



*cutting through complexity™*

# Business case één reclasseringsorganisatie

## Eindrapport

Den Haag, 10 november 2014

PS/PD/AV/KtW/14P000530B5

# Inleiding

Voor u ligt de eindrapportage van het onderzoek dat wij in de afgelopen periode in opdracht van het ministerie van VenJ hebben uitgevoerd. Het betreft een onderzoek naar de (financiële doorrekening van) een tweetal opties om de huidige reclasseringstaken in te besteden (als ambtelijke dienst van VenJ). Andere aspecten, zoals b.v. de juridische, zijn niet onderzocht. Dit onderzoek is in korte tijd uitgevoerd, waardoor gewerkt is met een groot aantal aannames. Het onderzoek is daarom te beschouwen als een eerste, globale financiële analyse.

In deel A is het scenario beschreven waarin de huidige reclasseringsorganisaties geleidelijk overgaan naar VenJ en waarbij behoud van salaris voor het personeel één van de uitgangspunten is. In deel B is uitgegaan van het scenario van een geheel nieuw op te bouwen en in te richten reclasseringsorganisatie, waarbij de inschaling van personeel in het functiegebouw Rijk opnieuw is bepaald.

We hebben ervoor gekozen om twee, afzonderlijk leesbare, deelrapportages voor A en B op te stellen. Enerzijds omdat er voor de onderzoeken voor een groot deel geput is uit verschillende bronnen, anderzijds omdat de begeleiding van de onderzoeken op verschillende wijze is georganiseerd: bij deel A hebben zowel het ministerie van V&J als de reclasseringsorganisaties deel uitgemaakt van de begeleidingsgroep, bij deel B is volstaan met begeleiding door het ministerie van VenJ.



*cutting through complexity™*

# Business case één reclasseringsorganisatie

## Deel A

## Eindrapport

Den Haag, 10 november 2014



## Contactpersonen bij KPMG voor deze rapportage zijn:

**Paul Dijcks**  
KPMG Management Consulting  
*Partner*  
Tel: 06 5325 1012  
dijcks.paul@kpmg.nl

**Anke Vries**  
KPMG Management Consulting  
*Senior Manager*  
Tel: 06 4662 1363  
vries.Anke@kpmg.nl

	<b>Pagina</b>	
<b>1</b>	<b>Achtergrond en scope</b>	4
<b>2</b>	<b>Opzet onderzoek</b>	6
<b>3</b>	<b>Beschrijving van de scenario's</b>	9
<b>4</b>	<b>Resultaten business case</b>	13
	<i>Bijlage I – Detailaannames</i>	18
	<i>Bijlage II – Detailresultaten</i>	24
	<i>Bijlage III – Risico's en risico-opslag</i>	27
	<i>Bijlage IV – Overzicht van deelnemers bijeenkomsten</i>	28
	<i>Bijlage V – Overzicht van gebruikte documentatie</i>	29
	<i>Bijlage VI – Disclaimer</i>	30

## Achtergrond

Sinds lange tijd neemt de reclassering een niet meer weg te denken plaats in binnen de strafrechtspleging. Als organisatie die in alle fasen van het strafproces actief is, draagt de reclassering bij aan de kwaliteit van de strafrechtspleging.

De reclassering wordt gefinancierd door het Ministerie van Veiligheid en Justitie (hierna: VenJ) in de vorm van een subsidie. De uitvoering van de reclasseringswerkzaamheden is in handen van drie organisaties, te weten Reclassering Nederland (hierna: RN), Stichting Verslavingsreclassering GGZ (hierna: SVG) en het Leger des Heils Jeugdzorg en Reclassering (hierna: LJ&R). Deze drie organisaties werken samen onder de naam 3RO. De Minister van VenJ draagt beleids- en eindverantwoordelijkheid.

In de eerste helft van 2014 is in opdracht van VenJ een verkenning uitgevoerd naar alternatieven voor het huidige stelsel van volwassenenreclassering. Het onderbrengen van de reclasseringstaken bij VenJ, in een ambtelijke dienst of agentschap (inbesteding), wordt op basis van deze verkenning reëel geacht en zal volgens het onderzoek de kostenefficiëntie laten toenemen.

De veranderopgave, bijbehorende transitiekosten en uiteindelijke efficiencywinst zijn voor inbesteding echter niet in kaart gebracht. Om tot een onderbouwd standpunt te komen over de wenselijkheid en haalbaarheid van één reclasseringsorganisatie is dan ook meer zicht nodig op de implicaties van een dergelijke aanpassing van het bestaande stelsel. Vanuit dit perspectief is nader onderzoek gewenst. Dit onderzoek richt zich op de inbestedingsvariant in de vorm van een ambtelijke dienst.

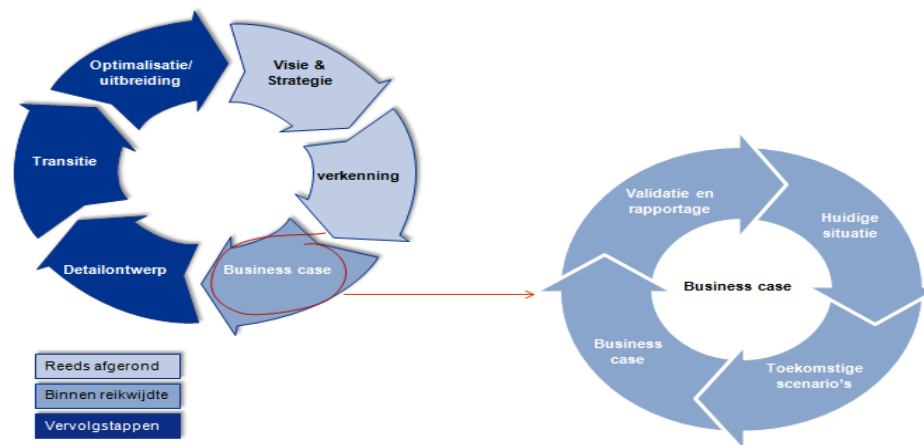
## Doelstelling en scope van de opdracht

Het doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een financiële business case die de effecten van een transitie naar één reclasseringsorganisatie middels inbesteding inzichtelijk maakt. Inbesteden is daarbij gedefinieerd als variant waarin de reclasseringstaken worden uitgevoerd door één reclasseringsorganisatie die onderdeel uitmaakt van de rechtspersoon 'de Staat' in de vorm van een ambtelijke dienst. De taakuitvoering van de reclassering valt volledig onder verantwoordelijkheid van de Minister van VenJ.

De business case dient als ondersteuning bij het bepalen van een standpunt over het toekomstige stelsel van volwassenenreclassering door de staatssecretaris van VenJ

Op hoofdlijnen bestaat het volledige traject om te komen tot één reclasseringsorganisatie uit een aantal fasen, met een beslismoment na iedere fase. De business case is één van deze fasen en biedt beslissingsondersteuning bij een keuze voor een mogelijke stelselvariant. Andere aspecten, zoals b.v. de juridische dienen separaat te worden onderzocht. In de onderstaande figuur zijn de stappen in een transformatie en de reikwijdte van deze rapportage weergegeven.

De veranderopgave van een transitie naar één organisatie wordt geconcretiseerd door in een scenario beschrijving aan te geven wat er verandert (voor inbesteding). Op basis hiervan worden de (transitie)kosten geraamd voor de business case. Aspecten als juridische haalbaarheid en implicaties en de hoe-vraag (detailontwerp) vallen buiten de reikwijdte van dit onderzoek.



## Resultaat van de opdracht

Het resultaat van deze door KPMG uitgevoerde opdracht is een business case, waarbij – naast de huidige situatie – de (financiële) effecten van investering van de reclasseringstaken in de vorm van een ambtelijke dienst in kaart zijn gebracht op basis van actuele gegevens en aannames.

Het resultaat bestaat uit twee onderdelen:

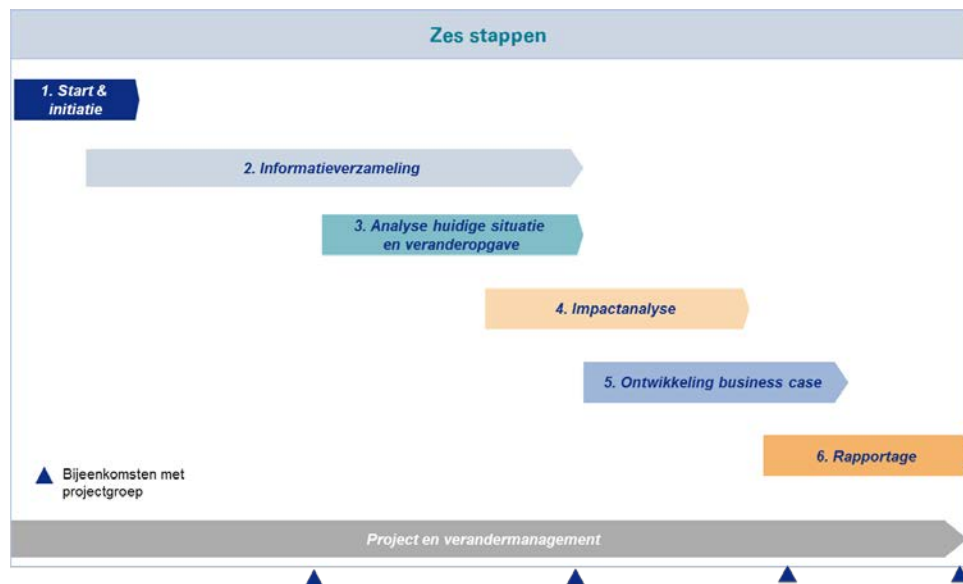
- Een businesscase-model waarin de uitkomsten van de business case transparant, herleidbaar en objectief tot stand komen.
- Onderliggende rapportage waarin de aanpak, gehanteerde aannames en resultaten zijn onderbouwd.

## Leeswijzer

De opzet van het onderzoek is in hoofdstuk 2 beschreven. Hoofdstuk 3 beschrijft de huidige situatie en geeft de uitwerking van het investering scenario weer. Hoofdstuk 4 gaat in op de resultaten van de business case, waarbij de financiële effecten van het investering scenario worden weergegeven.

### Aanpak

De aanpak kenmerkt zich door intensieve samenwerking en validatie van de aangeleverde informatie met de begeleidingsgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de drie reclasseringsorganisaties en het ministerie van VenJ. Het opstellen van de business case is in een korte tijdsspanne uitgevoerd. De stappen bestaan uit het voorbereiden van de uitvoering in de start en initiatiefase, de informatieverzameling en -analyse, de impactanalyse, de ontwikkeling van de business case en de rapportage. Onderstaande figuur geeft de hoofdstappen weer.



### Start en initiatie

Doel van de eerste stap was om een gezamenlijk kader af te stemmen en de informatieverzameling voor te bereiden. Na de invulling van de detailplanning vanuit een project governance perspectief (waarin de bijeenkomsten met de begeleidingsgroep zijn opgenomen) is een lijst met benodigde documenten opgesteld. Op basis van een startbijeenkomst met 3RO en een documentanalyse zijn de witte vlekken geïdentificeerd ten opzichte van de informatiebehoefte en is bepaald hoe de witte vlekken in de beschikbaar gestelde informatie konden worden ingevuld.

### Informatieverzameling

Deze stap had tot doel om gericht input te verzamelen voor de impactanalyse in stap 4. Op basis van de ontvangen documentatie en verzamelde informatie door RN, SVG en LJ&R is een analyse uitgevoerd om de huidige situatie zo volledig mogelijk in kaart te brengen. Enerzijds behelste dit het analyseren van de ontvangen informatie op kwaliteit, volledigheid en betrouwbaarheid en anderzijds betekende dit veelvuldig communiceren met de verschillende partijen over de ontvangen gegevens. Eigenlijk is sprake geweest van een continu proces; het verzamelen van informatie heeft tot en met opstellen van deze rapportage plaats gevonden.

### Analyse huidige situatie

De basis voor de analyse van de verschillen tussen de huidige en toekomstige situatie is een grondige analyse van de huidige situatie. Hiervoor is kennis genomen van alle beschikbare informatie van zowel de drie afzonderlijke reclasseringsorganisaties als het samenwerkingsverband 3RO. Ook zijn, waar nodig, aanvullende vragen gesteld via mail of telefoon. Aan de beschrijving van de toekomstige situatie ligt de visie van het ministerie van VenJ ten grondslag.

### Impactanalyse

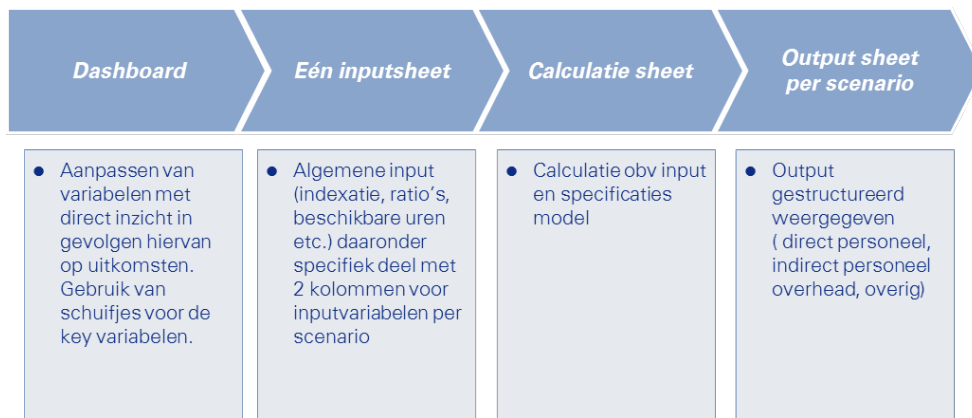
De impact van de veranderopgave is vervolgens kwantitatief in kaart gebracht. Hierbij is op zeven specifieke punten de aandacht gericht, te weten:

1. Arbeidsvoorwaarden
2. Personeelskosten
3. Huisvestingskosten
4. ICT kosten
5. Materiële kosten
6. Kosten vanuit contracten met derde partijen
7. Transitiekosten

Tegelijkertijd zijn de risico's inzake de transitie in kaart gebracht, en dan met name de risico's waarop gestuurd moet worden om de resultaten van de business case te realiseren. Een ander belangrijk element in deze stap betrof het invullen van de aannames voor de business case. Bij het formuleren van deze aannames is gebruik gemaakt van gegevens van de 3RO (interne benchmarks), vergelijkbare organisaties en KPMG expertinschattingen. De aannames zijn besproken in de begeleidingsgroep, op basis van deze afstemming zijn waar nodig aanpassingen doorgevoerd en is nadere afstemming gezocht met de betrokken partijen.

### Ontwikkelen business case

In deze stap heeft het projectteam het business case model gebouwd en gevuld. Hierbij is volgens een zogenaamde 'input-output-calculatie'-structuur gewerkt. Deze modelleertechniek wordt gekenmerkt door transparantie, navigeerbaarheid en flexibiliteit, waardoor de uitkomsten van de financiële modellen eenvoudig te controleren en aan te passen zijn.



De inputsheet geeft een gedegen vertaling van uitgangspunten, aannames en verkregen informatie over de huidige en nieuwe situatie. In de calculatiesheet wordt langs verschillende variabelen en op basis van feiten en aannames ten aanzien van de huidige situatie en het investering scenario een verschilanalyse gemaakt.

Deze verwerking leidt tot getallen die in de outputsheet worden ondergebracht. De outputsheet geeft daarmee inzicht in de consequenties (structureel en eenmalig) van de verschillen tussen de huidige situatie en het investering scenario.

### Rapportage

De doelstelling van deze stap in het onderzoek is het terugkoppelen van de uitkomsten van het onderzoek. De resultaten van de analyses zijn opgenomen in een voorlopige rapportage d.d.27 oktober 2014.

### Belangrijkste uitgangspunten en aannames business case

Niet voor alle gegevens is het mogelijk om het hoogste detailniveau te hanteren in de business case. Soms omdat deze gegevens niet beschikbaar zijn, soms omdat het binnen de gegeven tijd niet mogelijk is dit hoogste detailniveau te halen en soms omdat het nog niet duidelijk is wat de toekomstige gegevens exact zullen zijn. Hierom is in het model gewerkt met aannames.

Het gaat hierbij om uiteenlopende aannames zoals bijvoorbeeld voor normsalarissen, transitiekosten en structurele huisvestingskosten. Deze aannames zijn voor het grootste deel op basis van de KPMG expertisie en kennis en ervaring tot stand gekomen. De aannames zijn getoetst en besproken tijdens de begeleidingsgroep op 30 september 2014. Naar aanleiding van deze bespreking is vanuit 3RO aangegeven dat het kostenniveau in de aannames, vooral op het gebied van transitiekosten en ICT, in hun ogen te laag is geraamd. Daarnaast is het geschetste transitieproces in de ogen van 3RO niet reëel. Hierover is een aantal gesprekken gevoerd tussen KPMG en 3RO, waarin door KPMG nadere duiding is gegeven van de aannames en de resultaten en door 3RO een nadere toelichting op de bezwaren is gegeven. Op basis hiervan zijn de aannames door KPMG op enkele plekken in het rapport nader toegelicht.

Hierna worden de belangrijkste aannames, beknopt, weergegeven. In bijlage I zijn alle aannames opgenomen en op een meer gedetailleerde wijze beschreven.

1. De baten en lasten zijn weergegeven over de jaren 2014 t/m 2028. Daarbij is niet gecorrigeerd voor inflatie (geen indexering opgenomen). Tevens worden de baten en lasten niet contant gemaakt op basis van een discontovoet.
2. Daar waar niet alle gegevens beschikbaar waren, is gewerkt met extrapolatie. De extrapolatie van RN gegevens heeft conform de Rijksbegroting plaatsgevonden op basis van de volgende, vaak gehanteerde, verdeling: RN 60%, SVG 30% en LJ&R 10%.
3. Van de SVG is geen informatie over de formatie ontvangen, met uitzondering van het totale aantal medewerkers in het primaire proces. De gegevens van de SVG zijn daarom gebaseerd op RN (directe overhead) en LJ&R (indirecte overhead). Hiervoor is gekozen omdat RN representatief is voor de verhouding van het aantal FTE in het primaire proces ten opzichte van het aantal FTE in directe overhead. Doordat RN sommige taken, zoals beleid voor de 3RO als geheel uitvoert, geldt dit niet voor de indirecte overhead. Voor de indirecte overhead is de verhouding van het aantal FTE voor het primaire proces ten opzichte van het aantal FTE indirecte overhead gebaseerd op de gegevens van LJ&R. Dit doet meer recht aan de formatie van SVG.



4. Voor de business case is de aannahme gedaan dat er geen gedwongen ontslagen vallen. Het verloop van personeel in de overheadfuncties voor de overgang naar de nieuwe situatie wordt opgevangen met flexibele contracten. Uitstroom van personeel wordt opgevangen door natuurlijk verloop in combinatie met stimuleringsmaatregelen.
5. De arbeidsvoorwaarden van de medewerkers van de drie reclasseringsorganisaties zijn vastgelegd in verschillende CAO's. Indien het personeel van de drie huidige reclasseringsorganisaties over gaat naar één nieuwe reclasseringsorganisatie, dan gaan de medewerkers van de verschillende reclasseringsorganisaties over naar de CAO voor Rijksoverheidspersoneel. In de toekomstige situatie wordt ingeschaald op een gelijk salaris niveau voor de medewerker: er wordt horizontaal overgestoken.
6. De sterk verschillende huisvestings situaties van de reclasseringsorganisaties worden buiten beschouwing gelaten.
7. Lopende contracten (bijv. beveiliging, schoonmaak, catering) worden uitgediend.
8. Voor de business case zijn alleen de overheadkosten als onderdeel van de personeelskosten in ogenschouw genomen. Derhalve is de overhead die bestaat uit de kosten die niet in de loonsom van de medewerkers zitten maar wel zijn toe te rekenen aan de medewerker of de activiteiten buiten beschouwing gelaten. Tot dit uitgangspunt is gekomen omdat enerzijds aan een groot deel van de overheadkosten contracten ten grondslag liggen en anderzijds omdat de overheadkosten deels onderdeel zijn van de overige materiële kosten. Besparingen op contracten en de overige materiële kosten zijn een apart onderdeel van de business case. Het resterende deel van de overheadkosten is vervolgens als niet materieel aangemerkt.
9. De volgende structurele kostenposten blijven gelijk tijdens de transitie: huisvesting, ICT, materieel en contracten. Na transitie zijn de kostenposten bijgesteld op basis van verwachte efficiency slagen. Vervolgens worden deze kostenposten over de jaren 2020 t/m 2028 wederom gelijkblijvend verondersteld.
10. Ten behoeve van de financiële doorrekening van de business case is voor de transitie naar de nieuwe organisatie gekozen voor een fasering op basis van productgroepen. Het transitiepad dat in de praktijk het meest haalbaar is, moet in een later stadium worden uitgezocht, ten behoeve van het doorrekenen van de business case is de fasering op basis van productgroepen het meest werkbaar. De transitie vindt stapsgewijs plaats gedurende de jaren 2015 tot en met 2019, waarbij. In 2015 de transitie wordt voorbereid en in een proefproject 5% van de activiteiten van de drie reclasseringsorganisaties over gaan naar de nieuw te vormen organisatie.

