



Plan optimalisering administratieve processen

Versie 23 april 2021

Route:

Staf, d.d. 29 maart 2021

Directieoverleg, d.d. 15 april 2021
Bestuur, voorlopig besluit, d.d. 22 april

GMR, d.d. 17 juni 2021

Bestuur, definitieve vaststelling, d.d. 17 juni 2021

Raad van Toezicht, d.d. 24 juni 2021

Inhoud

| | | |
|-------------|--|---|
| Hoofdstuk 1 | Aanleiding | 2 |
| Hoofdstuk 2 | Uitgangspunten: wat willen we bereiken? | 3 |
| Hoofdstuk 3 | Impact op de organisatie en kosten | 4 |
| | FA | 4 |
| | PSA | 6 |
| | Impact op de kosten van administratie..... | 6 |
| Hoofdstuk 4 | Verloop van het proces optimalisering administratie..... | 6 |
| | Tijdspad | 6 |
| Hoofdstuk 5 | AK's en Administratieve systemen..... | 8 |
| | Programma van eisen | 8 |

Hoofdstuk 1 Aanleiding

De personeels- en salarisadministratie (PSA) en Financiële administratie (FA) van O2A5 worden sinds 2016 voor een belangrijk deel verzorgd door administratiekantoor (AK) Groenendijk Sliedrecht.

De systemen waarin de administratie wordt verzorgd zijn sterk in beweging, en dat is ook nodig. Binnen O2A5 is er ontevredenheid over diverse aspecten van de huidige software waardoor er al overwegingen waren om stappen te zetten.

Een belangrijke ontwikkeling is dat de huidige PSA-omgeving van RAET wordt "uitgefaseerd" en op korte termijn overgebracht naar Visma-software. Dit betekent dat we een sowieso migratie naar een andere werkomgeving kunnen verwachten in 2021 of 2022. Het is dus een goed moment om nu de gebruikte werkomgeving te evalueren. Groenendijk beheert de systemen waarin we de administratie voeren en levert personele ondersteuning voor PSA en FA. Schematisch ziet dit er als volgt uit:

Figuur: Samenstelling dienstverlening Groenendijk AK, huidige situatie

| | PSA | FA |
|--------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Software-omgeving | Visma Raet | Accountview, SpendCloud |
| Ondersteuning | Adviseur / Administrateur PSA | Adviseur / Administrateur FA |

Diverse factoren hebben aanleiding gegeven om deze dienstverlening kritisch te evalueren.

1. Gebruiksvriendelijkheid van de software
2. Ontwikkelingen in de software en werkomgeving
3. Aansluiting van de dienstverlening bij de organisatie van O2A5
4. Kostenniveau van de dienstverlening

Ad 1 Gebruiksvriendelijkheid software

De FA maakt gebruik van meerdere systemen: Accountview (administratiepakket), SpendCloud (boeken en fatteren van facturen) en het Groenendijk Online portal (rapportage tool).

Voor de PSA wordt gebruik gemaakt van software van Visma Raet (een voortzetting van het vroegere CASO systeem). Bij de gebruiksvriendelijkheid en informatie van/vanuit dit systeem zijn er kanttekeningen.

Voor zowel FA als PSA geldt dat de softwareomgeving niet gebruiksvriendelijk is en onvoldoende aansluit bij de wensen van O2A5.

Daarnaast beoordelen we de veiligheid van de huidige systemen van PSA en FA "voldoende, maar niet optimaal".

Ad 2 Ontwikkelingen in de software-omgeving

Het Noorse Visma heeft Raet in 2018 overgenomen en brengt de onderwijs-klienten over naar haar eigen software. Uiterlijk 2023 zal een overgang vanuit Raet naar de Visma omgeving gerealiseerd zijn. Dit betekent dat we een migratie naar een andere werkomgeving kunnen verwachten in 2021 of 2022.

Het is dus een goed moment om nu de gebruikte werkomgeving te evalueren.

Ad 3 Aansluiting ondersteuning bij organisatie van O2A5

De invulling van de ondersteuning door de aanspreekpersonen van Groenendijk is uitstekend. De PSA-ondersteuning sluit prima aan bij de organisatie van O2A5.

Maar voor de FA-ondersteuning constateren we dat deze onvoldoende aansluit bij de wensen en mogelijkheden van O2A5 (zie hoofdstuk 2 en 3). Probleem is dat het financiële deel van de jaarrekening met bijbehorend controledossier wordt opgesteld door het AK. Deze samenwerking leidt tot beperkingen in het eigenaarschap van de FA.

