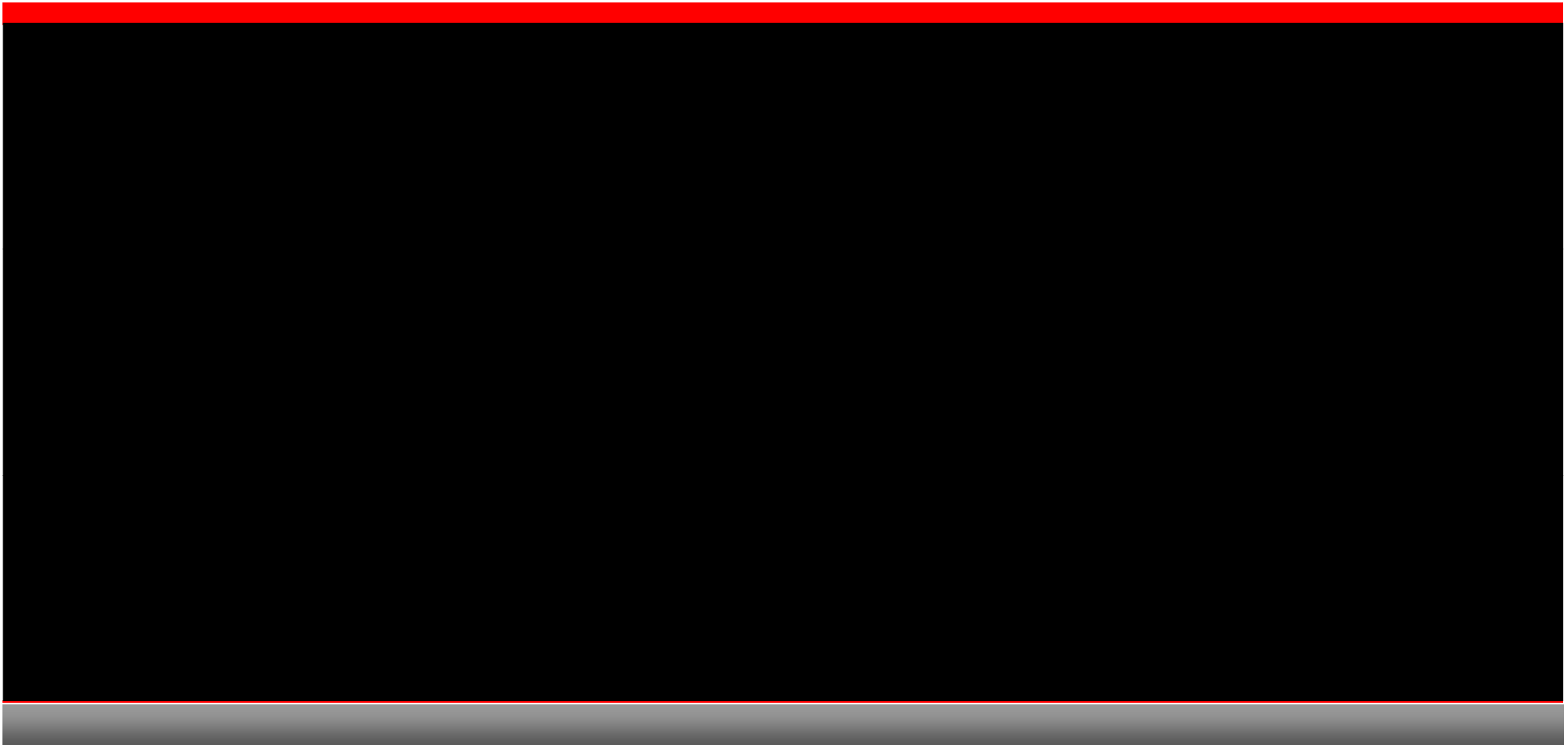




**LandesBank
Berlin**

**10 JAHRE BPO –
ADMINISTRATION, PAYROLL, AKTE, PORTAL**

5. PQM-Dialog: Business Process Outsourcing – make or buy?



Agenda

1

Unternehmen Landebank Berlin AG

2

Outsourcingrahmen

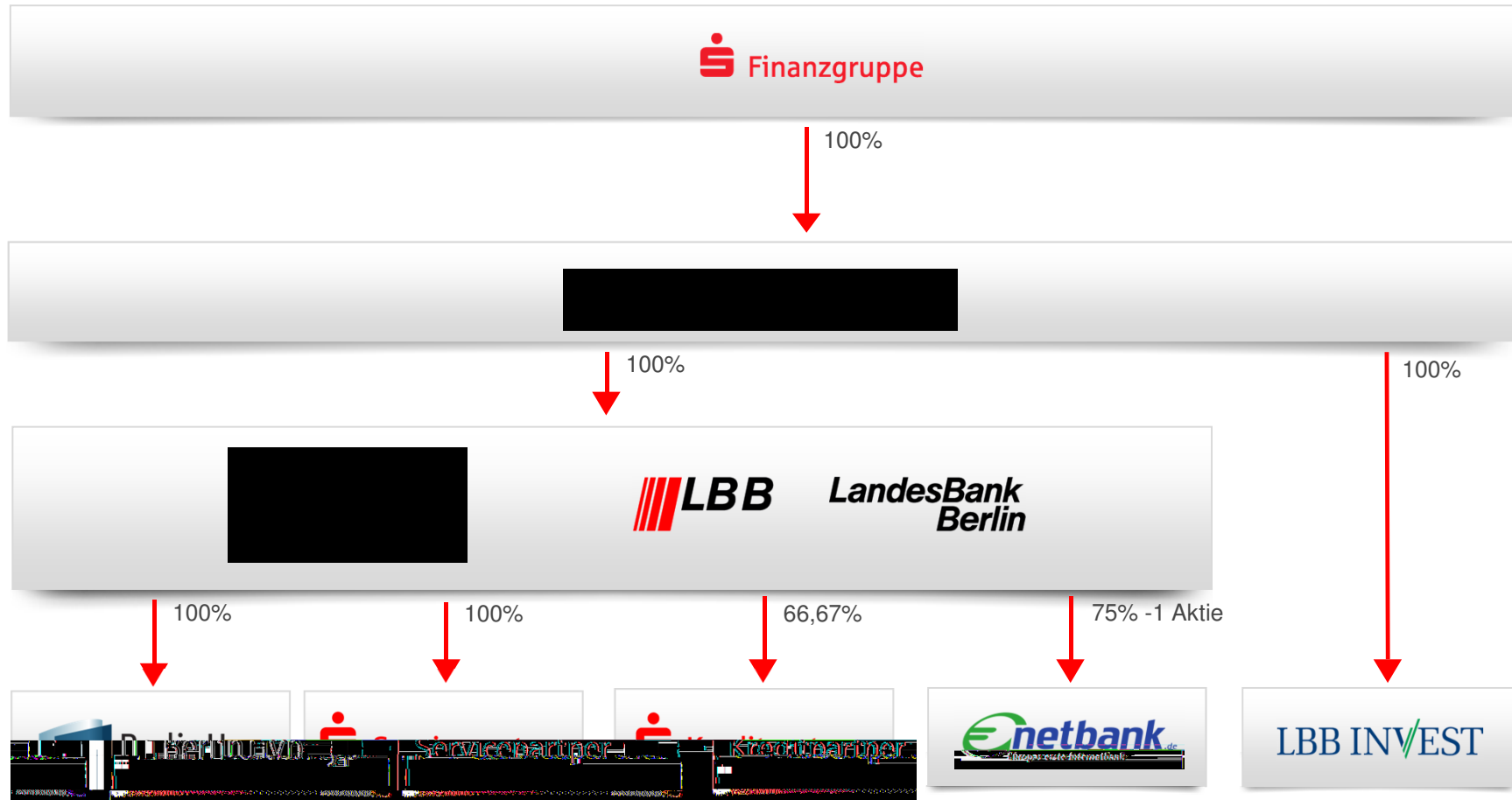
3

HR-Outsourcing im Speziellen / praktische Umsetzung in der Bank

