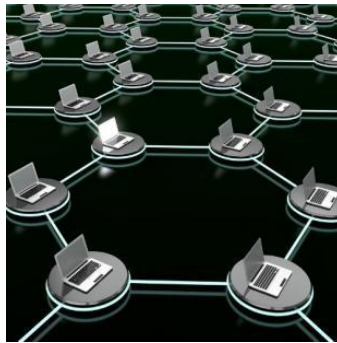


Organisatieplan Informatie Diensten SSC-ZL

Versie 1.0 – november 2016

Auteurs: Francis Willemsen-Handels, Wim Lousberg



” samen zijn → samen doen → samen”



Inhoud

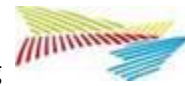
1	SAMENVATTING	5
2	INLEIDING	7
	DEEL 1 – DOELEN, TAKEN EN WERKCONCEPT.....	9
3	RELEVANTE ONTWIKKELINGEN, SPEERPUNTEN EN DOEL.....	10
3.1	Gemeentelijke ontwikkelingen	10
3.2	Ontwikkelingen in de ICT markt.....	10
3.3	Ontwikkelingen door de “knip”-discussie.....	10
3.4	Speerpunten voor SSC-ZL ID	11
3.5	Doel.....	11
4	MISSIE, VISIE EN AMBITIE	12
4.1	Inleiding	12
4.2	Missie.....	12
4.3	Visie.....	12
4.4	Ambitie.....	12
5	TAKEN VOOR INFORMATIE DIENSTEN	14
5.1	Inleiding	14
5.2	Afbakening takenpakket ID.....	14
5.3	Hoofdproductgroepen	15
5.3.1	<i>Ondersteunen gebruikers</i>	15
5.3.2	<i>Leveren en beheren devices</i>	16
5.3.3	<i>Beheren virtuele werkplek</i>	16
5.3.4	<i>Beheren (bedrijfs-)informatievoorziening</i>	16
5.3.5	<i>Leveren functioneel beheer</i>	17
5.3.6	<i>Leveren ICT-projectsturing</i>	18
5.3.7	<i>Leveren ICT-adviesdiensten</i>	18
5.4	Taken op het gebied van servicemanagement en –ondersteuning	18
5.4.1	<i>Servicemanagement</i>	19
5.4.2	<i>Servicedesk</i>	19
5.4.3	<i>Bedrijfsbureau</i>	20
5.5	Taken die de moederorganisaties zelf blijven uitvoeren.....	20
5.5.1	<i>Informatiemanagement</i>	21
5.5.2	<i>Portfoliomanagement</i>	21
5.5.3	<i>Privacy en Security beleid</i>	21
5.5.4	<i>Functioneel beheer van specifieke applicaties</i>	22
5.6	Nieuwe taak voor de moederorganisaties: Opdrachtgeverschap voor ID	22
6	DIENSTVERLENINGSCONCEPT.....	23



6.1	Inleiding	23
6.2	Uitgangspunten dienstverleningsconcept	23
6.3	Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap: regie op levering en afname van producten en diensten.....	24
6.4	Dienstverleningsconcept	24
	6.4.1 <i>Producten en diensten</i>	25
	6.4.2 <i>Afsprakenstructuur</i>	26
	6.4.3 <i>Standaard leveringsvoorwaarden</i>	27
	6.4.4 <i>Wijze van levering van producten en diensten</i>	27
6.5	Frontoffice functie	28
	6.5.1 <i>Frontofficeconcept</i>	28
	6.5.2 <i>Gelaagde uitwerking frontofficeconcept</i>	29
7	ITIL® EN IMPLEMENTATIE METHODIEK.....	31
7.1	Inleiding ITIL® en LEAN IT®	31
7.2	De voordelen van ITIL binnen de ICT	31
7.3	Omschrijving van veel voorkomende ITIL begrippen binnen de ICT	32
7.4	Implementatie Methodiek voor ICT-projectmanagement	33
8	VOLUME	34
8.1	Inleiding	34
8.2	Volume bij de start	34
8.3	Volumeontwikkeling incl. actualisatie Twynstra & Gudde	35
9	ORGANISATIE	38
9.1	Inleiding	38
9.2	Uitgangspunten	38
9.3	Organigram	40
9.4	Besturing.....	40
10	TRANSITIE EN TRANSFORMATIE ID	42
10.1	Inleiding	42
10.2	Transitie	42
10.3	Transformatie	45
10.4	Het ID groeipad.....	46
10.5	Aandachtspunten en transformatieprincipes.....	48
10.6	Risico's en maatregelen.....	49
DEEL 2 – FUNCTIEBOEK		50
11	FUNCTIES ID	51
11.1	Inleiding	51
11.2	ID functies en ondersteunende functies binnen ID	51
	11.2.1 <i>Manager Informatie Diensten</i>	51



11.2.2	Teammanager.....	52
11.2.3	Service deskcoördinator.....	53
11.2.4	Technical Security Officer.....	53
11.2.5	Technical Lead Architect.....	54
11.2.6	Service Manager.....	54
11.2.7	Projectleider.....	55
11.2.8	Functioneel Beheerder.....	55
11.2.9	Gebruiksondersteuner.....	56
11.2.10	Technisch Beheerder.....	56
11.2.11	Applicatie Beheerder.....	57
11.2.12	Medewerker Bedrijfsvoering.....	57
11.2.13	Medewerker Ondersteuning.....	57
11.2.14	Secretaresse.....	58
11.2.15	Procesmanager.....	58
11.2.16	Procesadviseur.....	59
11.3	Startsituatie: taakinfilling en omvang ID organisatie.....	59
11.4	Startformatie en huidige formatie.....	61
11.5	Realisatie en evaluatie.....	61
DEEL 3 – MEERWAARDE VORMING INFORMATIE DIENSTEN		62
12	MEERWAARDE KRACHTENBUNDELING ID BINNEN SSC-ZL	63
12.1	Inleiding.....	63
12.2	Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering.....	63
12.3	Professionalisering en innovatie.....	64
12.4	Kwetsbaarheidsreductie, verhoging continuïteit.....	65
12.5	Aantrekkelijk werkgeverschap, ontwikkelperspectief medewerkers.....	66
12.6	Ontzorgen van de moederorganisaties.....	66
12.7	Sterker Zuid-Limburg, bevorderen bestuurlijke samenwerking in de regio.....	66
12.8	Niet geadresseerde potentie.....	66
12.9	Randvoorwaarden.....	67
12.10	Meerwaarde van een eigenstandige SSC-organisatie.....	67
12.11	Business Case ID.....	70
BIJLAGEN.....		77
BIJLAGE A:	TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN	78
BIJLAGE B:	AFKORTINGENLIJST.....	81
BIJLAGE C:	BEGRIPPENLIJST.....	82
BIJLAGE D:	DE LEVENSCYCLUS VAN EEN SSC DOOR STRUIK EN BRUGMAN (2009)	87
BIJLAGE E:	PRESENTATIE T.B.V. OGO D.D. 7-7-2016	89



1 SAMENVATTING

De gemeenten Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen hebben besloten hun bedrijfsvoeringstaken stapsgewijs te bundelen binnen het Shared Service Center Zuid-Limburg. Onderdeel van de eerste fase van SSC-vorming is het inrichten van een gezamenlijke ICT dienstverlener binnen dit SSC-ZL. De manier waarop dit gebeurt en hoe deze zogenaamde service-eenheid gaat werken staat beschreven in het voorliggend organisatieplan. Het document bestaat uit drie delen. Het eerste deel beschrijft het profiel van Informatie Diensten (ID) inclusief de wijze waarop de transitie wordt uitgevoerd, het tweede deel bevat het functieboek en het derde deel herijkt de meerwaarde van deze samenwerking.

Deel 1: Profiel, aanbod en transitie

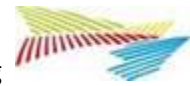
Het eerste deel laat zien wat de voorgestelde ID organisatie gaat bieden op het vlak van ondersteuning, beheer, en project implementatie. Door de bundeling van taken en capaciteit ontstaat namelijk een slagvaardige organisatie met voldoende massa (infrastructuur) en omvang (fte's) voor een professionaliseringsslag. Hierdoor biedt ID de moederorganisaties een hogere toegevoegde waarde:

- betere en eigentijdse ondersteuning bij vragen, verzoeken en klachten ten aanzien van het totale ICT landschap (generieke applicaties en infrastructuur) met als resultaat stijgende productiviteit;
- hogere beschikbaarheid van het ICT landschap met als resultaat minder improductiviteit (met andere woorden, doordat er minder technische problemen zijn, zullen alle gebruikers minder hinder ondervinden in de uitvoering van hun werk);
- meer proactieve advisering op het gebied van ICT, zodat de totale informatievoorziening voortaan betere en toekomst vaste oplossingen biedt;
- door samen te werken ontstaat er meer schaalgrootte resulterend in betere inkoopcondities, constante bezetting van de ID disciplines en een reductie van de exploitatiekosten;
- betrouwbare en snellere technische implementaties van projecten met als resultaat minder meerkosten;
- grotere transparantie en betere sturingsmogelijkheden binnen de informatievoorziening voor bestuur en management van de moederorganisaties.

In het eerste deel legt dit organisatieplan de basis voor een professionele organisatie die kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen realiseert. Een gezamenlijke infrastructuur en dito methodieken leveren schaalgrootte effecten op die, naast kwalitatieve voordelen, ook kostenreductie en minder meerkosten betekenen. Het eerste deel beschrijft ook de route van de transitie. Die is complex, omvangrijk en kent een hoog risico gehalte. Daarom is er geen zogenaamde "Big Bang", maar een evolutie; van Samen Zijn via Samen Doen naar de eindfase: Samen!

Deel 2: functieboek

Het tweede deel omvat het functieboek voor ID, op basis van de landelijke standaard HR21. De totale omvang bedraagt 143,5 fte. Dit aantal is gelijk aan de huidige bezetting binnen de drie moederorganisaties, maar lager dan het geprognosticeerde aantal medewerkers in het Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL (2013) van 215,85 fte. Dit heeft drie oorzaken: het niet toetreden door de Provincie Limburg, een andere knip in functies die overgaan naar het SSC-ZL en een verdergaande optimalisering van processen en systemen dan voorzien in het haalbaarheidsonderzoek. Aan de andere kant is de omvang van de I-afdelingen van de verschillende deelnemers in de afgelopen periode autonoom toegenomen. Dit door centralisaties, samenwerkingsverbanden en groei in dienstverlening.



Deel 3: herijking meerwaarde

In het derde deel vindt herijking van de meerwaarde van SSC-vorming rondom ID-taken plaats, ten opzichte van het eerdere Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL. Hieruit blijkt dat krachtenbundeling binnen ID de moederorganisaties vooral minder meerkosten oplevert. De beschreven kostenbesparing in het initiële bedrijfsplan voor het SSC-ZL ging uit van de situatie peildatum 2013. Tijdens de review op dit bedrijfsplan door Twynstra & Gudde is geconstateerd dat de kwaliteitsniveaus van de ICT-dienstverlening in de vier beoogde klantorganisaties van het SSC-ZL ID (de provincie was toen nog onderdeel van de plannen), onderling sterk verschilden en dat daarom de opgave om te besparen tegen de achtergrond van de noodzaak tot kwaliteitsverbetering beschouwd moet worden. Daarnaast werd duidelijk dat er forse opgaven, onder andere qua informatiebeveiliging en omgevingswet, op alle partijen afkomen. Daarom zal de samenwerking in het SSC-ZL ID vooral verminderde meerkosten opleveren en niet per se een absolute kostenverlaging ten opzichte van de peildatum 2013. De ervaringen in Maastricht (groeierende formatie), Heerlen (meer dienstverlening door samenwerking in de regio middels Parkstad IT) en Sittard-Geleen (gelijke dienstverlening met afgeslankte formatie), bevestigen deze gedachte. De conclusies van de review zijn opgenomen in het haalbaarheidsonderzoek, op basis waarvan de colleges tot SSC-vorming hebben besloten. Naast financiële voordelen biedt de bundeling van ID interessante samenwerkingsmogelijkheden met andere gemeenten in de regio, waardoor de dienstverlening voor de hele regio op een hoger niveau gebracht kan worden. De doorbelasting van kosten kan hierbij naar rato van verbruik worden verdeeld.

Aan het einde van deel 3 staan we stil bij de Business Case. In de business case is zichtbaar dat er op korte termijn geen realisatie van besparingen op FTE te verwachten valt. Een en ander is in het verloop van dit document getoetst en herijkt aan eerder opgestelde documenten en ook financieel onderbouwd.

Wat betekent ID voor de moederorganisaties en in het bijzonder voor de budgethouders en gebruikers?

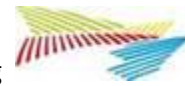
Primair een rolverandering: de momenteel nog uitvoerende ICT budgethouder verandert naar opdrachtgever richting ID. Dat stelt niet alleen eisen aan de kant van ID maar vraagt ook om een professionele Demand Management invulling aan de kant van de moederorganisatie.

Voor de gebruiker mag er tijdens de transitie niets veranderen ten aanzien van de beschikbare ondersteuning en de beschikbaarheid van het ICT landschap. Na de transitieperiode wordt ingezet op optimalisatie en uniformering en is de ambitie om de ondersteuning en beschikbaarheid te verbeteren en zo veel mogelijk in te zetten op de toekomstige behoeftes van klant organisaties en gebruikers. Deze optimalisatie en uniformering leidt uiteindelijk tot een kostenreductie in beheer, ondersteuning en inkoop. Daarnaast zullen de nieuwe ontwikkelingen in de ICT optimaal gefaciliteerd kunnen worden.

Door de meer proactieve advisering ten aanzien van het ICT domein verwachten we dat oplossingen in de toekomst beter aansluiten bij de behoeftes en dat er meer uniformering in de gekozen ICT oplossingen ontstaat. Dit staat, gecombineerd met een daadkrachtige implementatie, niet alleen garant voor een betere oplossing maar ook voor tijdigere oplevering. Uiteindelijk betekent dit minder meerkosten.

Wat betekent ID voor de medewerkers?

Allereerst biedt de krachtenbundeling van ID binnen het SSC-ZL, in combinatie met moderne werkmethodeken (o.a. LEAN IT en ITIL), medewerkers de uitdaging om zich door te ontwikkelen naar excellente specialisten. Verder ontstaan door onder meer het gestructureerd werken binnen competentie teams en het binnen ondersteunende systemen goed borgen van informatie, meer mogelijkheden tot kennisdeling en leren van elkaar. Door de aangebrachte differentiatie in het functieboek, ontstaan voor medewerkers groeipaden van junior tot senior, inclusief de mogelijkheid om zich te bekwamen in diverse vakgebieden. Uiteindelijk leiden de samenvoeging en het werken met binnen de ICT wereld gangbare methodeken en eigentijdse ondersteunende systemen, tot vergroting van de zogenaamde employability van de medewerkers.



2 Inleiding

De gemeenten Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen hebben besloten hun bedrijfsvoeringstaken stapsgewijs onder te brengen in de bedrijfsvoering organisatie Shared Service Center Zuid-Limburg, die daartoe in oktober 2015 is opgericht.

Onderdeel van de eerste fase is het binnen de hoofdstructuur inrichten van de service-eenheid ID, gericht op het, in opdracht van de moederorganisaties, uitvoeren van ID taken. Daartoe is dit organisatieplan opgesteld. Hierin wordt allereerst het profiel van SSC-ZL ID omschreven (deel 1), gevolgd door een functieboek (deel 2) en een actualisering/herijking van de meerwaarde van deze krachtenbundeling ten opzichte van het haalbaarheidsonderzoek uit 2013 (deel 3).¹

Meerwaarde

De bundeling van ID taken in het SSC-ZL leidt tot een meerwaarde voor de moederorganisaties. Allereerst door de bundeling van volumes waardoor positieve schaalgrootte effecten ontstaan, kijkend naar inkoop en beheerinspanning. Maar ook omdat hierdoor een ID organisatie ontstaat met voldoende omvang voor een professionaliseringsslag. Voorbeelden hiervan zijn optimalisatie van de ondersteuning, verbetering en verbreding van momenteel nog maar gedeeltelijk gehanteerde concepten (onder meer LEAN IT², ITIL³ en projectmanagement), en het vergroten van vakmanschap door functionele clustering. In het derde deel van dit plan wordt hier nader op ingegaan.

Proces richting implementatie

Het voorliggend concept-organisatieplan ID is het resultaat van diverse werksessies van het Programma Team Overleg, de tweedaagse sessie (juni 2016) in Heerlen met diverse ICT collega's en het vervolg hierop met de trekkers van de verschillende deelgebieden. Dit krijgt richting de daadwerkelijke implementatie het volgende vervolproces, dat in [hoofdstuk 10](#) in detail beschreven wordt:

- allereerst wordt dit concept-document na OGO-agendering vrijgegeven voor interne bespreking met onder meer de ID medewerkers en hun lijnmanagers, de Bijzondere Ondernemingsraad SSC-ZL en lokale ondernemingsraden (vanuit het medezeggenschapsperspectief, waaronder op termijn adviesrecht over het functieboek) en met de directies / budgethouders in de moederorganisaties (vanuit het klantperspectief). Op basis van deze besprekingen wordt, indien nodig, het organisatieplan verduidelijkt, aangevuld en aangepast;
- parallel hieraan wordt in samenspraak met de afzonderlijke moederorganisaties in kaart gebracht wat voor hen de consequenties van het voorliggend document zijn, onder meer voor wat betreft besluitvorming over het overhevelen van taken, budgetten en formatie aan het SSC-ZL, inclusief het in kaart brengen van daarmee samenhangende medezeggenschapstrajecten. Onderdeel hiervan is ook het uitwerken van het opdrachtgeverschap;
- naar verwachting resulteren beide sporen in besluitvorming in maart 2017. Het SSC-bestuur stelt het organisatieplan met functieboek vast, terwijl de colleges in de drie moederorganisaties besluiten nemen

¹ Dit derde deel, met daarin de herijking van de meerwaarde van krachtenbundeling van IDtaken binnen het SSC-ZL, is toegevoegd omdat met de ondernemingsraden in het kader van de ontwikkelagenda SSC-ZL is afgesproken een dergelijke herijking disciplinegewijs gekoppeld aan het functieboek uit te voeren.

² LEAN IT: Het concept LEAN IT[®] gaat over het minimaliseren van verspilling in IT organisaties – nu en in de toekomst.

³ De Information Technology Infrastructure Library (ITIL[®]) is een gestructureerde aanpak voor het leveren van een gewenste kwaliteit van IT Services.



over de genoemde overheveling van taken, budgetten en formatie. Het betreft in beide gevallen voorgenomen besluiten, gevolgd door advisering door enerzijds de Bijzondere Ondernemingsraad (voor wat betreft het organisatieplan ID met functieboek) en anderzijds door de afzonderlijke ondernemingsraden (voor wat betreft de consequenties voor de moederorganisaties). Mede gelet op het vroegtijdig in positie brengen van de medezeggenschap wordt gekoerst op een compacte doorlooptijd van deze adviestrajecten (minimaal 2 maanden);

- we streven naar definitieve besluitvorming, door zowel SSC-bestuur als de drie colleges, vóór 1 april 2017;
- randvoorwaardelijk voor de daadwerkelijke plaatsing van medewerkers vanuit de moederorganisaties binnen het SSC-ZL is vervolgens dan nog overeenstemming binnen het BGO en de lokale GO's over de arbeidsvoorwaardelijke aspecten van SSC-vorming.



DEEL 1 – DOELEN, TAKEN EN WERKCONCEPT

Aan de basis van ieder organisatieplan en functieboek ligt de grondgedachte waartoe de organisatie is opgericht en hoe deze wil gaan werken. Daarom gaan we in dit eerste deel uitgebreid in op:

- de ontwikkelingen in het speelveld van SSC-ZL ID ([hoofdstuk 3](#)): hiermee ontstaat inzicht in de omgevingsfactoren die van zijn invloed op informatiediensten;
- de missie, visie en ambitie van ID ([hoofdstuk 4](#)): hier wordt duidelijk waar de krachtenbundeling van ID taken in het SSC-ZL toe moet leiden;
- de taken voor ID ([hoofdstuk 5](#)): een overzicht van de ID taken die het SSC-ZL voor de moederorganisaties gaat verrichten, maar ook van de taken die in de moederorganisaties achterblijven en daar dus ook organisatorisch geborgd moeten blijven;
- het dienstverleningsconcept ([hoofdstuk 6](#)): een uiteenzetting van de wijze waarop het SSC-ZL haar klanten wil bedienen, gebaseerd op professioneel opdrachtgever- opdrachtnemerschap;
- ITIL en implementatie methodiek ([hoofdstuk 7](#)): een beeld van het leidend orderings- en inrichtingsprincipe waarvoor is gekozen. Enerzijds voor beheer en anderzijds voor project implementatie;
- het ID volume ([hoofdstuk 8](#)): om inzicht te geven in het werkvolume, wat weer relevant is voor het bepalen van de benodigde formatieomvang en taakverdeling in het functieboek ([deel 2](#));
- de organisatievorm ([hoofdstuk 9](#)): een weergave van het organigram en onderbouwing waarom hiervoor gekozen is;
- het groeipad voor ID ([hoofdstuk 10](#)): om inzichtelijk te maken welk groeipad ID na de daadwerkelijke start in de komende jaren gaat doorlopen.



3 Relevante Ontwikkelingen, Speerpunten en Doel

3.1 Gemeentelijke ontwikkelingen

Het takenpakket van de lokale overheden wordt steeds groter, terwijl tegelijkertijd bezuinigingen moeten worden doorgevoerd. Er moet dus meer worden gedaan, met minder geld. De afgelopen jaren zijn er daartoe al veel verbeteringen doorgevoerd, onder meer op het gebied van procesoptimalisatie en digitalisering. Informatievoorziening speelt een steeds grotere rol in het optimaliseren en innoveren van werkprocessen. De komende jaren komen er op de gemeenten nog veel meer verschillende ontwikkelingen af, die impact hebben op de ICT omgeving. Verregaande digitalisering in de productie en de dienstverlening, intensivering van samenwerking en co-creatie in de keten en optimalisatie van de bedrijfsvoering zijn daarbij de kernthema's. En dit met meer pro activiteit, snelheid en daadkracht van de ICT organisatie gezien door, in toenemende mate, veeleisendere en mondigere gebruikers.