We zien mogelijkheden voor efficiënter werken en meer werkzaamheden in eigen beheer, tegen lagere kosten. In de huidige wijze van samenwerken is het echter lastig om de uitbestede taken zelf te gaan doen.

Ad 4 Kostenniveau van de dienstverlening

Een eerste oriëntatie geeft ons de overtuiging dat deze dienstverlening naar grote waarschijnlijkheid tegen veel lagere kosten kan worden afgenomen. Dit hangt ook nauw samen met punt 3: we willen de omvang van het pakket aan uitbestede werkzaamheden beperken.

Concluderend:

De administratieve processen die we afnemen bij Groenendijk zijn aan herziening toe. Dit is enerzijds een kwestie van overgang naar beter functionerende software en administratieve workflows. Anderzijds dient de dienstverlening door medewerkers van het AK zodanig te worden aangepast dat deze beter aansluit bij onze organisatie.

Hoofdstuk 2 Uitgangspunten: wat willen we bereiken?

Als evaluatie en herziening van de werkprocessen van het AK aan de orde is, is de vraag: wat willen we bereiken? Oftewel: wat zijn de eisen die we stellen aan deze processen en aan de dienstverlener?

Een eerste opsomming van basiseisen aan een dienstverlener voor administratieve processen:

1. Kundigheid: een gedegen AK dat goed thuis in het onderwijs,
2. Dienstverlening die aansluit bij O2A5 en haar eigen capaciteit,
3. Gebruik van de beste softwarematige omgeving:
 - a. één geïntegreerd platform van FA, PSA en ondersteunende taken
 - b. gebruiksvriendelijke en transparante processen met optimaal gebruik van workflows
 - c. veiligheid in de verwerking van gegevens
4. Flexibel toekomstgericht in te richten of aan te passen,
5. Een gunstig prijsniveau.

Naast het stellen van eisen aan een dienstverlener moeten we ook bezien of er consequenties zijn voor onze eigen organisatie. We zullen daarbij de PSA en de FA separaat bekijken omdat dit gescheiden afdelingen betreft.

Hoofdstuk 3 Impact op de organisatie en kosten

In hoofdstuk 1 zijn vier factoren beschreven die maken dat we de administratieve processen nu evalueren. Belangrijk is dat de huidige software-systemen niet optimaal functioneren en vervangen gaan worden. Modernisering van de systemen is onontkoombaar: als we zelf geen stappen zetten zal de softwareleverancier dat doen. Modernisering biedt vooral kansen.

Het onvoldoende aansluiten van de dienstverlening van het AK, heeft met name betrekking op de processen van de FA.

FA

In hoofdstuk 1 is benoemd dat de FA ondersteuning onvoldoende aansluit bij de wensen en mogelijkheden van O2A5. Als voorbeeld wordt hier het jaarrekeningtraject genoemd. De huidige uitbesteding van een deel van de FA zal worden beëindigd. Door meer werk in eigen beheer en minder FA uitbesteed, verwachten we per saldo een besparing te bereiken.

In 2019 is een vacature ontstaan door het vertrek van een medewerker 'financiële administratie' (schaal 7). De ontstane vacature is toentertijd niet opgevuld. Bij herziening van de FA-processen ontstaat een nieuwe situatie, waardoor een medewerker op dit functieniveau en met een financieel/administratieve opleiding toch weer nodig zal zijn. De taakomvang en het functieniveau van de benodigde bezetting wordt nader uitgewerkt.

Bij de berekening van de financiële impact is een voorlopige aanname van 0,6-0,8 FTE op een functieniveau in salarisschaal 7 adequaat. Indien nodig is een uitbreiding naar 1,0 mogelijk.

Een functie zoals de huidige functie 'medewerker financiën' (zie functieboek) zal daarbij het uitgangspunt zijn. Waarbij de mogelijkheden op de arbeidsmarkt, de wensen van de sollicitant en het takenpakket leidend zullen zijn. Gezocht wordt naar een allround medewerker die zowel in de voorbereidende werkzaamheden de controller ondersteunt en deze in voorkomende gevallen gedurende een korte periode vervangt. Hij/zij denkt

mee in de optimalisering en ontwikkelingen van de processen. Tegelijkertijd is deze functionaris aanspreekpunt voor de administratief medewerkers in de scholen en houdt hij/zij toezicht op de juiste uitvoering van de administratieve processen. Administratief ondersteuners in de clusters blijven daar ook werkzaam; zij zijn ook een belangrijk aanspreekpunt op de school (bijvoorbeeld bij afwezigheid van de clusterdirecteur) en verrichten ook allerlei andere organisatorische school- en clustergebonden werkzaamheden. De hiërarchisch leidinggevende blijft de (eindverantwoordelijk) clusterdirecteur. Functionele aansturing zal op administratief gebied door de controller plaatsvinden.

