld met cijfers van 3 andere gemeenten (Nijmegen, Almelo en Horst aan de Maas). Hierbij is verondersteld dat in de huidige opzet de SA taken zowel voor de moederorganisaties als voor de overige afnemers worden verricht, en de PSA taken alleen voor de moederorganisaties. Op basis van deze benchmark lijkt de beschikbaar gestelde formatie voor SSC-PSA in lijn te zijn met de benodigde formatie.





#### 7.10.4 Budgetimpact SSC-PSA 2017

De budgetimpact die in deze paragraaf wordt beschreven beperkt zich tot het verschil in gebudgetteerde formatiekosten (loonsom + werkgeverslasten) waarbij de huidige gebudgetteerde PSA formatiekosten van de moederorganisaties worden vergeleken met het benodigde budget voor de SSC-PSA formatiekosten in 2017.

De keuze om voor de budgetimpact in deze paragraaf alleen te kijken naar de formatiekosten is om de volgende redenen gemaakt:

- De overige personeelskosten (OPK) moeten nog op het niveau van het SSC-ZL bepaald worden. Hierbij is het de verwachting dat deze kosten vergelijkbaar zullen zijn met de huidige overige personeelskosten binnen de moederorganisaties.
- De volledige financiële gevolgen van het sociaal plan (o.a. reiskosten) moeten nog inzichtelijk gemaakt worden in het verlengde van de besluitvorming rond het SSC-ZL arbeidsvoorwaardenpakket en het SSC-ZL plaatsingsproces.
- De concern overhead zoals (huisvesting, facilitaire diensten, etc.) wordt hier buiten beschouwing gelaten, omdat deze kosten op het SSC-ZL niveau bepaald worden en onderdeel zijn van de totale SSC-ZL begroting. Door de verplaatsing van personeel geldt hier het principe dat dit kostenneutraal zou moeten zijn.
- Voor de project-/implementatiekosten in 2017 geldt dat deze al opgenomen zijn binnen het budget van het SSC-ZL.
- Voor de eHRM kosten (licenties) geldt dat deze al opgenomen zijn of worden in de budgetten van de moederorganisaties.
- De kosten voor het digitaliseren van de personeelsdossiers dienen afgedekt te worden binnen de moederorganisaties.

Samenvattend betekent dit dat door alleen te kijken naar de formatiekosten er een vrij scherp beeld kan worden gegeven van het nog benodigde additionele budget in het verlengde van het SSC-PSA Organisatieplan. Met additioneel wordt hier bedoeld: budget dat nog niet was voorzien door de moederorganisaties en/of het SSC-ZL. De reiskosten moeten hier nog aan toe worden gevoegd. De inschatting is dat de impact van de reiskosten in 2017 in totaal maximaal €k 14 euro bedraagt voor een half jaar (dit getal is gebaseerd op de eerder met het OGO gedeelde maximale verwachte reiskosten).

In het verlengde van het functiehuis, zoals beschreven in hoofdstuk 6, gelden de volgende

SSC-PSA formatiekosten voor startsituatie:

<b>Formatiekosten Startsituatie SSC-PSA (1 juli 2017)</b>	<b>FTE</b>	<b>Schaal</b>	<b>€/FTE/jaar</b>	<b>Kosten</b>
Team Manager PSA	1	11	€ 80.798	€ 80.798
Medewerker Processen & Kwaliteit	1	9	€ 63.552	€ 63.552
Medewerker Salarisadministratie	7,4	8	€ 56.225	€ 416.066
Medewerker HRM	7,52	8	€ 56.225	€ 422.813
Administratief medewerker HRM	3,78	6	€ 45.153	€ 170.679
HR expert - verzuim	0,8	9	€ 63.552	€ 50.842
<b>totaal</b>	<b>21,5</b>			<b>€ 1.204.749</b>

De bovenstaande formatiekosten gelden voor een volledig jaar. Met een beoogde startdatum van 1 juli 2017 zullen de totale SSC-PSA formatiekosten in 2017 € 602.374 bedragen.

In het de onderstaande tabellen is het huidige PSA budget van de moederorganisaties opgenomen in het verlengde van de formatie die overkomt naar het SSC-PSA.

#### Heerlen

<b>Budget</b>	<b>schaal</b>	<b>budget /FTE</b>	<b>Totaal</b>	<b>SSC</b>	<b>Moeder</b>
Senior medewerker Salarisadministratie	10	€ 69.255	€ 69.255	€ 69.255	€ 0
Medewerker Salarisadministratie	7	€ 48.733	€ 121.833	€ 121.833	€ 0
Medewerker HRM	8	€ 55.253	€ 127.082	€ 99.455	€ 27.627
verzuim	8	€ 55.253	€ 55.253	€ 27.627	€ 27.627
<b>totaal</b>			<b>€ 373.422</b>	<b>€ 318.169</b>	<b>€ 55.253</b>

#### Sittard -Geleen

<b>Budget</b>	<b>schaal</b>	<b>budget /FTE</b>	<b>Totaal</b>	<b>SSC</b>	<b>Moeder</b>
Senior medewerker Salarisadministratie	9	€ 64.713	€ 64.713	€ 64.713	€ 0
Medewerker Salarisadministratie	7	€ 50.459	€ 50.459	€ 50.459	€ 0
Medewerker HRM	8	€ 57.246	€ 114.492	€ 114.492	€ 0
Administratief medewerker HRM	6	€ 46.001	€ 115.003	€ 92.002	€ 23.001
<b>totaal</b>			<b>€ 344.667</b>	<b>€ 321.666</b>	<b>€ 23.001</b>

