

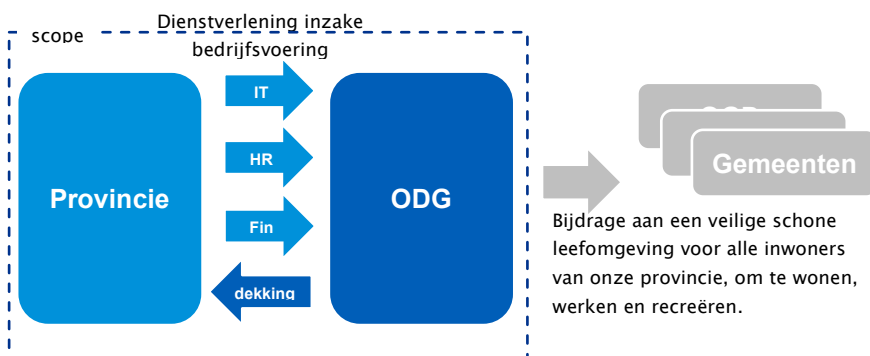
Memo

Vertrouwelijk
Aan Erika Hulst (ODG), Fred Hassert (PG) en Edwin Hageman (PG)
Van drs. Sikko Bruinsma, partner KPMG
Datum 11 juni 2024
Ref. SB/ODG-PG

Adviesnotitie vervolgfase samenwerking ODG-PG

Achtergrond

De ODG verzorgt sinds 2013 de uitvoering van vergunningverlening, toezicht, handhaving (VTH-taken) op het gebied van milieu, bouwen en wonen in opdracht van de 10 gemeenten in Groningen en de provincie Groningen. Deze elf partijen zijn samen eigenaar van de dienst, zij financieren de dienst met elkaar. Daarnaast verzorgt de ODG deze taken ook voor de majeure risicobedrijven in de provincies Fryslân en Drenthe als opdrachtnemer. De provincie draagt bij aan de bedrijfsvoering binnen de ODG door een aantal taken voor haar rekening te nemen.



Sinds de start van de dienst in 2013 maakt de ODG gebruik van de diensten van de provincie Groningen op het gebied van IT, HR en Financiën. Een bewuste keuze om deze taken uit te besteden, vanwege o.a. de schaalvoordelen die hiermee behaald kunnen worden. Er is sprake van een zogenaamde 'inbesteding'.

De dienstverlening is vastgelegd in – inmiddels – verouderde SLA's met uitwerkingen die niet langer passen op de behoefte van de ODG en wensen en capaciteit van de provincie. Het is dan ook niet voor niets dat we met de verouderde SLA's in de hand zien dat elk der partijen een ontwikkeling heeft doorgemaakt en dat mede hierdoor 'vraag' en 'aanbod' van de dienstverlening onvoldoende op elkaar zijn blijven aansluiten. Historisch te verklaren, waarbij de benodigde interventie om 'vraag' en 'aanbod' weer bij elkaar te brengen, met kostendekkende vergoedingen, tot een behoorlijk kostenverhogend effect zal leiden.

Begin 2023 heeft KPMG haar onderzoek in dit kader afgerond en gedeeld met beide partijen.

Gekozen ontwikkelrichting

Er zijn feitelijk twee keuzes te maken. (1) De samenwerking blijft bestaan en (2) ontvlechting. Het is belangrijk om te realiseren dat in beide gevallen er een kostenverhogend effect zal ontstaan. Wat de keuze ook wordt, het zal voor de eigenaren duurder worden.

In een gezamenlijk overleg op 4 september 2023 heeft de provincie aangegeven bij voorkeur voor ontvlechting te kiezen als de ODG teveel afwijkt van de inrichting van de provincie, maar hiervoor met respect voor de gemaakte afspraken uit het verleden samen met de ODG voldoende tijd zal nemen dit zorgvuldig te doorlopen.

Vervolgstappen

Eveneens is in dit overleg afgesproken dat vanuit de ODG-organisatie eerst een nadere verkenning wordt uitgevoerd op de impact van ontvlechting op de eigen organisatie, om mede op basis hiervan een plan van aanpak op te maken voor de daadwerkelijke ontvlechting.

Uitkomsten van de vervolgstappen

De ODG heeft deze nadere verkenning uitgevoerd, waarvoor Helder Interim Management ondersteuning heeft geleverd. In dit kader is eveneens regelmatig met de provincie overlegd.

Volledige ontvlechting is naar gebleken verreweg de duurste variant. Volledig bij de provincie blijven is voor beide partijen ook een ongewenste variant gelet op alle huidige en toekomstige ontwikkelingen op deze domeinen.

Voor de domeinen HR (per 1.1.2025) en voor Finance (per 1.1.2026) is de lijn helder, deze domeinen zullen door de ODG niet langer bij de provincie worden afgenomen.

Voor het IT-domein heeft de nadere verkenning opgeleverd dat er op een aantal onderdelen binnen deze dienstverlening weldegelijk mogelijkheden zijn voor de ODG om te gaan aansluiten op de geboden standaard (al dan niet in toekomstig perspectief). Een waardevol resultaat vanuit deze verkenning.

