



KokxDeVoogd

Ontdek de staat van morgen

Uittreding Bergen op Zoom uit ICT West Brabant West

Uittreedkosten

VERTROUWELIJK, ONDER EMBARGO TOT 27/10

Definitieve versie

Maxim ter Hedde en Arnold de Boer

15 oktober 2020

Inhoudsopgave

1. Uittreedkosten	2
1.1 Doel van de ramingen	2
1.2 Definitie kostensoorten	2
1.3 Toepassing	3
1.4 Raming uittreedkosten	4
1.4.1 Onderzoekskosten	4
1.4.2 Projectkosten	5
1.5 Fricatiekosten.....	7
1.5.1 Kosten boventallig personeel primaire processen	7
1.5.2 Contractuele frictie en kapitaallasten.....	8
1.6 Desintegratiekosten	11
1.7 Samenvatting	12
1.8 Effecten voor ICT WBW vanaf begrotingsjaar 2025.....	12

VERTROUWELIJK

1. Uittreedkosten

In dit hoofdstuk geven wij een toelichting op de raming van de kosten die met de uittreding samenhangen. We beginnen bij de definitie van de kostensoorten. Daarna passen we de definities toe op de begroting 2021 van ICT WBW, met als resultaat de berekening van de uittreedkosten (met een bandbreedte).

Naast de uittreedkosten zullen aan de kant van de gemeente Bergen op Zoom incidentele kosten worden gemaakt voor de opbouw van de nieuwe situatie, zoals het inrichten van de regie-organisatie en de kosten voor de aanbesteding van de dienstverlening op de markt. Deze kosten vormen geen onderdeel van de ramingen in dit hoofdstuk.

1.1 Doel van de ramingen

Deze raming heeft tot doel om de gevolgen van de uittreding te duiden, teneinde de consequenties van de uitgangspunten en spelregels te kunnen overzien. De raming is nadrukkelijk niet bedoeld voor de vaststelling van de financiële gevolgen als bedoeld in het zesde lid van de GR-tekst, waarin door het Bestuur en het uittredende College gezamenlijk een bindend advies wordt gevraagd aan een onafhankelijke externe deskundige.

De genoemde bedragen kunnen dienen als verrekenbasis indien wordt afgeweken van toepassing van uitgangspunt 4b om te verrekenen op nacalculatiebasis. De raming zal worden uitgewerkt en verbeterd in de uittredingsbegroting die op een later moment moet worden opgeleverd aan de stuurgroep van het uittredingsproject.

1.2 Definitie kostensoorten

Uittredingskosten kunnen betrekking hebben op de volgende kostensoorten:

a) Onderzoekskosten

De onderzoekskosten zijn de kosten die nodig zijn voor het verkennen van de uittreding. Ze bestaan uit de kosten die nodig zijn om een onderbouwde beslissing te nemen over het al dan niet nemen van de volgende stap in de realisatie van de uittreding. Deze kosten worden uitsluitend gemaakt om de gevolgen en voorwaarden van de uittreding te onderzoeken, niet om de uittreding al daadwerkelijk te beginnen. Het betreft een duidelijk afgebakende periode. Deze kosten zijn goed aanwijsbaar en beheersbaar¹.

b) Projectkosten²

Dit zijn de kosten om de uittreding voor te bereiden. Deze kosten worden gemaakt na ontvangst van de brief van Bergen op Zoom van 3 juli. Deze kosten zijn in principe beheersbaar, maar de hoogte is soms moeilijk vooraf te berekenen. We nemen bij de projectkosten een post onvoorzien op van 10%.

¹ Juridische kosten NCOD = € 75k

² Migratiekosten à € 375, te activeren over 4 jaar. € 125 ervan is migratie

c) Frictiekosten³

De frictiekosten bestaan uit de tijdelijke financiële nadelen die bij de latende organisatie in het bestaande primaire proces ontstaan, als gevolg van de uittreding of overdracht van de taken naar de uittredende deelnemer. Frictiekosten moeten gezien worden als een risico, en minder als 'harde' kosten die betaald moeten worden, omdat er maatregelen mogelijk zijn om deze kosten te beperken.

d) Sociaal plankosten of afvloeiingskosten

De sociaal plankosten of afvloeiingskosten vloeien voort uit verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen organisaties die bij de uittreding betrokken zijn. Ook betreft het de kosten die in het sociaal plan zijn opgenomen om boventallig personeel van werk naar werk te begeleiden (outplacement of opleiding). Vaak gaat het om generieke afspraken met beperkte doorlooptijd; afspraken welke zodanig doorwerken dat deze voor elke medewerker op een andere wijze kunnen uitvallen.

e) Desintegratiekosten

Wanneer er taken worden uitgeplaatst ontstaat er een financieel nadeel bij de latende organisatie. De overheadkosten van de latende organisatie, zoals management en huisvestingskosten, kunnen na de uitplaatsing niet direct proportioneel worden verminderd. De organisatie is daardoor tijdelijk minder efficiënt omdat het ondersteunend apparaat tijdelijk 'te groot' is. Dit nadeel noemen we desintegratiekosten. Desintegratiekosten moeten gezien worden als een risico, en niet als 'harde' kosten die altijd betaald moeten worden omdat de latende organisatie maatregelen kan nemen om deze kosten te voorkomen of te beperken.