#### Maastricht

<b>Budget</b>	<b>schaal</b>	<b>budget /FTE</b>	<b>Totaal</b>	<b>SSC</b>	<b>Moeder</b>
Coördinator Salarisadministratie	11	€ 80.498	€ 80.498	€ 16.100	€ 64.398
Medewerker Salarisadministratie	8	€ 56.255	€ 163.140	€ 163.140	€ 0
Medewerker HRM (vakspecialist)	8	€ 56.255	€ 163.140	€ 135.012	€ 28.128
Administratief medewerker HRM	6	€ 45.232	€ 80.287	€ 80.287	€ 0
Medewerker Verzuim	6	€ 45.232	€ 37.090	€ 37.090	€ 0
Verzuimexpert	9	€ 63.534	€ 50.827	€ 50.827	€ 0
<b>totaal</b>			<b>€ 574.981</b>	<b>€ 482.455</b>	<b>€ 92.526</b>

#### Totaal

<b>Budget</b>			<b>Totaal</b>	<b>SSC</b>	<b>Moeder</b>
<b>totaal</b>			<b>€ 1.293.070</b>	<b>€ 1.122.291</b>	<b>€ 170.779</b>

Dit bekend dat het verschil tussen de gebudgetteerde formatiekosten en het benodigde budget voor de SSC-PSA formatiekosten € 1.204.749 - € 1.122.291 = € 82.458 op jaarbasis en € 41.229 voor een half jaar bedraagt. Voor 2017 betekent dit dat het additionele benodigde budget maximaal € 55.229 bedraagt (inclusief maximaal € 14.000 reiskosten voor een half jaar). Dit verschil is opgebouwd volgens:

- Extra formatie teammanager 0,4 fte ad €k 32 / jaar

- Extra formatie mdw processen en kwaliteit 0,4 fte ad €k 25 / jaar
- Effecten inschaling / salarissystematiek ad €k 25 / jaar

Hierbij geldt de kanttekening dat er in de huidige situatie leidinggevende capaciteit vanuit de moederorganisatie richting PSA gevraagd wordt. Deze leidinggevende taak verschuift straks naar de team manager PSA binnen het SSC-PSA. De huidige benodigde leidinggevende capaciteit is door de hoofden P&O langs twee methoden<sup>9</sup> in kaart gebracht en heeft geleid tot het volgende totaaloverzicht:

Functie	capaciteit tbv PSA (FTE)	€ /FTE/jaar	Totaal
Heerlen: Hoofd P&O	0,09	€ 114.732	€ 10.034
Heerlen: Hoofd A&O	0,10	€ 96.887	€ 9.357
Maastricht: Hoofd P&O	0,06	€ 98.214	€ 5.893
Sittard-Geleen: Hoofd P&O	0,05	€ 91.975	€ 4.599
<b>totaal</b>	<b>0,3</b>		<b>€ 29.882</b>

De bovenstaande kosten zijn niet meegenomen bij het bepalen van de budget impact voor 2017, omdat het niet realistisch is dat dit budget vrij gemaakt kan worden richting de startdatum van 1 juli 2017 en deze huidige kosten dus geen impact hebben op het additionele benodigde budget voor 2017. In de Business Case zijn deze kosten wel meegenomen (zie paragraaf 7.10.2, inschatting 0,4 FTE), omdat er vanuit mag worden gegaan dat de capaciteit die vrijvalt nuttig aangewend kan worden binnen de moederorganisaties. De 0,4 FTE uit de Business Case (team manager PSA schaal 11) komt qua kosten grofweg overeen met de bovenstaande kosten van de huidige leidinggevende capaciteit. Ook in de volgende paragraaf (kostprijs berekening PSA) zijn deze kosten meegenomen.

#### 7.10.5 PSA Kostprijs

In het onderstaande overzicht is de PSA kostprijs per salarisslip berekend op basis van de PSA formatiekosten zoals deze gelden voor de huidige situatie binnen de afzonderlijke moederorganisaties. Dit op basis van de cijfers zoals die nu bekend zijn. Hierbij geldt dat de HRM expert (zie functiehuis) buiten beschouwing is gelaten en dat alleen gerekend is met de capaciteit die nodig is voor het bedienen van de eigen medewerkers in de moederorganisatie (m.a.w. de PSA formatiekosten zijn gecorrigeerd met de kosten die nodig zijn voor het bedienen van de klanten).

	Formatiekosten directe overhead (afdelingshoofd)	Directe PSA formatiekosten (gaan over naar SSC-ZL)	Formatiekosten PSA	Aantal Salarisslips per maand	Totaal aantal salarisslips per jaar (x 12)	Formatiekosten per salarisslip
<b>Heerlen</b>	€ 19.390	€ 318.169	€ 337.559	1.224	14.688	€ 23,0
<b>Maastricht</b>	€ 5.893	€ 402.391	€ 408.284	1.825	21.900	€ 18,6
<b>Sittard-Geleen</b>	€ 4.599	€ 315.807	€ 320.406	1.067	12.804	€ 25,0
<b>Totaal</b>	€ 29.882	€ 1.036.367	€ 1.066.249	4.116	49.392	€ 21,6

Kijken we naar de cijfers die nu bekend zijn voor het SSC-ZL PSA dan komen we voor de moederorganisaties op volgende PSA kostprijs bij de start en vanaf 2018 (startdatum taakstelling):