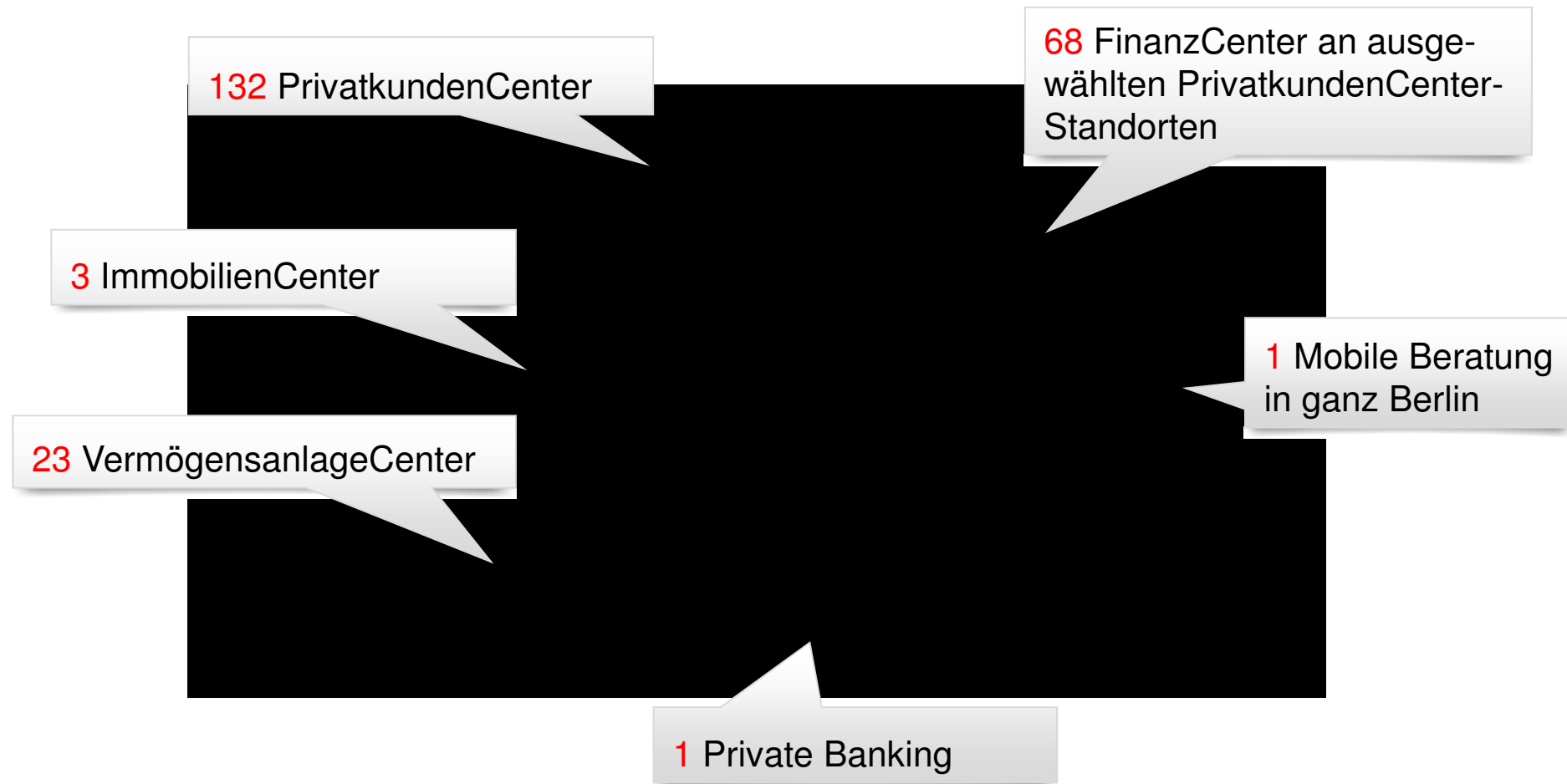
4

Dienstleistersteuerung

Die LBBH-Gruppe im Überblick



Vertriebsstruktur in Berlin



Agenda

1

Unternehmen Landebank Berlin AG

2

Outsourcingrahmen

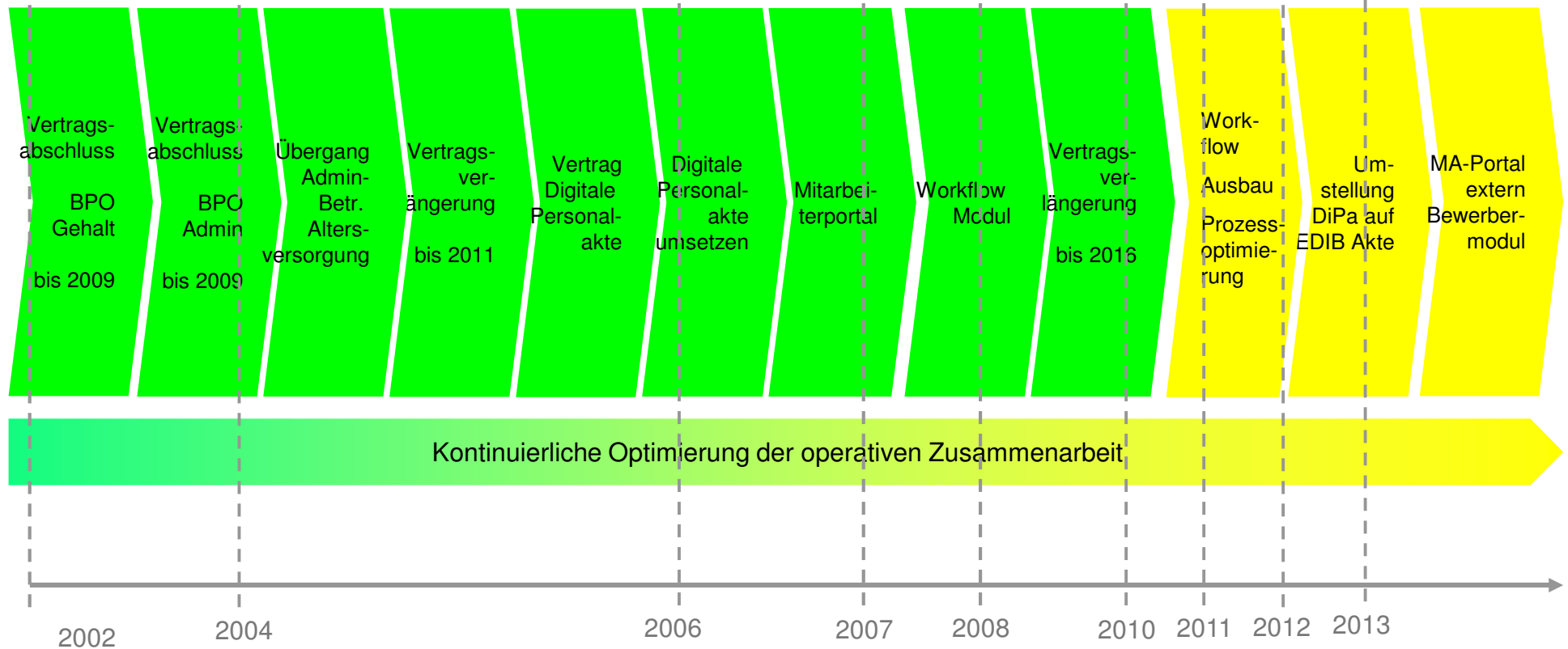
3

HR-Outsourcing im Speziellen / praktische Umsetzung in der Bank

4

Dienstleistersteuerung

Entwicklung



Übersicht