3.2 Ontwikkelingen in de ICT markt

Ook in de ICT markt zien we de snelheid van nieuwe ontwikkelingen toenemen, groeit het volume aan data, stijgen security en privacy op de prioriteiten lijst, neemt het gebruik van Cloudtechnologie toe, worden steeds slimmere beheertools ingezet toe en ontsluiten we meer en meer devices via het Internet. Onderstaand worden deze ontwikkelingen kort aangestipt (voor details zie [Bijlage A](#)):

- Het ontstaan van ICT-commodities. Meer en meer worden producten en diensten op het ICT-vlak gezien als een commodity (gemaksproduct/basis behoefte);
- de ontwikkeling van clouddiensten waardoor in de nabije toekomst apparatuur, programmatuur en zelfs gegevens 'ergens' in het Internet staan en bereikbaar zijn via webfunctionaliteiten op PC's, tablets, smartphones, et cetera;
- organisaties gaan betalen naar rato van het gebruik in plaats van de aanschaf van licenties met een onbegrensd gebruik;
- de toenemende aandacht voor (en plicht tot) breed en slim gebruik van gegevens. Denk hierbij aan ontwikkelingen op het vlak van open data, datamanagement en big data;
- noodzaak tot extra aandacht voor informatiebeveiliging (cybersecurity, privacy, datalekken);
- het fenomeen van customerization (bijv. BYOD, Internet der dingen (veel sensor data), (persoonlijk) gebruik online diensten (dropbox, sociale media)). Deze ontwikkelingen spelen zich nu voornamelijk nog af in de consumentenmarkt, maar zullen vervolgens ook op de zakelijke markt snel groeien.

3.3 Ontwikkelingen door de "knip"-discussie

De producten en diensten die ID gaat leveren aan haar klanten vormen de basis om vast te stellen welke taken en activiteiten het SSC-ZL daarvoor uit moet voeren (en vervolgens welke daarmee samenhangende formatie vanuit de drie moederorganisaties naar het SSC-ZL moet worden overgeheveld) en welke taken bij de moederorganisaties achterblijven.

Uitgangspunt bij eerdere haalbaarheidsonderzoeken was dat de volledige scope aan ICT diensten over zou gaan naar SSC-ZL ID. Dit is in 2016 bijgesteld, waarbij besloten is dat SSC-ZL ID voorlopig alleen bestaat uit de meer technische functies (gebruikersondersteuning, technisch beheer, technische projectleiding en advies) en het functioneel beheer generieke applicaties.; Informatiemanagement en het functioneel beheer van specifieke applicaties blijven vooralsnog binnen de moederorganisaties.



3.4 Speerpunten voor SSC-ZL ID

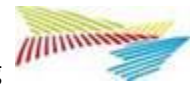
Bovenstaande ontwikkelingen resulteren in vier speerpunten voor SSC-ZL ID:

1. een stijging van de digitaliseringstrajecten die steeds sneller technisch geïmplementeerd moeten worden (*implementatiekracht*);
2. de noodzaak voor een flexibel, koppelbaar en veilig ICT-landschap (*infra*);
3. voorzien in de stijgende behoefte van kritische gebruikers kijkend naar functionaliteit, services en devices (*self service*);
4. bovenstaande punten bezien in het licht van de blijvende noodzaak om meer met minder te doen (*financiën*).

3.5 Doel

Geschetste ontwikkelingen leiden via de in 3.4 genoemde speerpunten naar vier einddoelen voor SSC-ZL ID in 2022:

1. **Eén uniform ICT-Landschap**
2. **Lean Beheer**
3. **Ondersteuning via Self Service Portal**
4. **Eén uniforme manier van werken voor projectmanagement**



4 Missie, visie en ambitie

4.1 Inleiding

Voor het proces van SSC-vorming zijn door de opdrachtgevers zowel overkoepelende doelen als een missie en visie geformuleerd. Deze worden in dit hoofdstuk weergegeven en vervolgens toegespitst op het onderdeel ID. De in te richten ID organisatie binnen het SSC-ZL dient dienstbaar te zijn in het bereiken hiervan.

4.2 Missie

De overkoepelende SSC-ZL missie luidt: het ondersteunen en ontzorgen van de deelnemende overheidsorganisaties op het gebied van bedrijfsvoeringstaken, door het leveren van gestandaardiseerde producten en diensten op basis van een vooraf overeengekomen kwaliteitsniveau en efficiënt tarief.

Door het projectteam ID, waarbinnen de bouwstenen voor dit organisatieplan en functieboek zijn besproken, is deze missie nader toegespitst:

De missie die de oprichtende partijen voor ogen hebben, is om via procesharmonisatie en applicatierationalisatie een beter kwaliteit/prijs/risico niveau te bereiken en de wendbaarheid van de ID-huishouding te vergroten. De bestaansreden voor SSC-ZL Informatie Diensten wordt gevormd door de bereidheid van de oprichtende partijen om hun I&ICT-diensten middels verplichte winkelnering af te gaan nemen en zich sterk te maken voor een verbreding van de klantengroep.

4.3 Visie

De overkoepelende SSC-ZL visie luidt: Gemeenten in Zuid-Limburg (en hun samenwerkingspartners) hebben over enkele jaren één gezamenlijke ondersteuningsorganisatie: het SSC-ZL. Dit kenmerkt zich richting klanten door een goede mix van klantgerichtheid, kwaliteit en kosten en werkt op basis van gestandaardiseerde producten, processen en diensten. Door deze kenmerken draagt het SSC-ZL positief bij aan het bevorderen van een samenwerkingscultuur binnen Zuid-Limburg. Het SSC-ZL kenmerkt zich richting medewerkers als een aantrekkelijke, eigentijdse werkgever.

Ook deze visie is nader toegespitst op Informatie Diensten. Vertrekpunt hierbij is dat een gezamenlijke ID organisatie geen doel op zich is, maar een middel om de organisatiedoelen van de deelnemende moederorganisaties te realiseren.

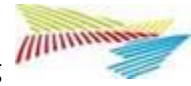
“SSC-ZL Informatie Diensten wordt in 2022 (h)erkend als dé kennis- en informatiemotor op het gebied van Informatie Diensten. SSC-ZL Informatie Diensten is een open organisatie die gezamenlijk met klanten en ketenpartners continu streeft naar vooruitgang.

SSC-ZL Informatie Diensten is een betrouwbare partner die haar klanten en haar omgeving kent en daarop pro-actief acteert. Zij biedt meerwaarde richting haar klanten én gebruikers door innovatieve dienstverlening op een efficiënte wijze te organiseren.”

4.4 Ambitie

Aan de oprichting van het SSC-ZL zijn de volgende overkoepelende doelstellingen verbonden⁴:

⁴ Zie voor een nadere toelichting/omschrijving van deze doelstellingen het Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL (september 2013).



- efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering;
- professionalisering en innovatie;
- ontzorgen van de moederorganisaties;
- kwetsbaarheidsreductie, verhogen continuïteit;
- aantrekkelijk werkgeverschap;
- samen voor een sterk Zuid-Limburg.

SSC-ZL ID verbindt door state-of-the-art kennis te ontsluiten en te delen met stakeholders, zowel klanten en hun ketenpartners als leveranciers. De samenwerking tussen SSC-ZL Informatie Diensten en haar klanten gebeurt op basis van respect, wederzijds vertrouwen en integriteit.

SSC-ZL ID is een betrouwbare, transparante, professionele en efficiënte partner voor overheidsinstanties in de regio Zuid-Limburg op het gebied van eigentijdse en toekomstbestendige ICT-functionaliteiten, ICT-faciliteiten en integratie van functionaliteiten en gegevens. Kortom; dienstverlening die voldoet aan de behoefte van vandaag en die innovatie voor morgen mogelijk maakt.

SSC-ZL ID benut de kansen die regionale samenwerking biedt. Zo komt zij samen met haar klanten tot standaardisatie van de vraag en geeft ze op een volwaardige wijze invulling aan leverancierssturing. De bedrijfsdoelstellingen van klanten en de totale keten zijn hierin maatgevend en worden nooit uit het oog verloren. Hierdoor en door samenwerking in de totale informatieketen ontstaat in haar producten en diensten een juiste mix van kwaliteit, klantgerichtheid en kosten. SSC-ZL ID reageert proactief op ontwikkelingen (technologisch, organisatorisch en wettelijk) en neemt klanten hierin mee.

Afsluitend kenmerkt SSC-ZL ID zich als een aantrekkelijke en eigentijdse werkgever die oog heeft voor individuele (loopbaan)ontwikkeling.



5 Taken voor Informatie Diensten

5.1 Inleiding

Nu de missie, visie, doelen en ambities voor ID zijn beschreven en de vier speerpunten zijn bepaald, is het van belang om een goed beeld te hebben van de taken die ID voor de moederorganisaties gaat verrichten. In paragraaf 5.2. vindt allereerst een afbakening van het takenpakket voor ID plaats, waarbij ook wordt aangegeven welke onderdelen van het huidige takenpakket niet vanuit de moederorganisaties aan het SSC-ZL worden overgedragen (de 'knip'). In paragraaf 5.3 volgt de beschrijving van de hoofdgroepen van producten en diensten vanuit ID. Paragraaf 5.4 schetst de manier waarop de dienstverlening plaatsvindt, met name op het gebied van servicemanagement en – ondersteuning. Paragraaf 5.5 benoemt expliciet de taken die achter dienen te blijven in de moederorganisaties, en daar adequaat moeten worden geborgd. In paragraaf 5.6 wordt tenslotte aangegeven welke nieuwe taken binnen de moederorganisaties ingericht moeten worden.

5.2 Afbakening takenpakket ID

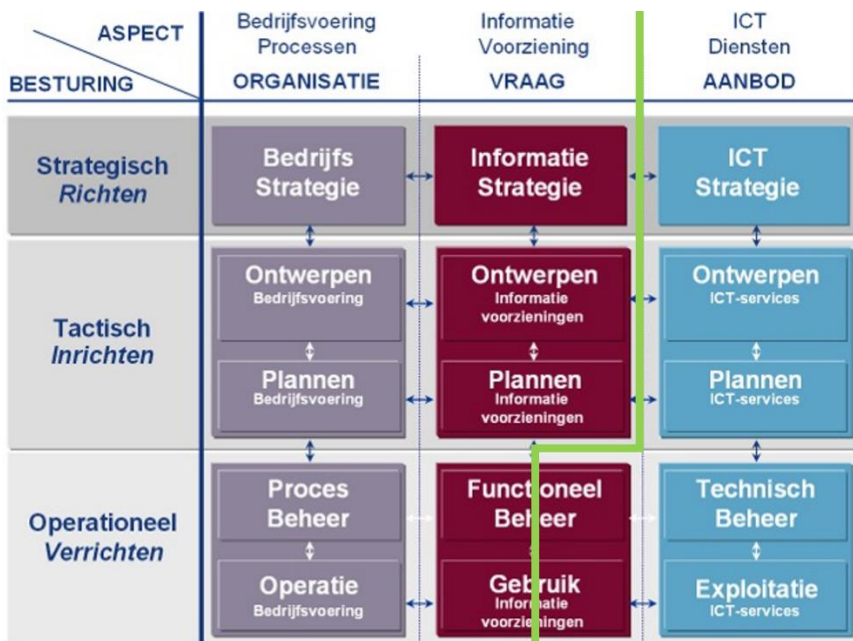
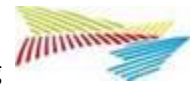
Uitgangspunt bij de afbakening van de ID taken die binnen de scope van SSC-ZL ID vallen is om bij de levering van producten en diensten recht te doen aan de doelen voor oprichting van het SSC-ZL (zie paragraaf 4.4). Op 19 februari 2016 was er tijdens het Opdrachtgevers Overleg een themasessie over SSCZ-ZL ID, waarbij vooral is gesproken over de 'knip' tussen de moederorganisaties en het SSC-ZL Informatie Diensten. Kort gezegd wat gaat in eerste instantie naar het SSC-ZL en wat blijft bij de moederorganisaties. De verschillende disciplines van het vakgebied Informatie zijn langsgesproken en besproken. Verdere gedetailleerde uitleg over de verschillende disciplines vindt plaats in de volgende paragrafen. Besloten is dat portfoliomanagement, informatie management, informatie architectuur, gegevensmanagement en functioneel beheer van de specifieke applicaties voor nu bij de moederorganisaties blijft. Functioneel beheer van de generieke applicaties, technische architectuur, Technisch beheer (TB), (technisch) Applicatiebeheer (AB), Technical Business Intelligence (TBI), Database Beheer (DBA) en de ICT servicedesk zijn de verantwoordelijkheid van het SSC-ZL. Over de taken van de (ICT)Projectleider is besloten dat de technische taken overgaan naar het SSC-ZL. De gemeenten Sittard-Geleen, Heerlen en Maastricht zullen de uitvoering van deze taak onderbrengen in het SSC-ZL. De decentrale uitvoering van taken hoeft echter geen belemmering te zijn voor een samenwerking. Bij het verder professionaliseren kan het SSC-ZL een regierol vervullen.

In de toekomst wordt steeds opnieuw bekeken welke overige taken door SSC-ZL kunnen worden overgenomen.

De knip, die vooralsnog laag in de informatie-waardeketen ligt, tussen ID en de moederorganisaties zal aan het volgende bijdragen:

- Concentratie van kennis / specialisme / capaciteit
- Standaardisatie en synchronisatie in processen & systemen
- Professionelere implementaties, gebruikersondersteuning en beheer

De producten en diensten die SSC-ZL ID gaat leveren zijn te vinden op de volgende vlakken van het 9 vlak model, zoals weergegeven in figuur 1, waarbij de groene lijn de huidige knip aangeeft.



Figuur 1: 9 vlakmodel model (Dit model is afgeleid van het Strategic Alignment-model van Henderson en Venkatraman (IBM, 1993) en in Nederland verder ontwikkeld door Maes et al.)

5.3 Hoofdproductgroepen

SSC-ZL ID is dienstenleverancier en expertisecentrum op het gebied van ID dienstverlening voor de moederorganisaties en eventuele overige klanten⁵. Deze dienstverlening is uitgewerkt in een zevental hoofdproductgroepen:

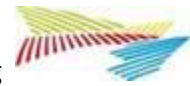
1. ondersteunen gebruikers
2. leveren en beheren device
3. beheren virtuele werkplek
4. beheren (bedrijfs-)informatievoorziening
5. leveren Functioneel beheer
6. leveren technische ICT projectsturing
7. leveren ICT Adviesdiensten

Hierna worden deze hoofdproductgroepen nader beschreven. Deze beschrijving sluit aan bij binnen het ICT vak algemeen gehanteerde terminologie. Hierin komt regelmatig het woord 'management' voor (o.a. incidentmanagement, servicemanagement, configuratiemanagement, enzovoort). Het gaat hier nadrukkelijk niet om leidinggevende functies.

5.3.1 Ondersteunen gebruikers

Werkzaamheden ter ondersteuning bij het gebruik van de gehele ICT werkomgeving. Via de Servicedesk kunnen bestellingen worden geplaatst of aanvragen worden gedaan voor diverse producten en diensten.

⁵ Aan SSC-vorming is een verbredingsopgave gekoppeld, zowel op het gebied van bedrijfsvoeringsdisciplines (dit wil zeggen: verbreding van werkterrein met nieuwe bedrijfsvoeringsdisciplines ná implementatie van de onderdelen Informatie Diensten, ICT en HRM) als op werkgebied. Dat wil zeggen: naast dienstverlening aan de moederorganisaties, verbreding hiervan naar overige gemeenten en andere overheidsorganisaties in de regio Zuid-Limburg, zoals bijvoorbeeld de Provincie Limburg.



In de eerstelijns gebruikersondersteuning worden de vragen en incidenten in ontvangst genomen en geregistreerd en zo veel mogelijk direct opgelost. Een incident is een verstoring in de ICT-dienstverlening of een onverwachte situatie die het niveau van de dienstverlening verlaagt. Een verstoring in de ICT-dienstverlening kan plaatsvinden op het niveau van applicaties en/of op het niveau van de ICT-infrastructuur. In het eerste geval beperkt het probleem zich tot één applicatie, in het tweede geval kan de gebruiker meerdere applicaties of zelfs helemaal niets meer gebruiken.

De eerste prioriteit van SSC-ZL ID is het herstellen van de aangeboden functionaliteit, zodat de gebruikers kunnen doorwerken. In tweede instantie volgt het technisch herstel. Bijvoorbeeld het uitwisselen van een defect werkstation (herstellen aangeboden functionaliteit) en het defecte werkstation ter reparatie aanbieden bij de leverancier (technisch herstel).

5.3.2 Leveren en beheren devices

SSC-ZL ID draagt zorg voor het leveren en beheren van de devices die de gebruiker voor het ontsluiten van zijn virtuele werkplek nodig heeft (thin clients, fat clients, laptops, tablets, smartphones). In het algemeen bestaat een standaard configuratie uit een thin cliënt of fat cliënt inclusief een beeldscherm, toetsenbord en muis. Onder het beheer valt tevens incident-oplossing en indien nodig vervanging van de apparaten bij storingen. Standaardisatie in devices wordt zoveel mogelijk nagestreefd.

- de deelnemer geeft de functionaliteit aan, SSC-ZL bepaalt het type en maakt een keuze uit de vooraf vastgestelde standaarden;
- aanvragen abonnement;
- inrichten mobiele apparaten volgens de SSC-ZL standaard;
- uitleveren devices;
- innemen devices;
- opzeggen abonnement;
- registreren abonnementen en apparaten in CMDB;
- mobile device management, e-mail en internetinstellingen, security instellingen.

5.3.3 Beheren virtuele werkplek

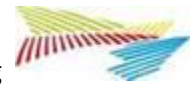
Werkzaamheden die noodzakelijk zijn om de gestandaardiseerde virtuele werkplek voor alle gebruikers naar tevredenheid te laten functioneren.

Iedere virtuele werkplek biedt de volgende functionaliteiten:

- geauthentiseerde toegang tot het interne netwerk van de deelnemer (netwerk account);
- algemene kantoortoepassingen, zoals MS Office, PDF-lezer en webbrowser;
- beveiligde e-mail voorziening incl. e-mailadres;
- toegang tot print- en scanfunctionaliteiten;
- toegang tot internet/Wi-Fi;
- toegang ms exchange-omgeving (mail, agenda, notities en contacten) voor mobiele apparaten;
- toegang tot voor eindgebruiker noodzakelijke informatiesystemen en (netwerk)mappen;
- faciliteiten voor veilig tijd- en plaats onafhankelijk werken;
- aanschaf, onderhoud en licenties van aan de virtuele werkplek gerelateerde hard- en software;
- helpdesk die in eerste lijn zoveel mogelijk oplossingen kan geven.

5.3.4 Beheren (bedrijfs-)informatievoorziening

Werkzaamheden die noodzakelijk zijn om applicaties die bij een of meerdere organisatieonderdelen in gebruik zijn operationeel te houden. Het gaat dan om onder andere het oplossen van verstoringen, veiligstellen (backup en restore), versiebeheer, testen van applicaties, implementatietrajecten begeleiden/uitvoeren, advisering met



betrekking tot applicaties. Deze dienst bevat niet het vernieuwen/vervangen of major upgrades van bedrijfsinformatiesystemen.

Er zal bij de dienstverleningsovereenkomsten (DVO) per klant/organisatieonderdeel een specificatie in de DVO worden toegevoegd met een matrix met daarin de bedrijfsinformatiesystemen die het SSC-ZL beheert voor deze applicatie-eigenaar. Per applicatie is aangegeven welke services voor deze applicatie worden uitgevoerd. Dit kan applicatie beheer, database beheer, software installatie/package en/of ontwikkelactiviteiten zijn. Daarnaast is per applicatie in een kolom aangegeven of we compliant zijn. Dat wil zeggen dat wij als organisatie in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving moeten werken. Verdere details worden vastgelegd in de DVO.

Wijzigingen in het applicatielandschap worden getoetst aan de architectuurprincipes (verdere uitleg staat in paragraaf 9.2).

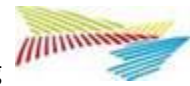
Onderdelen binnen deze dienstverlening zijn meer specifiek:

- (technisch) applicatiebeheer;
- centrale hardware voor (virtuele) servers;
- netwerkkapparatuur voor bedrade en draadloze netwerken (WiFi);
- bekabeling in en tussen de datacenters;
- veilige internettoegang en –hosting;
- dataverbindingen w.o. Gemnet;
- uitwijkvoorzieningen en –testen;
- opslag van databases op een redundant Storage Area Network (SAN);
- opslag van applicatie- en gebruikersbestanden op een redundant SAN;
- database servercapaciteit;
- gegevensuitwisseling, zowel tussen interne systemen als met derden;
- technical BI ondersteuning
- frameworks voor functioneel beheerders;
- ter beschikking stellen van (open) data;
- performance tuning;
- storage werkplekken;
- back-up faciliteiten;
- mirroring;
- aanschaf, onderhoud en licenties (o.a. Oracle) voor storage en database gerelateerde hard- en software;
- beheer storage;
- datacenter faciliteiten;
- technisch beheer telefooncentrale;
- aanschaf, onderhoud en licenties voor infrastructuur gerelateerde hard- en software;
- beheer infrastructuur & beveiliging;
- input audits.

5.3.5 Leveren functioneel beheer

De functioneel beheerder zorgt voor het specificeren van de IT dienstverlening, het aansturen van de realisatie daarvan en het beheer van de bedrijfsinformatie. Door het specificeren van de IT dienstverlening vertaalt de functioneel beheerder de informatiebehoeften die vanuit verschillende werk- en bedrijfsprocessen van een organisatie ontstaan, naar informatievoorziening. De functioneel beheerder vult de gerealiseerde IT dienstverlening aan met support voor de gebruikers, waardoor de gebruikersorganisatie beschikt over een passende en functionerende informatievoorziening.

Belangrijke taken van functioneel beheer zijn:



- de gebruikers van applicaties ondersteunen bij het specificeren van hun behoefte en het accepteren van de geleverde software;
- zorg dragen voor een juiste informatievoorziening naar de organisatie;
- adviseren over de implementatie en inrichting van een informatiesysteem;
- adviseren over beheersmatige en uitvoeringsgerichte aspecten m.b.t. systemen en –processen;
- adviseren over te realiseren (herbruikbare) standaardrapportages uit informatiesysteem;
- onderhouden van contacten met de technisch beheerders en leverancier(s).

5.3.6 Leveren ICT-projectsturing

In het OGO d.d. 10 november 2016 is besloten dat voorlopig het technische deel van ICT projectleiding binnen het SSC-ZL ID zal plaatsvinden. De teksten in dit plan die betrekking hebben op projectleiding gaan over de technische ICT-projectsturing.

Het sturen op de realisatie van vooraf afgesproken resultaten op projectmatige wijze in de bedrijfsvoering en/of informatievoorziening.

Middels een projectopdracht (PO) komen de opdrachtgever en projectleider overeen welke resultaten binnen het project opgeleverd gaan worden en binnen welke randvoorwaarden dit gebeurt. Op basis van de getekende PO zal een plan van aanpak (PvA) opgesteld worden. Het PvA beschrijft de resultaten in detail, op welke wijze deze gerealiseerd gaan worden en welke middelen door de opdrachtgever beschikbaar moet stellen om deze resultaten te bereiken. Tijdens de uitvoering van het project levert de projectleider, op afgesproken momenten en in een vastgesteld format een projectrapportage op aan de opdrachtgever. Bij afronding van het project vraagt de projectleider decharge (onthefing van zijn taak) aan de opdrachtgever. Na decharge ontvangt de opdrachtgever een evaluatieformulier.