Hoe dan ook zal de latende organisatie ICT WBW schaalnadelen ondervinden nadat de uittreding van Bergen op Zoom is geëffectueerd. Toekomstige schaalnadelen van ICT WBW op de langere termijn kunnen niet in rekening worden gebracht bij de uittredende partij. Bij hantering van uitgangspunt 4a (over de afbouwperiode en staffels daarin) zullen schaalnadelen in de begroting reeds vanaf het tweede jaar na uittreding worden gevoeld.

1.3 Toepassing

Stap 1: Voor de berekening van de financiële effecten van de uittreding hanteren we de volgende uitgangspunten:

Component	Eenheid	Peildatum	Waarde
Formatie	f.t.e.	1 januari 2020	39,4
Formatie	f.t.e.	1 januari 2022	36,8
Bezettingspercentage inhuur	% van f.t.e.	1 juli 2020	11%
Loonsom totaal ⁴	€	Begroting 2022	€ 3.247.000
Aandeel Bergen op Zoom	% van accounts	Begroting 2021	33,6%

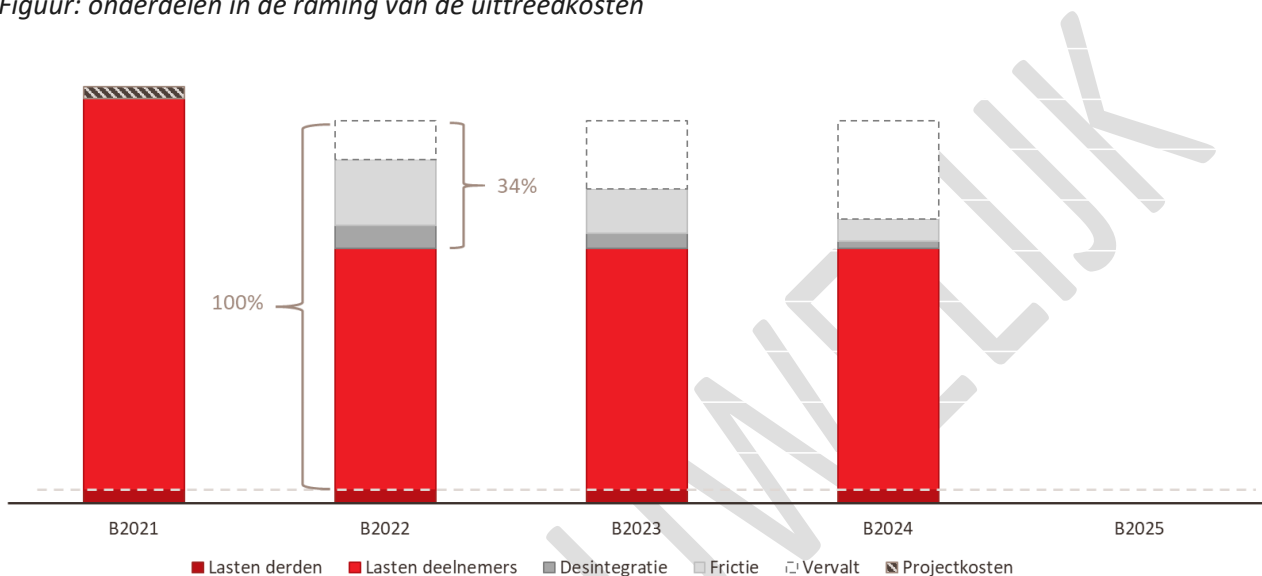
³ NCOD heeft in haar rapport voor de gemeente Bergen op Zoom in deze post alleen de personele frictie meegenomen

⁴ Loonsom totaal = directe loonsom + overige personele kosten + bijzondere toelagen.

Buiten de scope van de berekeningen worden de kosten voor de dienstverlening voor derden gehouden. Dit is een bedrag van € 233.000 totaal.

Stap 2: Raming uitreetskosten per kostensoort per begrotingsregel onder hantering van de uitgangspunten
De verschillende kostensoorten in de raming van de uitreetskosten zijn in onderstaande figuur weergegeven.

Figuur: onderdelen in de raming van de uitreetskosten



In de figuur is te zien (1) hoe onder de stippellijn de kosten voor de dienstverlening voor derden buiten de scope wordt gehouden (2) dat in het jaar 2021 rekening wordt gehouden met projectkosten (de dikke gearceerde streep bovenop de eerste staaf in de diagram) (3) dat vanaf 1 januari 2022 kosten direct vervallen (witte balken met gestippelde rand) (4) gedurende de afbouwperiode van 3 jaren zowel frictiekosten (lichtgrijze deel) als desintegratiekosten (donkergrijze deel) worden afgebouwd. Sociaal plan kosten vormen veelal een communicerend vat met de personele component van de frictiekosten en desintegratiekosten. Zodra de effecten van het sociaal plan bekend zijn, verdwijnen (een groot deel van) de frictiekosten in de ramingen en hiervoor komen in de plaats de sociaal plan kosten.

