

Eindrapport Shared Service Center ICT DeSom

Het Geheel Is Meer Dan De Som Der Delen

1 juli 2012
2012-1505 / WH / versie 1.0



COLOFON

Titel	Eindrapport Shared Service Center ICT DeSom
Project	Fase 1 SSC DeSom
Kenmerk	2012-1505 / WH
Datum	1 juli 2012
Referentie	SSC ICT DeSom
Samengesteld door	Drs. Ing. Wim Hoekstra



Inhoud

1	SAMEN	VI
2	INLEIDING	1
2.1	OPDRACHT	1
2.2	DOELSTELLING VAN DE SAMENWERKING	1
2.3	DIT RAPPORT	1
3	BEHEERDOMEIN	3
4	PRODUCT- EN DIENSTENCATALOGUS EN HET VERREKENINGSMODEL	4
4.1	UITGANGSPUNTEN	4
4.2	UITWERKING BEHEERDOMEIN EN VERREKENINGSGRONDSLAG	4
4.3	VERHOUDINGEN OP BASIS VAN INWONERSAANTAL	6
4.4	VERTALING IN PDC EN SERVICELEVELS	6
5	ZELFDOEN OF UITBESTEDEN?	11
5.1	UITGANGSPUNTEN	11
6	JURIDISCHE VORM	12
6.1	INLEIDING	12
6.2	SAMENWERKINGSMODELLEN	12
6.3	UITGANGSPUNTEN	12
6.4	AFWEGINGEN	13
6.5	ADVIES	14
7	ORGANISATIEVORM	15
7.1	STARTSITUATIE	15
7.2	UITGANGSPUNTEN ORGANISATIEVORM	15
7.3	STURINGSCONCEPT	16
iii	2012-1505 / WH - 01 juli 2012	



7.4	COMPETENTIES	16
7.5	RICHTING KEUZE ORGANISATIEVORM	16
7.5.1	SSC ALS VIRTUELE NETWERKORGANISATIE: VERTROUWEN!	17
7.5.2	KLASSIEKE ORGANISATIEVORM SSC: GRIP	19
7.6	ADVIES ORGANISATIEVORM	19
8	INRICHTING ORGANISATIE	21
8.1	MENSEN	21
8.1.1	HUDIGE FORMATIE EN VERGELIJKINGSCIJFERS	21
8.1.2	FORMATIE SSC DESOM	21
8.1.3	ICT-GERELATEERDE FORMATIE BINNEN DE VIJF GEMEENTEN	22
8.2	CULTUUR: DE KLANT CENTRAAL!	23
8.3	PROCESSEN	23
8.3.1	BINNEN DE VIJF INDIVIDUELE GEMEENTEN (GEBASEERD OP BISL)	24
8.3.2	DE VIJF GEMEENTEN GEZAMENLIJK IN HUN RELATIE TOT HET SSC DESOM (GEBASEERD OP BISL)	25
8.3.3	BINNEN HET SSC DESOM (GEBASEERD OP ITIL)	25
8.4	STRUCTUUR	26
8.4.1	ONDERSTEUNENDE FUNCTIES	26
8.4.2	PRIMAIR COÖRDINATIEMECHANISME: HET ORGANIGRAM	28
8.4.3	ADDITIONELE COÖRDINATIEMECHANISMEN: DE OVERLEGVORMEN	29
8.5	MOBILITEIT	29
8.6	ORGANISATIEONTWIKKELING & OPLEIDING	30
8.7	2.0 COMMUNICATIE	30
8.7.1	VAN TRADITIONELE NAAR MODERNE COMMUNICATIEMIDDELEN	30
8.7.2	VERTALING NAAR DESOM	31
8.7.3	VOORDELEN	32
9	LOCATIES	33
9.1	DE LOCATIE VAN DE HARDWARE	33
9.1.1	UITGANGSPUNTEN	33
9.1.2	ANALYSE EN AFWEGING	33
9.2	DE WERKLOCATIE VAN DE MEDEWERKERS	34
9.2.1	TOEKOMSTIGE SITUATIE	34
iv	2012-1505 / WH - 01 juli 2012	



9.2.2	UITGANGSPUNTEN	35
9.2.3	ANALYSE EN AFWEGING	35
10	GLASVEZEL IN WEST-FRIESLAND?	37
10.1	NETWERKVERBINDINGEN RANDVOORWAARDELIJK	37
10.2	EEN OPEN GLASVEZELNETWERK VOOR WEST-FRIESLAND?	37
10.3	ADVIES	38
11	EXPLOITATIEOPZET SSC	40
11.1	EXPLOITATIEOPZET SSC 2016 EN VERDER	40
11.2	VERGELIJKING SSC MET HUIDIGE ICT-BEGROTINGEN	41
11.3	CONCLUSIES	42
12	PROJECTORGANISATIE	44
12.1	ROLLEN	44
12.2	PROJECTORGANISATIESTRUCTUUR	46
13	PROJECTEN	47
13.1	PROJECTOPZET	47
13.2	UITGANGSPUNTEN	48
13.3	PROJECTBEGROTING 2013: HET STARTPROJECT	49
13.4	MIGRATIEPROJECTEN 2014-2015	51
14	PLANNING FASE 2 EN 3	53
A	OVERZICHT PRODUCTEN	1

HOOFDSTUK

1 Samen

De onontkoombaarheid van digitalisering

Er worden steeds hogere eisen gesteld aan de ICT bij gemeenten. Een concreet voorbeeld hiervan is de opdracht 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 straks ook 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 digitale weg inzicht wordt geboden in processen, termijnen, kosten en in de totstandkoming van beleid. Gemeenten pakken deze uitdaging op en werken aan:

- digitale dienstverlening 24 uur per dag, 7 dagen per week;
- het inzetten van meer communicatiekanalen naast elkaar (collaboratieve samenwerking);
- zaakgericht en procesgericht werken;
- vergroten van de efficiency;
- vermindering van de administratieve lasten;
- bundeling van gemeentelijke activiteiten.

Bovenstaande 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.

Waarom een Shared Service Center?

Als gevolg hiervan zien we in Nederland een ontwikkeling richting schaalvergroting. Gemeenten fuseren of kiezen voor andere vormen van samenwerking. Nu is schaalvergroting geen panacee voor alle uitdagingen waar de lokale overheid voor staat, maar ten aanzien van de ICT is het onontkoombaar.

Technologische ontwikkelingen gekoppeld aan de hogere eisen vereisen een ICT-afdeling met een omvang die past bij een 100.000+ gemeente. De omvang van onze



afzonderlijke ICT-afdelingen maakt ons individueel kwetsbaar, maar gezamenlijk hebben we die omvang!

Door samen te werken kunnen we de kwetsbaarheid wegnemen, met behoud van autonomie en – op termijn – tegen minder meerkosten. In de afgelopen jaren zijn daarvoor al enkele stappen gezet. Het is nu van belang om verder te gaan op de ingeslagen weg en ook door te pakken. Langer wachten betekent dat de continuïteit steeds meer in gevaar komt.

Uitwerking Shared Service Center ICT DeSom

Dit rapport geeft een uitwerking van de door DeSom-gemeenten gewenste ICT-samenwerking conform de bestuursopdracht vastgelegd in de notitie ‘Samenwerking ICT West-Friesland’ d.d. 1 november 2011. De samenwerking beperkt zich conform de opdracht tot het ICT-fundament: het netwerk, telefonie, de kantoorautomatisering en de technische beheer- en helpdeskfunctie.

In de afgelopen jaren zijn daarvoor al enkele stappen gezet. Het is nu van belang om verder te gaan op de ingeslagen weg en ook door te pakken. Langer wachten betekent dat de continuïteit steeds meer in gevaar komt.

Organisatorische uitwerking

- In beginsel kunnen alle ICT-medewerkers (16,39 fte) van de vijf gemeenten overstappen naar het Shared Service Center (hierna: SSC). In het separate plan van aanpak is hiervoor de formele route uitgewerkt.
- Onderzoek naar de verschillende privaot- en publiekrechtelijke regelingen (en combinaties daarvan) heeft geleid tot het advies om het SSC op te zetten op basis van de wet Gemeenschappelijke Regeling. Het behoud van de ambtelijke rechtspositionele status voor het personeel is hierbij het leidende uitgangspunt geweest. Wij adviseren om na twee jaar functioneren van het SSC de bestuurlijke discussie op te starten of een 100% OverheidsNV een toekomstig model voor het SSC kan zijn. Een te verwachten schaarste aan goed ICT-personeel kan met een marktconforme rechtspositieregeling wellicht beter gebonden worden dan met een ambtelijke rechtspositieregeling. De OverheidsNV biedt deze mogelijkheid.
- De overhead van het SSC blijft beperkt door ondersteunende diensten (boekhouding, salarisadministratie, juridisch advies, facilitaire diensten) zoveel mogelijk af te nemen van de deelnemende gemeenten.
- Het SSC zal gebruik kunnen maken van de kantoorruimte van Medemblik (locatie Wognum).

Technische uitwerking

- De realisatie van een glasvezelnetwerk (een ring) die de vijf gemeenten met elkaar verbindt, is randvoorwaardelijk.
- De hardware wordt om uitwijk redenen geplaatst op twee gescheiden locaties. Hiervoor worden de computerruimten van Stede Broec en Medemblik gebruikt.



- De ontworpen ICT-architectuur van het SSC voldoet aan moderne eisen rond tijd- en locatieafhankelijk werken, beveiliging, beschikbaarheid en continuïteit.
- Voor alle deelnemende gemeenten geldt eenzelfde dienstverleningsovereenkomst (geen verschillende kwaliteitsniveaus).

Financiële uitwerking

- De vijf 'oude' infrastructures worden met ingang van 2014 beheerd vanuit het SSC.
- Het SSC zal gaan investeren in een nieuwe ICT-infrastructuur die past bij de omvang van DeSom-gemeenten. De migratie naar deze nieuwe infrastructuur zal geleidelijk plaatsvinden ter voorkoming van kapitaalsvernietiging.
- De verrekeningsgrondslag houden we zo eenvoudig mogelijk. Als uitgangspunt geldt dat de kosten van het SSC op basis van het aantal inwoners worden doorbelast aan de gemeenten.
- Uitzondering vormt het aantal werkstations en mobiele apparaten. Die worden op basis van gebruikte aantallen verrekend.

Onderstaande tabel geeft een vergelijking van de huidige exploitaties van de vijf gemeenten en die van het SSC DeSom (aandeel gebaseerd op aantal werkstations, de rest van de infrastructuur op basis van aantal inwoners).

Gemeente	2016 individueel	Aandeel	2016 doorbelasting	Saldo
Drechterland	€ 706,734	16.9%	€ 639,844	-€ 66,891
Enkhuizen	€ 678,850	16.3%	€ 618,489	-€ 60,361
Stede Broec	€ 662,707	18.7%	€ 709,460	€ 46,753
Opmeer	€ 336,028	10.3%	€ 390,109	€ 54,081
Medemblik	€ 1,339,531	37.8%	€ 1,433,938	€ 94,407
Totaal	€ 3,723,850	100.0%	€ 3,791,840	€ 67,990

In de exploitatie van het SSC zit ook de levering van ondersteunende diensten van de gemeenten aan het SSC ter waarde van €207.183.

Gemeente	Dienst	Opbrengst	Kosten	Saldo
Drechterland	nvt	€ -	€ -	€ -
Enkhuizen	Juridische diensten	€ 5,626	€ -	€ 5,626
Stede Broec	Datacenterruimte	€ 32,585	€ 7,500	€ 25,085
	Financiële diensten	€ 23,525	€ -	€ 23,525
	Totaal	€ 56,110	€ 7,500	€ 48,610
Opmeer	Communicatie	€ 4,411	€ -	€ 4,411
Medemblik	Kantoorruimte	€ 84,479		
	Datacenterruimte	€ 43,446		
	Personeelsdiensten	€ 13,110	€ -	
	Totaal	€ 141,035	€ 33,435	€ 107,600
Totaal		€ 207,183	€ 40,935	€ 166,248

Conclusies:

- De exploitatie van het SSC ligt iets hoger dan die van de individuele gemeenten opgeteld.

- Maar de exploitatiekosten van het SSC bestaat voor 5,5% uit diensten die het SSC afneemt van enkele deelnemers. Betrekken we deze in de totale vergelijking van exploitaties, dan is er sprake van een klein voordeel.
- De verdeling van de plussen en minnen over de verschillende gemeenten is enigszins onevenwichtig.

Projectmatige uitwerking

Maar we zullen eenmalig kosten moeten maken om tot het SSC toe te treden. De doelstelling om per 1-1-2016 alle gemeenten volledig gemigreerd te hebben naar de infrastructuur van het SSC hebben we projectmatig als volgt uitgewerkt:

Randvoorwaardelijke activiteiten

- Dit traject start direct na de bestuurlijke besluitvorming met de werving en benoeming van een kwartiermaker/projectmanager SSC DeSom;
- Deze kwartiermaker moet de volgende twee producten opleveren:
 - o Inrichting van de projectorganisatie;
 - o Oprichting van de Gemeenschappelijke Regeling. Het is deze juridische entiteit die gaat investeren c.q. verplichtingen aan gaat.

Het startproject

- Dit project start direct na de bestuurlijke besluitvorming (najaar 2012) en loopt door tot in 2014.
- Voorziet in de opbouw van de organisatie van het SSC (personeel en huisvesting);
- Verzorgt de diverse ICT-technische aanbestedingen;
- Is verantwoordelijk voor de realisatie van de basisinfrastructuur (glasvezelnetwerkverbinding, kantoorautomatisering, telefonie);
- Vergt een investering van € 545.416.

Het migratieproject

- Dit project start begin 2014 en loopt door tot 1-1-2016.
- Voorziet in een geleidelijke migratie van de vijf huidige ICT-infrastructuren naar het SSC. Het tempo wordt bepaald door de mate waarin de oude omgeving financieel is afgeschreven.
- Voorziet daarmee ook in een geleidelijke uitbouw van de nieuwe infrastructuur.
- Alle hardware en licenties die op het moment van migratie nog een waarde vertegenwoordigen voor het SSC, zal tegen de boekwaarde door het SSC worden overgenomen.
- Vergt een investering van € 380.155 (verdeeld over twee jaar).

Omdat tijdens dit meerjarenproject de reguliere beheeractiviteiten van de ICT-afdelingen gewoon door moeten gaan, voorziet de begroting in externe inzet voor de projectrealisatie. Het start- en migratieproject leidt voor de gemeenten tot de volgende eenmalige uitgave:



Gemeente	aantal inwoners	Aandeel	Startproject		Migratieproject		totaal
			2013	2014	2015		
Drechterland	19,335	17.1%	€ 93,142	€ 32,460	€ 32,460	€ 158,062	
Enkhuizen	18,173	16.1%	€ 87,544	€ 30,509	€ 30,509	€ 148,562	
Stede Broec	21,402	18.9%	€ 103,099	€ 35,930	€ 35,930	€ 174,959	
Opmeer	11,420	10.1%	€ 55,013	€ 19,172	€ 19,172	€ 93,357	
Medemblik	42,891	37.9%	€ 206,618	€ 72,006	€ 72,006	€ 350,630	
	113,221	100.0%	€ 545,416	€ 190,077	€ 190,077	€ 925,570	

Wat staat tegenover deze investeringen?

Klaar voor de nabije toekomst

De moderne ICT-omgeving van het SSC komt tegemoet aan de volgende ontwikkelingen:

- Steeds meer variatie in het gebruik van zakelijke en privé mobiele apparaten (zoals de iPad);
- Toenemend belang van tijd - en locatie onafhankelijk kunnen werken (door zowel het bestuur als de ambtelijke organisatie);
- Hierdoor ook steeds meer flexibiliteit in samenwerkingsvormen binnen de regio;
- Steeds meer variatie in vormen van digitale communicatie intern als extern;
- Steeds groter belang van het ontsluiten van gestructureerde informatie (de inhoud van databases) en ongestructureerde informatie (documenten, plaatjes, audio/video) ter ondersteuning van het primaire proces van de gemeente;

Basis voor forse vervolgbesparingsmogelijkheden

Deze infrastructuur biedt mogelijkheden tot besparingen als gevolg van:

- Het verlagen van het aantal werkplekken door het vergaand invoeren van Het Nieuwe Werken;
- Samenwerking op het gebied van telefonie (telefooncentralisten, Klant Contact Centrum);
- Opschoning, samenvoeging, beëindiging van diverse ICT- en dienstverleningscontracten (door contractmanagementfunctie van het SSC)
- Harmonisatie en terugdringing van het aantal gebruikte applicaties;
- Met het eventueel uitbreiden van het beheerdomein van het SSC ontstaan er ook besparingsmogelijkheden door centralisatie en professionalisering van:
 - o functioneel applicatiebeheer;
 - o informatiebeleid;
 - o gegevensbeheer.

Kortom, het SSC levert voor de gemeenten een infrastructurele basis op met veel besparingspotentieel. De mate waarin besparingen ook daadwerkelijk gerealiseerd gaan worden is afhankelijk van de aard en het tempo van de vervolgstappen die de eigenaren van het SSC de komende jaren gaan zetten.