De herziening van processen zou kunnen leiden tot herziening van de taakhoud van de administratief ondersteuners indien blijkt dat daarmee duidelijke organisatorische voordelen gerealiseerd kunnen worden.

Sterkte/zwakte analyse Financiële administratie

| | Huidige situatie | | Nieuwe situatie |
|---------|---|--|--|
| Sterkte | Continuïteit en processen gewaarborgd door dienstverlening AK | | Meer grip op werkprocessen (workflows), efficiënter werken |
| | Up to date kennis van wet en regelgeving | | Professionaliseringsslag |
| | | | Kostenbesparing door o.a. inscourcen |
| | | | Differentiatie in functies; betere werkverdeling vervangbaarheid |
| Zwakte | Onvoldoende uitnutten huidige kwaliteit controller | | O2A5 verantwoordelijk voor continuïteit |
| | Inefficiënte inrichting van processen | | O2A5 verantwoordelijk updates in wet- en regelgeving |
| | Verouderd systeem (Accountview), optimalisering nog onzeker | | |
| | Onvoldoende aansluiting dienstverlening | | |

Conclusie: met het inscourcen van de financiële administratie ontstaat er een grotere kans op discontinuïteit, bijvoorbeeld wanneer de controller tijdelijk, maar langer afwezig zal zijn. De kwetsbaarheid wordt op twee manier ondervangen; enerzijds zal in de overeenkomst met het AK afspraken gemaakt worden over tijdelijke vervanging van de controller. Anderzijds zal de nog te werven medewerker (schaal 7) zeker bij afwezigheid een deel van de werkzaamheden kunnen opvangen. Daarom is het belangrijk om in een programma van eisen op te nemen dat het AK voldoende expertise en medewerkers in huis heeft om te kunnen ondersteunen in geval van langdurige afwezigheid

PSA

Voor de PSA processen sluit de huidige dienstverlening van het AK goed aan bij de bezetting van het bestuurskantoor. De mate van complexiteit van de cao primair onderwijs maakt externe ondersteuning noodzakelijk. In de schaalgrootte van O2A5 is het onverstandig om deze continue updates in de kennis van wet- en regelgeving in huis te nemen.

Anders dan voor de FA is er voor de PSA dus geen wens voor insourcing. Dit maakt dat op dit moment geen personele consequenties in beeld zijn door de overgang naar een andere dienstverlener.

Wat we wél beogen te bereiken is dat processen efficiënter gaan lopen. Belangrijk is dat de nieuwe PSA-omgeving beter gebruik van gaat maken van de mogelijkheden van workflows: tegengaan van het dubbel invoeren van gegevens, toegang voor medewerkers tot de eigen informatie en selfservice, heldere vastlegging (logging) van besluitvorming. Uiteindelijk moet dit leiden tot minder administratieve ballast voor onze organisatie.

Impact op de kosten van administratie

De huidige dienstverlening (Groenendijk standaardpakket) kost € 256.000 per jaar. Daar komt bijkomende dienstverlening bij (Cafeteria, fietsenregeling etc.).

Om een vergelijking te kunnen maken met de kosten bij een andere dienstverlener hebben wij navraag gedaan naar een globale kostenindicatie. Als indicatie voor de kosten van het gebruik van AFAS, volledig pakket PSA + FA + CRM, komen we op een jaarbedrag van € 35.000. Van een geraadpleegd AK krijgen we een indicatie van € 60.000 voor de dienstverlening PSA plus gebruikersbeheer. De verwachte kosten van externe dienstverlening zouden daarmee komen op ongeveer € 100.000.

Verskil met de situatie is dat dienstverlening FA niet meer extern wordt afgenomen en extra eigen bezetting FA nodig. De benodigde inzet, zowel qua functieomvang als functieniveau staat nog niet vast. Uitgaande van een fulltime medewerker, bovenste trede schaal 7 schatten we de extra salarislast op € 50.000 á € 60.000. Dat is waarschijnlijk een te ruime inschatting.

Concluderend komen wij uit op een geschat jaarlijks kostenbedrag van € 150.000 a € 160.000. We schatten in dat een besparing van € 100.000 per jaar (- 40%) zeker reëel is.