1.4 Raming uitreetskosten per kostensoort

1.4.1 Onderzoekskosten

De onderzoekskosten betreffen hoofdzakelijk de inzet van bureau KokxDeVoogd in de maanden juli tot en met september en hebben betrekking op het opstellen van deze notitie (inclusief het uitredingsplan). De kosten hiervan worden geraamd op totaal € 42.500. In de onderzoeksfase wordt voorts nog een bedrag van € 2.500 opgenomen voor juridische advisering, waarmee het totaal van de onderzoekskosten op € 45.000 wordt geraamd.

1.4.2 Projectkosten

De berekening van de projectkosten is gebaseerd op de verwachte ureninzet van de medewerkers van ICT WBW in de verschillende werkgroepen die actief zijn gedurende de uittredingsperiode (dienstverlening ICT, HRM en medezeggenschap, financiën, juridische zaken en communicatie). Ook is aan deze werkgroepen verzocht een inschatting te doen van eventuele materiële kosten (inhuur expertise). Onderstaand geven wij per werkgroep het totaal van de benodigde urenramingen en kosten weer:

Tabel 1. Samenvatting projectkosten

#	Werkgroep naam	Uren ICT WBW	Personele kosten	Materiële kosten	Totale kosten
1	Werkgroep Dienstverlening	2.034	€ 184.982		€ 184.982
2	Werkgroep HRM en medezeggenschap ⁵	496 ⁶		€ 39.680	€ 39.680
3	Werkgroep Financiën	204 ⁷		€ 16.320	€ 16.320
4	Werkgroep Juridisch	16	€ 1.280	€ 5.000	€ 6.280
5	Algemeen (projectleiding, overig)	496	€ 62.000		€ 62.000
	SUBTOTAAL	3.246	€ 248.262	€ 61.000	€ 309.262
6	Onvoorzien (10%)				€ 30.926
	TOTAAL (afgerond)				€ 340.000

Een specificatie van de activiteiten en deliverables is gegeven in het onderdeel uittreedplan, dat in een separate bijlage is opgenomen.

De werkgroep Dienstverlening (post 1) maakt onderscheid in drie fasen van het ontvlechtsproject: voorbereiding, realisatie en nazorg. Voor wat betreft de kostenraming van deze werkgroep geldt, dat op dit moment slechts een inschatting gemaakt kan worden van de voorbereidingsfase en van de kosten voor projectmanagement (zie onderstaande tabel). ICT WBW heeft daarbij aangegeven, dat hiervoor inhuurcapaciteit zal worden ingezet. Wij hebben derhalve een opslag van 10% aan inwerktijd geraamd in de voorbereidingsfase. Voor de realisatie- en nazorgfase wordt een zeer globale raming van 1.000 uren gehanteerd die is opgenomen in de raming. Een betere raming hiervan volgt op een later moment uit de keuzes die worden gemaakt op basis van de informatie uit de voorbereidingsfase.

⁵ En daarnaast ongeveer 180 uur (3 uren per week gedurende 62 weken) van de HRM-adviseur in Bergen op Zoom.

⁶ Betreft gemiddeld 8 uur in de week werk à € 80 per uur van de HRM-adviseur van ICT WBW gedurende 62 weken.

⁷ 17 maanden gemiddeld 12 uur per maand. Dit zijn materiële kosten want inhuur bij de gemeente Moerdijk à € 80 per uur.

Tabel 2. Raming projectkosten werkgroep ICT-dienstverlening

#	Onderdeel	Activiteiten	Uren	Kosten
1	ICT-projectmanagement		832	€ 93.600
2	Vorbereiding			
	a) Afbakenen scope	Data:bepalen wat en overdracht in welke vorm	16	€ 1.216
	b) HW, Clients, Accounts, SW	Inventarisatie/bepalen wat opschonen/wat verwijderen	60	€ 4.560
	c) HW, Clients, Accounts, SW	Instructie verwijderen / opschonen	60	€ 4.560
	d) Services/processen	inventarisatie benodigde aanpassingen	16	€ 1.216
	e) EOS/EOL IT-componenten	inventarisatie IT-componenten EOS/EOL + advies	4	€ 304
	f) HW, SW, Licenties	Inventarisatie wat over te dragen	8	€ 608
	g) Afbouw/opruimen	Inventarisatie	20	€ 1.520
	SUBTOTAAL		1.016	€ 107.584
	Inwerken inhuur voorbereiding	10%	18	€ 1.398
	Realisatie en nazorg		1.000	€ 76.000
	TOTAAL		2.034	€ 184.982

Het totaal van de projectkostenraming van de werkgroep ICT-Dienstverlening komt daarmee op afgerond € 185.000. Er worden geen acties ondernomen zonder afstemming tussen de ICT-projectleiders onderling. Uren en kosten worden op nacalculatie afgerekend en op maandelijkse basis gemonitord.