<sup>9</sup> Heerlen: aantal fte over te dragen / totaal aantal fte = x fte aansturing PSA. Maastricht & Sittard-Geleen: inschatting totaal benodigde uren aansturing \* aantal fte over te dragen / totaal aantal fte = x fte aansturing PSA

	Formatiekosten directe overhead (teamman + mdw proc)	Directe PSA formatiekosten (gaan over naar SSC-ZL)	Formatiekosten PSA	Aantal Salarisslips per maand	Totaal aantal salarisslips per jaar (x 12)	Formatiekosten per salarisslip
<b>SSC-PSA (1-7-2017)</b>	€ 138.978	€ 960.080	€ 1.099.058	4.116	49.392	€ 22,3
<b>SSC-PSA (1-1-2018)</b>	€ 138.978	€ 880.080	€ 1.019.058	4.116	49.392	€ 20,6

Op basis van bovenstaande berekening met alleen formatiekosten kunnen we stellen dat de kosten per salarisslip voor moederorganisaties dalen. Wat de uiteindelijke daadwerkelijke kostprijs per salarisslip wordt zal bij het opstellen van de dienstverleningsovereenkomst (medio 2017) duidelijk zijn, dan zijn ook nieuwe (meer nauwkeurige getallen) bekend en zal o.a. de indirecte overhead vanuit het SSC-ZL bekend zijn.

## 7.11 Conclusie meerwaarde:

Het hoofdstuk meerwaarde laat zien dat de vorming van het SSC-PSA een positieve bijdrage levert aan de doelstellingen uit het Haalbaarheidsonderzoek (2013):

- Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering
- Professionalisering en innovatie
- Ontzorgen van de moederorganisaties
- Kwetsbaarheidsreductie, verhogen continuïteit
- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Samen voor een sterk Zuid-Limburg

Voor de financiële meerwaarde geldt dat de kosten voor de baten uitgaan en er in 2017 een negatief effect is , waarna de Business Case vanaf 2018 een positief resultaat laat zien. Ook de kostprijs berekening laat zien dat er uiteindelijk een (lichte) daling is t.o.v. de huidige situatie.

Belangrijk om hierbij op te merken is dat het primaire doel van SSC-PSA vorming niet is om zoveel mogelijke geld te besparen. De eindconclusie is dat het SSC-PSA Organisatieplan en de in kaart gebrachte meerwaarde laten zien dat SSC-PSA vorming leidt tot een **K**walitatief hogere dienstverlening tegen licht lagere **K**osten en tot het reduceren van de **K**wetsbaarheid. Hiermee wordt invulling geeft aan “het principe van de 3 K’s”.



## 8 Groeipad SSC-PSA/-HRM

### 8.1 Inleiding

Voor het bereiken van de gewenste eindsituatie is een groeipad nodig. In dit hoofdstuk wordt het beoogde meerjarig SSC-PSA/-HRM groeipad nader toegelicht. De toevoeging “-HRM” wordt bewust gemaakt omdat in de toekomst, op initiatief van de moederorganisaties, een mogelijke uitbreiding van het HRM takenpakket binnen het SSC-ZL zou kunnen plaatsvinden. Het zou hier dan gaan om de experttaken binnen het HRM huis (zie hoofdstuk 3).

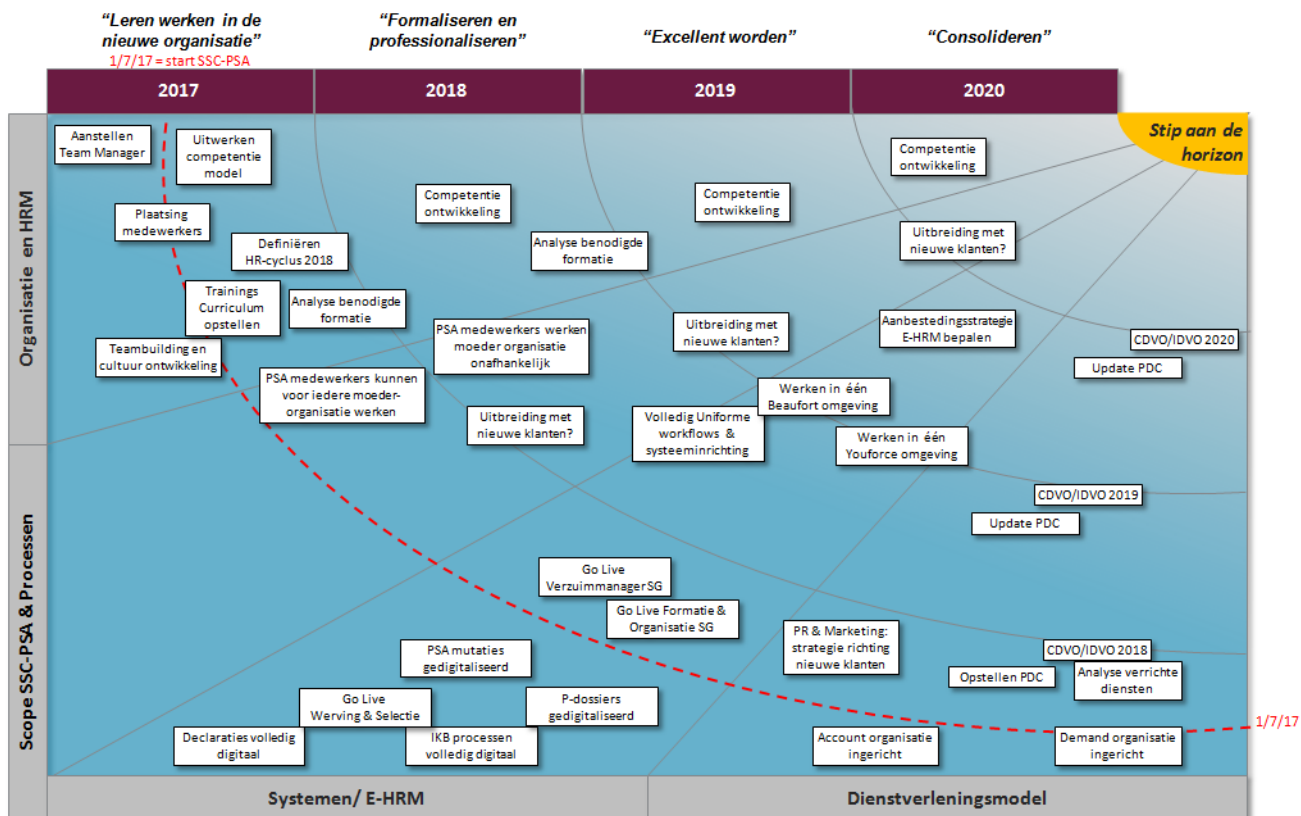
In het groeipad is aan iedere jaarschijf in de periode 2017 t/m 2020 is een ontwikkelfase gekoppeld:

- 2017: Leren werken in de nieuwe organisatie
- 2018: Formaliseren en professionaliseren
- 2019: Excellent worden
- 2020: Consolideren

In paragraaf 8.2 wordt het groeipad schematisch weergegeven, waarna in paragraaf 8.3 ingegaan wordt op de afzonderlijke fasen binnen het groeipad. Paragraaf 8.4 formuleert tenslotte de aandachtspunten en randvoorwaarden in relatie tot het groeipad.

### 8.2 Het SSC-PSA/-HRM Groeipad

In de onderstaande figuur is het groeipad voor de komende jaren weergegeven:



Figuur 11: Groeipad SSC-PSA/-HRM

### 8.3 Toelichting fases Groeipad:

#### Fase 1: “Leren werken in de nieuwe organisatie”:

Het leren werken in de nieuwe organisatie heeft enerzijds betrekking op de PSA medewerkers die vanaf de startdatum vanuit een nieuwe organisatie, op een nieuwe locatie, in een nieuwe rol en met nieuwe collega's invulling gaan geven aan de PSA functie voor de gemeenten en het SSC-ZL. Anderzijds heeft het leren werken betrekking op de nieuwe relatie tussen het SSC-PSA en de moederorganisaties, waarbij er gestart wordt met het werken vanuit het dienstverleningsconcept (zoals beschreven in hoofdstuk 4) en er invulling moet worden gegeven aan professioneel opdrachtgever – opdrachtnemerschap. Belangrijk in de eerste fase is dat er voldoende ruimte (tijd én middelen) is om met en van elkaar te leren.

- Er wordt actief gewerkt aan de teambuilding en de cultuurontwikkeling binnen het SSC-PSA.
- De arbeidsvoorwaarden voor het SSC-ZL (en daarmee ook voor de medewerkers SSC-PSA) en de HR cyclus worden gedefinieerd ter voorbereiding op de formele plaatsing.
- Op 1 juli 2017 (beoogde startdatum) vindt de formele plaatsing van de PSA medewerkers binnen het SSC-PSA plaats
- Het competentiemodel en het trainingscurriculum voor de SSC-PSA medewerkers worden in detail uitgewerkt.
- De SSC-PSA medewerkers raken bekend met de systemen en de eventuele verschillen en aandachtspunten richting de moederorganisaties en het SSC-ZL en zijn in staat om voor de vier organisaties werkzaamheden uit te voeren.
- De Opdracht gevende en Opdracht nemende organisaties zijn ingericht en structureel overleg tussen het SSC-PSA en de moederorganisaties wordt ingeregeld om invulling te geven aan de regie op de uitvoering van het dienstverleningsconcept.
- Het volume aan producten en diensten dat wordt afgenomen wordt gemeten en periodiek gerapporteerd aan de moederorganisaties. Waar nodig vindt bijsturing plaats.
- Voor Sittard-Geleen wordt met de uitrol van de Youforce Verzuimmodule en de Beaufort Formatie & Organisatie een verdere digitaliseringslag gemaakt (deze modules zijn reeds uitgerold in Heerlen en Maastricht).
- Samen met de moederorganisaties wordt gekeken of er HRM experttaken (zie hoofdstuk 3) zijn die kunnen worden overgebracht naar het SSC-PSA.
- Vanuit het SSC-PSA wordt in overleg met de moederorganisaties, het SSC-ZL Management team en de SSC-ZL Accountmanager de mogelijkheden in kaart gebracht en de strategie bepaald voor uitbreiding richting nieuwe klanten.

#### Fase 2: “Formaliseren en professionaliseren”

Het tweede jaar staat in het teken van formaliseren en professionaliseren:

- De relatie tussen SSC-PSA en de moederorganisaties wordt geformaliseerd door het maken en vastleggen van afspraken over de te leveren producten en diensten in een Dienstverleningsovereenkomst (inclusief prijs en volume).
- Er ontstaat routine in het Vraag en Aanbod rollenspel en het bijbehorende structurele overleg tussen het SSC-PSA en de moederorganisaties
- Verrekening vindt plaats op basis van het daadwerkelijk afgenomen volume aan producten en diensten
- De SSC-PSA medewerkers zijn gewend aan het werken vanuit een SSC en voeren hun werkzaamheden moederorganisatie onafhankelijk uit.