Deze tussenvariant of hybride vorm voor het IT-domein is feitelijk het beste van 2 werelden, alles waar maatwerk wordt gevraagd of de dienstverlening aan de ODG de werkwijze van de Provincie teveel verstoort, gaat over naar de ODG. Indien de ODG kan aansluiten op de standaard van de provincie, blijft de ODG de dienstverlening afnemen. De beoogde datum om deze situatie bereikt te hebben is 1.1.2026

Voor beide partijen zal de inspanning in tijd en middelen fors zijn. Ook indien de ODG volledig bij de provincie was gebleven, zou een kostenstijging aan de orde zijn geweest (kostendekkende vergoeding te betalen aan PG en kwaliteit van dienstverlening verbeteren door PG) en ook de ODG zelf heeft stappen te zetten in haar eigen bedrijfsvoering. Dit is wel belangrijk om in ogenschouw te nemen indien de analyse wordt gemaakt op de eenmalige transitiekosten, maar zeker bij de structurele kostentoeename na deze transitie.

Verderop in deze notitie wordt meer aandacht besteed aan de verwachte financiële effecten, gebaseerd op de voorbereidingen vanuit de ODG.

Het IT-domein inhoudelijk nader uitgewerkt

De ODG maakt voor de Afas inrichting en Afas hosting (HR en Finance) de stap om naar de standaard toe te bewegen. Hierdoor wordt het potentieel van deze applicatie beter benut.

Een gevolg hiervan is dat met deze keuze voor de standaard, de provincie weer in de gelegenheid is om het technisch applicatiebeheer te blijven aanbieden aan de ODG. Om daar toe te komen zijn wel eenmalige kosten te maken, maar kunnen de structurele kosten lager blijven.

Ten aanzien van werkplekbeheer is inmiddels door beide partijen naar elkaar uitgesproken dat de provincie een standaard dienstverlening kan bieden waarmee de ODG voldoende haar taken kan uitvoeren. Voor de provincie neemt het volume

hierdoor toe, waardoor er schaalvoordelen kunnen ontstaan o.a. ten aanzien van inkoopkosten.

Los van telefonie, en mogelijk functioneel applicatiebeheer, is er genoeg basis om ondanks eerdere inzichten de samenwerking, weliswaar onder andere voorwaarden en condities, voort te zetten. Dit is scheelt aanzienlijk in eenmalige en structurele kosten ten opzichte van het volledige overdragen van de IT-dienstverlening aan de ODG.

De Provincie ziet voor de IT-dienstverlening richting de ODG een vergelijkbaar model voor zich zoals nu momenteel door SNN wordt afgenomen.

Financiële impact

Kijkend naar de financiële impact is vanuit de ODG een ruwe inschatting gemaakt, dit is op hoofdlijnen gevalideerd vanuit KPMG. Met de gehanteerde bandbreedte en bijbehorende voorbehouden, lijkt dit op dit moment alleszins redelijk.

In de uitwerking is onderscheid gemaakt tussen incidentele kosten en structurele kosten. Bij de incidentele kosten is een voorlopige verdeling gemaakt tussen de partijen.

Incidenteel	Totaal	Verdeling		
		ODG	PG	
Inzet Afas-HR consultant (Bert), 750 uur	75.000	75.000	-	1
Kosten voor outsourcing verloning en data migratie	15.000	7.500	7.500	2
Inzet Afas-Finance consultant (1500 uur)	150.000	75.000	75.000	3
Inriching Power-BI dashboards	20.000	10.000	10.000	4
Koppelingen met diverse bronssystemen	20.000	10.000	10.000	5
IT dienstverlening naar standaard (inzet PG)	PM		PM	6
Inregelen regieorganisatie	15.000	15.000		7
totaal	295.000	192.500	102.500	
Programma organisatie/ QA-rol (twee domeinen)	75.000	PM	PM	8
	370.000	192.500	102.500	

Een korte toelichting op de incidentele kosten:

1. De huidige inrichting van Afas dient aangepast te worden naar 'de standaard' van Afas. De huidige inrichting (maatwerk) van Afas is mede door de provincie betaald. De discussie tussen ODG en PG over de verdeling van kosten ziet eigenlijk alleen toe op deze post. ODG ziet graag een 50:50 verdeling, de PG zit hier principieel in, namelijk 100% door de ODG. De inschatting van uren is zo goed mogelijk gemaakt, mede op basis van inzichten vanuit het verleden.
2. Voor de conversie van data t.b.v. het uitbesteden van de verloning zullen eenmalige kosten betaald moeten worden, deels consultancy uren en deels 'opstartkosten' te betalen aan de ontvangende partij.
3. De inrichting van Afas-Finance dient nog volledig plaats te vinden. Ook hier zal de standaard inrichting toegepast worden. Voor beide partijen zal dit een inspanning vragen voor wat betreft inbreng van expertise, en tijd in het kader van de migratie van data. Aanvullend zullen er naar verwachting voor 150K aan out-of-pocket kosten gepaard gaan met de Afas inrichting en data-migratie.
4. Om de stap naar management informatie te maken dienen, ondersteund door consultancy uren, enkele powerBI dashboards ingericht te worden.
5. Om de verschillende applicaties in het applicatielandschap van de ODG goed te laten samenwerken zullen een aantal koppelingen gebouwd en

geïmplementeerd moeten worden. Dit zal veelal middels externe ondersteuning plaatsvinden.