Voor juridische inzet (post 4 in tabel 1), zoals voor de aanpassing van de tekst van de gemeenschappelijke regeling en de dienstverleningsovereenkomst wordt totaal 16 uur ingeschat van de juridisch medewerker van ICT WBW (à € 80 per uur). Deze medewerker wordt van de gemeente Moerdijk ingehuurd. Daarnaast wordt een materiële kostenpost geraamd van € 5.000) voor extern juridisch advies.

Voor wat betreft de post 5 algemeen (projectleiding, overig): bij ICT WBW coördineert de algemeen (ontvlechts-) projectleider de totstandkoming van de nieuwe situatie en de bijbehorende (deel) resultaten die nodig zijn voor de overdracht van boedel, taken of verplichtingen. De tijdsinzet hiervoor hangt af van de behoefte van de gemeente Bergen op Zoom en van de aanbestedingswijze die zij kiest voor de nieuwe ICT-dienstverlener. De keuze voor best value procurement van de gemeente Bergen op Zoom heeft een verlagend effect op de benodigde inzet van ICT WBW. We gaan uit van gemiddeld 8 uur inzet per week (à € 125) van de algemeen projectleider ontvlechting voor totaal 62 weken.

1.5 Friciekosten

Friciekosten volgen uit de kosten van (a) boventallig geworden personeel in de primaire processen, en (b) de kosten die volgen uit het niet (tijdig) kunnen aanpassen van leverancierscontracten (contractuele frictie) en kapitaallasten.

1.5.1 Kosten boventallig personeel primaire processen

In de eerste stap ontdoen wij de formatielijst van ICT WBW de overheadfuncties, omdat deze niet tot de primaire processen behoren. Tot de (kosten van) overhead moet worden berekend⁸:

- a) Ondersteunende taken die niet direct dienstbaar zijn aan de externe klant of het externe product.
- b) Sturende taken, vervuld door hiërarchisch leidinggevenden. De bijbehorende loonkosten behoren ondeelbaar tot de overhead.
- c) Kosten van (niet leidinggevende) medewerkers die zowel directe taken als ondersteunende taken uitvoeren moeten naar rato van (een ingeschatte) tijdsbesteding worden verdeeld over primair proces en overhead.

De positionering van een functie binnen de organisatie heeft geen invloed op de beoordeling of er sprake is van overhead.

In de tweede stap ontdoen wij de personele formatie en kosten van 'vervuiling', te weten:

- a) de managed services (omdat deze kosten worden beïnvloedt via de contractuele relatie met PQR en terug komen in de contractuele frictie) en
- b) de personele kosten van de dienstverlening voor derden. Dit zijn de kosten van ingehuurd personeel en geen onderdeel van de personeelsformatie.

In de derde stap onderscheiden wij van de overgebleven functionarissen, die alle tot het primaire proces moeten worden berekend, de mate waarin hun werklast wordt beïnvloedt door toe- of afname van het aantal klanten. Dit noemen wij de *proportionaliteit* van de werklast. Wanneer de proportionaliteit van de werklast op 100% wordt geraamd, betekent dit dat 100% van het aandeel van de betreffende klant in het geheel van de directe dienstverlening wijzigt. Deze derde stap is nodig om de schaalnadelen voor ICT WBW op langere termijn te berekenen.

In de vierde en laatste stap ontdoen wij de berekende 100% proportionele werklastreductie van de inhuurcapaciteit (11%), omdat de inhuurcontracten per uittreeddatum kunnen worden beëindigd en geen frictiekosten opleveren.

⁸ Bron: Notitie Overhead, Commissie BBV, juli 2016.

Na het doorlopen van genoemde stappen ramen wij de personele frictiekosten als volgt (bedragen x € 1.000):

Tabel 3a. Raming personele frictiekosten

Component	F.t.e. (2022)	Perc.	Personele kosten (2022)
Formatie totaal	36,76	100,0%	€ 3.247
Stap 1: minus formatie overhead	4,74	12,9%	€ 456
Stap 2a: minus formatie managed services	2,00	5,4%	€ 177
Stap 2b: minus kosten dienstverlening voor derden			€ 233
Over: formatie en kosten primair proces deelnemers	30,02	76,5%	€ 2.381
Stap 3: werklastereductie pp 100% proportioneel	10,07	33,6%	€ 799
Stap 4: minus percentage flexibele schil		11,0%	€ 88
Restant: frictiekosten primaire personeel			€ 711

De (modelmatige) frictiekosten betreffen de personele kosten die behoren bij de werklastereductie bij 100% proportionele reductie en bedragen € 799.000, verminderd met 11% flexibele schil (€ 88.000), waarvan de contracten direct per 1/1/2022 kunnen worden opgezegd. Blijft over € 799.000 - € 88.000 = € 711.000. Dit is tevens het dekkingstekort dat bij de overige deelnemers ontstaat op deze post zonder reductie van de personeelsformatie per uittreiddatum. De geraamde personele frictiekosten moeten worden gezien als een compensatie voor het dekkingstekort van de latende organisatie op korte termijn.