Tijdens de uitvoering van het project kunnen er meer tijd en/of middelen nodig zijn om de vooraf afgesproken resultaten op te leveren. Ook kunnen er nieuwe en/of aangepaste resultaten opgeleverd moeten worden. Met een aanpassingsverzoek (RFC/request for change) maken opdrachtgever en projectleider aangepaste afspraken. Voor de uitvoering van een project kan naast een projectleider ook projectondersteuning nodig zijn. Deze ondersteuning wordt in het PvA. Daarnaast kan bij kleinere projecten van het SSC-ZL enkel projectondersteuning noodzakelijk zijn.

5.3.7 Leveren ICT-adviesdiensten

Het adviseren en ondersteunen van de opdrachtgever op het gebied van voorkomende ICT vraagstukken. Advies is de raad die een adviseur geeft aan een beslisser. Hij geeft dit advies op basis van een vakkundige analyse gericht op het doel van de beslisser. Afhankelijk van de complexiteit van de vraag is er sprake van enkelvoudige, meervoudige of complexe adviezen. Ondersteuning bestaat uit activiteiten die bijdragen tot het kunnen nemen en (laten) uitvoeren van het besluit.

5.4 Taken op het gebied van servicemanagement en –ondersteuning

Als dienstenleverancier en opdrachtnemer van de drie moederorganisaties geeft SSC-ZL ID invulling aan de taken die samenhangen met het organiseren, besturen en leveren van de afgesproken dienstverlening binnen de afgesproken kaders. Daartoe levert het SSC-ZL ID toegevoegde waarde door het uitvoeren van de volgende taken:

- servicemanagement (paragraaf 5.4.1);
- servicedesk ID (paragraaf 5.4.2);
- bedrijfsbureau ID (paragraaf 5.4.3).



5.4.1 Servicemanagement

Het servicemanagement van ID behartigt de relatie met de moederorganisaties op het gebied van tactische en operationele ICT en is gesprekspartner bij het overeenkomen van dienstverlening.

De servicemanager onderhoudt contact met de klant over de kwaliteit van de dienstverlening en mogelijke wensen of klachten en dergelijke. Belangrijke taken van de servicemanager zijn het:

- opbouwen, onderhouden en behouden van de vaste relaties met een klant over de dienstverlening;
- verzorgen van de intake van complexe opdrachten;
- op afstand toezien op klantcontacten die niet via het 'click-call-face'-principe worden afgedaan (dit zijn o.a. de contacten tussen SSC-ZL ID en medewerkers uit de moederorganisatie tijdens het leveren van diensten, voor meer uitleg zie [paragraaf 6.5](#));
- in samenwerking met de klant bepalen van het gewenste serviceniveau van de te leveren diensten, de wijze van meting hiervan en rapportagevormen;
- opstellen dienstverleningsovereenkomsten (DVO's);
- zorgdragen voor de implementatie, het beheren en het onderhouden van de DVO's;
- mede-bewaken en rapporteren van de door SSC-ZL ID geleverde kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening in relatie tot de in de DVO overeengekomen serviceniveaus;
- opstellen van rapportages ter ondersteuning van het management van SSC-ZL ID;
- onderhouden van contacten met klanten inzake de overeengekomen DVO, het afhandelen van mogelijke problemen daaromtrent en het initiëren van verbeteringen of nieuwe diensten;
- signaleren van knelpunten op het gebied van operationele activiteiten;
- in conflictsituaties verantwoordelijkheid nemen om partijen tot elkaar te brengen en helderheid te scheppen.

Een accountmanager van het SSC-ZL levert op overkoepelend niveau een essentiële bijdrage aan het opbouwen, onderhouden en behouden van een goede relatie tussen klant en het SSC-ZL, op strategisch niveau. Naast de accountmanagers vervullen ook de directeur en de leidinggevenden van SSC-ZL ID een belangrijke functie bij de invulling van accountmanagement.

5.4.2 Servicedesk

De dienstverlening van SSC-ZL ID wordt ondersteund door de servicedesk ID, die invulling geeft aan de front-office functie. Deze beantwoordt alle vragen en fungeert als centraal meldpunt voor klachten, wensen, informatievragen en storingen. De servicedesk ID verricht de volgende taken:

Operationele ondersteuning bij levering van de dienstverlening:

- het bemensen van de telefonische service desk, van 8.00 tot 17.00 uur direct en buiten deze tijden middels een 7*24 uur bemenste wachtdienst voor ernstige verstoringen, indien dit in de DVO is afgesproken;
- het registreren van incidenten, klachten, vragen en wensen over geleverde dienstverlening;
- het behandelen van de meldingen die via e-mail of de SSD - Self Service Desk binnenkomen;
- het in eerste lijn afhandelen van gestelde vragen, klachten, incidenten en wensen. Het streven is een directe afhandeling van 70% van alle meldingen door de eerste lijn;
- het navragen van de statussen van onderhanden verzoeken om ondersteuning van opdrachtgevers (lopende trajecten, etc.), van onderhanden offertes voor meerwerk of specifieke dienstverlening en uitvoeringswerkzaamheden conform DVO.

Coördinatie en regie op de vraag naar en levering van diensten:

- aanname van de vragen om levering van dienstverlening, registratie en vertaling naar producten en diensten;
- doorzetten van binnenkomende vragen naar een adviseur in de backoffice;



- bewaken en monitoren van de afhandeling van alle vragen en verzoeken om dienstverlening.

5.4.3 Bedrijfsbureau

SSC-ZL ID draagt zorg voor een juiste uitvoering van de met klanten afgesproken dienstverlening. Het bedrijfsbureau bewaakt en regisseert de processen die een efficiënte en optimale dienstverlening mogelijk maken. Het bedrijfsbureau draagt daarmee de verantwoordelijkheid voor de inrichting, bewaking en optimalisatie van de volgende ITIL-processen (deze begrippen worden in paragraaf 6.3 verder uitgelegd):

- Incident Management
- Problem Management
- Change Management
- Release Management
- Configuration Management
- Application Management
- Financial Management for IT Services (FMITS)
- Capacity Management
- Availability Management
- IT Service Continuity Management (ITSCM)

Daarnaast worden ook de volgende taken uitgevoerd:

- het ontwikkelen van stuurinformatie en KPI's;
- het maken van bedrijfsvoerings-analyses en adviseren hierover;
- het (door)ontwikkelen van diverse ID managementinformatie;
- het (financieel) implementeren en inrichten van de met de klanten afgesloten DVO's;
- ondersteunen bij het opstellen van businesscases waarin een diversiteit aan scenario's moet worden doorgerekend aan de hand van zelf ingerichte Excelrapporten;
- aanleveren informatie voor financiële doorbelasting;
- het beheren van het kostenmodel;
- het beheren van de voorraden;
- het beheren van de CMDB (bijhouden in het beheersysteem van de spullen die in beheer zijn bij het SSC-ZL);
- contractbeheer;
- magazijnbeheer;
- het verzorgen van de operationele inkoop.

5.5 Taken die de moederorganisaties zelf blijven uitvoeren

De voorgaande opsomming maakt duidelijk welke taken, op de startdatum of volledig, in de moederorganisaties blijven en die de moederorganisaties dus ook moeten blijven invullen, namelijk:

- Informatiemanagement (paragraaf 5.5.1)
- Portfoliomanagement (paragraaf 5.5.2)
- Privacy en Security beleid (paragraaf 5.5.3)
- Functioneel Beheer specifieke Applicaties (paragraaf 5.5.4)
- Eigenaarschap van gegevens (paragraaf 5.5.5)

Hierna wordt op deze afzonderlijke taken ingegaan. Het is vervolgens de verantwoordelijkheid van de afzonderlijke moederorganisaties om de achterblijvende taken goed te organiseren.



5.5.1 Informatiemanagement

Onder informatiemanagement wordt enerzijds het managen van de relatie tussen de business en ICT en anderzijds het managen van informatie als een bedrijfsmiddel, verstaan. De eindverantwoordelijkheid van deze taken is formeel belegd bij de chieft information officer (CIO).

De opdrachtgevers dragen zorg voor het formuleren en de borging van de naleving van het gemeenschappelijk informatiebeleid. Deze gemeenschappelijkheid is een randvoorwaarde om standaardisatie te kunnen realiseren. Een separaat onderdeel van informatiemanagement is gegevensmanagement. Gegevensmanagement is het geheel van activiteiten die ertoe leiden dat een organisatie (of keten) tijdig op de juiste plaats over de benodigde gegevens beschikt. De kwaliteit van de gegevenshuishouding in een gemeente beïnvloedt de kwaliteit van dienstverlening en bedrijfsvoering.

5.5.2 Portfoliomanagement

Portfolio Management is het actief proces van het optimaliseren van de investeringen cq. veranderinitiatieven in projecten en programma's, rekening houdend met de doelstellingen van de organisatie, risicobereidheid, beperkte middelen en de onderlinge afhankelijkheid tussen investeringen (vertaling van de Engelstalige definitie van Gartner). Alle deelnemers dragen jaarlijks individueel zorg voor een overzicht van geprioriteerde projecten, programma's en andere activiteiten met daarin de initiatieven die de informatievoorziening raken. Dit overzicht geeft de projecten en activiteiten van het komende jaar weer, zowel in tijd als in geld. De hieruit gedestilleerde planning wordt gezamenlijk besproken in een portfolioboard, waarbij deelnemers de gewenste synergie effecten zoeken. Door programma's, projecten en activiteiten gezamenlijk uit te voeren geven we uitvoering aan de "minder meerkosten" gedachte. In de portfolioboard vindt gezamenlijke initiatie, bewaking en bijstelling plaats, waardoor individuele portfolio's vervolgens kunnen worden bijgesteld. Dit geheel noemen we portfoliomanagement.

5.5.3 Privacy en Security beleid

De gemeente is zelf verantwoordelijk voor het opstellen en/of uitvoeren en/of handhaven van de regels. Hierbij geldt:

- er is wetgeving waar altijd aan voldaan moet worden, zoals niet uitpuittend: BRP, SUWI, BAG en PUN, maar ook de archiefwet;
- er is een gemeenschappelijk normenkader als basis: de Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten (BIG);
- de gemeente stelt dit normenkader vast, waarbij er ruimte is voor afweging en prioritering op basis van het „pas toe of leg uit“ principe.

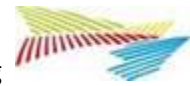
Vaak stelt een gemeente een functionaris aan met als doel om, op basis van de algemeen aanvaarde standaard BIG, zorg te dragen voor een samenhangend pakket van maatregelen ter waarborging van de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van de informatie binnen een gemeente.

Risicoanalyse, oog voor de bedrijfsvoering en in achtname van de wettelijke voorschriften zijn daarbij sleutelbegrippen.

De security officer met een beleidsmatig gerichte functie heeft als belangrijkste doel om binnen de gemeente voldoende organisatorische beveiligingsmaatregelen te initiëren, en wel zodanig dat de technische beveiligingsmaatregelen ook daadwerkelijk effectief zijn. Met andere woorden, er moet zorg worden gedragen voor samenhang tussen de technische en organisatorische maatregelen.

Data protection is de Engelse term voor bescherming van persoonsgegevens. Een Data Protection Officer (DPO) ziet toe op de naleving van de privacyregelgeving in een organisatie.

De Nederlandse benaming voor Data Protection Officer is Functionaris voor de Gegevensbescherming (FG) of privacyfunctionaris. De nieuwe Europese privacyverordening (Algemene Verordening Gegevensbescherming –



hierna AVG) geldt vanaf 25 mei 2016. Alle organisaties in de publieke en private sector worden geacht om vanaf die datum hun bedrijfsvoering met de AVG in overeenstemming te brengen en krijgen daarvoor tot 25 mei 2018 de tijd. Daarna mag iedereen organisaties op de naleving van de AVG aanspreken en spelen de boeterisico's tot 20 miljoen euro of maximaal 4% van de wereldwijde jaaromzet. Alleen opsporingsinstanties en het OM zijn van de AVG vrijgesteld, omdat zij onder aparte privacywetgeving vallen.

De Functionaris voor de Gegevensbescherming houdt toezicht op de toepassing en naleving van de AVG binnen een organisatie. De wettelijke taken en bevoegdheden van de FG geven hem een onafhankelijke positie in de organisatie. Het is mogelijk een externe medewerker als DPO aan te stellen. De DPO moet een natuurlijk persoon zijn.

Vanuit Sittard-Geleen is het verzoek geuit om te onderzoeken of deze rol vanuit het SSC-ZL voor de gezamenlijke moeders ingevuld kan en mag worden. De werkzaamheden van de DPO mogen door een externe medewerker worden uitgevoerd.

5.5.4 Functioneel beheer van specifieke applicaties

Functioneel beheer fungeert als opdrachtgever van het informatiesysteem naar de aanbieder/verzorger van de ICT-diensten van het Informatiesysteem. Daarbij zijn de belangrijkste taken:

- de gebruikers van applicaties ondersteunen bij het specificeren van hun behoefte en het accepteren van de geleverde software;
- zorg dragen voor een juiste informatievoorziening naar de organisatie;
- adviseren over de implementatie en inrichting van een informatiesysteem;
- adviseren over beheersmatige en uitvoeringsgerichte aspecten m.b.t. systemen en –processen;
- adviseren over te realiseren (herbruikbare) standaardrapportages uit informatiesysteem;
- onderhouden van contacten met de technisch beheerders en leverancier(s)

Voor de specifieke applicaties van de opdrachtgevers wordt het functioneel beheer bij de opdrachtgevers georganiseerd.

5.6 Nieuwe taak voor de moederorganisaties: Opdrachtgeverschap voor ID

Een belangrijke succesfactor voor het functioneren van SSC-ZL ID is de invulling van het opdrachtgeverschap door de moederorganisaties. Deze nieuwe taak, ook wel demand management of vraagcoördinatie genoemd, ontstaat als gevolg van de nieuwe opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen moederorganisatie en SSC-ZL ID. Wanneer een moederorganisatie optreedt als individueel opdrachtgever bestaat diens verantwoordelijkheid er vooral uit om de eigen gemeentelijke belangen te behartigen. In praktijk vertaalt zich dat in toezicht van de opdrachtgever op de kwaliteit, kwantiteit en tijdige levering van de geleverde producten. Het beginpunt daarbij, en daarmee de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever, is een professionele opdrachtverstrekking richting SSC-ZL.

Zoals SSC-ZL ID een servicemanager inzet om optimale dienstverlening te waarborgen, zo dient de moederorganisatie een duidelijke vraag te formuleren richting SSC-ZL ID. Hier ligt een belangrijke rol weggelegd voor de "demand manager" of "vraagcoördinator" die op tactisch niveau opereert en afstemming zoekt met de servicemanager van het SSC-ZL (in paragraaf 6.3 wordt hierop nader ingegaan).



6 Dienstverleningsconcept

6.1 Inleiding

Relevant voor de inrichting van de service-eenheid ID is de wijze waarop het SSC-ZL haar klanten wil bedienen: het dienstverleningsconcept. Dit wordt in dit hoofdstuk gepresenteerd, en is in lijn met het overkoepelende SSC-dienstverleningsconcept, zoals geïntroduceerd in het Bestuursplan SSC-ZL en het Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL. Dit dienstverleningsconcept is gericht op het aangaan van een duurzame relatie met de deelnemende organisaties op basis van professioneel opdrachtgever-opdrachtnemerschap, met als centrale documenten dienstverleningsovereenkomsten tussen deelnemers en het SSC-ZL, waarin staat beschreven welke producten en diensten uit de vastgestelde producten-en-diensten-catalogus op welke wijze worden geleverd.

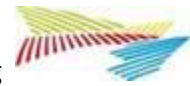
6.2 Uitgangspunten dienstverleningsconcept

Het dienstverleningsconcept is gericht op het aangaan van een duurzame relatie met de deelnemende organisaties op basis van professioneel opdrachtgever-opdrachtnemerschap, met als centrale documenten periodiek af te sluiten dienstverleningsovereenkomsten tussen deelnemers en SSC-ZL ID, waarin staat beschreven welke producten en diensten uit de vastgestelde producten-diensten-catalogus op welke wijze worden geleverd. Uit dit dienstverleningsconcept volgt dat SSC-ZL ID een vraaggestuurde organisatie wordt. Dit wil zeggen dat producten en diensten slechts geleverd worden als daaraan een (klant)vraag ten grondslag ligt.

Voor de dienstverlening van SSC-ZL ID zijn de volgende uitgangspunten vastgesteld, in lijn met de uitgangspunten uit het door de colleges vastgestelde Einddocument Haalbaarheidsonderzoek:

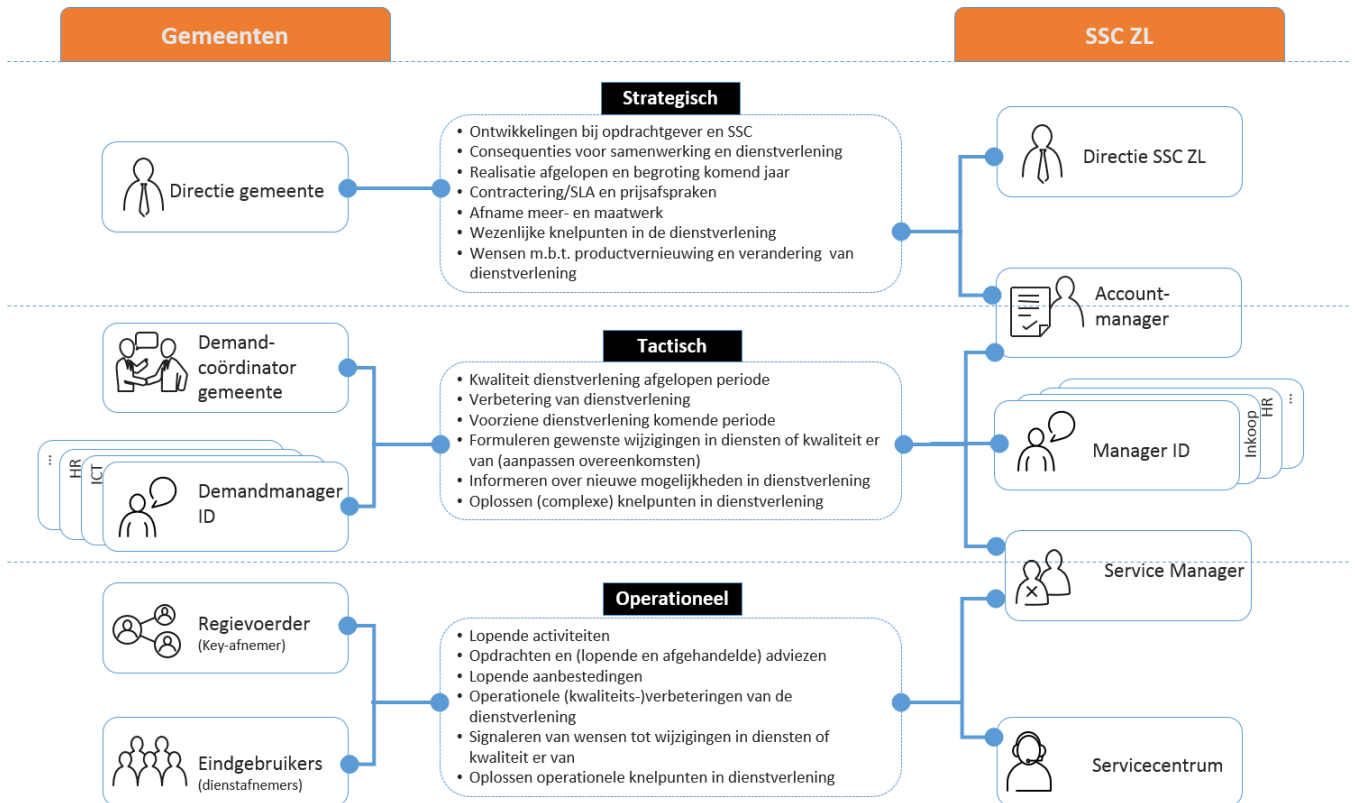
- operational excellence vormt het vertrekpunt: de dienstverlening kenmerkt zich primair door betrouwbare kwaliteit, weinig fouten en een aantrekkelijke prijs. Processen en architectuur worden zoveel mogelijk gestandaardiseerd, met in achtname van de behoeften van de opdrachtgevers. Binnen dit kader wordt invulling gegeven aan klantgerichtheid. Een met operational excellence gepaard gaand kostenbewustzijn moet samen gaan met adequate innovatie op het gebied van de uitvoering van de bedrijfsvoeringstaken;
- SSC-ZL ID alsmede de deelnemende organisaties richten zich vanuit het uitgangspunt van operational excellence op het zoveel mogelijk aanbieden en afnemen van producten en diensten als standaardwerk⁶ vanwege de opdracht tot harmonisatie en standaardisatie;
- opdrachtgevers bepalen omvang én kwaliteit van de dienstverlening, die wordt vastgelegd in periodiek af te sluiten dienstverleningsovereenkomsten, en betalen de voor deze dienstverlening vastgestelde prijs;
- de dienstverlening is gebaseerd op een duurzame relatie (voor onbepaalde tijd) met de opdrachtgevers, vanuit het uitgangspunt dat SSC-ZL ID van de opdrachtgevers is. Opdrachtgevers committeren zich er aan dat alle ondersteuning op het gebied van SSC-ZL ID taken (voor zover onderdeel van het takenpakket van SSC-ZL ID) ook daadwerkelijk door hen wordt afgenomen (gedwongen winkelnering);
- de dienstverlening door het SSC-ZL is voor de klant eenduidig, zichtbaar en transparant georganiseerd. Voor de opdrachtgever is altijd duidelijk op welke wijze producten en diensten kunnen worden afgenomen. Ondersteunende processen zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd en gedigitaliseerd.

⁶ Het onderscheid tussen standaardwerk, maatwerk en meerwerk komt nader aan de orde in paragraaf 5.4.1.



