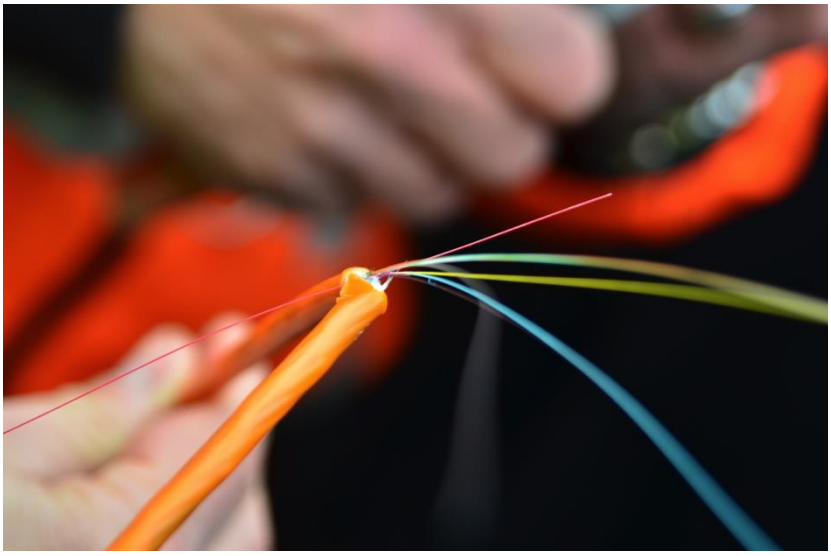
Maart 2015

Jaarstukken 2014



SSC DeSom

Samenwerken begint met ICT: SSC DeSom, het fundament van West-Friesland

Gemeenschappelijke Regeling van de gemeenten Drechterland, Enkhuizen, Stede Broec, Opmeer en Medemblik

Inhoudsopgave

Voorwoord 3
Jaarverslag 5
Inleiding 5
1. Samenwerking 6
1.1. Waarom samenwerken? 6
1.2. De bodemplaat 7
2. Aan de basis van de samenwerking 8
2.1. Voorbereiding 8
2.2. Integratie SED 9
2.3. Zaakgericht werken voor SED 10
2.4. Uitwijk naar Hoorn 10
2.5. WerkSaam Westfriesland 10
2.6. Relatie scopewijzigingen en lopend programma. 11
2.7. Stand van zaken 11
3. Programmaorganisatie 13
4. DeSom als serviceorganisatie 15
4.1. De start van de Servicedesk in Wognum 15
4.2. Ontwikkeling van de werkvoorraad 16
4.3. Procesinrichting 17
5. Onze mensen in verandering 19
6. Regie op samenwerking 20
7. Programmaverantwoording 22
Missie 22
Doelstellingen 22
Taken 22
8. Paragrafen 25
Weerstandsvermogen 25
Bedrijfsvoering 25
Financiering 25
Jaarrekening 26
9. Balans 26
10. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 27
Materiële vaste activa 27
Vlottende activa 27
Eigen vermogen 27
Vaste schulden 27
Vlottende passiva 27
Baten 27
Lasten 27
11. Toelichting op de balans - activa 28
Vaste activa 28
Vlottende activa 28
12. Toelichting op de balans - passiva 30
Vaste passiva 30
Vlottende passiva 30
13. Overzicht van baten en lasten inclusief toelichting 31
Toelichting op het overzicht baten en lasten en analyse jaarresultaat 2014 31
Verschil begrote- en werkelijke cijfers 34

Voorwoord

Voor u liggen het jaarverslag en de rekening over 2014. Het eerste jaar van SSC DeSom, het Shared Service Centrum voor West-Friesland. Een jaar met volop ontwikkelingen. Waar de activiteiten in 2013 samengevat kunnen worden met het woord “Voorbereiding”, kan 2014 worden uitgedrukt met de woorden “Investeren” en “Bouw”. De ontwikkeling van de organisatie en infrastructuur van het SSC DeSom is in drie fasen opgedeeld. Fase 1 en 2 zijn voorzien in het businessplan. Fase 3 levert de hoogste toegevoegde waarde voor alle deelnemers, maar is nog in voorbereiding. De fasering is:

- Fase 1: Het startproject (afgesloten op 25 september 2014)
- Fase 2: De bouw van de infrastructuur en migratie van 5 gemeenten
- Fase 3: Meer samenwerking op informatisering in West-Friesland met ondersteuning van SSC DeSom

De dienstverlening en bedrijfsvoering van de gemeenten in West-Friesland en hun huidige en toekomstige samenwerkingsrelaties vereisen dat ICT-dienstverlening op een grotere schaal wordt uitgevoerd om hun ambities te kunnen realiseren op een adequaat kwaliteitsniveau, met een hogere continuïteit en met beheersbare kosten. Alhoewel de gemeente Koggenland formeel pas per 1 januari 2015 tot de gemeenschappelijke regeling toetreedt, heeft deze in 2014 zij aan zij gewerkt met de oprichters en een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van DeSom. Ze onderschrijft de doelen van de oprichters van het SSC. Door daarbij aan te sluiten wordt de samenwerking robuuster en wordt een belangrijke impuls gegeven aan de verdere samenwerking in West-Friesland. In het verlengde van dit besluit werd het SSC DeSom ook intensief betrokken bij de implementatie van de nieuwe werkorganisatie in het sociaal domein, WerkSaam Westfriesland, waar ook de gemeente Hoorn aan deelneemt.

Het rendement van de samenwerking in fase 2 is beperkt. Afgezien van schaalvoordelen die o.a. al bleken bij de aanbestedingen van de nieuwe infrastructuur, wordt het grootste deel van het rendement pas over een aantal jaren zichtbaar. Dan zijn de bouw van de infrastructuur en de integratie van de oude ICT-omgevingen afgerond. Bovendien is er dan voldoende tijd verstreken om de werkprocessen van het SSC te stabiliseren en om de medewerkers kennis en ervaring op te laten doen met de nieuwe technieken, die passen bij de te leveren ICT-dienstverlening.

De gelijkschakeling van de ICT-inzet binnen de samenwerking zal in de komende jaren in belangrijke mate bijdragen aan een verdere (stapsgewijze) harmonisatie en standaardisatie van de processen van de aangesloten organisaties. De investeringen in de modernisering daarvan kunnen daardoor verhoudingsgewijs beperkter zijn dan in een situatie waarin de processen en de ondersteuning daarvan verschillen. Naast financiële voordelen wordt ook samenwerking van organisaties en een mogelijke integratie van processen of van hele organisaties daardoor een stuk eenvoudiger. Dat is de grootste toegevoegde waarde van de ICT-samenwerking in West-Friesland. Dit krijgt gestalte in fase 3 van de ontwikkeling van SSC DeSom. De aanpak daarvan wordt momenteel voorbereid door het platform Informatiemanagement van de West-Friese gemeenten waar niet alleen de deelnemers aan onze gemeenschappelijke regeling in participeren, maar ook het Westfries Archief en de gemeente Hoorn. Voor het succes op lange termijn is hun betrokkenheid essentieel. Het platform rapporteert aan de kring van gemeentesecretarissen van onze regio.

In het licht van de begroting en jaarrekening is 2014 een complex jaar. Niet alleen is hard gewerkt aan de start- en migratieprojecten uit fase 2, tevens is gelijktijdig de

integratie van de SED-gemeenten aangepakt en de bouw van WerkSaam Westfriesland. Daar waar fase 2 aanvankelijk stapsgewijs zou verlopen, moesten infrastructuur en organisatie nu in aanmerkelijk hoger tempo worden opgeleverd. Feitelijk betekende dat een samenspel van 3 parallelle fusieprocessen die met elkaar werden verweven. Een verre van ideale, maar toch noodzakelijke situatie om de voordelen die vanaf de start met de ICT-samenwerking zijn beoogd, ook op termijn te kunnen realiseren. Het vereiste een zeer grote inzet van de medewerkers, de leveranciers, opdrachtgevers en begrip bij de eindgebruikers voor een dienstverlener die al professioneel moest werken, terwijl ze nog aan het leren was. Daar zijn we erg dankbaar voor. Al met al is het een druk en complex jaar geweest met hoogtepunten, maar ook met dieptepunten. Als we het jaar echter overzien, dan geeft dat genoeg aanknopingspunten om 2015 met vertrouwen tegemoet te zien.

In dit document treft u de verantwoording aan van de agendacommissie over het gevoerde beleid en beheer over dienstjaar 2014.

In het **Jaarverslag** treft u vooral de verantwoording aan over wat we in 2014 hebben gedaan.

De **Jaarrekening** is vooral een verantwoording over de cijfers:

- Wat zijn de werkelijke lasten en baten en de verschillen t.o.v. de begroting?
- Wat is de boekwaarde van onze bezittingen (activa) en hoe zijn die gefinancierd (passiva)?
- Wat is het financieel resultaat over 2014?

Onderdelen van de jaarrekening zijn:

- Balans
- Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
- Toelichting op de balans
- Overzicht van baten en lasten met toelichting en analyse jaarresultaat
- Bijlage: Baten en lasten per onderdeel

Wognum, maart 2015

Namens het Dagelijks Bestuur
SSC DeSom,

J. Baas, voorzitter
A.W. Siebenga, kwartiermaker – directeur a.i.

Jaarverslag

Inleiding

In dit jaarverslag wordt in het eerste hoofdstuk kort ingegaan op de noodzaak voor gemeenten om met elkaar samen te werken. Daarbij wordt o.a. de metafoor van de bodemplaat gebruikt als illustratie van samenwerken op informatiseringsvraagstukken. In het tweede hoofdstuk wordt de voorbereiding beschreven van de bouw van SSC DeSom en de verschillende (scope)wijzigingen die op het oorspronkelijke plan zijn aangebracht. Het effect van deze wijzigingen op de ontwikkeling van de organisatie en infrastructuur wordt toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van de stand van zaken aan het einde van 2014. In het derde hoofdstuk wordt de (programma-)organisatie beschreven die gedurende 2013 en een groot deel van 2014 heeft gefunctioneerd en die inmiddels is overgegaan in de formele organisatie-inrichting. In het vierde hoofdstuk worden de ervaringen gedurende de start van de DeSom als serviceorganisatie beschreven. Het vijfde hoofdstuk gaat in op de medewerkers die het veranderingsproces van ICT-afdeling naar shared service organisatie aan den lijve hebben ondervonden. In het zesde hoofdstuk gaan we met name in op de regie van de samenwerking. Het jaarverslag sluit af met de programmaverantwoording (hoofdstuk 7) en paragrafen (hoofdstuk 8), conform het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV). In de programmaverantwoording zal deels informatie terugkomen uit de eerdere hoofdstukken.

1. Samenwerking

Dit hoofdstuk gaat kort in op de noodzaak voor gemeenten om met elkaar samen te werken en de metafoor van de bodemplaat die veelal wordt gebruikt als illustratie van samenwerken op informatiseringsvraagstukken.

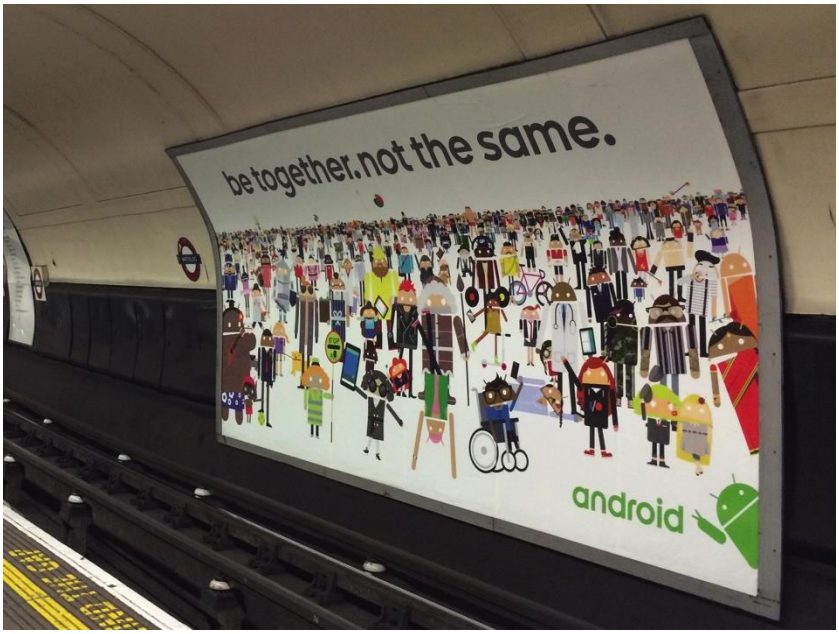
1.1. Waarom samenwerken?