Hoofdstuk 4 Verloop van het proces optimalisering administratie

Het is belangrijk om een goed doordachte, maar tevens snelle beslissing te nemen over deze cruciale bedrijfsprocessen omdat de implementatie per 1 januari 2022 afgerond moet zijn. Voor een goede implementatie kan een intensief traject van 5 maanden (augustus-december) volstaan. In onderstaand tijdspad is te zien welke stappen wij in gedachten hebben (tijdspad).

Tijdspad

| | wat | wie | deadline |
|---|---|--------------|-----------------|
| 1 | Vorming projectgroep, Ook nadenken over een gebruikersgroep? | | 12-mrt |
| 2 | Concretisering van uitvraag aan aanbieders (ruw programma van eisen), oriëntatie bij gebruikers, waaronder Groenendijk zie punt 2 hieronder | projectgroep | 26-mrt |

| | | | |
|----|---|---|------------|
| 2b | Programma van eisen uitwerken | Hans en Jet | 2 april |
| 3 | Eerste ronde presentaties van aanbieders op basis van programma van eisen | Projectgroep en uitgenodigde gebruikers | apr/mei |
| 4 | Offertes van aanbieders (inzendtermijn), selectie | aanbieders | 21-mei |
| 5 | Tweede ronde gesprekken met 2 of 3 aanbieders | projectgroep | |
| 6 | Advies keuze van aanbieder uitwerken en bespreken in de werkgroep | Hans en Jet | 28-mei |
| 7 | Rapportage naar RvT / auditcie / GMR | Projectgroep | 10-jun |
| 8 | Vorbereiding met aanbieder, beoordeling organisatorische consequenties | | jun-jul |
| 9 | Implementatie, concretisering door aanbieder, | Projectgroep, mn Hans, Jet en aanbieder | aug-dec |
| 10 | Testen | Projectgroep en gebruikers | dec |
| 11 | Functie beschrijven en herwaarderen medewerker Finance | Jet en Hans | sept |
| 12 | Vacature stellen en werven/selecteren medewerker | Jet/P&O | okt |
| 13 | Scholing gebruikers, uitnodigen, planning, uitvoering | Jet/Hans | dec |
| 14 | Overgang naar nieuwe situatie. | | 1 jan 2022 |

Projectgroep

Er is een projectgroep opgericht bestaand uit de senior beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit, de controller, de senior beleidsmedewerker personeel & organisatie en een eindverantwoordelijk Clusterdirecteur. Op onderwerpen zullen zij zich desgewenst laten ondersteunen, bijvoorbeeld door gebruikers of deskundigen in de RvT. En ook zal er nagedacht worden over een gebruikersgroep die op operationeel niveau meekijkt en suggesties doet aan de projectgroep.

Concretisering van de uitvraag

Vanuit deze notitie wordt een uitvraagdocument voor aanbieders opgesteld. Waarin een weergave van de huidige situatie en een programma van eisen wordt geformuleerd. Bij het vaststellen van onze uitvraag maken we gebruik van voorbeelden van andere organisaties.

In gesprek met aanbieders.

De deelnemers van de projectgroep zijn aangesloten bij diverse netwerken (o.a. VOS/ABB, PO-Raad, etc.). Op grond van positieve referenties van collega schoolbesturen zullen we met ongeveer 5 aanbieders in gesprek gaan.

Daarbij zal uiteraard ook het huidige AK Groenendijk zijn, we gaan ervan uit dat zij de software van Visma zullen presenteren. Daarnaast zullen we met name AK's gaan spreken die een AFAS oplossing aanbieden. De afwegingen die we maken ten aanzien van aanbieders zullen hierna nog verder toelichten.

Keuze en implementatie

Een overgang naar de nieuwe situatie per 1 januari is zeer wenselijk. Voor het implementatietraject is het noodzakelijk goed in kaart te brengen wat dit vraagt in tijd en inzet van de medewerkers in de scholen en op het bestuursbureau. Navraag leert dat voor een implementatietraject, met voldoende aandacht voor organisatorische aanpassingen en scholing, de periode augustus – december moet kunnen volstaan.

Dat maakt dat een beslissing over de nieuwe dienstverlener bij voorkeur ruim voor de zomervakantie moeten nemen.

PDCA cyclus

Per 1 januari 2022 zal het systeem in gebruik genomen worden. Gedurende het kalenderjaar 2022 zal periodiek (per maand of kwartaal) de dienstverlening en het functioneren van het systeem beoordeeld worden, uitmondend in een evaluatie in december 2022. Deze evaluatie zal dienen als input in de gesprekken met de dienstverlener over de onderdelen die in het programma van eisen zijn beschreven.