Spin-off: Start van een internetbreedband initiatief in West-Friesland?



Een aantal bestuurders is benaderd door bedrijven die glasvezelnetwerken aanleggen en/of exploiteren, over mogelijke vormen van samenwerking die een koppeling leggen tussen het huis-aan-huis 'verglazen' van de regio en de netwerkbehoefte van het SSC. Ook uit onze contacten is gebleken dat de markt in beweging lijkt te komen

Hoogwaardige breedband- en mediatechnologie maken sociale innovatie en procesinnovatie mogelijk. Via een dergelijk glasvezelnetwerk hebben inwoners toegang tot snel internet, televisie en telefonie. Bewoners kunnen dan in de toekomst gebruikmaken van alle mogelijke nieuwe diensten van onder andere bedrijven, scholen, gezondheidszorg, woningbouwbedrijven en culturele organisaties. Glasvezel kan dan positief bijdragen aan de ontwikkeling van een gemeente op economisch en sociaal gebied.

Advies

Samenvattend adviseren wij de Colleges van B&W:

1. In te stemmen met de oprichting van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) voor het SSC ICT DeSom per 1 januari 2013. Vanuit deze GR zullen de benodigde aanbestedingen en projecten vervolgens worden uitgevoerd;
2. Dit besluit voor advies voor te leggen aan de ondernemingsraden;
3. Vervolgens de gemeenteraden te verzoeken een krediet te voteren die het mogelijk maakt om zowel het startproject als het migratieproject te kunnen uitvoeren gedurende de jaren 2012-2015.
4. De vijf ambtelijke organisaties opdracht te geven om de projectjaren 2012-2015 ook te gebruiken om besparingen te realiseren op het terrein van de applicaties (harmonisatie en rationalisatie);
5. Een onderzoek te starten naar de haalbaarheid van een 'West-Friesland Breed' initiatief, als spin-off van het SSC-initiatief.

HOOFDSTUK

2 Inleiding

DeSom-gemeenten hebben in de 'Notitie Samenwerking ICT d.d. 1 november 2011 (hierna: bestuursopdracht) de opdracht omschreven om gedurende 2012 en 2013 te komen tot een concentratie van beheer van de technische ICT-infrastructuur.

2.1 OPDRACHT

In de 'Notitie Samenwerking ICT' wordt de samenwerkingsopdracht als volgt gedefinieerd:

Het eindresultaat van samenwerking rondom de technische architectuur is een compleet werkende operationele en beheerbare infrastructuur, waar alle deelnemende gemeenten met hun gebruikers op kunnen inloggen en waarbinnen alle applicaties al dan niet reeds geharmoniseerd, toegankelijk zijn. Het SSC dient zowel technisch als bestuurlijk een platform te hebben waarop op langere termijn verdere harmonisatie van de informatiehuishouding kan plaatsvinden.

2.2 DOELSTELLING VAN DE SAMENWERKING

De samenwerking moet volgens de bestuursopdracht leiden tot:

1. Borgen van de continuïteit en betrouwbaarheid
2. Verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening
3. Verhoging van de efficiency
4. Regie op specialistische kennis
5. Optimaliseren van uitvoeringsaspecten
6. Financiële voordelen door bijvoorbeeld gezamenlijk inkoop
7. Verhoging van de verander- en innovatiekracht
8. Minder meerkosten
9. Meer mogelijkheden creëren tot verdere vormen van ICT-samenwerking op langere termijn

2.3 DIT RAPPORT

Deze notitie beschrijft de opzet van het SSC en de projecten om het SSC te realiseren. De volgende onderwerpen zijn uitgewerkt:

- Organisatie SSC
 - o Formatie
 - o Cultuur
 - o Processen
 - o Structuur
 - o Ondersteunende functies
- De relatie tussen de vijf gemeenten en het SSC



- Juridische vorm
- Exploitatie opzet
- Verrekeningsgrondslagen
- Projecten om tot realisatie van het SSC en de infrastructuur te komen:
 - o Planning
 - o Projectorganisatie
 - o Het startproject
 - o Het migratieproject

Deze onderwerpen sluiten aan op een aantal separaat opgestelde documenten:

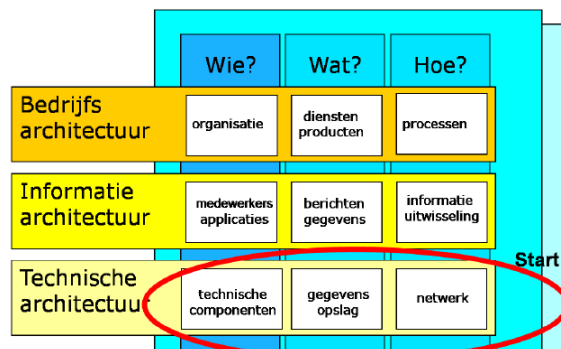
- Beschrijving Technische Architectuur DeSom
- Detailbegroting DeSom
- Plan van Aanpak Personeel, Organisatie en Huisvesting (Fase 2)
- Plan van Aanpak ICT (Fase 3)
- Product en Dienstencatalogus (PDC) inclusief servicelevels.

HOOFDSTUK

3 Beheerdomein

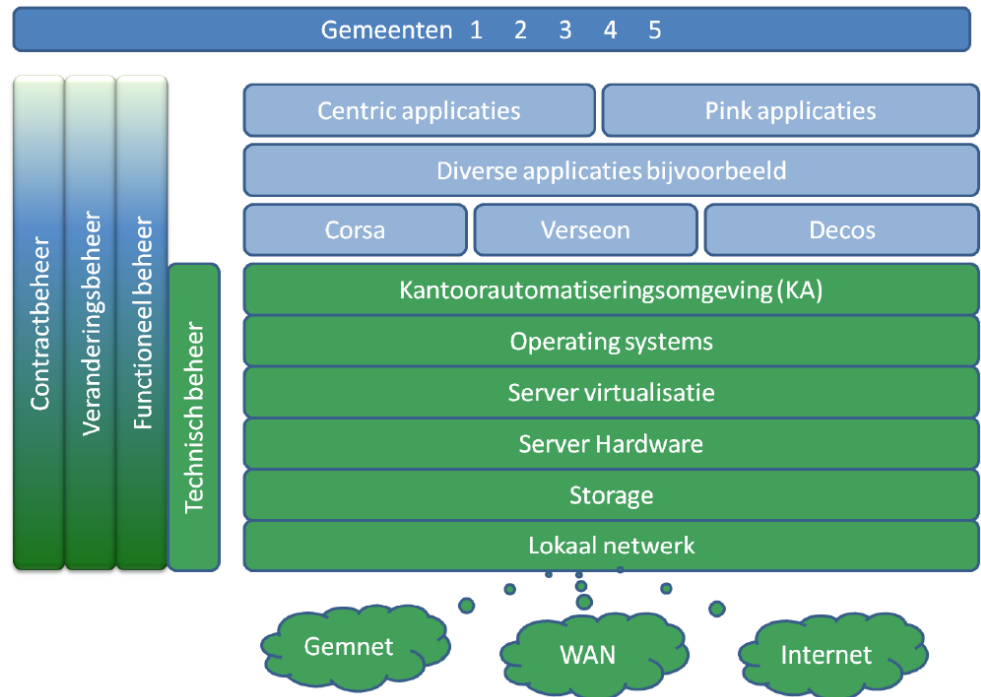
Het doel van de samenwerking is om in 2012 en 2013 te komen tot een concentratie van beheer m.b.t. de technische architectuur, om daarmee mogelijk op termijn te

komen tot een verdere vorm van samenwerking op het gebied van bijvoorbeeld informatiearchitectuur. Met ingang van 1 januari 2014 zal het SSC haar diensten aan de vijf gemeenten kunnen aanbieden.



Uitwerking van de technische

architectuur leidt tot de groene onderdelen van onderstaande plaat die tot het beheerdomein behoren van het SSC:



Informatiebeleid, functioneel applicatiebeheer en gegevensbeheer blijven een verantwoordelijkheid van de vijf gemeenten.



HOOFDSTUK

4 Product- en Dienstencatalogus en het verrekeningsmodel

4.1 UITGANGSPUNTEN

Het beheerdomein is uitgewerkt in een PDC inclusief servicelevels. Deze producten en diensten worden door de vijf gemeenten afgenomen van het SSC en verrekend. Voor deze verrekeningsgrondslag gelden de volgende uitgangspunten:

- De verrekeningsgrondslag zo eenvoudig mogelijk houden. Als uitgangspunt geldt dat de kosten worden doorbelast in één prijs per inwoner. Onafhankelijk van hoeveel gebruik een gemeente maakt van het product of de dienst.
- De vervuiler betaalt. Als een gemeente expliciet kiest voor hard- of software die niet in het concept van het SSC past, dan draagt die gemeente daar zelf de kosten van.
- De kantoor tijden zijn op werkdagen van 's ochtends 8:00 tot 's avonds 18:00. Deze tijden zijn relevant voor de diensten 'Werkplekbeheer' en 'Helpdesk'.
- Voor alle deelnemende gemeenten geldt eenzelfde dienstverleningsovereenkomst (geen verschillende kwaliteitsniveaus).
- In het tweede jaar van het bestaan van het SSC wordt deze eerste opzet geëvalueerd.

4.2 UITWERKING BEHEERDOMEIN EN VERREKENINGSGRONDSLAG

In de volgende tabel is dit 'groene' beheerdomein verder uitgewerkt in termen van beheer en kosten voor het SSC, beheer en kosten voor de individuele gemeenten en de verrekeningsgrondslag voor de DeSom-diensten.

	Scope SSC	Scope individuele gemeenten	Verrekeningsgrondslag
Business applicaties	Installatie applicatie op de infra van DeSom. Toegang tot alle businessapplicaties vanaf de <i>clients</i> . Technisch applicatiebeheer.	Functioneel applicatiebeheer. Aanschaf- en onderhoudskosten applicatie. Inhuur leverancier voor updates en ondersteuning.	€/inwoner



	Scope SSC	Scope individuele gemeenten	Verrekeningsgrondslag
Inrichting digitale werkplek	Standaard KA-applicaties (OS, Officepakket, browser, readers, beveiliging, <i>chat & presence</i> , e-mail/agenda)		€/inwoner
Bring Your Own Device	Beheerinrichting mobiele apparaten (veilige toegang voor privé apparaten)		€/inwoner
Hardware werkplek	Beeldscherm, <i>thin client</i> , desktop + muis/toetsenbord, notebook	'zakelijke' <i>tablets</i> (bijv. iPad)	€/device
Telewerkplek (thuiswerkplek)	Licenties gebruik KA-applicaties, beveiligingsoplossing (bijv. token)	Uitgangspunt: privé hardware en printer van medewerkers	€/telewerkplek
Scannen en printen	Technisch beheer 'centrale' <i>multifunctionals</i> (als vervanger van afdelingsprinters), vakspecifieke printers (balie) en scanners (DIV), contractmanagement)	Vervangen toners en vullen papier	€/inwoner
Connectiviteit			
- Wifi	Wifi op werklocaties inclusief zonering (publiek, bestuur, organisatie)		€/inwoner
- Netwerkbekabeling werkplekken	Afdelingsswitches, coreswitches	Facilitaire bekabeling: kabelgoten, kabels, outlets, patchpanels	€/inwoner
- Internet/Gemnet	Verbinding voor alle locaties		€/inwoner
- LAN tussen locaties/WAN	Glasvezelverbindingen (10Gb)		€/inwoner
Communicatie			
- Vaste telefoniecentrale	Telefooncentrale, toestellen, technisch beheer, integratie	Opstellen en beheer nummerplannen en functionele	€/inwoner



	Scope SSC	Scope individuele gemeenten	Verrekeningsgrondslag
	vast/mobiel	inrichting	
- Toestellen vaste telefonie	Telefoontoestellen medewerkers/secretariaat		€/toestel
- Mobiele telefonie (incl. telefoon)	Contractbeheer, enkele standaardmodellen toestellen, integratie vast/mobiel		€/abonnementverbruik
Samenwerkingsomgeving (portal)	Technisch beheer en advies	Functioneel beheer	€/inwoner
Energiekosten	Energie Datacenterlocaties	Energie op werklocaties gemeenten	€/inwoner
Datacenters	Huisvesting, energie, beveiliging, noodstroom, koeling, inrichting serverracks, connectiviteit		€/inwoner
Projectcapaciteit	Projecturen eigen personeel binnen redelijke grenzen	Projecturen specifieke kennis of bij onevenwichtige verdeling over gemeenten	€/inwoner

4.3 VERHOUDINGEN OP BASIS VAN INWONERSAANTAL

Per 2012 zijn dit de inwoneraantallen per gemeente:

Gemeente	aantal inwoners	Aandeel
Drechterland	19,335	17.1%
Enkhuizen	18,173	16.1%
Stede Broec	21,402	18.9%
Opmeer	11,420	10.1%
Medemblik	42,891	37.9%
	113,221	100.0%

Jaarlijks zal het inwoneraantal per 1 januari van het boekjaar de basis vormen van de kostentoedeling.

4.4 VERTALING IN PDC EN SERVICELEVELS

In het separate document PDC DeSom 1.0 zijn de volgende diensten en servicelevels gedefinieerd:

- Vaste telefonie
 - o Centrale apparatuur



- Toestellen
- Functionele applicaties
- Management applicaties
- Installatie
- Beheer
- Reparaties
- Mobiele telefonie
 - Centrale apparatuur (voor integratie van vast en mobiel en voor beveiliging)
 - Toestellen
 - Functionele applicaties
 - Management applicaties
 - Installatie
 - Beheer
 - Reparaties
- Internet
 - Aansluiting van de netwerkinfrastructuur aan het publieke internet en eventuele koppelingen aan gesloten netwerken voor specifieke gegevensoverdrachten (extranet, zoals Gemnet).
 - Bewaking en preventie van virus, 'hacking' of andersoortige aanvallen (bijv. DOS attacks) van buitenaf.
 - Internet toegangscontrole systemen (internet policy applications).
- Applicaties
 - Het SSC stelt alle applicaties ter beschikking aan de gemeenten. De beheertaak verschilt per type applicatie:
 - Horizontale applicaties (KA): het SSC verzorgt het technische en het functionele beheer
 - Taakspecifieke applicaties: het SSC verzorgt uitsluitend het technische beheer
 - Overige horizontale applicaties: SSC verzorgt het technische beheer. Per applicatie moet vastgesteld worden welke partij het functionele beheer verzorgd.
- Bring Your Own Device (BYOD)
 - Veilige connectiemogelijkheden voor privé mobiele apparaten met het gemeentelijk netwerk.
- Printen/Scannen/Kopiëren
 - Printen/scannen/kopiëren:
 - gepersonaliseerd
 - op A3 of A4
 - vanaf elke standaard werkplek
 - in de buurt van elke standaard werkplek
 - Technisch beheer en onderhoud op de *multifunctionals*.
- Wifi
 - Draadloos internet en draadloos toegang tot de netwerkinfrastructuur



- Op alle hoofd- en sublocaties¹ van de gemeenten, mits deze locaties aangesloten zijn op de netwerkinfrastructuur.
- Conform het volgende schema:
 - Burgers:
 - vrije toegang tot internet, met beperkte bandbreedte
 - Gasten:
 - toegang tot de interne *private cloud* van de desbetreffende gemeente, achter een specifieke gebruikersnaam en wachtwoord²
 - Externen:
 - toegang tot hun eigen werkplek, achter een gebruikersnaam en wachtwoord
 - Medewerkers:
 - toegang tot hun eigen werkplek, achter een gebruikersnaam en wachtwoord.
 - Bestuurders:
 - toegang tot hun eigen werkplek, achter een gebruikersnaam en wachtwoord.
- Werkplekbeheer
 - Aan- en afsluiten van werkstations, randapparatuur en telefoon op het LAN.
 - Configureren, installeren, implementeren van (nieuwe) werkstations
 - Reparatieafhandelingen werkstations
 - Systemen zijn gedurende 24*7*365 raadpleegbaar.
 - Beschikbaarheid tijdens kantoortijden: 99,4%
 - Beschikbaarheid buiten kantoortijden: 98%, exclusief gepland onderhoud en op basis van *best effort*.
- Uitwijk
 - Beschikbaarheid van de systemen binnen de volgende termijnen:

Level	Taakgebied	RTO ³	RPO ⁴
1	Kernapplicaties, zoals: Balie Burgerzaken, BAG, e-mail, telefonie, Gemnet, internet	24 uur	1 uur
2	Belangrijke applicaties zoals: Vergunningen, Belastingen, Office applicaties, Financiën, P&O. En ongestructureerde data (dynamisch)	48 uur	4 uur
3	Overige Verticale applicaties	96 uur (best effort)	8 uur

¹ Afhankelijk van de grootte of functionaliteit van de dislocatie.

² Gebruikers ontstaan pas nadat P&O de gebruikers gecreëerd heeft in de Active Directory met de juiste rechten.