Zoals aangegeven, moeten frictiekosten gezien worden als een risico, en minder als 'harde' kosten, omdat er maatregelen mogelijk zijn om deze kosten te beperken. Dergelijke maatregelen worden opgenomen in een sociaal plan. De werkelijke frictiekosten vallen hoger uit wanneer primaire taken door de latende organisatie niet proportioneel kunnen worden afgebouwd of wanneer er geen ander werk voor boventalligen beschikbaar is binnen de organisatie en wanneer het traject van werk naar werk niet tot resultaat leidt vóór de modelmatige afbouwperiode van drie jaar is beëindigd. De werkelijke frictiekosten vallen lager uit wanneer het aantal boventalligen per 1 januari 2022 kleiner is geworden (omdat werknemers zelf al een andere baan hebben gevonden) of sneller dan verwacht op een datum na 1 januari 2022 van werk naar werk zijn geleid (al dan niet buiten de organisatie).

1.5.2 Contractuele frictie en kapitaallasten

Uit analyse van de overeenkomsten van ICT WBW is gebleken is dat veel contractuele verplichtingen voor uittreiddatum kunnen worden beëindigd of kunnen worden aangepast op de nieuwe schaal van de latende organisatie zonder de gemeente Bergen op Zoom. Er zijn echter enkele verplichtingen die nog doorlopen tot na de uittreiddatum en die zonder maatregelen leiden tot frictiekosten (omdat de kosten doorlopen zonder dat er van de dienst of het product (volledig) gebruik kan worden gemaakt of omdat een contractwijziging moet worden doorgevoerd met extra incidentele kosten).

De kosten voor de gemeenschappelijke infrastructuur bestaan uit investeringen en uit exploitatiekosten. We behandelen de investeringen en de exploitatiekosten hierna afzonderlijk.

Investerings

Voor de investeringen geldt dat deze reeds ruim vóór 1/1/2020 zijn gestart. Er geldt een afschrijvingstermijn van lineair 5 jaar. Het betreft vooral voorbereidingshandelingen op de ontwikkelopgave en de aanbesteding op de gemeenschappelijke infrastructuur die hiervan onderdeel is. Dit deel van de investeringen is als volgt geactiveerd.

Tabel 3b1. Berekening contractuele frictiekosten – investeringen tot 1/1/2020 (bedragen x € 1.000)

Omschrijving investering	Boekwaarde	Afschrijving		Aandeel	Boekwaarde
	1/1/2020	2020-2021	2022-2024	% BoZ	1/1/2022
Nieuwe ICT-infrastructuur 2016	€ 26	€ 26	€ -	33,6%	€ -
Nieuwe ICT-infrastructuur 2017	€ 19	€ 13	€ 6	33,6%	€ 2
Nieuwe ICT-infrastructuur 2018	€ -	€ -	€ -	33,6%	€ -
Nieuwe infrastr. alg. (2019)	€ 226	€ 91	€ 136	33,6%	€ 46
Nieuwe infrastr. BoZ (2019)	€ 383	€ 153	€ 230	100,0%	€ 230
TOTAAL	€ 655	€ 283	€ 372		€ 278

Tot de datum van uittreding is de gemeente Bergen op Zoom uiteraard nog volwaardig lid en deelt zij in de financiering van de kapitaallasten. In de laatste kolom van tabel 3b1 is te zien, dat de boekwaarde per 1/1/2022 van de investeringen die tot 1/1/2020 zijn gedaan voor het aandeel Bergen op Zoom nog € 278.000 bedraagt. Deze boekwaarde wordt per 1/1/2022 ineens afgeschreven en wordt in de uittredekosten opgenomen.

Dit zijn harde berekende kosten. Het is geen raming, waardoor het afbouwpercentage (conform uitgangspunt 4b in de Notitie Gevolgen en Voorwaarden) niet behoeft te worden toegepast.

Het grootste deel van de investeringen wordt gerealiseerd in 2020 en 2021. Na ontvangst van het aangepaste prijzenblad van PQR (zonder Bergen op Zoom) zijn deze investeringen door ICT WBW contractueel en financieel verplicht. De contractuele frictie van deze investeringen worden als volgt berekend⁹:

Tabel 3b2. Raming contractuele frictiekosten – investeringen tot 1/1/2020 (bedragen x € 1.000)

Component investering	A	B (-33,6%)	C (praktijk)	Verschil (B-C)
a) ICT-WBW	€ 1.610	€ 1.068	€ 1.075	€ 7
b) PQR	€ 2.960	€ 1.963	€ 2.495	€ 532
c) Dataplace/Nedzone	€ 62	€ 41	€ 56	€ 15
TOTAAL	€ 4.632	€ 3.072	€ 3.626	€ 554

⁹ Zoals gebaseerd op het aangepaste prijzenblad (zonder BoZ) in de aanbieding van de PQR.

We geven hierop een toelichting. Wanneer van deze kosten het aandeel Bergen op Zoom (33,6%) in de exploitatie volledig wordt geschrapt, ontstaan de bedragen in kolom B. Na analyse van de kosten die samenhangen met de nieuwe gemeenschappelijke infrastructuur blijkt dat niet alle kosten met dat aandeel in de praktijk zullen verdwijnen. De raming van de verwachte overblijvende kosten in de praktijk is opgenomen in kolom C. Het grootste gedeelte van de overblijvende kosten vloeien voort uit de aanbesteding voor de nieuwe gemeenschappelijke infrastructuur. Het verschil tussen kolom B en C bedraagt in totaal € 554.000 en behoort tot de contractuele frictie op de kapitaallasten.