Er worden steeds hogere eisen gesteld aan de ICT bij gemeenten. Een concreet voorbeeld hiervan is de opdracht aan gemeenten om vóór 2015 in het kader van het Nationaal Uitvoeringsprogramma dienstverlening en e-overheid (NUP) een aantal belangrijke basisvoorzieningen te realiseren. Denk hierbij onder andere aan het gebruik en beheer van basisregistraties. Daarnaast is er in toenemende mate sprake van samenwerking in ketens met andere overheden op het terrein van sociale zaken, werkgelegenheid en welzijn en op het gebied van vergunningverlening en handhaving via regionale uitvoeringsdiensten. Ook verwachten burgers en ondernemers dat gemeenten producten en diensten digitaal aanbieden en dat langs de digitale weg inzicht wordt geboden in processen, termijnen, kosten en in de totstandkoming van beleid.

Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat de complexiteit van de gemeentelijke ICT-voorzieningen toeneemt en dat er steeds hogere eisen worden gesteld aan de continuïteit en beschikbaarheid van de ICT-infrastructuur. Dit vereist de inzet van meer ICT bij gemeenten en een professionele en kwalitatief sterke ICT-ondersteuning. Vandaar dat een aantal West-Friese gemeenten heeft besloten een gezamenlijk shared service centrum voor ICT in te richten.

De deelnemers aan het SSC DeSom krijgen tegen een min of meer vergelijkbaar exploitatieniveau als voorheen een ICT-infrastructuur en ICT-organisatie die:

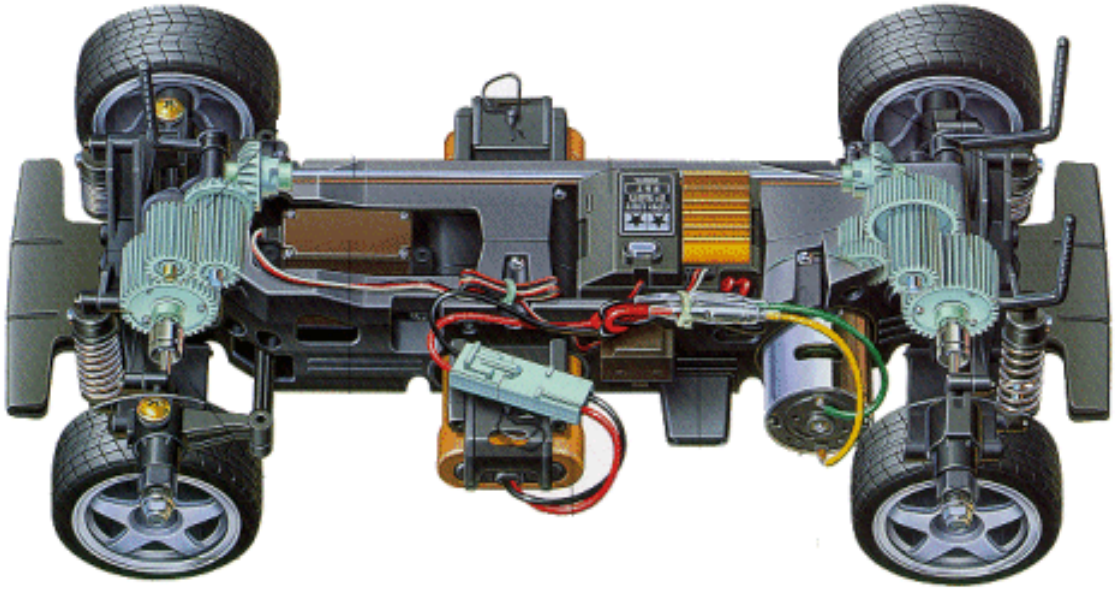
- Door haar schaal de continuïteit en betrouwbaarheid borgt;
- Een hoge beschikbaarheid garandeert;
- Veel mogelijkheden biedt voor de gemeenten om verdere vormen van samenwerking aan te gaan;
- Ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden biedt voor het ICT-personeel;
- Up-to-date is en volledig compliant qua licenties;
- De komende vijf jaar de forse datagroei kan faciliteren.



1.2. De bodemplaat

De ontwikkeling en groei van het SSC DeSom past tegen een achtergrond waarin steeds meer gemeenten, groot en klein, op het gebied van hun ICT-ondersteuning duurzame samenwerking zoeken. Dit om kwaliteit en continuïteit van hun dienstverlening en bedrijfsvoering te vergroten en risico's te verkleinen. Samenwerking wordt ook eenvoudiger doordat gemeenten "achter de voordeur" meer gelijkvormig worden en op vergelijkbare wijze hun processen inrichten en ondersteunen. De metafoor van professor Arre Zuurmond dat we de voor gemeenten benodigde ICT-ondersteuning kunnen weergeven als een bodemplaat van een fabrikant van verschillende merken en typen auto's wordt steeds meer van toepassing.

De bodemplaat staat symbool voor de synergievoordelen die door samenwerking kunnen worden gerealiseerd en de autonomie van de individuele gemeenten. ICT-samenwerking van gemeenten wordt ook meer aanvaardbaar onder invloed van de ontwikkelingen van de beschikbare technologie, de wetgeving, de noodzaak tot bezuinigingen en de groeiende behoefte aan (schaarse) professionals met kennis van de gemeentelijke processen en de daarin toegepaste ICT. Op landelijk niveau wordt samenwerking van gemeenten o.a. door de VNG, KING en BZK aangeraden om de ontwikkelingen het hoofd te bieden.



De gemeente en de bodemplaat hebben veel gemeen. Het ontwerp en soms ook de implementatie van werkprocessen kan gezamenlijk, doordat er veel overeenkomsten zijn. Daar waar men wil afwijken, zal een andere component gebruikt moeten worden. Het onderscheidend vermogen van de gemeenten ligt veeleer in de verschillende beleidskeuzes die men moet of wil maken. Net zoals een Audi verschilt van een Seat, terwijl beide merken veel gezamenlijke onderdelen hebben binnen het concern waar ze deel van uitmaken.

Samenwerken is het bestaansrecht van SSC DeSom. Het is geen leverancier, maar de op afstand gezette, eigen afdeling ICT van meerdere gemeenten, uitsluitend bedoeld om op een betaalbare wijze de gemeentelijke (E-)dienstverlening te versterken en de gemeentelijke bedrijfsvoering efficiënter en effectiever te maken. Dit met behulp van ICT door de inzet van ICT-professionals met een forse kennis van de materie én van de aangesloten gemeenten met behoud, versterking van de regie van de gemeenten op hun ICT gerelateerde veranderprocessen.

2. Aan de basis van de samenwerking

Dit hoofdstuk gaat nader in op de voorbereiding van de bouw van SSC DeSom en de verschillende (scope)wijzigingen op het oorspronkelijke plan. Het effect van deze wijzigingen op de ontwikkeling van de organisatie wordt kort besproken. Tenslotte wordt de stand van zaken per eind van het jaar kort samengevat.

2.1. Voorbereiding

Na een eerste verkenning van de samenwerking in fase 1 “Eindrapport Shared Service Center ICT DeSom” (het geheel is meer dan de som der delen), d.d. 1 juli 2012, hebben de raden van Drechterland, Enkhuizen, Stede Broec, Opmeer en Medemblik ingestemd met fase 2, de bouw van het SSC DeSom. Het rapport bevat een business case. Naast een exploitatiebegroting bevat deze een start- en migratiebudget waarvoor de raden krediet beschikbaar hebben gesteld, zodat het startproject en het migratieproject kunnen worden uitgevoerd. Eind 2015 wordt het bedrijf opgeleverd. De exploitatiekosten van SSC DeSom zijn gebaseerd op gebruik van werken op de hoofdlocaties, gebruikmakend van de standaard infrastructuur en standaardwerkplek. De additionele kosten die worden gemaakt voor dislocaties, aanvullende faciliteiten bij werkplekken (bijvoorbeeld extra schermen of specials, zoals GIS- of KCC-werkplekken) worden één op één doorbelast aan de afnemende organisatie.

Voor de aansturing van het startproject en het migratieproject is in 2013 een programmaorganisatie ingericht die tot eind 2014 heeft gefunctioneerd. Het programma kende drie aandachtsgebieden: Organisatie, ICT en Service Delivery. De start van de gemeenschappelijke regeling en de afronding van het startproject op 25 september markeerden de overgang naar een volgende ontwikkelingsfase van het SSC. Alle organisatieprojecten waren op dat moment afgerond. De bedrijfsvoering wordt verzorgd door inzet van de verschillende specialisten (P&O, bestuurlijk-juridische zaken, communicatie en financiën) en gebruik van faciliteiten (o.a. huisvesting) van de deelnemers aan SSC DeSom. Dit is vastgelegd in dienstverleningscontracten met de deelnemers.

Na medio juli 2014 is het grootste deel van de ICT-projecten afgerond die onder het startproject vielen. Daarna is gestart met de projecten voor de inrichting van telefonie, het serverpark, de storage en de migratie van de lokale infrastructuren. Deze projecten blijven actief tot eind 2015. Een aantal opleverdata is verschoven als gevolg van trage aanbestedingsprocessen. Toch lijkt de verwachting nog steeds gerechtvaardigd dat de migraties van de oude infrastructuren binnen de oorspronkelijke grofplanning blijft, zelfs met de toevoeging van Koggenland, de inrichting van WerkSaam en de integratie van SED.

De projecten die onder Service Delivery vielen, zijn voor een groot deel afgerond. Het pakket aan producten en diensten wordt stapsgewijs uitgebreid. Gedurende 2014 moest een groot deel daarvan zelfs nog gecontracteerd worden. Inmiddels is in overleg met de gemeentelijke informatiemanagers verder gewerkt aan de verfijning van de dienstverleningsovereenkomst en onderliggende afspraken zoals een producten- en dienstencatalogus. In het voorjaar van 2015 wordt dit overleg afgerond met een nieuwe versie van de betreffende documenten. Het is de bedoeling om deze documenten en afspraken minstens eens per jaar te evalueren en waar nodig aan te passen, zodat de dienstverlening van DeSom aangesloten blijft op de wensen en ontwikkelingen van de te ondersteunen organisaties. Op West-Fries niveau wordt het beveiligingsbeleid verder ontwikkeld. Afstemming van de gemeentelijke informatieplannen, de benutting van de schaarse gezamenlijke ICT-capaciteit en toetsing van alle ICT-gerelateerde wensen en uitgaven aan de ICT-architectuur van DeSom op West-Fries niveau moet in 2015 verder vorm krijgen. Hoe meer overeenstemming in informatiseringskeuzes en in prioritering

van investeringen, des te groter zijn de voordelen die door samenwerking worden behaald.

In de periode tot aan 31 december 2015 – het moment waarop het SSC formeel wordt opgeleverd – worden de migraties van de lokale infrastructuren uitgevoerd. Gedurende die periode worden de werkprocessen steeds verder ingericht en worden de producten en diensten van het SSC stapsgewijs bij de deelnemers geïntroduceerd. Ondertussen is een bescheiden start gemaakt met teamontwikkeling en coaching, training en scholing van medewerkers zodat zij kunnen beschikken over de kennis en competenties die nodig zijn in hun nieuwe rollen. De tijd daarvoor is zeker in 2014 door alle parallelle projecten te beperkt geweest. De nieuwe infrastructuur moest door de integratie van SED en inrichting van WerkSaam Westfriesland eerder dan verwacht volledig operationeel zijn. Vandaar dat er extra capaciteit van buitenaf is ingehuurd.