- De SSC-PSA dienstverleningsscope wordt eventueel uitgebreid met nieuwe klanten en indien gewenst door de moederorganisaties met HRM experttaken. Mochten de HRM experttaken worden toegevoegd dan transformeert het SSC-PSA naar een SSC-HRM.
- Ter voorbereiding op de overgang naar één systeemomgeving wordt ervoor gezorgd dat de workflows en de systeeminrichting volledig geharmoniseerd zijn. Een projectteam wordt geformeerd om de overgang voor te bereiden en te begeleiden.

### Fase 3: “Excellent worden”

In het derde jaar wordt met de overgang naar één geharmoniseerde systeemomgeving de laatste transformatiestap gezet in het realiseren van een professionele PSA organisatie. Met het zetten van deze laatste stap komt de nadruk te liggen op het excellent worden in het uitvoeren van de producten en diensten die door het SSC-PSA/-HRM aan haar klanten worden geleverd.

- Er ontstaat routine in het opstellen en bewaken van de dienstverleningsovereenkomsten.
- Afstemming en besluitvorming tussen het SSC-PSA/-HRM en de moederorganisaties loopt soepel en routinematig, vraag en aanbod worden structureel op elkaar afgestemd.
- Het SSC-PSA/-HRM kent een eigen, hechte en prettige werkcultuur en de medewerkers voelen zich thuis.

### Fase 4: “Consolideren”

- Het SSC-PSA is een stabiele professionele PSA organisatie. De nadruk ligt op het continu blijven leveren van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan de moederorganisaties, het SSC-ZL en de overige klanten. Hierbij geniet het SSC-PSA/-HRM regionale bekendheid als professionele PSA/HRM dienstverlener en nieuwe klanten blijven de weg vinden naar het SSC-ZL. Medewerkers zijn trots dat zij deel uitmaken van deze organisatie.

## **8.4 Aandachtspunten en randvoorwaarden**

Aan het geschetste ontwikkelpad worden de volgende aandachtspunten en randvoorwaarden verbonden:

- Het groeipad is dynamisch en wordt elk jaar aangevuld en aangescherpt op basis van de meest recente inzichten en de meest recente stand van zaken.
- Nadere detaillering van het ontwikkelpad en de vertaling naar projectplannen vindt plaats onder aansturing van de Teammanager PSA.
- Voortdurende aandacht voor de ontwikkeling van de individuele medewerkers.
- Jaarlijkse evaluatie (in nauwe samenspraak met moederorganisaties) en waar nodig herijking van het ontwikkelpad.
- Beschikbaarheid van voldoende tijd en middelen en doorvertaling naar de SSC-ZL begroting om ontwikkeling mogelijk te maken.

## 9 Bijlagen

### 9.1 Bijlage 1: Taakgebieden en taken per functie

<b>Teammanager PSA</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leidinggeven aan het team</li><li>• Verantwoordelijk voor de inrichting en doorontwikkeling van de PSA</li><li>• Verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van het organisatieonderdeel PSA en het realiseren van de geformuleerde doelen en opdrachten</li><li>• Controlerende en accorderende rol richting medewerkers PSA</li><li>• Adviseren over ontwikkelkoers van het SSC-ZL/PSA en zorgdragen voor een effectieve doorvertaling naar uitvoeringsplannen</li><li>• Gesprekspartner voor opdrachtgevers en bevorderen van samenwerking</li><li>• Signaleren en verbinden vanuit relevante lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen</li><li>• Initiëren projecten op het gebied van (prestatie)verbeteringen</li><li>• Brugfunctie tussen team PSA en klanten SSC-ZL</li><li>• Acteren als linking pin vanuit het SSC-ZL/PSA richting SSC-ZL/ID en SSC-ZL/Inkoop</li></ul>
<b>Medewerker Processen &amp; Kwaliteit</b>	
Kwaliteit "Continu verbeteren" (bedrijfsvoeringstaak)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uitvoeren wijzigingenbeheer procesbeschrijvingen (incl. raci's) van PSA</li><li>• Vertalen van wijzigingen in (fiscale) wet- en regelgeving in organisatorische en procedurele maatregelen</li><li>• Adviseren teammanager/afdelingshoofd PSA over ingediende wijzigingsvoorstellen</li><li>• Periodiek rapporteren over kwaliteit van dienstverlening en het volume aan producten en diensten afgenomen door de klanten SSC-ZL (DVO afspraken)</li><li>• Signaleren en rapporteren van ontwikkelingen op het gebied van procesoptimalisatie, prestatieverbetering, compliancy binnen PSA en adviseren tot bijsturen waar nodig</li><li>• Deelnemen aan bedrijfsvoeringsoverleg SSC-ZL over kwaliteit ten aanzien van de dienstverlening en de procesprestaties (in het kader van prestatieverbetering 'Continu Verbeteren')</li><li>• Adviseren over stuurinformatie en daartoe ontwikkelen van KPI's en interne rapportages</li><li>• Toetsing en beheer P-instrumenten</li><li>• Ondersteuning in operationele zaken en het meewerken in diverse HR-projecten</li><li>• Signalering informatiebehoefte richting Ontwikkeling en beheer HRM systemen (SSC-ZL Informatiediensten), tooling en P-instrumenten</li><li>• Uitvoeren van interne auditopdrachten en benchmarks binnen de salaris- en personeelsadministratie, arbeidsvoorwaarden en aansluiting op de financiële administratie</li><li>• Accountantscontrole</li></ul>
<b>Medewerker Salarisadministratie</b>	
HRM Informatie en Systemen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verantwoordelijk voor de inhoudelijke inrichting van de salarisapplicatie, rekening houdend met de fiscale wet- en regelgeving en de geldende cao</li><li>• Verzorgen van HR managementinformatie vanuit de HRM systemen</li></ul>