³ RTO = Recovery Time Objective, hoelang duurt het voordat de applicatie weer in de lucht is

⁴ RPO = Recovery Point Objective, hoeveel dataverlies

4	Ongestructureerde data, statisch	1 week (best effort)	24 uur
---	----------------------------------	----------------------	--------

- *Back-up & Restore*

- o Het bewaren van alle data op netwerkschijven van de deelnemende gemeenten.
- o Voor de back-up wordt het volgende schema gebruikt:

Level	Restore tijd
Spoed	Dagelijks
Urgent	Wekelijks
Standaard	Maandelijks
	Jaarlijks

- o Een restore verzoek wordt behandeld en uitgevoerd conform het onderstaande schema:

Level	Restore tijd
Spoed	1 uur
Urgent	4 uur
Standaard	1 dag

- Helpdesk

- o Eerstelijnsondersteuning bij ICT-problemen. Indien de storingen niet verholpen kunnen worden door de Helpdesk, dan wordt Technisch Beheer (SSC), Applicatiebeheer (gemeente), Functioneel Beheer (gemeente) of de facilitaire dienst (gemeente) ingeschakeld.
- o De helpdesk is elke reguliere werkdag bemand van 8:00 tot 18:00.
- o Medewerkers en applicatiebeheerders kunnen 24*7*365 incidenten melden in het helpdesksysteem.

- Projectondersteuning

- o Leveren van kennis en advies aan de gemeenten bij het uitvoeren van projecten of bij de voorbereiding daarvan.

- Crisisbeheersing

- o Een werkruimte voorzien van alle benodigde communicatiemiddelen voor het beheersen van rampen en crisis met de volgende faciliteiten
 - Tien werkplekken
 - Telefonie
 - Directe ICT-ondersteuning
 - Fax
- o Op de volgende locaties:

Type calamiteit	Locatie	Ruimte
Gemeente huis getroffen	Stede Broec of Wognum	Calamiteitenruimte Stede Broec of Wognum



Gemeentehuis niet getroffen

Eigen gemeente huis

Eigen ruimte

- Contractmanagement

- o Het namens de gemeenten beheren van contracten gericht op:
 - Inhuur derden
 - Telefonie
 - Licenties
 - *Multifunctionals*



HOOFDSTUK

5 Zelfdoen of uitbesteden?

5.1 UITGANGSPUNTEN

Indien de vijf gemeenten individueel ICT niet als kerntaak zien, dan had dat per gemeente tot outsourcing kunnen leiden. Dat is nu niet het geval. De vijf gemeenten hebben besloten het ICT-beheer gezamenlijk uit te besteden aan een 'eigen' SSC. Dat impliceert dat het SSC de beheerwerkzaamheden voor een groot deel in eigen beheer gaan verzorgen. Maar er zijn beheertaken en -diensten denkbaar waarbij uitbesteding de voorkeur verdient.

De huidige verhouding tussen interne en externe formatie binnen de ICT-afdelingen biedt mogelijkheden om delen van het beheer uit te besteden – al dan niet als externe clouddienst – zonder dat dit direct pijnlijke personeelsconsequenties heeft.

De volgende uitgangspunten zijn van toepassing op de keuze *make or buy*:

- Bedrijfseconomische overwegingen zijn doorslaggevend voor wel/niet uitbesteden.
- Minimaal twee medewerkers moeten operationele kennis en ervaring hebben van werkzaamheden die in eigen beheer worden uitgevoerd.
- De klant staat centraal! Werkzaamheden die een snel en adequaat handelen richting de klant vereisen, worden in beginsel niet uitbesteed.
- Uitbesteding uit kracht! Concreet betekent dit dat beheeractiviteiten alleen worden uitbesteed als daarvan kennis binnen het SSC aanwezig is c.q. opgedaan is.
- Beheerwerkzaamheden die zich goed laten plannen, komen in beginsel in aanmerking om uitbesteed te worden.
- Afgebakende brokken functionaliteit lenen zich in principe beter voor onderbrengen in een externe *cloud* dan functionaliteiten met complexe interacties met andere onderdelen van de infrastructuur of applicatielandschap.

Een en ander is in de technische architectuur, de begroting en het plan van aanpak ICT verder uitgewerkt.



HOOFDSTUK

6 Juridische vorm

6.1 INLEIDING

In SED-verband werkt Price Waterhouse Coopers momenteel aan een juridische (en organisatorische) opzet van de samenwerking tussen Stede Broec, Enkhuizen en Drechterland. Uitkomsten van dit traject worden eind 2012/begin 2013 verwacht. In het kader van het DeSom-traject is besloten om deze uitkomsten niet af te wachten. In dit hoofdstuk zetten we een aantal modellen tegen een afwegingskader en we sluiten af met een advies.

6.2 SAMENWERKINGSMODELLEN

We onderkennen de volgende juridische vormen onder samenwerkingsverbanden:

- Publiekrechtelijk
 - o Eigen overheidsdienst
 - o Intergemeentelijk samenwerken
 - o Gemeenschappelijke Regeling
- Publiekrechtelijk/Vennootschapsrechtelijk combinatie
 - o 100% overheid NV/BV
 - o 100% overheidsstichting
- Privaatrechtelijk
 - o Outsourcen
 - o Verkoop/*buy out* (bij verzelfstandigde diensten)

Specifiek gericht op ICT-samenwerking hebben VNG en KING in 2011 een onderzoek uitgevoerd naar de modellen die gemeenten gebruiken als het gaat om ICT-samenwerking. Uit dit onderzoek komen de volgende drie vormen naar voren:

- Meestal een samenwerking op basis van GR. Dit is de meest voorkomende vorm. Gemeenten maken gebruik van drie varianten:
 - o netwerkmodel,
 - o centrummodel,
 - o extern Shared Service Center.
- Op projectbasis. Een vrijwillige samenwerking. Er is geen juridisch bindende overeenkomst. Samenwerking gebeurt op projectbasis. In een enkel geval komt dit voor.

6.3 UITGANGSPUNTEN

Bij het beoordelen van de modellen staan de volgende uitgangspunten centraal:



- Kies voor een model waarbij beleidsinvloed vanuit de deelnemende gemeenten is gewaarborgd.
- Kies voor een zo licht mogelijke bestuursvorm. Reden: het gaat om ICT, dus om bedrijfsvoering. De aard van deze beheertaken rechtvaardigt dat sprake is van lichte vorm van bestuurlijke sturing.
- Behoud de ambtelijke rechtspositionele status van het personeel.
- Kies voor een model dat een samenwerking op basis van gelijkwaardigheid stimuleert.
- Kies voor een model dat binnen een half jaar gerealiseerd kan worden. Beoogde startdatum van de rechtsvorm is 1 januari 2013. Vanaf dat moment moet het SSC financiële verplichtingen aan kunnen gaan.

6.4 AFWEGINGEN

De volgende constatering maken een keuze voor zowel een publiekrechtelijke als een privaatrechtelijke vorm mogelijk:

- Technisch ICT-beheer (scope DeSom) is geen principiële overheidstaak;
- Ambtelijke uitvoering van de beheeractiviteiten is niet per se vereist;
- Er spelen geen subsidieregelingen rond het ICT-beheer;

Maar een mogelijke uitbouw van het beheerdomein van DeSom met functioneel beheer, informatiebeleid en wellicht ook gegevensbeheer maakt het onwenselijk om het geheel te outsourcen. Hierdoor vallen de pure privaatrechtelijke modellen af (verkoop/outsourcen).

Het belang van ICT binnen de overheid zal de komende jaren alleen maar toenemen. Men verwacht een groeiende schaarste aan ICT-personeel. Dit zal een opwaartse druk op de arbeidsvoorwaarden geven. Een marktconforme rechtspositie biedt betere mogelijkheden om in de toekomst de juiste kwaliteit ICT'ers aan het SSC te binden. Dit pleit voor het combinatiemodel 'Publiekrechtelijk/Vennootschapsrechtelijk'. Dit model biedt ook mogelijkheden om een lichte vorm van bestuur in te richten.

We onderscheiden twee soorten combinatiemodellen: Stichting of een NV/BV. Het verschil tussen beide modellen ligt met name in de mate van beleidsinvloed:

- Stichting: beperkte beleidsinvloed. Relatie is die van subsidiënt versus subsidieontvanger. Uitvoering is verantwoordelijkheid voor het management van de stichting.
- OverheidsNV: beleidsinvloed gewaarborgd door aandeelhouderschap en opdrachtgeverschap;

Op basis van de uitgangspunten van 6.3 (beleidsinvloed) valt het stichtingsmodel af.

Samenwerking op projectbasis betekent dat er geen overdracht van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden is: partijen nemen in én na goed overleg beslissingen. Het bestaande bevoegd gezag blijft verantwoordelijk. Dit model zal veel (bestuurlijk) overleg en tijd vragen. Daarom leent dit model zich niet goed voor een ICT beheerorganisatie die frequent zal moeten investeren.



In 6.3 is behoud van de ambtelijke rechtspositie als uitgangspunt geformuleerd. Dit leidt tot een keuze voor een GR. GR's blijven echter monistisch. Een duidelijke scheiding tussen het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur, zoals bij gemeenten, is er dus niet. Dit kan leiden tot een zwaardere bestuurlijke tijdsbesteding. Een wetswijziging die het mogelijk moet maken om het bestuur van een GR lichter in te richten komt er aan, doch niet binnen de projecthorizon van DeSom.

Binnen de GR's onderscheiden we drie voorkomende organisatievormen:

- Het netwerkmodel
- De centrumgemeente
- Extern Shared Service Center.

Het netwerkmodel en het centrummodel zijn het snelst tot stand te brengen, omdat gebruik wordt gemaakt van bestaande organisatieverbanden. Binnen het netwerkmodel is de samenwerking en de bijbehorende juridische binding beperkt: partijen kunnen gemakkelijk uit elkaar. Dat is vanwege het bedrijfskritische en kapitaalsintensieve karakter van ICT onwenselijk.

Binnen het centrummodel lopen we snel het risico dat de centrumgemeente te dominant is/wordt. De centrumgemeente zit in een dubbelrol: is tegelijkertijd klant en opdrachtgever. Voor DeSom is dit model ook niet wenselijk.

Binnen de GR's blijft dan alleen het Shared Service Center model over.

6.5 ADVIES

Deze afwegingen brengt ons tot een keuze uit:

- Gemeenschappelijke Regeling in de vorm van een SSC;
- OverheidsNV

Argumenten (en uitgangspunten) moet men niet 'tellen' maar 'wegen'.

- Het uitgangspunt 'behoud de ambtelijke rechtspositionele status van het personeel' is uitsluitend mogelijk binnen een GR.
- De overige uitgangspunten zijn zowel met een OverheidsNV als met een GR te realiseren. Ten aanzien van de wens 'licht bestuur' heeft de OverheidsNV zelfs een lichte voorsprong op de GR.
- Vrijheid in arbeidsvoorwaarden kan in de toekomst een belangrijk punt worden. De OverheidsNV is hiervoor beter geschikt dan de GR.

Wij adviseren om:

- Bij de start van DeSom te kiezen voor een SSC op basis van de wet Gemeenschappelijke Regelingen.
- Conform de afspraak uit 2011 tussen de West-Friese gemeenten wordt er geen onderscheid meer gemaakt tussen het algemeen en het dagelijks bestuur. De gemeenschappelijke regeling DeSom heeft nog slechts een algemeen bestuur.
- In het geval van DeSom geldt dat de gemeentesecretarissen een prominente rol vervullen in de bedrijfsvoering van het SSC. Wij stellen voor om deze functionarissen het algemeen bestuur te laten vormen.
- Na twee jaar functioneren van het SSC bestuurlijk de discussie opstarten of een 100% OverheidsNV niet een betere vorm is voor het SSC.



HOOFDSTUK

7

Organisatievorm

7.1 STARTSITUATIE

De vijf ICT-afdelingen werken momenteel niet tot nauwelijks samen. Een deel van de ICT'ers kent elkaar nog niet persoonlijk. Drechterland heeft op één medewerker na uitsluitend externe systeembeheerders. Enkhuizen heeft tot op heden een deel van de werkzaamheden uitbesteed aan Hoorn.

In SED-verband is er beperkt sprake van het 'delen' van resources (een projectleider en een gegevensbeheerder).

Praktisch gezien staat de samenwerking nog in de kinderschoenen. Er is geen sprake van een gedeelde cultuur.

7.2 UITGANGSPUNTEN ORGANISATIEVORM

Landelijk is veel ervaring opgedaan met Shared Service Centers ICT. Deze SSC's hebben de kwetsbaarheid van de individuele gemeenten verlaagd, maar hebben vaak ook geleid tot situaties die zich als volgt kenmerken:

- Groeiende interne bureaucratie;
- Tussen de gemeenten en het SSC raakt na verloop van tijd de samenhang zoek;
- Er ontstaat een sfeer van 'georganiseerd wantrouwen' waarbinnen met steeds stringenter geformuleerde dienstverleningsovereenkomsten een goede dienstverlening gegarandeerd moet worden.

Wat zijn nu de uitgangspunten en kenmerken van de organisatievorm die de negatieve kanten van een SSC moeten voorkomen? In willekeurige volgorde:

1. Een SSC gebaseerd op vertrouwen en effectieve relaties met en tussen de deelnemende gemeenten;
2. Een SSC dat geen klanten heeft, maar collega-gebruikers.
3. Beperkte 'afstand' tussen medewerkers van het SSC en de gemeenten.
4. Gezamenlijk bepalen welke producten en diensten geleverd gaan worden.
5. Voldoende sturingsmogelijkheden vanuit de gemeenten.
6. Een SSC, dat zorgt voor een goede infrastructurele basisvoorziening waarbij het geheel als resultaat voor de vijf gemeenten uitgangspunt is.
7. Een SSC met een beperkt bestuurlijk tijdsbeslag door duidelijke spelregels te formuleren over besluitvorming, kostenverdelingsvraagstukken en prijsstelling.
8. Eenheid van leiding. Eén leidinggevende van het SSC die verantwoording aflegt aan het SSC-bestuur.



9. Ban vrijblijvendheid uit. De bouw en exploitatie van de infrastructuur kost geld. De winst voor de vijf gemeenten zit hem met name in het benutten van de infrastructuur en de verdere uitbouw van het SSC. De implementatie zal om financiële en technische redenen geleidelijk plaatsvinden. Die geleidelijkheid kan leiden tot vrijblijvendheid.

7.3 STURINGSCONCEPT

1. Het SSC stelt zich op als partner om samen met de collega's toegevoegde waarde te leveren aan dienstverlening voor zijn klant/burger.
2. De nadruk ligt op vertrouwen en ontwikkelen van effectieve relaties tussen het SSC en de collega's.
3. Het SSC is verantwoordelijk voor het productenpakket en heeft de regie in de standaardisering.
4. Het SSC hanteert standaarden in termen van:
 - a. wat (type product, aantallen en kwaliteitsnormen)
 - b. en hoe (proces van levering, eenvoudigere (bestel)procedures, etc.).
5. Het SSC maakt het resultaat meetbaar in termen van collega-tevredenheid, kwaliteit, tijd, kosten en omzet. Het SSC communiceert hierover met de gemeenten.
6. De collega's zijn actief betrokken in ontwerp, ontwikkeling en beoordeling van de producten en diensten.
7. De collega's bepalen mede de geleverde kwaliteit van het SSC.

7.4 COMPETENTIES

De centrale competentie voor het SSC is 'collegiaal alert' (hierna: colert). Colert geeft weer wat het SSC voor de vijf gemeenten wil betekenen en wat de medewerkers moeten doen om de dienst succesvol te laten zijn.

Leidinggevende en medewerkers geven samen de gedragscriteria inhoud.

Het bestuur van het SSC heeft een duidelijke kijk op leiderschap. Zij gaat voor een samenbindende leidinggevende van het SSC met voorbeeldgedrag en daadkracht, die de medewerkers en collega's aanspreekt en constructief feedback geeft.

7.5 RICHTING KEUZE ORGANISATIEVORM

De gewenste collegiale relatie tussen de medewerkers van de gemeenten en het SSC en de mogelijkheden die ICT vandaag de dag biedt om locatie- en tijdonafhankelijk te werken, daagt ons uit om los te komen van een traditionele opzet van een SSC: een centrale huisvesting los van de vijf gemeentehuizen met een klantenkring op afstand.

Is een virtuele SSC-organisatievorm denkbaar, waarbij DeSom-medewerkers intensief formeel en informeel contact hebben met de collega's van de gemeenten, doch zich bewust zijn van het belang om de complexe ICT-infrastructuur strak procesmatig te beheren?

Is een organisatievorm denkbaar waarbij de SSC-medewerkers grote vrijheid hebben om een werklocatie te kiezen?

Wij beperken ons tot twee SSC-modellen omdat daarin de werklocatie een belangrijke rol speelt:



- Een SSC met kenmerken van een virtuele netwerkorganisatie;
- Een SSC met een traditionele/klassieke organisatievorm.