Deze tweede fase van de ontwikkeling van SSC DeSom is uitgevoerd met waar mogelijk de eigen medewerkers als regisseur en met de inzet van vele leverancier(s). Er ontstond geleidelijk een situatie waarin de bouw van het centrale serverpark en storage en de migraties het dagelijkse beheer van de “oude” gemeentelijke infrastructuren steeds meer beïnvloedde. Het onderscheid tussen sturing vanuit de programmaorganisatie en de staande organisatie werd naarmate het jaar vorderde ook minder nodig. Het overleg met het programmateam werd daarom minder frequent. Het aantal specifieke besluiten dat aan het programmateam moest worden voorgelegd nam af en andere platformen pakten hun taak op. Het bestuur en de adviescommissie werden na 1 januari 2015 geïnstalleerd. De informatiemanagers hebben regelmatig overleg en worden betrokken bij principekeuzes die de architectuur of dienstverlening raken. De projecten en bijbehorende planning zijn conform de oorspronkelijke opdracht en begroting uitgevoerd. Wat nog ontbreekt is met name een afstemming van informatiseringsprojecten en de onderhoudskalender van de applicaties.

2.2. Integratie SED

Aanvankelijk zouden de ICT-omgevingen van de gemeenten die DeSom hebben opgericht volgens het “as-is”-principe (1:1) geleidelijk worden overgezet naar de nieuwe infrastructuur van SSC DeSom. Het voornemen van de gemeenten Stede Broec, Enkhuizen en Drechterland om per 1 januari 2015 één ambtelijke organisatie (SED) te vormen is aanleiding geweest voor een scopewijziging op het oorspronkelijke project. Op verzoek van deze gemeenten is het oorspronkelijke migratieplan van SSC DeSom in overleg met de andere deelnemers aangepast. De gemeenten Opmeer, Medemblik en Koggenland kunnen daardoor minder snel gebruikmaken van de gezamenlijke ICT-omgeving en houden daardoor langer “eigen” ICT-kosten.

Het project betrof de vraag: het samensmelten van drie ambtelijke organisaties tot één. Daarnaast was het belangrijk om eerder op verschillende locaties te kunnen samenwerken, waarbij nog steeds gewerkt moest kunnen worden in de oude niet-geïntegreerde omgevingen. Tevens werd het nieuwe gemeentehuis in Hoogkarspel gebouwd, ter vervanging van de twee oude locaties in Venhuizen en Hoogkarspel waar een deel van de nieuwe organisatie in mei 2015 wordt gehuisvest. Het vereiste dat een aantal activiteiten vervroegd moest worden uitgevoerd, een tijdelijke inrichting van de SED-omgeving en veel improvisatie en hard werk van collega’s van SED en DeSom. Dit project werd gecombineerd met een pilot voor zaakgericht werken. Al met al betekende dit dat de netwerken van deze gemeenten bij voorrang naar de nieuwe gemeenschappelijke infrastructuur werden gemigreerd, zodat in 2015 gestart kon worden met de harmonisatie van de applicaties van SED. Ook werd gelijktijdig de nieuwe telefooncentrale ingevoerd.

2.3. Zaakgericht werken voor SED

De SED-organisatie heeft na de uitvoering van een *proof of concept* (POC) begin 2014 gekozen voor de zaaksuite van Green Valley. Ze besloot deze in beperkte vorm te implementeren, voorafgaand aan de harmonisatie van de netwerken en kernapplicaties van SED. Deze pilot is als een apart project opgepakt. Gezien de complexiteit en combinatie van zowel de SED-integratie als de pilot, is er voor gekozen om dit vanuit DeSom door een aparte projectleider te laten begeleiden. Deze is medio juli 2014 gestart. De gemeente Medemblik participeerde aanvankelijk ook in dit project, maar heeft besloten een pas op de plaats te maken.

2.4. Uitwijk naar Hoorn

Aanvankelijk was het de bedoeling om de uitwijk voor DeSom in Bovenkarspel te realiseren. Bij de implementatie bleken de daarvoor benodigde investeringen te hoog. Een alternatieve oplossing in een gemeentehuis van de gemeente Koggenland vereiste vergelijkbare investeringen. Ondertussen bleek in de contacten die met de ICT-collega's van de gemeente Hoorn dat ook die gemeente een uitwijklocatie zocht. In overleg met het programmateam, de adviescommissie en het bestuur is vervolgens besloten om bij elkaar te gaan uitwijken. Afgezien van de investering in de onderlinge glasvezelverbinding (zie ook 2.5) kan dit met gesloten beurzen plaatsvinden. Het betekent dat Hoorn naar de computerruimte in Wognum uitwijkt en dat DeSom te zijner tijd uitwijkt naar het stadhuis in Hoorn.

2.5. WerkSaam Westfriesland

Met het oog op de transitie in het sociaal domein werd per 1 januari 2015 een aparte organisatie voor Werk en Inkomen "WerkSaam Westfriesland" opgericht voor de West-Friese gemeenten (inclusief Hoorn). De activiteiten van Op/Maat zijn hierin geïntegreerd. De projectorganisatie WOW, de voorloper van WerkSaam, heeft in de aanloop tot de keuze voor DeSom een prijsvergelijking laten uitvoeren tussen Centric, InterAccess en SSC DeSom. Centric heeft aangegeven dat zij op basis van de aangeleverde stukken niets kon aanbieden. InterAccess heeft voor onderdelen prijzen aangeleverd. De marktverkenning was vooral bedoeld om te verifiëren dat SSC DeSom een marktconforme prijsstelling zou hanteren. Deze is gemaakt op een beperkt aantal onderdelen van de totaal te leveren dienstverlening en was slechts een indicatie van de kosten. Veel contracten voor de te leveren producten en diensten moesten op dat moment nog door DeSom worden aanbesteed. Na het besluit van de stuurgroep WOW was aanvankelijk nog niet duidelijk welke diensten zouden worden afgenomen. Vervolgens is door WOW besloten om alle diensten op basis van de business case van de DeSom (2012) af te nemen voor een werkplekprijs.

Met het naderen van de startdatum van de nieuwe dienst werd WerkSaam ook beter de in staat om haar vraag naar ICT-ondersteuning te definiëren. Dit proces, dat inherent is aan de oprichting van een nieuwe organisatie, heeft extra tijd en ondersteuning van SSC DeSom gevraagd en van haar leveranciers. Gezien de complexiteit en ontwikkelingsfase van zowel WerkSaam als DeSom is ervoor gekozen om de ICT-inrichting van WerkSaam door een aparte projectleider vanuit DeSom te laten begeleiden. Deze is medio juli 2014 gestart.

Grofweg hadden de werkzaamheden voor WerkSaam betrekking op de samensmelting van zeven sociale diensten met een werkvoorzieningsbedrijf en het (deels her-)inrichten en aansluiten van nieuwe kantoren op de infrastructuur van SSC DeSom. Daarnaast vereiste de aanbesteding van een nieuwe applicatie voor de uitkeringenadministratie de inrichting van een tijdelijk netwerk, zodat deze getest en ingericht kon worden opdat de uitkeringen in januari 2015 plaats konden vinden en om de andere migraties zoveel mogelijk volgens de oorspronkelijke planning te laten verlopen. Later is het tijdelijke

netwerk geïntegreerd in de gezamenlijke infrastructuur. De benodigde infrastructuur is gebaseerd op de technische architectuur van SSC DeSom.
Voor de aansluiting van WerkSaam was een aparte glasvezelverbinding met het netwerk van DeSom vereist. Door deze te combineren met de onderlinge uitwijk van de computercentra van de gemeente Hoorn en SSC DeSom is een “rondje door Hoorn” ontstaan, waar ook het Westfries Archief in de toekomst van kan profiteren. Dit is strategisch voor de ontwikkeling van de samenwerking in onze regio en de positionering van het Westfries Archief op het gebied van archivering, de implementatie van een E-depot en de digitalisering van de gemeentelijke informatievoorzieningen. Naast SSC DeSom heeft de gemeente Hoorn de andere helft van kosten van de verbinding voor haar rekening genomen. Door de combinatie van de verbindingen die nodig zijn voor de uitwijk van DeSom en Hoorn en de verbinding met WerkSaam zijn de verbindingskosten voor WerkSaam vergelijkbaar gebleven met die van de eerder aanbestede verbindingen met de gemeentehuizen die bij DeSom zijn aangesloten.

2.6. Relatie scopewijzigingen en lopend programma.
Terugkijkend kan niet anders dan gesteld worden dat er veel is gebeurd. Wel is de aanpak flink gewijzigd ten opzichte van de aanpak die in de oorspronkelijke business case was voorzien. Daardoor staan de prestaties van de ICT-dienstverlening van DeSom onder druk. Daarbij kan overigens gesteld worden dat de overall planning zowel financieel als qua doorlooptijd nog op schema ligt. Prettig is dat de Europese aanbestedingen zowel in kwalitatief als in financieel opzicht voorspoedig zijn verlopen. Tevens zijn alle organisatiespecifieke kosten voor de migratie c.q. inrichting van SED respectievelijk WerkSaam, die niet in het oorspronkelijke migratiebudget of in de exploitatiebegroting zijn voorzien, aan hen doorbelast. Het is niet fair om deze kosten door te belasten aan de andere deel- en afnemers van SSC DeSom, omdat deze daar geen baat van zullen ondervinden. Met het oog op transparantie en zorgvuldigheid en mogelijke nieuwe situaties zijn de uitgangspunten die zijn gehanteerd voor het bepalen van de doorbelasting beschreven en voorgelegd aan het Dagelijks Bestuur van DeSom.

Daarnaast zijn er verstoringen van de dienstverlening opgetreden. Met zo veel parallelle activiteiten, versnellingen en wijzigingen op de oorspronkelijke plannen lijkt dat haast een logisch gevolg, desalniettemin onwenselijk. Meer werk dan gewenst wordt o.a. veroorzaakt door het grote aantal oude infrastructuren dat nog beheerd moet worden en de grote verscheidenheid aan applicaties die ieder hun eigen ondersteuning, soms zelfs van specifieke medewerkers van DeSom, vereisen. De (te) grote werkdruk voor medewerkers van DeSom is dan ook mede debet aan de verstoringen. Daardoor zijn zij minder goed in staat om hun kennis en ervaring met de nieuwe infrastructuur op te bouwen. Dit is gedeeltelijk ondervangen door tijdelijke medewerkers in te lenen, maar ook dat kent haar beperkingen, niet alleen in financieel opzicht, maar ook in regelvermogen en kennisoverdracht.

2.7. Stand van zaken
Het shared service center DeSom is formeel gestart op 1 januari 2014. Wat is de stand van zaken ruim een jaar verder?

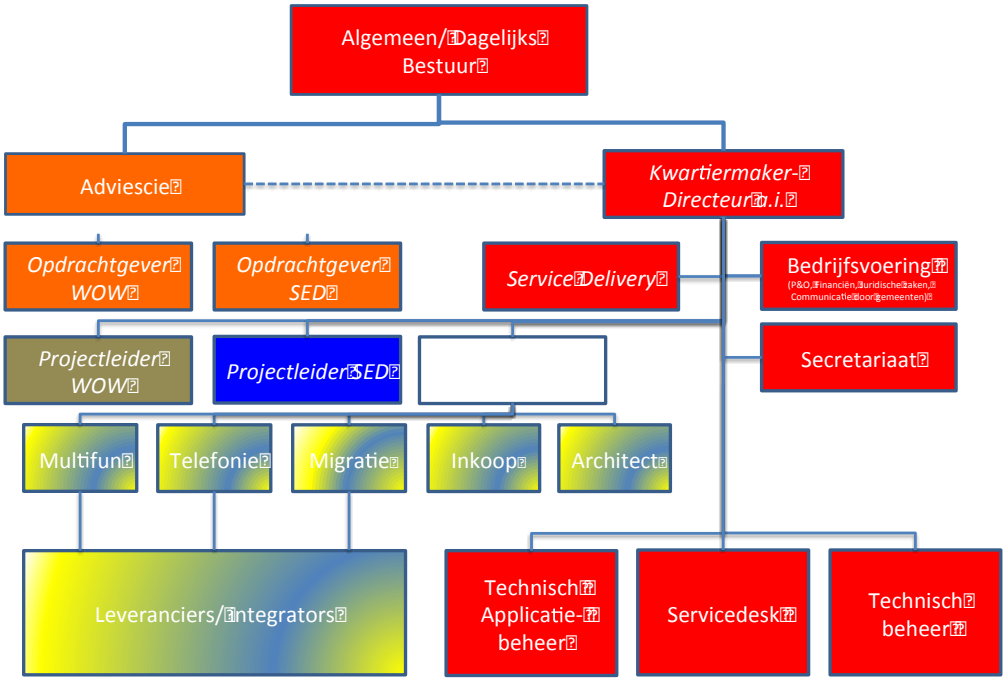
- Het startproject m.b.t. de ontwikkeling van de organisatie en voorbereiding van de ICT- infrastructuur is op 25 september 2014 afgesloten.
- Alle grote contracten zijn Europees aanbesteed.
- De migratiestrategie is gewijzigd. Het betekende dat de volledige infrastructuur in een relatief korte periode is gebouwd, in plaats van in gedeelten, op iteratieve wijze, met “learning on the job” voor de medewerkers.
- Toetreding van de gemeente Koggenland per 1 januari 2015, waarbij deze gemeente geleidelijk invoegt.