- In het jaar 2016 gaat 15% over.
- In het jaar 2017 gaat 20% over.
- In het jaar 2018 gaat 25% over.
- In het jaar 2019 gaat de resterende 35% over.

Door deze geleidelijke overgang kan enerzijds de nieuwe organisatie een stevig fundament worden gegeven en anderzijds wordt met name SVG en LJ&R de tijd gegeven om de reclasseringstaken uit de bestaande organisaties te ontvlechten.

11. Op basis van KPMG ervaringscijfers wordt tijdens transitie rekening gehouden met een productiviteitsverlies van 0,5%.
12. Er wordt gewerkt met een risico opslag van 10% op de totale transitiekosten tijdens de transitie.

### **Uitkomsten business case, terugverdientijd en bandbreedte.**

De totstandkoming van deze business case kent een relatief korte doorlooptijd. De dataverzameling voor de business case kent zodoende ook een korte doorlooptijd. Hierdoor is de input van de business case niet op het hoogste detailniveau ingestoken, maar is gekozen voor een iets hoger aggregatieniveau. Inherent hieraan is dat de uitkomsten van de business case minder nauwkeurig zijn. Ten aanzien van de uitkomst van de business case, oftewel de terugverdientijd, dient een bandbreedte van 30% te worden aangehouden. Misschien ten overvloede, maar dit kan zowel een kortere als langere terugverdientijd betekenen.

### Inleiding

In dit hoofdstuk worden de twee scenario's beschreven. Allereerst wordt de huidige situatie met drie gesubsidieerde reclasseringorganisaties beschreven. Vervolgens wordt het beoogde investering scenario beschreven. Hierbij dient de kanttekening te worden gemaakt dat het hierbij alleen de reclasseringstaken op het gebied van volwassenreclassering betreft. De activiteiten die SVG en LJ&R naast deze reclasseringstaken uitvoeren, zijn buiten beschouwing gelaten.

### Beschrijving scenario 1 – huidige situatie

Scenario 1, 'de huidige situatie', is het toetsscenario voor de business case. Hiertegen wordt het investering scenario afgezet. Het maakt daarmee de verschillen tussen de huidige en toekomstige situatie inzichtelijk. Als huidige situatie is waar mogelijk het jaar 2014 gekozen, omdat een aantal in 2013 gestarte veranderingen de efficiëntie van de reclasseringsorganisaties in het jaar 2014 vergroten.

In de huidige situatie worden de taken op het terrein van de volwassenenreclassering uitgevoerd door drie organisaties, te weten RN, SVG en LJ&R. Hierbij voeren de drie reclasseringsorganisaties voornamelijk dezelfde taken uit, alleen de omvang verschilt. Gezien deze overeenkomsten werken de drie reclasseringsorganisaties al veelvuldig samen. Hierbij valt te denken aan opleiding, beleid, ICT, kwaliteit en audit.

Naast het feit dat de drie organisaties gezamenlijk diverse activiteiten ondernemen, opereren de organisaties merendeels zelfstandig. In de onderstaande uiteenzetting over de onderwerpen arbeidsvoorwaarden, personeelskosten, huisvestingskosten, ICT kosten, materiële kosten en kosten vanuit contracten met derde partijen wordt dit verder toegelicht.

### Arbeidsvoorwaarden

De medewerkers van RN en SVG vallen respectievelijk onder de CAO's voor reclassering en GGZ. Voor LJ&R geldt dat gebruik gemaakt wordt van de CAO voor de reclassering, de CAO voor Jeugdzorg en de CAO voor Welzijn & Maatschappelijke dienstverlening. Qua arbeidsvoorwaarden verschillen de CAO's.

### Personeelskosten

De personeelskosten bestaan uit de salariskosten van de medewerkers werkzaam bij de drie reclasseringsorganisaties. De personeelskosten kunnen vanuit verschillende perspectieven worden benaderd, enerzijds vanuit de winst- en verliesrekening c.q. loonsom en anderzijds vanuit de formatie inclusief inschaling.

Voor zowel RN als LJ&R zijn de personeelskosten op basis van de loonsom inzichtelijk gemaakt aan de hand van de formatie inclusief inschaling. Voor SVG is het inzicht in de formatie inclusief inschaling beperkt, alleen het aantal FTE in het primaire proces is gegeven. Voor de personeelskosten van de SVG is daarom gewerkt met extrapolatie. De personeelskosten zijn inzichtelijk gemaakt conform de binnen de 3RO gehanteerde classificatie van medewerkers: primair proces, directe overhead en indirecte overhead.

Uit de analyse van de huidige situatie blijkt verder dat RN gebruik maakt van een flexibele schil van medewerkers. Uit overleg met de begeleidingsgroep is gebleken dat het beleid van RN erop gericht is om een flexibele schil van circa 10% aan te houden. Tijdens hetzelfde overleg hebben zowel de SVG als LJ&R aangegeven niet of nauwelijks gebruik te maken van een flexibele schil.

### Huisvestingskosten

De drie reclasseringsorganisaties werken voornamelijk vanuit eigen huisvesting. RN heeft een aantal eigen panden, maar maakt daarnaast ook gebruik van huurpanden. De huisvestingskosten vanuit RN zijn inzichtelijk in de business case.

SVG voert de reclasseringstaken uit vanuit een elftal instellingen. Hierbij wordt eveneens gebruik gemaakt van de huisvesting van deze instellingen. De bijbehorende huisvestingskosten zijn niet inzichtelijk.

Voor LJ&R geldt dat de huisvesting voor meerdere taken van LJ&R worden gebruikt. Daarnaast heeft LJ&R een aantal eigen panden, maar maakt het daarnaast ook gebruik van huurpanden. De huisvestingskosten vanuit RN zijn inzichtelijk in de business case.

### 3. Beschrijving van de scenario's – Huidige situatie

#### ICT kosten

De ICT-kosten bestaan uit de posten zoals 'Onderhoud en beheer Iris', 'Hard- en software en 'Licentiekosten'. In het kader van applicatie Iris wordt samengewerkt vanuit de 3RO. Gezien deze bestaande samenwerking zijn besparingen niet of nauwelijks te verwachten. Op basis van deze vooronderstelling zijn de kosten voor Bureau Iris voor deze business case buiten beschouwing gelaten.

Voor de overige ICT-kosten, zoals aanschaf van hard- en software of licentiekosten, geldt dat zowel RN als LJ&R deze zaken zelfstandig organiseren. De kosten bij deze partijen zijn daarmee volledig inzichtelijk.

Reclassering Nederland werkt met betrekking tot de ICT samen met VenJ en ketenpartners. ICT wordt in eigen beheer uitgevoerd door RN met bijvoorbeeld een eigen werkplekomgeving en serverruimte maar er wordt wel volledig aangesloten op de ontwikkelingen en eisen vanuit VenJ. Zo is RN deelnemer in relevante VenJ ICT overleggen, wordt RN geaudit door de Rijksauditdienst en doet RN mee met VenJ aanbestedingen voor ICT.

Voor het SVG geldt dat gebruik gemaakt wordt van de faciliteiten die door de elf instellingen geboden worden. De exacte omvang van de ICT-kosten is vanuit de SVG niet inzichtelijk. Aan de ICT-kosten voor SVG ligt een extrapolatie van RN ten grondslag.

#### Materiële kosten

Voor RN zijn diverse kleine kostenposten samengevoegd onder de noemer materiële kosten. Te denken valt aan accountantskosten, andere opdrachten voor onderzoek, kosten externe communicatie, autokosten, enzovoorts. De SVG heeft deze informatie niet inzichtelijk vanuit de elf instellingen. Daarom is een extrapolatie van RN toegepast voor de SVG. Het LJ&R heeft materiële kosten niet als een apart kostencomponent aangeleverd. In plaats daarvan zitten deze kosten opgenomen voor LJ&R in de aangeleverde kosten voor huisvesting en contracten met derde partijen.

#### Kosten vanuit contracten met derde partijen

Dit betreft de kosten waaraan contractuele verplichtingen ten grondslag liggen, zoals de kosten voor catering, schoonmaak of beveiliging. Voor zowel RN als LJ&R zijn de verplichtingen inzichtelijk gemaakt, waarbij opgemerkt dient te worden dat beide partijen veel van de contracten zelfstandig zijn aangegaan.

Voor de SVG ontbreekt het inzicht in de contractuele verplichtingen, op de huuroverkomst van het landelijk bureau na. De RN kosten zijn ook voor de kosten vanuit contracten met derde partijen geëxtrapoleerd naar de SVG.

### 3. Beschrijving van de scenario's – Inbesteding scenario

De huidige situatie is zowel qua context als kostenniveau geanalyseerd. Deze analyse, in combinatie met het perspectief van één reclasseringsorganisatie, ligt ten grondslag aan de schets van het inbesteding scenario in de vorm van een ambtelijke dienst. Hierna worden de uitgangspunten voor het inbesteding scenario nader geduid.

#### Beschrijving scenario 2 – inbesteding scenario

Deze sectie beschrijft de toekomstige reclasseringsorganisatie, met als uitgangspunt dat de taken vanuit één inbestede organisatie in de vorm van een ambtelijke dienst worden uitgevoerd. Op dit moment is het (nog) niet mogelijk de nieuwe organisatie in detail te beschrijven. Ten behoeve van dit onderzoek is met VenJ een eerste vingeroefening gedaan hoe de organisatie eruit zou kunnen zien. Deze situatie wordt als basis voor het berekenen van de kosten en baten van een dergelijk scenario gebruikt.

In het inbesteding scenario worden de reclasseringstaken geconcentreerd bij één organisatie middels inbesteding bij VenJ. De toekomstige reclasseringsorganisatie zal een geheel nieuwe entiteit zijn binnen VenJ. Deze nieuwe entiteit zal nog in een nader te bepalen vorm worden opgericht.

Vanuit de nieuwe organisatie worden de taken op het terrein van de volwassenenreclassering landelijk uitgevoerd vanuit vijf regio's. De taken behorende tot het primaire proces blijven ongewijzigd. De omvang van het aantal medewerkers in het primaire proces blijft tevens gelijk.

De activiteiten die de drie reclasseringsorganisaties in de huidige situatie onder de noemer van 3RO gezamenlijk ondernemen, worden in het inbesteding scenario gehandhaafd.

De uitgangspunten voor de opbouw van de nieuwe organisatie zullen op basis van de onderwerpen arbeidsvoorwaarden, personeelskosten, huisvestingskosten, ICT kosten, materiële kosten en kosten vanuit contracten met derde partijen verder uiteen worden gezet.

#### Arbeidsvoorwaarden

De medewerkers van de verschillende reclasseringsorganisaties gaan vanuit hun voorgaande CAO's over naar de CAO Rijk. In de toekomstige situatie worden medewerkers ingeschaald op een gelijk salaris niveau: er wordt horizontaal overgestoken.

#### Personeelskosten

De taken behorende tot het primaire proces blijven ongewijzigd. Uitgaande van gelijkblijvend aanbod van werkzaamheden is het uitgangspunt dat de benodigde inzet van medewerkers in het primaire proces gelijk zal blijven. De omvang van het aantal medewerkers in het primaire proces blijft dan ook gelijk.

Door de centralisatie van werkzaamheden is de verwachting dat de omvang van de directe overhead kan worden teruggebracht. Op basis van expertinschattingen wordt een afname van 5% van het aantal FTE in de categorie directe overhead haalbaar geacht.

De indirecte overhead zal binnen de nieuwe organisatie worden gecentraliseerd. Dit betekent dat de bedrijfsvoering voornamelijk vanuit één plek zal worden uitgevoerd. Daarnaast worden een aantal indirecte activiteiten centraal georganiseerd vanuit een shared service centre omgeving. In een shared service centre worden activiteiten waarvoor een zelfde competentie of expertise nodig is binnen een afzonderlijke organisatorische entiteit geconcentreerd.

Beide uitgangspunten hebben een reductie van het aantal FTE in de categorie indirecte overhead tot gevolg. Op basis van enerzijds een analyse van de huidige situatie (ratio's voor de huidige bezetting) en anderzijds expertinschatting is de verwachting dat de kosten voor de indirecte overhead met 10% zullen slinken.

#### Huisvestingskosten

De bedrijfsvoering van de nieuwe organisatie zal worden gecentraliseerd. Dit geldt eveneens voor een deel van de overige indirecte activiteiten. De huisvesting zal hierop worden afgestemd. Hierdoor is de verwachting dat minder werkplekken nodig zijn.

Daarnaast zal de huisvesting in de regio op elkaar worden afgestemd. Hierdoor zijn naar verwachting minder panden en/of locaties nodig. Tevens is de verwachting dat het aantal werkplekken effectiever kan worden benut.

Op basis van deze uitgangspunten is de aanname op basis van een expertinschatting dat bij inbesteding de huisvestingskosten met 20% gaan dalen



#### **ICT kosten**

De ICT, zoals aanschaf van hard- en software of licenties, worden vanuit de nieuwe organisatie centraal georganiseerd. Hierdoor worden schaalvoordelen verwacht. Daarnaast hoeven specifieke hard- en software en licenties maar één keer centraal te worden aangeschaft. Op basis van expertinschatting zijn de voordelen gekwantificeerd op 5% van de ICT kosten in de huidige situatie.

Misschien ten overvloede, maar op de kosten voor Bureau Iris worden geen besparingen voorzien. Deze zijn voor de business case buiten beschouwing gelaten.

In de toekomstige situatie zijn er met betrekking tot de ICT strategie keuzes te maken met relevante kostenimpact waarvoor een nadere uitwerking van de business case noodzakelijk is. Keuzes hierin zijn bijvoorbeeld wel of geen behoud van de eigen werkplekomgeving, aansluiting bij SSCI en locatie van servers.

#### **Materiële kosten**

De inkoop van goederen of diensten in de categorie overige materiële kosten wordt vanuit de nieuwe organisatie centraal georganiseerd. Hierdoor worden schaalvoordelen verwacht. Op basis van expertinschatting zijn de voordelen gekwantificeerd op 5% van de materiële kosten in de huidige situatie.

#### **Kosten vanuit contracten met derde partijen**

De verwachting is dat voor de kosten vanuit contracten met derde partijen enerzijds door schaalvoordelen en anderzijds door aansluiting bij Rijksaanbestedingen voordelen behaald kunnen worden. Op basis van kennis en ervaring zijn deze voordelen ingeschat op 5% van de kosten in de huidige situatie.

### Inleiding

Vanuit de beschrijving van de huidige situatie en het investering scenario, beschrijft dit hoofdstuk de resultaten van de businesscase. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de verwachte kosten en baten van de investering van de drie reclassering organisaties naar VenJ.

Financiële ratios	
€ x1.000	Investering
Projectresultaat 5 jaar na transitie	€ -18.514
Projectresultaat 10 jaar na transitie	€ -33.019
Terugverdientijd projectresultaat (in jaren, vanaf 2015)	niet mogelijk
Totaal eenmalige kosten	€ 9.739
Gemiddelde structurele meerkosten na transitie (vanaf 2020)	€ 877

### Belangrijkste resultaten

Bovenstaande tabel geeft de uitkomsten van de business case voor investering weer. Hierin staan een aantal belangrijke financiële ratio's die een beeld geven van de financiële impact van investering zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk.

De tabel maakt duidelijk dat de structurele kosten na transitie, dus in de jaren vanaf 2020, ongeveer € 900.000 hoger zijn in het investering scenario dan in de huidige situatie. In casu, na de transitie naar één nieuwe reclasseringsorganisatie zijn de personeelskosten structureel hoger dan in de huidige situatie. De besparingen na transitie op kostenposten zoals huisvesting en ICT wegen hier niet tegen op. Dit betekent dat het projectresultaat na transitie ieder jaar negatief is. Cumulatief neemt het negatieve projectresultaat over de jaren heen daarmee alleen maar toe.

De conclusie luidt dan ook dat de transitie naar een nieuwe reclasseringsorganisatie vanuit financieel perspectief niet kan worden terugverdiend. Hierbij is de terugverdientijd gedefinieerd als de periode die verstrijkt nadat de eenmalige transitiekosten zijn gemaakt en het moment waarop de som van de besparing als gevolg van lagere structurele kosten door transitie gelijk is aan de totale eenmalige transitiekosten. Dit betekent dat het huidige investering scenario, conform de daarvoor opgestelde aannames, vanuit financieel oogpunt ongunstig is ten opzichte van de huidige situatie.

De businesscase maakt naast de structurele kosten ook de transitiekosten inzichtelijk, waarbij de laatste categorie de eenmalige kosten reflecteert. De totale eenmalige kosten voor het transitie traject naar investering zijn ongeveer €9,8 miljoen.

Op hoofdlijnen zijn de uitkomsten van de business case hiermee gepresenteerd. Hierna worden de details, waarop de uitkomsten van de business zijn gebaseerd, toegelicht

### Leeswijzer

Op de volgende pagina's worden de resultaten per kostenelement nader toegelicht. Zie onderstaande opsomming voor het totaaloverzicht van deze kostenelementen:

- Structurele kosten
  - Personeelskosten
  - Huisvestingskosten
  - ICT kosten
  - Materiële kosten
  - Kosten vanuit contracten met derde partijen
- Transitiekosten
  - Projectmanagement kosten
  - Personeel gerelateerde kosten
  - ICT kosten
  - Verhuiskosten
  - Juridische kosten
  - Friciekosten
  - Risico-opslag

### Structurele kosten

Zoals reeds weergegeven in de tabel met financiële ratio's op de pagina 13, zijn de structurele kosten vanaf 2020, dus na afronding van transitie bij investering, ongeveer € 0,9 miljoen hoger dan in de huidige situatie. Deze stijging komt door hogere personeelskosten. De besparingen op de overige structurele kostenposten kunnen de hogere personeelskosten niet compenseren.

Structurele kosten 2020		
€ x1.000	Huidige situatie	Investeren
Personeelskosten	€ 167.199	€ 172.044
Huisvestingskosten	€ 16.459	€ 13.167
ICT kosten	€ 4.548	€ 4.320
Materiële kosten	€ 4.175	€ 3.966
Kosten vanuit contracten met derde partijen	€ 4.793	€ 4.553
<b>Totale structurele kosten 2020</b>	<b>€ 197.173</b>	<b>€ 198.051</b>

\* In Bijlage II – detailresultaten – structurele kosten is een detailoverzicht opgenomen.

### Personeelskosten

De personeel kosten zijn na transitie circa € 5,0 miljoen per jaar hoger bij investering dan in de huidige situatie. Deze toename heeft verschillende oorzaken, namelijk:

- De personeelskosten onder de CAO Rijk zijn hoger ten opzichte van de CAO Reclassering. Dit is onder andere het gevolg van een hogere eindejaarsuitkering van 8,3% in plaats van 4,1%. Daarnaast is de werkgeverspremie voor sociale lasten hoger, te weten 16,9% in plaats van 14,42%. Uiteindelijk zijn de kosten per fte ongeveer 5,5% hoger (CAO Rijk ten opzichte van CAO Reclassering).
- De personeelskosten onder de CAO Rijk zijn hoger ten opzichte van de CAO GGZ. Dit is enerzijds het gevolg van een hogere eindejaarsuitkering van 8,3% in plaats van 6,75%. Daarnaast is de werkgeverspremie voor sociale lasten hoger, te weten 16,9% in plaats van 14,42%. Uiteindelijk zijn de kosten per FTE ongeveer 1,3% hoger (CAO Rijk ten opzichte van CAO GGZ).