Omdat echter een deel van deze niet afschaalbare kapitaallasten reeds in de begrotingen 2020 en 2021 zijn opgenomen, zal het aandeel hiervan dat tot de uittreedkosten per 1/1/2022 behoren kleiner zijn, omdat hieraan tot die datum Bergen op Zoom als deelnemer in de GR nog bijdraagt. Wanneer we aannemen, dat van het totaal aan investeringen 25% ervan in 2020 wordt uitgevoerd en 75% in 2021, zal een kwart van de investeringen reeds in 2021 opgenomen zijn in de kapitaallasten (met een afschrijvingstermijn van 5 jaar). Dit deel bedraagt ($€ 554.000 \times 25\%/5 =$) € 28.000 en wordt in mindering gebracht op de uittreedkosten per 1/1/2022. We nemen derhalve $€ 544.000 - € 28.000 =$ € 526.000 op in de uittreedkosten.

Hoewel de investeringen reeds contractueel zijn vastgelegd met de leveranciers en daarmee in zijn geheel als een bestaande financiële verplichting moeten worden aangemerkt, is het mogelijk dat in overleg met de leverancier specifieke kosten (verder) kunnen worden geschrapt. De maximale reductiemogelijkheden worden ingeschat op € 130.000. Bergen op Zoom en ICT WBW zijn hierbij echter afhankelijk van de welwillendheid van de leverancier om over deze extra mitigerende maatregelen in gesprek te gaan en deze daadwerkelijk te realiseren.

Exploitatie

Het derde deel van de contractuele frictiekosten betreft de jaarlijkse exploitatiekosten die de leveranciers in rekening brengen om de gemeenschappelijke infrastructuur draaiende te houden:

Tabel 3b3. Raming contractuele frictiekosten – exploitatie 2020-2025 (bedragen x € 1.000)

Component investering	A	B (-33,6%)	C (raming)	Vershil (B-C)
a) ICT-WBW	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
b) PQR	€ 949	€ 629	€ 909	€ 280
c) Dataplace/Nedzone	€ 1.650	€ 1.094	€ 1.325	€ 231
TOTAAL	€ 2.598	€ 1.723	€ 2.234	€ 511

In de tabel is te zien, dat:

- ICT WBW zelf geen (extra) kosten op de exploitatie van de gemeenschappelijke infrastructuur voor het aandeel Bergen op Zoom maakt.
- De exploitatiekosten die PQR in rekening brengt bij ICT WBW niet 100% afschaalbaar zijn en in de periode 2020-2025 tot een exploitatienadeel bij de latende organisatie leidt van € 280.000
- De exploitatielasten voor de datacenters niet 100% schaalbaar zijn en tot schaalnadeel van € 231 leidt in de periode 2020-2025.

In totaal kan een bedrag van € 511.000 niet worden geschaald naar de nieuwe, kleinere omvang van ICT WBW. Wanneer we aannemen, dat de volledige effecten hiervan op de exploitatie van ICT WBW zich pas na afronding van het investeringsprogramma per 1/1/2022 gaan manifesteren en dat vanaf de zomer van 2020 al de effecten op de exploitatie starten, zal ook hier een deel van het exploitatienadeel (à € 81.000) niet in de uittredkosten meegenomen kunnen worden maar als bijdrage in de exploitatie die Bergen op Zoom als deelnemer in de GR ICT WBW meebetaalt tot en met de jaarrekening van 2021.

Het overblijvende schaalnadeel op de exploitatie dat ontstaat voor ICT WBW in de jaren 2022 tot en met 2025 komt daarmee op € 511 - € 81= € 430 in totaal in die periode dus omvat gemiddeld € 108.000 per jaar. Dit schaalnadeel mag echter voor de langere termijn niet op de uittredende partij worden verhaald, maar wel het nadeel dat ontstaat in de eerste drie jaar na uittreding conform de staffeling 100% - 67% - 33% (zie uitgangspunt 4b in de Notitie Gevolgen en Voorwaarden). Daarmee komt het aandeel in rekening te brengen contractuele frictie op de exploitatielasten op € 215.000.

Het totaal van de contractuele frictiekosten wordt daarmee als volgt samengevat:

Component	X € 1.000
Contractuele frictie investeringen tot 2020	€ 278
Contractuele frictie investeringen 2020-2021	€ 526
Contractuele frictie op de exploitatielasten	€ 215
TOTAAL	€ 1.019

1.6 Desintegratiekosten

De overheadkosten van de latende organisatie, zoals management staffuncties, kunnen na de uitplaatsing van Bergen op Zoom niet direct proportioneel worden verminderd. De organisatie is daardoor tijdelijk minder efficiënt omdat het ondersteunend apparaat tijdelijk 'te groot' is. Bij ICT WBW identificeren wij de volgende desintegratiekosten:

Tabel 4. Raming desintegratiekosten

Component	F.t.e.	Percentage	Personele kosten ¹⁰
Formatie overhead:	4,74	12,04%	€ 456
Formatie overhead aandeel Bergen op Zoom:	1,59	4,04%	€ 153

De desintegratiekosten bedragen daarmee voor het eerste jaar na uittreding € 153.000. Overige ondersteunende diensten en huisvesting worden afgenomen van de gemeente Moerdijk. In overleg met de gemeente Moerdijk kan ICT WBW de af te nemen diensten tijdig afschalen, waarschijnlijk zonder contractuele frictie¹¹.