- SED-migraties per 1 januari 2015, vooruitlopend op de applicatie-integratie waarbij de nadruk lag op het mogelijk maken van samenwerken per fusiedatum.
- Implementaties van de gezamenlijke telefoonoplossing voor Medemblik, WerkSaam en SED.
- Verhuizing SED-locaties Hoogkarspel en Venhuizen naar het nieuwe gemeentehuis in Hoogkarspel rond april 2015.
- Totstandkoming Werkorganisatie Westfriesland per 1 januari 2015, waarbij 7 sociale diensten fuseerden met het werkvoorzieningsschap Op/Maat.
- Keuze voor Hoorn als uitwijklocatie voor SSC DeSom.
- Aanleg glasvezelring Hoorn, ten behoeve van WerkSaam. Extra werk, maar daardoor is de samenwerking met het Westfries Archief en Hoorn binnen bereik gekomen.

3. Programmaorganisatie

Voor de ontwikkeling en implementatie van het SSC DeSom is in 2013 een programmaorganisatie opgezet. Het programma is op 1 januari 2014 met de start van de gemeenschappelijke regeling SSC DeSom een nieuwe fase ingegaan. Formeel zijn een Dagelijks en Algemeen Bestuur (DB/AB) aangetreden met de bestuurders van de deelnemende gemeenten als lid. Tevens is er een adviescommissie met de gemeentesecretarissen als leden.

Het onderstaande figuur geeft de (programma)organisatie schematisch weer. De rode vlakken omvatten de staande organisatie. De geel-blauw gearceerde vlakken zijn de projectorganisatie voor de nieuwe infrastructuur en de daarbij benodigde leveranciers/integrators. Daarnaast worden twee aparte projectleiders onderscheiden voor SED (inclusief ZGW) en WOW, respectievelijk het blauwe en beige vlak.



De (programma)organisatie bestond in 2014 uit de volgende geledingen:

- Het Algemeen én Dagelijks Bestuur: De portefeuillehouders ICT van de deelnemende gemeenten.
- De Adviescommissie: De gemeentesecretarissen.
- Het Programmateam: Deze rol is inmiddels overgenomen door de Adviescommissie.
- De projectleiders van SSC DeSom: Zij begeleiden de integratie, respectievelijk inrichting van SED en WerkSaam. Ze hebben een directe counterpart in die organisaties die de vraag- en prioriteitstelling namens hun organisaties coördineert. De projectleiders rapporteren aan de kwartiermaker.
- Service Delivery: Deze rol zorgt voor de inrichting van de interactie tussen klantorganisatie en SSC DeSom. Deze rol is tijdelijk ingevuld met een medewerker van een van de aangesloten gemeenten. Na de afronding van het Service Delivery-project ontbraken de middelen om deze rol voort te zetten. Een deel van de rol wordt uitgevoerd door de senior medewerker van de Servicedesk. In de toekomst wordt een structurele invulling van deze rol noodzakelijk om de informatie- en

portfolioplanning te begeleiden en om applicatieharmonisatie binnen West-Friesland te begeleiden.

Bij de inrichting is rekening gehouden met een aantal uitgangspunten:

- De portefeuillehouder ICT is in de eigen gemeente politiek verantwoordelijk voor de beslissingen in het samenwerkingsverband.
- De gemeentesecretaris/directeur is eindverantwoordelijk voor het ICT-beleid van zijn/haar organisatie en eindverantwoordelijk voor de belangenbehartiging daarvan en voor de kwalitatieve en kwantitatieve inbreng van kennis en mensen in (de projecten van) het samenwerkingsverband.

Voor het samenwerkingsverband:

- Het Dagelijks Bestuur van het samenwerkingsverband is politiek verantwoordelijk voor de beslissingen in het samenwerkingsverband. De leden leggen daarvoor in hun rol als portefeuillehouder voor ICT verantwoording af aan het AB van SSC DeSom en hun eigen raad.
- De adviescommissie is verantwoordelijk voor het gezamenlijke ICT-beleid van de samenwerking en de keuzes en prioriteiten die daarin worden gemaakt. Inhoudelijk wordt zij daarin geadviseerd door een platform van de informatiemanagers van de deelnemers (beleid) en een of meerdere vertegenwoordigers van SSC DeSom (uitvoering).
- De directeur a.i. van SSC DeSom is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en de uitvoering van de processen en activiteiten die door het samenwerkingsverband worden ondersteund. Deze laat zich adviseren door de adviescommissie en legt verantwoording af aan het Dagelijks Bestuur.

Op dit moment hebben zowel DB als AB dezelfde leden. Dat wordt met de herziening van de wet op gemeenschappelijke regelingen aangepast. Dit wordt in 2015 gelijktijdig met de aanpassingen van de andere gemeenschappelijke regelingen in West-Friesland aangepast.

Doordat de ICT-dienstverlening op afstand is gezet, maar niet is uitbesteed, is binding met de deelnemers, collegiale samenwerking tussen de medewerkers van de gemeenten en het SSC cruciaal. In het rapport “De Som der delen” van Quarant, waarop de besluitvorming om met DeSom te starten is gebaseerd, wordt terecht op het belang daarvan gewezen. Afwijkende keuzes bij individuele deelnemers blijven mogelijk, maar te grote onderlinge afwijkingen in de eigen processen kunnen synergiewinsten aan de SSC-zijde en bij de andere deelnemers te niet doen. Het is daarom van belang dat de deelnemers wat het beleidsveld ICT betreft, steeds meer gaan denken en werken vanuit de gemeenschappelijkheid. Daarnaast is het van belang dat de toegevoegde waarde daarvan wordt gemonitord (eventueel gebenchmarked) en op verschillende platforms zichtbaar wordt gemaakt. Dit verdient nadere uitwerking in 2014 in nauwe samenwerking met de informatiemanagers teneinde de samenwerking duurzaam te houden.

4. DeSom als serviceorganisatie

De ICT-dienstverlening voor de totstandkoming van het SSC DeSom werd in het algemeen verzorgd door een paar medewerkers die vaak breed werden ingezet en altijd klaar stonden. Vaak was er een achtervang van leveranciers om bij specialistische klussen ondersteuning te verlenen. De medewerkers waren bekend bij de niet-ICT-collega's en direct aanspreekbaar, vaak in persoon/levende lijve. Met de komst van DeSom is dat veranderd. Er zijn drie teams ingericht, elk met een eigen focus: Servicedesk, Technisch Beheer en Technisch Applicatiebeheer. De medewerkers van de Servicedesk vormen de ogen en oren van DeSom en zijn het eerste aanspreekpunt in geval van vragen, "incidenten", wijzigingen en problemen op het gebied van ICT. In dit hoofdstuk wordt de start van de Servicedesk beschreven, een indruk gegeven van de ontwikkeling van de werkvoorraad en de inrichting van de werkprocessen.

4.1. De start van de Servicedesk in Wognum

Voor de formele start van het shared service center is reeds in het najaar van 2013 voorzichtig begonnen met een gezamenlijke Servicedesk in Wognum als gezicht van DeSom. Ter ondersteuning is het pakket TopDesk ingericht. Dit werd door een aantal deelnemers reeds ingezet voor de ondersteuning van de ICT-dienstverlening. In dat beginstadium had het team van de Servicedesk slechts twee vaste medewerkers, een externe collega en een aantal trainees. Zowel kwantitatief als kwalitatief was dat onvoldoende, maar waren het de riemen waar we mee moesten roeien. Eind 2014 was het team op volle sterkte, nog steeds met eigen en externe collega's, maar ook met zeer ervaren trainees die begin 2015 vast zijn aangenomen.

De verwachte personeelsformatie was 17,5 fte. Doordat niet alle vacatures waren ingevuld is het salarisbudget bijgesteld naar € 510.000 voor een personeelsformatie van 10,5 fte. De salarislasten bij deze formatie bedragen € 504.206.

De vroege start van de Servicedesk had meerdere doelen, nl.:

- Vrijspelen van de (toekomstige) medewerkers om te bouwen aan DeSom;
- Vergemakkelijken afstemming tijdens de bouw van DeSom;
- Geleidelijk inrichten van het SSC en haar werkprocessen;
- Voorbereiden migratie decentrale infrastructuren;
- Inzicht verkrijgen in en sturen op lokale wijzigingen;
- Starten met ondersteunen regie van de gemeenten;
- Medewerkers laten wennen aan samenwerken;
- Medewerkers inzicht geven in nieuwe rollen en verantwoordelijkheden en in hun eigen potenties.

De Servicedesk heeft als taken:

- Ontvangen, specificeren en eventueel doorzetten (intake) van meldingen (vragen, verzoeken, wijzigingen);
- Oplossen van zoveel mogelijk verstoringen op afstand en anders inplannen collega's ter plaatse;
- Ontwikkelen rapportages over de dienstverlenende processen van het SSC.

Tevens is het contract-, configuratie- en certificatenbeheer toegevoegd aan de Servicedesk. Doordat er in fase 2 geen formatie is voorzien voor de rol van Service Delivery, voert de senior medewerker van de Servicedesk regulier overleg met de contractmanagers van onze opdrachtgevers. Deze overleggen hebben tot doel om de processen van DeSom te verbeteren, de voortgang van de afhandeling van incidenten en wijzigingen te bespreken en waar mogelijk de interactie tussen opdrachtgevers en

opdrachtnemer te optimaliseren. Naast regulier overleg is er ook ad hoc overleg op momenten dat zich problemen of prioriteit-1-verstoringen voordoen.

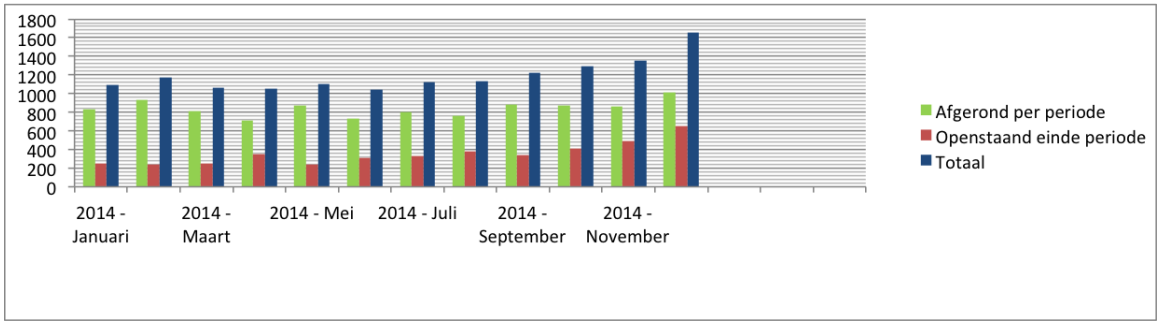
4.2. Ontwikkeling van de werkvoorraad

De werkvoorraad van DeSom voor het beheerwerk wordt momenteel voornamelijk vertaald in het aantal incidenten (in ITIL-termen). We verwachten dat dat aantal geleidelijk daalt naarmate de oude infrastructuren zijn uitgefaseerd, de projecten afgerond zijn en de nieuwe technologie stabieler is. Daarnaast worden veel van de werkzaamheden als "incident" geregistreerd, terwijl een groot aantal standaard of niet-standaard wijzigingen zijn of wensen.