6.3 Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap: regie op levering en afname van producten en diensten

Belangrijk voor een goed functionerend SSC-ZL ID is goed ingericht opdrachtgeverschap aan de zijde van de deelnemers en opdrachtnemerschap binnen het SSC-ZL ID. Hierin komt tot uitdrukking dat SSC-ZL ID de wensen van de opdrachtgever begrijpt en de opdrachtgever accurate verwachtingen heeft van de wijze waarop het ID deze gaat vervullen. Dit is nodig om processen op het gebied van demandmanagement aan deelnemerszijde en supplymanagement aan SSC-zijde goed te laten verlopen. Daartoe zijn (vanuit de insteek van opdrachtgeverschap) de volgende rollen benoemd:



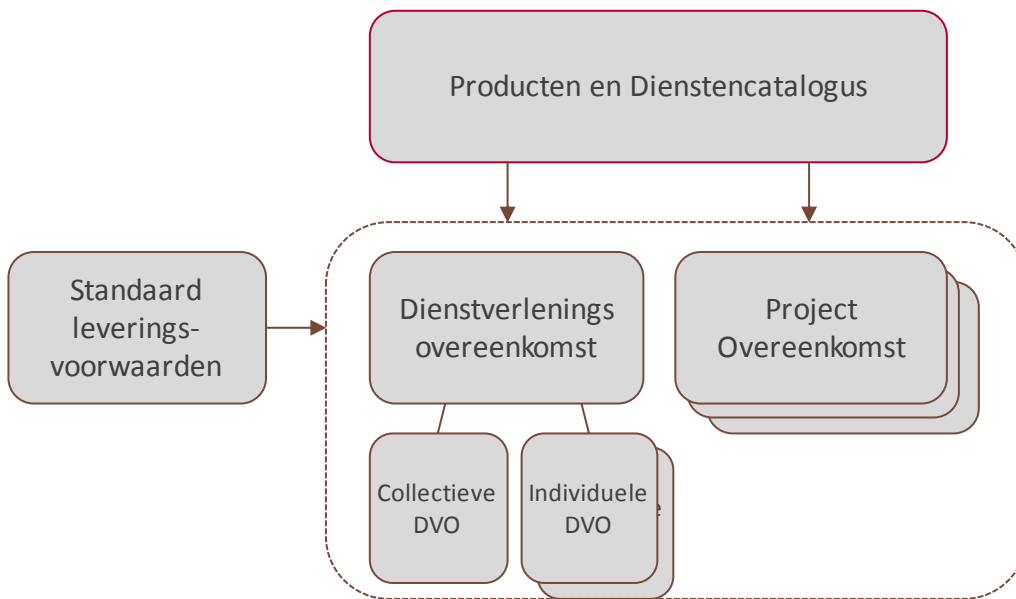
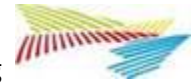
Figuur 2: Rollen voor de invulling van demand- en supplymanagement

6.4 Dienstverleningsconcept

De essentie van het dienstverleningsconcept van SSC-ZL ID is om te komen tot een duidelijke en succesvolle relatie met de moederorganisaties. De moederorganisaties moeten weten waar de dienstverlening over gaat. Welke producten en diensten worden geleverd tegen welke prijs, hoe deze worden geleverd, wie de producten en diensten mogen afnemen en hoe we te werk gaan als er zich bij de levering problemen voordoen. Afspraken hierover vormen de basis voor de te sluiten dienstverleningsovereenkomsten.

De dienstverlening die geleverd wordt door SSC-ZL ID is uitgewerkt in een samenhangend geheel van bouwstenen:

- Producten en diensten (paragraaf 6.4.1)
- Afsprakenstructuur (paragraaf 6.4.2)
- Standaard leveringsvoorwaarden (paragraaf 6.4.3)
- Wijze van levering van producten en diensten (paragraaf 6.4.4)



Figuur 3: Samenhangend geheel van bouwstenen voor de beschrijving van de dienstverlening

6.4.1 Producten en diensten

Het collectief van opdrachtgevers bepaalt de producten en diensten die SSC-ZL ID aanbiedt. Deze worden op duidelijke en eenduidige wijze beschreven in de producten- en dienstencatalogus (PDC). Binnen de PDC worden de diverse producten- en diensten geclusterd, omwille van herkenbaarheid voor de klant en de onderlinge complementariteit. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten producten en diensten: standaardwerk en maatwerk.

- Een **standaard product/dienst** is een product/dienst waarvan het collectief van opdrachtgevers gezamenlijk heeft besloten dat deze door SSC-ZL ID wordt geleverd en die door de opdrachtgevers wordt afgenomen volgens een vooraf bepaalde servicescope en kwaliteitsnormen.
Standaard producten/diensten worden aangeboden als onderdeel van
 - Het *basispakket* aan standaard producten/diensten: de standaard producten/diensten waarvan collectief is vastgesteld dat deze *verplicht* worden afgenomen door *alle* opdrachtgevers;
 - Het *aanvullend pakket*⁷ aan standaard producten/diensten: de standaard producten/diensten waarvan door het collectief is vastgesteld dat deze door SSC-ZL ID worden geleverd aanvullend op de producten/diensten uit het basispakket. Deze worden *niet noodzakelijk door alle opdrachtgevers* afgenomen vanwege strategische keuzes, gewenste flexibiliteit etc. Producten/diensten uit het aanvullende pakket kunnen op termijn onderdeel worden van het basispakket.
- Een **maatwerk product/dienst** is een product/dienst waarvan de aard en/of het kwaliteitsniveau is toegesneden op de (specifieke) wens/behoefte van één of enkele opdrachtgever(s), en waarvan is vastgesteld dat deze wordt geleverd door SSC-ZL ID.

Uitgangspunt is dat de deelnemers streven naar uniformiteit en harmonisatie, dus dat overwegend voor standaardwerk wordt gekozen.

⁷ In het licht van de verschillende startsituaties van de drie opdrachtgevers, en de groei en standaardisatie die na de vorming van het SSC-ZL nog moeten plaatsvinden, zal de samenstelling van het aanvullende pakket mede gebaseerd zijn op keuzes die opdrachtgevers maken over de inbreng bij de start. Ook de verschillen in de gehanteerde ID grenzen kunnen leiden tot keuzes om producten/diensten (tijdelijk) op te nemen in het aanvullende pakket.



Naast een onderscheid naar soort product/dienst, kan er ook sprake zijn van een wijziging in de volumeschatting van de af te nemen producten/diensten. In dat geval is er sprake van **meerwerk** (of minderwerk). Meerwerk is geen apart soort product. Het enige dat afgeleid mag worden uit deze term is dat een afnemer met het SSC-ZL is overeengekomen om meer van een (standaard- of maatwerk-) product af te zullen nemen (meer van hetzelfde).

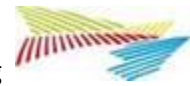
6.4.2 Afsprakenstructuur

Afspraken met de moederorganisaties worden vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten. Deze beschrijven per opdrachtgever/klant de dienstverlening zoals deze vanuit SSC-ZL ID wordt geleverd. De DVO wordt overeengekomen tussen de Directeur Bedrijfsvoering van de opdracht gevende organisatie en de directeur van het SSC-ZL. De DVO omvat onder meer:

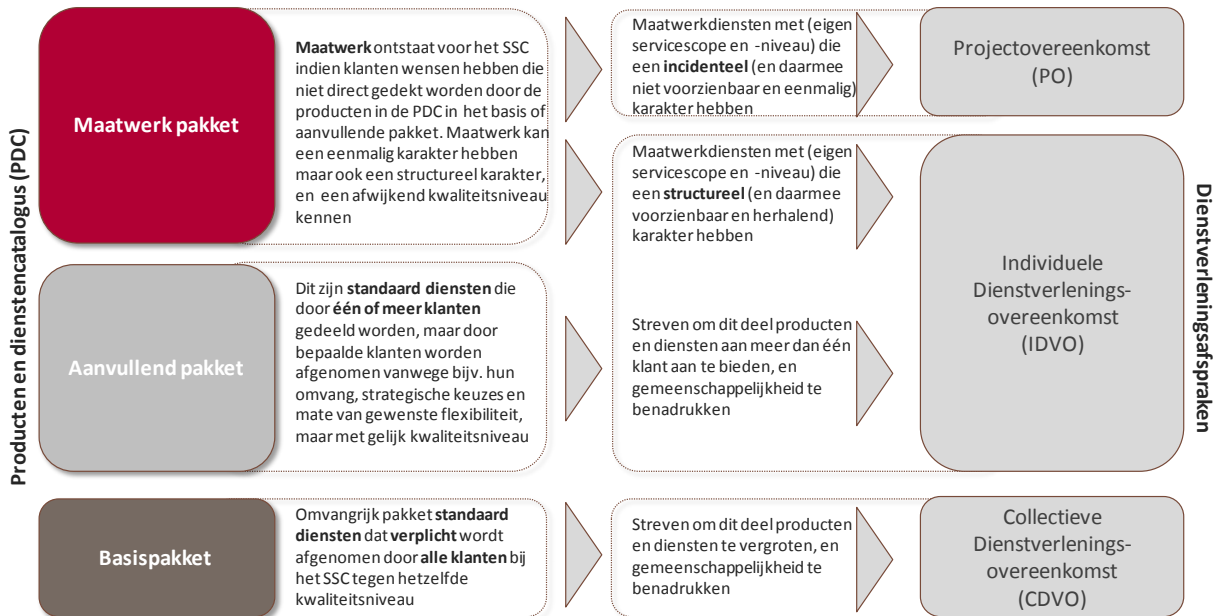
- een opsomming van de uit de PDC afgenomen diensten door middel van dienstsificatiebladen in de DVO;
- een raming van de omvang van de dienstverlening;
- een beschrijving van de servicenormen;
- een begroting van de kosten van de dienstverlening, waar mogelijk op basis van gestandaardiseerde elementen en vastgestelde tarieven;
- een planning van de uit te voeren activiteiten;
- de afgesproken communicatiestructuur waaronder de te volgen procedure bij escalaties.

Bij het sluiten van een dienstverleningsovereenkomst zijn drie soorten afspraken mogelijk:

- een **collectieve DVO**. In deze overeenkomst verstrekken de drie gemeenten als collectief opdrachtgever opdracht aan het SSC-ZL om het standaardwerk uit het basispakket te leveren;
- een **individuele DVO**. In deze aanvullende overeenkomst verstrekt elke opdrachtgever zijn individuele opdracht aan het SSC-ZL om aanvullende producten en diensten te leveren. Het gaat dan om standaard producten/diensten uit het aanvullende pakket, maatwerk en/of meerwerk;
- in een **projectovereenkomst** worden aanvullend op een DVO de werkzaamheden beschreven t.b.v. het uitvoeren of leiden van eenmalige projecten (met benoembare begin- en einddatum) zoals een (ontwikkel- of advies)project. De overeenkomst omvat onder andere de te verrichten werkzaamheden en kwaliteit, de inzet van mensen en middelen, planningsafspraken, prijzen of tarieven.



Producten en diensten worden als volgt vertaald naar dienstverleningsafspraken



Figuur 4: Relatie tussen soorten producten/diensten en de borging van afspraken in overeenkomsten

6.4.3 Standaard leveringsvoorwaarden

Deze beschrijven de algemene afspraken die van toepassing zijn op de levering van diensten door SSC-ZL ID aan haar klanten. Deze gelden voor alle klanten van SSC-ZL ID.

6.4.4 Wijze van levering van producten en diensten

Naast een ordening van producten/diensten naar standaardwerk of maatwerk, wordt onderscheid gemaakt naar de wijze waarop de dienstverlening wordt geleverd:

- er is sprake van een **structurele afname** van een product/dienst als levering ervan planbaar/of voorzienbaar is, en een periodiek repeterend karakter heeft. Dat betekent niet noodzakelijk dat er sprake moet zijn van een 'bestelmoment' vanuit de opdrachtgever. Levering vindt plaats als onderdeel van de afspraak binnen de DVO omdat sprake is van een continue levering van de dienst (beheer werkzaamheden), omdat de levering samenhangt met vaste momenten in de tijd, die zich periodiek herhalen (jaarlijks, maandelijks etc. op vaste momenten), of omdat de levering van de dienst planbaar en/of vooraf voorzienbaar is en bij het sluiten van de DVO kan worden vastgesteld;
- er is sprake van een **éénmalige levering** van een product/dienst als deze volgt op een expliciet 'bestelmoment' (verzoek) vanuit de opdrachtgever. Levering volgt op het afroepen ervan, door de opdrachtgever op een willekeurig moment in de tijd, en de levering kent een vaste tijdsduur met herkenbaar begin en eind moment.

Binnen SSC-ZL ID komen de volgende vormen van dienstverlening voor:

	Structureel (periodiek, continue)	Eénmalig (ad-hoc, op afroep)
Standaard	Standaard dienstverlening	Dienstverlening op afroep beschikbaar
Maatwerk	Maatwerk dienstverlening	Projectmatige dienstverlening

Korte beschrijving van de vier dienstverleningsvormen:



- **Standaard dienstverlening**
Dit betreft dienstverlening met een structureel karakter, die welke op basis van een vaste prijs en op een uniforme wijze aan alle klanten van SSC-ZL ID wordt aangeboden. De dienstverlening wordt in een DVO collectief met alle opdrachtgevers vastgelegd.
- **Dienstverlening op afroep**
Specifieke dienstverlening, die facultatief (op afroep) kan worden afgenomen tegen door SSC-ZL ID vastgestelde tarieven of tegen vaste prijzen.
- **Maatwerk dienstverlening**
Er is sprake van maatwerk dienstverlening (vooraf identificeerbaar, en volgens vooraf gemaakte afspraken) indien de inhoud en de serviceniveaus van de structurele dienstverlening geheel zijn afgestemd op de specifieke situatie van één opdrachtgever. Ook deze maatwerk dienstverlening wordt waar mogelijk geleverd vanuit SSC-ZL ID en wordt alleen bij uitzondering onder regie van SSC-ZL ID afzonderlijk ingekocht bij derden. De dienstverlening wordt in een individuele DVO met de opdrachtgever vastgelegd.
- **Projectmatige dienstverlening**
Indien er sprake is van een project (een activiteit met een vooraf bepaalde begin- en einddatum), dan stelt SSC-ZL ID per aanvraag een separate offerte en aansluitend een projectovereenkomst op. Ook hier is sprake van maatwerk, maar dan met een ad-hoc karakter waarvan aard, samenstelling en eisen niet altijd vooraf voorzienbaar (planbaar) zijn.

6.5 Frontoffice functie

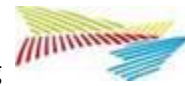
Het frontoffice-concept is van belang binnen de dienstverlening, omdat SSC-ZL ID richting de moederorganisaties en overige klanten toe herkenbaar vanuit één loket wil gaan werken. Dit op basis van een uniforme werkwijze met een ondersteunend systeem, gericht op de drie dienstverleningskanalen: click, call en face. In lijn met het Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL (september 2013) en de brief van 11 november 2015 aangaande de antwoordbrief aan de bijzondere ondernemingsraad (BOR) over de hoofdstructuur wordt een frontoffice-concept uitgewerkt. Binnen dit concept is het streven om zoveel mogelijk klantvragen in het eerste lijns-contact van de frontoffice te kunnen afhandelen. Dit leidt niet alleen tot klanttevredenheid, maar ook tot efficiënte inzet van de personele capaciteit voor de resterende klantvragen, die niet direct binnen het frontoffice-concept kunnen worden afgehandeld.

6.5.1 Frontofficeconcept

Het dienstverleningsconcept van SSC-ZL ID is erop gericht klanten direct te helpen. Hier ligt het zwaartepunt van de dienstverlening. Deze frontoffice:

- biedt een loket voor de klant waarbij via verschillende dienstverleningskanalen (click-call-face) producten en diensten worden aangeboden;
- is de vertegenwoordiger van de klant voor de organisatieonderdelen binnen het SSC-ZL en bewaakt het nakomen van de dienstverleningsprestaties, zoals aangegeven in de PDC en de dienstverleningsovereenkomst;
- stuurt op integrale dienstverlening, monitort en levert daarmee een basis om de kwaliteit van de dienstverlening continu te verbeteren en de kosten ervan te beheersen.

De verantwoordelijkheid voor het frontoffice-concept en de inrichting van ondersteunende systemen, wordt binnen SSC-ZL ID gepositioneerd. Dit vergroot de herkenbaarheid van het SSC-ZL, maakt het mogelijk om (de afhandeling van) klantvragen organisatie breed te monitoren en zorgt ervoor dat we kunnen sturen op verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en beheersing van de kosten. Denk hierbij aan de inrichting van het digitale SSC-ZL-portal voor de 'click'-vragen, de inrichting van een gezamenlijke SSC-ZL-telefooncentrale voor de 'call'-vragen en de inrichting van fysieke servicepunten in de moederorganisaties voor 'face'-contacten.



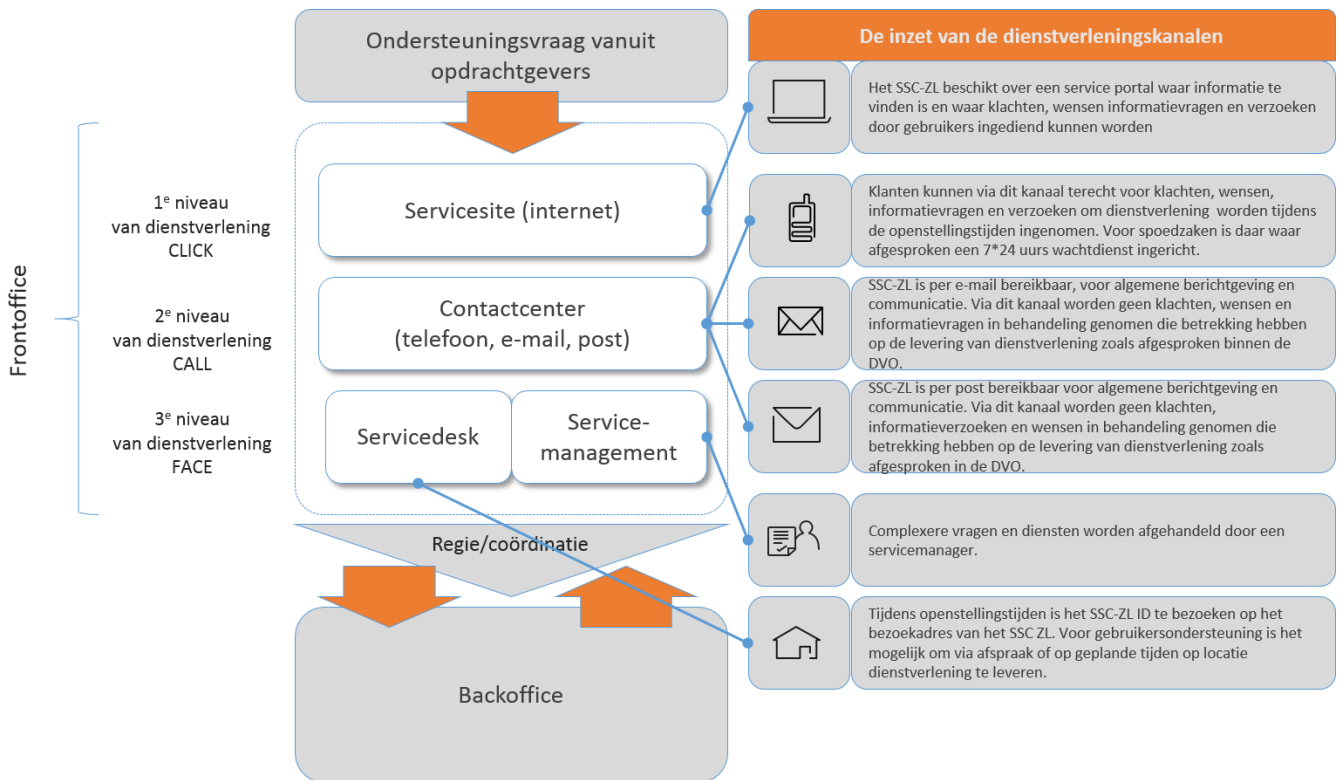
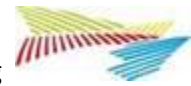
Dit moet er voor zorgen dat de klant het SSC-ZL, ongeacht de discipline waarom het gaat, telkens op dezelfde manier kan benaderen: binnen één portal en via één telefoonnummer. De verantwoordelijkheid voor dit concept en voor de inrichting van deze dienstverleningskanalen met ondersteunende systemen en processen en ook de hiermee samenhangende sturingsaspecten (servicelevelmanagement, servicedeskmanagement, enzovoort) komt voor nu bij SSC-ZL ID te liggen. De manager ID draagt de operationele verantwoordelijkheid en de directeur SSC-ZL behoudt de functionele eindverantwoordelijkheid.

Binnen het centrale frontoffice-concept vindt voor de SSC-ZL disciplines de daadwerkelijke invulling en bemensing hiervan plaats. Niet alleen omdat het voor een hoge afhandeling van klantvragen in het eerstelijns contact van belang is dat dit gebeurt door medewerkers met kennis en deskundigheid, maar ook omdat een goede verbinding (communicatie, taakoverdracht, enzovoort), tussen medewerkers met frontofficetaken en medewerkers met backofficetaken, cruciaal is. Door de intake van klantvragen binnen het centraal ontwikkelde en ingerichte frontoffice-concept door medewerkers van SSC-ZL ID te laten oppakken, ligt de integrale verantwoordelijkheid voor een goede afhandeling hiervan, bij de manager van ID. Hoe deze taken nader zijn toebedeeld, is voor de klant niet relevant en hoeft voor hem of haar ook niet zichtbaar te zijn. Het centrale portal, het centrale telefoonnummer en de fysieke uitgiftepunten zijn voor diegene de ingangen naar de dienstverlening en via deze kanalen komt hij of zij uit bij de juiste medewerker. De keuze om de front-office onder te brengen bij SSC-ZL ID is gebaseerd op de verwachting dat het zwaartepunt van meldingen in de ID-dienstverlening ligt. Het management van SSC-ZL gaat kritisch volgen hoe dit verloopt en kan deze keuze op een later tijdstip nog herzien.

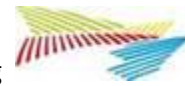
6.5.2 Gelaagde uitwerking frontofficeconcept

Het SSC gaat werken met een gelaagd front-office concept gebaseerd op drie dienstverleningsvormen, aangeduid met click, call en face:

- **Click (virtueel serviceplein):** SSC-ZL ID is te vinden binnen het toegankelijke digitale SSC-ZL informatieportal dat klanten (managers en medewerkers van de moederorganisaties) ondersteunt bij de afname van producten en diensten. Het gaat hierbij om informatie, interactie en transactie:
 - informatie: bijvoorbeeld managementinformatie of ID beleid;
 - interactie: bijvoorbeeld het melden van storingen en terugmelding over de afhandeling;
 - transactie: bijvoorbeeld het aanvragen van ondersteuning bij een ID traject.
- **Call (telefonisch serviceplein):** de klant kan ook informatie krijgen via één centraal SSC-ZL-telefoonnummer, waar deskundige medewerkers hem helpen en eventueel doorverwijzen naar het virtuele serviceplein ('click') of naar een afspraak met een SSC-ZL medewerker ('face').
- **Face (fysiek contact):** het fysieke kanaal omvat zowel tweedelijns gebruikersondersteuning als functioneel beheer op de klantlocatie. Er is vooral fysiek contact tussen de klant en de functioneel beheerders van het SSC-ZL. Deze worden aan klanten toegewezen, zodat er een professionele relatie kan worden opgebouwd en afspraken kunnen worden gemaakt over contactmomenten. De medewerkers van het SSC-ZL komen daarvoor naar de klantlocatie. De SSC-ZL-medewerker bij wie een functioneel beheer vraag is neergelegd, is verantwoordelijk voor de afhandeling daarvan binnen de afgesproken termijnen.