Misschien ten overvloede, maar in het bedrag van € 5,0 miljoen per jaar is rekening gehouden met een lager aantal medewerkers in de categorieën directe- en indirecte overhead.

Deze bevindingen zijn het resultaat van een CAO vergelijking tussen de CAO reclassering en de CAO GGZ enerzijds en de Rijks CAO anderzijds. In Bijlage II – detailresultaten – CAO vergelijking is deze analyse in meer detail opgenomen.

### Huisvestingskosten

De huisvestingskosten van de nieuwe organisatie zijn lager dan in de huidige situatie. Dit is enerzijds het gevolg van centralisatie van de bedrijfsvoering en een deel van de overige indirecte activiteiten. Anderzijds zal de huisvesting in de regio op elkaar worden afgestemd. Hierdoor zijn minder panden en/of locaties nodig. Tevens is de verwachting dat het aantal werkplekken effectiever kunnen worden benut.

Op basis van deze uitgangspunten is de aanname dat bij investering de huisvestingskosten met 20% gaan dalen. Hierdoor zijn de huisvestingskosten na transitie ongeveer € 3,3 miljoen per jaar lager dan in de huidige situatie.

### ICT kosten

De ICT kosten, zoals aanschaf van hard- en software of licenties, worden vanuit de nieuwe organisatie centraal georganiseerd. Hierdoor worden schaalvoordelen behaald. Daarnaast kunnen specifieke hard- en software en licenties één keer centraal worden aangeschaft.

Op basis van expertinschatting zijn de voordelen gekwantificeerd op 5%. De ICT kosten zijn daarmee na transitie per jaar ongeveer € 0,2 miljoen lager bij investering dan in de huidige situatie.

### Materiële kosten

De inkoop van goederen of diensten in de categorie overige materiële kosten wordt vanuit de nieuwe organisatie centraal georganiseerd. Hierdoor worden schaalvoordelen verwacht. Op basis van expertinschatting zijn de voordelen gekwantificeerd op 5% van de materiële kosten in de huidige situatie. De materiële kosten zijn na transitie ongeveer € 0,2 miljoen per jaar lager bij investering dan in de huidige situatie.

### Kosten vanuit contracten met derde partijen

De verwachting is dat enerzijds door schaalvoordelen en anderzijds door aansluiting bij Rijksaanbestedingen financiële voordelen op nieuwe contracten behaald kunnen worden. Op basis van kennis en ervaring zijn deze voordelen ingeschat op 5%. De kosten vanuit contracten met derde partijen zijn na transitie per jaar ongeveer € 0,2 miljoen lager bij investering dan in de huidige situatie.

## 4. Resultaten business case – Transitie kosten

### Transitiekosten

De transitiekosten inclusief risico-opslag, voor de transformatie van drie reclasseringsorganisaties naar één reclasseringsorganisatie gedurende de periode van 2015 t/m 2019, bedragen in totaal ongeveer € 9,8 miljoen. Het betreft alle eenmalige kosten die gemaakt worden inzake de transitie van drie reclasseringsorganisaties naar één reclasseringsorganisatie. In de onderstaande tabel is het bedrag aan transitiekosten gespecificeerd. De kosten van een tijdelijke projectorganisatie tijdens transitie naast de bestaande 3RO zijn enerzijds opgenomen in de Projectmanagement kosten en anderzijds in het productiviteitsverlies. In het vervolg worden de twee grootste kostenposten verder toegelicht.

Transitie kosten (Inbesteden)	
€ x1.000	Totaal
Project management kosten - Kosten backfill externe medewerkers	€ 700
Project management kosten - Kosten externe medewerkers	€ 2.525
Project management kosten - Organisatorische kosten	€ 400
Personeel gerelateerde kosten	€ 100
ICT kosten	€ 400
Verhuiskosten	€ 200
Juridische kosten	€ 100
Friciekosten - Kosten productiviteitsverlies	€ 4.279
Friciekosten - Opleidingskosten voor indirecte overhead in nieuwe organisatie	€ 150
<b>Transitie kosten (Inbesteden)</b>	<b>€ 8.854</b>
Risico-opslag voor transitie (10%)	€ 885
<b>Totale Transitie kosten (Inbesteden)</b>	<b>€ 9.739</b>

\* In Bijlage II – detailresultaten – transitiekosten is een detailoverzicht opgenomen.

### Friciekosten – productiviteitsverlies

Het grootste deel van de transitiekosten houdt verband met een productiviteitsverlies op het primaire proces. Oorzaken hiervoor zijn:

- Onrust in de organisatie door de transitie
- Gewijzigde processen en/of nieuwe werkwijze
- Nieuwe samenwerkingsverbanden
- Wijzigingen in de aansturing

Op basis van expertinschatting is de verwachting dat het productiviteitsverlies, gedurende de periode van transitie, gemiddeld op 0,5% per jaar te kwantificeren valt. Voor dit productiviteitsverlies is een financiële compensatie ingecalculeerd (te berekenen over de totale personeelskosten).

Tijdens de transitieperiode bedragen de gemiddelde personeelskosten ongeveer € 171,2 miljoen per jaar. Het jaarlijkse bedrag aan productiviteitsverlies bedraagt hiermee gemiddeld ongeveer € 0,86 miljoen. Voor de gehele transitieperiode van 5 jaar bedragen de kosten voor productiviteitsverlies vervolgens € 4.279 miljoen.

### Projectmanagementkosten – kosten externe medewerkers

Een ander significant deel van de transitiekosten zijn de projectmanagementkosten. Voor de transitie naar één organisatie zullen diverse projecten worden opgestart. Deze projecten kunnen tot op zekere hoogte met interne medewerkers worden bemand, maar de verwachting is dat dit niet volledig met interne medewerkers kan. Dit komt enerzijds door het feit dat dit ten koste gaat van het oorspronkelijke werk van de interne medewerkers en anderzijds zal de gewenste specifieke kennis en ervaring niet in voldoende mate beschikbaar zijn binnen de eigen organisaties.

Door de fasering van de transitie, waarin langzaam wordt opgebouwd van 5% in 2015 naar 35% in 2019, ligt het zwaartepunt van de transitie aan het einde van het traject. Hierdoor zullen over de jaren meer externe medewerkers worden ingehuurd. Het jaarlijkse bedrag aan kosten voor externe inhuur varieert derhalve van € 0,3 miljoen in het jaar 2015 tot ongeveer € 0,7 miljoen in het jaar 2019. Over de gehele transitieperiode van 5 jaar bedragen de totale projectmanagementkosten voor de inhuur van externe medewerkers ongeveer € 2,5 miljoen.



### Kostenontwikkeling en risico-opslag

Zoals reeds in de toelichting op de kosten van externe medewerkers aangegeven, ligt het zwaartepunt van de transitie aan het eind van het traject. Wanneer de transitiekosten per jaar in ogenschouw genomen worden, dan blijkt dat deze opbouw ook terug te zien is in de transitiekosten (zie onderstaand overzicht).

Transitie kosten (Inbesteden)						
€ x1.000	2015	2016	2017	2018	2019	Totaal
Transitie kosten (Inbesteden)	€ 1.311	€ 1.627	€ 1.828	€ 1.906	€ 2.181	€ 8.854
Risico-opslag voor transitie (10%)	€ 131	€ 163	€ 183	€ 191	€ 218	€ 885
<b>Totale Transitie kosten (Inbesteden)</b>	<b>€ 1.442</b>	<b>€ 1.790</b>	<b>€ 2.011</b>	<b>€ 2.097</b>	<b>€ 2.400</b>	<b>€ 9.739</b>

De transitiekosten richting een investering scenario liggen ten grondslag aan de berekening van de kosten voor de risico-opslag. In het kader van dit scenario is geen uitputtende risicoanalyse, inclusief gevalideerde impactanalyse met kans en effect, uitgevoerd. Wel zijn de risico's voor de transitie naar één organisatie inzichtelijk gemaakt, (zie hiervoor bijlage III - Risico's en risico-opslag). Enerzijds op basis van de risico's in dit overzicht en anderzijds op basis van onze kennis en ervaring met soortgelijke transities is een inschatting gemaakt van de risico-opslag. De risico-opslag is uiteindelijk gekwantificeerd op 10% van de transitiekosten, oftewel bijna € 0,9 miljoen.

De totale transitiekosten, inclusief risico-opslag, bedragen hiermee bijna € 9,8 miljoen. Voor de transitie is, naast een inschatting van de kosten, ook een inschatting gemaakt van de benodigde capaciteit van interne medewerkers. Hierbij is onderscheid gemaakt naar projectorganisatie en projectondersteuning. De uren inzake projectorganisatie hebben betrekking op de sturing van het project, maar ook op de uren voor overleg tussen het ministerie van VenJ en de drie reclasseringsorganisaties. Voor de meer operationele activiteiten is inzet in de vorm van projectondersteuning noodzakelijk. In onderstaand overzicht is de inschatting van de benodigde capaciteit inzichtelijk gemaakt.

Transitie ureninvestering interne medewerkers (Inbesteden)	
Uren	Totaal
Aantal uren project organisatie	28.000
Aantal uren projectondersteuning vanuit 3RO	9.800
Aantal uren projectondersteuning vanuit MIN V&J	6.300
	<b>44.100</b>

Misschien ten overvloede, maar de inschatting van de inzet van interne medewerkers is weergegeven in uren in plaats van Euro's



*cutting through complexity™*

# Bijlagen

### Achtergrond

Om de scenario's in deze business case uit te werken zijn aannames gemaakt. Het gaat hierbij om uiteenlopende aannames zoals bijvoorbeeld voor normsalarissen, transitiekosten en structurele huisvestingskosten. Deze aannames zijn voor het grootste deel op basis van de KPMG expertvisie en kennis en ervaring tot stand gekomen. De aannames zijn getoetst en besproken tijdens de begeleidingsgroep op 30 september 2014. Naar aanleiding van deze bespreking is vanuit RN aangegeven dat het kostenniveau in de aannames, vooral op het gebied van transitiekosten en ICT, in hun ogen te laag is geraamd. Hierover zijn een aantal gesprekken gevoerd met RN, waarin nadere duiding is gegeven en context is geschetst. Op basis hiervan zijn de aannames door KPMG niet aangepast, wel is op enkele plekken in het rapport een nadere toelichting opgenomen.

Deze bijlage beschrijft de gehanteerde aannames en de overwegingen hierbij. Bij de aannames hanteren we de volgende clustering:

- Algemene aannames
- Aannames arbeidsvoorwaarden
- Aannames personeelskosten
- Aannames huisvestingskosten
- Aannames ICT kosten
- Aannames materiële kosten
- Aannames kosten vanuit contracten met derde partijen
- Aannames transitiekosten
- Aannames frictiekosten

### Algemene aannames

#### Verhoudingen 3RO:

Tijdens de informatieverzameling zijn helaas niet alle gewenste gegevens verkregen. Indien niet alle gegevens beschikbaar zijn, is gewerkt met extrapolatie. De extrapolatie van RN gegevens heeft conform de Rijksbegroting plaatsgevonden op basis van de volgende, vaak gehanteerde, verdeling: RN 60%, SVG 30% en LJ&R 10%.

#### Business case modellering

Voor de scenario's worden in het business case model de baten en lasten weergegeven over de jaren 2014 t/m 2028. Daarbij is niet gecorrigeerd voor inflatie (geen indexering opgenomen). Tevens worden de baten en lasten niet contant gemaakt op basis van een discontovoet. Voorgaande betekent dat niet gekeken is naar de uitgaven en inkomsten

(zuivere cashflows), maar naar de baten en lasten die volgens het baten-lastenstelsel op zullen treden als gevolg van de invoering van één nieuw te vormen reclasseringsorganisatie. Tot slot zijn de kosten en aantallen van de huidige situatie in de business case als constant over de jaren verondersteld.

### Aannames arbeidsvoorwaarden

#### Verschillende CAO's LJ&R

Vanuit het LJ&R is informatie ontvangen met betrekking tot de inschaling van medewerkers in de CAO Reclassering, de CAO voor Jeugdzorg en de CAO voor Welzijn & Maatschappelijke dienstverlening. Qua arbeidsvoorwaarden verschillende de CAO's. Uit overleg met de begeleidingsgroep is vast komen te staan dat een beperkte groep medewerkers, circa 20 fte, van LJ&R in de CAO Welzijn & Maatschappelijke dienstverlening of in de CAO Jeugdzorg zitten. Omdat het aantal FTE's in de CAO Jeugdzorg en Welzijn & Maatschappelijke dienstverlening beperkt is en de voorwaarden minimaal verschillen is ervoor gekozen om in de business case te rekenen alsof al het personeel in de CAO Reclassering is ondergebracht.

#### CAO GGZ

Al het personeel van de SVG is ondergebracht in de CAO GGZ. Deze CAO verschilt qua arbeidsvoorwaarden van de CAO reclassering. De CAO Reclassering is vergeleken met de CAO GGZ. Het verschil aan personeelskosten voor de werkgever tussen beide CAO's is uitgedrukt in procenten. De personeelskosten voor SVG zijn vervolgens berekend door de CAO Reclassering voor al het SVG personeel van toepassing te laten zijn en vervolgens het correctiepercentage ten behoeve van de CAO GGZ toe te passen.

#### CAO Rijk

Indien het personeel van de drie huidige reclasseringsorganisaties over gaat naar één nieuwe reclasseringsorganisaties, dan gaan de medewerkers van de verschillende reclasseringsorganisaties over naar de CAO voor Rijksoverheidspersoneel. In de toekomstige situatie wordt ingeschaald op een gelijk salaris niveau voor de medewerker: er wordt horizontaal overgestoken.

#### Geen gedwongen ontslagen

Voor de business case is de aanname gedaan dat er geen gedwongen ontslagen vallen en er niet opnieuw vast personeel geworven wordt. Dit wordt opgevangen door het natuurlijk verloop. Van de reclasseringsorganisaties zijn de percentages voor de natuurlijke uitstroom inzichtelijk gemaakt. Op basis van de natuurlijke uitstroom is het aantal FTE dat

gedurende de periode van transitie de drie reclasseringsorganisaties verlaat berekend. Dit aantal is dusdanig hoog dat gedwongen ontslagen hoogstwaarschijnlijk niet noodzakelijk zijn. Het verloop van personeel in de overheadfuncties voor de overgang naar de nieuwe situatie wordt opgevangen met flexibele contracten. Uitstroom van personeel wordt opgevangen door natuurlijk verloop in combinatie met stimuleringsmaatregelen.

### Aannames personeelskosten

#### Formatie SVG

Voor de SVG hebben we geen informatie over de formatie ontvangen, met uitzondering van het totale aantal medewerkers in het primaire proces binnen de SVG. De gegevens van de SVG zijn vervolgens gebaseerd op RN (directe overhead) en LJ&R (indirecte overhead). Hiervoor is gekozen omdat RN representatief is voor de verhouding van het aantal FTE in het primair proces ten opzichte van het aantal FTE in directe overhead. Doordat RN sommige taken zoals beleid voor de 3RO als geheel uitvoert, geldt dit niet voor de indirecte overhead. Voor de indirecte overhead is de verhouding tussen het aantal FTE voor het primair proces ten opzichte van het aantal FTE indirecte overhead gebaseerd op de gegevens van LJ&R. Dit doet meer recht aan de formatie van SVG.

#### Landelijk Bureau SVG

Het landelijk bureau van SVG kent een bezetting van 18 FTE. Dit betreft medewerkers uit de categorie indirecte overhead. Deze formatie zou één op één kunnen worden overgenomen als onderdeel van de huidige situatie. Hier is echter van afgezien om de volgende reden: aan de formatie van zowel de directe als indirecte overhead van de SVG ligt een extrapolatie ten grondslag. Middels deze extrapolatie is een representatief beeld van de formatie van de indirecte overhead van de SVG verkregen. Het idee is dat personeel van het landelijk bureau onderdeel uitmaakt van deze formatie. Naar aanleiding hiervan is de aanname dat de bezetting van het landelijk bureau door de extrapolatie niet in ogenschouw genomen moet worden om doublures te voorkomen.

#### Stagiaires 3RO

In de huidige situatie zijn in de formaties van de drie reclasseringsorganisaties formatieplekken voor stagiaires opgenomen. De aanname is dat dit in de formatie van de nieuw te vormen reclasseringsorganisatie eveneens het geval is. Aangezien er geen wijzigingen hierin worden verwacht en de kosten zeer beperkt zijn, zijn deze kosten buiten beschouwing gelaten in de business case.

#### Formatie primair proces

De taken behorende tot het primaire proces blijven ongewijzigd. Uitgaande van gelijkblijvend aanbod van werkzaamheden is het uitgangspunt dat de benodigde inzet van medewerkers in het primaire proces gelijk zal blijven. De omvang van het aantal medewerkers in het primaire proces blijft dan ook gelijk. Op wijzigingen qua arbeidsvoorwaarden na, zal dit geen effect hebben ten opzichte van de huidige situatie.

#### Formatie directe overhead

Door de centralisatie in één organisatie onder besturing van het Ministerie van VenJ kan het aantal indirecte overhead functies (Bijv. ICT, HRM, Financiën) worden gereduceerd. Op basis van expertinschattingen is een afname van 5% van het aantal fte in de categorie directe overhead haalbaar geacht.

#### Formatie indirecte overhead

De indirecte overhead zal binnen de nieuwe organisatie worden gecentraliseerd. Dit betekent dat de bedrijfsvoering voornamelijk vanuit één plek zal plaatsvinden. Daarnaast zullen een aantal indirecte activiteiten centraal worden georganiseerd vanuit een Shared Service Centre- omgeving. Beide uitgangspunten hebben een reductie van het aantal fte in de categorie indirecte overhead tot gevolg. Op basis van enerzijds een analyse van de huidige situatie (ratio's voor de huidige bezetting) en anderzijds expertinschatting is de verwachting dat de indirecte overhead met 10% zal slinken.

#### Reiskosten

De vergoeding voor reiskosten verschilt per CAO, maar de vergoedingen lopen niet ver uiteen. Eventuele wijzigingen met betrekking tot de reiskosten zijn derhalve niet materieel voor de business case en daarom buiten beschouwing gelaten.

#### Overheadkosten

Voor de business case zijn alleen de overheadkosten als onderdeel van de personeelskosten in ogenschouw genomen. Derhalve is de overhead die bestaat uit de kosten die niet in de loonsom van de medewerkers zitten maar wel zijn toe te rekenen aan de medewerker of de activiteiten buiten beschouwing gelaten. Tot dit uitgangspunt is



gekomen omdat enerzijds aan een groot deel van de overheadkosten contracten ten grondslag liggen en anderzijds omdat de overheadkosten deels onderdeel zijn van de overige materiële kosten. Besparingen op contracten en de overige materiële kosten zijn een apart onderdeel van de business case. Het resterende deel van de overheadkosten is vervolgens als niet materieel aangemerkt.

### Werkgeverspremies LJ&R

De werkgeverspremies van LJ&R zijn niet op detailniveau inzichtelijk gemaakt. Voor de business case is de aannames gedaan dat het daadwerkelijke percentage aan werkgeverspremies gelijk is aan het percentage van RN.

### Aannames huisvestingskosten

#### Verschillende huisvestings situatie 3RO

In de huidige situatie zijn de drie reclasseringsorganisaties zelf verantwoordelijk voor de huisvesting. In de huidige situatie is de huisvesting op uiteenlopende wijze georganiseerd. De sterk verschillende huisvestings situaties van de reclasseringsorganisaties zijn in de business case buiten beschouwing gelaten.

#### Rijksgebouwendienst

Indien gekozen wordt voor het scenario investering, dan dient een nieuw te vormen rijksreclasseringsdienst voor vastgoed hoogstwaarschijnlijk gebruik te maken van de Rijksgebouwendienst (gedwongen winkelnering). Deze regeling is in de business case buiten beschouwing gelaten.