Personal-Datenadministration

Personaladministration

- **Arbeitsvertrag - Zeugnis**

Azubibewerberauswahl

- **Vorauswahl – Testdurchführung - Einstellung**

Administration der Altersversorgung

Vollständige Gehaltsabrechnung einschließlich Berichtswesen

Digitale Personalakte

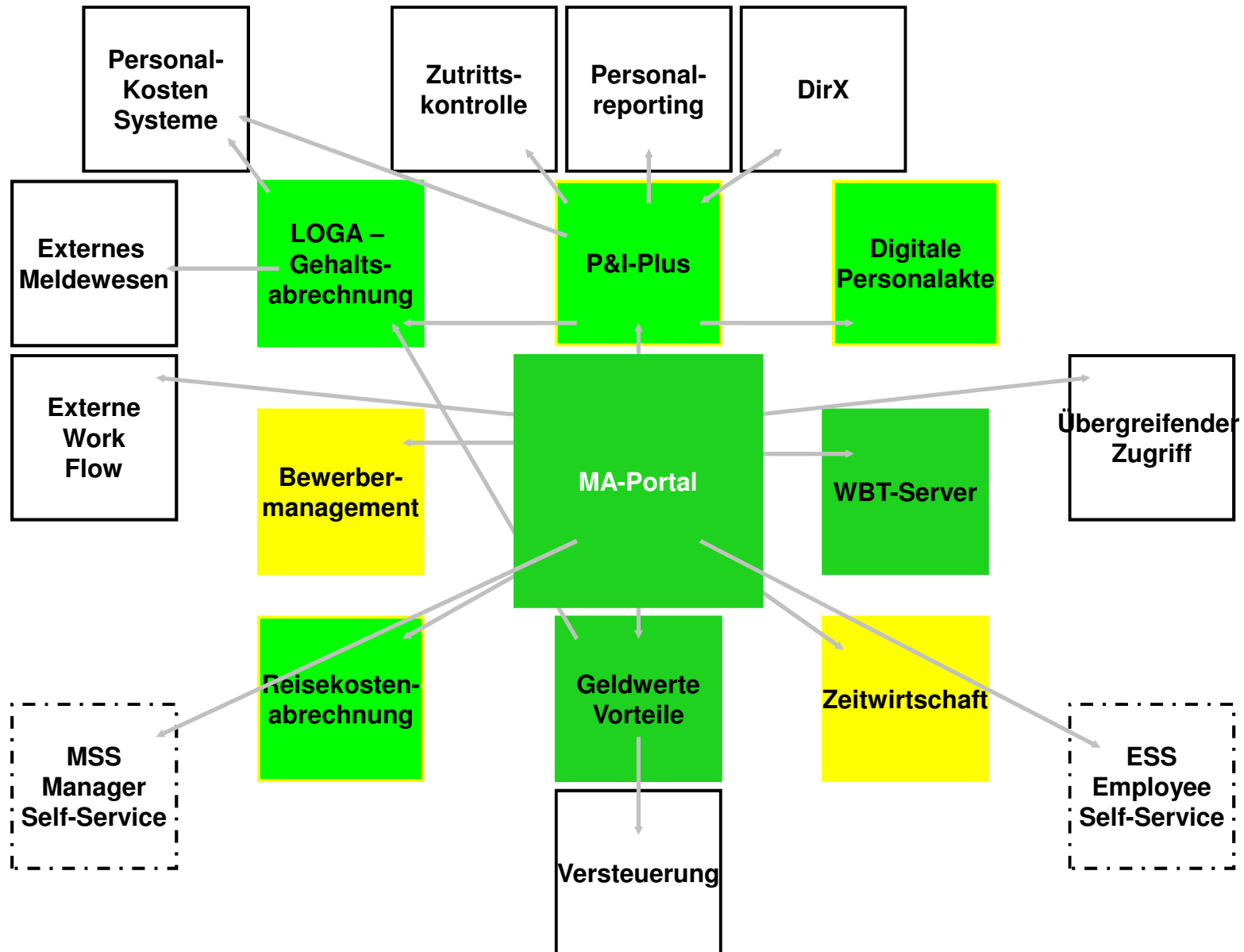
Bereitstellung der notwendigen IT-Struktur