Figuur 5: Frontoffice-concept en ambitieniveau voor de inzet van de dienstverleningskanalen daarbinnen



7 ITIL® en Implementatie methodiek

7.1 Inleiding ITIL® en LEAN IT®

Zoals al eerder in dit organisatieplan aangegeven, is gekozen voor ITIL® als principe voor de uitvoering van de beheersprocessen van het organisatieonderdeel ID. ITIL® is de afkorting van Information Technology Infrastructure Library, en is ontwikkeld als een referentiekader voor het inrichten van beheersprocessen binnen een ICT-organisatie. ITIL® is geen methode of model, maar eerder een reeks van best practices (de beste praktijkoplossingen) en concepten. Het resultaat van procesimplementatie met behulp van ITIL is vergelijkbaar met de ISO 9000-regulering buiten de -ICT-branche, waarbij alle onderdelen van de organisatie zijn beschreven en in een bepaalde hiërarchie qua bevoegdheid/verantwoordelijkheid zijn gerangschikt.

ITIL® is een gestructureerde aanpak voor het leveren van een gewenste kwaliteit van IT Services. ITIL® is ontwikkeld in de begin jaren tachtig van de vorige eeuw door het Britse Central Computer en Telecommunications Agency (CCTA).

De kracht van ITIL® zit in de toepasbaarheid van het framework op iedere IT organisatie. Het is een filosofie die wereldwijd door bijna alle IT Professionals wordt gedeeld en waar veel mensen in de praktijk mee werken. Lean IT is daarnaast het krachtige samenspel tussen Lean Six Sigma en IT Service Management binnen IT afdelingen en organisaties. Met Lean IT worden processen binnen IT organisaties op gestructureerde wijze verbeterd. De optimalisatie van de processen wordt gerealiseerd middels Lean Six Sigma, waarbij ITIL als basis dient.

De IT Service Management methodiek geeft richting aan 'wat' er moet gebeuren: de IT organisatie weet welke voorwaarden en vraagstukken rondom de IT moeten zijn ingevuld. Lean Six Sigma voegt hier het 'hoe' aan toe. Zo worden de relevante vraagstukken ook daadwerkelijk effectief en efficiënt opgepakt.

7.2 De voordelen van ITIL binnen de ICT

Bij ITIL® staat één doel centraal: het leveren van waarde aan de business. ITIL® combineert hierbij een aantal functies en processen die van het framework een waardevol instrument maken voor het inrichten van een Service Management organisatie. Een bijkomend voordeel is dat ITIL® compleet verkoper onafhankelijk is. Hierdoor kan het op iedere organisatie worden toegepast, ongeacht grootte, IT infrastructuur of volwassenheidsniveau. Het uitgangspunt hierbij is dat IT organisaties een proces van continue verbetering moeten ondergaan. Het maakt dus niet uit hoe klein of groot een organisatie is; er is altijd ruimte voor verbetering. Beoogde voordelen van ITIL zijn:

- verbetering in dienstverlenende organisatie door gebruik van de beste praktijkoplossingen;
- verbetering in klanttevredenheid door een professionelere benadering;
- standaardisering en begeleiding;
- verhoging van de productiviteit;
- verhoging van gebruik van eerder opgedane ervaringen en vaardigheden.

De Service Levenscyclus van ITIL® is gebaseerd op het kernbegrip Service Management. Bij Service Management gaat het om het leveren van waarde aan de klant in de vorm van services. De volgende vraag is dan natuurlijk: wat is een service? Bij ITIL® worden onder een 'service' alle manieren verstaan om een klant te helpen het gewenste eindresultaat te bereiken. Bij services gaat het om interne en externe services. Interne services zijn naar binnen gericht, dus diensten naar klanten binnen dezelfde organisatie. Bij externe services draait het juist om dienstverlening naar klanten in een andere organisatie. Voor wat betreft ITIL® terminologie kan een klant dus zowel intern als extern zijn. Een collega kan dus ook een (interne) klant zijn.



7.3 Omschrijving van veel voorkomende ITIL begrippen binnen de ICT

Onderstaand een korte omschrijving van veelvoorkomende ITIL begrippen in de ICT en welke processen hiermee bedoeld worden:

- *Incident Management* - Het proces Incident Management is gericht op afhandeling van verstoringen in de ICT-dienstverlening (incidenten) en draagt bij aan de continuïteit van de dienstverlening. De procedure Incident Management draagt bij aan de beschikbaarheid van een functionaliteit en heeft tot doel om snel en accuraat een incident te verhelpen. De procedure Incident Management is reactief en staat in het teken van 'brandjes blussen';
- *Problem Management* - Het proces Problem Management zorgt ervoor dat fouten in de ICT-infrastructuur worden weggenomen, om een zo hoog mogelijke stabiliteit in de ICT-dienstverlening te bereiken. Dit proces is proactief en staat in het teken van 'brand preventie'. We onderscheiden twee typen 'problems'. Enerzijds zijn er incidenten die niet opgelost kunnen worden in het proces Incident Management. Anderzijds zijn er 'problems' die voortkomen uit incidenten die regelmatig opgelost moeten worden. Er is dan een trend waar te nemen. Dit soort incidenten leidt tot 'problems' die middels het Problem Management proces opgepakt worden;
- *Change Management* - Het proces Change Management zorgt ervoor dat elke wijziging in de beheerde omgeving op gecontroleerde wijze wordt afgehandeld, oman wijzigingen gerelateerde incidenten te voorkomen;
- *Release Management* - Dit proces zorgt ervoor dat alleen geteste en juiste versies van geautoriseerde programmatuur en apparatuur beschikbaar worden gesteld. Release Management sluit nauw aan bij de processen Configuration- en Change Management;
- *Configuration Management* - Enerzijds brengt dit proces de ICT-infrastructuur onder controle. Dit gebeurt door de Configuratie Items (ook wel ICT componenten) die worden gebruikt bij de ICT-dienstverlening, vast te leggen in de Configuration Management Data Base (CMDB) met aandacht voor hun onderlinge relaties. Dit kunnen zowel hardware- als softwarematige componenten zijn. Ook gegevens met betrekking tot DVO-afspraken, netwerktekeningen en overige documentatie kunnen worden opgenomen in de CMDB als Configuratie Item (CI). Anderzijds verzorgt het proces de informatieverstrekking over de ICT-infrastructuur aan de andere processen, zoals bijvoorbeeld nodig is bij het plannen van een change door change management;
- *Financial Management for IT Services (FMITS)* - Dit proces zorgt voor een bedrijfseconomisch verantwoorde exploitatie van de ICT-dienstverlening. Financieel beheer maakt de kosten van de ICT-dienstverlening inzichtelijk. Het proces zorgt dus voor het verzamelen, verwerken en verstrekken van relevante bedrijfseconomische gegevens die betrekking hebben op ICT-dienstverlening;
- *Capacity Management* – Dit proces draagt zorg voor een optimale inzet van ICT-middelen, nu en in de toekomst. Optimaal wil hier zeggen: met voldoende capaciteit op de juiste tijd, op de juiste plaats, tegen gerechtvaardigde kosten;
- *Availability Management* - houdt zich bezig met de juiste inzet van middelen, methoden en technieken. Doelstelling is om de beschikbaarheid van ICT-diensten te waarborgen. Door het gebruik van ondersteunende hulpmiddelen kunnen trendanalyses uitgevoerd kunnen worden, waardoor Availability Management mogelijk is.
- *IT Service Continuity Management (ITSCM)* – Dit proces heeft tot doel om risico's te beheersen die serieuze impact kunnen hebben op de IT dienstverlening. Het legt nadrukkelijk de relatie vast van het geheel van maatregelen die nodig zijn om de continuïteit van de organisatie veilig te stellen, in geval van calamiteiten.



7.4 Implementatie Methodiek voor ICT-projectmanagement

In het OGO d.d. 10 november 2016 is besloten dat voorlopig het technische deel van ICT projectleiding binnen het SSC-ZL ID zal plaatsvinden. De teksten in dit plan die betrekking hebben op projectleiding gaan over de technische ICT-projectsturing.

Hoe beter het management van projecten, des te sneller en efficiënter projecten klaar zijn. Maar er zijn meer redenen om projectmanagement serieus te nemen. Een organisatie die zijn projectmanagement op orde heeft, kan sneller innoveren. De ontwikkeling van nieuwe producten en processen vindt immers altijd plaats door middel van een project of een werkvorm die 'project' genoemd wordt. Binnen het SSC-ZL wordt dan ook gekozen voor een gezamenlijke projectmanagement methode voor de implementatie van ICT-trajecten. Deze methodiek wordt gedurende de transitiefase van het SSC-ZL bepaald. Gangbare methodieken in de ICT-projecten wereld die hiervoor worden bekeken, zijn Prince2, Scrum en Agile.

Prince2 is een projectmanagement methodiek. Prince2 schrijft voor hoe een project wordt geïnitieerd (met project brief en Project Initiatie Document (PID)), hoe de risico's worden gemanaged, hoe wordt omgegaan met veranderingen hoe het project in fases wordt opgeknipt om controle te blijven houden, en meer.

Prince2 zegt echter niets over hoe de producten worden gemaakt, behalve dat dit het beste in workpackages kan worden gedaan.

Agile is het overkoepelend gedachtegoed voor methodieken en frameworks voor software ontwikkeling, die voldoen aan de principes zoals gesteld in het Agile Manifesto:

Mensen en hun onderlinge interactie	boven processen en hulpmiddelen
Werkende software	boven allesomvattende documentatie
Samenwerking met de klant	boven contractonderhandelingen
Inspelen op verandering	boven het volgen van een plan

Hoewel er waardering is voor al hetgeen aan de rechterkant staat vermeld, wordt er méér waarde gehecht aan wat aan de linkerzijde wordt genoemd.

Scrum is een Agile projectaanpak methodiek. Scrum gebruiken bij een ICT-implementatie aanpak is een flexibele manier om tegemoet te komen aan gebruikerswensen. Het zegt iets over hoe een team zo efficiënt mogelijk de juiste dingen kan ontwikkelen. Wie Scrum toepast, accepteert dat de wereld veranderlijk is en dat de ontwikkeling van software iets anders is dan bijvoorbeeld een huis bouwen.

Mooi zou het zijn om de krachtige methodiek van PRINCE2 te combineren met het lenig werken van Agile. Dan kunnen de projecten volgens PRINCE2 beheerst verlopen en wordt op een flexibele, 'Agile' manier naar gegarandeerde opleveringen binnen een project gewerkt.

Niet alle processen van Prince2 worden dan gebruikt, enkel voor het opstarten en afsluiten van het project. Ook wordt er gebruik gemaakt van een projectboard met de Product Owner, die de belangen van de klant vertegenwoordigt; de Scrum Master die het proces ondersteunt en de Senior van het team, dat in een korte tijd werkende software kan opleveren. Dan kan men zoals gewend rapporteren aan de stuurgroep, maar zodra het gaat over de implementatie van de producten, werken op de 'Scrum' manier.



8 Volume

8.1 Inleiding

Inzicht in het volumes binnen Informatie Diensten is relevant voor de formatieomvang en de taakverdeling binnen de ID organisatie in het SSC-ZL. In dit hoofdstuk wordt eerst gekeken naar het verwachte ID volume bij de start van ID om vervolgens stil te staan bij de verwachte toekomstige ontwikkeling van het ID volume.

8.2 Volume bij de start

Onderstaande tabellen geven de resultaten weer van de inventarisaties die in de maanden april en mei van 2016 zijn uitgevoerd. Het betreft hier waarden die in de ICT gangbaar zijn om de beheercapaciteit te meten.

Gemeente	Te beheren accounts	verzoeken-eenv aantal p/jr	Incidents aantal p/jr	vragen aantal p/jr	klachten aantal p/jr	Changes aantal p/jr	Probleem s aantal p/jr	DVO waarde 2015	Aantal klanten	Aantal te beheren devices	TB opslag	Totaal FTE in knip
Maastricht	2168	7899	13316	1451	24	3178	134	€ -	4	4330	750	59,40
Heerlen	3031	9647	11610	1416	43	912	0	€ 5.855.469,83	27	3222	360	49
Sittard	1447	0	3651	818	0	3959	0	€ 614.824,43	4	1923	100	27
Totaal	6646	17546	28577	3685	67	8049	134	€ 6.470.294,26	35	9475	1210	135,4

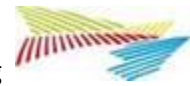
Figuur 6: inventarisatie aantallen servicedesk

Kijkend naar bovenstaande cijfers valt op dat er geen DVO waarde bij Maastricht is ingevuld. Dat komt doordat de dienstverlening in Maastricht op dit moment niet is uitgesplitst naar specifiek ICT. In de prijs voor werkplek zitten bijvoorbeeld ook de gebouwkosten en alle facilitaire kosten, waardoor deze niet vergelijkbaar zijn met de andere twee gemeenten. Daarnaast is te zien dat Heerlen, door haar deelname in Parkstad IT, de meeste accounts beheert, maar dat Maastricht daarnaast wel meer dan de dubbele hoeveelheid aan opslagcapaciteit beheert. Ook beheert Maastricht veruit het grootste aantal devices.

Gemeente	Te beheren accounts	Verdeling accounts	Aantal Technisch Beheer	Aantal accounts per TB FTE	(Technisch) Applicatie Beheer	Project Leider	TBI+ ontw	Totaal FTE in knip
Maastricht	2168	33%	43,40	49,95	5	11	0	59,40
Heerlen	3031	46%	41,00	73,93	7	0	1	49
Sittard	1447	22%	22,00	65,77	3	0	2	27
Totaal	6646		106,4	62,46	15	11	3	135,4

Figuur 7: inventarisatie aantallen accounts per technisch medewerker (d.d. mei 2016)

Uit bovenstaand figuur valt af te lezen hoeveel technisch beheerders werken aan het ICT-beheer. Afgezet tegen het aantal te beheren accounts is er een vergelijking te maken hoeveel accounts er per technisch beheer



medewerker worden beheerd. Hier is het effect te zien van de in Maastricht gekozen inrichting van Customer Intimacy⁸ versus de inrichting op basis van Operational Excellence bij Sittard-Geleen en Heerlen.

'As-is' principe:

Als één van de transformatieprincipes is voor de startdatum het 'as-is' principe gedefinieerd. Dit betekent dat de scope van de dienstverlening aan de moederorganisaties bij de start van SSC-ZL ID hetzelfde is als de huidige scope van de dienstverlening. Dit gebeurt door voorafgaand aan de startdatum de huidige formele afspraken vanuit de drie gemeenten als maatstaf te verstrekken. Enerzijds is hiervoor gekozen om de situatie te vermijden van teruggang in dienstverlening aan de moederorganisaties, anderzijds om de situatie te vermijden van een grote toename van het werkvolume richting SSC-ZL ID, waarvoor de personele capaciteit ontoereikend is.

Samenvattend betekent dit dat er vanuit wordt gegaan dat het werkvolume voor SSC-ZL ID qua aantallen te beheren accounts, incidenten, wijzigingen, meldingen en projectimplementaties, op de startdatum qua ordergrootte vergelijkbaar zal zijn met het gemiddelde volume op basis van de uitgevoerde inventarisatie over 2015. Wanneer hier significante afwijkingen plaatsvinden (of dreigen plaats te vinden), gaat SSC-ZL ID hierover in gesprek met de betreffende moederorganisatie, conform de principes van het dienstverleningsconcept (zie [hoofdstuk 6](#)).

8.3 Volumeontwikkeling incl. actualisatie Twynstra & Gudde

	FTE aantallen 1-7-2017	digitalisering (+ 10%)	schaalgrootte (-15%)	Kwaliteit (+10%)	Delta	aantallen 1-1-2022
Service Desk						
Dienstverlening	27,00	2,70	-4,05	2,70	1,35	28,35
Bedrijfsbureau	12,00	1,20	-1,80	1,20	0,60	12,60
werkplek Beheer	11,00	1,10	-1,65	1,10	0,55	11,55
Infra Beheer	25,00	2,50	-3,75	2,50	1,25	26,25
Applicatie Beheer	15,00	1,50	-2,25	1,50	0,75	15,75
DBA/BI	11,00	1,10	-1,65	1,10	0,55	11,55
FB en PL	13,00	1,30	-1,95	1,30	0,65	13,65
Mngt, sec, SM	14,00	1,40	-2,10	1,40	0,70	14,70
	128,00	12,80	-19,20	12,80	6,40	134,40

Figuur 8: actualisatie gegevens Twynstra & Gudde

Bovenstaande tabel laat de verwachte ontwikkelingen zien gedurende een termijn van 5 jaar. De percentages in de kolom header geven de percentages weer die door Twynstra & Gudde zijn afgegeven tijdens het haalbaarheidsonderzoek.

⁸ Een waarde-strategie zoals beschreven in het boek 'The discipline of market leaders' - Michael Treacy en Fred Wiersema, 1995



Onderbouwing van de groeipercentages kunnen ook in het huidige licht van de ontwikkelingen nog steeds verklaard worden:

10% groei door digitalisering

Door de steeds verdergaande digitalisering in de bedrijfsvoering van de gehele gemeente zal meer en meer geleund worden op ICT als belangrijke facilitator. Uitval zal in steeds mindere mate getolereerd worden, waardoor de ingezette verschuiving naar een 7*24 uurs dienstverlening verder doorgezet zal worden. Daarnaast is er per gebruiker een steeds groter aantal te beheren devices. Daar waar vroeger 1 medewerker aan een vaste werkplek werkte, beschikt hij steeds vaker over 2 of meerdere apparaten waarop hij gegevens wil ontvangen en die ook beheerd worden. Zie voor meer detaillering ook de business case die wordt toegelicht in de [business case](#).

10% groei door kwaliteitsverbetering

De groei in kwaliteit heeft voornamelijk te maken met de hogere eisen die meer en meer door gebruikers gesteld worden aan de ondersteuning van hun ICT. Zelfredzame gebruikers verlangen adequate ondersteuning en zien ook meer mogelijkheden in de toepasbaarheid van ICT. Om hieraan tegemoet te komen zullen de medewerkers steeds van de laatste trends en ontwikkelingen op de hoogte moeten zijn en ook steeds sneller op de nieuwe vragen moeten kunnen inspelen. Daardoor zullen opleidingen en ondersteuning op hoog niveau moeten zijn. Security en privacy spelen een belangrijke rol in de kwaliteit die gevraagd wordt. Daarnaast zullen nieuwere zaken zoals Big Data en IOT ook hoge kwaliteit van de ICT producten vragen, aangezien de burger steeds meer inzicht in de gegevens van de gemeente gaat krijgen.

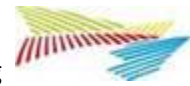
15% afname door schaalgrootte

Door in gezamenlijkheid ICT te gaan doen kan op een aantal zaken minder geld uitgegeven worden. Op het gebied van nieuwe ontwikkelingen zal slechts een keer over de toekomstige technieken onderzocht en advies gegeven hoeven te worden, makkelijker 7*24-uurs dienstverlening ingericht kunnen worden, alle kennisgebieden fulltime bemensd kunnen worden en zal door een standaardproces voor alle klanten een zo optimale dienstverlening ingericht kunnen worden.

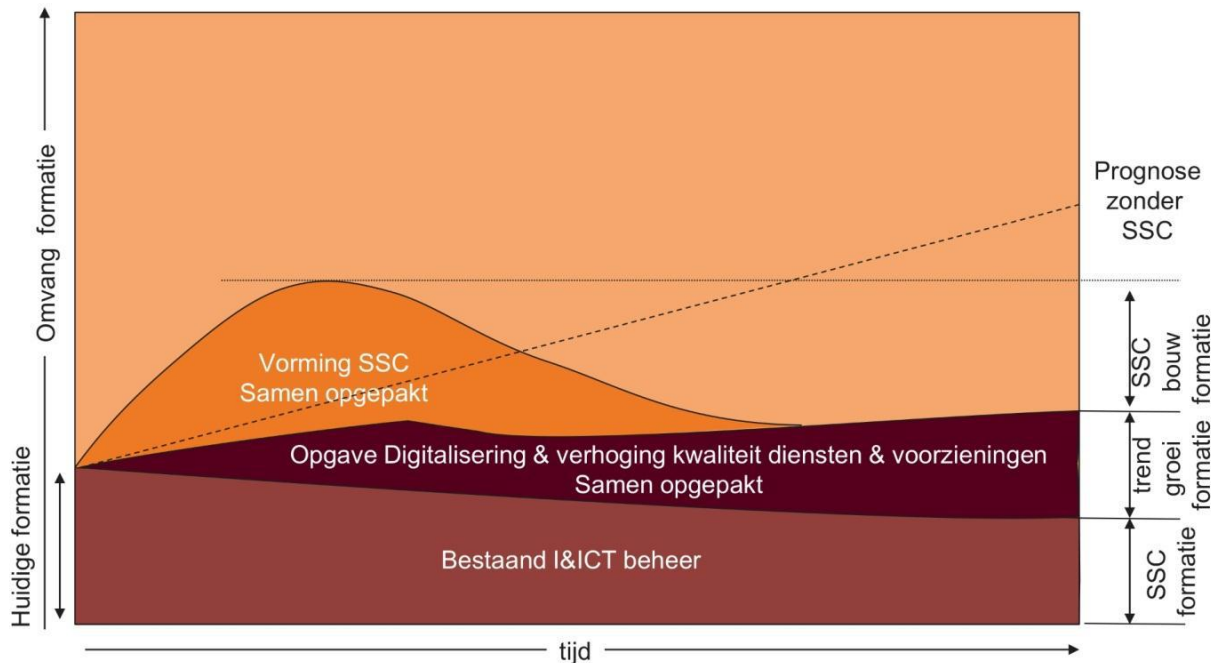
Bij de review op het bedrijfsplan SSC-ZL is door Twynstra Gudde een aantal opmerkingen geplaatst bij het doel efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering. De beschreven kostenbesparing ging uit van de situatie peildatum 2013. Tijdens de review is geconstateerd dat het kwaliteitsniveau van de ICT-dienstverlening in de toen nog vier beoogde klantorganisaties van het SSC-ZL sterk verschilde en dat daarmee de opgave om te besparen wel tegen de achtergrond van de noodzaak tot kwaliteitsverbetering beschouwd moet worden. Daarnaast werd er toen ook al duidelijk dat er forse opgaven o.a. de decentralisaties (3D's) bij de gemeenten, alsmede opgaven inzake informatiebeveiliging en omgevingswet op alle partijen afkomen. Daarmee zal de samenwerking in het SSC-ZL Informatie Diensten vooral verminderde meerkosten opleveren en niet persé een absolute kostenverlaging ten opzichte van de peildatum 2013. De ervaringen in Maastricht (groeierende formatie), Heerlen (meer dienstverlening en samenwerking in Parkstad Regio met groeiende formatie) alsmede gelijke dienstverlening met afgeslankte formatie (Sittard-Geleen) bevestigen deze denklijn. De conclusies van deze review zijn opgenomen in het haalbaarheidsonderzoek.