Personeels- en salarisadministratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maken van complexe berekeningen</li> <li>• Verzorgen van opdrachten aan interne en externe organisaties (o.a. ABP, UWV, Belastingdienst)</li> <li>• Het dagelijkse beheer van de salarisadministratie, de maandelijkse loonvoorbereiding en –verwerking van Atot Z en de maandelijkse loonrapportering</li> <li>• Controleren en verwerken van salaris- personeelsmutaties</li> <li>• Informatievoorziening aan derden</li> </ul>
Advisering over wijzigingen in salarisgerelateerde regelingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advisering bij het oplossen van personeels- of salarisgerelateerde vraagstukken</li> <li>• Het onderhouden van de kennis van salarisvoorschriften en –procedures</li> </ul>
Organisatie en Formatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administratieve ondersteuning en afwikkeling formatiebeheer en bijwerken formatieoverzichten en organisatieschema's</li> </ul>
Aanleveren gegevens aan Financiële Administratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoordelijk voor beheer en controle van de balansposten in relatie tot de salarisadministratie</li> <li>• Journalisering van personeelskosten</li> </ul>
Kernsalarisverwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren van de eindcontrole van de salarisverwerking en vrijgeven betaalbestand richting de Financiële Administratie van de moederorganisaties</li> <li>• Opdracht geven voor een correctieproductie richting externe salarisverwerker</li> <li>• Afhandelen handmatige betalingen en verrekening met de Financiële Administratie</li> </ul>
Kwaliteit "Continu verbeteren" (bedrijfsvoeringstaak)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het initiëren van verbetervoorstellen van salarisprocessen en de dienstverlening van de afdeling</li> <li>• Ondersteuning in operationele zaken en het meewerken in diverse HR-projecten</li> <li>• Signalering informatiebehoefte richting Ontwikkeling en beheer HRM systemen (SSC-ZL Informatiediensten)</li> </ul>
Klantcontact/vraagbaak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bemensing frontoffice SSC-ZL/PSA (telefonisch + afhandeling vragen Topdesk)</li> <li>• Inhoudelijke vraagbaak voor collega's PSA en ook voor andere disciplines (HRM, Financiën, Functioneel Beheer en Kwaliteit)</li> <li>• Informatievoorziening over rechtspositie en overige HR-regelingen (collectief)</li> <li>• Beantwoorden van vragen van individuele medewerkers over salarisgerelateerde kwesties</li> <li>• Verwerken van verzoeken die niet via eHRM verlopen</li> </ul>
Accountbeheer (bedrijfsvoeringstaak)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaleren van kansen voor aanvullende dienstverlening SSC-ZL/PSA</li> </ul>
<b>Administratief medewerker HRM</b>	
Personeels- en salarisadministratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administratieve verwerking van mutaties (rechtspositioneel, bezettingsmutaties in-, door- en uitstroom)(op basis van besluiten)in het personeelsinformatiesysteem</li> <li>• Controles t.b.v. eHRM (facturen bij aanvragen etc.)</li> <li>• Termijnbewaking (o.a. proeftijd, jubilea etc.)</li> <li>• Aanleveren stukken ter archivering in de personeelsdossiers</li> </ul>
Kwaliteit "Continu verbeteren" (bedrijfsvoeringstaak)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het initiëren van verbetervoorstellen van administratieve processen en de dienstverlening van de afdeling</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning in operationele zaken en het meewerken in diverse HR-projecten</li> <li>• Signalering informatiebehoefte richting Ontwikkeling en beheer HRM systemen (SSC-ZL Informatiediensten)</li> </ul>
Klantcontact/vraagbaak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwerken van eenvoudige verzoeken die niet via eHRM verlopen</li> </ul>
<b>Medewerker HRM</b>	
Personeels- en salarisadministratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoordelijk voor het dagelijkse beheer van de salaris- en personeelsadministratie</li> <li>• Administratieve en inhoudelijke ondersteuning bij het oplossen van personeelsgerelateerde vraagstukken</li> <li>• Administratieve ondersteuning bij het opstellen van rechtspositionele besluiten en standaardcorrespondentie bij wijzigingen rechtspositie</li> <li>• Aanleveren personeelsgerelateerde mutaties met consequenties voor het salaris</li> </ul>
Kwaliteit "Continu verbeteren" (bedrijfsvoeringstaak)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het initiëren van verbetervoorstellen van administratieve processen en de dienstverlening van de afdeling</li> <li>• Ondersteuning in operationele zaken en het meewerken in diverse HR-projecten</li> <li>• Signalering informatiebehoefte richting Ontwikkeling en beheer HRM systemen (SSC-ZL Informatiediensten)</li> <li>• Aanleveren gegevens(overzichten) ten behoeve van accountantscontroles (Planning en Control)</li> </ul>
Klantcontact/vraagbaak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bemensing frontoffice SSC-ZL/PSA (telefonisch + afhandeling vragen Topdesk)</li> <li>• Aanspreekpunt voor klanten SSC-ZL</li> <li>• Informatievoorziening over rechtspositie en overige HR-regelingen (collectief)</li> <li>• Beantwoorden van vragen van individuele medewerkers over personeelsgerelateerde kwesties</li> <li>• Verwerken van verzoeken die niet via eHRM verlopen</li> </ul>
Accountbeheer (bedrijfsvoeringstaak)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhouden contacten en deelnemen aan overlegstructuren met de personeelsadviseurs binnen de moederorganisaties</li> <li>• Signaleren van kansen voor aanvullende dienstverlening SSC-ZL/PSA</li> </ul>