Mitarbeiterportal

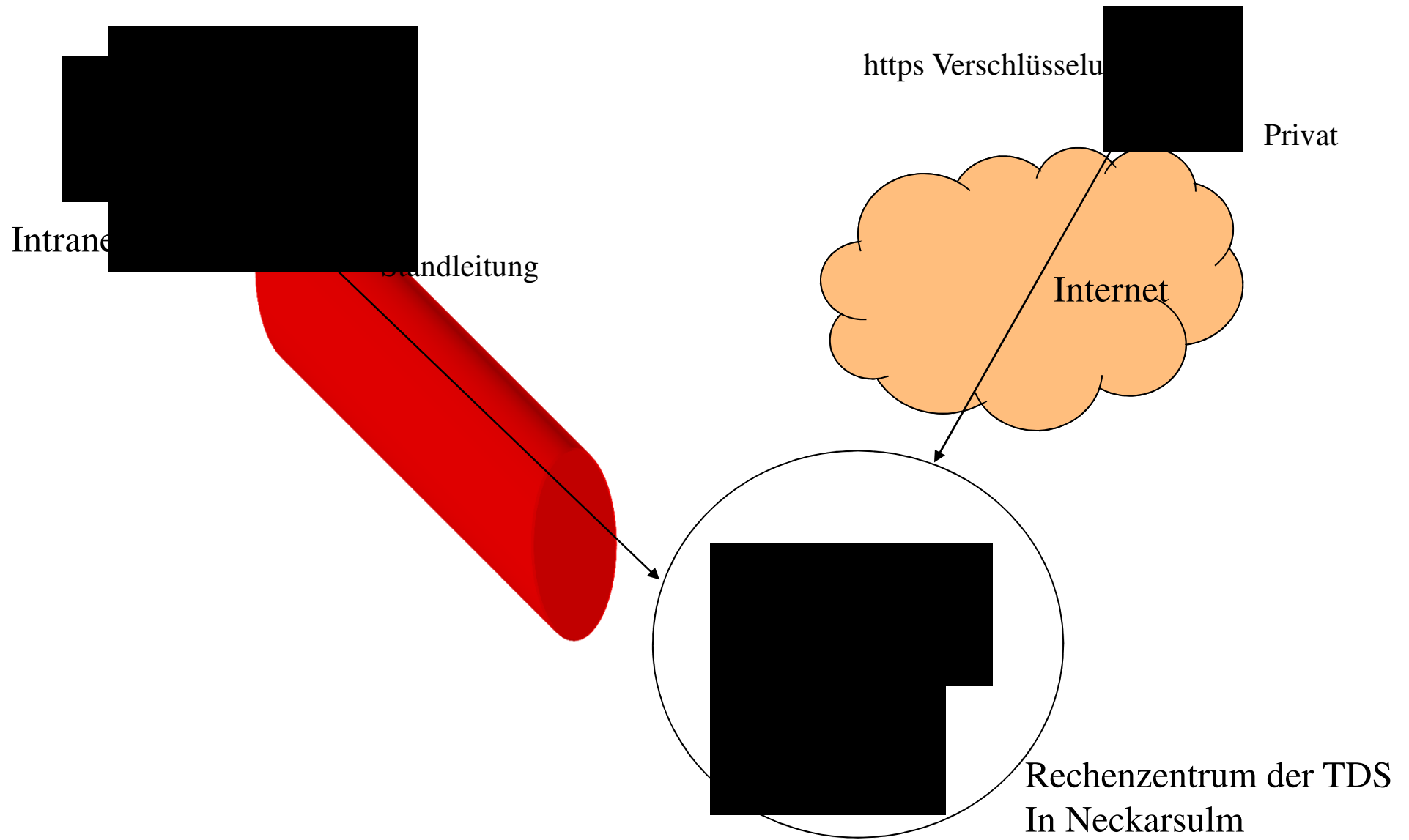
Bewerbermanagement

WBT-Server

HR-Systeme Vernetzung



Anbindung



Agenda

1

Unternehmen Landebank Berlin AG

2

Outsourcingrahmen

3

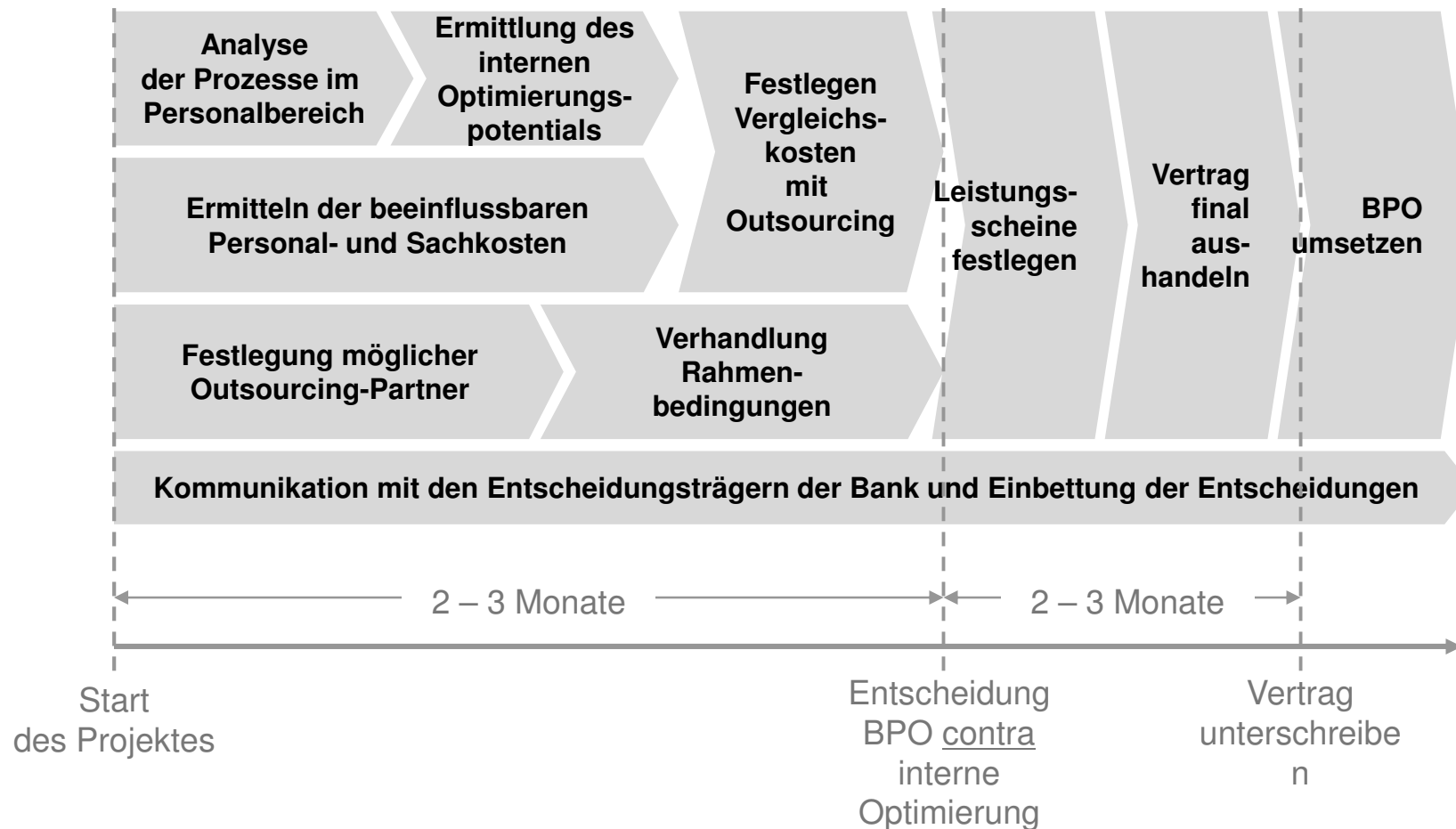
HR-Outsourcing im Speziellen / praktische Umsetzung in der Bank

4

Dienstleistersteuerung

Praktische Umsetzung in der Landesbank Berlin

Zusammenfassung der Meilensteine für das Projekt Business Process Outsourcing im Personalbereich der Landesbank Berlin AG.





Praktische Umsetzung in der Landesbank Berlin

Ermittlung eigener Produktionskosten unter optimierten Bedingungen

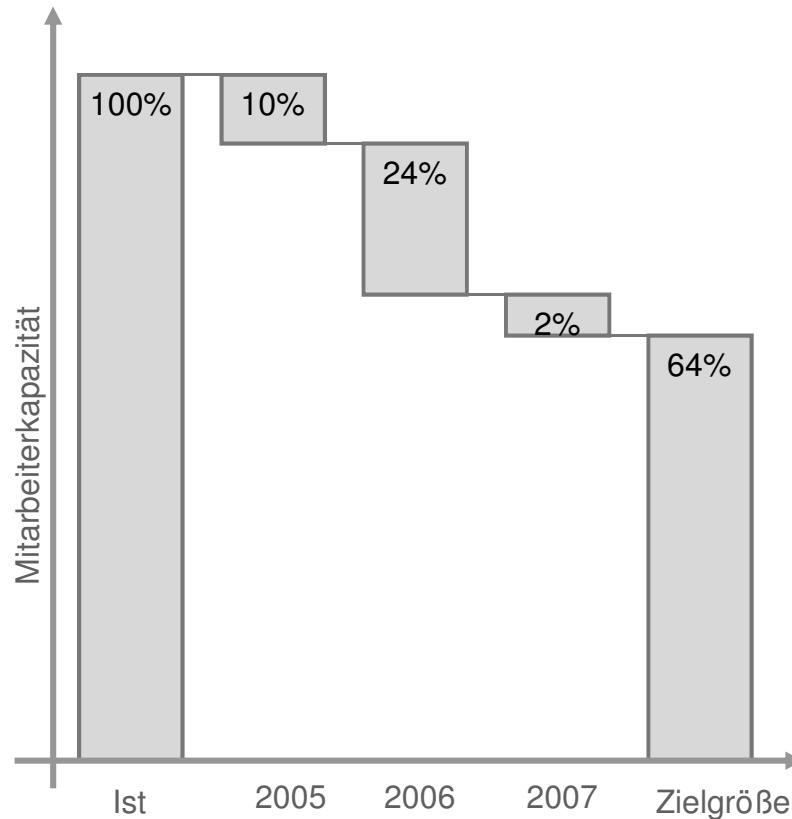
Nr.	Prozess	Gebundene Mitarbeiterkapazität
1	Mitarbeiterberatung	4,60
2	Stellenausschreibung	2,00
3	Bewerbermanagement und -auswahl	1,00
4	Eintrittsbearbeitung	1,10
5	Versetzungen	0,70
6	Übernahmen ins außertarifliche Verhältnis	0,15
...
167	Kündigungen	0,20
168	Zeugniserstellung	4,40
169	Sonstige	0,60
	Summe	90,0 MAK

Phase 1:

Feststellen der Aufgaben im Bereich und Ermitteln der gebundenen Jahresarbeitskapazität.