De krachtenbundeling van de afzonderlijke informatiediensten entiteiten in combinatie met uniformering en standaardisatie zal daarentegen effect hebben door de hogere schaalgrootte. Deze schaalgrootte effecten zullen de beheerinspanning, exploitatielast reduceren en een positief effect hebben op inkoopvolumes en daarmee de financiële inkoop condities verbeteren.

Applicatierationalisatie zou een ander speerpunt moeten zijn, op dit moment 2450 verschillende applicaties die geleidelijk verminderd kunnen worden. Door de verandering van de knip zullen deze echter nog niet naar het SSC-ZL overgebracht en zal het maken van uniforme keuzes door de IM-organisaties van de opdrachtgevers gemaakt moeten worden. Daardoor wordt deze besparing in eerste aanzet niet meegenomen.



Focus van Informatie Diensten bij de start is het stapsgewijs uniformeren van de ICT-infrastructuur waardoor ook de ondersteuningsbehoefte aan de technische ICT kant afneemt. Aanname is dat de krachtenbundeling het mogelijk maakt om de stijging van ICT-kosten in de toekomst te beperken, door gezamenlijk de schouders onder nieuwe opgaven te zetten (*minder meerkosten*, zie Figuur 9)



Figuur 9: afbeelding 9 uit het haalbaarheidsonderzoek.

Onderstaande punten geeft aan hoe de omvang van de formatie is aangepast aan de voorgestelde taakinvoering:

- de Service Manager heeft een centrale rol in het dienstverleningsproces tussen klant en leverancier. Om hier vanaf de startdatum op structurele basis invulling aan te kunnen gaan geven is voldoende capaciteit nodig. Het ID project team overleg (PTO) heeft ingeschat dat in de startsituatie 1 FTE servicemanagement capaciteit per moederorganisatie nodig is;
- om de steeds groeiende bedreiging op het gebied van Security en Privacy effectief aan te pakken en ook voldoende ondersteuning te kunnen bieden aan de klanten op het gebied van audits is 1 FTE Technical Security Officer toegevoegd aan de formatie van ID;
- de functie van manager ID is meegenomen in de totaal aantallen;
- er is in detail gekeken naar de noodzaak van taken in het bedrijfsbureau. Daarbij is in gezamenlijkheid met de hoofden bedrijfsbureau bepaald wat de benodigde formatie zou moeten zijn om alle ITIL rollen in te vullen. Dit maakt duidelijk dat er ontvlechtingproblematiek bij de moeders gaat ontstaan;
- Voor Functioneel Beheer van de generieke applicaties is door onderzoek aangegeven dat 10 FTE in het SSC-ZL nodig zouden zijn. Bij de huidige ICT-formatie zou 8,5 FTE meegaan naar het SSC-ZL.;
- voor het overige is de capaciteit aangehouden zoals die op dit moment binnen de drie moederorganisaties werkzaam is.



9 Organisatie

9.1 Inleiding

Om als business partner te kunnen acteren en de dienstverlening succesvol te kunnen beheren en uit te voeren dient er een organisatie ingericht te worden die aansluit bij de eerder vastgestelde ambities van het SSC-ZL. Verdere concretisering van deze doelen richting het werkterrein van SSC-ZL ID, leidt tot de volgende ambities voor Informatiediensten:

- ID is een professionele ICT dienstverlener met een hoge vak volwassenheid richting klanten en leveranciers;
- ID ondersteunt en ontzorgt de moederorganisaties;
- ID levert gestandaardiseerde diensten en producten op basis van een vooraf overeengekomen kwaliteitsniveau en tarief;
- ID voert haar werkzaamheden efficiënt en effectief uit (operational excellence);
- ID biedt aantrekkelijk eigentijds werkgeverschap in de vorm van inhoudelijke uitdaging en ontwikkelmogelijkheden;
- ID biedt door voorgaande punten, pro-actieve sturing op uniformiteit en door bundeling van volumes besparingsmogelijkheden voor de moederorganisaties en overige klanten;
- ID gaat werken volgens standaard methodieken.

In dit hoofdstuk wordt het gekozen organisatiemodel nader toegelicht.

Paragraaf 9.2 laat de gekozen informatieprincipes zien, paragraaf 9.3 geeft een weergave van het organisatiemodel en paragraaf 9.4 gaat in op de besturingskeuzes die daarin zijn verwerkt.

9.2 Uitgangspunten

Aangaande de organisatiestructuur van het SSC-ZL ID is een aantal uitgangspunten van toepassing:

- minimale overhead;
- platte organisatiestructuur;
- op SSC-ZL niveau gecentraliseerde ondersteunende functies;
- vakmanschap;
- werken onder architectuur;
- operational excellence;
- robuustheid.

Minimale overhead

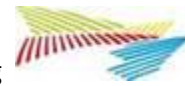
Het Shared Service Center is bovenal een uitvoeringsorganisatie. Om de dienstverlening zo doelmatig mogelijk in te richten is het van belang dat de omvang van de overhead beperkt blijft. Beperkt betekent in dit geval, wanneer we de periodieke benchmark van Berenschot als ijkpunt hanteren, een overhead-percentages van om en nabij de 23%.

Platte organisatiestructuur

Een platte organisatiestructuur vormt het uitgangspunt. In het haalbaarheidsonderzoek is al gebleken dat, gezien de omvang van de formatie van SSC-ZL ID, de organisatie een tweetal managementlagen kent. Er is rekening gehouden met het span-of-control-uitgangspunt van 30 personen. Wanneer er afdelingen substantieel lager uitkomen, is er voor gekozen om managementcapaciteit over 2 afdelingen te verdelen.

Op SSC-ZL niveau gecentraliseerde ondersteunende functies

In het kader van de ondersteunende functies onderkennen we SSC-ZL-staf functies en specifieke SSC-ZL ID gerelateerde ondersteuning. Voorbeeld van SSC-ZL staf functies is accountmanagement en financiële



ondersteuning. Er is voor een variant gekozen waarin deze ondersteuning centraal wordt gepositioneerd, waardoor minder capaciteit nodig is. Daarnaast zal gedurende de opbouwfase van het SSC-ZL, capaciteit op het gebied van communicatie en HR noodzakelijk zijn.

Vakmanschap

Om aantoonbaar vakmanschap te creëren en daarbij medewerkers een kans te geven zich te ontwikkelen, worden taken functioneel geclusterd. Zo kunnen medewerkers binnen hun vakmanschap het werk operationeel zo excellent mogelijk uitvoeren (*zie ook Operational Excellence*).

Werken onder architectuur

Architectuur is in de ICT-wereld een manier om structuur aan te brengen en inzicht te krijgen in de informatievoorziening en ICT binnen een organisatie. Het is ook een manier om de ICT binnen een organisatie te besturen. Een enterprise architectuur beschrijft de wijze waarop de informatievoorziening en de verschillende onderdelen zijn opgebouwd en met elkaar samenhangen. En ze beschrijft hoe informatievoorziening zich qua structuur en samenhang in de tijd ontwikkelt. Architectuur heeft dan ook een belangrijke relatie met de strategie van een organisatie. Architectuur is een middel om de samenhang tussen de bedrijfsstrategie, IT-strategie, informatievoorziening en ICT inzichtelijk te maken. Hoe groter het belang van ICT voor een organisatie, hoe meer impact het heeft op de strategie, de processen, producten en diensten.

In de ICT-huishouding van een organisatie kunnen we drie soorten ICT-architectuur onderscheiden:

- een enterprise architectuur richt zich op de samenhang tussen de bedrijfsprocessen, functionaliteit, applicaties en technische infrastructuur binnen de organisatie als geheel;
- een softwarearchitectuur richt zich juist op de afzonderlijke systemen en brengt van deze systemen de opbouw en structuur in beeld;
- een servicegeoriënteerde architectuur brengt diensten (services) en de manier waarop deze en systemen met elkaar communiceren, in beeld.

Het werken onder architectuur biedt de ICT-huishouding een aantal voordelen en kansen:

- Er wordt inzicht gecreëerd in de samenhang van organisatieprocessen, informatiesystemen en technische infrastructuur;
- architectuur biedt, mits goed opgebouwd, flexibiliteit om in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen en wijzigende omstandigheden;
- het biedt mogelijkheden voor standaardisatie van processen, systemen en diensten en voor integratie van applicaties en systemen, waardoor informatie snel gedistribueerd en uitgewisseld kan worden;
- door inzicht, standaardisatie en de gecreëerde structuur kun je risico's beter beheersen;
- het biedt het mogelijkheden om kosten te verlagen en te beheersen.

Operational excellence

In [paragraaf 6.2](#) zijn de uitgangspunten voor de dienstverlening opgenomen. Deze zijn afkomstig uit het door de colleges vastgestelde Einddocument Haalbaarheidsonderzoek. Een belangrijk punt voor de uitgangspunten van de organisatievorm is het daarin gestelde Operational Excellence. Het principe van operational excellence gaat uit van een efficiënt ingerichte organisatie waarbij de inrichting gebaseerd is op een zo optimaal mogelijk productieproces. De klanttevredenheid kan en mag daarbij niet uit het oog verloren worden. Om het klantbelang zo goed mogelijk te waarborgen wordt een apart service management proces ingericht.

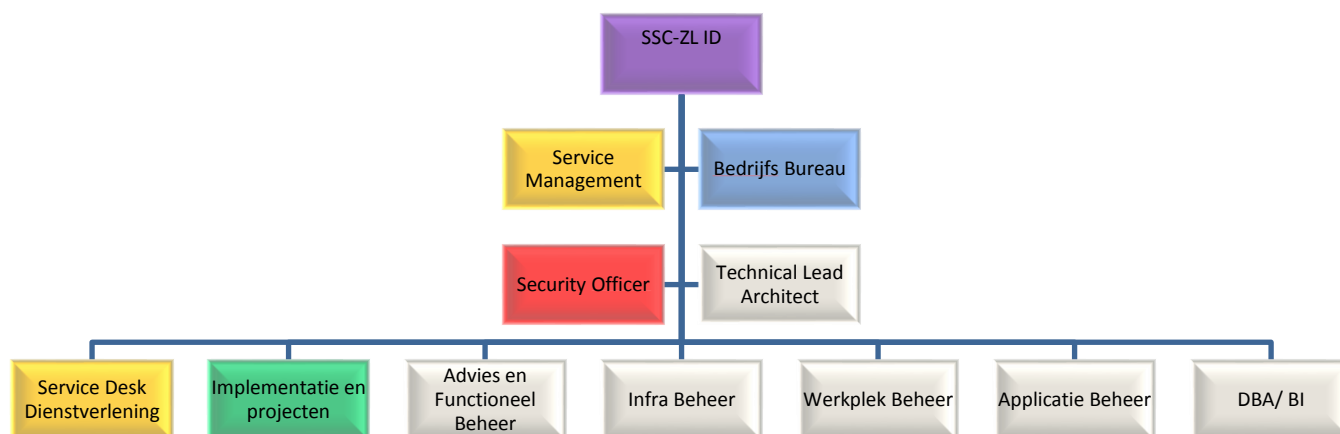
Robuustheid

Robuustheid wordt enerzijds verkregen door het bundelen van krachten en vormt zodoende een bredere basis om in vervanging van medewerkers te voorzien. Dit komt de continuïteit van de dienstverlening ten goede. Anderzijds wordt robuustheid verkregen door de organisatie flexibel in te richten. SSC-ZL ID zal rekening moeten



houden met een wisselende (volume)vraag naar producten en diensten. De organisatie van SSC-ZL ID zal dan ook schaalbaar moeten zijn om aan de wisselende vraag tegemoet te kunnen komen. Dit betekent, zoals eerder aangehaald, dat de organisatie flexibel moet worden ingericht. Niet alleen in omvang, maar ook door het hanteren van generieke functieprofielen, waardoor medewerkers breed inzetbaar zijn.

9.3 Organigram



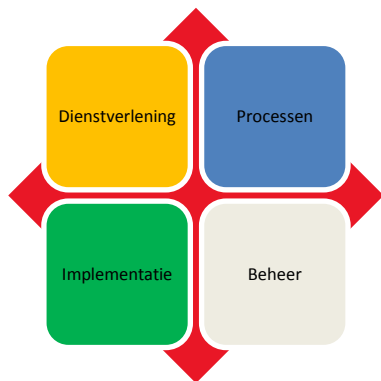
Figuur 10: Organigram SSC-ZL Informatie Diensten

9.4 Besturing

De ontworpen organisatiestructuur en -sturing speelt in op:

- kunnen sturen van de processtroom;
- vraagarticulatie en relatiemanagement;
- order- en 'productie'-sturing binnen SSC-ZL ID;
- managen van de projectmatige ontwikkeling/selectie/implementatie en beheer (releases);
- borgen van kwaliteit en standaardisatie.

Voor SSC-ZL ID betekent dit een organisatie die gaat voor Operational Excellence in de uitvoering, met een sterk oog voor dienstverlening, snelle implementatiekracht en met Lean ingerichte processen, gebaseerd op ITIL. Dat is dan ook zichtbaar in bovenstaand organigram. De gele kleur staat voor dienstverlening en het klantbelang, blauw voor de processen, groen voor snelle implementaties en grijs voor techniek. Rood staat voor de rode draad, de security, die overal doorheen loopt. De techniek is vervolgens gegroepeerd naar technische kennisgebieden, om medewerkers optimale kansen te geven op verdieping en specialisatie. Via de Technical Lead Architect wordt de techniek en de lange termijn doelstellingen constant met elkaar verbonden. Besturing binnen het AMT (Afdeling Management Team) vindt dan ook plaats rondom alle weergegeven aandachtsgebieden (zie Figuur 11). Daarbij is vooral bewust gekozen voor de constante spanning tussen het klantbelang en het operationeel proces, om zowel oog te hebben voor een optimale technische oplossing alsook de wensen en eisen van de klant.



Figuur 11: Besturingsmodel

Binnen het AMT zal gestuurd worden op basis van afspraken, monitoring en rapportage op de volgende aspecten:

- klanttevredenheid over veilige ongestoorde beschikbaarheid ICT-voorzieningen;
- omvang van klachten over ICT-voorzieningen en ID-diensten;
- doorlooptijd van het afhandelen van verzoeken (orders) om het doorvoeren van veranderingen in het ID-landschap;
- klantwaardering voor het proactief handelen inzake toepassen en inpassen van ICT op organisatiebehoefte;
- klantbegrip voor de geformuleerde ID-kaders en handhaving daarop;
- klantwaardering voor het adaptief vermogen bij het voeren van een producten-/dienstenportfolio;
- klantwaardering voor de ID-regie als geheel.



10 Transitie en Transformatie ID

10.1 Inleiding

De verandering van drie ICT beheeromgevingen naar een gezamenlijke ICT beheeromgeving binnen het SSC-ZL is een langdurig traject. Om de verandering te kunnen besturen is ervoor gekozen om uit te gaan van een transitie traject en een transformatie traject.

Het transitie traject beschrijft wat er nodig is om te komen tot een SSC-ZL ID organisatie op 1-7-2017.

Het transformatie traject beschrijft de weg die naar een gezamenlijke SSC-ZL ID organisatie leidt, waarbij aan het einde de verschillende doelstellingen van het SSC-ZL zijn gerealiseerd.

Gedurende de totale verandering is er gekozen voor een stapsgewijze aanpak volgens het scenario:

- samen zijn
- samen doen
- samen

Gedurende het “samen zijn” proberen medewerkers zo vaak mogelijk hun eigen werkzaamheden in elkaars nabijheid uit te voeren. Waardoor ze als collega’s aan elkaar wennen en meekrijgen wat er bij de andere organisaties speelt. Tijdens “samen doen” wordt er al actief gestuurd op vervanging of roulatie tussen de moederorganisaties. Pas tijdens “samen” zal er worden samengewerkt in een werkveld met een, waar mogelijk, gezamenlijke omgeving.

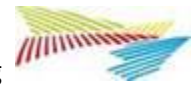
In dit hoofdstuk wordt zowel het transitiepad als het beoogde meerjarige ID transformatie pad nader toegelicht.

Paragraaf 10.2. geeft een overzicht van het transitiepad, waarna in paragraaf 10.3. wordt ingegaan op de transformatiefase. Paragraaf 10.4 laat het groeipad zien. In paragraaf 10.5 formuleren we aandachtspunten en transformatieprincipes. Ten slotte geeft paragraaf 10.6 de risico’s en maatregelen weer.

10.2 Transitie

Het transitiepad laat zien wat er nodig is om per 1-7-2017 een organisatie te hebben die de dienstverlening aan de moederorganisaties kan garanderen op basis van de huidige afspraken. Uiterlijk 1-7-2017 is onderstaande dan gereed:

- de mensen zijn dan geplaatst in de nieuwe organisatie en de service desk is ver op weg om “samen” de eerste lijn van de dienstverlening te vormen;
- de technische omgeving is in kaart gebracht, de architectuur is gedefinieerd en er is duidelijk welk transformatieproces de komende 5 jaar nodig is;
- de producten- en dienstencatalogus (pdc) en de dienstverleningsovereenkomsten (dvo) zijn opgesteld en ondertekend (oplevering voor 1-1-2017);
- den verrekenmethodiek is vastgesteld en in de administratie ingericht;
- in gezamenlijkheid met de category manager ICT van SSC-ZL Inkoop zijn de inkoopplannen opgesteld;
- de beheerprocessen zijn gedefinieerd en ingericht;
- het servicemanagement concept is gereed;
- de generieke applicaties zijn vastgesteld en de daarbij horende functioneel beheerders zijn overgedragen aan het SSC-ZL ID;
- een projectmethodiek is gekozen en er zijn al gezamenlijke projecten geselecteerd;
- security beleid is in gezamenlijkheid opgesteld en de taakverdeling tussen de moederorganisaties en het SSC-ZL ID is duidelijk;
- opdrachtgever versus opdrachtnemer is eenduidig gedefinieerd en ingericht.



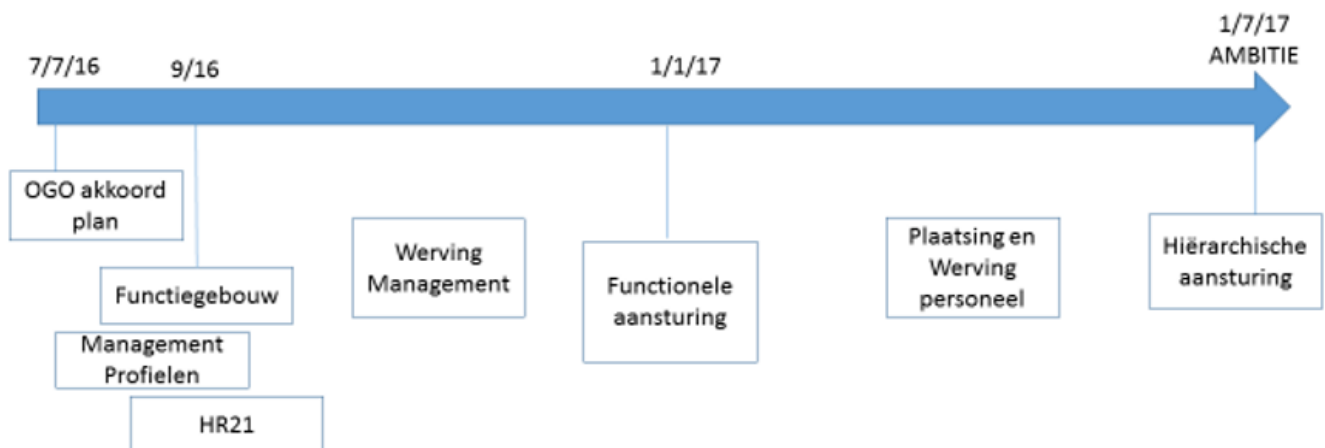
Om dit op 1-7-2017 gereed te hebben zijn inmiddels inrichtingsprojecten gedefinieerd met projectleiders uit de drie moederorganisaties. Deze projectleiders hebben hun projectopdrachten gedefinieerd en voldoende capaciteit tot hun beschikking gekregen vanuit de moederorganisaties.

De sturing van deze projecten gebeurt in samenhang, door de vele raakvlakken tussen de verschillende projecten. Er is dan ook gekozen voor een aanpak, waarbij het project team tweewekelijks bij elkaar komt onder aansturing van de manager ID. Verder vindt er sturing plaats via de stuurgroep, onder voorzitterschap van de directeur van SSC-ZL. In de stuurgroep hebben de verantwoordelijken voor ICT van de drie moederorganisaties zitting, evenals de financieel adviseur en de communicatie adviseur van het SSC-ZL. Francis Willemsen neemt zitting als verantwoordelijk overkoepelend projectleider.

Naast de business trajecten moet ook de organisatie van het SSC-ZL worden vormgegeven. Dat gebeurt door de Manager Informatie Diensten. Ook hier is een fasegewijs plan voor opgesteld, in het stramien van “samen zijn”, “samen doen” en “samen”. Actiepunten in dat traject zijn:

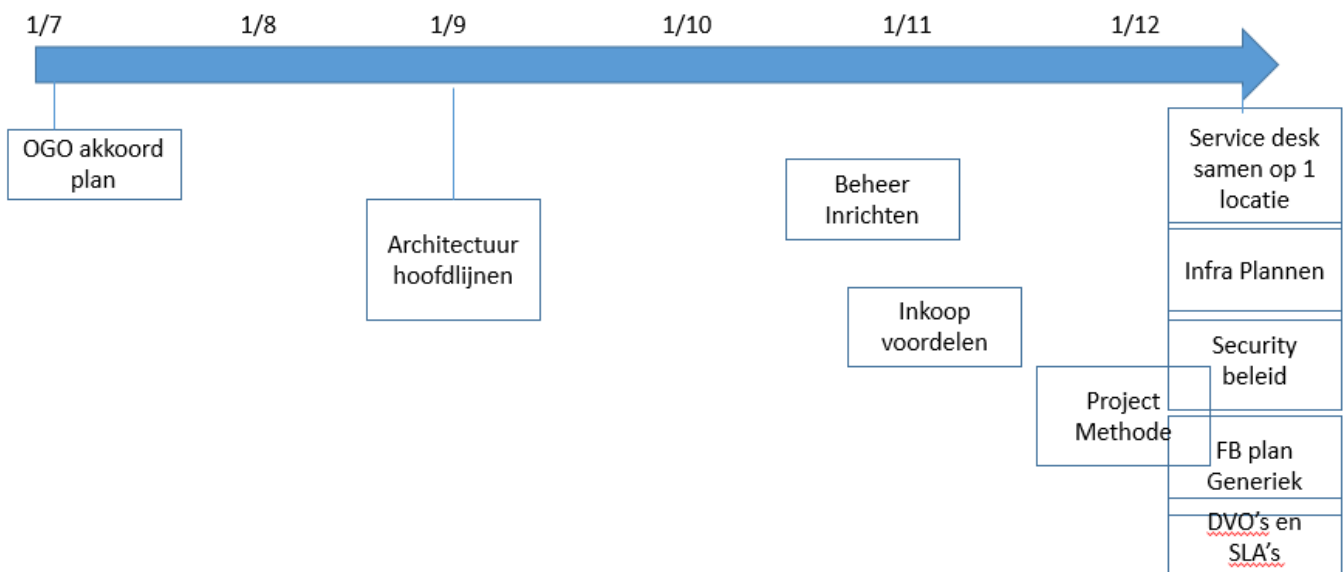
- vaststellen managementprofielen;
- HR21 concept laten bekrachtigen;
- functiegebouw definitief maken;
- werving management (in afstemming met BOR);
- start functionele aansturing vanuit nieuwe management en vanuit locatie Heerlen per 1-1-2017;
- parallele afstemming BOR (start oktober) met uitgangspunt GEEN boventalligheid en met als doel een akkoord op werving management en functionele aansturing;
- vervolgens regulier advies traject met gedetailleerd organisatieplan.