#### Gelijkblijvende kosten tijdens transitie

De structurele huisvestingskosten tijdens de transitie blijven gelijk.

#### Besparingen op huisvesting in investering scenario

De huisvestingskosten van de nieuwe organisatie zijn lager dan in de huidige situatie. Dit is enerzijds het gevolg van centralisatie van de bedrijfsvoering en een deel van de overige indirecte activiteiten. Anderzijds zal de huisvesting in de regio op elkaar worden afgestemd. Hierdoor zijn minder panden en/of locaties nodig. Tevens zal het aantal werkplekken effectiever kunnen worden benut. Op basis van deze uitgangspunten is de aannames op basis van een expertinschatting dat bij investering de huisvestingskosten met 20% gaan dalen. Na transitie zijn de kostenposten bijgesteld op basis van deze verwachte efficiëncyslag. Vervolgens worden deze kostenposten over de jaren 2020 t/m 2028 wederom gelijkblijvend verondersteld.

### Aannames ICT Kosten

#### IRIS

Voor de reclasseringswerkzaamheden maken de drie reclasseringsorganisaties gebruik van het programma Iris. Iris is specifiek voor de drie reclasseringsorganisaties ontwikkeld. Zowel de ontwikkeling van Iris als de kosten voor instandhouding van Iris zijn en/of worden betaald uit de subsidiebijdrage van het ministerie van VenJ. Vanuit dit perspectief is het ministerie van VenJ en/of de nieuwe reclasseringsorganisatie geen vergoeding en/of goodwill verschuldigd voor de overdracht inzake Iris.

#### Gelijkblijvende kosten tijdens transitie

De structurele ICT kosten tijdens de transitie blijven gelijk.

#### Besparingen op ICT in investering scenario

De ICT, zoals aanschaf van hard- en software of licenties, worden vanuit de nieuwe organisatie centraal georganiseerd. Hierdoor worden schaalvoordelen behaald. Daarnaast kunnen specifieke hard- en software en licenties één keer centraal worden aangeschaft. Op basis van deze uitgangspunten is de aannames op basis van een expertinschatting dat bij investering de ICT kosten met 5% gaan dalen. Na transitie zijn de kostenposten bijgesteld op basis van deze verwachte efficiëncyslag. Vervolgens worden deze kostenposten over de jaren 2020 t/m 2028 wederom gelijkblijvend verondersteld.

Misschien ten overvloede, maar op de kosten voor Bureau Iris worden geen besparingen voorzien. Deze zijn voor de business case buiten beschouwing gelaten.

### Aannames materiële kosten

#### Gelijkblijvende kosten tijdens transitie

De structurele materiële kosten tijdens de transitie blijven gelijk.

#### Besparingen op materiële kosten in investering scenario

Diverse kleine kostenposten zijn samengevoegd onder de noemer overige materiële kosten (accountantskosten, andere opdrachten voor onderzoek, kosten externe communicatie, autokosten, enzovoorts). Op basis van deze uitgangspunten is de aannames op basis van een expertinschatting dat bij investering de materiële kosten met 5% gaan dalen. Na transitie zijn de kostenposten bijgesteld op basis van deze verwachte efficiëncyslag. Vervolgens worden deze kostenposten over de jaren 2020 t/m 2028 wederom gelijkblijvend verondersteld.

## Aannames kosten vanuit contracten met derde partijen

### Uitdienen lopende contracten

Lopende contracten (bijv. beveiliging, schoonmaak, catering) worden uitgediend.

### Gelijkblijvende kosten tijdens transitie

De structurele kosten vanuit contracten met derde partijen blijven gelijk tijdens de transitie.

### Besparingen op contracten in inbesteding scenario

In het geval van inbesteding is de verwachting dat enerzijds door schaalvoordelen en anderzijds door aansluiting bij Rijksaanbestedingen voordelen behaald kunnen worden. Op basis van deze uitgangspunten is de aannames op basis van een expertinschatting dat bij inbesteding de kosten vanuit contracten met derde partijen met 5% gaan dalen. Na transitie zijn de kostenposten bijgesteld op basis van deze verwachte efficiëncyslag. Vervolgens worden deze kostenposten over de jaren 2020 t/m 2028 wederom gelijkblijvend verondersteld.

## Aannames transitiekosten

### Fasering transitie

Voor de fasering van de transitie zijn meerdere opties, waaronder een 'big bang' overwogen. De belangrijkste argumenten om af te zien van deze fasering zijn:

- De reclassering is binnen SVG onderdeel van 11 zelfstandig opererende organisaties. Het ontvlechten van de werkzaamheden binnen deze zelfstandig opererende organisaties is een complex proces dat zich beter leent voor een geleidelijke overgang.
- Voor het LJ&R geldt dat zowel jeugdzorg- als reclasseringswerkzaamheden worden uitgevoerd. Het ontvlechten van de reclasseringswerkzaamheden is een complex proces dat zich beter leent voor een geleidelijke overgang in plaats van een overgang in één keer.
- Voor zowel het SVG als het LJ&R geldt dat de organisaties na transitie van de reclasseringstaken wijzigen qua omvang. De inschatting is dat zowel de SVG als LJ&R bij een geleidelijke overgang van werkzaamheden naar één reclasseringsorganisatie over meer tijd beschikken om de organisatie opnieuw in te richten.

Uiteindelijk is het uitgangspunt dat de transitie op basis van productgroepen wordt gefaseerd, (waarbij de randvoorwaarde is vastgesteld dat dit mogelijk moet zijn binnen de huidige subsidieregeling). De transitie vindt plaats gedurende de periode 2015 tot en met 2019:

- In 2015 wordt de transitie voorbereid en gaat 5% van de activiteiten van de drie reclasseringsorganisaties over.
- In het jaar 2016 gaat 15% over.
- In het jaar 2017 gaat 20% over.
- In het jaar 2018 gaat 25% over.
- In het jaar 2019 gaat de resterende 35% over.

### Kosten backfill externe medewerkers

Voor de transitie is, naast een inschatting van de kosten, ook een inschatting gemaakt van de benodigde capaciteit van interne medewerkers. Hierbij is onderscheid gemaakt naar projectorganisatie en projectondersteuning. De uren inzake projectorganisatie hebben betrekking op de sturing van het project, maar ook op de uren voor overleg tussen het ministerie van VenJ en de drie reclasseringsorganisaties. Voor de meer operationele activiteiten is inzet in de vorm van projectondersteuning noodzakelijk. In de onderstaande figuur is de aannames van het aantal benodigde FTE interne inzet per jaar per organisatie weergegeven.

		2015	2016	2017	2018	2019
<b>Inzet interne medewerkers</b>						
Projectorganisatie RN	# FTE	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Projectorganisatie SVG	# FTE	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Projectorganisatie LdH	# FTE	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Projectorganisatie Min V&J	# FTE	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Projectondersteuning RN	# FTE	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5
Projectondersteuning SVG	# FTE	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0
Projectondersteuning LdH	# FTE	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Projectondersteuning Min V&J	# FTE	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0
Uren per FTE	# Uren	1400				
% backfill door externe medewerkers (voor projectondersteuning excl. V&J)	%	50%				
Kosten per backfill externe medewerker	€ per jaar per FTE	€ 100.000				

Voor elk van de FTE's wordt ervan uitgegaan dat de gevraagde investering 1.400 uur per jaar is. De benodigde inzet voor projectorganisatie wordt door de organisatie volledig intern opgelost zonder extra kosten te maken. Voor de projectondersteuning is de aannahme dat 50% van de FTE's (excl. VenJ) ingevuld gaan worden door externe medewerkers tegen een tarief van € 100.000 per jaar per FTE. Dit betekent een benodigde ureninvestering voor transitie zoals weergegeven in onderstaande figuur en € 700.000 aan kosten voor backfill door externe medewerkers.

Transitie ureninvestering interne medewerkers (Inbesteden)	
Uren	Totaal
Aantal uren project organisatie	28.000
Aantal uren projectondersteuning vanuit 3RO	9.800
Aantal uren projectondersteuning vanuit MIN V&J	6.300
	<b>44.100</b>

### Projectmanagementkosten – kosten externe medewerkers

Een ander significant deel van de transitiekosten zijn de projectmanagementkosten. Voor de transitie naar één organisatie worden diverse projecten opgestart. Deze projecten kunnen tot op zekere hoogte met interne medewerkers worden bemand, maar de verwachting is dat dit niet volledig met interne medewerkers kan. Dit ligt enerzijds aan het feit dat dit ten koste gaat van het oorspronkelijke werk van de interne medewerkers en anderzijds zal bepaalde specifieke kennis en ervaring niet in voldoende mate beschikbaar zijn. In de onderstaande figuur is een inschatting weergegeven van het aantal benodigde FTE per rol per jaar en de daarbij behorende kosten per jaar per FTE.

Inzet externe medewerkers		2015	2016	2017	2018	2019
Program manager	# FTE	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Adviseurs	# FTE	0,5	1,0	1,5	1,5	2,0
PMO	# FTE	0,5	1,0	1,5	1,5	2,0
Program manager (via ABD)		€ 180.000				
Adviseurs		€ 150.000				
PMO		€ 100.000				

Over de gehele transitieperiode van 5 jaar bedragen de totale projectmanagementkosten voor de inhuur van externe medewerkers ongeveer € 2,5 miljoen.

### Projectmanagementkosten – organisatorische kosten

Een ander deel van de projectmanagement kosten zijn de organisatorische kosten. Hiervoor zijn de volgende bedragen als aannames opgenomen in de business case, en dan specifiek € 200.000 voor de projectlocatie, faciliteiten en zaalhuur, € 100.000 voor de communicatie kosten en € 100.000 voor overige kosten.

### Personeel gerelateerde kosten

Vooropgesteld de aannahme dat de natuurlijke uitstroom gelijk blijft aan de huidige situatie. Op basis van de ontvangen informatie over de natuurlijke uitstroom van medewerkers is de natuurlijke uitstroom van de drie reclasseringsorganisaties berekend. Op basis hiervan is de inschatting dat er mogelijkserwijs in de laatste jaren van de transitie een groep van 20 medewerkers resteert waarvoor geen werkplek in het inbesteding scenario is voorzien. Deze groep medewerkers zal hetzij door opleiding, hetzij door een outplacementtraject gestimuleerd worden de organisatie te verlaten. Op basis van kennis en ervaring uit soortgelijke trajecten zijn de kosten voor zowel outplacementtrajecten als opleidingen begroot op circa € 5.000 per persoon. Op basis van de inschatting dat circa 20 medewerkers gebruik gaan maken van enerzijds een outplacementtraject en/of een opleiding zijn de voorziene kosten voor 'personeel gerelateerde kosten' hiermee €100.000.

### ICT kosten

Tijdens de overleggen met de begeleidingsgroep is vastgesteld dat de medewerkers van de drie reclasseringsorganisatie ieder werken op eigen platformen en/of werkplekken. Voor de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden moeten de medewerkers gaan werken op het platform van het Rijk en/of werkplekken van het Rijk. Dit betekent dat de huidige systemen van de reclasseringsorganisatie gemigreerd moeten worden naar het platform/werkplekken van het Rijk. Gedurende de periode van transitie is hier een bedrag van € 400.000 voor geraamd. Dit bedrag is gebaseerd op ervaringen met soortgelijke trajecten.

### Verhuiskosten

Voor het personeel uit zowel het primaire proces als de directe overhead is het uitgangspunt dat de functie vanuit dezelfde standplaats zal blijven worden uitgevoerd. Dit geldt echter niet voor personeel uit de categorie indirecte overhead. In het geval van inbesteding is de aannahme dat de indirecte overhead zal worden gecentraliseerd op één locatie. Voor een deel van het personeel van de indirecte overhead geldt dan ook dat zal moeten worden verhuurd om de functie te kunnen bekleden. Op basis van expertinschatting is hier een bedrag van € 200.000 voor gereserveerd (voor de gehele periode van transitie).

### **Juridische kosten:**

Een nieuwe inbestedingsvariant van de reclasseringsorganisatie zal ook in juridische zin gestalte moeten krijgen. De benodigde werkzaamheden in het kader van de oprichting van de organisatie zullen door de juridische afdeling van het ministerie VenJ voor haar rekening genomen moeten worden.

Daarnaast zullen de drie huidige reclasseringsorganisaties kosten maken voor de transitie naar één reclasseringsorganisatie. Hierbij valt te denken aan kosten voor juridische bijstand inzake arbeidsgeschillen. Een ander voorbeeld zijn kosten in verband met het informeren van de ondernemingsraad. Hierbij dient de kanttekening te worden gemaakt dat het alleen kosten betreft waarvan de samenhang met de transitie duidelijk blijkt. De verwachting is dat de huidige drie reclasseringsorganisaties hiervoor juridisch personeel zal moeten inhuren. De aanname is dat een bedrag van € 100.000 hiervoor volstaat (voor de gehele periode van transitie).

### **Aannames frictiekosten**

#### **Productiviteitsverlies van direct personeel**

De transitie naar een nieuwe organisatie zal productiviteitsverlies bij het directe personeel tot gevolg hebben (nieuwe werkwijzen processen / nieuwe samenwerkingsverbanden / werken met nieuwe software / gewijzigde aansturing). De inschatting is dat dit, gedurende de periode van transitie, een gemiddeld productiviteitsverlies van 0,5% per jaar zal opleveren. Het productiviteitsverlies wordt gecompenseerd. De compensatie is berekend over de kosten voor het gehele personeel.

#### **Opleidingskosten voor indirecte overhead in de nieuwe organisatie**

Een nieuwe gecentraliseerde organisatie heeft ook gevolgen voor de werkwijze van het indirecte overhead personeel. Om het indirecte overhead personeel voldoende toegerust te maken voor de inkleding van de nieuwe functie, moeten zij worden opgeleid. Op basis van expertinschatting is de verwachting dat hier een bedrag van € 150.000 voor de periode van transitie geraamd moet worden (300 FTE á € 500 training- en/of opleidingskosten).

CAO	Rijk	Reclassering	GGZ*
<b>Vakantie geld en eindejaars uitkering</b>			
% vakantiegeld	8,0%	8,0%	8,00%
% eindejaarsuitkering	8,3%	4,1%	6,75%
<b>Pensioenpremies werkgever</b>			
franchise	€ 11.150	€ 11.150	€ 11.000
werkgeverspremie	14,21%	14,21%	12,20%
werkgeverspremie ANW*	0,075%	0,075%	0,075%
werkgeverspremie VPL*	4,00%	4,00%	4,00%
franchise	€ 19.250	€ 19.250	€ 19.253
werkgeverspremie AOP	0,225%	0,225%	0,40%
<b>Werkgeverpremie sociale lasten</b>			
Werkgeverspremies*	16,9%	14,42%	14,42%

\* De daadwerkelijke cijfers met betrekking tot de CAO van GGZ zijn niet geheel inzichtelijk, derhalve is in drie gevallen gewerkt met aannames. De aanname is gedaan dat de hoogte van desbetreffende werkgeverspremies gelijk zijn aan de werkelijke cijfers van de CAO Reclassering.

..



## Bijlage II – Detailresultaten – Structurele kosten

Structurele kosten														
€ x1.000	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Personeelskosten</b>														
Huidige situatie	€ 167.199	€ 167.199	€ 167.199	€ 167.199	€ 167.199	€ 167.199	€ 167.199	€ 167.199	€ 167.199	€ 167.199	€ 167.199	€ 167.199	€ 167.199	€ 167.199
Inbesteden	€ 167.629	€ 168.918	€ 170.637	€ 172.786	€ 175.795	€ 172.044	€ 172.044	€ 172.044	€ 172.044	€ 172.044	€ 172.044	€ 172.044	€ 172.044	€ 172.044
<i>Delta</i>	€ -430	€ -1.719	€ -3.438	€ -5.587	€ -8.596	€ -4.845	€ -4.845	€ -4.845	€ -4.845	€ -4.845	€ -4.845	€ -4.845	€ -4.845	€ -4.845
<b>Huisvestingskosten</b>														
Huidige situatie	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459
Inbesteden	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 16.459	€ 13.167	€ 13.167	€ 13.167	€ 13.167	€ 13.167	€ 13.167	€ 13.167	€ 13.167	€ 13.167
<i>Delta</i>	-	-	-	-	-	€ 3.292	€ 3.292	€ 3.292	€ 3.292	€ 3.292	€ 3.292	€ 3.292	€ 3.292	€ 3.292
<b>ICT kosten</b>														
Huidige situatie	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548
Inbesteden	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.548	€ 4.320	€ 4.320	€ 4.320	€ 4.320	€ 4.320	€ 4.320	€ 4.320	€ 4.320	€ 4.320
<i>Delta</i>	-	-	-	-	-	€ 227	€ 227	€ 227	€ 227	€ 227	€ 227	€ 227	€ 227	€ 227
<b>Materiële kosten</b>														
Huidige situatie	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175
Inbesteden	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 4.175	€ 3.966	€ 3.966	€ 3.966	€ 3.966	€ 3.966	€ 3.966	€ 3.966	€ 3.966	€ 3.966
<i>Delta</i>	-	-	-	-	-	€ 209	€ 209	€ 209	€ 209	€ 209	€ 209	€ 209	€ 209	€ 209
<b>Kosten vanuit contracten met derde partijen</b>														
Huidige situatie	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793
Inbesteden	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.793	€ 4.553	€ 4.553	€ 4.553	€ 4.553	€ 4.553	€ 4.553	€ 4.553	€ 4.553	€ 4.553
<i>Delta</i>	-	-	-	-	-	€ 240	€ 240	€ 240	€ 240	€ 240	€ 240	€ 240	€ 240	€ 240
<b>Structurele kosten (Huidige situatie)</b>	€ 197.173	€ 197.173	€ 197.173	€ 197.173	€ 197.173	€ 197.173	€ 197.173	€ 197.173	€ 197.173	€ 197.173	€ 197.173	€ 197.173	€ 197.173	€ 197.173
<b>Structurele kosten (Inbesteden)</b>	€ 197.603	€ 198.893	€ 200.612	€ 202.761	€ 205.769	€ 198.051	€ 198.051	€ 198.051	€ 198.051	€ 198.051	€ 198.051	€ 198.051	€ 198.051	€ 198.051
<i>Besparing</i>	€ -430	€ -1.719	€ -3.438	€ -5.587	€ -8.596	€ -877	€ -877	€ -877	€ -877	€ -877	€ -877	€ -877	€ -877	€ -877

Transitie kosten (Inbesteden)							
€ x1.000	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Totaal
Project management kosten - Kosten backfill externe medewerkers	-	€ 100	€ 150	€ 150	€ 150	€ 150	€ 700
Project management kosten - Kosten externe medewerkers	-	€ 305	€ 430	€ 555	€ 555	€ 680	€ 2.525
Project management kosten - Organisatorische kosten	-	€ 20	€ 60	€ 80	€ 100	€ 140	€ 400
Personeel gerelateerde kosten	-	€ 5	€ 15	€ 20	€ 25	€ 35	€ 100
ICT kosten	-	€ 20	€ 60	€ 80	€ 100	€ 140	€ 400
Verhuiskosten	-	€ 10	€ 30	€ 40	€ 50	€ 70	€ 200
Juridische kosten	-	€ 5	€ 15	€ 20	€ 25	€ 35	€ 100
Frictiekosten - Kosten productiviteitsverlies	-	€ 838	€ 845	€ 853	€ 864	€ 879	€ 4.279
Frictiekosten - Opleidingskosten voor indirecte overhead in nieuwe organisatie	-	€ 8	€ 23	€ 30	€ 38	€ 53	€ 150
<b>Transitie kosten (Inbesteden)</b>	-	<b>€ 1.311</b>	<b>€ 1.627</b>	<b>€ 1.828</b>	<b>€ 1.906</b>	<b>€ 2.181</b>	<b>€ 8.854</b>
Risico-opslag voor transitie (10%)	-	€ 131	€ 163	€ 183	€ 191	€ 218	€ 885
<b>Totale Transitie kosten (Inbesteden)</b>	-	<b>€ 1.442</b>	<b>€ 1.790</b>	<b>€ 2.011</b>	<b>€ 2.097</b>	<b>€ 2.400</b>	<b>€ 9.739</b>