- 1. Grundlage für die Berechnung der Rationalisierungspotentiale**
- 2. Möglichkeit der Ermittlung von Benchmarks zwischen den Abteilungen im Bereich**
- 3. Berechnung von Stückkosten je Prozess durch die Bewertung mit Jahresmengen**
- 4. Voraussetzung für die Ermittlung des künftigen Personalbedarfs**

Ermittlung eigener Produktionskosten unter optimierten Bedingungen



Phase 2:

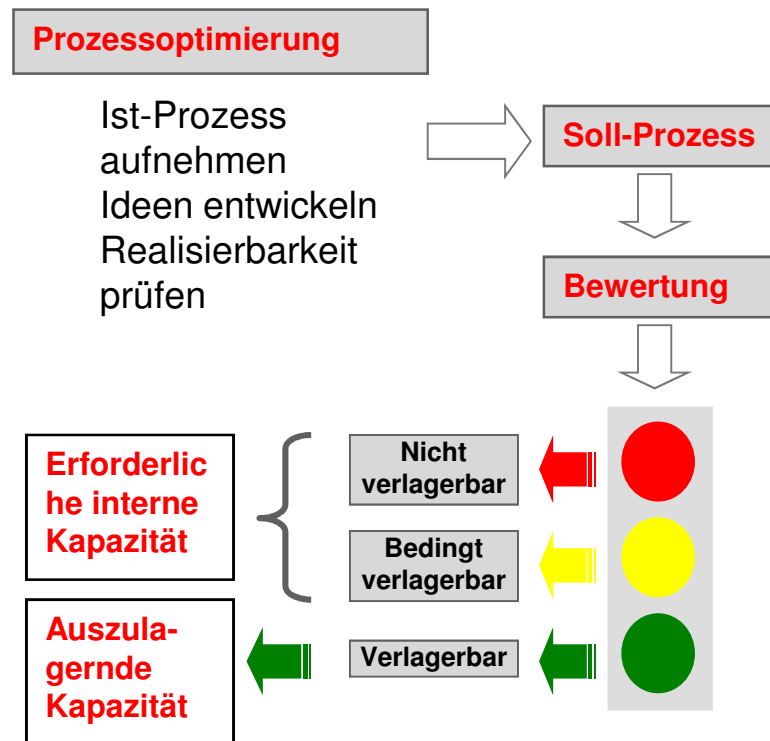
Ermittlung von Optimierungshebeln mit wesentlichen Auswirkungen auf den künftigen Personalbedarf.

1. Verbesserung von Geschäftsprozessen
2. Reduktion der allgemeinen, prozessunabhängigen Administration durch Benchmark-vergleiche der internen Abteilungen
3. Berücksichtigung des Personalbedarfs aufgrund abnehmender Mitarbeiterzahlen im Konzern
4. Wegfall von Aufgaben nach Abschluss der Sanierungsarbeiten
5. Inklusive personenabhängige Sachkosten (unter 6% der Gesamtkosten)

Insgesamt eine Einsparung von circa 36% der Mitarbeiterkapazität

Praktische Umsetzung in der Landesbank Berlin

Ermittlung eigener Produktionskosten unter optimierten Bedingungen



Phase 3:

Bewertung der einzelnen Prozesse nach der Optimierungsphase und Gliederung in eine der drei Kategorien.

1. Kern-Aufgaben der Personalarbeit oder Verlagerung aus geschäftspolitischen Gründen nicht gewollt
2. Verlagerung unter bestimmten Bedingungen möglich (z.B. nur durch eine erhöhte Überwachung der Aktivitäten durch den Personalbereich oder sehr genaue Vorgabe der Arbeitsschritte)
3. Problemlos verlagerbar auf einen externen Dienstleister

II. Vertragsverhandlungen mit externem Dienstleister und Festlegung der Rahmenbedingungen für ein Business

Vorgehen	Erzielte Ergebnisse
<p>Grobe Sichtung von möglichen Partnern und Auswahl eines favorisierten Unternehmens.</p> <p>Festlegen von Mindestzielen und Bedingungen für die Verhandlungen.</p> <p>Einstieg in direkte Verhandlungen mit den Entscheidungsträgern des Dienstleisters (Vorstände/GF).</p> <p>Festlegen des Leistungsumfangs auf Basis der erhobenen Aufgaben und Prozesse. Dadurch sehr präzise Kalkulationsbasis für beide Vertragspartner.</p> <p>Konkretisierung der Rahmenbedingungen in einem Angebot / Zwischenvereinbarungen.</p> <p>Erarbeitung detaillierter Leistungsscheine mit Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.</p> <p>Ausgestaltung des konkreten Vertrags nach Vorstandszustimmung für Verhandlungen.</p>	<p>Fixpreis je aktivem Mitarbeiter pro Monat.</p> <p>Vertragslaufzeit fünf Jahre unter Ausschluss von Preiserhöhungen; danach nur im Rahmen des allg. Preissteigerungsindex.</p> <p>Unabhängig von Mengenschwankungen.</p> <p>Basis für Wirtschaftlichkeitsrechnung sind die prognostizierten internen Optimierungen.</p> <p>Übernahme von 14 Mitarbeiterkapazitäten über Bedarf (nach § 613a); dadurch Sicherung von Arbeitsplätzen.</p> <p>Fünfstufige Beschäftigungs- und Standortgarantie für die Mitarbeiter.</p> <p>Damit Verlagerung des Optimierungszwangs auf den Dienstleister.</p> <p>Vereinbarung einer Geschäftsprozessoptimierung beim Dienstleister zur Sicherstellung vernünftiger Prozesse/Schnittstellen und zur Schaffung von Freiräumen für zusätzliches Geschäft.</p>

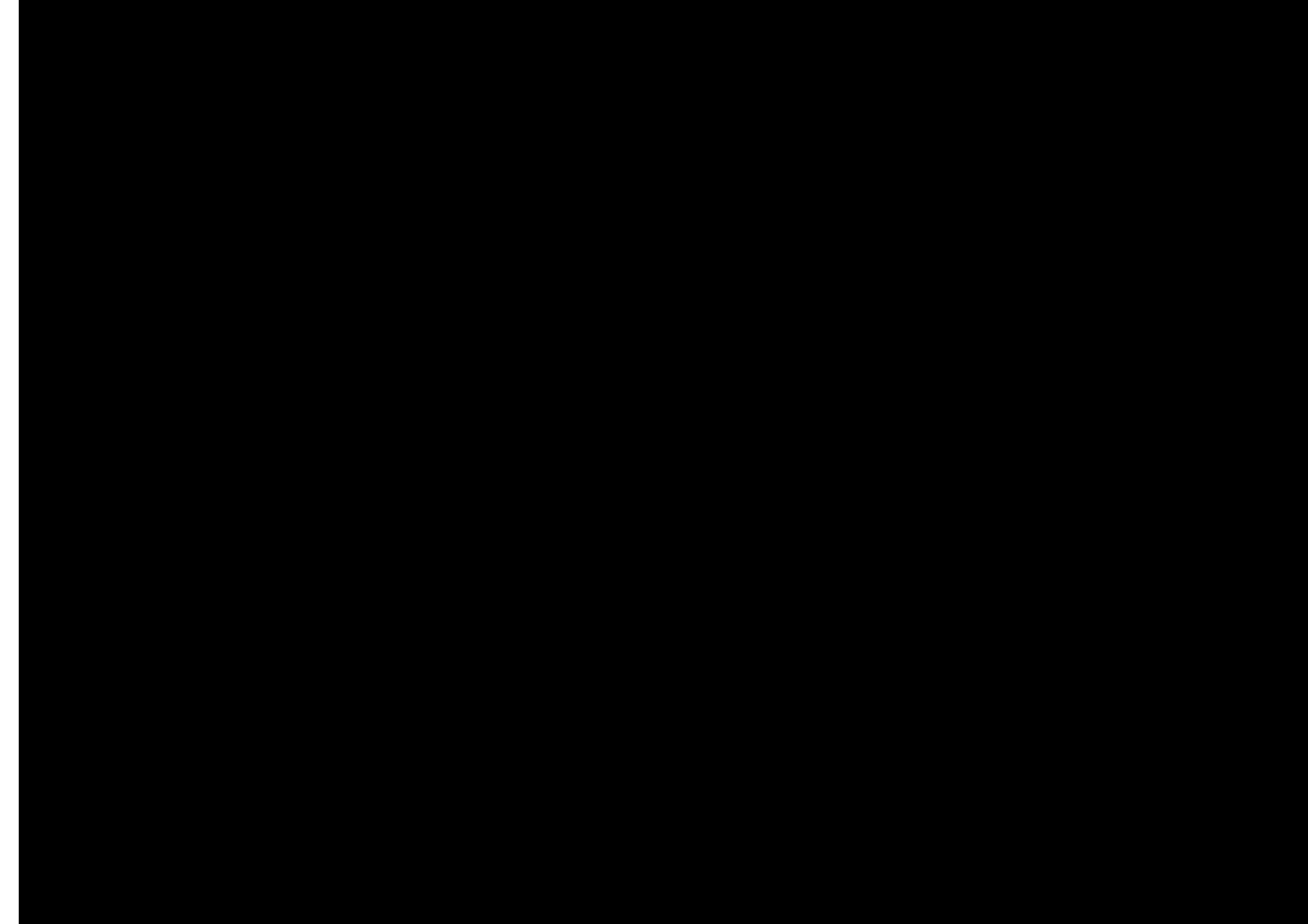
III. Die Risiken des Outsourcings erscheinen beherrschbar. Die Auswirkungen lassen sich mindern, jedoch nie gänzlich ausschließen.