In onderstaande figuur wordt dit in de tijd weergegeven.

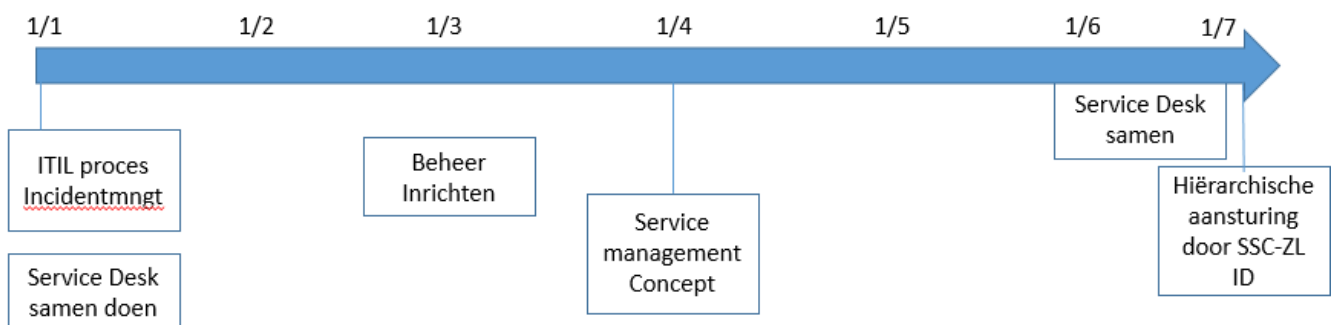


Figuur 12: transitie pad personeel

Onderstaand de figuren 13 en 14, die de transitiepaden van 2016 en 2017 inzichtelijk maken. Hierna volgt een overzicht van de lopende en geplande projecten in de transitie fase, met een korte opsomming van de opdracht.



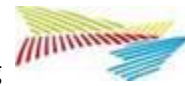
Figuur 13: transitie pad 2016



Figuur 14: transitie pad 2017

- **Project methode:** methodologie afstemmen en implementeren (bijv. SCRUM, AGILE); implementatie team starten;
 - procesbegeleider voor beiden: Marcel Mol (Mst⁹);
 - beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/9/2016, methodologie bepaald 31/12/2016;
- **Architectuur hoofdlijnen:** architectuur definiëren (werkplek, infra, dba en applicaties);
 - procesbegeleider: Victor Abratanski (Hrl), ondersteund door Erik Moust (Mst), Barry Penders (MST) en Bram Huijsmans (Si-Ge);
 - beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/8/2016, hoofdlijnen gereed: 1/9/2016;

9 Mst staat hier voor Maastricht, Hrl voor Heerlen en Si-Ge voor Sittard-Geleen



- **security beleid;** opstellen en implementeren;
 - procesbegeleider: Francis Willemsen (SSC-ZL), ondersteund door Security Officers van Hrl, Mst en Si-Ge;
 - beschikbaar: 0,5 dag per week vanaf 1/10/2016, beleid gereed 31/12/2016;
- **infra plannen:** infrastructuur plannen opstellen;
 - procesbegeleider: werkplek -> Barry Penders (Mst), Infra-> Erik Moust (Mst), dba en appl -> Bram Huijsmans (Si-Ge);
 - beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/9/2016, plannen gereed 31/12/2016;
- **service desk:** (telefonie deel) integreren incl. definiëren toekomstige service ontsluiting;
 - procesbegeleiders: Ruben Schut (Hrl) en Cheska Claassen (Mst);
 - beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/9/2016, samen zijn per 1/1/2017, samen doen per 1/3/2017, samen per 1/7/2017;
- **service management concept;**
 - procesbegeleider: Francis, ondersteund door (nog nader te bepalen);
 - beschikbaar: nog te definiëren, concept bepaald op 1/4/2017;
- **DVO's/SLA's:** opstellen DVO's/SLA en PDC;
 - procesbegeleiders: Tim Stevens (Si-Ge) en Greet Krijgsman (Mst);
 - Beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/9/2016, gereed per 1/1/2017;
- **beheer inrichten:** op basis van Lean ITIL (Operational Excellence);
 - procesbegeleider: Tim Stevens en procesdeskundigen van Maastricht;
 - beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/10/2016, Incident Management proces gereed 31/12/2016, overige processen 01/07/2017;
- **functioneel beheer generiek:** voor de generieke applicaties;
 - procesbegeleider: Greet Krijgsman;
 - beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/9/2016, plan gereed 31/12/2016;
- **inkoop:** voordelen uit inkoopbundeling;
 - procesbegeleider: Francis Willemsen, samen met category manager ICT;
 - beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/10/2016, plan gereed 31/12/2016;

10.3 Transformatie

De ontwikkeling vanuit de huidige 'as is'-startsituatie tot een professionele gezamenlijke informatie diensten organisatie kan, mede door de verschillen in zowel inrichting van de ID functie als het professionaliteitsniveau hiervan tussen de oprichtende partners, niet anders plaatsvinden dan via een meerjarig groeipad, waarbinnen de dienstverlening en professionaliteit zich stapsgewijs ontwikkelen, terwijl de dienstverlening aan de klanten blijft plaatsvinden. Voor deze transformatie is aan iedere jaarschijf in de periode 2017 t/m 2022 een ontwikkelfase gekoppeld:

- 1-7-2017 – 31-12-2018: leren werken in de nieuwe organisatie;
- 2019: formaliseren en professionaliseren;
- 2020 en verder: excellent worden.

Deze transformatie stappen zullen in de toekomst verder gedetailleerd worden, mede naar aanleiding van de ervaringen zoals die tijdens de transitiefase zijn opgedaan. Voor elk speerpunt zijn kort al een aantal aandachtspunten te noemen, zonder de intentie te hebben dat dit volledig en uitvoerig genoeg is. In de ICT is het moeilijk om op detailniveau 5 jaar de toekomst te voorspellen, gezien de snelle veranderingen in het vakgebied.

Per speerpunt zijn er specifieke stappen te onderscheiden:



- meer projecten met kortere doorlooptijd (*implementatiekracht*);
 - methodologie implementeren;
 - professionaliseren project management;
 - samen projecten uitvoeren;
- uniform, schaalbaar, secure en toegankelijk landschap (*infra*);
 - werken onder architectuur;
 - een gezamenlijke uniforme werkplek;
 - hybride “cloud <-> on premise” oplossing (zie Bijlage A: voor meer uitleg);
 - 2 datacenters;
 - een gezamenlijk serverpark;
 - een gezamenlijke storage oplossing;
 - een gezamenlijk netwerk;
- kritische gebruikers (*Self Service*);
 - service desk volledig integreren;
 - tweede-lijns support inrichten voor alle nieuwe locaties;
 - service management verder professionaliseren;
 - onderzoek naar uitbreidbaarheid van het “Tech IT easy” principe van gemeente Maastricht;
- meer met minder (*financiën*);
 - beheer op basis van Lean ITIL (Operational Excellence);
 - stappen zetten op het gebied van functioneel beheer;
 - voordelen uit inkoopbundeling.

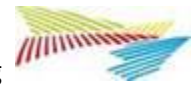
10.4 Het ID groeipad

Niet alle producten en diensten worden direct bij de start van SSC-ZL ID al geleverd aan de moederorganisaties. Besloten is dat de samenwerking tussen de drie organisaties in de komende jaren stapsgewijs vorm gaat krijgen.

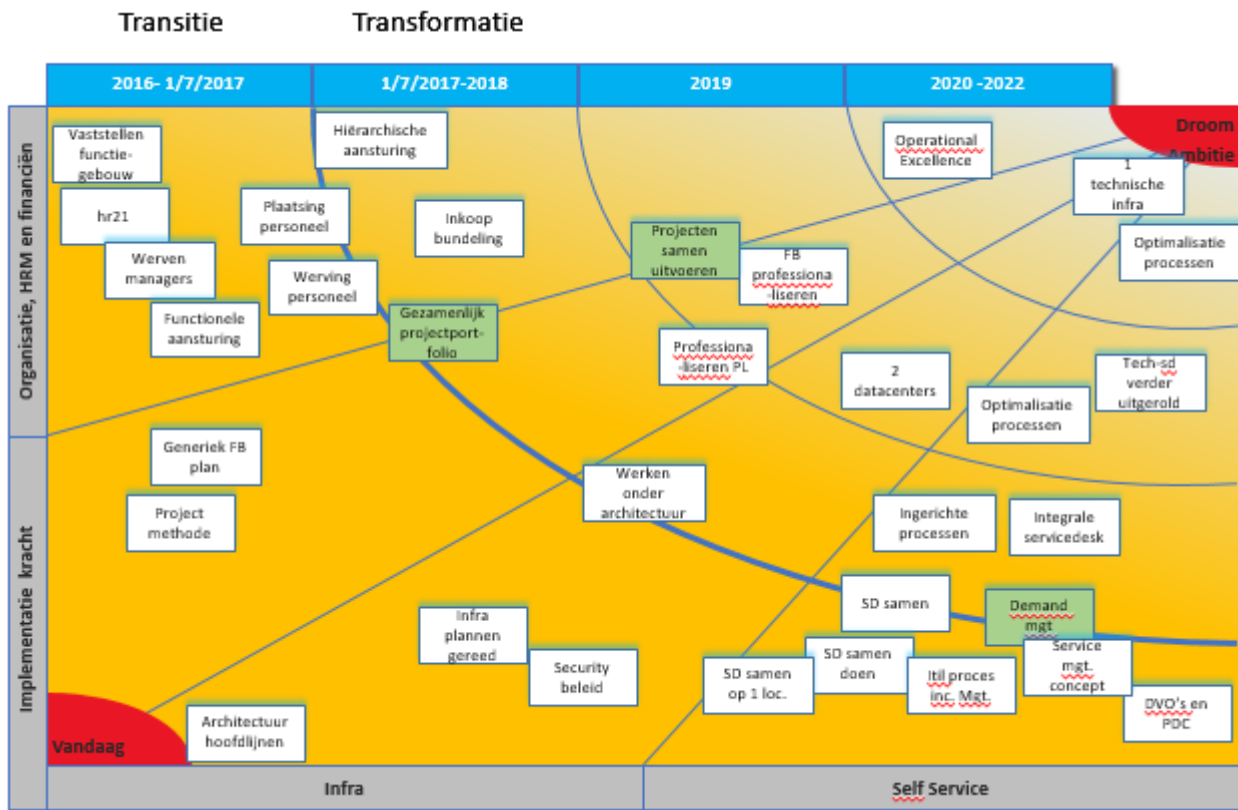
Binnen de SSC-ZL ID discipline worden doelen gerealiseerd via een gefaseerde aanpak, waarbij de huidige dienstverlening vanaf de start is geborgd. Het SSC-ZL krijgt van de moederorganisaties ruimte en vertrouwen om te bouwen en te groeien in volwassenheid. Uitgangspunt daarbij is dat de producten en diensten die het SSC-ZL aan de deelnemers gaat leveren bij de start in omvang (kwantitatief) gelijk zijn aan de producten en diensten die op dat moment door de deelnemers zelf worden geleverd (het ‘as-is’-principe). Dit is nodig om het SSC-ZL vanuit een stabiele basis te laten starten. Uiteraard moet deze dienstverlening vanaf het begin tegen dezelfde kwaliteit geleverd worden. Hoewel dit laatste nadrukkelijk het streven is, leert de praktijk van eerdere SSC’s dat vooral in de beginfase sprake is van een tijdelijke daling van de klanttevredenheid, die vervolgens weer toeneemt, naarmate de organisatievolwassenheid van het SSC en de netto-opbrengsten zich positief ontwikkelen.¹⁰ Zie daarvoor ook bijlage D: De levenscyclus van een SSC, door Struik en Brugman (2009).

Het ‘as-is principe’ houdt in dat SSC-ZL ID van start gaat met de levering van producten en diensten aan de moederorganisatie, overeenkomstig de ID-ondersteuning die er nu is. Dat betekent ook dat SSC-ZL ID een ontwikkelopdracht heeft om op termijn te groeien naar de levering van producten en diensten die passen bij het afgesproken ambitieniveau en die invulling geven aan professionalisering. Er is dus sprake van een groeipad,

¹⁰ Zie hiervoor onder meer het Bestuursplan SSC-ZL en het Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL, waarin deze ontwikkeling is geschetst, op basis van onderzoek naar eerdere SSC-vorming.

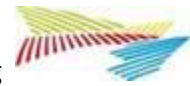


waarbij de doorontwikkeling van de taken van SSC-ZL ID ervoor zorgt dat we op termijn alle eerder genoemde clusters van producten en diensten binnen de hoofdproductgroepen kunnen leveren. In de navolgende figuur is het groeipad voor de komende 5 jaren weergegeven.



Figuur 15: Groeipad ID

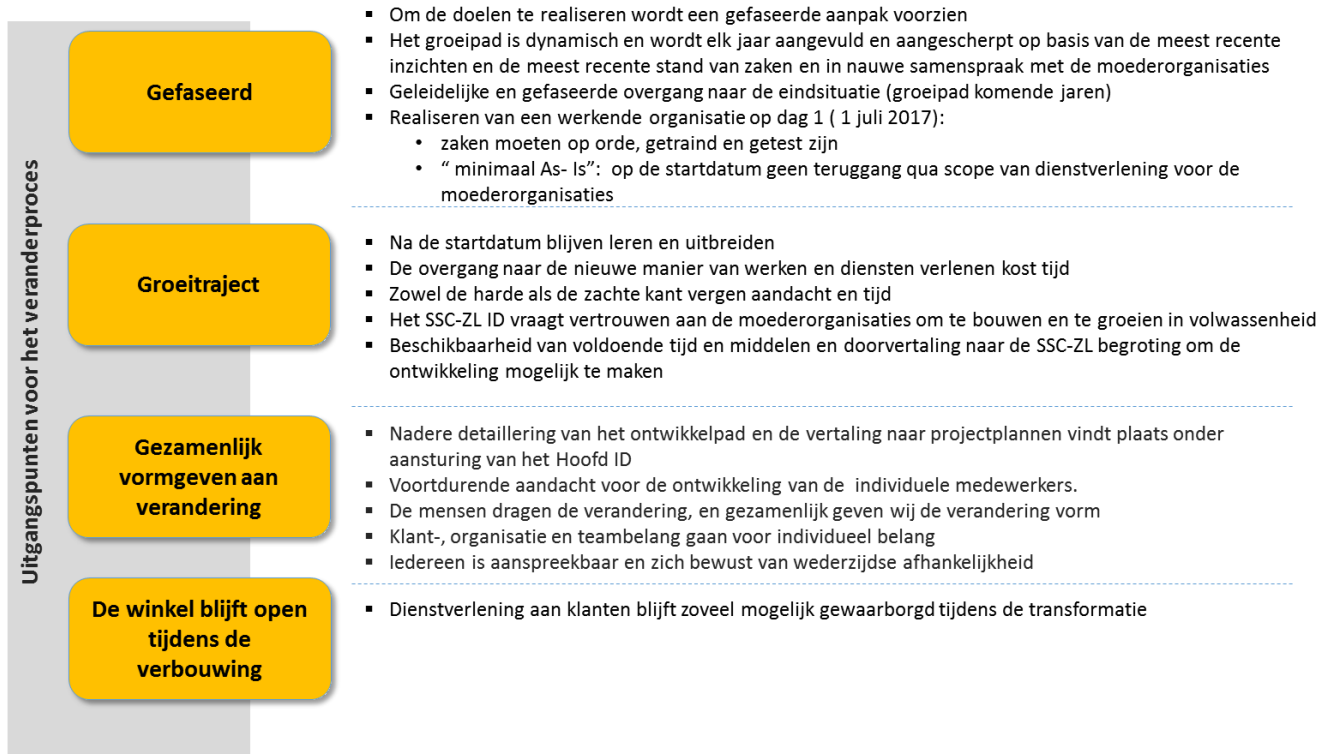
Bovenstaande figuur geeft in groen aan de taken die buiten de scope van dit project vallen, maar die sterke invloed hebben op de voortgang van het plan.



10.5 Aandachtspunten en transformatieprincipes

Figuur 15 geeft een duidelijk beeld van de principes die gelden tijdens deze transformatie.

We gaan uit van de volgende aandachtspunten en transformatieprincipes voor de realisatie van de veranderopgave



Figuur 16: aandachtspunten en transformatieprincipes

Naast deze aandachtspunten voor het SSC-ZL ID zal er tijdens de transitiefase ook aandacht moeten zijn voor de ontvlechtingproblematiek bij de moederorganisaties. Speciaal punt van aandacht gaat daarbij uit naar:

- de service desk; in alle drie de moederorganisaties voert de service desk, in meer of mindere mate, ook taken uit voor andere onderdelen binnen de gemeenten, die (nog) niet overgaan naar het SSC-ZL. In Heerlen voor facilities, in Sittard-Geleen voor sociale zaken en in Maastricht voor alle bedrijfsonderdelen van het SSC Maastricht;
- het bedrijfsbureau; heel specifiek in het geval van Maastricht. Het bedrijfsbureau van Maastricht voert al haar taken uit voor het gehele SSC Maastricht. Het ontvlechten van het ICT deel uit het geheel van de bedrijfsbureau taken zal veel aandacht vergen. Hier ontstaat dan een (tijdelijke) inefficiency. De bedrijfsbureau taken van Heerlen en Sittard-Geleen zijn wel specifiek voor ICT ingericht.

Beide bovenstaande punten betreffen nadrukkelijk ontvlechtingproblematiek. Deze zullen nader gespecificeerd moeten worden. Alle vier de organisaties (drie moederorganisaties en SSC-ZL) hebben hier nadrukkelijk een rol in. Allen hebben namelijk betreffende taken nodig, waarbij de mogelijke oplossing gezocht kan worden om versneld taken in gezamenlijkheid op te pakken.

Aanbeveling is om dit parallel aan het transitietraject op te pakken in separaat te definiëren projecten.



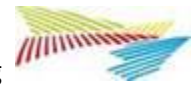
10.6 Risico's en maatregelen

Nr.	Risico	Maatregel	Kans	Impact
1	Onvoldoende tijd van projectleiders en deelnemers	Voraf planning duidelijk maken en blijven afstemmen over inzet	5	5
2	Onvoldoende aandacht voor ontvlechting bedrijfsbureau en service desk	Parallel traject starten om in gezamenlijk naar oplossing te zoeken. Bewaking brengen onder regie stuurgroep ID.	3	5
3	Vermindering dienstverlening over alle deelnemers gedurende transitie	Inzet extra personeel	4	4
4	Weerstand vanuit medewerkers	Strak management en bespreekbaar maken van weerstand middels coaching	5	5
5	Onvoldoende aandacht voor demand management	Belang van certificering uitspreken en daar waar nodig herplaatsing bespreken Voraf met OR bespreken en akkoord hebben van OR's voor certificeringseisen	3	4
6	Te weinig aandacht voor realisatie inkooppotentieel	Inzet voltijds inkoopondersteuning ICT vanuit SSC-ZL INKOOP, om realisatie te bewerkstelligen	4	4
7	Niet kunnen/mogen starten functionele aansturing per 1-1-2017	Sessies organiseren om noodzaak van de aanpak duidelijk te maken, dienstverlening moet door blijven gaan	5	5
8	Geen overeenstemming tussen huidige technische deskundigen over gezamenlijke toekomst	Onafhankelijke derden laten beslissen	3	5

De kans en impact worden weergegeven door een cijfer op een schaal van 1 tot en met 5.

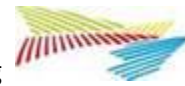
Bij kans staat 1 voor 'hoogst onwaarschijnlijk' en 5 staat voor 'hoogst waarschijnlijk'

Bij impact staat 1 voor 'zeer lichte impact' en 5 staat voor 'zeer zware impact'.



DEEL 2 – FUNCTIEBOEK

In dit tweede deel vertalen we de bouwstenen uit deel 1 naar functies binnen SSC-ZL ID; het functieboek SSC-ZL ID. Dit is hoofdzakelijk gebaseerd op de beschreven werkmethodeken (werkterreinen, rollen en taken) en het te verwachten volume (benodigde aantal fte's).



11 Functies ID

11.1 Inleiding

In dit hoofdstuk schetsen we allereerst welke functies voor een goed functionerende ID organisatie binnen het SSC-ZL gedefinieerd zijn, waarbij we onderscheid maken tussen primaire ID functies en ondersteunende functies (paragraaf 11.2). Vervolgens staan we stil bij de taakverdeling en de benodigde formatie op de startdatum (paragraaf 11.3) en hoe deze zich verhoudt tot de huidige formatie binnen de moederorganisaties (paragraaf 11.4). Paragraaf 11.5 gaat tot slot in op de thema's realisatie en evaluatie.

11.2 ID functies en ondersteunende functies binnen ID

Er wordt onderscheid gemaakt tussen ID functies en ondersteunende functies.

De volgende marktconforme ID functies zijn gedefinieerd:

- Manager ID (paragraaf 10.2.1)
- Teammanager (paragraaf 10.2.2)
- Servicedeskcoördinator (paragraaf 10.2.3)
- Technical Lead Architect (paragraaf 10.2.4)
- Technical Security Officer (paragraaf 10.2.5)
- Service Manager (paragraaf 10.2.6)
- Projectleider (paragraaf 10.2.7)
- Functioneel Beheerder (paragraaf 10.2.8)
- Gebruikersondersteuner (paragraaf 10.2.9)
- Technisch Beheerder (paragraaf 10.2.10)
- Applicatie Beheerder (paragraaf 10.2.11)

Als ondersteunende functies zijn aangeduid:

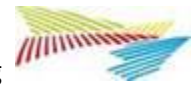
- Medewerker Bedrijfsvoering (paragraaf 10.2.12)
- Medewerker Ondersteuning (paragraaf 10.2.13)
- Secretaresse (paragraaf 10.2.14)
- Procesmanager (paragraaf 10.2.15)
- Procesadviseur (paragraaf 10.2.16)

De volgende paragrafen omschrijven alle functiebeschrijvingen. Doorvertaling van deze functiebeschrijvingen naar HR21 functiebeschrijvingen vond plaats op basis van functiewaardering door een gecertificeerde HR21 medewerker van gemeente Sittard-Geleen.