	DTL	EHZ	MBK	OPM	STD	KGL	SED
2014 - Januari	84	191	311	165	89	0	364
2014 - Februari	121	174	363	160	100	0	395
2014 - Maart	126	194	270	155	74	0	394
2014 - April	189	162	261	130	59	5	410
2014 - Mei	117	145	195	111	47	142	309
2014 - Juni	69	166	236	99	47	191	282
2014 - Juli	171	167	214	101	53	109	391
2014 - Augustus	163	161	207	105	48	126	372
2014 - September	172	158	267	120	35	93	365
2014 - Oktober	154	196	544	182	55	140	405
2014 - November	135	176	581	132	108	116	419
2014 - December	242	185	604	137	152	120	579
Totalen	1743	2075	4053	1597	867	1042	4685

Aantal incidenten per gemeente per maand

In dit overzicht valt met name het relatief lage aantal incidenten op van de gemeente Stede Broec. Een van de meest waarschijnlijke redenen is het feit dat het wachtwoord onbeperkt geldig bleef en niet na 60 dagen opnieuw ingesteld moest worden. Waarschijnlijk wordt het ook veroorzaakt doordat nog vrij lang een groot deel van de storingen elders binnen DeSom, door de oud-medewerkers of elders binnen SED opgelost werden. Bij Enkhuizen was het opnieuw instellen van wachtwoorden voor de active directory en de uitbestede Centric-applicaties verantwoordelijk voor meer dan 35% van het aantal incidenten. De totalen voor SED zijn toegevoegd en geven duidelijk de stijging aan, nadat de migraties zijn begonnen.



De werkvoorraad van de DeSom nam gedurende 2014 geleidelijk toe. Eén van de

oorzaken was het feit dat de vragen en incidenten van eindgebruikers er meer naartoe werden geleid. In het begin kwamen deze vaak nog in de werkvoorraad van de vroegere ICT-medewerkers van de “oude” gemeente. Door de calls via de Servicedesk te leiden en in Topdesk te registreren, werd het werk beter zichtbaar. Een andere oorzaak voor de stijging zijn de nieuwe projecten die extra werkzaamheden, storingen en vragen met zich mee brachten.

In de bovenstaande grafiek is de relatie weergegeven tussen het aantal aangemelde servicecalls en de capaciteit van de werkvloer van SSC DeSom. Het aantal calls nam behoorlijk toe vanaf het moment dat de migraties bij SED, WerkSaam en Telefonie speelden. Met name de trajecten bij WerkSaam en SED veroorzaakten veel "nazorg"-meldingen. De meer dan evenredige groei van het aantal openstaande calls aan het eind van de maand, valt op. Een verklaring is dat de doorlooptijden van openstaande servicecalls langer worden en dan vaker meegenomen worden naar de volgende periode. Deze trend was onwenselijk. Vandaar dat er diverse maatregelen werden genomen om de groei van extra meldingen weer onder controle te krijgen:

- Inhuur van extra, tijdelijk personeel Servicedesk en Technisch Beheer.
- Meer coördinatie van de nazorgmeldingen door de projectleiders voor SED en WerkSaam met als doel de meldingen te filteren en een goede diagnose te stellen.
- Starten van probleemonderzoek in geval van veel gelijksoortige meldingen. Dus onderzoek naar oorzaak en structurele oplossing in plaats van een afhandeling per individuele melding.

4.3. Procesinrichting

Voor de inrichting van de werkprocessen bij DeSom zijn “best practices” van ITIL als uitgangspunt gekozen. Dat gaat niet van de ene dag op de andere. Al was het alleen al doordat onze medewerkers zowel nog door hun kennis en ervaring betrokken zijn bij het beheer van de oude omgevingen en bij de projecten en het beheer van de nieuwe DeSom-omgeving. In een aantal gevallen verschilt de oude rol en het werkterrein aanzienlijk van de nieuwe rol en het werkgebied. Onze mensen zitten daardoor in een spagaat tussen de aandacht en inzet die de oude omgeving nog vereist, en aandacht, inzet en benodigde opleidingen die nodig zijn voor de overgang naar of het beheer van de nieuwe omgeving.

Bovendien heeft iedere gemeentelijke organisatie in het verleden op haar eigen wijze de ICT-processen ingericht en prioriteiten geformuleerd. Die hoeven niet noodzakelijk gelijk te zijn aan die van de andere deelnemers of zich goed te verhouden met de nieuwe situatie van DeSom waarin niet één, maar meerdere organisaties tegelijkertijd ondersteund worden. Die situatie is tegen het einde van 2015 afgelopen, wanneer alle gemeenten naar de gezamenlijke infrastructuur zijn gemigreerd en nadat de werkwijzen zijn geharmoniseerd.

Inmiddels is het werkproces zo ingericht, dat alle incidenten en problemen via de Servicedesk/Topdesk worden gerouteerd. Zo goed mogelijk registreren, vastleggen en analyseren is primair en waar dat kan, wordt getracht direct zaken op te lossen (“5-minuten-producten”). De capaciteit van de Servicedesk en het oplossingsvermogen was aanvankelijk gering. Deels werd dat veroorzaakt door de vele verschillende infrastructuren waar we mee werken, iets waar niet iedereen kennis van kan hebben. Deels werd het veroorzaakt door te weinig vaste ervaren medewerkers in dat team. Dat laatste hebben we qua capaciteit inmiddels opgelost. We verwachten dat we daarmee de kennis en ervaring beter kunnen borgen.

Wat ook helpt, is dat inmiddels SED en WerkSaam naar DeSom zijn gemigreerd en dat er geleidelijk uniformiteit ontstaat. Terwijl enerzijds het oplossingsvermogen significant is

toegenomen, is anderzijds de werkdruk door de toename van het aantal incidenten veroorzaakt. Oorzaken zijn o.a. meer en complexe projecten en kinderziektes in o.a. de telefonie. Uiteindelijk wordt er aanmerkelijk meer en kwalitatief beter werk verricht met hetzelfde aantal medewerkers op de werkvloer. Helaas is dat toch nog te weinig om de onevenredig toegenomen (nog) uitstaande calls op zeer korte termijn af te bouwen. Daarvoor zijn o.a. extra hulptroepen van de leverancier van het telefonieproject opgeroepen.

Positief gevolg van onze werkwijze is dat we een beter inzicht hebben in onze werkvoorraad en de aan te pakken knelpunten. Ons inzicht wordt dus beter. Onze prioriteitstelling komt ook steeds meer in lijn met die van onze opdrachtgevers, maar is niet volledig. Vandaar dat er iedere twee weken één-op-één-overleg is met de contractmanagers van de deel- en afnemers, om te verifiëren of onze registratie, analyse en prioriteitstelling juist zijn. Het overleg is tevens bedoeld om gezamenlijk acties te formuleren om de opgetreden problemen op te lossen en de ICT-werkprocessen te verbeteren. Daarnaast worden in het overleg voorstellen van de andere collega's van DeSom afgestemd, voordat deze in gang worden gezet.

In de toekomst voegen we een Service Delivery rol toe aan DeSom. Deze rol richt zich vooral op de bedrijfskundige analyse van nieuwe wensen en ontwikkelingen van onze deel- en afnemers. Service Delivery zal bijdragen aan het realiseren van synergie en de voortgang van de uitvoering van informatieplannen bewaken. Vooralsnog is deze rol pas voorzien na afronding van fase 3. Mede door de ontwikkeling van SED en WerkSaam is daar echter nu al grote behoefte aan. Ook de ontwikkelingen in de andere gemeenten vereisen de invulling van deze rol. Geen organisatie kan het zich veroorloven om de ontwikkeling van de informatisering lange tijd terzijde te schuiven, gedurende de migratie van haar infrastructuur.

5. Onze mensen in verandering

Meerdere petten
Gedurende 2014, en zoals het zich nu laat aanzien ook in een groot deel van 2015, zal een groot deel van de medewerkers meerdere petten op hebben. Vaak zijn ze nog door hun kennis en ervaring verbonden aan de oude gemeentelijke ICT-omgeving totdat deze is uitgefaseerd. Routinematige en ook elders veel voorkomende werkzaamheden konden geleidelijk steeds meer aan de Servicedesk en collega's in andere teams van DeSom worden overgelaten. Loslaten van het oude vertrouwde werk en de collega's in de gemeente, van de vroegere verantwoordelijkheden en de oude gemeente, kostte menigeen enige moeite. Complexere en meer specialistische werkzaamheden bleven voor een oplossing toch vaak verbonden aan de oud-ICT-medewerker van de gemeente. Ondertussen waren de medewerkers bij DeSom echter ook geplaatst op nieuwe functies, op soms volledig andere werkvelden.

Meer dan beheer
In hun oude omgeving lag de nadruk vooral op beheer. Bij DeSom probeerden we in 2014 het accent vooral te leggen op de invoering van nieuwe infrastructuur en de uitvoering van migratieprojecten. Waar mogelijk werd niet meer geïnvesteerd in de oude omgevingen dan nodig was, om de continuïteit van de dienstverlening aan de gemeenten te garanderen. Eigen medewerkers konden daardoor als het even kon, ingezet worden in de projecten: goed voor hun eigen ontwikkeling, goed voor de borging van kennis binnen ons eigen SSC en goed om de collega's te leren kennen in nieuwe omstandigheden. Door de snellere implementatie van de nieuwe infrastructuur en de projecten rond SED en WerkSaam was er wel minder tijd voor "training on the job". Ook teamontwikkeling en coaching kwamen door een gebrek aan tijd, maar ook door de (te) grote verscheidenheid aan werkzaamheden en door de toegenomen werkdruk, niet tot hun recht. In 2015 zal op dat terrein een forse inhaalslag nodig zijn. Realiteitszin gebied te stellen dat pas na de afronding van alle migraties er echt rust en focus zal zijn om verder te gaan met het leren van nieuwe vaardigheden en kennis, en voor teamontwikkeling.

Meer dan werken
Aan het begin van 2014 is er een personeelsvereniging opgericht die regelmatig activiteiten organiseert die goed worden bezocht. Gelijktijdig met de start van het project om DeSom te ontwikkelen, is ook een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) opgezet. De samenwerking met de BOR was plezierig en opbouwend. Dankzij hen is er een goede basis neergelegd voor de medewerkers van DeSom. Na een overdrachtsperiode waarin het dagelijks bestuur van de BOR optrok met de leden van de nieuwe Personeelsvertegenwoordiging (PVT) van DeSom hebben zij eind 2014 hun betrokkenheid afgerond.

Ziekteverzuim
Ondanks de hoge werkdruk is het ziekteverzuim relatief laag te noemen:
Het verzuimpercentage over 2014 was 3,31%.

- De gemiddelde ziekteduur was 8,19 dagen. Dat werd echter met name veroorzaakt door een trainee.

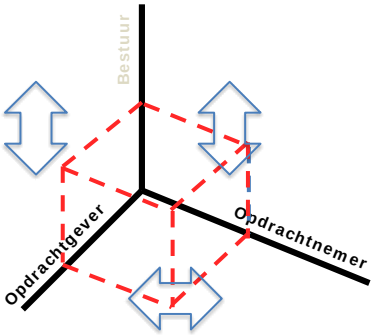
Vacatures
Na de afronding van het plaatsingsproces resteerde nog een groot aantal vacatures. Deze zijn niet direct ingevuld. Enerzijds doordat het moeilijk was geschikte kandidaten te vinden. Anderzijds doordat het zeker in de periode tot de afronding van de migratie van de oude ICT-omgevingen verstandiger was om de beschikbare middelen in te zetten voor externe inzet om de dienstverlening op oude omgevingen te garanderen. Naar verwachting zal dat medio 2015 niet meer nodig zijn. Dan kunnen deze budgetten gebruikt worden voor de definitieve invulling van de vacatures.