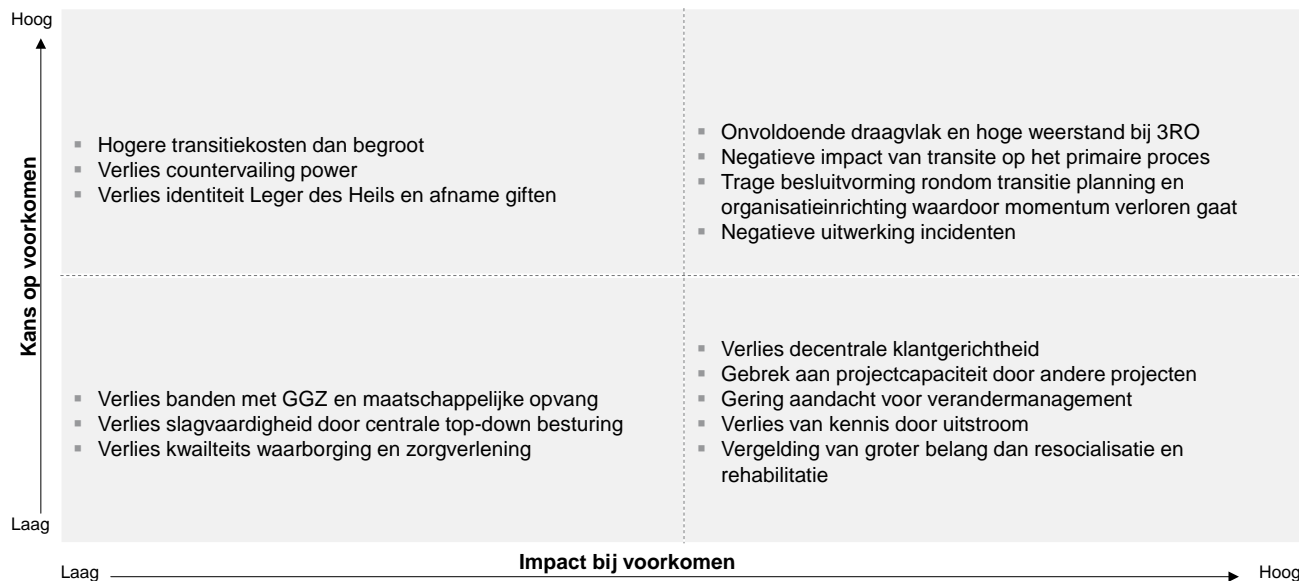
### Inleiding

Voor de business case zijn ten aanzien van de scenario's verschillende aannames gedaan. Het werken met aannames brengt een zeker risico met zich mee. In de besluitvorming over een te kiezen scenario is het van belang ook risico's mee te nemen die een transitie van de huidige situatie naar het investering scenario met zich meebrengt. Als onderdeel van de business case is daarom een risicoanalyse uitgevoerd. De belangrijkste risico's zijn hierbij geïdentificeerd en ingedeeld kans op voorkomen en impact bij voorkomen

### Risicoanalyse

In het kader van de risicoanalyse zijn de belangrijkste risico's geïdentificeerd en beoordeeld op 'kans op voorkomen' en 'impact bij voorkomen'. De identificatie heeft plaatsgevonden op basis van schriftelijke input van de drie reclasseringsorganisaties, het ministerie van VenJ en relevante ervaringen van KPMG.

Het uiteindelijke resultaat is opgenomen in het onderstaande figuur.



Misschien ten overvloede, maar het betreft geen uitputtende risicoanalyse inclusief gevalideerde impactanalyse (kans en effect). Omdat een dergelijke risicoanalyse geen onderdeel uitmaakt van dit business case onderzoek, is ervoor gekozen om een risico-opslag voor transitie toe te passen. Met de risico-opslag worden de beschreven risico's gekwantificeerd waardoor deze in de business case kunnen worden verwerkt. Op basis van expertinschatting is de risico-opslag op 10% gekwantificeerd. De risico-opslag wordt vervolgens berekend over de transitiekosten. Het bedrag aan risico-opslag bedraagt hiermee € 0,885 miljoen. De risico-opslag maakt deel uit van de transitiekosten. De totale transitiekosten komen daardoor neer op bijna € 9,8 miljoen.

### Vervolg

De risico's zijn inzichtelijk gemaakt. Vervolgens kunnen vanuit de scenario's de voorbereidingen worden getroffen voor een helder transitiepad, waarin mitigerende maatregelen zijn opgenomen om de risico's te beheersen en de kwaliteit te borgen. Deze voorbereidingen zijn echter afhankelijk van te maken keuzes over het investering scenario en maakt derhalve geen onderdeel uit van het voorliggende rapport.

### Deelnemers begeleidingsgroep:

- Dhr. A. Lutjens (VenJ)
- Dhr. O de Jong (VenJ)
- Dhr. O. Etman (RN)
- Dhr. M. Hassefras (RN)
- Mevr. E. Westerbeek (SVG)
- Dhr. W. Veldhof (LJ&R)
- Mevr. A. Vries (KPMG)
- Dhr. J. de Gier (KPMG)

### Deelnemers validatiesessie data (18 september 2014):

- Dhr. O. Etman (RN)
- Dhr. E. van Beek (RN)
- Mevr. E. Westerbeek (SVG)
- Mevr. L. Roetert (SVG)
- Dhr. W. Veldhof (LJ&R)
- Dhr. J. Holland (KPMG)
- Dhr. J. de Gier (KPMG)
- Dhr. H. van der Meer (KPMG)

### Gebruikte documenten:

#### Algemeen

- RN – Subsidiebrief 2014
- SVG – Subsidiebrief 2014
- LJ&R – Subsidiebrief 2014
- RN – Jaarrekening 2013
- SVG – Jaarrekening 2013
- LJ&R – Financieel verslag 2013
- SVG – Jaarplan 2014

#### Arbeidsvoorwaarden

- CAO GGZ 2011 – 2013
- CAO Reclassering 2011 – 2012
- CAO Reclassering Salaristabel 2013
- CAO Jeugdzorg 2014 - 2015
- CAO Welzijn & Maatschappelijke dienstverlening 2012 – 2013
- ABP premiepercentages en franchisebedragen

#### Personele informatie

- 3RO HK-Reclasseringsschema
- RN – Organisatie- en inrichtingsplan 2013
- RN – Organigram, ontvangen 8 september 2014
- RN – Formatie per functie o.b.v. stamkaart, ontvangen 16 september 2014
- RN – Formatie per functie o.b.v. stamkaart, ontvangen 17 september 2014

- RN – Diverse personele kentallen, ontvangen 10 september 2014
- RN – Bijzonder financiële regelingen (geldig vanaf 1 maart 2013)
- RN – Hoofdrapport MTO (augustus 2011)
- RN – Overzicht reiskosten, overwerk en kosten externen (19 september 2014)
- LJ&R – Organigram AFAS
- LJ&R – Overzicht personeelsinformatie, ontvangen 22 september 2014
- LJ&R – Formatieoverzicht 2014
- LJ&R – Medewerkerstevredenheidsonderzoek, januari 2012
- LJ&R – Overzicht indirecte personeelskosten
- LJ&R – Inschaling medewerkers (ontvangen 19 september 2014)

#### Huisvestingskosten

- RN – Huisvesting, formatie per locatie en jaarrekening 2013
- LJ&R – Huisvestingskosten 2013
- LJ&R – Overzicht huur of eigendom per september 2014

#### ICT kosten

- RN – Memo Kosten ICT en KA voor 1RO
- RN – Meerjarenbegroting, inclusief beschrijving
- RN – Overzicht kosten Bureau Iris
- RN – ICT landschap 2014
- LJ&R – Email Arina Vermeulen 22-9-2014 om 8:13



### **Materiële kosten**

- RN – Mail met specificatie overige materiele kosten (september 2014)

### **Kosten vanuit contracten met derde partijen**

- RN – Lijst met contracten (september 2014)
- LJ&R – Overzicht contracten op jaarbasis per locatie
- LJ&R – Contract huisvestingskosten 2013

### **Overige relevante documenten**

- SVG – Akte van oprichting
- SVG – Uittreksel Kamer van Koophandel
- SVG – Overzicht rapportagestructuur
- SVG – Dashboard prestatie-indicatoren
- SVG – Viermaandrapportage eerste trimester 2014

Dit rapport is opgesteld door KPMG Advisory N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap, lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit, en is in alle opzichten onderhevig aan onderhandeling, overeenstemming en ondertekening van een opdrachtbevestiging of een contract. KPMG International verleent geen diensten aan cliënten. Geen enkel lid van het KPMG-netwerk heeft de bevoegdheid om KPMG International of enig ander lid jegens derden te binden of tot iets te verplichten, noch heeft KPMG International de bevoegdheid om enig ander lid te binden of tot iets te verplichten.

KPMG legt geen verantwoording af over de inhoud van dit rapport, anders dan aan de partijen zoals omschreven in het genoemde contract. De opdracht is geen controleopdracht, we hebben geen werkzaamheden uitgevoerd die bij controle- of beoordelingsopdrachten van jaarrekeningen van toepassing zijn. Derhalve wordt door ons geen zekerheid omtrent deze gegevens verstrekt.



*cutting through complexity™*

# Business case één reclasseringsorganisatie

## Deel B

## Eindrapport

## Contactpersonen bij KPMG voor deze rapportage zijn:

**Paul Dijcks**  
KPMG Management Consulting  
*Partner*  
Tel: 06 5325 1012  
dijcks.paul@kpmg.nl

**Anke Vries**  
KPMG Management Consulting  
*Senior Manager*  
Tel: 06 4662 1363  
Vries.Anke@kpmg.nl

	<b>Pagina</b>	
<b>1</b>	<b>Achtergrond en scope</b>	34
<b>2</b>	<b>Opzet verkenning</b>	35
<b>3</b>	<b>Beschrijving van de nieuwe organisatie</b>	36
<b>4</b>	<b>Uitgangspunten en aannames eerste doorrekening</b>	39
<b>5</b>	<b>Resultaten doorrekening</b>	41
<b>6</b>	<b>Tot slot</b>	45
	<b><i>Bijlage I – Overzicht gebruikte documentatie</i></b>	47
	<b><i>Bijlage II – Detailaannames</i></b>	48
	<b><i>Bijlage III – Detailresultaten</i></b>	53
	<b><i>Bijlage IV - Disclaimer</i></b>	54

## Achtergrond

De uitvoering van reclasseringswerkzaamheden is thans in handen van drie organisaties, te weten Reclassering Nederland (hierna: RN), Stichting Verslavingsreclassering GGZ (hierna: SVG) en het Leger des Heils Jeugdzorg en Reclassering (hierna LJ&R). Deze drie organisaties werken samen onder de naam 3RO. De minister van Veiligheid en Justitie draagt beleid- en eindverantwoordelijkheid. In de business case (deel A) is onderzocht wat de effecten zijn van inbesteding van reclasseringstaken in de vorm van een ambtelijke dienst, waarbij onder meer is uitgegaan van een gelijkblijvend salarisniveau van het huidige personeel. De uitkomst van deze business case is een organisatie met hogere personeelskosten dan in de huidige situatie, omdat de werkgeverskosten bij het Rijk gemiddeld 5,5% hoger liggen. De voorziene efficiency voordelen wegen niet op tegen deze hogere kosten.

In dit deel, deel B, is gekozen voor een alternatieve aanvieligroute, uitgaande van een geheel nieuw op te bouwen en in te richten reclasseringsorganisatie. Een nieuwe organisatie waarbij de inschaling van de medewerkers in het functiegebouw Rijk opnieuw is bepaald. In deze rapportage wordt een mogelijk scenario beschreven voor een nieuw te vormen reclasseringsorganisatie. Het doel van de nieuwe reclasseringsorganisatie is het leveren van een bijdrage aan recidivevermindering binnen de strafrechtketen, en het bijdragen aan re-integratie en resocialisatie van veroordeelden.

Het nieuwe scenario beschrijft een centrale organisatie, waarbij het operationele proces decentraal wordt aangestuurd binnen de centraal gestelde kaders en richtlijnen. Dit naar voorbeeld van de Raad van de Kinderbescherming (hierna: RvdK). Voor dit scenario heeft tevens een eerste doorrekening plaatsgevonden. Bij dit scenario dient de opmerking gemaakt te worden dat alleen reclasseringstaken op het gebied van volwassenreclassering meegenomen zijn, te weten: advies, toezicht en werkstraffen.

## Doelstelling en scope van de opdracht

Het doel van de opdracht is het beschrijven en financieel doorrekenen van alternatieve (organisatie)modellen om te komen tot een geheel nieuw op te bouwen en in te richten reclasseringsorganisatie. Om dit te bereiken is gekeken naar een herontwerp op basis van verschillende inrichtingsprincipes. Hierbij is niet gekeken naar efficiency mogelijkheden in het primaire proces, noch naar de (onder meer juridische) haalbaarheid en consequenties van beide scenario's. Deze verkenning dient als ondersteuning bij het bepalen van de wijze waarop het toekomstige stelsel van volwassenenreclassering ingericht zou kunnen worden.

## Resultaat van de opdracht

Het resultaat van deze door KPMG uitgevoerde opdracht is een scenario voor een nieuw ingerichte en opgebouwde organisatie. Dit scenario is zowel kwalitatief als kwantitatief beschreven, en geeft antwoord op de vragen: 'als het stelsel van volwassenenreclassering, als onderdeel van het ministerie van VenJ, opnieuw ingericht en opgebouwd zou worden, hoe zou de organisatie eruit kunnen zien? En hoe verhouden de kosten van deze nieuwe organisatie zich tot de kosten van de huidige organisatie?' Hiervoor zijn belangrijke kostenposten als personeelskosten, huisvesting en overige overheadkosten vergeleken met de huidige situatie. Vanwege de veelheid aan aannames die aan deze kosten ten grondslag liggen zijn in deze rapportage enkel afgeronde kosten terug te vinden. Dit om de indruk van schijnnaauwkeurigheid te voorkomen.

Dit onderzoek geeft geen inzicht in de totale structurele kosten van de nieuwe organisatie noch geeft het een gedetailleerd ontwerp van de nieuwe organisatie. Dit is voornamelijk een eerste analyse van de mogelijke haalbaarheid van een alternatief organisatie-model. Een verdiepende analyse van de voorgestelde organisatie-modellen en de bijbehorende kosten is noodzakelijk om definitieve besluitvorming op te baseren.

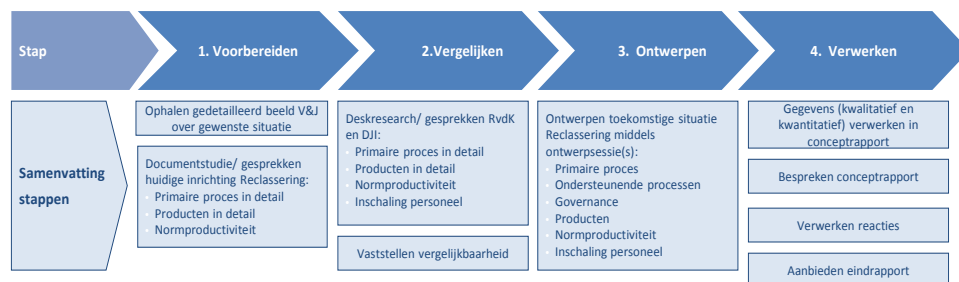
## Leeswijzer

De aanpak van de verkenning wordt in hoofdstuk 2 beschreven. In hoofdstuk 3 wordt het scenario beschreven waarbij de Raad voor de Kinderbescherming als voorbeeld gebruikt wordt. De nieuwe organisatie wordt aan de hand van verschillende inrichtingsprincipes beschreven. Dit zijn: aansturing en ophanging, regio's en locaties, producten, primaire proces, ondersteunende processen en personeel. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de eerste doorrekening beschreven. In het laatste hoofdstuk worden de aandachtspunten voor vervolgonderzoek beschreven.



### Aanpak

In een periode van 2,5 week zijn vier stappen uitgevoerd om te komen tot verschillende scenario's en een rapportage. De stappen bestaan uit het voorbereiden van het ontwerp van de nieuwe organisatiemodellen, het vergelijken van de scenario's met andere uitvoeringsorganisaties onder VenJ, het ontwerpen van de toekomstige situatie en het verwerken van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens in het concept- en uiteindelijke eindrapport.



### Voorbereiden

De eerste stap om te komen tot een nieuw op te bouwen en in te richten reclasseringsorganisatie is het ophalen van een eerste beeld van VenJ over de gewenste situatie. Daarnaast is door middel van documentstudie informatie opgehaald over de huidige inrichting van de reclassering en de RvdK. De benodigde informatie is gevonden in publieke bronnen, ter beschikking gesteld door VenJ of voortgekomen uit interviews met de Raad voor de Kinderbescherming.

### Vergelijken

Deze stap heeft tot doel om gericht input te verzamelen om vast te kunnen stellen of andere uitvoeringsorganisaties onder VenJ vergelijkbaar zijn met de reclasseringsorganisaties. Hierbij is vooral gekeken naar het primaire proces, de producten, de normproductiviteit en de inschaling van personeel. Op basis hiervan is geconcludeerd dat de Raad voor de Kinderbescherming, als voorbeeld kan dienen voor de nieuwe reclasseringsorganisatie, vanwege het vergelijkbare primaire proces en de vergelijkbare producten. Zo geven beide organisaties advies, en houden zij beide toezicht. Hoewel de organisaties vergelijkbaar zijn, zijn er verschillen in doelgroep, ketenpartners en producten. De reclasseringsorganisaties houden bijvoorbeeld toezicht op de uitvoer van werkstraffen. Hoewel deze eerste analyse laat zien dat een nieuwe reclasseringsorganisatie naar voorbeeld van de RvdK haalbaar en mogelijk is, is het noodzakelijk om een verdiepende analyse uit te voeren op de overeenkomsten en de verschillen tussen de RvdK en de nieuwe reclasseringsorganisatie.

### Ontwerpen

In deze stap heeft het projectteam op basis van een aantal inrichtingsprincipes verschillende scenario's geïdentificeerd. De inrichtingsprincipes waarnaar gekeken is, zijn:

- Aansturing en ophanging
- Regio's en locaties
- Primaire proces
- Ondersteunende processen
- Producten
- Personeel

In deze fase is gekozen voor een aanpak waarbij ook minder voor de hand liggende varianten een plek kregen. Op basis van een ontwerpessie met VenJ is gekozen voor de uitwerking van een organisatie met centrale bedrijfsvoering en aansturing, waarbij het operationele proces decentraal wordt aangestuurd. Ten aanzien van mogelijke andere scenario's is gekozen deze voor dit moment buiten beschouwing te laten.

### Verwerken

De doelstelling van deze stap in de verkenning is het terugkoppelen van de uitkomsten van het onderzoek aan het ministerie van VenJ. De resultaten van de voorgaande stappen zijn opgenomen in een voorlopige rapportage.

### 3. Beschrijving van de nieuwe organisatie

#### Inleiding

Op 17 oktober is een ontwerpessie gehouden met VenJ. Hierin zijn de ontwerpprincipes voor een nieuwe reclasseringsorganisatie verder verkend en vastgesteld. Dit is gedaan binnen een aantal uitgangspunten:

- De primaire klant van de reclasseringsorganisatie is de Nederlandse maatschappij.
- De kwaliteit van dienstverlening richting ketenpartners moet gewaarborgd blijven.
- De nieuwe organisatie blijft alle huidige doelgroepen bedienen.
- De focus ligt op het inbesteden van de werkzaamheden.

Naar aanleiding van de sessie is ervoor gekozen om één scenario verder kwalitatief en kwantitatief uit te werken. Het betreft een scenario waarin sprake is van een organisatie met centrale bedrijfsvoering en aansturing, waarbij het operationele proces decentraal wordt aangestuurd. In het alternatieve scenario wordt de reclasseringsorganisatie opgeknipt en worden de afzonderlijke delen in andere uitvoeringsorganisaties onder VenJ ondergebracht. Dit tweede scenario wordt alleen kwalitatief beschreven in Hoofdstuk 5.

#### Beschrijving huidige situatie

De volledige beschrijving van de huidige situatie ten aanzien van de drie reclasseringsorganisaties staat in deel A beschreven.