¹⁰ Alle bedragen in deze kolom: *1000

¹¹ Verwachting, nog te toetsen bij de gemeente Moerdijk.

1.7 Samenvatting

Wanneer alle kostencomponenten die deel uitmaken van de uittreedkostenraming op een rij worden gezet, ontstaan het volgende beeld (bedragen x € 1.000):

Nr.	Component	2021	2022	2023	2024	TOTAAL
a)	Onderzoekskosten	€ 45				€ 45
b)	Projectkosten	€ 50	€ 275	€ 15		€ 340
c1)	Fricatiekosten personeel		€ 711	€ 476	€ 235	€ 1.422
c2)	Fricatiekosten contractueel		€ 912	€ 72	€ 35	€ 1.019
d)	Desintegratiekosten		€ 153	€ 103	€ 50	€ 306
e)	Sociaal plankosten	pm	pm	pm	pm	pm
TOTAAL		€ 95	€ 2.051	€ 666	€ 320	€ 3.132

Het totaal van de uittreedkosten komt daarmee op **€ 3,13 miljoen**. Deze raming kan worden gezien als een maximum. Wanneer een sociaal plan wordt vastgesteld, worden de kosten die hiermee samenhangen in mindering gebracht bij de raming van de personele frictiekosten. Tot de datum van daadwerkelijk uittreding zullen kostenbeperkende maatregelen kunnen worden genomen (personeel eerder van werk naar werk, overnemen contracten, etc.).

1.8 Effecten voor ICT WBW vanaf begrotingsjaar 2025

Zoals uit het voorgaande blijkt, kan de modelmatige kostenreductie van 34% (aandeel Bergen op Zoom) in de praktijk niet volledig worden gerealiseerd door ICT WBW. Voor wat betreft de personele frictiekosten geldt dat van sommige functionarissen het werk niet met 34% verdwijnt omdat het activiteiten zijn voor alle deelnemers tegelijk en waarbij het niet uitmaakt hoeveel accounts of deelnemers het betreft. Hierbij valt te denken aan de werkzaamheden van de architect, de releasebeheerder en de service level manager. De werkelijke personele frictiekosten vallen hoger uit wanneer primaire taken niet proportioneel kunnen worden afgebouwd of wanneer er geen ander werk voor boventalligen beschikbaar is binnen de organisatie en wanneer het traject van werk naar werk niet tot resultaat leidt vóór de modelmatige afbouwperiode van 3 jaar is beëindigd.

Een gelijke redenatie geldt voor de functionarissen in dienst van ICT WBW die als overhead zijn gedefinieerd. De kosten die hiermee samenhangen zullen binnen twee jaar na uittreeddatum met tenminste 33,6% moeten worden gereduceerd.

Tenslotte ontstaan er schaalnadelen als gevolg van gebrek aan dekking op de contractueel vastgelegde exploitatielasten.

Om een inschatting te kunnen maken van de omvang van het risico, tonen we onderstaande analyse.

Tabel 5. Raming schaalnadelen personeel primair proces

Component	F.t.e.	Percentage	Personele kosten ¹²
Formatie primair proces deelnemers	30,02	100,0%	€ 2.398
Werklastreductie pp minimaal	7,65	25,5%	€ 611
Werklastreductie pp maximaal	8,63	28,8%	€ 689
Werklastreductie pp gemiddeld	8,14	27,1%	€ 650
Onzekerheidsbandbreedte	0,98	3,3%	€ 78
Onzekerheidsmarge	0,49	1,6%	€ 39

Uit deze analyse blijkt, dat de reële werklastreductie wordt geraamd op gemiddeld 8,14 f.t.e. (met een onzekerheidsmarge van 6%), terwijl de modelmatige frictie 10,07 f.t.e bedraagt (zie tabel 3a). Dit betekent dat het verschil (1,93 f.t.e.) niet in werkelijkheid kan worden gereduceerd door de latende organisatie en waarvan de personele kosten (€ 799.000 - € 650.000 = **€ 149.000**) dus op termijn als schaalnadeel door de andere deelnemers zal moeten worden opgebracht. De functionarissen die tot dit schaalnadeel behoren zullen normaliter niet betroffen worden door de formatiereductie en buiten het sociaal plan worden gehouden. De overige functionarissen (8,14 f.t.e.) worden waarschijnlijk als boventallig aangemerkt en worden wel opgenomen in de scope van het sociaal plan.