7.5.1 SSC als virtuele netwerkorganisatie: Vertrouwen!

Virtuele organisaties en netwerkorganisaties worden beschouwd als twee zijden van dezelfde medaille maar zijn niet synoniem aan elkaar. Een virtuele organisatie – vanuit het perspectief van een voor DeSom bedoelde netwerkstructuur – kenmerkt zich door de volgende beschrijving:

- Een locatieonafhankelijke structurele samenwerking tussen afzonderlijke organisaties op grond van de onderkenning van wederzijdse afhankelijkheid, het realiseren van synergie en comparatieve voordelen zoals de reductie van transactiekosten, evenals het vergroten van het aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden.
- Het gebruik van netwerktechnologie en technologische interfaces om vitale hulpbronnen, zoals kennis en informatie, te ontsluiten en te delen.
- De structuur van een organisatie wordt gevormd door een netwerk van informatiestromen en relatiepatronen.
- Een verschuiving van organisatie naar inter-organisatie, waardoor de grenzen van de afzonderlijke organisaties vervagen.

Een virtuele organisatie kan beschouwd worden als een netwerk waarbinnen de deelnemers hun middelen (risico, kapitaal en kerncompetenties) delen. De verschillende partners kunnen hun doel bereiken door hun kerncompetenties en middelen te bundelen. Deze samenwerking is mogelijk over grote afstanden. ICT helpt bij het creëren van een virtuele organisatie.

De samenwerking zal versterkt worden door de loyaliteit en het vertrouwen tussen de leden. Als de verschillende partners niet dezelfde kernwaarden delen, dan kan de samenwerking problematisch verlopen.

Een dergelijke organisatievorm past goed bij gemeenten die kennis en kunde met elkaar willen delen. Een moderne vorm die ook aantrekkelijk kan zijn voor nieuwe jongere medewerkers.

Communicatie

De virtuele netwerkorganisatie is een organisatievorm die bijna letterlijk door communicatie bijeen wordt gehouden. Zonder communicatie zou het niet mogelijk zijn om organisaties, afdelingen, teams en personen binnen een dergelijke organisatie te laten samenwerken. Digitale communicatie maakt het mogelijk om onafhankelijk van tijd en plaats verbindingen te leggen tussen onderdelen van de virtuele organisatie. In traditionele organisaties wordt communicatie altijd beperkt door condities van fysieke nabijheid en structuur. In virtuele netwerkorganisaties kunnen eenheden die ruimtelijk en organisatorisch van elkaar verwijderd zijn, toch berichten met elkaar delen.

De onderlinge relaties in een virtuele organisatie kunnen beschouwd worden als een substituuat voor de hiërarchische kanalen in een klassieke organisatie. Hierdoor zal er binnen een virtuele organisatie intensievere communicatie plaatsvinden, dan binnen een klassieke organisatie. Omdat de hoeveelheid communicatie toeneemt, kan er drang ontstaan om bepaalde communicatie formeler of geprogrammeerder

te laten verlopen, om meer efficiency te creëren en routine te maken van wat anders op maat gemaakt werk is.

Tegelijkertijd is het waarschijnlijk dat een deel van de communicatie meer op relaties gebaseerd wordt. Partijen zoeken een relationele basis voor transacties zodat, gezien de afstand, intimiteit kan worden gecreëerd en vertrouwen kan worden opgebouwd en behouden. Het is bekend dat persoonlijke relaties en informele contacten veel krachtiger zijn dan formele structuren of beloningsstructuren in laterale organisatievormen.

Vertrouwen

Vertrouwen is het belangrijkste ingrediënt van de 'organisatielijm' die een virtuele netwerkorganisatie bij elkaar houdt. Het kan bijvoorbeeld moeilijk zijn om toezicht op mensen te houden die niet gezien kunnen worden door managers. Het verkrijgen en behouden van vertrouwen kan in het bijzonder moeilijk zijn als de verschillende partners dezelfde visie en ethische principes niet delen. Het verkrijgen van vertrouwen binnen een virtueel team kan ook problematisch zijn als de medewerkers vooral digitaal contact met elkaar hebben (chat, e-mail, telefoon). Een bepaald minimum niveau van vertrouwen is noodzakelijk om een samenwerking te laten functioneren. Het hebben van een relatie draait om het voortdurend geven en nemen en het is onmogelijk om toezicht te houden op alle details van dit complexe uitwisselingsproces. Als een van de partijen het gevoel heeft dat wat zij bijdraagt aan de relatie meer is dan wat zij ervoor terugkrijgt, is het zeer waarschijnlijk dat er op de lange termijn spanningen ontstaan.

Nadelen virtuele organisatieconcept

Uiteraard brengt een dergelijk organisatieconcept ook haar specifieke nadelen met zich mee:

1. Problemen over gebrek aan vertrouwen tussen leden

Vertrouwen is het belangrijkste ingrediënt van de 'organisatielijm' die een virtuele netwerkorganisatie bij elkaar houdt. Het kan moeilijk zijn om toezicht op mensen te houden die niet gezien kunnen worden door de manager SSC. Het is essentieel dat de verschillende leden van het netwerk dezelfde bedrijfscultuur delen. De deelnemers moeten een totaal, wederzijds vertrouwen in elkaar hebben. Het verkrijgen en behouden van vertrouwen kan in het bijzonder moeilijk zijn als de verschillende partners dezelfde visie en ethische principes niet delen. Het verkrijgen van vertrouwen binnen een virtueel team kan ook problematisch zijn als zij alleen 'digitaal' contact hebben (e-mail, telefoon, etc.).

2. Problemen rondom leiderschap en werknemers

Als de partners binnen een virtuele organisatie te onafhankelijk zijn en als ieder van hen te veel macht heeft, dan zal de bedrijfsstrategie van de virtuele organisatie falen.

Dit probleem speelt minder als er sprake is van een leidende partner, die genoeg macht heeft om de andere partners de gewenste strategie te laten volgen. Deze situatie is niet aan de orde binnen de DeSom gemeenten. Er kan mogelijk weerstand zijn bij werknemers die aangewezen worden om te gaan werken binnen virtuele organisaties. Mensen houden van continuïteit en de vergaande veranderingen die gepaard gaan met het



oprichten van een virtuele organisatie kan hun motivatie negatief beïnvloeden.

3. *Coördinatie- en communicatieproblemen*

Als de virtuele organisatie te gedecentraliseerd is, bestaat er het risico van gebrekkige coördinatie.

Het is van essentieel belang om de verschillende kerncompetenties te coördineren in plaats van ze louter te combineren. Als de coördinatie onvoldoende wordt geïmplementeerd, kan dit leiden tot vertragingen in besluitvorming en een slechte probleemoplossing. Het concept van de virtuele organisatie zal alleen voordelen bieden als al haar leden op actieve wijze de middelen van coördinatie en samenwerking ondersteunen. Voor een juiste coördinatie is goede communicatie binnen de virtuele organisatie essentieel. De verschillende organisatieculturen van de diverse partners in een dergelijk netwerk zullen bijna met zekerheid zorgen voor disfunctionaliteiten en miscommunicatie, aangezien de communicatie binnen virtuele organisaties plaatsvindt.

7.5.2 Klassieke organisatievorm SSC: Grip

Tegenover het model van de virtuele netwerkorganisatie staat het klassieke organisatiemodel. De beschrijving van deze bekende en traditionele vorm beperken we tot het volgende lijstje kenmerken:

- Een centrale werklocatie c.q. uitvalsbasis;
- Een traditionele organisatievorm waar het beginsel 'eenheid van leiding' van toepassing is.
- Moderne opvattingen rond tijd- en locatieafhankelijk werken spelen ook in dit soort organisaties een groeiende rol. Afspraken hierover maakt de leidinggevende met het team. Een fysiek minimum wordt gedefinieerd, waarop de medewerkers op de centrale locatie aanwezig moeten zijn.
- De dienstverlening aan de vijf gemeenten dicteert voor een belangrijk deel de werktijden en locatie. Beheerders kunnen op vaste dagen in de gemeenten aanwezig zijn.

7.6 ADVIES ORGANISATIEVORM

Het dagelijkse beheer van een bedrijfskritische complexe ICT-infrastructuur biedt **geen** ruimte voor organisatorische experimenten. De nog te benoemen manager SSC zal voorafgaand aan het in gebruik nemen van de infrastructuur (de projectuitvoeringsfase) al moeten werken aan een gedeelde cultuur, het opbouwen en delen van kennis, het creëren van kennisduo's, het implementeren van procesmatig werken en het ontwikkelen van een open communicatie tussen de medewerkers, de manager SSC en haar collega's bij de vijf gemeenten.

Het oplossen van incidenten en problemen in een complexe infrastructuur vereist vaak een multidisciplinaire analyse en aanpak onder tijdsdruk. Dit geeft – zeker in de beginperiode van het SSC – beperkingen aan de vrijheidsgraden die medewerkers kunnen krijgen rondom werktijden en -locaties.

Locatieafhankelijk werken biedt daarentegen goede mogelijkheden om de afstand tussen het SSC en de deelnemende gemeenten klein te houden.



Randvoorwaardelijk hiervoor is het hebben van onderling vertrouwen, een gedeelde visie en cultuur. Hiervan is anno 2012 nog geen sprake. De bestuursopdracht geeft aan in 2012 en 2013 de gezamenlijke infrastructuur en de samenwerkingsorganisatie te willen realiseren. Praktisch gezien betekent dat dat de ICT-medewerkers direct na de bestuurlijke besluitvorming (najaar 2012) een rol gaan spelen in de projectfase van het SSC. Met ingang van 1 januari 2014 zal het SSC het beheer van de infrastructuur moeten oppakken. Deze periode is te kort om tot de – voor een virtuele netwerkorganisatie vereiste – gedeelde cultuur te komen. Deze groep medewerkers zullen in de komende jaren met hun leidinggevende naar een gezamenlijke cultuur moeten groeien.

Evolueer van een klassieke opzet naar een gemengd fysiek en virtuele netwerkorganisatie

Wij adviseren te starten met een traditionele opzet van het SSC:

- Eén centrale werklocatie voor de medewerkers waar zij een significant deel van de werkweek aanwezig is.
- Creëer voldoende digitale communicatiemogelijkheden tussen alle locaties van de vijf gemeenten en het SSC (telefonie, *chat & presence*, videoconferencing) om locatieafhankelijk werken te faciliteren.
- Maak individuele en collectieve werkstijlafspraken rond communicatie en samenwerken.
- Werf en benoem in de tweede helft van 2013 een manager SSC met het juiste profiel en de volgende vaardigheden:
 - o Kennis van ICT en de rol van ICT in het e-overheidsconcept
 - o Innovatieve houding
 - o Een netwerker/dienstverlener
 - o Iemand met moderne opvattingen over het aansturen van een team professionals
 - Gericht op het ontwikkelen van competenties;
 - Sturen op output in plaats van op aanwezigheid.
- Laat de verdere ontwikkeling van het team en de infrastructuur met ingang van 1 januari 2014 over aan deze leidinggevende en het team in samenwerking met het bestuur van het SSC. Deze ontwikkeling is afhankelijk van:
 - o Mate van vertrouwen binnen het team;
 - o Mate waarin een gedeelde visie en cultuur ook mentaal is geïmplementeerd;
 - o De kwaliteit van de communicatie binnen het SSC en tussen het SSC en de vijf gemeenten.

Samenvattend kan een variant op een virtuele netwerkorganisatie voor het SSC een passende inrichting zijn, doch niet op korte termijn. Vanwege de vereiste in productie name van de door het SSC te beheren infrastructuur op 1 januari 2014, starten we klassiek en groeien in de jaren daarna richting een netwerkorganisatie. Op dat moment wordt het ook eenvoudiger om eventuele nieuwe toetreders tot het SSC te integreren (*comply or deny*).



HOOFDSTUK

8 Inrichting organisatie

8.1 MENSEN

8.1.1 Huidige formatie en vergelijkingscijfers

Hieronder is een overzicht van de huidige ICT-formatie van de vijf gemeenten:

Basisgegevens	Stede					Totaal
	Drechterland	Enkhuizen	Broec	Opmeer	Medemblik	
Inwoners	19,335	18,173	21,402	11,420	42,891	113,221
Medewerkers totaal	128	152	149	121	269	819
ICT-gebruikers totaal	128	152	149	121	350	900
Servicedesklers	0.50	1.00	1,00		1,00	3,50
Serverbeheerders	1.64	0.83	2.50	1.58	3.84	10,14
Werkplekbeheerders	0.75			0.75	1,00	2,50
ICT mdw totaal	2.89	1.83	3.50	2.33	5.84	16,39
% t.o.v. totaal # mdw	2.26%	1.20%	2,35%	1,93%	1,67%	1,82%

De cijfers zijn gebaseerd op de begrotingsformatie. De feitelijke invulling is een mix van eigen medewerkers en al dan niet tijdelijke inhuur. Leiding en coördinatie zijn in iedere gemeente anders georganiseerd en in deze telling niet meegenomen.

De ICT-formatie loopt tussen de gemeenten sterk uiteen om de volgende redenen:

- Verschillen in omvang van de organisatie en het inwonertal (de omvang van Medemblik heeft schaalvoordeel);
- Verschillen in ICT-volwassenheid per gemeente (INK⁵);
- Stand van zaken e-overheid/i-NUP-projecten (verhoudingsgewijs is Stede Broec daarmee het verst);
- Verschillen in *make or buy* beslissingen (tot voor kort heeft Enkhuizen het technisch beheer uitbesteed aan Centric);
- Creatieve organisatorische oplossingen (de helpdesk van Opmeer wordt ingevuld door een practicant).

8.1.2 Formatie SSC DeSom

Op basis van de huidige formatie, het beheerdomein en de ervaringscijfers uit de markt is de startformatie van DeSom als volgt opgebouwd ⁶:

⁵ INK-managementmodel: Instituut Nederlandse Kwaliteit.

⁶ SLM: Service Level Management. SAN: Storage Area Network. OS: Operating System



Rollen	Functie	Formatie Niveau
Leiding/accountmanagement/SLM	Manager SSC	1 Senior
Administratieve ondersteuning	Secretaresse	0.5 Medior
Contractmanagement	Stafmedewerker	1 Medior
leveranciers/documentalist	er	
Afdelingshoofd Operatie/Projectleider	Operationeel hoofd	1 Senior
Helpdeskmedewerker (skilled), inclusief projectcapaciteit	Helpdeskmedewerker	1 Senior
		2 Medior
		2 Junior
Systeembeheerder Virtualisatieplatform, SAN/Backup, OS'en), inclusief projectcapaciteit	Systeembeheerder	2 Senior
		1 Medior
		2 Junior
Technisch applicatiebeheerder, beheerder koppelingen/certificaten, inclusief projectcapaciteit	Systeembeheerder	1 Senior
		1 Medior
Oracle beheer inclusief projectcapaciteit	Systeembeheerder	1 Senior
		1 Medior
Totaal		17.5 fte
Totale loonsom		€ 1,045,944

Bij deze tabel zijn de volgende opmerkingen te plaatsen:

- Het Plan van Aanpak Personeel, Organisatie & Huisvesting voorziet in de benodigde functiewaarderingsactiviteiten.
- In bovenstaande formatie is rekening gehouden met twee fte change/projectcapaciteit.
- Deze formatie sluit circa een fte lager dan de huidige optelsom van formatieplaatsen. Maar deze formatie is wel inclusief leiding, coördinatie, secretariële ondersteuning en een contractmanagementformatieplaats.
- Gedurende de eerste twee jaar van het SSC dient de formatieomvang op juistheid beoordeeld te worden.

Deze formatie wordt ondersteund door de volgende uit te besteden c.q. in te huren rollen, functies en beheercontracten.

Beheerrol	Per jaar
Beheer Oracle + beperkte diensten	€ 50,000
Beheer applicatie ondersteuning	€ 20,000
Beheer Netwerk + security	€ 25,000
Hardware proactieve (SAN+FW)	€ 10,000
Microsoft + Vmware	€ 10,000
SAP beheer	€ 70,000
Sharepoint + Lync + exchange	€ 15,000
Telefonie beheer + beperkte diensten	€ 10,000
ICT advies	€ 15,000
diversen	€ 30,000
Totaal	€ 255,000

8.1.3 ICT-gerelateerde formatie binnen de vijf gemeenten

Binnen de vijf gemeenten zullen de volgende rollen achterblijven c.q. ingevuld moeten worden:



Rollen	Functie	Formatie- omvang in fte
Regievoerder richting DeSom namens SED	Regievoerder	Senior 1,0
Regievoerder richting DeSom namens Medemblik	Regievoerder	Senior 0,7
Regievoerder richting DeSom namens Opmeer	Regievoerder	Senior 0,3
Totaal		2,0 fte
Totale loonsom		€ 154,458

De regievoerders zijn verantwoordelijk voor de sturende processen 'Financieel management' (geld), 'Contractmanagement' (afspraken) en 'Behoeftemanagement (inhoud en functionaliteit)'. Stede Broec, Enkhuizen en Drechterland gaan los van het SSC DeSom vergaand samenwerken op de uitvoering van de andere gemeentelijke taken.

Invulling van deze rollen leidt niet tot extra kosten voor de gemeenten. In de huidige situatie worden diverse leveranciers en interne partijen aangestuurd. Wij adviseren de gemeenten onderling afspraken te maken over de wijze waarop deze rol ingevuld gaat worden.