In de huidige situatie worden de taken op het terrein van de volwassenenreclassering uitgevoerd door drie organisaties, te weten RN, SVG en LJ&R. Hierbij voeren de drie reclasseringsorganisaties voornamelijk dezelfde taken uit, alleen de omvang verschilt. Gezien deze overeenkomsten werken de drie reclasseringsorganisaties al veelvuldig samen. Hierbij valt te denken aan opleiding, beleid, ICT, kwaliteit en audit. Naast het feit dat de drie organisaties gezamenlijk diverse activiteiten ondernemen, opereren de organisaties merendeels zelfstandig.

#### Beschrijving nieuwe reclasseringsorganisatie

Deze sectie beschrijft de toekomstige nieuwe reclasseringsorganisatie met centrale bedrijfsvoering en aansturing, waarbij het operationele proces decentraal wordt aangestuurd binnen de door de Landelijke staf en directie gestelde kaders en richtlijnen.

#### Organisatievorm en ophanging

Deze organisatie wordt naar voorbeeld van de Raad voor de Kinderbescherming opgehangen onder het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Ten behoeve van dit onderzoek is met VenJ een eerste verkenning uitgevoerd over hoe de organisatie eruit zou kunnen zien. De organisatie bestaat uit:

#### Landelijke directie

De landelijke directie bestaat uit een algemeen directeur, een directiesecretaris en een managementondersteuner. De directie bepaalt, met inspraak van de regiodirecteuren, de strategie voor de reclasseringsorganisatie en zorgt voor de algemene aansturing.

#### Landelijke staforganisatie

De staforganisatie is belast met de centrale organisatie en bedrijfsvoering en is ingedeeld in vier clusters:

1. Beleid, Juridische zaken en Communicatie;
2. Control en Bedrijfsvoering, hierin worden keuzes gemaakt ten aanzien van huisvesting
3. Organisatieontwikkeling, personeel en projecten; belangrijke dossiers zijn strategische personeelsplanning en het opleiden en trainen van personeel
4. IV en ICT.

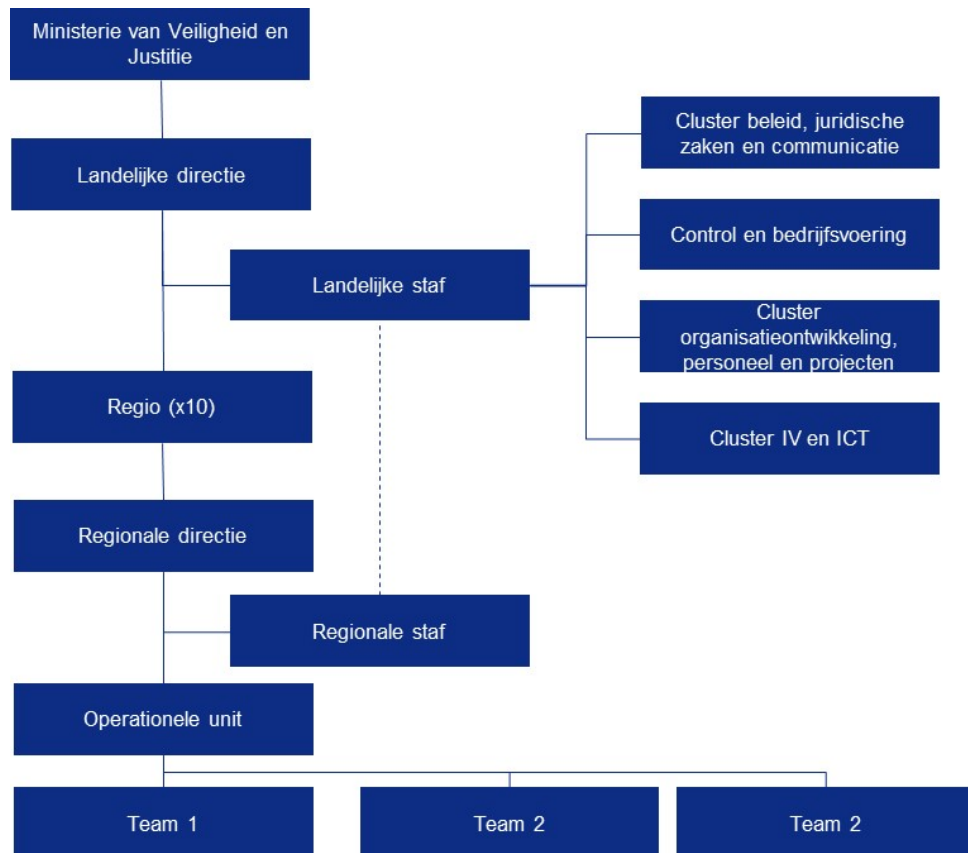
Vanuit de landelijke staforganisatie worden per regio één fte control, één fte beleid en één fte P&O gedetacheerd in de regio's om zo de verbinding te leggen tussen de centrale en decentrale onderdelen van de organisatie.

#### Decentraal aangestuurde regio's

Er is sprake van decentrale aansturing van de operationele taken van de reclassering. Dit gebeurt binnen de door de Landelijke staf en directie gestelde kaders en richtlijnen. Per regio is een directie aanwezig die bestaat uit een directeur, een secretaris en een managementondersteuner. De directeur draagt zorg voor de aansturing van de regionale organisatie en is het aanspreekpunt voor de ketenpartners in de regio. Hierbij wordt de directeur ondersteund door de secretaris en de managementondersteuner. De regionale staf bestaat uit drie liaisons, zie hierboven, vanuit de landelijke staf en staan derhalve niet op de formatie van de regio. Het operationele proces wordt uitgevoerd in multifunctionele teams van ongeveer 20 fte. Voor ieder team draagt een teamleider de verantwoordelijkheid. De teams zijn resultaatverantwoordelijke eenheden, die zelfsturend opereren. De teamleiders leggen verantwoording af aan de unitmanager, die als schakel fungeert tussen uitvoering (teamleiders) en beleid (regiodirecteur) binnen de regio.

### 3. Beschrijving van de nieuwe organisatie

Het organogram van de nieuwe reclasseringsorganisatie zou er op de volgende manier uit kunnen zien.



#### Regio's en locaties

Voor de regio-indeling van de nieuwe organisatie is het uitgangspunt dat, net als in de huidige situatie, iedere hoofdofficier lokaal een direct aanspreekpunt heeft binnen de reclasseringsorganisatie. Om deze aansluiting te waarborgen is gekozen voor een indeling in 10 regio's. Een alternatief is een indeling in 5 regio's, waarbij onderzocht moet worden of de afstemming met de ketenpartners gewaarborgd blijft. De geschetste indeling in 10 regio's sluit aan bij de gerechtelijke kaart, met één uitzondering: de arrondissementen Limburg en Oost Brabant zijn samengevoegd tot de regio Zuidoost Nederland.

De regio's zijn:

- Amsterdam
- Gelderland
- Haaglanden
- Noord Holland
- Noord Nederland
- Overijssel
- Rotterdam
- Zuidoost Nederland
- Zuidwest Nederland
- Midden Nederland



Binnen deze regio's zijn twee typen locaties te onderscheiden:

1. Kantoorlocaties waar mensen ontvangen kunnen worden en waar de directie en de staf ook aanwezig zijn, en
2. Ontvangstlocaties: waar alleen mensen ontvangen kunnen worden.

De kantoorlocaties bevinden zich verspreid over Nederland, hierbij is aangesloten bij de huidige locaties van de reclassering. Om te waarborgen dat er altijd een ontvangstlocatie in de nabijheid van de burgers is, is rekening gehouden met een aantal extra ontvangstlocaties.

Voor zowel kantoorlocaties als ontvangstlocaties wordt zoveel mogelijk aansloten bij huisvesting die onderdeel is van het Rijksvastgoedbedrijf. Alternatieve mogelijkheden voor de ontvangstlocaties zijn aansluiten bij locaties van de gemeente of sociale voorziening zoals het UWV. Voorwaarde hierbij is dat de beveiliging van voldoende niveau is.

#### **Producten**

De nieuwe reclasseringsorganisatie levert dezelfde producten en diensten als de drie reclasseringsorganisaties in de huidige situatie leveren. De producten die aangeboden worden door de nieuwe reclasseringsorganisatie zijn hoofdzakelijk advies, toezicht en werkstraffen. Tevens zullen er interne producten te identificeren zijn zoals case management en projecten.

#### **Primaire proces**

We gaan in dit scenario uit van een gelijkblijvend aanbod van werkzaamheden en hebben op basis daarvan de verwachting dat de benodigde inzet van medewerkers in het primaire proces gelijk zal blijven. Wellicht zijn mogelijke efficiëntie voordelen in het primaire proces te behalen met het inrichten en opbouwen van een nieuwe organisatie, bijvoorbeeld door de bundeling van taken of het werken met een front- en backoffice. Dit vergt echter een diepgaande procesanalyse en is derhalve in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

#### **Ondersteunende processen**

De ondersteunende medewerkers zijn onder te verdelen naar directe overhead en indirecte overhead. De eerste groep betreft medewerkers die ondersteunende werkzaamheden uitvoeren die direct gerelateerd zijn aan het primaire proces. Denk hierbij aan de leiding en ondersteuning van uitvoerende eenheden (teamleiders en unitmanagers) en administratieve ondersteuning. Indirecte overhead zijn die medewerkers die zich bezig houden met de meer algemene bedrijfsvoeringactiviteiten, zoals beleid, ICT en HR-vraagstukken.

De ondersteunende processen en bedrijfsvoering worden centraal belegd in de nieuwe reclasseringsorganisatie. Dit betekent dat de bedrijfsvoering voornamelijk vanuit één plek wordt uitgevoerd. Voor een aantal bedrijfsvoeringaspecten wordt aangehaakt bij faciliteiten van het Rijk, voorbeelden hiervan zijn het Rijksvastgoedbedrijf voor wat betreft huisvesting en P-direkt voor wat betreft personeelsadministratie.

#### **Personeel**

Bij de opbouw en de inrichting van een nieuwe reclasseringsorganisatie worden alle medewerkers ingeschaald in het functiegebouw Rijk. Hierbij wordt de Raad voor de Kinderbescherming als voorbeeld genomen omdat deze organisatie vergelijkbaar is qua processen en producten. Het personeel van de reclasseringsorganisatie komt te werken onder de Rijks cao.

### Belangrijkste uitgangspunten en aannames doorrekening

Het is niet voor alle gegevens in deze doorrekening mogelijk om het hoogste detailniveau te hanteren. Soms omdat deze gegevens niet beschikbaar zijn en soms omdat het binnen de gegeven doorlooptijd (twee weken) niet mogelijk is dit hoogste detailniveau te halen. Daarnaast is het niet altijd geheel duidelijk wat de toekomstige gegevens exact zullen zijn. Hierom is in het rekenmodel gewerkt met aannames.

Het gaat hierbij om uiteenlopende aannames zoals bijvoorbeeld voor normsalarissen, transitiekosten en structurele huisvestingskosten. Deze aannames zijn gedeeltelijk op basis van de gebruikelijke normbedragen van de overheid en gedeeltelijk op basis van KPMG expertisie en kennis en ervaring tot stand gekomen.

Hierna worden de belangrijkste aannames voor de doorrekening van de nieuwe reclasseringsorganisatie, beknopt, weergegeven. In bijlage I zijn alle aannames opgenomen en op een meer gedetailleerde wijze beschreven.

1. De nieuwe organisatie is ingedeeld in 10 regio's, congruent aan de gerechtelijke kaart. Iedere regio heeft een eigen regiodirecteur en staf. De staf blijft beperkt tot een regiosecretaris, management ondersteuning, projectmedewerkers, een vertrouwenspersoon en een secretaresse. Voor de functies in het primaire proces is aangesloten bij de functies binnen de huidige reclasseringsorganisaties.
2. De baten en lasten zijn weergegeven over de jaren 2015 t/m 2028. Daarbij is niet gecorrigeerd voor inflatie (geen indexering opgenomen). Tevens worden de baten en lasten niet contant gemaakt op basis van een discontovoet.
3. De arbeidsvoorwaarden van de medewerkers van de nieuwe reclasseringsorganisaties zijn vastgelegd in de CAO voor Rijksoverheidspersoneel.
4. Het uitgangspunt voor de inschaling van de functies van de nieuwe organisatie is allereerst het benodigde functieniveau. Op basis van het functieniveau zijn medewerkers in het schalensysteem van de Rijksoverheid ingepast. Daarnaast is op basis van vergelijking met de Raad voor de Kinderbescherming de inschaling van de functie aangepast aan de functievereisten, bijvoorbeeld als dit gezien de 'span of control' van een medewerker noodzakelijk is geacht.
5. Focus in dit onderzoek is het oprichten van de nieuwe reclasseringsorganisatie. Eventuele gevolgen voor de huidige dienstverbanden binnen de 3RO zijn niet in ogenschouw genomen. Het onderwerp sociaal flankerend beleid is dan ook buiten scope gelaten.
6. Het aantal fte's in het primaire proces blijft gelijk aan de huidige situatie.
7. Voor zowel de directe overhead als de indirecte overhead (bijvoorbeeld regiodirecteuren) zijn de functies voor de nieuwe organisatie bepaald. De omvang van het aantal fte per functiecategorie is berekend op basis van ratio's. Een gedetailleerd overzicht van de functiegroepen, inschaling en aantal fte's is in Bijlage II opgenomen.
8. Het aantal werkplekken is berekend op basis van 0,85 fte per werkplek. Hierbij is afgeweken van de rijksnorm van 0,7 fte per werkplek vanwege de ontvangstlocaties.
9. De huisvestingskosten zijn bepaald op basis van het normbedrag van € 6.200 per werkplek (Handleiding Overheidstarieven 2014). Hierbij is sprake van gedwongen winkelnering (Rijksvastgoedbedrijf). Aanname is dat de kosten toereikend zijn voor het geschetste huisvestingsconcept.
10. De kosten voor P-direkt (gedwongen winkelnering) bedragen € 2.300 per medewerker.
11. De kosten voor kantoorautomatisering zijn eveneens gebaseerd op overheidsnormen (Handleiding Overheidstarieven 2014), en wel op € 3.100 per werkplek. Aanname is dat deze kosten in de huidige situatie gelijk zijn.
12. De volgende structurele kostenposten blijven gelijk tijdens de transitie: ICT (bijvoorbeeld: Bureau Iris), materieel en contracten. Na transitie zijn de kostenposten bijgesteld op basis van verwachte efficiency slagen. Vervolgens worden deze kostenposten over de jaren 2020 t/m 2028 wederom gelijkblijvend verondersteld. Derhalve is hier geen besparing voor opgenomen.
13. Voor de reiskosten, opleidingskosten en de overige personele kosten is het uitgangspunt dat de gemiddelde kosten per fte gelijk blijven. Misschien ten overvloede, maar deze kostenposten fluctueren op basis van het aantal fte's van de nieuwe organisatie.
14. Voor de transitie is een fasering op basis van productgroepen het uitgangspunten. De transitie vindt stapsgewijs plaats gedurende de jaren 2015 tot en met 2019, waarbij In 2015 de transitie wordt voorbereid en in een proefproject 5% van de activiteiten van de drie reclasseringsorganisaties over gaat naar de nieuw te vormen organisatie.
  - In het jaar 2016 gaat 15% over.
  - In het jaar 2017 gaat 20% over.
  - In het jaar 2018 gaat 25% over.
  - In het jaar 2019 gaat de resterende 35% over
 Door deze geleidelijke overgang kan enerzijds de nieuwe organisatie een stevig fundament worden gegeven en anderzijds wordt met name SVG en LJ&R de tijd gegeven om de reclasseringstaken uit de bestaande organisaties te ontvlechten.

## 4. Uitgangspunten en aannames doorrekening

### **Uitkomsten business case, terugverdiëntijd en bandbreedte**

De totstandkoming van deze doorrekening kent een relatief korte doorlooptijd. De dataverzameling voor de doorrekening kent zodoende ook een korte doorlooptijd. Hierdoor is de input van de doorrekening niet op het laagste detailniveau ingestoken, maar is gekozen voor een iets hoger aggregatieniveau. Inherent hieraan is dat de uitkomsten van de doorrekening minder nauwkeurig zijn. Ten aanzien van de uitkomst van de doorrekening, oftewel de terugverdiëntijd, dient een bandbreedte van 30% te worden aangehouden. Misschien ten overvloede, maar dit kan zowel een kortere als langere terugverdiëntijd betekenen.



### Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de doorrekening van het geschetste scenario; een centrale organisatie met decentrale aansturing van het operationele proces binnen gestelde kaders en richtlijnen. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de verwachte kosten en baten van het opbouwen, inrichten en uitvoeren van de reclasseringstaken door deze nieuwe organisatie. Bij de doorrekening staan de personeelskosten, huisvestingskosten en overheadkosten centraal. Deze doorrekening is er op gericht om een eerste indicatie te geven van mogelijke kostenverschillen in vergelijking met de huidige uitvoering van de reclasseringstaken. Als referentie dient hierbij de huidige situatie zoals beschreven en doorgerekend in deel A. De doorrekening heeft dus niet tot doel de totale structurele kosten van de nieuwe organisatie te vergelijken met de totale structurele kosten in de huidige situatie, omdat hier in de korte doorlooptijd van dit traject onvoldoende informatie over beschikbaar was. Zo zijn onder meer kosten voor IRIS en specifieke projectkosten in de vergelijking buiten beschouwing gelaten.

### Financiële ratio's

€x1.000.000

Projectresultaat 5 jaar na transitie (2019)	€ 11,2
Projectresultaat 10 jaar na transitie (2024)	€ 15,5
Terugverdientijd projectresultaat (in jaren, vanaf 2015)	4,5
Totaal eenmalige kosten	€ 17,5
Gemiddelde structurele besparingen na transitie (vanaf 2020)	€ 15,5

### Belangrijkste resultaten

Bovenstaande tabel geeft de uitkomsten van de eerste doorrekening van de nieuwe reclasseringsorganisatie weer. Hierin staan een aantal belangrijke financiële ratio's die een beeld geven van de financiële impact van het inrichten en opzetten van een nieuwe organisatie.

De tabel maakt duidelijk dat de **structurele kosten** na transitie, in de jaren vanaf 2020, ongeveer € 15 miljoen lager zijn dan in de huidige situatie. In casu, na de transitie naar één nieuwe reclasseringsorganisatie zijn de personeelskosten, huisvestingskosten en de aan personeel gerelateerde overheadkosten (bijvoorbeeld reiskosten, kosten werkplek) structureel langer dan in de huidige situatie. De verwachte besparing op de personeelskosten is verantwoordelijk voor ongeveer 75% van deze verwachte besparing.

Op basis van de eerste doorrekeningen van de geschetste toekomstige organisatie valt te concluderen dat de transitie naar een nieuwe reclasseringsorganisatie vanuit financieel perspectief in naar verwachting ongeveer 5 jaar wordt terugverdiend. De terugverdientijd is de periode waarin de som van de besparingen gelijk zijn aan de eenmalige transitiekosten.

De doorrekening maakt naast de structurele kosten ook de transitiekosten inzichtelijk. Dit zijn de eenmalige kosten benodigd om de nieuwe organisatie te 'bouwen' en in te richten. De totale eenmalige kosten voor het transitie traject naar investering bedragen ongeveer €17 miljoen. Van deze kosten is een groot deel gerelateerd aan het werven en selecteren van personeel voor de nieuwe organisatie (ongeveer € 3 miljoen) en het trainen en opleiden van de medewerkers (ongeveer € 8 miljoen).

De impact van deze resultaten betekent dat het geschetste investering scenario, conform de daarvoor opgestelde aannames, vanuit financieel oogpunt gunstig is ten opzichte van de huidige situatie.

Op hoofdlijnen zijn de uitkomsten van de doorrekening hiermee gepresenteerd. Hierna worden de details, waarop de uitkomsten van de doorrekening zijn gebaseerd, toegelicht. De resultaten worden binnen de gegeven aannames afgerond op miljoenen euro's, met één decimaal achter de komma.