Hoofdstuk 5 AK's en Administratieve systemen

De keuze van een AK is vaak gekoppeld aan de keuze voor een software-systeem. Bij een oriëntatie op een nieuw systeem, leidend in deze aanpak, wordt gelijktijdig ook een keuze gemaakt voor een administratiekantoor dat deze keuze kan ondersteunen. Daarmee zal de inventarisatie van- en uiteindelijke keuze voor een systeem en dienstverlener gelijk oplopen.

In de markt voor administratieve systemen, gericht op het onderwijs, zijn Visma/Raet en AFAS de leidende partijen. AFAS lijkt iets verder te zijn in de ontwikkeling van systemen, Visma/Raet is nadrukkelijk een omgeving die in beweging is. Daarbij hebben we de indruk dat er bij Visma/Raet organisatorisch erg veel "druk op de ketel" staat door de overgang van klanten van de Raet naar de Visma omgeving. Men moet zowel Raet in de lucht houden als Visma gereed maken: dit is echt nog een software omgeving die nadrukkelijk in ontwikkeling is. De ontwikkeling van het onderdeel Verzuimmanager maakt dat wij hier geen hoge verwachtingen van hebben. Keer op keer worden nieuwe releases hiervan uitgesteld. In geval van een keuze voor Visma/Raet ligt het voor de hand om deze omgeving bij AK Groenendijk te blijven afnemen, met een eigen licentie.

Referenties vanuit andere schoolbesturen zullen leidend zijn bij de vraag met welke AK's we in gesprek gaan over een mogelijke keuze voor AFAS. Na een eerste verkenning noemen wij hier IJK (Driessen), Concent, Van Oers, ONS onderwijsbureau, Onderwijsbureau Meppel en Groenendijk.

Visma en AFAS, zijn veruit de leidende software leveranciers in de markt. Andere software wordt niet uitgesloten, maar gaan we niet actief zoeken.

Europees aanbesteden is niet aan de orde: we verwachten in dit traject separate overeenkomsten aan te gaan voor de AK ondersteuning en voor het gebruik van administratieve software. Voor beide overeenkomsten gaan we ervan uit dat de prijs van de dienstverlening ruim onder de grens van Europees aanbesteden (k€ 214) zal blijven.

Programma van eisen

Centraal in de keuze voor een systeem én de dienstverlening is het programma van eisen. In onderstaande schema is op primaire hoofdlijnen een programma van eisen geschetst, dit dient nog verder te worden geconcretiseerd. Om dit verder uit te werken kunnen we beschikken over een aantal relevante voorbeelden.

| Eerste opzet programma van eisen | |
|---|---|
| 1 | Eén geïntegreerd platform van FA, PSA en ondersteunende taken |
| 2 | Adequate ondersteuning van de salarisadministratie; een vast aanspreekpunt (1 medewerker) toetst de aangeleverde mutaties en minimaliseert risico's ten aanzien van CAO en wetgeving. |
| 3 | Goed beveiligde toegang en autorisatiebeheer, door O2A5 zelf te beheren en in te zien in gebruiksomgeving, inzichtelijk met gebruikersrollen. (Voorkeur: gebruik van twee-factor authenticatie, niet alleen gebruikersnaam met wachtwoord) |
| 4 | Een gebruiksvriendelijke omgeving met een uniforme manier van navigeren in de diverse onderdelen. De mutaties in de FA zijn doorzoekbaar op alle boekingsdimensies die worden vastgelegd (crediteur, kostenplaats, kostendrager, dagboek, etc.) ook indien mutaties uit meerdere boekjaren stammen. Toegang tot onderliggende brongegevens (facturen) in de administratie Directe exportmogelijkheid van gegevens. |
| 5 | Optimaal gebruik van workflows in FA en PSA - het dubbel invoeren van gegevens komt niet voor - de fiattering van mutaties is in een helder log bestand inzichtelijk - toegang voor medewerkers tot de eigen informatie en selfservice, een systeem dat faciliteert bij het doen van aanvragen en declaraties |
| 6 | Een kosten-efficiënte dienstverlening die aansluit op de capaciteiten die de organisatie zelf kan inbrengen Separate overeenkomsten voor de te gebruiken software en ondersteuning AK |
| 7 | Het beschikbaar zijn van ondersteuning op maat in geval van bijzondere situaties |
| 8 | Een rapportage-tool waarin belangrijke overzichten (bezittingsoverzichten, stand exploitatie school) beschikbaar zijn voor delen van de organisatie |
| 9 | Goed en gebruiksvriendelijk ziekteverzuimadministratiesysteem, waarbij een goede koppeling met de met Arbo dienst |