8.2 CULTUUR: DE KLANT CENTRAAL!

De organisatiecultuur zal zich moeten kenmerken door:

- 'Ja, tenzij' in plaats van 'Nee, mits'! ICT'ers zien gebruikerswensen vaak als een bedreiging voor de beschikbaarheid van de infrastructuur. De balans op de as 'Beveiliging-Gebruikerswensen' schuift vaak te eenzijdig naar links. De ICT'er als dienstverlener in plaats van remmer.
- De moderne kenniswerker beschikt privé vaak over een modernere ICT-omgeving dan zakelijk. De ICT'ers van DeSom zijn intrinsiek gemotiveerd om de kloof tussen privé en zakelijk zo klein mogelijk te houden.
- Medewerkers en leiding dienen mede geselecteerd te worden op de competentie 'Colert': Collegiaal Alert. Meedenken en proactief handelen in plaats van afwachten.

Ook de semantiek kan ondersteunend werken aan dit streefbeeld:

- Door de benoeming van een 'manager' in plaats van een 'directeur';
- Door de term 'ServiceDienst' te gaan hanteren in plaats van 'SSC';
- Door te spreken over 'collega's' in plaats van 'klanten'.

8.3 PROCESSEN

Gebaseerd op de *best practice* procesmodellen rond ICT-beheer en informatiemanagement (ITIL⁷ en BISL⁸) zullen de volgende processen ingericht moeten worden. Dit betreffen vooral:

- De uitvoerende en sturende processen die de relatie tussen het SSC en de vijf gemeenten invulling geven.
- De operationele processen die nodig zijn om de infrastructuur in stand te houden.

⁷ ITIL: IT infrastructure Library: beheerprocessen voor het technische beheer (scope ICT afdeling/Dienstverlener)

⁸ BISL: Business Information Service Library: beheerprocessen voor het functioneel beheer en informatiemanagement (scope Gebruikersorganisatie/Opdrachtgever)

De beschrijving en implementatie van deze processen dient in eerste instantie op hoofdlijnen plaats te vinden. Al naar gelang de volwassenheid van alle betrokken organisaties, kunnen meerdere (waaronder richtinggevende) processen geïmplementeerd worden.

8.3.1 Binnen de vijf individuele gemeenten (gebaseerd op BISL)

Uitvoerende processen:

Operationele ICT-aansturing

- Doel: het geven van opdrachten aan het SSC en de bewaking van de werking van de ICT en ICT-dienstverlening.
- Het 'eenduidig aanspreekpunt' zijn voor het SSC op operationeel niveau.
- Plannen: leveren van 'behoefte informatie'
- Beoordelen voorstellen ICT over beschikbaarheid en continuïteit
- Verstrekken opdrachten (bestellingen: incidentele verwerking, doorgeven wijzigingen in verwerkingen, etc).
- Bewaken of de diensten en producten conform afspraak worden geleverd

Gebruikersondersteuning

- Zorgen dat gebruikers optimaal kunnen werken met de bestaande informatievoorziening;
- Aanspreekpunt bieden en *callbeheer* (functioneel helpdeskproces)
 - o Proactieve communicatie met gebruikers
 - o opleidingen
 - o instructies
 - o nieuwsbrief
 - o gebruikersoverleg
 - o informeren over releases etc.

Specificeren (hoe de oplossing eruit komt te zien)

- Behoefte in kaart brengen (aanleiding, doel en randvoorwaarden)
- Oplossing definiëren
- Validatie (impact op de gebruikersorganisatie, validatie en accordering)

Wijzigingenbeheer (of we gaan wijzigen)

- Doel: tot de juiste besluiten komen als het gaat om het aanbrengen van wijzigingen en vernieuwingen in de informatievoorziening.
 - o Geadministreerd
 - o Geanalyseerd
 - o Geprioriteerd
 - o En de besluitvorming daarover

Toetsen en testen

- Doel: Om de gewenste verandering aan de informatievoorziening op een vlekkeloze wijze in de organisatie door te kunnen voeren. Een correcte werking van de hulpmiddelen en de ondersteuning.
- Kijken naar correctheid en samenhang van:
 - o Geautomatiseerde informatievoorziening (gebruikers acceptatietest door Functioneel Beheer)
 - o Aansluiting op de niet-geautomatiseerde informatievoorziening
 - o Aansluiting op de werkwijze en procedures van de gebruikersorganisatie



- Vertaling van deze punten in het transitieplan (implementatieplan).

Sturende processen:

Financieel management (geld)

- Doel: het sturen en bewaken van kosten en baten van de informatievoorziening en de veranderingen daarin.
- Afweging van kosten versus baten bij investeringsbeslissingen.

Contractmanagement (afspraken)

- Doel: het maken van goede afspraken over de informatievoorziening en dienstverlening van het SSC, inclusief het bewaken en verbeteren hiervan.
- Vastlegging in PDC en dienstverleningsovereenkomsten.

Behoeftemanagement (inhoud en functionaliteit)

- Doel: zorg te dragen dat de interne processen van de organisatie ondersteund of ingevuld worden door een goede informatievoorziening (inclusief Functioneel Beheer)

8.3.2 De vijf gemeenten gezamenlijk in hun relatie tot het SSC DeSom (gebaseerd op BISL)

Richtinggevende processen:

Informatiebeleid

- Bepalen ketenontwikkelingen
- Bepalen bedrijfsprocesontwikkeling
- Technologie ontwikkelingen
- Informatie lifecyclemanagement
- Informatie portfoliomanagement

8.3.3 Binnen het SSC DeSom (gebaseerd op ITIL)

Uitvoerende processen:

Incidentmanagement

- In het geval van een storing zo snel mogelijk de dienstverlening herstellen (eventueel via een *workaround*)

Problemmanagement

- Het structureel oplossen van de achterliggende oorzaak van incidenten.

Changemanagement

- Wijziging in de infrastructuur doorvoeren met zo min mogelijk verstoring van de dienstverlening en tegen een acceptabel risico.

Configuratiemanagement

- Het opbouwen en onderhouden van een *asset* database van alle hardware, software, bijbehorende documenten en hun onderlinge relaties.

Sturende processen:

Service Levelmanagement en accountmanagement

- De link tussen het SSC en de gebruikersorganisatie. Het verzekeren van de kwaliteit van de ICT-dienstverlening tegen een door de gebruikersorganisatie geaccepteerd kostenniveau:
 - Plannen, coördineren, onderhandelen, rapporteren en beheren.
 - Escalatiemanagement

Capacity management



- Monitoring, prognosticeren gebruik infrastructuur, vertaling in investeringen en changes.

8.4 STRUCTUUR

De vijf gemeenten en het SSC zijn samen verantwoordelijk voor een succesvolle werking en uitbouw van de samenwerking. Een goede invulling van de structuur en de overlegvormen is hiervoor randvoorwaardelijk.

Uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de uitwerking van de relatie gemeenten-SSC zijn:





- Omdat de scope van het SSC voorlopig op uitvoering gericht is en niet op beleid, vindt de bestuurlijke aansturing plaats vanuit de top van de ambtelijke organisaties (de gemeentesecretarissen).
- De operationele aansturing van het SSC vindt plaats door de gemeentelijke regievoerders.
- Functionele applicatiebeheerders van de gemeenten hebben vanaf de start van het SSC de mogelijkheid om rechtstreeks contact te leggen met 'hun' technisch applicatiebeheerder (hierna: TAB). Deze TAB'ers zorgen intern voor registratie en procesmatige afhandeling van de *calls*.
- Individuele medewerkers van de gemeenten hebben multichannel contactmogelijkheden met de helpdesk (telefonie, e-mail, webformulier).

Uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de interne structurering van DeSom:

- Eenheid van leiding.
- Eenvoudige structuur met twee leidinggevenden. De manager SSC is eindverantwoordelijk en extern gericht. De coördinator uitvoering houdt zich meer bezig met de operationele aansturing van teams en medewerkers.
- Functionele inrichting van deze teams: helpdesk en werkplekdiensten, systeembeheerdiensten en technisch applicatiebeheerdiensten.
- Seniors verzorgen de functionele aansturing van de teams.
- Ondersteunende functies binnen het SSC zo beperkt mogelijk houden. Waar nodig worden deze ingekocht bij de deelnemende gemeenten.

8.4.1 Ondersteunende functies

De overhead binnen het SSC blijft beperkt tot de volgende functies:

Hoofdtak	Deeltaak	Toelichting
Management	Manager van het SSC	Integraal leidinggevende
Managementondersteuning	Secretaresse	Administratieve ondersteuning
Contractmanagement	Opstellen, beheren, bewaken contracten. Controle facturen	 
Coördinator Uitvoering/ Projectleider	Operationele aansturing teams, realisatie projecten leiden	 

Onderstaande ondersteunende diensten worden ingekocht bij de deelnemende gemeenten:

Hoofdtak	Deeltaak	Toelichting
Financiën	Financiële beleidsontwikkeling	Kostenverdeling, etc.
	Financiële administratie, intern	Bedrijfsvoeringskosten, etc.
	Financiële administratie, extern	Facturatieprocessen, etc.
	Financieel advies, structureel	Analyse managementinformatie, etc.
	Financieel advies, incidenteel	Projecten, etc.
	Planning & Control	Jaarrekening, managementrapportages, etc.
	Juridische zaken	Juridisch beleid/ kaderstelling
Rechtsbescherming		Bezwaar en beroep bestuur/ personeel
Juridisch advies		HR/ Publiek/ Privaat
Personeel & Organisatie	Regiefunctie	Ondersteuning management
	Personeelsadministratie	Arbeidsvoorwaarden, personeelszaken
	Salarisadministratie	
	HR-advies	Personeelsplanning, beoordelen, belonen, opleiden/ ontwikkelen, werving en selectie
	HR-beleid	
	Loopbaanbegeleiding	Scholing/ coaching, managementdevelopment, mobiliteit
	Arbeidsmarktcommunicatie	
	Preventie en re-integratie	Arbo, etc.
Facilitaire zaken	Post en archief	
	Repro	Omvangrijk drukwerk
	Catering	
	Veiligheid/bewaking	
	Receptie	
Communicatie	Huisvesting, inclusief meubilair en energie	
	Kantoorbenodigdheden	
	Project- en beleidscommunicatie	Uitvoeringscommunicatie

De inschatting van de jaarlijkse kosten en de gemeente waarbij de dienst wordt ingekocht, zijn samengebracht in onderstaande tabel. De volgende uitgangspunten liggen aan deze calculatie ten grondslag:

Overhead

Het SSC is geen commerciële instelling die geld verdient aan het leveren van diensten aan de vijf gemeenten. Dat rechtvaardigt dan ook niet om de volledige overheadkosten van een gemeentelijke organisatie mee te nemen in het verrekentariaf met DeSom. Doorgaans worden de overheadkosten (apparaatskosten) al volledig toegerekend aan de gemeentelijke producten... Voorstel: beperk de overhead op het uurtarief tot een opslagpercentage van 25%. Met dit percentage beschouwen we ook de eventuele applicatiekosten (voor financiën en P&O) te hebben afgedekt.

Uurtarief

Voor de berekening van het uurtarief is uitgegaan van de totale loonsom behorende bij de salarisschaal in de begroting van 2012. We gaan hierbij uit van 1400 productieve uren per jaar op fulltime basis.

Risicodragend

De gemeente die een dienst levert aan DeSom is verantwoordelijk voor de continuïteit en zal dus bij uitval van een medewerker de diensten moeten blijven leveren en dus voor vervanging moeten zorgen. Hiervoor berekenen we een risico-opslag van 5% op het tarief ter borging van continuïteit en eventuele uitkeringslasten voor de gemeente.

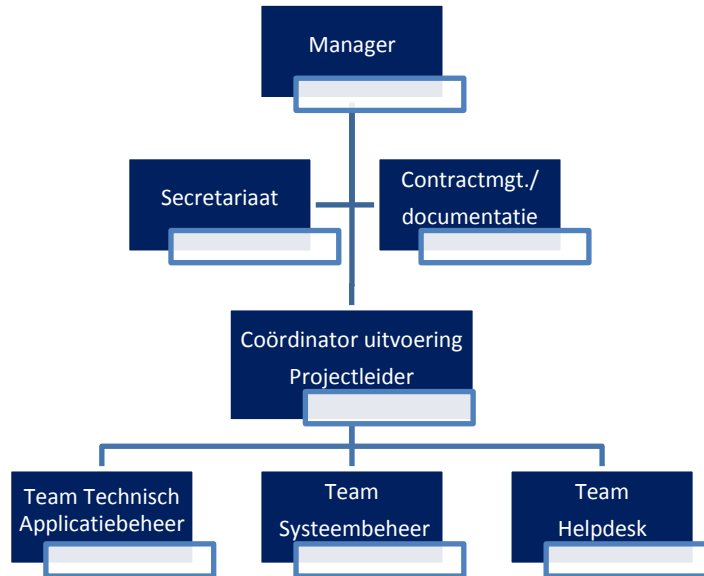
Hoofdtak	Kosten per jaar	Geleverd door
Financiën	€ 23,525	Stede Broec
Juridische Zaken	€ 5,626	Enkhuizen
P&O	€ 13,110	Medemblik
Communicatie	€ 4,411	Opmeer
	€ 46,672	

De ureninschatting per vakdiscipline is in overleg met de betrokken functionarissen opgesteld. De verdeling van taken over de gemeenten is in overleg vastgesteld.

8.4.2 Primair coördinatiemechanisme: het organigram

De uitgangspunten leiden tot de volgende organisatiestructuur van het SSC:





8.4.3 Additionele coördinatiemechanismen: de overlegvormen

Tussen de gemeenten en het SSC vindt overleg plaats op operationeel en sturend/tactisch niveau:

- **Bestuurlijk overleg:** kwartaaloverleg tussen het bestuur van de GR DeSom en de manager SSC over:
 - o Begroting en financiële rapportages
 - o Ontwikkelingen
- **Tactisch overleg:** halfjaarlijks overleg tussen afdelingshoofden, informatieadviseurs, regievoerders en de manager SSC over:
 - o Evaluatie voorbije periode
 - o Klanttevredenheid
 - o Ontwikkelingen binnen gemeenten en ICT
 - o Plannen komende periode (c.q. begrotingsjaar)
- **Regieoverleg:** tweewekelijks overleg tussen regievoerders, manager SSC, coördinator uitvoering en de medewerker contractmanagement over:
 - o Lopende calls
 - o Projecten
 - o Financiën
- **Applicatieoverleg:** nader vast te stellen frequentie. Overleg tussen functionele en technische applicatiebeheerders over:
 - o Lopende calls
 - o Releaseplanning
- **Projectoverleg:** frequentie en samenstelling afhankelijk van aard en aantal projecten. Overleg tussen de functionele projectleider en participanten vanuit het SSC.

8.5 MOBILITEIT

De totale oppervlakte van de vijf gemeenten bedraagt circa 250 km². De afstand tussen de uiterste locaties is circa 30 kilometer. Per auto komt dat overeen met een reistijd van circa een half uur. De meeste medewerkers wonen in de regio.



Werkzaamheden vinden plaats op zowel de datacenters, de huisvestingslocatie van DeSom als bij de vijf gemeenten.

Het verdient aanbeveling om voor het vervoer van ICT-materiaal en ICT'ers tussen de locaties één DeSom leaseauto in te zetten.

Daarnaast zullen medewerkers die naast hun woon-werkverkeer zakelijke kilometers voor DeSom maken, recht hebben op een kilometervergoeding. In de exploitatieopzet is hiervoor een bedrag opgenomen van circa € 10.000.

8.6 ORGANISATIEONTWIKKELING & OPLEIDING

ICT is kennisintensief. Afhankelijk van de technische architectuur zal een deel van de medewerkers geschoold en getraind moeten worden. De aanbesteding van de nieuwe infrastructuur zal plaatsvinden inclusief de benodigde opleiding en training. Daarnaast is in de exploitatie rekening gehouden met een budget voor organisatieontwikkeling en training van 2% van de loonsom (circa € 23.000).

8.7 2.0 COMMUNICATIE

8.7.1 Van traditionele naar moderne communicatiemiddelen

Van A-synchrone communicatie

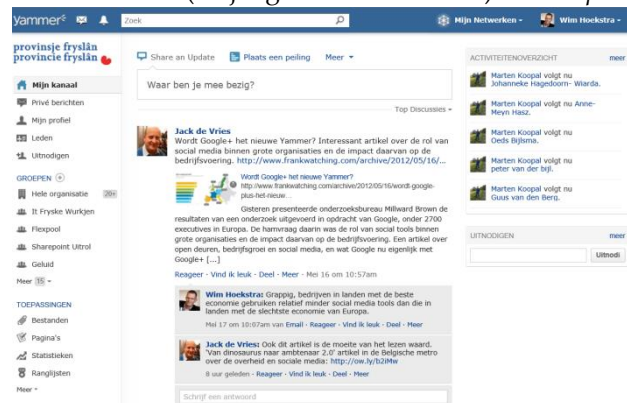
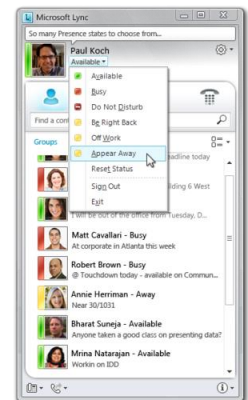
Traditioneel verloopt de communicatie tussen gebruikers en de afdeling ICT via de helpdesk. Deze helpdesk is doorgaans multichannel te benaderen:

- Telefonisch (al dan niet menugestuurd en met wachtrij indicatie;
- Via een webintakeformulier gekoppeld aan de helpdesktool;
- Eventueel via e-mail.