### Leeswijzer

Op de volgende pagina's worden de resultaten per kostenelement nader toegelicht. Zie onderstaande opsomming voor het totaaloverzicht van deze kostenelementen:

- Structurele kosten
  - Personeelskosten
  - Huisvestingskosten
  - Overheadkosten
- Transitiekosten
  - Projectmanagement kosten
  - Werving en selectie kosten
  - ICT kosten
  - Verhuis- en inrichtingskosten
  - Juridische kosten
  - Frictiekosten
  - Risico-opslag

### Structurele kosten

Zoals reeds weergegeven in de tabel met financiële ratio's op de vorige pagina, zijn de structurele kosten vanaf 2020, dus na afronding van transitie bij investering, ongeveer € 15,5 miljoen lager dan in de huidige situatie. Deze daling komt voornamelijk door een afname in personeelslasten en de aan personeel gerelateerde overheadkosten. In Bijlage II – detailresultaten – structurele kosten is een detailoverzicht opgenomen.

#### Structurele kosten in 2020 (€x1.000.000)

	Huidige situatie	Inbesteden	Vershil
Personeelskosten	€ 169,9	€ 158,7	€ 11,1
Huisvestingskosten	€ 16,5	€ 14,6	€ 1,9
Overheadkosten*	-	- € 2,5	€ 2,5
<b>Totaal</b>			<b>€ 15,5</b>

\* Weergegeven als besparing ten opzichte van huidige situatie

### Personeelskosten

De personeel kosten zijn na transitie circa € 11 miljoen per jaar lager bij investering dan in de huidige situatie. Deze afname heeft verschillende oorzaken, namelijk:

- In het ontwerp van het scenario is uitgegaan van een kleinere organisatie. Deze organisatie heeft ongeveer 5% minder medewerkers dan in de huidige situatie. Dit betekent dat de organisatie zoals beschreven in hoofdstuk 2 minder medewerkers (in)directe overhead heeft. Het aantal medewerkers in het primaire proces blijft namelijk gelijk aan het aantal medewerkers dat in de huidige situatie in het primaire proces werkzaam is.
- De medewerkers zijn ingeschaald in de cao Rijk, waarbij voor de inschaling de vergelijking is gemaakt met de wijze waarop medewerkers (voor vergelijkbare functies) bij de Raad voor de Kinderbescherming zijn ingeschaald. Hiervoor zijn functiebeschrijvingen van deze functies van de 3RO vergeleken met dezelfde functies bij RvdK. Dit heeft tot gevolg dat een aantal functies in de geschetste organisatie, zowel in het primaire proces als bij de (in)directe overhead, anders zijn ingeschaald dan in soortgelijke functies in de huidige situatie. Dit leidt er bijvoorbeeld toe dat ongeveer 8% van de medewerkers in het primaire proces lager wordt ingeschaald dan in de huidige situatie. Dit betreft medewerkers in een functie waar MBO-4 niveau vereist is. Deze medewerkers worden in het functiegebouw Rijk in schaal 7 ingeschaald.

### Huisvestingskosten

De huisvestingskosten van de nieuwe organisatie zijn op basis van de huisvestingsnormen van de rijksoverheid lager dan in de huidige situatie. Dit is enerzijds het gevolg van centralisatie van de bedrijfsvoering en een deel van de overige indirecte activiteiten. Anderzijds zal de huisvesting in de regio op elkaar worden afgestemd en wordt op lokaal niveau, voor de ontvangstlocaties, gebruik gemaakt van huisvesting van gemeenten en sociale voorzieningen. Hierdoor zijn minder panden en/of locaties nodig dan nu het geval is. Tevens zal het aantal werkplekken effectiever kunnen worden benut. Om de exacte huisvestingskosten te bepalen is het noodzakelijk aan te sluiten bij de uitgangspunten van de tariefstelling die het Rijksvastgoedbedrijf hanteert. Zo zijn bijvoorbeeld voor de RvdK een deel van de huisvestingskosten gestegen sinds de verplichte winkelruimte via het Rijksvastgoedbedrijf. In een vervolgstap dienen in samenspraak met het Rijksvastgoedbedrijf de huisvestingskosten voor de nieuwe reclasseringsorganisatie specifieker in kaart te worden gebracht.

Op basis van deze uitgangspunten is de aanname dat bij investering de huisvestingskosten circa € 2 miljoen per jaar lager zijn dan in de huidige situatie.

### Overheadkosten

De overheadkosten hebben betrekking op persoonsgebonden kosten die niet zijn opgenomen in de personeelskosten, zoals kosten voor kantoorautomatisering, reiskosten, opleidingskosten en overige personele kosten (kantoorartikelen). De overheadkosten per medewerker zijn bij investeringen gelijk aan de overheadkosten per medewerker in de huidige situatie. Echter, door een afname van het aantal medewerkers is ook een afname in de overheadkosten te verwachten van ongeveer € 2,5 miljoen per jaar.

De geschetste besparing van € 15,5 miljoen bestaat voor het grootste gedeelte uit een besparing op de personeelskosten. Hieraan liggen aannames ten grondslag over onder meer de inzet van medewerkers in de directe overhead (leiding en administratieve ondersteuning direct gerelateerd aan het primaire proces). Deze directe overhead is sterk gelieerd aan het primaire proces. Een procesanalyse van het primaire proces en de daaraan gekoppelde directe overhead is noodzakelijk om vast te stellen of de voorziene besparing op de directe overhead werkelijk realiseerbaar is. Wijzigingen in de uitgangspunten over de ratio's voor bijvoorbeeld de administratieve ondersteuning (van 1:10 naar 1:8), teammanagers uitvoering (van 1:20 naar 1:15) en unitmanagers (van 1:37,5 naar 1:20) hebben grote invloed op de verwachte besparing. Voor 2020 neemt de verwachte besparing dan van € 15,5 miljoen af naar ongeveer € 2,0 miljoen per jaar.

### Transitiekosten

De transitiekosten inclusief risico-opslag, voor de transformatie van drie reclasseringsorganisaties naar één reclasseringsorganisatie binnen de rijksoverheid gedurende de periode van 2015 t/m 2019, bedragen in totaal ongeveer € 17,5 miljoen. Het betreft alle eenmalige kosten die gemaakt worden inzake de transitie van drie reclasseringsorganisaties naar één nieuw op te richten reclasseringsorganisatie. In de onderstaande tabel is het bedrag aan transitiekosten gespecificeerd. In het vervolg worden de drie grootste kostenposten verder toegelicht, te weten: frictiekosten, projectmanagementkosten en kosten voor werving en selectie.

Transitiekosten	
€x1.000.000	Totaal
Projectmanagementkosten	€ 3,6
Kosten werving en selectie	€ 3,3
ICT kosten	€ 0,4
Verhuis- en inrichtingskosten	€ 0,2
Juridische kosten	€ 0,1
Frictiekosten - productiviteitsverlies	€ 5,5
Frictiekosten - opleidingskosten	€ 2,8
<b>Subtotaal transitiekosten</b>	<b>€ 15,9</b>
Risicoopslag (10%)	€ 1,6
<b>Totale transitiekosten (incl. risico-opslag)</b>	<b>€ 17,5</b>

### Frictiekosten – productiviteitsverlies en opleidingskosten

Het grootste deel van de transitiekosten houdt verband met een productiviteitsverlies op het primaire proces. Organisaties in de opstartfase werken minder efficiënt dan in de eindsituatie. Dit zorgt voor productiviteitsverlies bij het directe personeel, doordat zij nog niet gewend zijn aan de processen en werkwijze. Ook de aansturing van de organisatie verloopt in de beginfase mogelijk nog suboptimaal. Op basis van een expertinschatting is de verwachting dat het productiviteitsverlies, naarmate de transitie vordert (lineair) afneemt, van 5% in 2015 naar 1%. Dit productiviteitsverlies heeft betrekking op de medewerkers in het primaire proces van de nieuwe organisatie. De kosten hiervoor lopen op van ongeveer €300 duizend in 2015 tot ongeveer €1,5 miljoen in 2016 en 2017. Voor de gehele transitieperiode van 5 jaar bedragen de kosten voor productiviteitsverlies ongeveer €5.5 miljoen.

De nog op te richten organisatie bestaat volledig uit nieuwe medewerkers. Voor de extra werkzaamheden die dit met zich meebrengt zijn de kosten van 0,5 fte aan extra HR-medewerkers opgenomen. Tevens is het zo dat medewerkers in het primaire proces moeten beschikken over een specifieke vooropleiding. Aangenomen wordt dat 75% van de toekomstige medewerkers van de organisatie reeds over deze vooropleiding beschikken. Voor de training van de overige 25% zijn opleidingskosten opgenomen van in totaal €2,8 miljoen.

### Projectmanagementkosten – kosten externe medewerkers

Een ander significant deel van de transitiekosten zijn de projectmanagementkosten. Voor de transitie naar één organisatie zullen diverse projecten worden opgestart. Deze projecten kunnen tot op zekere hoogte met interne medewerkers van het ministerie van VenJ worden bemand, maar de verwachting is dat dit niet volledig met interne medewerkers kan. Dit komt enerzijds door het feit dat dit ten koste gaat van het oorspronkelijke werk van de interne medewerkers en anderzijds zal de specifieke kennis en ervaring niet in voldoende mate beschikbaar zijn binnen de eigen organisatie.

Door de fasering van de transitie, waarin langzaam wordt opgebouwd van 5% in 2015 naar 35% in 2019, ligt het zwaartepunt van de transitie aan het einde van het traject. Hierdoor zullen over de jaren meer externe medewerkers worden ingehuurd. Het jaarlijkse bedrag aan kosten voor externe inhuur varieert derhalve van € 0,4 miljoen in het jaar 2015 tot ongeveer € 0,9 miljoen in het jaar 2019. Over de gehele transitieperiode van 5 jaar bedragen de totale projectmanagementkosten voor de inhuur van externe medewerkers ongeveer € 3,2 miljoen. Hier bovenop komen nog aanvullende projectkosten (€ 0,4 miljoen) voor de huur van projectlocaties en communicatie.

### Kosten werving en selectie

Bij het bouwen van een nieuwe organisatie met de omvang als die van de reclassering is een belangrijke rol weggelegd voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Bij de start van de oprichting van de nieuwe organisatie dient de afdeling Personeel en Organisatie als een van de eerste onderdelen te worden ingericht. De reguliere afdeling P&O is echter niet ingesteld op het werven van gemiddeld 500 fte per jaar. Hiervoor is gedurende de transitieperiode rekening gehouden met de inzet van 12 fte per jaar (kosten € 636 duizend per jaar) die zich enkel bezighouden met de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Voor het plaatsen van advertenties en het houden van aanvullende assessments (enkel voor de leiding) is in totaal €150.000 opgenomen.

### Kostenontwikkeling en risico-opslag

Zoals reeds in de toelichting op de kosten van externe medewerkers aangegeven, ligt het zwaartepunt van de transitie aan het eind van het traject. Wanneer de transitiekosten per jaar in ogenschouw genomen worden, dan blijkt dat deze opbouw ook terug te zien is in de transitiekosten (zie onderstaand overzicht).

Transitiekosten					
€x 1.000.000	2015	2016	2017	2018	2019
Omvang transitiekosten	€ 1,8	€ 2,9	€ 3,6	€ 3,8	€ 3,9
Risico-opslag (10%)	€ 0,2	€ 0,3	€ 0,4	€ 0,4	€ 0,4
<b>Totale transitiekosten</b>	<b>€ 1,9</b>	<b>€ 3,1</b>	<b>€ 3,9</b>	<b>€ 4,2</b>	<b>€ 4,3</b>

De transitiekosten richting een investering scenario liggen ten grondslag aan de berekening van de kosten voor de risico-opslag. In het kader van dit scenario is geen uitputtende risicoanalyse, inclusief gevalideerde impactanalyse met kans en effect, uitgevoerd. Op basis van onze kennis en ervaring met soortgelijke transities is een inschatting gemaakt van de risico-opslag. De risico-opslag is uiteindelijk gekwantificeerd op 10%, oftewel € 1,6 miljoen.

De totale transitiekosten, inclusief risico-opslag, bedragen hiermee € 17,5 miljoen. Voor de transitie is, naast een inschatting van de kosten, ook een inschatting gemaakt van de benodigde capaciteit van interne medewerkers. Hierbij is onderscheid gemaakt naar projectorganisatie en projectondersteuning. De uren inzake projectorganisatie hebben betrekking op de sturing van het project, maar ook op de uren voor overleg tussen het ministerie van VenJ en de drie reclasseringsorganisaties. Voor de meer operationele activiteiten is inzet in de vorm van projectondersteuning noodzakelijk. In onderstaand overzicht is de inschatting van de benodigde capaciteit inzichtelijk gemaakt.

Misschien ten overvloede, maar de inschatting van de inzet van interne medewerkers is weergegeven in uren in plaats van Euro's.

Transitiekosten (interne uren)	
Uren	Inzet
Inzet projectorganisatie	14.000
Inzet projectondersteuning	12.950
<b>Totaal</b>	<b>26.950</b>

### Aandachtspunten voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek indiceert dat het voorgestelde organisatiemodel voor een nieuwe reclasseringsorganisatie haalbaar lijkt, maar dat een verdiepende analyse noodzakelijk is om te komen tot meer gedetailleerde uitgangspunten en aannames over de nieuwe organisatie (met name personeelskosten). Dit vervolgonderzoek resulteert in een robuuste business case op basis waarvan besluitvorming plaats kan vinden. Mocht besloten worden tot een verdere uitwerking van één of beide scenario's, dan is het raadzaam de volgende zaken verder uit te zoeken en uit te diepen:

- Op basis van een procesanalyse van het primaire proces en daaraan gelieerde ondersteunende activiteiten vast stellen welke personele invulling gegeven kan worden aan de nieuwe organisatie. Dit biedt tevens inzicht in mogelijkheden voor het behalen van efficiency in het primaire proces.
  - In dit onderzoek is de RvdK voor een aantal onderdelen als voorbeeld gebruikt. De activiteiten van de RvdK wijken mogelijk af van de activiteiten van de 3RO. Besteed meer aandacht aan de verschillen tussen beide organisaties en pas waar nodig uitgangspunten van de nieuwe organisatie hier op aan.
  - Toetsen van de juridische haalbaarheid van het opbouwen en inrichten van een nieuwe reclasseringsorganisatie in samenwerking met de Directie Wetgeving en Juridische Zaken (DWJZ).
  - Voer een verdiepende analyse uit naar de regio-indeling van de organisatie. Onderzoek hierbij expliciet de (on)mogelijkheden van een indeling naar 5 regio's in plaats van de voorgestelde 10.
  - Maak gebruik van de kennis en expertise van het Rijksvastgoedbedrijf en voer gezamenlijk een verdiepende analyse uit naar de huisvestingskosten in de toekomstige situatie.
  - Onderzoek mogelijkheden tot het uitbesteden van (ondersteunende) werkprocessen; wanneer de nieuwe reclasseringsorganisatie onderdeel wordt van VenJ zijn mogelijk voordelen te behalen ten aanzien van het uitbesteden van werkprocessen. Wanneer op verschillende plekken in de Rijksoverheid gelijkende processen worden uitgevoerd kunnen deze gezamenlijk uitbesteedt worden, of door één van de betrokken organisaties worden uitgevoerd.
  - Onderzoek de achterblijvende materiële kosten ten aanzien van huisvesting en eventuele afschrijvingen; wanneer de huidige gebouwen van de reclasseringsorganisaties worden afgestoten, dient gekeken te worden naar de afkoping van huurcontracten, het verkopen van locaties.
- In deze verkenning is het scenario uitgewerkt van een organisatie met centrale bedrijfsvoering en aansturing, waarbij het operationele proces decentraal wordt aangestuurd. Mogelijke andere varianten, bijvoorbeeld een scenario waarin de producten van de reclasseringsorganisatie worden ondergebracht bij andere uitvoeringsorganisaties die onder verantwoordelijkheid vallen van VenJ, zouden in de toekomst verder uitgediept en doorgerekend kunnen worden.
  - Bij de Eerste Kamer ligt momenteel het wetsvoorstel 'Normalisering rechtspositie ambtenaren'. Deze wet beoogt eenvormigheid tussen de rechtspositie van ambtenaren en werknemers in de private sector. Ambtenarenwet en ARAR/BBRA komen daarmee te vervallen. De financiële gevolgen van deze veranderingen zijn zeer onzeker, want afhankelijk van diverse factoren, en zijn om die reden in deze businesscase buiten beschouwing gelaten.





*cutting through complexity™*

# Bijlagen



- Subsidiebrief 2014 Reclassering Nederland
- Subsidiebrief 2014 Stichting Verslavingsreclassering GGZ
- Subsidiebrief 2014 Leger des Heils Jeugdzorg & Reclassering
- Jaarrekening 2013 Reclassering Nederland
- Jaarrekening 2013 Verslavingsreclassering GGZ
- Financieel verslag 2013 Leger des Heils Jeugdzorg & Reclassering
- Jaarplan 2014 Stichting Verslavingsreclassering GGZ
- Organogram Raad voor de Kinderbescherming
- Raad voor de Kinderbescherming jaarbericht
- Organisatie en inrichtingsplan Reclassering Nederland versie 21-11-2013
- HK-Reclasseringsschema versie voor redactie (primair proces)
- 130701 Intensivering samenwerking 3RO plan van aanpak, 1-7-2013
- Productdefinities 2014
- Productiecriteria 2014

### Achtergrond

Om het scenario kwantitatief uit te werken zijn aannames gemaakt. Deze aannames zijn voornamelijk op basis van KPMG's expertisie, kennis en ervaring tot stand gekomen. Daarnaast is gebruik gemaakt van normbedragen die binnen overheid worden gehanteerd. Deze bijlage beschrijft de gehanteerde aannames en de overwegingen hierbij. Bij de aannames hanteren we de volgende clustering:

- Algemene aannames
- Aannames arbeidsvoorwaarden en personeelskosten
- Aannames huisvestingskosten
- Aannames besparing overheadkosten
- Aannames transitiekosten
- Aannames frictiekosten

### Algemene aannames

#### Modellering

In het model worden de baten en lasten weergegeven over de jaren 2015 t/m 2028. Daarbij is niet gecorrigeerd voor inflatie (geen indexering opgenomen). Tevens worden de baten en lasten niet contant gemaakt op basis van een discontovoet. Voorgaande betekent dat niet gekeken is naar de uitgaven en inkomsten (zuivere cashflows), maar naar de baten en lasten die volgens het baten-lastenstelsel op zullen treden als gevolg van de invoering van één nieuw te vormen reclasseringsorganisatie. Tot slot zijn de kosten en aantallen van de huidige situatie over de jaren als constant verondersteld.

### Aannames arbeidsvoorwaarden en personeelskosten

#### CAO Rijk

De arbeidsvoorwaarden van de medewerkers van de nieuwe reclasseringsorganisaties zijn vastgelegd in de CAO voor Rijksoverheidspersoneel.

#### Sociaal flankerend beleid

Het perspectief van dit scenario is een nieuwe reclasseringsorganisatie die vanaf de grond wordt opgebouwd. Vanuit dit perspectief wordt dan ook niet naar het personeel van de huidige drie reclasseringsorganisatie gekeken. Eventuele gevolgen voor de huidige dienstverbanden zijn derhalve niet in ogenschouw genomen. Het onderwerp sociaal flankerend beleid is dan ook buiten scope gehouden.

### Inschaling functies

Het uitgangspunt voor de inschaling van de functies van de nieuwe organisatie is allereerst het benodigde functieniveau. Op basis van het functieniveau zijn medewerkers in het functiegebouw van de Rijksoverheid ingepast op basis van vergelijking met de Raad voor de Kinderbescherming. Op basis van kennis en ervaring voor de functie is de inschaling van de functie aangepast aan de functievereisten, bijvoorbeeld als dit gezien de 'span of control' van een medewerker noodzakelijk is geacht.

### Functies Landelijke directie / landelijke staforganisatie

De nieuwe reclasseringsorganisatie wordt centraal bestuurd en de bedrijfsvoering is centraal georganiseerd.

#### Landelijke directie

De landelijke directie bestaat uit:

- een algemeen directeur (schaal 17),
- een directiesecretaris (schaal 12)
- een directie secretaresse (schaal 7).