6. Regie op samenwerking

In de afgelopen twee jaren is met name hard gewerkt aan het ontwikkelen van het shared service center. In 2015 gaat dat door met de voltooiing van de migraties. Daarmee is de technische en organisatorische basis gelegd voor het SSC. Dat zal zich echter in de komende jaren verder moeten ontwikkelen als opdrachtnemer. Het is alleen niet voldoende voor een duurzame ICT-samenwerking in West-Friesland. Dat vereist ook de ontwikkeling van goed opdrachtgeverschap van de gemeenten en andere afnemers van DeSom. Het vereist ook de ontwikkeling van de bestuurlijke regie van de deelnemende gemeenten op samenwerking.

De regie op samenwerking

- Balans van krachten
  - Opdrachtgeverschap
  - Opdrachtnemerschap
  - Bestuur



- Bundelen kracht, kennis en kunde
- Ontwikkelen volwassenheid op drie assen
- Operationele excellentie gemeentelijke processen

(vrij naar Strikwerda) 1

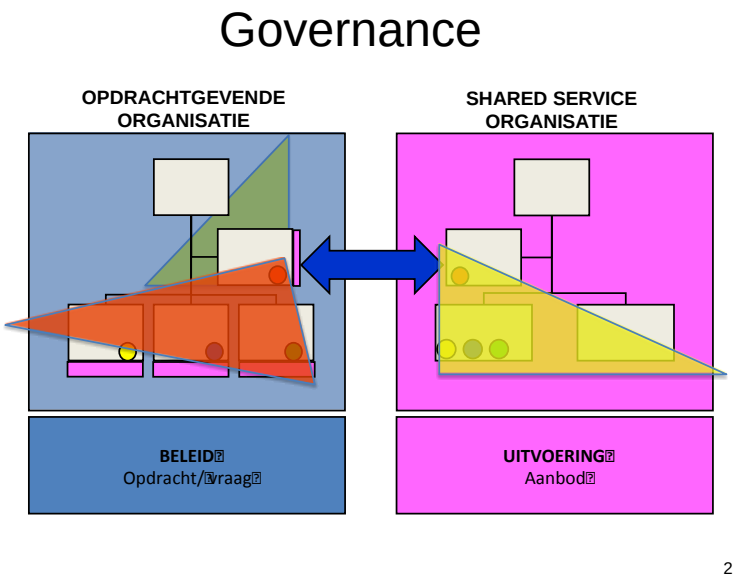
Het drie assenmodel van professor J.Strikwerda[1] geeft de verhouding weer tussen respectievelijk de volwassenheid van het shared service centrum (ssc) (x-as), de volwassenheid van de opdrachtgevende organisatie (z-as) en de volwassenheid van de supervisie op het samenspel; de kwaliteit om toezicht te houden op de realisatie van de voordelen uit de samenwerking voor alle deelnemers en de verhouding met het ssc (de y-as). Dit samenspel ook wel aangeduid met de governance van de samenwerking. Het model is van groot belang voor de verdere ontwikkeling van DeSom.

Strikwerda waarschuwt terecht voor de valkuil van veel organisaties die een ssc opzetten. Initieel besteden zij vaak meer aandacht aan de ontwikkeling van het ssc en te weinig aan die op de andere twee assen. Dat lijkt bij de ontwikkeling van DeSom niet anders te gebeuren. Het is ook logisch, doordat het primair gaat om de kwaliteit en de continuïteit van de ICT-dienstverlening aan de gemeenten. Uiteraard werd bij de start wel impliciet aandacht geschonken aan de rolverdeling tussen DeSom en de gemeenten. Er werd zelfs een notitie over de rolverdeling op bestuurlijk niveau vastgesteld, maar dat is onvoldoende om van een evenwicht te spreken. De instelling van het platform informatiemanagement West-Friesland is een goede impuls om het evenwicht te herstellen, net zoals de inrichting van de rollen van informatie- en contractmanager bij de opdrachtgevende organisaties. Het overleg tussen de informatiemanagers en DeSom over de volgende versie van de SLA, PDC en DAP is hierin ook een belangrijke ontwikkeling. In de volgende ontwikkelingsfase van de samenwerking moeten opdrachtgeverschap en toezicht op de samenwerking (niet alleen

[1] J. Strikwerda, “shared service centers II” (2010), docent Universiteit van Amsterdam

dus op DeSom als ssc, maar ook op de invulling van het lokale opdrachtgeverschap) echter meer vorm en inhoud krijgen.

Belangrijk is dat vanuit het uitgangspunt van samenwerking de “knip” tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zo zuiver mogelijk wordt gehanteerd en dat de regie op een zodanig ontkoppelpunt in de gemeentelijke organisaties wordt belegd, dat optimaal synergievoordeel mogelijk wordt en dat deze regie eenvoudig kan worden georganiseerd. Enige rolvastheid aan beide zijden van de “knip” is belangrijk: de gemeente met de focus op het eigen beleid, op de eigen organisatie, op de prioriteiten, kaders en middelen; DeSom met de focus op het uitvoeren van ICT-ondersteuning, op het optimaal behartigen van de belangen van alle deelnemers. Er is een wederzijds belang dat de werkprocessen bij zowel opdrachtgever als opdrachtnemer vloeiend in elkaar overlopen en dat deze optimaal verlopen. Beide partijen zullen in elkaar moeten investeren. Gewaakt moet worden voor de oprichting van wat de Engelsen een “shadow cabinet” noemen, waarin taken en verantwoordelijkheden van de andere (opdrachtnemers)zijde nog eens extra zijn ingevuld.



Belangrijk is dat zowel opdrachtgever als opdrachtnemer elkaar verstaan en weten te vinden en elkaar aanspreken op hun rollen en verantwoordelijkheden op momenten waarop dat nodig is. Ook belangrijk is dat de “knip” goed met elkaar wordt “beleefd”; dat deze waar nodig wordt uitgelegd. Daardoor wordt de interactie tussen alle betrokken partijen steeds beter. Alleen als de samenwerking evenwichtig is, kan samenwerking een succes worden. Die is, zeker zoals we dat in de samenwerking van DeSom hebben geregeld met de WGR-rechtsvorm, met het dienstverleningshandvest, de expliciete betrokkenheid van de gemeentesecretarissen in de adviescommissie en de ontwikkeling van het informatiemanagement en regie bij gemeenten, gebaat bij vertrouwen, betrouwbaarheid en transparantie. In 2014 hebben we op dit terrein veel geleerd, maar ook belangrijke stappen hiervoor gezet.

7. Programmaverantwoording

Missie

De SSC DeSom verzorgt voor de deelnemende partijen het ICT-fundament: het netwerk, de telefonie, de kantoorautomatisering en de Technisch Beheer- en Helpdeskfunctie.

Doelstellingen

- Borgen van de continuïteit en betrouwbaarheid;
- Verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening;
- Verhoging van de efficiency;
- Regie op specialistische kennis;
- Optimaliseren van uitvoeringsaspecten;
- Financiële voordelen door o.a. gezamenlijk inkoop;
- Verhoging van de verander- en innovatiekracht;
- Minder meerkosten;
- Meer mogelijkheden creëren tot verdere vormen van ICT-samenwerking op langere termijn.

In de voorafgaande hoofdstukken is reeds aangegeven in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd. Daarnaast is de wijze beschreven waarop is getracht de beoogde maatschappelijke effecten te bereiken.

Taken

- Vaste telefonie: centrale apparatuur, toestellen, functionele applicaties, managementapplicaties, installatie, beheer en reparaties.
- Mobiele telefonie: centrale apparatuur, toestellen, functionele applicaties, managementapplicaties, installatie, beheer en reparaties.
- Internet: aansluiting van de netwerkinfrastructuur aan het publieke internet en bewaking en preventie van virus, hacking of andersoortige aanvallen van buitenaf.
- Applicaties: het SSC stelt alle applicaties ter beschikking aan de deelnemers (de beheertaak verschilt per type applicatie).
- Bring Your Own Device: veilige connectiemogelijkheden voor privé mobiele apparaten met het gemeentelijk netwerk.
- Printen/scannen/kopiëren: zorgen voor de mogelijkheid tot printen, scannen en kopiëren en het technisch beheer en onderhoud op de multifunctionals.
- Wifi: draadloos internet en draadloos toegang tot de netwerkinfrastructuur.
- Werkplekbeheer: aan- en afsluiten van werkstations, randapparatuur en telefoon op het LAN, het installeren, implementeren en configureren van werkstations en de reparatieafhandelingen werkstations.
- Uitwijk: beschikbaarheid van de systemen binnen de termijnen in de business case.
- Back-up en restore: het bewaren van alle data op netwerkschijven van de deelnemers.
- Helpdesk: eerstelijnsondersteuning bij ICT-problemen.
- Projectondersteuning: leveren van kennis en advies aan de deelnemers bij het uitvoeren van projecten of bij de voorbereiding daarvan.
- Crisisbeheersing: een werkruimte voorzien van alle benodigde communicatiemiddelen voor het beheersen van rampen en crisis.
- Contractmanagement: het namens de deelnemers beheren van contracten, gericht op inhuur derden, telefonie, licenties en multifunctionals.

In het licht van de begroting en jaarrekening is 2014 een complex jaar. Er is hard gewerkt aan de start- en migratieprojecten uit fase 2. Gelijktijdig is de integratie van de SED-gemeenten aangepakt en de bouw van WerkSaam Westfriesland, waarvoor een groot deel van de infrastructuur eerder moest worden opgeleverd. Door deze wijzigingen zal de jaarrekening zich op sommige punten moeilijk laten lezen. Het is zeker geen representatief jaar.

FINANCIEEL OVERZICHT					
Producten	Business case	Primitieve begroting 2014	Bijgestelde begroting 2014	Werkelijk 2014	Verschil
Personeel	€ 1.160.316	€ 1.160.316	€ 968.500	€ 1.002.104	-€ 33.604
Huisvesting	€ 84.000	€ 84.000	€ 92.200	€ 107.927	-€ 15.727
Ondersteunende diensten	€ 122.007	€ 230.764	€ 194.627	€ 120.978	€ 73.649
Servers	€ 166.892	€ 151.720	€ 15.000	€ 5.473	€ 9.527
Storage	€ 210.096	€ 190.996	€ 10.000	€ 11.744	-€ 1.744
Back-up	€ 115.270	€ 104.791	€ 17.500	€ 8.078	€ 9.422
Verbindingen	€ 176.000	€ 176.000	€ 116.500	€ 144.794	-€ 28.294
Netwerk infrastructuur	€ 169.596	€ 154.179	€ 14.507	€ 32.186	-€ 17.679
Werkplekken	€ 143.165	€ 130.150	€ 0	€ 8.546	-€ 8.546
Microsoft licenties	€ 156.344	€ 156.344	€ 25.343	€ 23.564	€ 1.779
Beheer en middleware	€ 191.103	€ 173.730	€ 175.730	€ 127.577	€ 48.153
Oracle	€ 211.200	€ 201.600	€ 120.600	€ 118.510	€ 2.090
Telefonie	€ 94.600	€ 86.000	€ 15.000	€ 15.741	-€ 741
Migratie en implementatie	€ 304.700	€ 304.700	€ 84.700	€ 53.726	€ 30.974
Verbindingen sublocaties	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Externe dienstverlening	€ 225.000	€ 225.000	€ 54.892	€ 14.190	€ 40.702
Multifunctionals	€ 240.000	€ 240.000	€ 0	€ 0	€ 0
		-€ 240.000	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*
Bijdrage deelnemers	*-€ 3.770.289*	*-€ 3.530.289*	*-€ 1.905.099*	*-€ 1.905.099*	*€ 0*
Toetredingsbijdrage Koggenland			*-€ 50.000*	*-€ 50.000*	*€ 0*
Kosten ondersteuning derden				*€ 84.105*	*-€ 84.105*
Bijdragen ondersteuning derden				*-€ 84.105*	*€ 84.105*
Onvoorzien/Resultaat	**€ 0**	**€ 0**	**-€ 50.000**	**-€ 159.962**	**€ 109.962**
				bedragen in €	

Bij de vaststelling van de opdracht voor fase 2 zijn budgetten beschikbaar gesteld voor de dekking van de kosten die voortkomen uit de start- en migratiebudgetten. In de business case is opgenomen welke activiteiten daar toe worden gerekend. De werkzaamheden die daar niet onder vallen, buiten de scope zijn, worden expliciet aan de veroorzakende organisatie toegerekend om te voorkomen dat de ene organisatie voor de andere gaat betalen. Bij de toetreding van de gemeente Koggenland is hier ook expliciet rekening mee gehouden en heeft deze naar rato daarin bijgedragen. Uitgangspunt bij de jaarrekening is de doorbelasting van de exploitatiekosten op basis van het aantal inwoners van een gemeente en voor een deel op basis van (standaard)werkplekken. Alles wat afwijkt van de standaard wordt aan de betrokken organisatie één op één doorbelast. In 2014 gold dit met name voor de extra kosten voor de inrichting van SED en van WerkSaam.