## 9.2 Bijlage 2: Overzicht hoofd-, subprocessen en raci's

Hoofdprocessen	Subprocessen	Opgestelde RACI's <sup>10</sup>
<b>Formatiebeheer processen</b>	Beheren formatie	Formatiebeheer
<b>IDU P&amp;O processen</b>	<p>Instroom:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werven en Selecteren <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vacature</li> <li>○ Klus</li> <li>○ Stagiares</li> <li>○ Uitzendkracht</li> </ul> </li> </ul> <p>Doorstroom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afdeling</li> <li>- Tijdelijke doorstroom</li> <li>- Definitieve doorstroom</li> </ul> <p>Uitstroom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaste medewerker (eigen verzoek)</li> <li>- Disciplinaire maatregel</li> <li>- AOW</li> <li>- Tijdelijke medewerker met aanstelling</li> <li>- Tijdelijke medewerker zonder aanstelling</li> <li>- Meerdere dienstverbanden</li> <li>- Overlijden</li> </ul>	<p>Werven en Selecteren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vacature</li> <li>- Klus</li> <li>- Stagiares</li> <li>- Uitzendkracht</li> </ul> <p>Doorstroom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afdeling</li> <li>- Tijdelijke doorstroom</li> <li>- Definitieve doorstroom</li> </ul> <p>Uitstroom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaste medewerker (eigen verzoek)</li> <li>- Disciplinaire maatregel</li> <li>- AOW</li> <li>- Tijdelijke medewerker met aanstelling</li> <li>- Tijdelijke medewerker zonder aanstelling</li> <li>- Meerdere dienstverbanden</li> <li>- Overlijden</li> </ul>
<b>Gesprekkencyclus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planningsgesprek</li> <li>- Voortgangsgesprek</li> <li>- Beoordelingsgesprek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planningsgesprek</li> <li>- Voortgangsgesprek</li> <li>- Beoordelingsgesprek</li> </ul>
<b>Kern Salarisverwerking</b>	Kern Salarisverwerking	Kernsalarisverwerking
<b>Individueel Keuzebudget (IKB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kopen en verkopen van verlof</li> <li>- Meer werken voor verlof</li> <li>- Uitruil Woon- Werkverkeer</li> <li>- Fiets</li> <li>- Parkeerabonnement</li> <li>- Vakbondscontributie</li> <li>- Bedrijfsfitness</li> <li>- Aanvraag 50,4 uur meer werken</li> </ul>	Cafetaria (generiek)
<b>Verlofprocessen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulier verlof</li> <li>- Onbetaald verlof (zie PSA mutatieprocessen)</li> <li>- Ouderschapsverlof (zie PSA mutatieprocessen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulier verlof</li> <li>- Onbetaald verlof (zie PSA mutatieprocessen)</li> </ul>

<sup>10</sup> RACI : een tabel waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van taken worden weergegeven

Hoofdprocessen	Subprocessen	Opgestelde RACI's 10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwangerschaps- en bevallingsverlof (zie Verzuimprocessen)</li> <li>- Zorgverlof (zie PSA mutatieprocessen)</li> <li>- Levensfaseverlof (zie PSA mutatieprocessen)</li> </ul>	
<b>Verzuimprocessen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziekmelding</li> <li>- Re-integratiebegeleiding</li> <li>- Herstelmelding</li> <li>- Zwangerschap- en bevallingsverlof</li> <li>- Loondoorbetaling vanwege ziekte</li> <li>- Korten ADV bij ziekte</li> <li>- Organiseren Sociaal Medisch Teams (SMT's)</li> <li>- Aanvragen re-integratiesubsidies</li> <li>- Interventies Bedrijfszorgpakket (aanmelden)</li> <li>- Bedrijfsongevallen (collectieve werknemersverzekeringen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziekmelding</li> <li>- Re-integratiebegeleiding</li> <li>- Herstelmelding</li> <li>- Zwangerschap- en bevallingsverlof</li> <li>- Loondoorbetaling vanwege ziekte</li> <li>- Korten ADV bij ziekte</li> <li>- Organiseren Sociaal Medisch Teams (SMT's)</li> <li>- Aanvragen re-integratiesubsidies</li> <li>- Interventies Bedrijfszorgpakket (aanmelden)</li> <li>- Bedrijfsongevallen (collectieve werknemersverzekeringen)</li> </ul>
<b>Declaratieprocessen</b>	<p>Declaratie met en zonder bijlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reiskosten</li> <li>- Dienstreizen</li> <li>- VOG</li> <li>- Declaratie Studiekosten</li> <li>- Overwerk/Buitendagvenstervergoeding</li> <li>- Diverse werkkosten</li> <li>- Bestuur/Burgemeester</li> <li>- Bestuur/Wethouders</li> <li>- Wachtdienst</li> </ul> <p>Declaratie Beeldschermbril</p>	<p>Declaratie met en zonder bijlagen (generiek)</p> <p>Declaratie Beeldschermbril</p>
<b>PSA mutatieprocessen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generiek PSA mutaties</li> <li>- Generiek PSA mutaties: Verstrekking P&amp;O voorzieningen (individueel) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanvraag studiefaciliteiten</li> <li>- Ouderschapsverlof</li> <li>- Zorgverlof</li> <li>- Levensfaseverlof</li> </ul> </li> <li>- Generiek PSA mutaties: Toekenningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generiek PSA mutaties</li> <li>- Generiek PSA mutaties: Verstrekking P&amp;O voorzieningen (individueel) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwangerschap- en bevallingsverlof</li> </ul> </li> <li>- Generiek PSA mutaties: Toekenningen</li> </ul>
<b>Rapportageprocessen</b>	Beheer rapportages	<i>niet in scope SSC-PSA</i>
<b>Roosterplanning</b>	Roosterplanning	<i>niet in scope SSC-PSA</i>
<b>Opleidingsprocessen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competentiegerichte opleidingen (intern opleidingsaanbod)</li> <li>- Kennisgerichte opleidingen (loopbaangerichte, extern opleidingsaanbod)</li> <li>- Aanvraag studiefaciliteiten (zie PSA mutatieprocessen)</li> </ul>	<i>niet in scope SSC-PSA</i>