#### Landelijke staforganisatie

De staforganisatie is belast met de centrale organisatie en bedrijfsvoering. Hierbij is onderscheidt gemaakt naar de volgende functies c.q. afdelingen:

- De financiële administratie kent drie functieniveaus, in schalen op 7, 9 en 11. De functies in de laagste schaal zijn hierbij verantwoordelijk voor uitvoerende administratieve werkzaamheden. Bij personeel in schaal 11 dient te worden gedacht aan de controller of het hoofd FEZ en aan contractmanagers. Het aantal fte's in deze categorie is bepaald op basis van de ratio 1 op 65.
- Voor functiegroep HRM wordt eveneens onderscheidt gemaakt naar een drietal functieniveaus. De HRM-functies zijn ingeschaald op 7, 9 en 11. Het aantal fte's is bepaald op basis van de ratio's 1 : 50.

- Binnen IT is sprake van twee functieniveaus, namelijk 6 en 8. Dit betreft voornamelijk lokale IT-support en systeembeheerders. Het aantal fte's voor IT-functies is gebaseerd op de ratio's: 1 : 75.
- Voor facilitaire aangelegenheden bestaan twee functieniveaus, te weten 6 en 8. Het aantal fte's in deze categorie is bepaald op basis van de ratio: 1 : 150, omdat bijvoorbeeld de kosten voor huismeesters reeds verdisconteerd zitten in het huisvestingstarief.
- Binnen functiegroep communicatie wordt onderscheidt gemaakt tussen een tweetal functieniveaus, namelijk 8 en 10. Het aantal fte's in deze categorie is bepaald op basis van de ratio: 1 : 250.
- De beleidsafdeling kent eveneens twee functieniveaus, namelijk 11 en 13. De omvang van de afdeling is gebaseerd op de ratio: 1 : 75. De beleidsafdeling is intern in de nieuwe organisatie belegd, vanwege de beleidsrijke omgeving waarin de reclasseringsorganisatie moet opereren. Zowel politiek als maatschappelijk zijn er veel ontwikkelingen waar de organisatie op in moet spelen.

Vanuit de landelijke staforganisatie worden één fte control, één fte beleid en één fte P&O gedetacheerd in de regio's om zo de verbinding te leggen tussen de centrale en decentrale onderdelen van de organisatie.

### Regio's (decentrale organisatie)

Er wordt vanuit 10 regio's gewerkt. Iedere regio bestaat uit de volgende formatie qua managementfuncties:

- 1,0 regiodirecteur (schaal 14);
- 1,0 regiosecretaris (schaal 10);
- 1,4 fte management ondersteuning (schaal 6);
- 1,5 fte voor projectformatie (schaal 10);
- 0,72 fte vertrouwenspersoon (schaal 10);
- 1,0 secretaresse (schaal 5).

### Functies primair proces

In het primaire proces is onderscheid gemaakt naar een drietal functies, namelijk:

- Werkmeester
- Medewerker werkstraffen
- Reclasseringsmedewerker

Voor zowel de functie werkmeester als medewerker werkstraffen is MBO-4 het bijbehorende opleidingsniveau. Op basis hiervan zijn zowel de werkmeesters als de medewerkers werkstraffen ingeschaald in schaal 7 van de CAO Rijk.

Voor de functie van reclasseringsmedewerker is HBO-niveau een vereiste. Op basis van dit uitgangspunt is de functie van reclasseringsmedewerker ingeschaald op niveau 9 van de CAO Rijk.

Het aantal fte's in het primaire proces in de nieuwe organisatie blijft gelijk aan het aantal fte's in het primaire proces van de huidige drie reclasseringsorganisaties.

### Directe overhead.

Het personeel uit het primaire proces wordt ondersteund door de personeel uit de categorie directe overhead. Het betreft de volgende functies:

- Unitmanager (schaal 12), ratio: 1 op 37,5 fte in het primair proces.
- Teamleider uitvoering (schaal 11), ratio: 1 op 20 fte in het primair proces.
- Teamleider ondersteunende diensten (schaal 10), ratio: 1 op 15 fte ondersteunend personeel.
- Administratieve ondersteuning (schaal 7), ratio: 1 op 10 fte in het primair proces.

### Reiskosten

De vergoeding voor reiskosten worden constant verondersteld (€1,839 per fte). Het bedrag aan reiskosten is echter wel gekoppeld aan het aantal medewerkers / fte's. Wijzigingen in het aantal fte's hebben derhalve ook gevolgen voor het totaal aan reiskosten.

### Aannames huisvestingskosten

#### Verschillende huisvestings situatie 3RO

Voor de huisvestingskosten in de huidige situatie is aangesloten bij de kosten zoals opgenomen in deel A.

#### Verplichte winkelnering Rijksvastgoedbedrijf

Indien gekozen wordt voor het scenario inbesteding, dan dient een nieuw te vormen rijksreclasseringsdienst voor vastgoed gebruik te maken van het Rijksvastgoedbedrijf (gedwongen winkelnering).

#### Besparingen op huisvesting in inbesteding scenario

De huisvestingskosten van de nieuwe organisatie zijn lager dan in de huidige situatie. Dit is enerzijds het gevolg van centralisatie van de bedrijfsvoering en een deel van de overige indirecte activiteiten. Anderzijds zal de huisvesting in de regio op elkaar worden afgestemd en wordt op lokaal niveau, voor de ontvangstlocaties, gebruik gemaakt van huisvesting van gemeenten en sociale voorzieningen. Hierdoor zijn minder panden en/of locaties nodig. Tevens zal het aantal werkplekken effectiever kunnen worden benut. Om de hoogte van de huisvestingskosten te berekenen is aangesloten bij de hiervoor binnen de overheid gebruikelijke tarieven zoals beschreven in de handleiding overheidstarieven.

Op basis van deze uitgangspunten is de aanname dat bij inbesteding de huisvestingskosten dalen van € 16,5 miljoen naar €14,6 miljoen. Hierdoor zijn de huisvestingskosten na transitie meer dan € 1,9 miljoen per jaar lager dan in de huidige situatie.

#### Aannames besparing overheadkosten

De overheadkosten hebben betrekking op persoonsgebonden kosten die niet zijn opgenomen in de personeelskosten, zoals kosten voor kantoorautomatisering, reiskosten, opleidingskosten en overige personele kosten (kantoorartikelen). De overheadkosten per medewerker zijn bij inbesteden gelijk aan de overheadkosten per medewerker in de huidige situatie. Echter, door een afname van het aantal medewerkers is ook een afname in de overheadkosten te verwachten van ongeveer €2,5 miljoen per jaar.

De geschatte besparing van € 15,5 miljoen bestaat voor het grootste gedeelte uit een besparing op de personeelskosten. Hieraan liggen aannames ten grondslag over onder meer de inzet van medewerkers in de directe overhead (leiding en administratieve ondersteuning direct gerelateerd aan het primaire proces). Deze directe overhead is sterk gelieerd aan het primaire proces. Een procesanalyse van het primaire proces en de daaraan gekoppelde directe overhead is noodzakelijk om vast te stellen of de voorziene besparing op de directe overhead werkelijk realiseerbaar is.

### Aannames transitiekosten

#### Fasering transitie

Voor de fasering van de transitie is aangesloten bij het transitiepad zoals geschetst in deel A. Uitgangspunt hierbij is een geleide overgang van producten naar de nieuwe organisatie, waarbij de randvoorwaarde is vastgesteld dat dit mogelijk moet zijn binnen de huidige subsidieregeling. Deze geleidelijke overgang geeft de huidige reclasseringsorganisaties de tijd om hun activiteiten voor de betreffende producten af te bouwen. Tegelijkertijd geeft dit het ministerie van Veiligheid en Justitie de mogelijkheid om de nieuwe reclasseringsorganisatie geleidelijk uit te bouwen. De transitie vindt plaats gedurende de periode 2015 tot en met 2019:

- In 2015 wordt de transitie voorbereid en gaat 5% van de activiteiten van de drie reclasseringsorganisaties over.
- In het jaar 2016 gaat 15% over.
- In het jaar 2017 gaat 20% over.
- In het jaar 2018 gaat 25% over.
- In het jaar 2019 gaat de resterende 35% over.

#### Projectmanagementkosten

De kosten voor projectmanagement zijn onder te verdelen naar inzet interne medewerkers, kosten externe inhuur en organisatorische kosten. Voor de transitie naar één organisatie worden diverse projecten opgestart. Deze projecten kunnen tot op zekere hoogte door interne medewerkers worden uitgevoerd, maar de verwachting is hiervoor tevens extern personeel moet worden aangetrokken. Dit ligt enerzijds aan het feit dat dit ten koste gaat van het oorspronkelijke werk van de interne medewerkers en anderzijds zal bepaalde specifieke kennis en ervaring niet in voldoende mate beschikbaar zijn. In onderstaande figuur is een inschatting weergegeven van het aantal benodigde fte per rol per jaar.

Kosten projectmanagement					
	2015	2016	2017	2018	2019
Inzet projectorganisatie	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Inzet projectondersteuning	2,5	4,0	4,0	4,0	4,0
Inzet programmamanager	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Inzet adviseurs	0,5	1,0	1,5	1,5	2,0
Inzet projectmanagementorganisatie	0,5	1,0	1,5	1,5	2,0
<b>Totaal</b>	<b>8,5</b>	<b>11,0</b>	<b>12,0</b>	<b>12,0</b>	<b>13,0</b>

Voor de transitie is, naast een inschatting van de kosten, ook een inschatting gemaakt van de benodigde capaciteit van interne medewerkers. Hierbij is onderscheid gemaakt naar projectorganisatie en projectondersteuning. De uren inzake projectorganisatie hebben betrekking op de sturing van het project, maar ook op de uren voor overleg tussen het ministerie van VenJ en de drie reclasseringsorganisaties. Voor de meer operationele activiteiten is inzet in de vorm van projectondersteuning noodzakelijk. Voor elk van de fte wordt ervan uitgegaan dat de gevraagde investering 1.400 uur per jaar is. De benodigde inzet voor projectorganisatie wordt door de organisatie volledig intern opgelost zonder extra kosten te maken. Voor de projectondersteuning is de aanname dat 50% van de fte ingevuld gaan worden door externe medewerkers tegen een tarief van €100.000 per jaar per fte. Dit betekent een benodigde ureninvestering voor transitie zoals weergegeven in onderstaande figuur en €700.000 aan kosten voor externe medewerkers projectondersteuning.

### Transitiekosten (interne uren)

Uren	Inzet
Inzet projectorganisatie	14.000
Inzet projectondersteuning	12.950
<b>Totaal</b>	<b>26.950</b>

Aanname is dat de programmamanager, adviseurs en de inzet voor de projectmanagementorganisatie door externen wordt ingevuld. De kosten hiervoor bedragen respectievelijk €180.000, €150.000 en €100.000 per fte per jaar. Voor de gehele transitieperiode bedragen de kosten hiervoor €2,5 miljoen.

Een derde deel van de projectmanagement kosten zijn de organisatorische kosten. Hiervoor zijn de volgende bedragen als aannames opgenomen in de doorrekening meegenomen. €200.000 voor de projectlocatie, faciliteiten en zaalhuur, €100.000 voor de communicatie kosten en €100.000 voor overige kosten.

### Kosten werving en selectie

Bij het bouwen van een nieuwe organisatie met de omvang als die van de reclassering is een belangrijke rol weggelegd voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Bij de start van de oprichting van de nieuwe organisatie dient dan de afdeling Personeel en Organisatie als een van de eerste onderdelen te worden ingericht. De reguliere afdeling P&O is echter niet ingesteld op het werven van gemiddeld 500 fte per jaar. Hiervoor is

gedurende de transitieperiode rekening gehouden met de inzet van 12 fte per jaar (kosten €636 duizend per jaar) die zich enkel bezighouden met de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Voor het plaatsen van advertenties en het houden van aanvullende assessments (enkel voor de leiding) is in totaal €150.000 opgenomen. Dit zorgt voor een jaarlijkse kostenpost van €666 duizend euro in de periode 2015 tot en met 2019.

### ICT kosten

Voor de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden moeten de medewerkers gaan werken op het platform van het Rijk en/of werkplekken van het Rijk. Dit betekent dat de huidige systemen van de reclasseringsorganisatie gemigreerd (in verband met case gerelateerde informatie) moeten worden naar het platform/werkplekken van het Rijk. Gedurende de periode van transitie is hier een bedrag van €400.000 voor geraamd. Dit bedrag is gebaseerd op ervaringen met soortgelijke trajecten.

### Verhuis- en inrichtingskosten

Voor het personeel uit zowel het primaire proces als de directe overhead is het uitgangspunt dat de functie zoveel mogelijk vanuit dezelfde standplaats zal blijven worden uitgevoerd. Gelet op het mogelijk betrekken van nieuwe locaties en het invullen van de samenwerking met gemeenten en bijvoorbeeld UWV is rekening gehouden met verhuis- en inrichtingskosten voor de nieuwe organisatie. Op basis van expertinschatting is hier een bedrag van €200.000 voor gereserveerd (voor de gehele periode van transitie).

### Juridische kosten:

Een nieuwe inbestedingsvariant van de reclasseringsorganisatie zal ook in juridische zin gestalte moeten krijgen. De benodigde werkzaamheden in het kader van de oprichting van de organisatie zullen door de juridische afdeling van het ministerie VenJ voor haar rekening genomen moeten worden.

Daarnaast is de verwachting dat ook de drie huidige reclasseringsorganisaties kosten maken voor de transitie naar één reclasseringsorganisatie. Hierbij valt te denken aan kosten voor juridische bijstand inzake arbeidsgeschillen. Een ander voorbeeld zijn kosten in verband met het informeren van de ondernemingsraad. Hierbij dient de kanttekening te worden gemaakt dat het alleen kosten betreft waarvan de samenhang met de transitie duidelijk blijkt. De verwachting is dat de huidige drie reclasseringsorganisaties hiervoor juridisch personeel zal moeten inhuren en de kosten hiervan zullen proberen te verhalen op het ministerie van VenJ. De aanname is dat een bedrag van €100.000 hiervoor volstaat (voor de gehele periode van transitie).

### Aannames frictiekosten

#### **Productiviteitsverlies van direct personeel**

Organisaties in de opstartfase werken minder efficiënt dan in de eindsituatie. De transitie naar een nieuwe organisatie zal derhalve productiviteitsverlies bij het directe personeel tot gevolg hebben (nieuwe werkwijze en processen / nieuwe samenwerkingsverbanden / werken met nieuwe software / gewijzigde aansturing). Ook de aansturing van het primaire proces verloopt in de beginfase mogelijk nog suboptimaal. Op basis van een expertinschatting is de verwachting dat het productiviteitsverlies, naarmate de transitie vordert (lineair) afneemt, van 5% in 2015 naar 1% in 2019. Dit productiviteitsverlies heeft betrekking op de medewerkers in het primaire proces van de nieuwe organisatie.

De kosten hiervoor lopen op van ongeveer €300 duizend in 2015 tot ongeveer €1,5 miljoen in 2016 en 2017. Voor de gehele transitieperiode van 5 jaar bedragen de kosten voor productiviteitsverlies vervolgens €5.5 miljoen.

#### **Opleidingskosten nieuwe medewerkers**

De nog op te richten organisatie bestaat volledig uit nieuwe medewerkers. Voor de extra werkzaamheden die dit met zich meebrengt zijn de kosten van 0,5 fte aan extra HR-medewerkers opgenomen. Tevens is het zo dat medewerkers in het primaire proces moeten beschikken over een specifieke vooropleiding. Aangenomen wordt dat 75% van de toekomstige medewerkers van de organisatie reeds over deze vooropleiding beschikken. Voor de training van de overige 25% zijn opleidingskosten opgenomen van in totaal €2,8 miljoen.



Overzicht detailresultaten														
€x1.000.000	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Structurele kosten</b>														
<b>Personeelskosten</b>														
Huidige situatie	€ 169,9	€ 169,9	€ 169,9	€ 169,9	€ 169,9	€ 169,9	€ 169,9	€ 169,9	€ 169,9	€ 169,9	€ 169,9	€ 169,9	€ 169,9	€ 169,9
Inbesteden	€ 173,5	€ 171,2	€ 168,1	€ 164,2	€ 158,7	€ 158,7	€ 158,7	€ 158,7	€ 158,7	€ 158,7	€ 158,7	€ 158,7	€ 158,7	€ 158,7
<i>Delta</i>	<b>€ -3,7</b>	<b>€ -1,4</b>	€ 1,8	€ 5,7	€ 11,1	€ 11,1	€ 11,1	€ 11,1	€ 11,1	€ 11,1	€ 11,1	€ 11,1	€ 11,1	€ 11,1
<b>Huisvestingskosten</b>														
Huidige situatie	€ 16,5	€ 16,5	€ 16,5	€ 16,5	€ 16,5	€ 16,5	€ 16,5	€ 16,5	€ 16,5	€ 16,5	€ 16,5	€ 16,5	€ 16,5	€ 16,5
Inbesteden	€ 16,7	€ 16,4	€ 15,9	€ 15,4	€ 14,6	€ 14,6	€ 14,6	€ 14,6	€ 14,6	€ 14,6	€ 14,6	€ 14,6	€ 14,6	€ 14,6
<i>Delta</i>	<b>€ -0,3</b>	€ 0,1	€ 0,5	€ 1,1	€ 1,9	€ 1,9	€ 1,9	€ 1,9	€ 1,9	€ 1,9	€ 1,9	€ 1,9	€ 1,9	€ 1,9
<b>Besparing overheadkosten</b>														
Huidige situatie	€ 0,1	€ 0,5	€ 1,0	€ 1,6	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5
Inbesteden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Delta</i>	€ 0,1	€ 0,5	€ 1,0	€ 1,6	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5	€ 2,5
<b>Structurele kosten (Huidige situatie)</b>	€ 186,4	€ 186,8	€ 187,3	€ 187,9	€ 188,8	€ 188,8	€ 188,8	€ 188,8	€ 188,8	€ 188,8	€ 188,8	€ 188,8	€ 188,8	€ 188,8
<b>Structurele kosten (Inbesteden)</b>	€ 190,2	€ 187,6	€ 184,0	€ 179,5	€ 173,3	€ 173,3	€ 173,3	€ 173,3	€ 173,3	€ 173,3	€ 173,3	€ 173,3	€ 173,3	€ 173,3
<i>Besparing</i>	€ -3,8	€ -0,8	€ 3,3	€ 8,4	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5
<b>Transitiekosten</b>														
Projectmanagement	€ 0,5	€ 0,7	€ 0,8	€ 0,8	€ 0,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frictiekosten	€ 0,5	€ 1,4	€ 2,0	€ 2,3	€ 2,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige transitiekosten	€ 0,8	€ 0,8	€ 0,8	€ 0,8	€ 0,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Subtotaal transitiekosten</i>	€ 1,8	€ 2,9	€ 3,6	€ 3,8	€ 3,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Risico-opslag transitiekosten (10%)	€ 0,2	€ 0,3	€ 0,4	€ 0,4	€ 0,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Totale Transitie kosten (Inbesteden)</i>	€ 1,9	€ 3,1	€ 3,9	€ 4,2	€ 4,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Projectresultaat</b>	<b>€ -5,7</b>	<b>€ -3,9</b>	<b>€ -0,7</b>	€ 4,1	€ 11,2	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5	€ 15,5

Dit rapport is opgesteld door KPMG Advisory N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap, lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit, en is in alle opzichten onderhevig aan onderhandeling, overeenstemming en ondertekening van een opdrachtbevestiging of een contract. KPMG International verleent geen diensten aan cliënten. Geen enkel lid van het KPMG-netwerk heeft de bevoegdheid om KPMG International of enig ander lid jegens derden te binden of tot iets te verplichten, noch heeft KPMG International de bevoegdheid om enig ander lid te binden of tot iets te verplichten.

KPMG legt geen verantwoording af over de inhoud van dit rapport, anders dan aan de partijen zoals omschreven in het genoemde contract. De opdracht is geen controleopdracht, we hebben geen werkzaamheden uitgevoerd die bij controle- of beoordelingsopdrachten van jaarrekeningen van toepassing zijn. Derhalve wordt door ons geen zekerheid omtrent deze gegevens verstrekt.



*cutting through complexity™*

© 2014 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland. De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.