De vastgestelde bijdrage voor de deelnemers voor 2014 is € 1.905.099.
Het voorlopig resultaat van 2014 bedraagt € 159.962

In 2014 zijn de volgende bijdragen bij de deelnemers in rekening gebracht. Daarbij verwachten we dat het algemeen bestuur besluit de toetredingsbijdrage van Koggenland toe te voegen aan de algemene reserve. Het te bestemmen resultaat komt daarmee op € 109.962.

OVERZICHT BIJDRAGEN DEELNEMERS			
Bijdragen		voorlopig resultaat 2014	vastgestelde bijdrage -/- resultaat
Bijdrage Drechterland	324.813	-18.662	306.151
Bijdrage Enkhuizen	306.459	-17.723	288.736
Bijdrage Stede Broec	359.619	-20.726	338.893
Bijdrage Opmeer	192.679	-11.008	181.671
Bijdrage Medemblik	721.529	-41.842	679.687
Totaal bijdragen	1.905.099	-109.962	1.795.137
			bedragen in €

8. Paragrafen

In het Besluit Begroting en Verantwoording 2004 (BBV 2004) is een aantal paragrafen voorgeschreven. Van belang zijn de volgende paragrafen:

- Weerstandsvermogen
- Bedrijfsvoering
- Financiering

Weerstandsvermogen
Een definitie van weerstandsvermogen is de mate waarin de SSC DeSom in staat is substantiële tegenvallers op te vangen, zonder dat de continuïteit in gevaar komt. Bij de beoordeling van het weerstandsvermogen van de SSC DeSom moet de weerstandscapaciteit worden bezien in relatie tot mogelijke risico's.

De weerstandscapaciteit bestaat uit vrij aanwendbare middelen, onbenutte inkomstenbronnen en bezuinigingsmogelijkheden. Tot de vrij aanwendbare middelen horen alle reserves met een vrij aanwendbaar karakter.

SSC DeSom is per 1-1-2014 opgericht. Via de Eindejaarsrapportage 2014 is een post onvoorzien vrijgemaakt van € 50.000. Voor 2014 is het resultaat € 159.962. Er is nog geen inventarisatie gemaakt van de risico's.

Bedrijfsvoering
Het personeel van SSC DeSom heeft een werkplek in het gemeentehuis van Medemblik. Daar is ook de Servicedesk ingericht. Vooruitlopend op hun plaatsing en de toetreding zijn de drie medewerkers van Koggenland al in juni 2014 overgekomen naar SSC DeSom. In de business case is rekening gehouden met een formatie van 17,5 fte. De vaste formatie bestond uit 13,5 fte. De vacatures zijn opgevangen door externe inhuur om de oude ICT-omgevingen van de gemeenten te beheren. In overleg met het programmateam, de adviescommissie en het bestuur is besloten dat de ICT-dienstverlening van de gemeente Hoorn en die van DeSom-gemeenten bij elkaar gaan uitwijken. Afgezien van de investering in de onderlinge glasvezelverbinding (zie ook 2.4 en 2.5) kan dit met gesloten beurzen plaatsvinden. Het betekent dat Hoorn naar de computerruimte in Wognum uitwijkt en dat DeSom te zijner tijd uitwijkt naar het stadhuis in Hoorn.

SSC DeSom wordt facilitair ondersteund door de deelnemers:
- Juridische- en financiële diensten: SED Organisatie
- Communicatie: Opmeer
- Personeelsdiensten en huisvesting: Medemblik

Financiering
Voor SSC DeSom is nog geen treasurybeleid vastgesteld.
De investeringen in 2014 zijn aanzienlijk. Denk hierbij aan de inrichting van de serverruimte, de telefooninstallatie en de werkplekken van de deelnemers.
In 2014 zijn in overeenstemming met de afschrijvingstermijn van de investeringen twee leningen aangetrokken met een looptijd van vijf jaar. Daarnaast is nog een lening aangetrokken met een looptijd van 7 jaar. Deze spreiding van de looptijden zorgt ervoor dat de leningen niet gelijktijdig worden omgezet.
Bij het aantrekken van een lening wordt een offerte bij minimaal 2 verschillende instellingen met minimaal een AAminus-rating opgevraagd. De offerte met het laagste rentepercentage wordt gekozen.
Het totaal van de langlopende leningen bedraagt per 31-12-2014: € 2.900.000.

Jaarrekening

9. Balans

ACTIVA (bedragen in €)	31-12-2014	31-12-2013
Vaste activa		
Investeringen met een economisch nut	2.013.487	0
Materiële vaste activa	*2.013.487*	*0*
Totaal vaste activa	**2.013.487**	**0**
Vlottende activa		
Vorderingen op openbare lichamen	1.500.713	0
Uitzettingen met een rentetypische looptijd van één jaar of minder	*1.500.713*	*0*
Vooruitbetalingen	1.590.911	0
Overlopende activa	*1.590.911*	*0*
Totaal vlottende activa	**3.091.624**	**0**
TOTAAL ACTIVA	**5.105.111**	**0**

PASSIVA (bedragen in €)	31-12-2014	31-12-2013
Vaste passiva		
Algemene reserve	0	0
Resultaat voor bestemming	159.962	0
Eigen vermogen	*159.962*	*0*
Vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer	*2.900.000*	*0*
Totaal vaste passiva	**3.059.962**	**0**
Vlottende passiva		
Bank- en girosaldi	730.895	0
Kasgeldleningen	300.000	0
Overige schulden	989.606	0
Schulden met een looptijd tot één jaar	*2.020.501*	*0*
Nog te betalen bedragen	24.648	0
Overlopende passiva	*24.648*	*0*
Totaal vlottende passiva	**2.045.149**	**0**
TOTAAL PASSIVA	**5.105.111**	**0**

10. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Bij de beoordeling van de balansposten en het jaarresultaat is het van belang te weten op welke grondslagen de waardering hiervan berust. Daarom wordt de toelichting op de balans voorafgegaan door een korte uiteenzetting van deze grondslagen.
De jaarrekening is opgemaakt met inachtneming van de voorschriften die het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten daarvoor geeft.

Materiële vaste activa
De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Bijdragen van derden die in directe relatie staan met het actief, mogen op de waardering in mindering worden gebracht. De activa worden afgeschreven via de methode van lineaire afschrijving. Elk jaar wordt een gelijk bedrag afgeschreven in de vorm van een vast percentage van het investeringsbedrag.
De afschrijvingstermijn die wordt gehanteerd bij de materiële vaste activa is 5 jaar en de afschrijving start in het jaar na aanschaf.

Vlottende activa
Vorderingen tot een jaar: nominale waarde.
Overlopende activa: nominale waarde.

Eigen vermogen
Het eigen vermogen bestaat uit de reserves en het resultaat na bestemming. Het resultaat na bestemming wordt als afzonderlijk onderdeel van het eigen vermogen opgenomen. De reserves zijn te onderscheiden in de algemene reserve en de bestemmingsreserves. De reserves worden opgenomen tegen de nominale waarde.

Vaste schulden
Gewaardeerd tegen nominale waarde, verminderd met de aflossingen.

Vlottende passiva
Waardering tegen nominale waarde.

Baten
De opbrengst wordt toegerekend aan de periode waarin de prestatie wordt geleverd en de opbrengst met zekerheid kan worden vastgesteld.

Lasten
Lasten worden genomen, indien ze zijn voorzien.

11. Toelichting op de balans - activa

Vaste activa

Materiële vaste activa:
In het volgend overzicht wordt het verloop van de vaste activa in 2014 weergegeven.

Product	
Huisvesting (werkplekken personeel)	€ 25.224
Servers	€ 401.649
Storage	€ 302.493
Back-up	€ 177.635
Verbindingen (glasvezelkabel)	€ 313.137
Netwerk infrastructuur	€ 580.800
Werkplekken deelnemers	€ 98.498
Telefonie	€ 120.445
Totalen	€ 2.019.881

De vermeerderingen en de verminderingen van de materiële vaste activa betreffen de volgende onderdelen:

Huisvesting
Voor het personeel zijn pc's en beeldschermen aangeschaft (€ 21.429) en telefoons (€ 3.795).

Servers
De serverruimten zijn ingericht (€ 401.649).

Storage
Er is hardware voor het onderdeel storage aangeschaft (€ 302.493).

Back-up
Er is hardware en software voor het onderdeel back-up aangeschaft (€ 177.635).

Verbindingen
De aanleg en installatie van een glasvezelkabel (€ 313.137).

Netwerk
Het opzetten en realiseren van het netwerk (€ 580.800).

Werkplekken deelnemers
De werkplekken zijn ingericht met thincliënts/pc's (€ 98.498).

Telefonie
Inrichting en realisatie van de telefooncentrale (€ 120.445).

Vlottende activa

Uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar
Het betreft vorderingen op openbare lichamen voor een bedrag van € 1.601.345.
De Voorziening dubieuze debiteuren wordt met de balanspost Debiteuren verrekend. De openstaande debiteuren zijn beoordeeld en in totaal is € 100.632 als dubieus beoordeeld.

Overlopende activa

De overlopende activa betreft licenties en kosten voor de implementatie waarvan meerdere jaren gebruik wordt gemaakt. De kosten worden hoofdzakelijk verdeeld over 5 jaar.

12. Toelichting op de balans - passiva

Vaste passiva

Eigen vermogen
Het eigen vermogen bestaat uit de reserves en het resultaat na bestemming.
Het resultaat na bestemming bedraagt € 159.962.

Het resultaat voor bestemming volgend uit het overzicht van baten en lasten
Het resultaat voor bestemming bedraagt € 159.962.
Een analyse van dit resultaat treft u aan in het onderdeel Toelichting op het overzicht baten en lasten.

Vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer
Ten behoeve van onze financieringspositie zijn leningen opgenomen voor een totaal van € 2.900.000.
De totale rentelast van de leningen bedraagt € 20.400 per jaar.

Vlottende passiva

Schulden met een looptijd tot één jaar
Het balanstotaal bedraagt € 2.020.501.

- Een debetsaldo op de rekening-courant van de BNG Bank van € 730.895. Gezien de financiële positie is op 6-1-2015 een lening opgenomen.
- Een kasgeldlening van € 300.000.
- Een totaal aan crediteuren van € 989.606.

Nog te betalen bedragen
Nog te betalen rente voor een bedrag van € 4.588.

Overige vooruit ontvangen bedragen
Betreft de kosten voor de accountantscontrole boekjaar 2014.

13. Overzicht van baten en lasten inclusief toelichting

In dit onderdeel treft u vooral een financiële verantwoording aan, waarbij is opgenomen:

- de geraamde lasten en de werkelijke lasten per kostensoort;
- de geraamde baten en de werkelijke baten per batensoort;
- de toevoegingen en onttrekkingen aan reserves;
- het gerealiseerde resultaat;
- een analyse van de verschillen tussen geraamde cijfers en werkelijke cijfers.