Wesentliche Risiken	Minderung der Auswirkung für die Bank
<p>Die Bank hat keinen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit und eine eventuelle Insolvenz des Dienstleisters.</p> <p>Die Bank hat keinen Einfluss und keinen direkten Zugriff mehr auf die handelnden Mitarbeiter.</p> <p>Der Service für die Mitarbeiter wird von 'externen' erbracht.</p> <p>Business-Know-how geht auf Dauer verloren. Die Abhängigkeit von den allgemeinen Dienstleistern wird mit den Jahren größer.</p> <p>Der Dienstleister erbringt seine Leistungen nicht nur für die Bank. Mit der Zeit könnte die Bank nicht mehr an erster Priorität stehen.</p>	<p>Außerordentliches Kündigungsrecht der Bank mit der Möglichkeit im Insolvenzfall Mitarbeiter ohne Zustimmung des Dienstleisters zu übernehmen.</p> <p>Monatliche Kopie der Personalsysteme und der Daten wird dem IT-Bereich der Bank übergeben. Im Havariefall kann eine eigene Plattform erstellt werden.</p> <p>Partnerschaftlicher und professioneller Umgang mit dem Dienstleister, ohne sich gegenseitig zu übervorteilen.</p> <p>Schaffung von Stellen in der Bank zur Überwachung und Steuerung der Dienstleistung.</p> <p>Optimierung der Prozesse beim Dienstleister, gemeinsame Einrichtung der Schnittstellen und Festlegen der Prozesse.</p>

Praktische Umsetzung in der Landesbank Berlin

III. Die Möglichkeiten für den Dienstleister und die Vorteile für die Landesbank Berlin

Möglichkeiten Dienstleister	Vorteile für die Bank
<p>Vorzeigeprojekt für ein funktionierendes und erfolgreiches Business Process Outsourcing im Personalbereich.</p> <p>Hochwertiger Referenzkunde.</p> <p>Erweiterung der Kompetenzen durch die Übernahme erfahrener Mitarbeiter in der Personaladministration.</p> <p>Kein mühsamer Aufbau eines Geschäftszweigs für BPO erforderlich. Die zusätzlich akquirierten Kunden können sofort durch die zusätzlich übernommenen Mitarbeiter betreut werden.</p> <p>Aufbau eines hochmodernen Personal-Informationssystems.</p> <p>Effiziente und rationelle Geschäftsprozesse mit Hilfe der Bank.</p>	<p>Konzentration auf das Kern-Geschäft und das strategische Management der Personalarbeit.</p> <p>Erhöhung der Bearbeitungsqualität in der Personaladministration durch professionelle und straffe Strukturen beim Dienstleister.</p> <p>Erhebliche Senkung der Produktionskosten.</p> <p>Schaffung von kalkulierbaren Stückkosten je zu betreuendem Mitarbeiter.</p> <p>Ablösung von veralteten Personalinformationssystemen und Nutzung moderner Instrumente.</p> <p>Sicherung von Arbeitsplätzen und motivierte Mitarbeiter.</p> <p>Ein Dienstleister für die Personalabrechnung und die Personaladministration.</p> <p>Optimierungspotentiale werden sofort mit der Verlagerung der Mitarbeiter erzielt.</p>



Agenda

1 Unternehmen Landebank Berlin AG

2 Outsourcingrahmen

3 HR-Outsourcing im Speziellen / praktische Umsetzung in der Bank

4 Dienstleistersteuerung

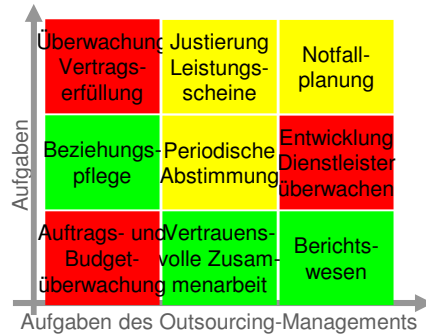


Outsourcing Management

Das Outsourcing-Management überwacht und steuert

1. Die in Einzelaufträgen und in der Gesamtheit der Leistungsscheine zu erfüllenden Inhalte, werden vom Dienstherren in regelmäßigen Abständen (2* pro Jahr) mit unterschiedlichen Prüfungsinhalten überwacht. Es werden immer die FI-Konten abgestimmt und die Dokumentation der von der TDS durchzuführenden Kontrollen (IKS-TDS) überprüft
2. Die termingerechte Erfüllung von Einzelaufträgen oder Inhalten der Leistungsscheine (z.B. regelm. Sonderzahlung November) müssen überwacht, die Einhaltung der veranschlagten Kosten kontrolliert werden.
3. Wirtschaftliche sowie personelle Entwicklungen beim Dienstleister sind aufmerksam zu verfolgen. Insbesondere personelle Entwicklungen sind kritisch zu hinterfragen, zu diskutieren, zu unterstützen und ggf. auch abzulehnen.

Outsourcing Management

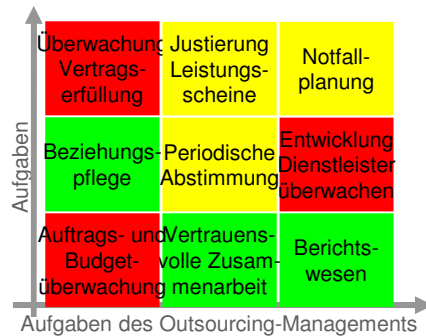


Das Outsourcing-Management überwacht und steuert den Dienstleister, justiert die Leistungsscheine und sorgt für notwendige Planungen und deren Umsetzung.