Indien het niet lukt om de overheadfuncties binnen twee jaar bij te schalen op de nieuwe omvang van de organisatie zullen schaalnadelen ontstaan vanaf de begroting van 2023¹³, olopend tot maximaal **€ 153** per jaar.

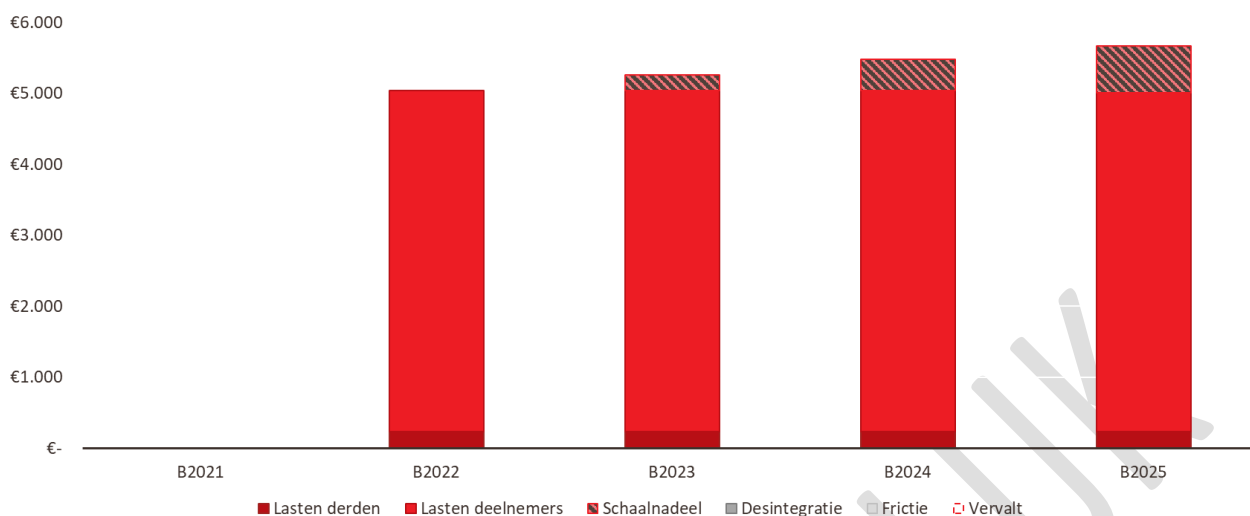
Daarnaast zijn er schaalnadelen door minder dekking op de *contractuele frictiekosten van de exploitatie* van de gemeenschappelijke infrastructuur. De schaalnadelen hiervan worden ingeschat op **€ 108.000** op langere termijn.

Het totaal van het schaalnadeel op langere termijn (vanaf 2025) komt daarmee op € 149.000 + € 153.000 + € 108.000 = **€ 410.000**.

Bij afloop van de modelmatige compensatiejaren 2022-2023-2024 zullen de financiële effecten van de uittreding voor de overige deelnemers in het jaar 2022 op nihil uitkomen, maar vanaf het begrotingsjaar 2023 zullen de schaalnadelen op het primaire personeel en de contracten voor de gemeenschappelijke infrastructuur zich al laten voelen (zie onderstaande figuur).

¹² Alle bedragen in deze kolom: *1000

¹³ Dit is afhankelijk van de wijze van verrekenen. Indien wordt uitgegaan van de modelmatige compensatiejaren 100% in 2022, 67% in 2023 en 33% in 2024 ontstaat een begrotingstekort in 2023 wanneer geen maatregelen worden genomen door ICT WBW.



Na uittreding van de gemeente Bergen op Zoom wijzigt de verdeelsleutel als volgt:

Tabel 6. Wijziging verdeelsleutel

Gemeente	Oud		Nieuw	
	Accounts	Percentage	Accounts	Percentage
Bergen op Zoom	855	33,6%		
Etten-Leur	427	16,8%	427	25,22%
Roosendaal	637	25,0%	637	37,63%
Moerdijk	385	15,1%	385	22,74%
Tholen	244	9,6%	244	14,41%
TOTAAL	2.548	100,00%	1.693	100,00%

Bij afbouw van uittreedcompensatie in drie jaren zullen de meerkosten (bestaande uit schaalnadelen op langere termijn op primair proces, overhead en contractuele exploitatielasten) per deelnemer er als volgt uit zien:

Tabel 7. Meerkosten deelnemers ICT WBW 2022 - 2025 (bedragen x € 1.000)

Gemeente	%	B2022	B2023	B2024	B2025
Bergen op Zoom					
Etten-Leur	25,2%	€ -	€ 34	€ 69	€ 103
Roosendaal	37,6%	€ -	€ 51	€ 103	€ 154
Moerdijk	22,7%	€ -	€ 31	€ 62	€ 93
Tholen	14,4%	€ -	€ 19	€ 40	€ 59
TOTAAL	100,00%	€ -	€ 135	€ 275	€ 410

In tabel 7 is te zien, dat zonder maatregelen de meerkosten starten in begrotingsjaar 2023 en dat de maximale meerkosten van € 410.000 zich in begrotingsjaar 2025 in de volle omvang zullen manifesteren.