LASTEN EN BATEN PER KOSTENSOORT				
	Primitieve begroting 2014	Bijgestelde begroting 2014	Werkelijk 2014	Verschil
Infrastructuur en werkplekken				
Afschrijvingen	€ 643.500	€ 3.199	€ 3.199	€ 0
Aanschaf licenties	€ 505.409	€ 276.573	€ 204.993	€ 71.580
Onderhoud	€ 525.300	€ 213.608	€ 202.487	€ 11.121
Rente	€ 108.757	€ 8.000	€ 6.038	€ 1.962
Organisatiekosten				
Salaris en sociale premies	€ 1.040.016	€ 510.000	€ 504.216	€ 5.784
Inhuur derden	€ 87.500	€ 447.500	€ 384.238	€ 63.262
Personeelsgerelateerde budgetten	€ 32.800	€ 11.000	€ 13.018	-€ 2.018
Inkoop diensten bij gemeenten				
Huur kantoorruimte	€ 84.000	€ 84.000	€ 93.210	-€ 9.210
Huur serverruimten	€ 75.600	€ 43.020	€ 21.600	€ 21.420
Energiekosten serverruimten	€ 0	€ 65.700	€ 15.645	€ 50.055
Bijdrage ondersteunende diensten	€ 46.407	€ 46.407	€ 51.374	-€ 4.967
Overige kosten	€ 0	€ 39.700	€ 41.038	-€ 1.338
Inkoop diensten bij derden				
Huur verbindingen	€ 156.000	€ 101.500	€ 139.260	-€ 37.760
Externe dienstverleningscontracten	€ 225.000	€ 54.892	€ 14.190	€ 40.702
Multifunctionals	€ 240.000	€ 0	€ 0	€ 0
Toevoeging voorziening	€ 0	€ 0	€ 100.632	-€ 100.632
totaal lasten	€ 3.770.289	€ 1.905.099	€ 1.795.137	€ 109.962
Bijdragen deelnemers	-€ 3.770.289	-€ 1.905.099	-€ 1.905.099	€ 0
Toetredingsbijdrage Koggenlan	€ 0	-€ 50.000	-€ 50.000	€ 0
totaal baten	-€ 3.770.289	-€ 1.955.099	-€ 1.955.099	€ 0

Toelichting op het overzicht baten en lasten en analyse jaarresultaat 2014
Het resultaat uit de jaarrekening 2014 bedraagt € 159.962 positief.

In dit overzicht worden de nadelige verschillen tussen geraamde - en werkelijke baten en lasten gepresenteerd, waarbij de “grote” verschillen op hoofdlijnen worden toegelicht. Bij een overschrijding van de lasten wordt de volgende – door het Platform Rechtmatigheid Provincies en Gemeenten voorgeschreven – codering aangegeven:

> Bij de toetsing van begrotingsafwijkingen kunnen tenminste de volgende “soorten” begrotingsafwijkingen worden onderkend:
>
> 1. Kostenoverschrijdingen betreffende activiteiten die niet passen binnen het bestaande beleid en waarvoor men tegen beter weten in geen voorstel tot begrotingsaanpassing heeft ingediend. Bijvoorbeeld de doelgroep c.q. de activiteiten zijn in de praktijk aantoonbaar ruimer geïnterpreteerd dan in regelgeving (subsidieregeling, -verordening) was gedefinieerd.

2. Kostenoverschrijdingen die passen binnen het bestaande beleid, maar waarbij de accountant ondubbelzinnig vaststelt dat die ten onrechte niet tijdig zijn gesignaleerd. Bijvoorbeeld: de verwachte kostenoverschrijding op jaarbasis was via tussentijdse informatie al wel bekend, maar men heeft geen voorstel tot begrotingsaanpassing ingediend en dit is in strijd met de budgetregels zoals afgesproken met het Algemeen Bestuur.

3. Kostenoverschrijdingen die geheel of grotendeels worden gecompenseerd door direct gerelateerde opbrengsten, bijvoorbeeld via subsidies of kostendekkende omzet.

4. Kostenoverschrijdingen bij open einde (subsidie)regelingen. Vaak blijkt vanwege dit open karakter in het kader van het opmaken van de jaarrekening een (niet eerder geconstateerde) overschrijding.

5. Kostenoverschrijdingen die worden gecompenseerd door extra inkomsten die niet direct gerelateerd zijn. Over de aanwending van deze extra inkomsten heeft het Algemeen Bestuur nog geen besluit genomen.

6. Kostenoverschrijdingen betreffende activiteiten welke achteraf als onrechtmatig moeten worden beschouwd omdat dit bijvoorbeeld bij nader onderzoek van de subsidieverstrekker, belastingdienst of een toezichthouder blijkt (bijvoorbeeld een belastingnaheffing). Het zal hier in de praktijk vaak gaan om interpretatieverschillen bij de uitleg van wet- en regelgeving die na het verantwoordingsjaar aan het licht komen. Er zijn dan geen rechtmatigheidgevolgen voor dat verantwoordingsjaar. Wel zal de gemeente er voor moeten zorgen dat de overschrijdingen getrouw in de jaarrekening worden weergegeven. Ook kunnen er gevolgen zijn voor het lopende jaar.

7. Kostenoverschrijdingen op activeerbare activiteiten (investeringen) waarvan de gevolgen voornamelijk zichtbaar worden via hogere afschrijvings- en financieringslasten in het jaar zelf of pas in de volgende jaren.

<u>Toelichting verschillen</u>

- Huur kantoorruimte (€ 9.200 meer lasten) soort 2
  De huur is gebaseerd op het aantal werkplekken. Er zijn 3 werkplekken meer dan geraamd.

- Huur verbindingen (€ 38.000 meer lasten) soort 2
  De verwachting was een huurbetaling vanaf 1 maart. De huur wordt echter gefactureerd vanaf 1 januari 2014.

- Toevoeging voorziening (€ 100.600 meer lasten) soort 2
  Betreft een toevoeging Voorziening dubieuze debiteuren.
  Er zijn kosten gemaakt voor werkzaamheden die niet in de business case zijn opgenomen. Deze kosten worden doorbelast. Een deel van de kosten wordt betwist.

Toelichting begrotingsrechtmatigheid

De begroting wordt op het niveau van kostensoorten (bijv. Salaris en sociale premies) vastgesteld. Er is sprake van begrotingsonrechtmatigheid als de werkelijke lasten de begrote lasten (na wijziging) overschrijden. Dit doet zich voor bij de volgende kostensoorten:

Huur kantoorruimte	€	9.200
Bijdrage ondersteunende diensten	€	5.000
Huur verbindingen	€	38.000
Toevoeging voorziening	€	100.600

De overschrijdingen zijn toegelicht in de jaarstukken (onderdeel “Toelichting op het overzicht van baten en lasten en analyse jaarresultaat 2014” en “Verschil begrote - en werkelijke cijfers” op pagina 31 resp. 34). De begrotingsoverschrijdingen passen naar het oordeel van het dagelijks bestuur binnen het bestaand beleid. Met het vaststellen van de jaarstukken verzoeken wij het algemeen bestuur deze overschrijdingen alsnog te bekrachtigen.

Informatie wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector (WNT)

De WNT is in werking getreden met ingang van 1 januari 2013. De WNT regelt niet alleen de openbaarmaking van topinkomens in de publieke en semipublieke sector, zoals voorheen in de Wopt, maar stelt ook maxima aan de hoogte van de bezoldiging van topfunctionarissen en tevens aan de ontslagvergoedingen.

Naam topfunctionaris / Bezoldigingscomponent	Directeur A. W. Siebenga	Leden algemeen bestuur: J. Baas, N. Slagter, F. Streng G.J. Nijpels, R. van der Riet R. Posthumus	Norm
Bruto beloning	50.250	-	187.640
Onkostenvergoedingen	-	-	
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	
Door de werkgever betaalde verzekeringspremies	-	-	8.069
Pensioenpremie	-	-	33.190
Duur en omvang van het dienstverband in het boekjaar	Externe inhuur		
De in het boekjaar verrichte uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband	-	-	
Het jaar waarin het dienstverband is geëindigd			
Verplichte motivering ingeval van overschrijding van de WNT			

Verschil begrote- en werkelijke cijfers
Hieronder een overzicht van de onderdelen uit de business case met het verschil tussen de begrote - en de werkelijke cijfers.

FINANCIEEL OVERZICHT					
Producten	Business case	Primitieve begroting 2014	Bijgestelde begroting 2014	Werkelijk 2014	Verschil
Personeel	€ 1.160.316	€ 1.160.316	€ 968.500	€ 1.002.104	-€ 33.604
Huisvesting	€ 84.000	€ 84.000	€ 92.200	€ 107.927	-€ 15.727
Ondersteunende diensten	€ 122.007	€ 230.764	€ 194.627	€ 120.978	€ 73.649
Servers	€ 166.892	€ 151.720	€ 15.000	€ 5.473	€ 9.527
Storage	€ 210.096	€ 190.996	€ 10.000	€ 11.744	-€ 1.744
Back-up	€ 115.270	€ 104.791	€ 17.500	€ 8.078	€ 9.422
Verbindingen	€ 176.000	€ 176.000	€ 116.500	€ 144.794	-€ 28.294
Netwerk infrastructuur	€ 169.596	€ 154.179	€ 14.507	€ 32.186	-€ 17.679
Werkplekken	€ 143.165	€ 130.150	€ 0	€ 8.546	-€ 8.546
Microsoft licenties	€ 156.344	€ 156.344	€ 25.343	€ 23.564	€ 1.779
Beheer en middleware	€ 191.103	€ 173.730	€ 175.730	€ 127.577	€ 48.153
Oracle	€ 211.200	€ 201.600	€ 120.600	€ 118.510	€ 2.090
Telefonie	€ 94.600	€ 86.000	€ 15.000	€ 15.741	-€ 741
Migratie en implementatie	€ 304.700	€ 304.700	€ 84.700	€ 53.726	€ 30.974
Verbindingen sublocaties	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Externe dienstverlening	€ 225.000	€ 225.000	€ 54.892	€ 14.190	€ 40.702
Multifunctionals	€ 240.000	€ 240.000	€ 0	€ 0	€ 0
		-€ 240.000	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*
Bijdrage deelnemers	*-€ 3.770.289*	*-€ 3.530.289*	*-€ 1.905.099*	*-€ 1.905.099*	*€ 0*
Toetredingsbijdrage Koggenland			*-€ 50.000*	*-€ 50.000*	*€ 0*
Kosten ondersteuning derden				*€ 84.105*	*-€ 84.105*
Bijdragen ondersteuning derden				*-€ 84.105*	*€ 84.105*
Onvoorzien/Resultaat	**€ 0**	**€ 0**	**-€ 50.000**	**-€ 159.962**	**€ 109.962**
				bedragen in €	

Toelichting op de significante verschillen:

Personeel: nadeel € 34.000
Onder dit onderdeel is toevoeging aan de Voorziening dubieuze debiteuren geboekt (€ 100.600) welke niet is geraamd.

Huisvesting: nadeel € 16.000
Door meer werkplekken dan gepland was de huur hoger.

Ondersteunende diensten: voordeel € 74.000
De energielasten voor de serverruimten waren lager dan begroot € 40.000) en geen huurlasten voor de serverruimte in Stede Broec (€ 32.000).

Verbindingen: nadeel € 28.000
Betaling huur vanaf 1 januari 2014 terwijl werd verwacht dat de ingangsdatum 1 maart 2014 zou zijn.

Netwerk infrastructuur: nadeel € 18.000
De extra inzet consultancy was niet geraamd (€ 11.000).

Beheer en middleware: voordeel € 48.000
Nog niet alle werkplekken zijn ingericht waardoor de werkelijke kosten lager uitvallen.

Migratie en implementatie: voordeel € 31.000
De kosten voor migratie en implementatie nieuwe infrastructuur zijn lager uitgevallen door een lagere aanbesteding en doordat een latere migratie en implementatie.

Externe dienstverlening: voordeel € 41.000
Voor het beheer worden diensten ingekocht. Doordat het beheer gedurende het jaar is opgestart zijn de werkelijke kosten lager dan gepland.