In de communicatiewereld worden deze kanalen a-synchrone communicatievormen gezien als 'zwarte gat' communicatie. Rechtstreeks contact is niet gegarandeerd (mailbox, voicemail), het moment van reactie blijft onduidelijk.

Naar synchrone communicatie

De techniek biedt ondertussen mogelijkheden voor synchrone communicatie (de jeugd weet niet beter!): *chat & presence* oplossingen (gekoppeld



aan de agenda en telefoon) geven aan of een collega op dit moment bereikbaar is. Aansluitend kan men met tekst, audio of video contact met elkaar zoeken.

Praktijkervaringen laten een snelle acceptatie van dit soort middelen door gebruikers zien vanwege het efficiënte karakter van deze

vorm van communicatie. Een afname van mailgebruik is het gevolg. Een helpdesk zou ook via dit kanaal bereikbaar moeten zijn.



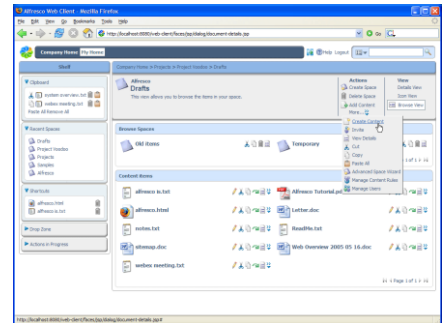
Gebruik maken van (extern gehoste) social media en intranet

De combinatie van *chat & presence* en een zeer interactief 'sociaal' intranet (als Pleio en Yammer) biedt rijke mogelijkheden om gebruikers, ICT'ers en zelfs leveranciers organisatieoverschrijdend met elkaar in contact te brengen en kennis met elkaar te delen.

Voor het SSC biedt een extern gehoste sociaal intranet tevens een communicatiekanaal dat bruikbaar blijft in het geval van een calamiteit (per e-mail aangeven dat de e-mail of de thuiswerkvoorziening het niet doet heeft niet veel zin). Vaak zijn dergelijke intranetten en social media apps beschikbaar voor alle gangbare types mobiele apparaten.

Ondersteund door een samenwerkingsomgeving

De inzet van een portaaloplossing die intern en extern via de browser te benaderen is, helpt interne en externe medewerkers enorm bij het (projectmatig) samenwerken aan documenten en het delen van kennis. Voorbeelden van dergelijke portals zijn Alfresco en SharePoint.



8.7.2 Vertaling naar DeSom

De exploitatie en de architectuur voorzien vanaf de start van de dienstverlening van het SSC in de volgende gebruikersfunctionaliteiten:

- *Chat & presence* gekoppeld aan agenda en telefonie.
- Sociaal intranet (extern gehost)
- Samenwerkingsomgeving.

Hierdoor kunnen alle medewerkers van de vijf gemeenten (inclusief DeSom) organisatieoverschrijdend met elkaar communiceren, agenda's delen en (al dan niet projectmatig) samenwerken.

Community-vorming

Het sociale intranet biedt de mogelijkheid om medewerkers groepen te laten vormen op basis van gedeelde interesse. Vanaf de start zal het SSC de volgende *communities* oprichten:

- ICT-berichten voor alle gebruikers (meldingen over verstoringen of onderhoud)
- Mobiele apparaten (alles over werken met notebooks, tablets, smartphones);
- De digitale werkplek (alles over kantoorautomatisering);
- Groepen rond applicaties (waar gebruikers, functionele applicatiebeheerders en technische applicatiebeheerders elkaar ontmoeten).

Het SSC moet accepteren dat incidenten ook via deze kanalen gemeld kunnen worden. De medewerkers van het SSC zorgen vervolgens voor verwerking van de melding in het helpdesksysteem.



Medewerkers van het SSC, functionele applicatiebeheerders en een kring senior gebruikers van applicaties of mobiele apparaten zullen als moderator van deze groepen moeten gaan functioneren.

8.7.3 Voordelen

Inzet van deze 2.0-middelen met ingang van 1 januari 2014 biedt een aantal voordelen:

- Peer-to-Peer support: gebruikers krijgen tips en trucs van collega's;
- Gebruikers lezen op het sociale intranet al zeer snel over incidenten of gepland onderhoud;
- Meldingen over verstoringen en incidenten zijn onafhankelijk van de eigen infrastructuur te raadplegen;
- Het SSC houdt goed gevoel bij de beleving van de gebruikers over de kwaliteit van de dienstverlening en de wensen ('Colert');
- Thuiswerkers voelen zich meer betrokken bij de eigen groep door dit soort communicatiemiddelen;
- De afstand tussen de gebruikers en de medewerkers van het SSC wordt op deze wijze als kleiner ervaren.

Daarnaast biedt deze 'sociale infrastructuur' de gemeenten Stede Broec, Enkhuizen en Drechterland flexibiliteit in het vormgeven van hun SED-samenwerkingsvormen.



HOOFDSTUK

9

Locaties

Omtrent de locatie onderscheiden we twee aspecten: de locatie van de hardware en de werklocatie van de medewerkers.

9.1 DE LOCATIE VAN DE HARDWARE

De hardware van een moderne infrastructuur vereist een plaatsing op drie locaties: twee onderling uitwijkbare locaties (MER⁹ 1 en MER 2) en een derde locatie voor de off-site back-up (BU). Aan deze locaties worden eisen gesteld qua onderlinge afstand, connectiviteit en voorzieningen (koeling, alarm, noodstroomvoorziening, etc.). Het is mogelijk om de hardware in 'eigen' computerruimten onder te brengen of in een datacenter van derden.

9.1.1 Uitgangspunten

- De locatiekeuze (extern of intern) is gebaseerd op een bedrijfseconomische afweging;
- De prijsstelling van de eventueel te huren computerruimte bij één van de gemeenten moet dus minimaal kunnen concurreren met 'commerciële' alternatieven.
- De datacenterruimten moeten voldoen aan gangbare inrichtingseisen;
- Indien gekozen wordt voor het inrichten van datacenterruimten bij één van de gemeenten, dan is de betreffende gemeente (eigenaar van het vastgoed) verantwoordelijk voor de facilitaire aanpassingen.
- De 'leverancier' van de dienst betracht maximale transparantie in de onderbouwing van de kosten.
- Energiekosten worden op basis van werkelijke kosten afgerekend met het SSC.

9.1.2 Analyse en afweging

Beschikbare locaties

- Op dit moment voldoen alleen de computerruimten van Medemblik aan de eisen. Deze ruimten zijn echter te groot voor DeSom
- In Enkhuizen, Drechterland en Opmeer is geen geschikte ruimte voorhanden.
- Drechterland gaat een nieuw gemeentehuis bouwen, in die plannen kan een goed geoutilleerde computerruimte worden meegenomen.



⁹ MER: Main Equipment Room

- In Stede Broec is een ruimte beschikbaar die wel verbouwd moet worden om aan de eisen te voldoen.
- En natuurlijk bieden commerciële datacenters ook mogelijkheden tot hosting van DeSom hardware.

Prijstelling

Commerciële datacenters berekenen voor een '3500 Watt 19 inch rack' een prijs van circa € 600 per maand, exclusief BTW en energiekosten. Op basis van kostprijsberekeningen achten we een 'gemeentelijke' prijs van € 450 per maand per rack, eveneens exclusief BTW en energiekosten, reëel.

Afweging

Voor DeSom geldt dat het grootste deel van de beheeractiviteiten in eigen beheer wordt uitgevoerd. Het uitsluitend uitbesteden van de hosting van de hardware levert voor DeSom geen voordeel op.

Gebruik maken van een commercieel datacenter impliceert ook het opnemen van dit datacenter in de glasvezelring. Dat vergt twee extra verbindingen naar bijvoorbeeld Alkmaar. Daarmee worden de jaarlijkse netwerkkosten met circa € 50.000 verhoogd. De commerciële prijsstelling is alleen maar interessant als de gemeenten totaal geen voorzieningen binnen de eigen locaties voorhanden hebben.

Op dit moment beschikt Medemblik over goed geoutilleerde datacenterruimten. Die van Stede Broec vereist wat bouwkundige aanpassingen. Het ligt voor de hand om deze ruimten in te gaan zetten voor DeSom.

Advies

Breng de hardware onder in onderstaande locaties en tegen onderstaande jaarlijkse vergoedingen.

Datacenter onderdeel	Aantal Racks	Kosten per jaar	Locatie
MER 1	6	€ 32,585	Stede Broec
MER 2	6	€ 32,585	Medemblik
Backup	2	€ 10,862	Medemblik
		€ 76,031	

Stede Broec zal circa € 50.000 moeten investeren in haar computerruimte. Deze investering in eigen vastgoed weegt op tegen de huurinkomsten.

9.2 DE WERKLOCATIE VAN DE MEDEWERKERS

De werklocatie staat tot op zekere hoogte los van de locatie van de hardware, maar hangt wel samen met de keuze voor de organisatieopzet.

9.2.1 Toekomstige situatie

ICT maakt het mogelijk om tijd- en locatieafhankelijk te werken. Dit moet in beginsel ook kunnen gelden voor ICT'ers. Maar samenwerking vereist ook fysieke contactmomenten om een gedeelde cultuur en werkwijze te ontwikkelen en om de manager SSC een kans te geven zijn/haar gezag te vestigen.



De vraag is in welke mate de medewerkers elkaar fysiek moeten ontmoeten en zo ja, in welke mate een vaste uitvalsbasis nodig is. In hoofdstuk 7 is dit vertaald in de volgende conclusies:

- Kennisdeling en multidisciplinaire probleemanalyses zijn niet gebaat bij een situatie waarbij medewerkers op verschillende locaties werken;
- Fysieke aanwezigheid op de 'klantlocaties' kan echter voorkomen dat er een kloof ontstaat tussen de medewerkers van DeSom en hun collega's van de vijf gemeenten;
- Het gezamenlijk doorbrengen van enkele dagen per week op een centrale locatie is noodzakelijk om te werken aan een gedeelde cultuur en werkwijzen.

De eerste jaren van het SSC zal er behoefte zijn aan een centrale kantoorruimte. Naarmate het SSC zich evolueert richting een meer virtuele netwerkorganisatie zal de behoefte aan kantoorruimte gaan afnemen.

9.2.2 Uitgangspunten

Ten aanzien van de huisvesting zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- DeSom heeft voor negentien werkplekken huisvesting nodig.
- Om medegebruik van ondersteunende diensten te vereenvoudigen verdient het de aanbeveling om de centrale huisvestingslocatie voor het SSC te realiseren binnen één van de bestaande huisvestingslocaties van de gemeenten.
- De gemeente die de huisvesting van de SSC-medewerkers verzorgt kan hiervoor een all-in prijs per werkplek in rekening brengen bij het SSC (vloeroppervlakte, meubilair, energiekosten, huismeester, kantoorbenodigdheden, catering, etc.). Deze prijs per werkplek dient gebaseerd te zijn op de werkelijke kosten.
- De 'leverancier' van de dienst betracht maximale transparantie in de onderbouwing van de kosten.
- Naar verwachting kan het SSC in de jaren 2016 en 2017 met minder werkplekken als gevolg van het traject richting een virtuele netwerkorganisatie.

9.2.3 Analyse en afweging

Beschikbare locaties

- Medemblik heeft ruimte beschikbaar.
- In Stede Broec zou als gevolg van flexwerken ruimte beschikbaar gemaakt kunnen worden.
- En natuurlijk is er op de commerciële markt kantoorruimte te huren.

Prijstelling

Op basis van de Netherlands Facility Costs Index Coöperatie (index 2011) is in onderstaande tabel een gemiddelde prijs per werkplek in Nederland opgenomen als referentie. Daarnaast hebben we op basis van nacalculatie de kosten per werkplek van de kantoorruimte van Medemblik berekend.



Kostencomponent		norm NL	Medemblik
1. Huisvesting zoals voorzien in gebouw en terreinen, verzekeringen, onderhoud, verbouwingen, energie en water, beheer (in termen van huur, koop en lease) en rente van vastgoed.	€	4,785	€ 2,192
2. Diensten en middelen zoals voorzien in consumptieve diensten (bedrijfsrestaurant, catering, drankenautomaten), risicobeheersing, (bewaking, beveiliging en receptie), schoonmaak, verhuizingen, het managen van documenten (creatie, verwerking in de postkamer, reproductie, beheer en archivering), het managen van reststoffen, het verstrekken van ruimte, kantoorartikelen, groenvoorziening, kunst en bewegwijzering, alsook bedrijfskleding.	€	2,122	€ 1,079
3. Informatie- en communicatietechnologie zoals voorzien in in- en externe transmissie-infrastructuur, hardware, software en ondersteuning (in termen van opleiding, beheer en onderhoud, advies en calamiteiten).	€	2,531	€ 1,150
4. Externe voorzieningen zoals voorzien in extern verblijf (zoals vergaderaccommodaties en thuiswerkplekken) en personenvervoer (dienstreizen en woon-werkverkeer per vliegtuig, openbaar vervoer of leaseauto's).	€	106	
5. Facility management integrale sturing van voornoemde rubrieken zoals voorzien in facilitair beleid, marketing en innovatie van Facility Management, het voorzien in een bedrijfsbureau voor administratie, planning en control, secretariële ondersteuning en de personeelzaken van de facilitaire functie, het voorzien in een helpdesk, c.q. bewonersservice, het voorzien in beleid inzake het milieu en de arbeidsomstandigheden, als ook het managen van risico's, inkoop, informatie en kwaliteit	€	447	
	€	9,991	€ 4,421

Afweging

Uit de prijsstelling blijkt dat een commercieel alternatief niet aantrekkelijk is. De impact van de huisvesting van DeSom op huisvesting is in Medemblik het kleinst omdat de huidige ICT-medewerkers van Medemblik het grootste bestanddeel vormen van DeSom. Het beschikbaar hebben of krijgen van gemeubileerde werkplekken is in Medemblik niet afhankelijk van andere trajecten (zoals in Stede Broec).

Advies

Uit praktische overwegingen adviseren we de medewerkers de komende jaren te huisvesten in het pand van de gemeente Medemblik te Wognum. Medemblik mag hiervoor onderstaande kosten in rekening brengen.

Huisvesting	Huur per jaar	Te huren van
Kantoorruimte inclusief facilitaire diensten	€ 84,479	Medemblik



HOOFDSTUK

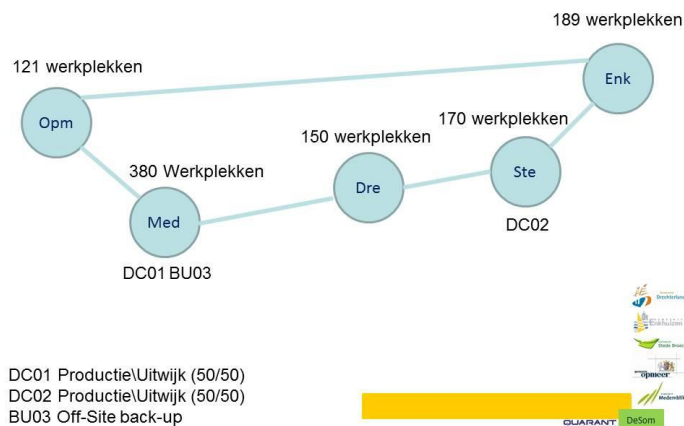
10

Glasvezel in West-Friesland?

10.1 NETWERKVERBINDINGEN RANDVOORWAARDELIJK

Goede netwerkverbindingen (= voldoende bandbreedte en redundant uitgevoerd) tussen de vijf gemeentehuizen in het algemeen en de twee datacenterlocaties in het

Ringnetwerk met twee datacenters



bijzonder is randvoorwaardelijk voor het SSC. Tenslotte zullen circa 1000 medewerkers afhankelijk zijn van deze verbindingen.

Dergelijke breedbandverbinding en zijn in West-Friesland dun bezaaid. Frequentie contacten met netwerkproviders

hebben dit bevestigd. Het realiseren van een glasvezelnetwerkring is dan ook de eerste projectmijlpaal van de realisatie van het SSC.

10.2 EEN OPEN GLASVEZELNETWERK VOOR WEST-FRIESLAND?

Mede als gevolg van deze contacten is de markt ook wat in beweging gekomen. Enkele bestuurders zijn benaderd over mogelijke vormen van samenwerking die een koppeling leggen tussen het huis-aan-huis 'verglazen' van de regio en de netwerkbehoefte van het SSC.

Een goed, open en betaalbaar glasvezelnetwerk biedt bewoners en bedrijven toegang tot zeer snel internet, televisie en telefonie. Dit kan positief bijdragen aan de ontwikkeling van West-Friesland op economisch en sociaal gebied.