Hoofdprocessen	Subprocessen	Opgestelde RACI's 10
	- Declaratie studiekosten (zie Declaratieprocessen)	
<b>Loopbaanprocessen</b>	- Loopbaanbegeleiding - Van-Werk-Naar-Werk	<i>niet in scope SSC-PSA</i>
<b>Arboprocessen</b>	- Bedrijfsongevallen (zie Verzuimprocessen) - Beheren Bedrijfszorgpakket (zie verzuimprocessen) - Hulpmiddelen: o.a. Beeldschermbril (zie Declaratieprocessen) - Werkplekonderzoeken - Agressieregistratie	<i>Arbo valt niet binnen de scope SSC-ZL PSA</i>

### 9.3 Bijlage 3: Lijst met afkortingen

CNME	Cultuur, Natuurhistorische Milieu Educatie (stichting)
E-M	Eijsden-Margraten
FTE	Fulltime employee
HLN	Heerlen
HRM	Human Resource Management
IBA	IBA-Parkstad bv
Maa	Maastricht
NCW	netto contante waarde
PA	Personeelsadministratie
PNIL	Personeel Niet In Loonaangifte (vrijwilligers, gebruikers-in-het-buitenland, externen, uitzendkrachten, etc)
PSA	Personeels- en salarisadministratie
RHCL	Rijkshistorisch Centrum Limburg (archiefdienst)
SA	Salarisadministratie
S-G	Sittard-Geleen
SPBS	Stichting PersoneelsBeheer Sport

### 9.4 Bijlage 4: Overzicht uitrol Beaufort/Youforce modules per moederorganisatie

In onderstaande tabel zijn de modules van Beaufort (B) en Youforce (Y) opgenomen. Daarbij is aangegeven of de module live is op peildatum 1-7-2017.

	Naam Module	Korte toelichting	Heerlen	Maastricht	Sittard-Geleen
B	Formatie & Organisatie	Inrichting van de juiste formatie en organisatie binnen de	Live	Live	Live ?
B	Basismodule	Stamgegevens raadplegen, muteren	Live	Live	Live
B	Gemal	Salarisverwerking	Live	Live	Live
Y	Single Sign on	Automatisch kunnen inloggen in Youforce op basis van de netwerkinloggegevens.	Nee	Live	Live
Y	Basismodule	Stamgegevens raadplegen, muteren	Live	Live	Live
Y	Declaraties	Digitale afhandeling van	Live	Live	Live

	<b>Naam Module</b>	<b>Korte toelichting</b>	<b>Heerlen</b>	<b>Maastricht</b>	<b>Sittard-Geleen</b>
		declaraties gebruikers / managers			
Y	Verlof *	Digitale afhandeling van opnemen verlof gebruikers / managers	Live	Live	Live
Y	Digitaal personeelsdossier	Digitaal dossier voor salaris- en personeelsadministratie documenten	Live	Live	Live
Y	Flex Benefits	Digitaal Individueel Keuze Budget (IKB)	Live	Live	Live
Y	Verzuim management	Digitale verzuimmanagement processen	Live	Live	Volgt
Y	Performance manager	Digitale gesprekkencyclus	Live	Live	Live
Y	Opleidingsmanagement	Digitale opleidingsfaciliteiten	-	Live	-
Y	HCM-grid	Digitale ondersteuning SPP			
Y	Skills Management	Inzicht in competenties, talenten in kaart brengen			
Y	Succession planning	Talenten in kaart brengen, gericht op ontwikkeling door direct opleidingen te koppelen/te plannen.			
Y	Werving en Selectie	In-, door-, uitstroom	Volgt	Test	Volgt
Y	Roosterplanning	Digitale ondersteuning planningsprocessen (roosters) conform ingebouwde cao afspraken, controle arbeidstijdenwet, verlof, collectieve afhandeling declaraties	-	Live	-
Y	Procesmonitor	Statistieken en actuele document / workflow info	Live	Live	Live
Y	Docs designer	Elektronische document generator	Live	Live	Live