- Justierung Leistungsscheine
- Periodische Abstimmung
- Notfallplanung

1. Die ca. 230 Leistungsscheine sind Vertragsbestandteil, gleichzeitig aber auch dynamisch und jederzeit den operativen Notwendigkeiten anzupassen. Leistungsscheine werden einvernehmlich verabschiedet.
2. Um kurze Wege und Laufzeiten zu gewährleisten gibt es regelmäßig Jour-Fix. Das Outsourcing Management hat mit der Leitung der Geschäftsstelle Berlin einmal wöchentlich einen Jour Fix, die Businesspartner in regelmäßigen Abständen mit der Administration
3. In der Notfallplanung ist neben der Systemverfügbarkeit insbesondere der Ausfall des Dienstleisters zu berücksichtigen. Hierfür gibt es vertragliche Vereinbarungen, monatliche Systemabzüge und einen Notfallplan zur Gehaltszahlung.

Outsourcing Management



Das Outsourcing-Management überwacht und steuert den Dienstleister, pflegt die Beziehung und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Beziehungs-pflege

Vertrauens-volle Zusam-menarbeit

Berichts-wesen

1. Im Rahmen der Beziehungspflege sind alle Informationen, die zur Auftragserfüllung nötig oder hilfreich sind, dem Dienstleister zeitnah zur Verfügung zu stellen. Notwendige interne Erklärungen müssen vorgenommen werden.
2. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit ist die Basis des Outsourcings. Nicht zuletzt ist es Ziel aller Beteiligten, den Kunden (MA, Führungskräfte) eine Dienstleistung anzubieten, die einen geräuschlosen Wechsel zwischen LBB-PE und Dienstleister ermöglicht. Notwendige Festlegungen müssen zur beiderseitigen Absicherung getroffen werden (Leistungsscheine, Einzelauftrag)
3. Es ist insbesondere über die Problemfälle ausführlich, quartalsweise zu berichten. Die TDS erstellt hierfür eine detaillierte Fehlerstatistik. Gemeinsam werden Risiken vermieden.

Outsourcing Management - Leistungsscheine

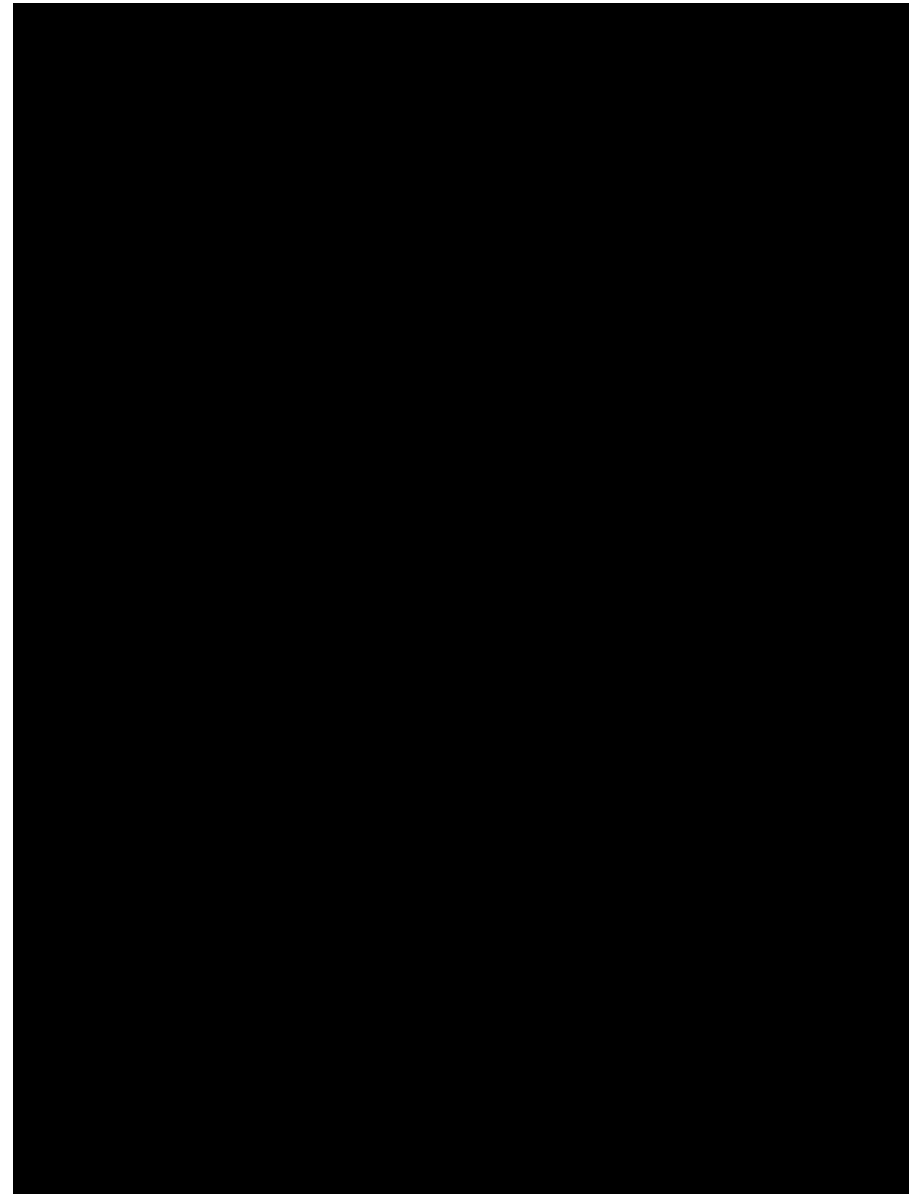
I. Erstellung von Leistungsscheinen zur Bearbeitung laufender Vorgänge

Leistungsscheine stellen die Grundlage der Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Bank dar.

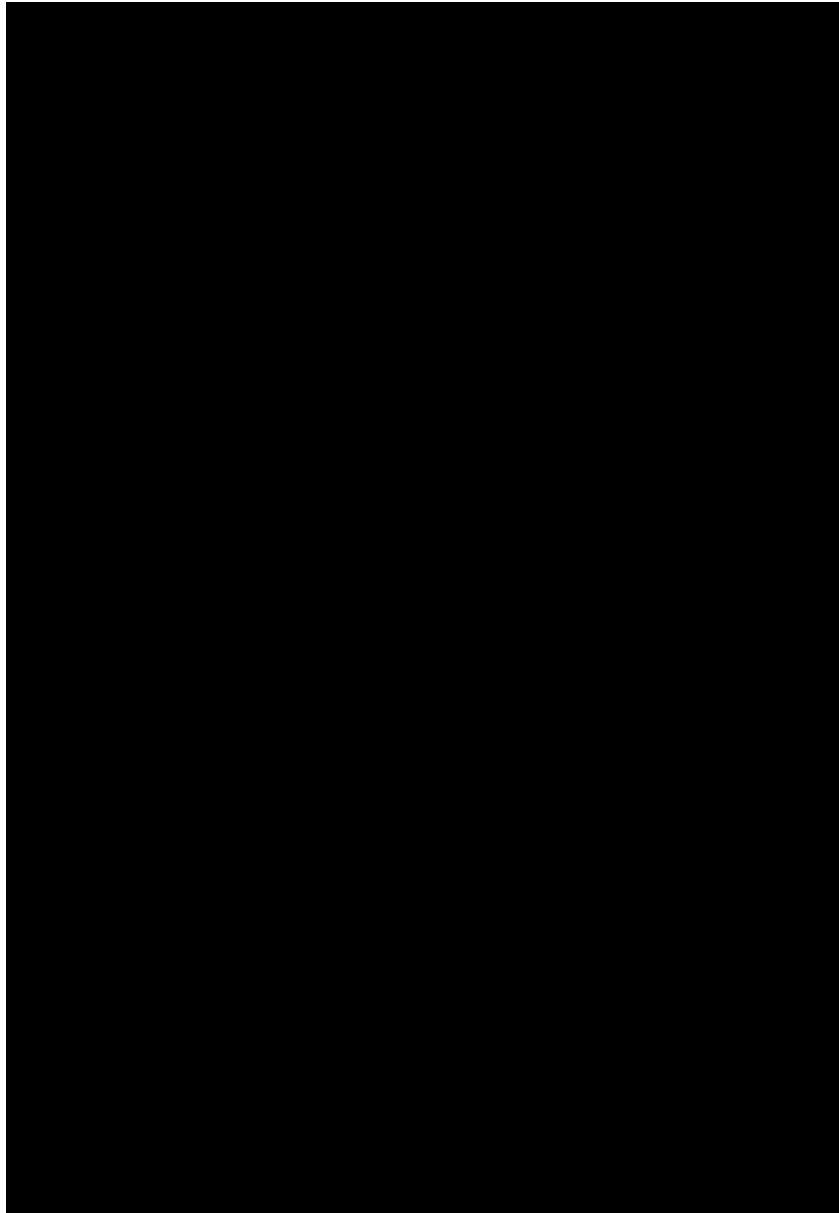
Das gesamte Outsourcing umfasst rund 230 Leistungsscheine.