Samen met maatschappelijke partners zou men kunnen gaan werken aan de ontwikkeling van innovatieve breedbanddiensten. Diensten op het gebied van zorg, onderwijs, media, cultuur en sport voor de bewoners van deze regio.

Hieronder staan enkele toepassingen die de Stichting 'Amersfoort Breed' aan bewoners aanbiedt:



Glasvezel brengt een verre toekomst snel dichterbij. Een wereld van minder files, makkelijker persoonlijk contact en van unieke ervaringen. Van echt interactief tv kijken, voordelig telefoneren en beeldbellen via internet tot een wereld aan nieuwe mogelijkheden om te werken, te leren, te communiceren en te ontspannen.

De toekomst van tv

Digitale tv, full HD-tv en straks zelfs 3D; met glasvezel wordt tv kijken een nieuwe belevenis. Reken op glashelder geluid en haarscherp beeld, hoe groot het scherm ook is. Maar denk ook aan nieuwe diensten die zorgen voor meer interactie en die het leven leuker en gemakkelijker maken.

Zorg op afstand

Naar de dokter voor een consult? Daarvoor hoeft de burger straks de deur niet uit. Een uitstekende beeldverbinding zorgt voor persoonlijk contact. Tegelijkertijd meet een sensor bloedwaardes die direct worden doorgestuurd en geanalyseerd door het lab.

Thuiswerken

Vergaderen doet de kenniswerker voortaan thuis achter de tv via een HD-camera, met collega's uit het hele land of misschien wel uit de hele wereld. Zware bestanden als rapporten, presentaties of bouwtekeningen ontvangt of verstuurt de kenniswerker binnen seconden.

Thuis op de collegebank

Studeren in het buitenland? Dankzij snelle verbindingen volgt men net zo makkelijk een college in Australië. Vindt men snel de weg in online bibliotheken. En worden beeld en geluid net zo vanzelfsprekend als een leerboek.

Een veilig gevoel

Glasvezel biedt nieuwe mogelijkheden om de woning te beveiligen en in de gaten te houden, waar de bewoner ook is op de wereld. Is de politie nodig, dan hoeft men niet naar het bureau – met een online beeldverbinding is ook contact te maken.

Speel mee met de tv

Straks hebben we de telefoon of iPad op schoot tijdens tv programma's. Want daarmee kunnen we meespelen in interactieve spelprogramma's.

Glasvezel maakt contact

Chatten op een klein schermje of schokkerige beelden van Skype zijn verleden tijd. Dankzij glasvezel ziet men elkaar beeldvullend in HD-kwaliteit.

Een eigen buurtomroep

De lokale voetbalwedstrijden op tv? Het nieuws uit de eigen straat? Of de Zondagse kerkdienst? In plaatsen waar glasvezel ligt, ontstaan dit soort initiatieven bijna vanzelf.

10.3 ADVIES

Binnen de scope van 'Fase 1 SSC DeSom' hebben we de markt slechts globaal onderzocht op mogelijke verdienmodellen waarbij een private onderneming een glasvezelnetwerk ging aanleggen en de betrokken gemeenten geld konden



verdienen (hetzij rechtstreeks, het zij als 'gratis' medegebruiker van het netwerk). De resultaten van deze exercitie zijn verwerkt in de exploitatieopzet van het SSC.

Maar het is de moeite waard om de mogelijkheden 'West-Friesland Breed' verder te onderzoeken. Wij adviseren de colleges hiervoor separaat een onderzoeksopdracht te geven.

HOOFDSTUK

11

Exploitatieopzet SSC

11.1 EXPLOITATIEOPZET SSC 2016 EN VERDER

Na afloop van het startproject en de migratieprojecten ziet de exploitatie van het SSC er conform onderstaande tabel uit. Onderbouwing is ondergebracht in de Excel-sheet 'Calculatie DeSom'.

Omschrijving	Kosten 1 jaar	Kosten 5 jaar	Per wp/per jr	Per inw/pj
DeSom investeringen (inclusief btw en rente)				
Server hardware en virtualisatie	€ 167,843	€ 839,214	€ 166	€ 1.48
SAN en NAS Storage oplossing	€ 211,293	€ 1,056,466	€ 209	€ 1.87
Back-up hardware en software	€ 115,927	€ 579,633	€ 115	€ 1.02
10 GB Verbindingen hoofdlocaties	€ 177,003	€ 885,016	€ 175	€ 1.56
Netwerk switches + WiFi + Firewall	€ 170,563	€ 852,816	€ 169	€ 1.51
Fatclient, Thinclient en mobiele werkplekken	€ 143,981	€ 719,905	€ 143	€ 1.27
Microsoft licenties	€ 157,235	€ 786,175	€ 156	€ 1.39
Diverse beheer en middleware software	€ 192,192	€ 960,961	€ 190	€ 1.70
Oracle DB + IAS + VM	€ 212,464	€ 1,062,320	€ 210	€ 1.88
Telefonie	€ 95,139	€ 475,696	€ 94	€ 0.84
Implementatie/migratie door leveranciers + opleidingen	€ 306,437	€ 1,532,184	€ 303	€ 2.71
Totaal DeSom investeringen (inclusief btw en rente)	€ 1,950,077	€ 9,750,386	€ 1,931	€ 17.22
DeSom inkoop diensten derden (inclusief btw)				
Verbindingen sublocaties gelijk aan nu: huur	€ -	€ -	€ -	€ -
Externe dienstverleningscontracten	€ 226,283	€ 1,131,413	€ 224	€ 2.00
Multifunctionals (printen/kopieren/scannen): lease	€ 241,368	€ 1,206,840	€ 239	€ 2.13
Totaal DeSom inkoop diensten derden (inclusief btw)	€ 467,651	€ 2,338,253	€ 463	€ 4.13
DeSom inkoop diensten bij gemeenten (inclusief btw)				
Huisvesting (kantoorlocatie)	€ 84,479	€ 422,396	€ 84	€ 0.75
Huur Datacenterruimten Stede Broec en Medemblik	€ 76,031	€ 380,155	€ 75	€ 0.67
Energieverbruik Datacenterruimten in SB & MB	€ -	€ -	€ -	€ -
Ondersteunende diensten (finan, jurid., P&O, comm)	€ 46,672	€ 233,359	€ 46	€ 0.41
Totaal DeSom inkoop diensten bij gemeenten (inclusief btw)	€ 207,182	€ 1,035,910	€ 205	€ 1.83
DeSom organisatiekosten (inclusief btw)				
SSC Formatie	€ 1,045,944	€ 5,229,720	€ 1,036	€ 9.24
Inhuur piekopvang	€ 87,999	€ 439,994	€ 87	€ 0.78
Organisatieontwikkeling/-ondersteuning	€ 22,930	€ 114,651	€ 23	€ 0.20
Mobiliteit	€ 10,057	€ 50,285	€ 10	€ 0.09
Totaal DeSom organisatiekosten (inclusief btw)	€ 1,166,930	€ 5,834,651	€ 1,155	€ 10.31
Totale exploitatiekosten SSC DeSom incl btw en rente	€ 3,791,840	€ 18,959,200	€ 3,754	€ 33.49

Deze exploitatie leidt tot de volgende jaarlijkse doorbelasting aan de gemeenten met ingang van 1 januari 2016:



Gemeente	# inwoners	# werkstations	Aandeel Gemengd	Doorbelasting
Drechterland	19,335	155	16.9%	€ 639,844
Enkhuizen	18,173	194	16.3%	€ 618,489
Stede Broec	21,402	175	18.7%	€ 709,460
Opmeer	11,420	126	10.3%	€ 390,109
Medemblik	42,891	385	37.8%	€ 1,433,938
	113,221	1,035	100.0%	€ 3,791,840

11.2 VERGELIJKING SSC MET HUIDIGE ICT-BEGROTINGEN

De werkgroep Financiën van Fase 1 heeft deze exploitatieopzet vergeleken met de huidige begrotingen. In onderstaande tabel is de 2016 ICT-exploitatie per gemeente opgenomen. Vanzelfsprekend betreffen dit de bedragen die betrekking hebben op het beheerdomein van het SSC.

Gemeente	2016 individueel	Aandeel	2016 doorbelasting	Saldo
Drechterland	€ 706,734	16.9%	€ 639,844	-€ 66,891
Enkhuizen	€ 678,850	16.3%	€ 618,489	-€ 60,361
Stede Broec	€ 662,707	18.7%	€ 709,460	€ 46,753
Opmeer	€ 336,028	10.3%	€ 390,109	€ 54,081
Medemblik	€ 1,339,531	37.8%	€ 1,433,938	€ 94,407
Totaal	€ 3,723,850	100.0%	€ 3,791,840	€ 67,990

Over deze vergelijking valt nog het volgende op te merken:

- De exploitatie van het SSC is inclusief de kosten van de volgende ondersteunende diensten:
 - o Financiën (boekhouding, rapportage)
 - o Personeelszaken (salarisadministratie, advies)
 - o Juridische zaken (advies)
 - o Communicatie (advies)
 De gemeentelijke cijfers zijn exclusief deze kostencomponent.
- De exploitatie van het SSC is inclusief de kosten voor huisvesting en de kosten voor datacenterruimten. De gemeentelijke cijfers zijn exclusief deze beide kostencomponenten.
- De ondersteunende diensten, de huisvesting en de datacenterruimten worden door het SSC gehuurd van de gemeenten. Deze gemeentelijke inkomsten zijn niet meegewogen in de exploitaties.

Hieronder is een overzicht opgenomen van de diensten die het SSC afneemt bij de gemeenten.



Gemeente	Dienst	Opbrengst		Kosten		Saldo	
Drechterland	nvt	€	-	€	-	€	-
Enkhuizen	Juridische diensten	€	5,626	€	-	€	5,626
Stede Broec	Datacenterruimte	€	32,585	€	7,500	€	25,085
	Financiële diensten	€	23,525	€	-	€	23,525
	<i>Totaal</i>	€	56,110	€	7,500	€	48,610
Opmeer	Communicatie	€	4,411	€	-	€	4,411
Medemblik	Kantoorruimte	€	84,479				
	Datacenterruimte	€	43,446				
	Personeelsdiensten	€	13,110	€	-		
	<i>Totaal</i>	€	141,035	€	33,435	€	107,600
Totaal		€	207,183	€	40,935	€	166,248

11.3 CONCLUSIES

Meer voor hetzelfde

De belangrijkste conclusie uit deze exploitatievergelijking is dat de vijf DeSom-gemeenten voor een min of meer vergelijkbaar exploitatieniveau een ICT-infrastructuur en ICT-organisatie krijgen die:

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

Klaar voor de nabije toekomst

Deze moderne ICT-omgeving van het SSC zal ook tegemoet komen aan de volgende ontwikkelingen:

- Steeds meer variatie in het gebruik van zakelijke en privé mobiele apparaten (zoals de iPad) die qua toegang tot het netwerk beheerd zullen moeten worden;
- Toenemend belang van tijd- en locatieafhankelijk kunnen werken (door zowel het bestuur als de ambtelijke organisatie);
- Steeds meer organisatieoverschrijdende samenwerkingsvormen binnen de regio;
- Steeds meer variatie in vormen van digitale communicatie, zowel intern als extern;
- Een steeds groter belang van het ontsluiten van gestructureerde informatie (de inhoud van databases) en ongestructureerde informatie (documenten, plaatjes, audio/video) ter ondersteuning van het primaire proces van de gemeente;

Basis voor forse vervolgbesparingsmogelijkheden

Deze infrastructuur biedt vervolgens ook mogelijkheden tot besparingen als gevolg van:

- Het verlagen van het aantal werkplekken door het vergaand invoeren van het Het Nieuwe Werken;
- Samenwerking op het gebied van telefonie (telefooncentralisten, KCC);
- Opschoning, samenvoeging, beëindiging van diverse ICT- en dienstverleningscontracten (door contractmanagementfunctie van het SSC)
- Harmonisatie en wellicht ook terugdringing van het aantal gebruikte applicaties;
- Met het eventueel uitbreiden van het beheerdomein van het SSC ontstaan er ook besparingsmogelijkheden door centralisatie en professionalisering van:
 - o Functioneel applicatiebeheer;
 - o Informatiebeleid;
 - o Gegevensbeheer.

De conclusies bevestigen de ervaringen in de gemeentelijke wereld dat een gedeelde ICT-infrastructuur een belangrijke eerste stap is, gericht op continuïteit. Het neemt de kwetsbaarheid weg. Serieuze financiële besparingen ontstaan er vooral als er vervolgstappen gezet gaan worden.

12

Projectorganisatie

Op basis van de resultaten van Fase 1 zullen de gemeentebesturen het besluit moeten nemen tot uitvoering van Fase 2 (Personeel, Organisatie & Huisvesting) en Fase 3 (ICT). De projectorganisatie die hiervoor opgezet moet worden zal voor het SSC de projecten realiseren.

De projectorganisatie Fase 2 en 3 wordt in dit hoofdstuk beschreven. Deze moet voldoen aan de volgende eisen:

- Goede verankering met het bestuurlijk niveau en het topmanagement van de gemeenten.
- De colleges, het management van de uitvoeringsorganisaties, moeten zich voldoende gehoord en betrokken weten in deze organisatie.

12.1 ROLLEN

Onderstaand volgt de beschrijving van de programmaorganisatie vooruitlopend op de definitieve inrichting in het SSC. In deze organisatie zijn verschillende rollen toebedeeld:

Bestuurlijke opdrachtgever (BO)

De vijf collegeleden (portefeuillehouders) van de deelnemende gemeenten, die belast zijn met de portefeuille ICT, vormen gezamenlijk de bestuurlijke opdrachtgever. In het convenant wordt een coördinerend bestuurder benoemd.

Ambtelijk opdrachtgever (AO)

De vijf gemeentesecretarissen van de deelnemende gemeenten of de door hen aangewezen ambtenaren vormen gezamenlijk de ambtelijke opdrachtgever (AO). De voorzitter van de AO is tevens voorzitter van de Stuurgroep DeSom.

Stuurgroep DeSom

De AO en de te benoemen projectmanager vormen gezamenlijk de Stuurgroep. De voorzitter van de AO is tevens voorzitter van de Stuurgroep. De Stuurgroep is verantwoordelijk voor de realisatie van de Fase2/3 doelstellingen. Zij bewaakt de voortgang en neemt besluiten. De voorbereiding van de stuurgroepbijeenkomsten gebeurt door de projectorganisatie. De Stuurgroep rapporteert aan de respectievelijke Colleges van B&W.

Bestuurlijke afstemming



De coördinerend bestuurder van de BO, de voorzitter van de AO en de projectmanager stemmen periodiek de voortgang van het project af. De coördinerend bestuurder informeert de overige BO-leden.

Ambtelijke Regiowerkgroep Financiële Toetsing GR

Deze reeds bestaande commissie wordt ingezet voor borging op en controle van de financiële huishouding van het SSC. Deze legt verantwoording af aan de Ambtelijk Opdrachtgever (AO).

BOR/BGO

Ten behoeve van het project DeSom wordt een BGO¹⁰ en een BOR¹¹ ingesteld. De coördinerend bestuurder informeert beide gremia en begeleidt de formele procesgang. Hij wordt daarbij ondersteund door de voorzitter van de stuurgroep en de projectmanager.

ICT-Beraad

Vanaf het moment dat er over het SSC DeSom een bestuurlijk akkoord is, zullen de vijf gemeenten alle ICT-gerelateerde wensen en uitgaven moeten toetsen aan de ICT-architectuur van DeSom. Hiervoor wordt het ICT-Beraad in het leven geroepen. Dit beraad zal de voorstellen toetsen en van een advies voorzien. Indien de gemeentelijke vakafdelingen hier niet mee kunnen instemmen, zullen beide partijen (zowel het ICT-Beraad als de betreffende vakafdeling) kunnen escaleren richting de Stuurgroep. Het ICT-Beraad bestaat uit de huidige informatiemanagementbezetting van de gemeenten. Het ligt voor de hand dat uit deze groep medewerkers de toekomstige regievoerders benoemd worden.

Projectmanager

De projectmanager voert de besluiten van de Stuurgroep uit. De projectmanager krijgt hiervoor van de Stuurgroep een mandaat om alles te doen wat voor de uitvoering van het project noodzakelijk is. De projectleider draagt verantwoording af aan de Stuurgroep (ambtelijke opdrachtgevers). De projectmanager stuurt diverse deelprojectleiders aan.