6. De PG is op dit moment bezig om de IT dienstverlening op niveau te brengen, ook voor de ODG-organisatie. Dit vraagt voor de PG tijd en out-of-pocket kosten. Hier is geen inschatting van te maken voor het aandeel van de ODG. Deze kosten zullen worden gedragen door de PG.
7. Om de samenwerking tussen ODG en PG op een professionele wijze te kunnen vervolgen, dient de ODG voor haar deel invulling te geven aan de regierol welke dit vraagt. Hiervoor zullen eenmalig wat kosten gemaakt moeten worden om het instrumentarium hiervoor in te regelen.
8. De inschatting van de kosten voor programma management en de rol quality assurance is geschat op EUR 75.000. Vanuit de PG is duidelijk de wens dat iedere partij hiervoor de eigen invulling regelt (en daarvoor ook de kosten draagt). Daarom als bedrag PM opgenomen. Goed om wel rekening te houden dat dit voor elk van de partijen circa EUR 35.000 tot EUR 50.000 zal zijn.

Kijkend naar de structurele kosten zijn de effecten, met de kennis van dit moment, op hoofdlijnen als volgt in te schatten:

Structureel		
Salarisadministratie 325 medewerkers*13 perioden à EUR 10	42.250	9
Extra licentiekosten (AFAS-finance)	7.750	10
Medewerker financiën	75.000	11
Contract manager SLA's (parttime)	50.000	12
Applicatiebeheerder AFAS	75.000	13
Verhoging SLA-vergoeding aan PG	115.000	14
	365.000	
Reductie op huidige SLA		
Financiën	-110.000	15
HR	-130.000	16
	-240.000	
Totaal	125.000	

Een korte toelichting op de structurele kosten:

9. Inschatting van verloning per medewerker o.b.v. marktconforme tarieven
10. Nu Afas wordt uitgebreid met Finance, zullen er iets meer licentiekosten betaald moeten worden
11. De financiële administratie wordt nu in eigen huis gedaan. Hiervoor zal de ODG 1 medewerker moeten aannemen.
12. Om invulling te kunnen geven aan de regierol richting de PG zal de ODG op structurele wijze deze taak moeten organiseren. Hiervoor is extra formatieruimte benodigd (circa 2 dagen/week), mogelijk na een paar jaar iets minder.
13. De rol van applicatiebeheerder zal niet meer door de PG worden ingevuld, dit zal de ODG nu zelf moeten gaan doen. Dit vraagt extra formatieruimte.
14. In het eerdere onderzoek van KPMG is gebleken dat de huidige vergoeding in de SLA voor IT-dienstverlening niet toereikend is. Ook de dienstverlening zelf wordt naar een hoger niveau gebracht. Er is een voorlopige inschatting gemaakt van de meerkosten welke via de SLA door de ODG aan de PG betaald moeten worden. Deze post vraagt nog om verdere uitwerking!
15. Het huidige bedrag in de SLA, voor financiën, komt volledig te vervallen. De aanname is dat de PG wel de treasury functie blijft vervullen voor de ODG en

dat hier, door goede aanlevering vanuit de ODG, niet of nauwelijks tijd mee gemoeid zal zijn. Daarom is in deze opstelling de SLA vergoeding voor finance gereduceerd naar nihil.

16. Het huidige bedrag in de SLA, voor HR, komt volledig te vervallen.

Belangrijk punt voor het vervolg ad.14 Er moet een nadere uitwerking gemaakt worden van de IT-dienstverlening zoals bovenstaand is geschetst, met uiteindelijk een vastlegging in de vorm van een SLA. Ook de punten 6 en 8 vragen nog nadere aandacht.

Wat de ODG nodig heeft is een regieorganisatie, waarbij de provincie de rol van SSC inneemt als dienstverlener. Alleen een goede en actuele SLA is niet voldoende, zo is ook gebleken in het verleden. Vanuit good governance is deze regierol gevraagd.

Belangrijk is dat de provincie en de ODG overeenstemming bereiken hoe de incidentele kosten gedragen kunnen worden. In bovenstaande opstelling is hiervoor een voorstel gedaan. De keuze voor deze variant is vanuit kostenperspectief het meest gunstig. Iedere andere variant is zowel qua structurele kosten als incidentele kosten ongunstiger.

Status notitie

In de gezamenlijke stuurgroep van 11 juni 2024 is deze notitie vastgesteld, en dient daarmee als de opmaat voor de verdere bestuurlijke behandeling door elk van de partijen.

Tot slot

Het is met elkaar een lange verkenning geweest, met uiteindelijk een voor beide partijen gunstige uitkomst. De kosten voor IT-diensten en digitalisering zijn de laatste jaren fors toegenomen, de structurele toename in kosten is hiermee onvermijdelijk. De incidentele kosten vragen om een nadere afspraak tussen de provincie en de ODG.