Vertragsbestandteil

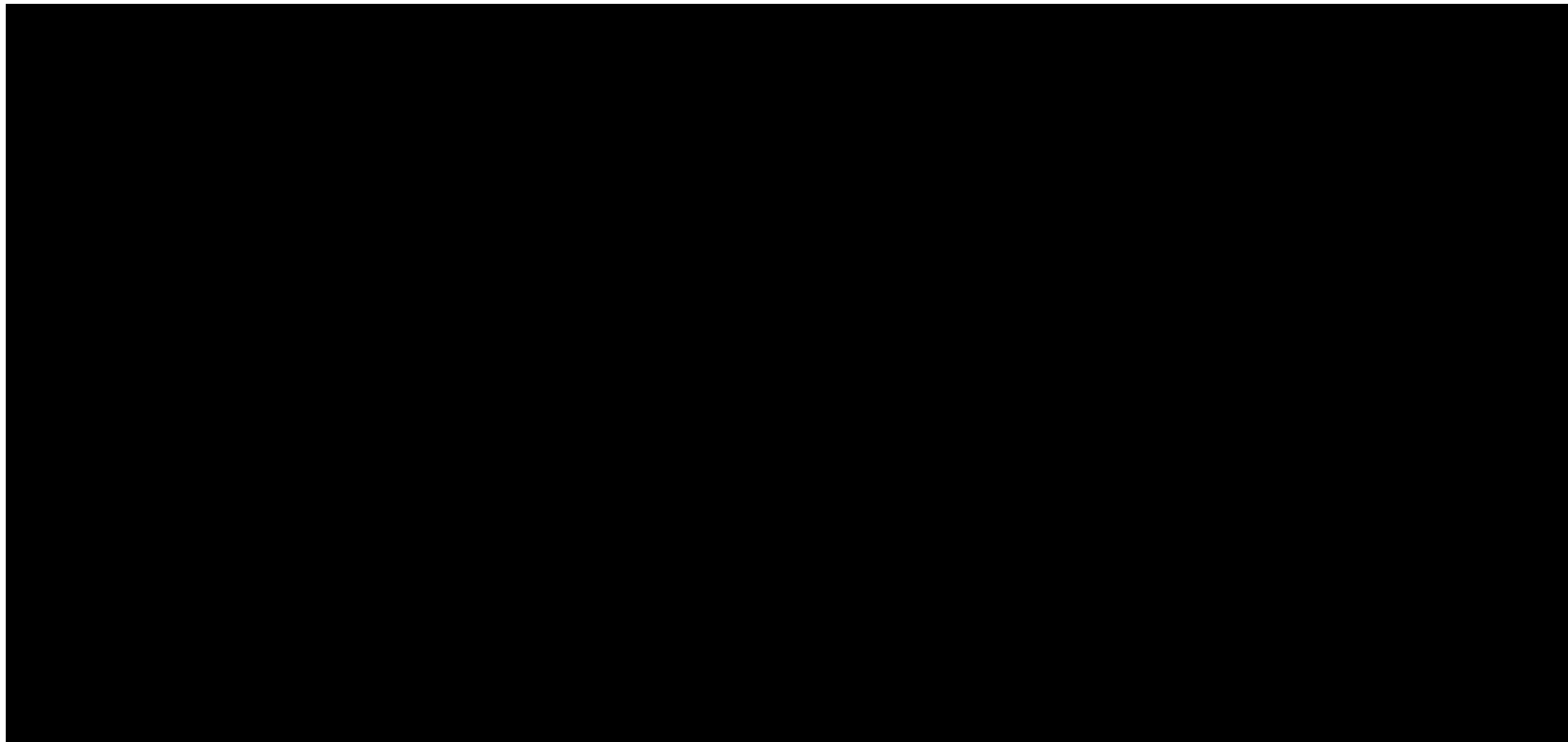
Ständiger Überprüfung und Überarbeitung unterworfen



Outsourcing Management - Leistungsscheine



Outsourcing Management - Leistungsscheine



Entgegennahme Formular 'Personelle Änderung' mit Unterschrift des Vorgesetzten. Analyse des Stellenplans und der Überhänge. Ggf. Abstimmung der Entscheidung mit dem Vorgesetzten.
Entscheidung Nachteilsausgleich. Entscheidung dokumentieren, Unterschriften leisten und zur Umsetzung mit Freigabestempel an die TDS weiterleiten.

3	Prüfung Nachteilsausgleich/Abfindung	TDS
	Bei Kapazitätserhöhung prüfen, ob früher gezahlte Nachteilsausgleichsbeträge zurückzuzahlen sind. Abstimmung mit der Betreuung und Liefern der erforderlichen Informationen.	
4	Ablehnungen	Bank
	Erzeugen Ablehnungsschreiben für den Mitarbeiter, Unterschriften leisten und an Mitarbeiter weiterleiten. Kopie für den Betriebsrat und TDS. Versand Kopie des Anschreibens und restlicher Unterlagen mit Dokumentation der Entscheidung an TDS zur Ablage in der Personalakte.	

Outsourcing Management - Leistungsscheine

<p>5 Vertragsangebot Neue Arbeitszeit bzw. neue Arbeitskapazität berechnen. Ggf. bezahlte Pause berücksichtigen. Ermitteln Abfindung/Nachteilsausgleich bei Kapazitätsreduzierung. Erfassung der erforderlichen Daten in den Personalsystemen. Erstellen des Vertrags. Zusammenstellen Merkblätter und Unterlagen versenden. Rücklauf überwachen.</p>	TDS	TDS Unterlagen, Unterschriften leisten und
<p>Personalsystemen. Ermitteln genommener Urlaub und (brutto, netto). Erforderliche Anschreiben erzeugen. Pflege der Personalakte, Gleitzeitsalden usw.. Unterlagen Ablage in</p>	TDS	<p>6 Umsetzen der Maßnahme Freigabe der Geschäftsvorfälle in der Personalakte. Pflege neuer Urlaubsansprüche (brutto, netto). Erforderliche Zeitdaten, Gleitzeitmodi erfassen. Personalakte pflegen.</p>
<p>Kapazitätsänderungen und Anstoß der rechtzeitigen Bearbeitung.</p>	TDS	<p>7 Nachgelagerte Überwachung Überwachung von zeitlich befristeten Personalmaßnahmen.</p>

Verantwortlichkeiten

Bank

- Entscheidung
- Kommunikation Betriebsrat
- Ablehnungsschreiben

TDS

- Beratung/Betreuung des Mitarbeiters
- Prüfung/Umsetzung Kapazitätsänderung sowie Pflege der Personalakte
- Erstellen Verträge und Anschreiben
- Qualitätsprüfung und -überwachung
- Bereitstellen Daten und Informationen

Anmerkungen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

**Jan Zeidler
Landesbank Berlin AG
Berliner Sparkasse**

jan.zeidler@lbb.de