Ondersteuning projectmanager

De projectmanager wordt ondersteund door de volgende functies:

- Secretarieel
- Contractadministratie
- Communicatie

Overlegvorm en frequentie

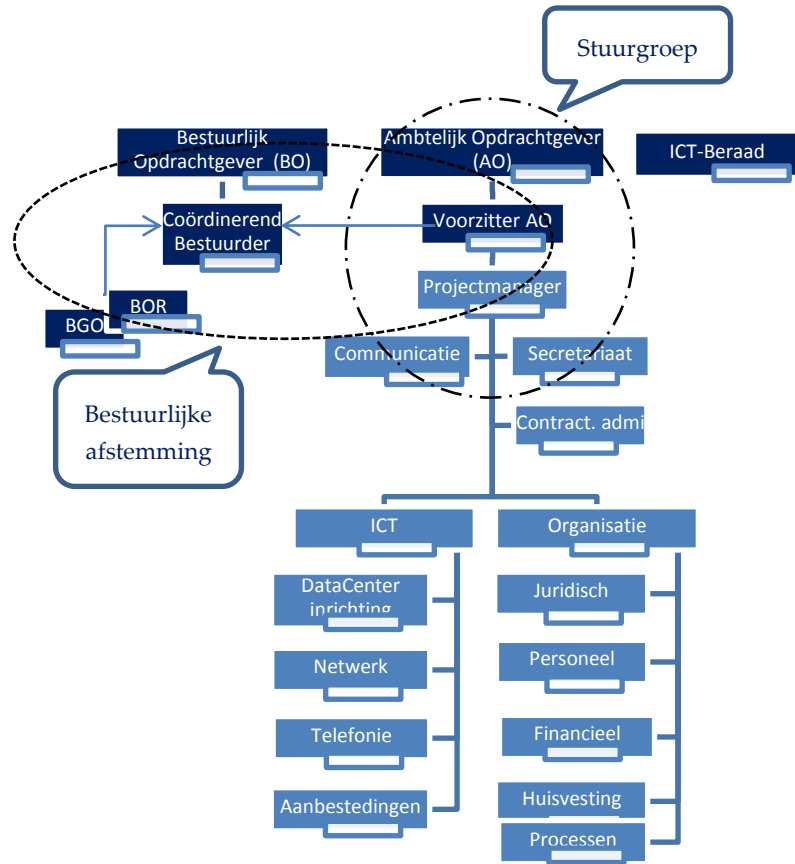
De frequenties van de diverse overlegvormen wordt zo laag als mogelijk gehouden. Dit is afhankelijk van de fase waarin het (deel)project zich bevindt. Een en ander ter beoordeling van de projectmanager en de voorzitter van de Stuurgroep.

¹⁰ BGO: Bijzonder Georganiseerd Overleg

¹¹ BOR: Bijzonder Ondernemingsraad



12.2 PROJECTORGANISATIESTRUCTUUR



13

Projecten

13.1 PROJECTOPZET

In de periode 2013-2015 moet het SSC gestalte gaan krijgen door de realisatie van de volgende bouwstenen:

Randvoorwaardelijke activiteiten

Voor de start van het project zullen enkele randvoorwaardelijke activiteiten uitgevoerd moeten worden:

- Werving en benoeming van een kwartiermaker/projectmanager SSC;
- Inrichting van de projectorganisatie;
- Oprichting van de Gemeenschappelijke Regeling SSC ICT DeSom. De kosten hiervan zijn opgenomen in de begroting van het startproject.

Opzet SSC in personeel, organisatorisch en financieel opzicht

- Huisvesting personeel
- Benoeming personeel
- Inrichting organisatie (processen, structuur, financiën)
- Contractmanagement (inventarisatie lopende contracten gemeenten omzetting/beëindiging, prijsonderhandeling/inkooptrajecten)

Realisatie basisinfrastructuur DeSom

- Verbouwing datacenterruimte Stede Broec (investering door Stede Broec)
- Aanbesteding Infrastructuur (bestek, aanbesteding, gunning)
 - o Realisatie in 2013
 - Basisfuncties rond monitoring en beheer
 - Oracle beheer
 - Topdesk inrichting
 - Uitwijk voorziening
- Aanbesteding Telefonie (bestek, aanbesteding, gunning)
 - o Realisatie in 2013/2014
 - Vaste telefonie (met integratie mogelijkheid met mobiele telefonie)
- Aanbesteding Netwerkverbindingen (10Gb ring + sublocaties)/Mantelovereenkomst levering en diensten netwerkcomponenten (bestek, aanbesteding, gunning)
 - o Realisatie in 2013
 - De 10Gb glasvezelring tussen de vijf gemeenten



- Aanpassing/aansluiting netwerkverbindingen sublocaties op de glasvezelring
- Mogelijk vervanging lokale switches voor de telefonie

Migratie naar DeSom

- Realisatie in 2014/2015
 - o Inrichting van de storage
 - o Inrichting van de back-up
 - o Inrichting van het virtualisatieplatform
 - o Vervanging van werkplekken
 - o Migratie applicaties (sequenzen)
 - o Migratie van data
 - o Overgang van mobiele telefoniecontracten naar DeSom

13.2 UITGANGSPUNTEN

Voor de projectbegrotingen gelden de volgende uitgangspunten:

- De overgang van de oude individuele ICT-infrastructuren naar de nieuwe gezamenlijke ICT-infrastructuur zal geleidelijk plaatsvinden ter voorkoming van kapitaalsvernietiging (versnelde afschrijvingen).
- Betrokkenheid van de eigen ICT-medewerkers is noodzakelijk, maar de vijf 'winkels' blijven open tijdens het project. De focus van de eigen organisatie zal op beheer liggen. De kern van de projectorganisatie zal bestaan uit externe medewerkers.
- Het opzetten van het SSC zal een gezamenlijke startinvestering vergen. Dit startproject bestaat uit:
 - o Opbouw/inrichting organisatie en huisvesting
 - o Aanbesteding infrastructuur
 - o Inrichting datacenterlocaties, bouw infrastructuur
 - o Aanleg glasvezelnetwerkring tussen de vijf gemeenten
 - o Realisatie van de eerste gemeenschappelijke diensten op dit netwerk (telefonie en een samenwerkingsomgeving)
- De aanbesteding van de infrastructuur zal voorzien in een startinfrastructuur en een gefaseerde uitbreiding en implementatie of uitlevering van deze infrastructuur op het moment dat een gemeente op onderdelen van de infrastructuur migreert naar DeSom.
- Bij de aanbestedingen wordt waar mogelijk een all-in aanbidding gevraagd voor vijf jaar (levering, implementatie, opleiding, support, onderhoud).
- Het startproject voorziet in een start direct na bestuurlijke besluitvorming en zal tot in 2014 doorlopen. De doorlooptijd van het startproject wordt voor een groot deel bepaald door het noodgedwongen sequentieel doorlopen van de aanbestedingen en de tijd die nodig is om de netwerkring te realiseren.
- Gedurende de jaren 2014 en 2015 zullen alle gemeenten volledig migreren naar de infrastructuur van DeSom.
 - o Iedere gemeente draagt naar rato bij in de projectkosten van het migratieproject (hard- en software is reeds door DeSom aanbesteed).



- Bij hergebruik van hardware en software zullen de betreffende activa posten worden overgeheveld naar de balans van DeSom (en daarmee niet via de aanbestedingen worden ingekocht).
- Interne medewerkers stappen met ingang van 1 januari 2014 over naar het SSC. Maar zij blijven verantwoordelijk voor het beheer van de huidige/oude vijf infrastructuren tot aan het migratiemoment. Dat maakt het SSC met ingang van 1 januari 2014 verantwoordelijk voor het beheer van deze oude omgevingen.
- De betrokkenheid van interne medewerkers bij de projectvoorbereiding en –realisatie blijft beperkt tot het geven van input, het beoordelen, testen en accepteren van opgeleverde resultaten en het volgen van beheeropleidingen.
- De overige projectactiviteiten worden door externe medewerkers uitgevoerd of maken onderdeel uit van de aanbestedingen.

13.3 PROJECTBEGROTING 2013: HET STARTPROJECT

In hoofdstuk 11 is de programmaorganisatie voor Fase 2 en 3 beschreven. De kosten van het startproject bestaan uit de inzet van interne en externe medewerkers op de verschillende deelprojecten.

Onderdeel	rol	Int/Ext	dgn/week	weken	dgn int.	dgn ext.	dagtarief	totaal
Projectleiding overkoepelend	Projectleider	extern	1	42		42	€ 1,000	€ 42,000
Projectleiding aanbesteding	Projectleider	extern	0.5	42		21	€ 1,000	€ 21,000
Projectleiding verbouwing	Projectleider	extern	0.1	42		4.2	€ 1,000	€ 4,200
Projectleiding inrichting DeSom	Projectleider	extern	1.5	42		63	€ 1,000	€ 63,000
Secretariele ondersteuning	Secretaresse	intern	0.25	42	10.5		€ -	€ -
Communicatie	Communicatieadviseur	intern	0.5	42	21		€ -	€ -
Projectcontrol	Controller	intern	0.25	42	10.5		€ -	€ -
Teamoverleg ICT breed (alle betrokl ICT-medewerker)		intern	0.25	42	10.5		€ -	€ -
SSC DeSom Inrichting Organisatie								
Oprichting juridische entiteit	Adviseur/Jurist	extern	0.5	42		21	€ 1,200	€ 25,200
Huisvesting personeel	Medewerker FZ	intern	0.5	42	21		€ -	€ -
Benoeming personeel	P&O adviseur	intern	2	50	100		€ -	€ -
	P&O adviseur	extern	0.25	42		10.5	€ 800	€ 8,400
Inrichting processen, structuur, financiën								
Contractmanagement	Administratief mdw	extern	2.5	42		105	€ 320	€ 33,600
	Inkoopadviseur	extern	0.5	42		21	€ 1,000	€ 21,000
Basisinfrastructuur DeSom								
Begeleiding realisatie/acceptatie aanbestedingen	Adviseur aanbesteding	extern	1	42		42	€ 1,000	€ 42,000
Inzet ICT-medewerkers	ICT-medewerker	intern	5	42	210		€ -	€ -
Inhuur netwerk-, security en Topdesk expertise	Specialist	extern	1.2	42		50.4	€ 1,000	€ 50,400
Opschoning/aanpassing AD en lokale netwerkinrichtingen	Specialist	extern	1.5	42		63	€ 800	€ 50,400
Verbouwing datacenterruimte Stede Broec	Medewerker FZ	intern	0.25	42	10.5		€ -	€ -
	Adviseur	extern	0.125	42		5.25	€ 800	€ 4,200
Aanbesteding Infrastructuur	Adviseur aanbesteding	extern	1.2	42		50.4	€ 1,000	€ 50,400
<i>Realisatie in 2013</i>								
<i>Basisfuncties rond monitoring en beheer</i>								
<i>Oracle beheer</i>								
<i>Topdesk inrichting</i>								
<i>Uitwijk voorziening</i>								
Aanbesteding Telefonie (bestek, aanbesteding, gunning)	Adviseur aanbesteding	extern	0.5	42		21	€ 1,025	€ 21,525
	Mdw telefonie	intern	2.5	42	105		€ -	€ -



Onderdeel	rol	Int/Ext	dgn/week	weken	dgn int.	dgn ext.	dagtarief	totaal
<i>Realisatie in 2013</i>								
▪ <i>Vaste telefonie (met mogelijkheid tot integratie met mobiele telefonie)</i>								
Aanbesteding	Adviseur	extern	2	42		84	€ 1,000	€ 84,000
Netwerkverbindingen (10Gb ring + aanbesteding sublocaties)/Mantelovereenkomst levering en diensten netwerkcomponenten (bestek, aanbesteding planning)								
<i>Realisatie in 2013</i>								
<i>De 10Gb glasvezelring tussen de 5 gemeenten</i>								
<i>Aanpassing/aansluiting netwerkverbindingen sublocaties op de glasvezelring</i>								
<i>Mogelijk vervanging lokale switches ivm telefonie</i>								
Architect (begeleiding realisatie)	Adviseur	extern	0.5	42		21	€ 1,000	€ 21,000
Totaal exclusief BTW				dagen	499	625		€ 542,325
				uren	3992	4998		
BTW (na compensatie) 3%								BTW 3% € 3,091

De kosten van dit startproject worden naar rato van het aantal inwoners over de gemeenten verdeeld.

Gemeente	aantal inwoners	Aandeel	Aandeel projectkosten
Drechterland	19,335	17.1%	€ 93,142
Enkhuizen	18,173	16.1%	€ 87,544
Stede Broec	21,402	18.9%	€ 103,099
Opmeer	11,420	10.1%	€ 55,013
Medemblik	42,891	37.9%	€ 206,618
	113,221	100.0%	€ 545,416

13.4 MIGRATIEPROJECTEN 2014-2015

De basis van het project wordt in 2013 gelegd. Gedurende 2014 en 2015 zullen in diverse deelprojecten alle onderdelen van de ICT-omgeving van de gemeenten gemigreerd worden naar de nieuwe infrastructuur van DeSom. De volgorde waarop dit gebeurt en de planning in tijd hangt af van de technische en financiële afschrijving van de oude infrastructuren. In essentie komt het er op neer dat we vanaf 1 januari 2014 moeten voorkomen dat er in de vijf afzonderlijke omgevingen nog wordt geïnvesteerd (dan wel in afstemming met het ICT-Beraad).

De levering en implementatie van de infrastructurele hardware en licenties maken onderdeel uit van de 2013-aanbesteding. De kosten van de projectorganisatie die een en ander moet begeleiden in de periode 2014-2015 zijn als volgt begroot.



Onderdeel	rol	Int/Ext	dgn/week	weken	dgn int.	dgn ext.	dagtarief	totaal	
Projectleiding overkoepelend	Projectleider	extern	2	84		168	€ 1,000	€ 168,000	
Technisch architect	Architect	extern	1.5	84		126	€ 1,000	€ 126,000	
Teamoverleg ICT breed (alle betrokken medewerkers)	ICT-medewerker	intern	0.15	84	12.6		€ -	€ -	
Basisinfrastructuur DeSom									
Inzet ICT-medewerkers bij migratieproject (voorbereiding en acceptatie)	ICT-medewerker	intern	2.5	84	210		€ -	€ -	
Aanbesteding Infrastructuur									
Realisatie in 2014/2015									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Storage inrichting ▪ Backup inrichting ▪ Virtualisatieplatform inrichting ▪ Veroanging werkplekken ▪ Migratie applicaties (sequenzen) ▪ Migratie data 									
Aanbesteding Telefonie									
Realisatie in 2014/2015									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overgang van mobiele contracten gemeenten naar DeSom 									
Mantelovereenkomst levering en diensten netwerkcomponenten	Adviseur aanbesteding	extern	2	42		84	€ 1,000	€ 84,000	
Realisatie in 2014/2015									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mogelijk vervanging lokale switches ivm telefonie 									
Architect (begeleiding realisatie)									
Totaal exclusief BTW			dagen	223	378		€	378,000	
			uren	1781	3024				
BTW (na compensatie) 3%							BTW 3%	€	2,155
Totaal inclusief BTW								€	380,155

De kosten van dit migratieproject worden naar rato van het aantal inwoners over de gemeenten verdeeld. Daar staat tegenover dat een gemeente mogelijk een 'bruidsschat' meeneemt naar het SSC op het moment van de migratie. Hiermee bedoelen we een restwaarde van hardware en software die het SSC in mindering brengt op de aanbesteding. Het SSC zal de bruidsschat in beginsel overnemen van de gemeente tegen de boekwaarde.

Gemeente	aantal inwoners	Aandeel	Aandeel projectkosten
Drechterland	19,335	17.1%	€ 64,920
Enkhuizen	18,173	16.1%	€ 61,018
Stede Broec	21,402	18.9%	€ 71,860
Opmeer	11,420	10.1%	€ 38,344
Medemblik	42,891	37.9%	€ 144,012
	113,221	100.0%	€ 380,155



HOOFDSTUK

14

Planning Fase 2 en 3

Op de volgende pagina is een samenvatting van de planning voor de opbouw van het SSC opgenomen. Het startproject is in het separate Plan van Aanpak gedetailleerd uitgewerkt.

Zie planning op de volgende pagina.

Activiteit	Kw3-2012	Kw4-2012	1e helft 2013	2e helft 2013	1e helft 2014	2e helft 2014	1e helft 2015	2e helft 2015	2016
Bestuurlijke besluitvorming									
Startproject ICT									
<i>Voorbereiding</i>									
Inhuur kwartiermaker/projectleider SSC DeSom									
<i>Juridisch</i>									
Oprichting juridische entiteit DeSom									
<i>ICT</i>									
Aanbesteding infrastructuur									
Inrichting datacenterlocaties, bouw infrastructuur									
Aanleg glasvezel netwerk tussende vijf gemeenten									
Realisatie van de eerste gemeenschappelijke diensten op dit netwerk									
<i>Personeel & Organisatie</i>									
Huisvesting personeel									
Benoeming personeel									
Inrichting organisatie (processen, structuur, financiën)									
Contractmanagement (inventarisatie en behandeling)									
Migratieproject (nader te detailleren)									
Storage inrichting									
Back-up inrichting									
Virtualisatieplatform inrichting									
Vervanging werkplekken									
Migratie applicaties (sequenzen)									
Migratie data									
Overgang van mobiele telefonie contracten naar DeSom									
SSC volledig operationeel voor alle vijf gemeenten									



BIJLAGEN

A Overzicht producten

Naast dit eindrapport zijn ook de volgende producten tijdens Fase 1 opgeleverd:

- Detailbegroting DeSom
- Een gecombineerd Plan van Aanpak voor Personeel, Organisatie & Huisvesting (Fase 2) en ICT (Fase 3)
- Architectuurdocument
- Product Diensten Catalogus inclusief Servicelevels
- Diverse thematische memo's