11.2.1 Manager Informatie Diensten

De manager ID is de leidinggevende voor ID, zowel voor de realisatie van de dienstverleningsovereenkomsten als voor de verdere doorontwikkeling en professionalisering van de ID organisatie. Deze functie heeft de volgende kenmerken:

- mede verantwoordelijk voor het neerzetten van de nieuwe organisatie en de daaraan gekoppelde professionalisering van de ID functie. Geeft integraal leiding aan de Service-eenheid ID en draagt als lid van het managementteam bij aan de visieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie;
- verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de ID functie binnen de SSC-organisatie. Initieert, stuurt en bewaakt de noodzakelijke ontwikkelprocessen om te komen tot een efficiënte operationele



dienstverlening op het gebied van ID taken en creëert draagvlak voor de daarmee samenhangende veranderingen binnen het SSC-ZL en richting deelnemende organisaties;

- geeft integraal leiding aan de medewerkers van de service-eenheid ID, waaronder het bepalen van de inzet van medewerkers en middelen ter realisatie van de ID opgave, het maken, monitoren en bijsturen van resultaatgerichte afspraken en het zorgen voor professionalisering van de ID functie;
- verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de service-eenheid ID en het realiseren van de hiervoor geformuleerde doelen en opdrachten. Stuur en draagt zorg voor de planning en control binnen de service-eenheid;
- adviseert over de ontwikkelkoers van het SSC-ZL, in het bijzonder de ID-discipline, en zorgt voor de effectieve doorvertaling hiervan naar uitvoeringsplannen voor de eigen service-eenheid;
- gesprekspartner voor de opdrachtgevers binnen de deelnemende organisaties ten aanzien van ID taken en bevordert de onderlinge samenwerking. Draagt zorg voor heldere dienstverleningsovereenkomsten en stuurt op daadwerkelijke ID dienstverlening conform de gemaakte afspraken. Creëert draagvlak voor de ID samenwerking bij de deelnemende organisaties en bevordert een goed samenwerkingsklimaat. Handelt oplossingsgericht bij onvoorziene omstandigheden met oog voor ieders belangen;
- signaleert en verbindt vanuit relevante lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen;
- draagt zorg voor de afstemming van bestuurlijke en/of ambtelijke doelen van opdrachtgevers en het SSC-ZL;
- profiel: stevige ervaring als manager ID binnen bij voorkeur gemeentelijke en/of provinciale overheid, alsook met het doorvoeren van organisatieverandering. Stevige persoonlijkheid die met overtuiging kan functioneren in een omgeving met veel veranderingen. Tactvol omgaan met soms verschillende belangen is een tweede natuur. Beschikt over een zakelijke en resultaatgerichte instelling. Gericht op ontwikkeling en samenwerking, met de te behalen doelen en te realiseren afspraken voor ogen. Straalt energie uit, is gemakkelijk toegankelijk en weet betrokkenen te enthousiasmeren;
- organisatiesensitief met een goed gevoel voor de verwachtingen van de opdrachtgevers en klanten. Beschikt over academisch werk- en denkniveau en ruime leidinggevende ervaring. Ervaring met (samenwerking op het gebied van) bedrijfsvoeringstaken binnen de (lokale en/of provinciale) overheid is een pre, affiniteit is een must;

Profiel HR21:

Functiereeks: Management

Functiegroep: Strategisch I

Functie: Strategisch Manager I

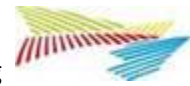
1 fte

11.2.2 Teammanager

De teammanager geeft leiding aan een team (organisatie-eenheid) dat overwegend adviserend of hoogwaardig specialistisch van aard is. De functie kenmerkt zich door de directe impact op lange termijn met organisatorische en/of financieel/economische afwegingen.

Belangrijke taken van de teammanager zijn:

- leidinggeven aan het team (organisatie-eenheid);
- maken van resultaatgerichte afspraken met medewerkers en het sturen op prestaties en resultaat;
- zorgdragen voor deskundigheidsbevordering en vraaggericht werken;
- zorgdragen voor afstemming, bewaking en advisering van team overstijgende vraagstukken;
- regisseren en bewaken van de inrichting en oplevering van programma's en projecten;
- ontwikkelen en onderhouden van een relatienetwerk;
- initiëren en bevorderen van samenwerking met organisaties/partijen;



- bij technisch leidinggevenden wordt 0,2 fte van hun tijd besteed aan technische architectuur

Profiel HR21:		
Functiereeks:	Management	
Functiegroep:	Tactisch	
Functie Tactisch:	Leidinggevende II	6 fte

11.2.3 Servicedeskcoördinator

De Servicedeskcoördinator is primair verantwoordelijk voor een optimale klantbeleving door onder meer:

- operationele aansturing van servicedesk medewerkers en zorgen voor continue bezetting;
- snelle en adequate opvolging van servicedesk verzoeken;
- verantwoordelijk voor integratie van de eerste-lijns dienstverlening van de diverse disciplines van het SSC-ZL;
- verantwoordelijkheid voor lange termijn beslissingen over het functioneren van de servicedesk en de impact van de servicedesk processen op de klantbeleving;
- adequate assistentie bij configuratie- en gebruiksverzoeken (telefonisch, online of op locatie van de klant);
- het proactief communiceren van wijzigingen, nieuwe releases, eventuele storingen en onderhoudswerkzaamheden;
- de Servicedeskcoördinator is een vlotte intermediair tussen de klant, het adviesteam en het ontwikkelteam.

Profiel HR21:		
Functiereeks:	Management	
Functiegroep:	Operationeel	
Functie:	Operationeel Leidinggevende II	1 fte

11.2.4 Technical Security Officer

Doel van de functie is het, op basis van de algemeen aanvaarde standaard BIG, zorgdragen voor een samenhangend pakket van maatregelen ter waarborging van de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van informatie binnen de gemeente.

Het SSC-ZL stelt een technische security officer aan, ter ondersteuning van de beleidsmatige rol die de opdrachtgevers hebben. Doel van de meer technisch gerichte functie is, om met die specialistische kennis en kunde het beveiligingsrisico (dus het risico dat de vertrouwelijkheid, integriteit en/of beschikbaarheid van informatie wordt aangetast) als gevolg van de toepassing van (nieuwe) technologieën, op een aanvaardbaar niveau te brengen en houden. Deze functie heeft een rol bij enerzijds de advisering en ontwikkeling van nieuwe projecten/systemen, en anderzijds het onderhoud en beheer van bestaande systemen, applicaties en infrastructuur. Risicoanalyse, oog voor de bedrijfsvoering en inachtneming van de wettelijke voorschriften zijn daarbij sleutelbegrippen.

Aandachtsvelden zijn

- advies en rapportage;
- controle en registratie;
- communicatie en voorlichting.



Profiel HR21:		
Functiereeks:	Beleid	
Functiegroep:	Advies	
Functie:	Adviseur III	1 fte

11.2.5 Technical Lead Architect

De Technical Lead Architect is verantwoordelijk voor het ontwerpen van de IT infrastructuur voor een werkplek, bestaande uit onder andere het koppelen van servers, systemen en applicaties. Hij ontwerpt de werkplek waar klanten van het SSC-ZL 24/7 op kunnen bouwen. Hij kent de IT infrastructuur van de klanten, de relatie tussen applicaties en hun onderlinge afhankelijkheden.

Hij kan daardoor de migratie van complexe systemen verdelen in overzichtelijke blokken. Hij brengt advies uit aan klanten en heeft contact met externe leveranciers over proposities en kennisontwikkeling bij systeemupdates.

Het doel van de functie is medewerkers kunnen laten werken zonder verstoringen in applicaties.

Goede samenwerking met de managers en tactisch beheerders van de verschillende disciplines is vereist.

Daarom laten we de teammanagers infrabeheer, werkplekbeheer, applicatiebeheer en DBA/BI voor 0,2 FTE participeren in de architectuur. De Technical Lead Architect is eindverantwoordelijk voor de totale infrastructuur.

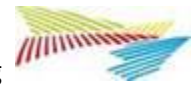
Profiel HR21:		
Functiereeks:	Beleid	
Functiegroep:	Advies	
Functie:	Adviseur II	1 fte

11.2.6 Service Manager

De Service Manager is verantwoordelijk voor het overeenkomen, managen en onderhouden van de contracten, de dienstencatalogus en de SLA's binnen het ICT domein.

Belangrijke taken van de Service Manager:

- digitaal en, voor zover mogelijk, fysiek opslaan van huidige overeenkomsten;
- klachtenbewaking;
- uitzetten van extra werkzaamheden;
- begrotingen maken, financiën verwerken m.b.t. het opstellen en uitvoeren van overeenkomsten;
- doorlichten en adviseren over overeenkomsten buiten de DVO om;
- bepalen van de kritische succesfactoren voor de toegevoegde waarde van ID aan de doelstellingen van de klant;
- in samenwerking met de klant bepalen van het gewenste serviceniveau van de te leveren diensten, de manier van meten en de rapportagevormen hiervan;
- op periodieke basis rapporteren van de behaalde individuele resultaten en opstellen rapportages aan het MT;
- opstellen Dienstverleningsovereenkomsten (DVO), zorgdragen voor de implementatie daarvan en het beheren en onderhouden van de DVO's;
- mede-bewaken van en rapporteren over de door ID geleverde kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening in relatie tot de in de DVO overeengekomen serviceniveaus;
- opstellen van rapportages ter ondersteuning van Management ID;
- onderhouden van contacten met klanten over de overeengekomen DVO, afhandelen van mogelijke problemen daaromtrent en initiëren van verbeteringen of nieuwe diensten;



- signaleren van knelpunten op het gebied van operationele activiteiten;
- in conflictsituaties medeverantwoordelijk om partijen tot elkaar te brengen en helderheid te scheppen.

Profiel HR21:		
Funciereeks:	Beleid	
Funciegroep:	Advies	
Functie:	Adviseur IV	3 fte

11.2.7 Projectleider

De Projectleider ontwerpt een projectplan. Hij werkt systematisch en resultaatgericht, heeft ruime deskundigheid van het IT werkveld en behartigt de belangen van opdrachtgever en IT organisatie. Deze functie kent twee niveaus vanwege de verschillen in zwaarte van IT projecten. De Senior Projectleider zal de zware IT trajecten gaan trekken.

Belangrijke taken van de ID Projectleider zijn:

- het bewaken van de kwaliteit en resultaat van een project;
- het tot stand brengen van een projectorganisatie;
- het maken van werkplannen;
- het besturen van de uitvoering.

Profiel HR21:		
Funciereeks:	Management	
Funciegroep:	Projecten	
Functie:	Projectleider IV	1 fte
Functie:	Projectleider III	2 fte

11.2.8 Functioneel Beheerder

De Functioneel Beheerder zorgt voor het specificeren van de IT dienstverlening, het aansturen van de realisatie daarvan en het beheer van de bedrijfsinformatie. Door het specificeren van de IT dienstverlening vertaalt de Functioneel Beheerder de informatiebehoeften die vanuit verschillende werk- en bedrijfsprocessen van een organisatie ontstaan, naar informatievoorziening. De Functioneel Beheerder vult de gerealiseerde IT dienstverlening aan met support voor de gebruikers, waardoor de gebruikersorganisatie beschikt over een passende en functionerende informatievoorziening.

De Functioneel Beheerder heeft als belangrijkste taken:

- de gebruikers van applicaties ondersteunen bij het specificeren van hun behoefte en het accepteren van de geleverde software
- zorg dragen voor een juiste informatievoorziening naar de organisatie
- adviseren over de implementatie en inrichting van een informatiesysteem
- adviseren over beheersmatige en uitvoeringsgerichte aspecten m.b.t. systemen en -processen
- adviseren over te realiseren (herbruikbare) standaardrapportages uit informatiesysteem;
- onderhouden van contacten met de technisch beheerders en leverancier(s)

Profiel HR21:		
Funciereeks:	Beheer	
Funciegroep:	Gegevens	
Functie:	Medewerker Gegevens II	10 fte



11.2.9 Gebruiksondersteuner

De Gebruiksondersteuner zal -naast de intake van meldingen- 'eenvoudige' meldingen oplossen. De Gebruiksondersteuner bemenst de service desk en werkt klantgericht zonder het belang van de front office uit het oog te verliezen. De Gebruiksondersteuner is vanaf het moment dat de meldingen worden aangemeld tot het oplossen van de meldingen verantwoordelijk voor de terugkoppeling naar de 'klant' voor wat betreft de voortgang. Daarbij vindt ook monitoring van de afgesproken service levels plaats.

Belangrijke taken van de Gebruiksondersteuner zijn:

- het verzorgen van eerste-lijnondersteuning / callcenter/ mail;
- registreren meldingen en afmelden van meldingen;
- waar nodig op locatie van de klant ondersteuning bieden.

Profiel HR21:

Functiereeks: Beheer

Functiegroep: Systemen

Functie: Medewerker Systemen III

27 fte

11.2.10 Technisch Beheerder

(Technisch beheerder werkplek, middleware, netwerk apparatuur en DBA)

De Technisch Beheerder hanteert de kennisgebieden; Cisco Netwerk, Active Directory, Windows 2008 servers, Oracle DBA op UNIX, MS SQL, werkplek imaging en software packaging, VMWare Infrastructure, VMWare VDI en SAN.

De Technisch Beheerder is primair verantwoordelijk voor het centrale beheer van de werkplek-, server- en storage omgevingen.

Om de klanten optimale ondersteuning te bieden tijdens kantooruren behoort het invullen van een wachtdienst en het uitvoeren van taken buiten kantoor tijden tot de functie-inhoud.

Deze functie kent 2 niveaus waarbij de seniorfunctie meer focus zal leggen op toekomstige ontwikkelingen, strategie bepaling en tactisch beheer. De reguliere functie zal zich meer focussen op het dagelijks beheer.

Belangrijke taken van de Technisch Beheerder middleware, netwerk apparatuur zijn:

- het beheren van de capaciteit voor de technische infrastructuur;
- het beheren van het netwerk;
- het selecteren, configureren en installeren van componenten voor de technische infrastructuur;
- het oplossen van systeemstoringen;
- het bedienen van apparatuur;
- het beheren van het netwerkgebruik;
- het beheren van de autorisaties;
- het uitvoeren van systeemtesten;
- het afhandelen van problemen;
- het behandelen van wijzigingen.

Profiel HR21:

Functiereeks: Beheer

Functiegroep: Systemen

Functie: Medewerker Systemen I

20 fte

Functie: Medewerker Systemen II

27 fte



11.2.11 Applicatie Beheerder

De Applicatie Beheerder is verantwoordelijk voor het in standhouden van de werking van de applicatieprogrammatuur, de gegevensbanken en de koppelingen tussen de diverse in gebruik zijnde applicaties.

Applicatie Beheer is het eerste aanspreekpunt voor Functioneel Beheer voor wat betreft verstoringen, wensen en problemen die betrekking hebben op de applicatie.

Deze functie kent 2 niveaus waarbij de seniorfunctie meer focus zal leggen op toekomstige ontwikkelingen, strategie bepaling en tactisch beheer. De reguliere functie zal zich meer focussen op het dagelijks beheer.

De belangrijke taken van de Applicatie Beheerder zijn:

- het uitvoeren van de gegevensconversie;
- het beheren van parameters;
- het installeren van de applicatieprogrammatuur;
- het beheren van de programmabibliotheken;
- het beheren van componenten voor gegevensverwerking en –opslag;
- het beheren van de autorisaties;
- het behandelen/verwerken van wijzigingen;
- het afhandelen van problemen.

Profiel HR21:

Funciereeks: Beheer

Funciegroep: Systemen

Funcie: Medewerker Systemen I

2 fte

Funcie: Medewerker Systemen II

13 fte

11.2.12 Medewerker Bedrijfsvoering

De Medewerker Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor verschillende sturende taken in het bedrijfsbureau, waaronder:

- het ontwikkelen van stuurinformatie en KPI's;
- het maken van bedrijfsvoerings-analyses en adviseren hierover;
- het (door)ontwikkelen van diverse ID managementinformatie;
- het (financieel) implementeren en inrichten van de met de klanten afgesloten DVO's;
- ondersteunen bij het opstellen van businesscases waarin een diversiteit aan scenario's moet worden doorgerekend aan de hand van zelf ingerichte Excelrapporten;
- aanleveren informatie voor financiële doorbelasting;
- het beheren van het kostenmodel.

Profiel HR21:

Funciereeks: Beheer

Funciegroep: Bedrijfsvoering

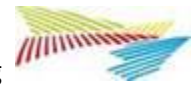
Funcie: Medewerker Bedrijfsvoering I

1 fte

11.2.13 Medewerker Ondersteuning

De Medewerker Ondersteuning is verantwoordelijk voor verschillende ondersteunende taken in het bedrijfsbureau, waaronder:

- het beheren van de voorraden;



- het beheren van de CMDB (bijhouden in het beheersysteem van de spullen die in beheer zijn bij het SSC-ZL);
- contractbeheer;
- magazijnbeheer;
- het verzorgen van de operationele inkoop;
- het bieden van secretariële ondersteuning aan het management;
- het bieden van ondersteuning bij projecten.

Profiel HR21:

Funciereeks: Beheer

Funciegroep: Bedrijfsvoering

Functie: Medewerker Bedrijfsvoering III

3 fte

11.2.14 Secretaresse

De Secretaresse is verantwoordelijk voor het bieden van secretariële ondersteuning aan het management, denk daarbij aan:

- beantwoorden van telefoon en eventuele terugval;
- archiveren en achterhalen van documenten, correspondentie, gegevens en rapporten;
- maken van afspraken en bijhouden van agenda's van het management;
- opstellen van agenda's en organiseren van bijeenkomsten, deze bijeenkomsten bijwonen en notuleren;
- bestellen en onderhouden kantoorartikelen.

Profiel HR21:

Funciereeks: Ondersteuning

Funciegroep: Administratief & secretarieel

Functie: Medewerker Administratief en Secretariële ondersteuning II

1 fte

11.2.15 Procesmanager

(ITIL Proces Management o.a. Incidentmanagement, Changemanagement, Problemmanagement, Licentiamanagement)

De Procesmanager is verantwoordelijk voor het correct verlopen van de verschillende gedefinieerde processen, waarbij medewerkers moeten meewerken zonder dat er een hiërarchische relatie bestaat. Hij moet kunnen functioneren in de matrix omgeving en beschikken over een hoge mate van communicatieve, planning- en coördinerende skills.

- het aansturen, monitoren, bewaken en analyseren van de uitvoering van proceswerkzaamheden;
- het uitvoeren van het incidentmanagement proces;
- het uitvoeren van het changemanagement proces;
- het uitvoeren van het problemmanagement proces;
- het uitvoeren van het licentiamanagement proces;
- coördineren van opdrachten tussen de verschillende technische disciplines aan de ene kant en de klant aan de andere kant.

Profiel HR21:

Funciereeks: Beheer

Funciegroep: Bedrijfsvoering

Functie: Medewerker Bedrijfsvoering I

6 fte



11.2.16 Procesadviseur

De Procesadviseur is verantwoordelijk voor het inrichten en optimaliseren van de verschillende op ITIL gebaseerde processen.

- opstellen van kaders, standaarden en beleid ten behoeve van interne bedrijfsvoering;
- het mede ontwerpen en implementeren van een samenhangende bedrijfsvoerings-architectuur;
- het beschikbaar stellen van procesrapportages ten behoeve van het Management Team;
- het actueel houden van diverse procesbeschrijvingen, procedures en werkinstructies. Daarbij het zorgen voor het uitdragen hiervan binnen de organisatie;
- het bewaken van de kwaliteit van de processen en de opgeleverde producten.

Profiel HR21:

Funciereeks: Beheer

Funciegroep: Beleid- Advies

Functie: Adviseur IV

2 fte

11.3 Startsituatie: taakinfilling en omvang ID organisatie

Voor de startsituatie van ID is de benodigde omvang van de formatie en de voorgestelde taakinfilling in kaart gebracht.

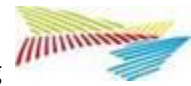
De omvang van de formatie en de toewijzing van functies (=taakinfilling) is bepaald op basis van de volgende informatie:

- de huidige omvang van de dienstverlening van de moederorganisaties;
- de geïnventariseerde wensen in de tweedaagse ID op het gebied van implementatiekracht;
- de ervaringen van het project team overleg voor Informatie Diensten.

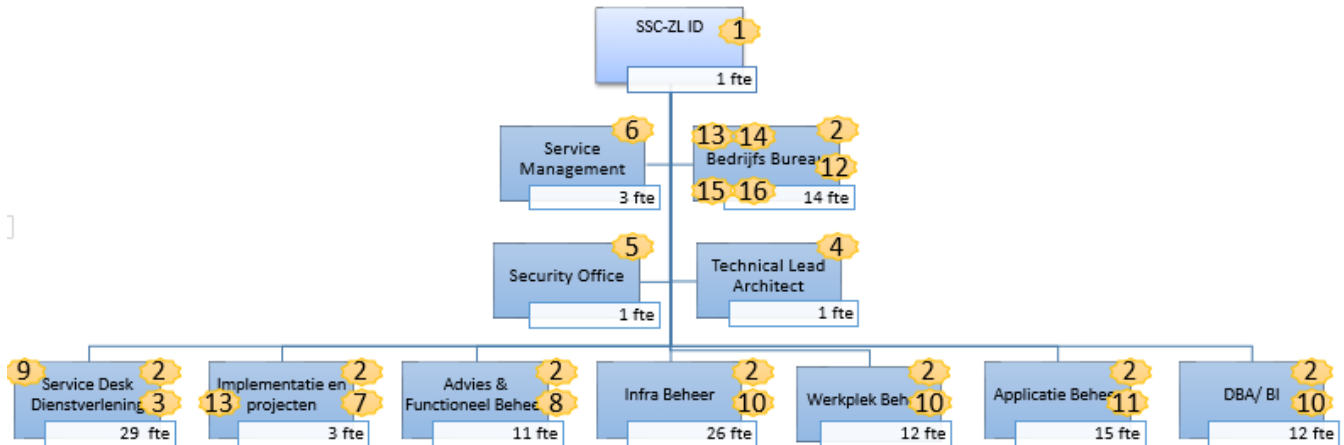


Dit heeft geleid tot het volgende functieboek voor ID op de startdatum:

Nr.	Functies Informatiediensten	HR 21 functie	Schaal	#FTE
1	Manager ID	Strategisch Leidinggevende I	14	1
2	Teammanager	Tactisch Leidinggevende II	12	6
3	Servicedeskcoördinator	Operationeel Leidinggevende II	10	1
4	Technical Lead Architect	Adviseur II	12	1
5	Technical Security Officer	Adviseur III	11	1
6	Service Manager	Adviseur IV	10	3
7	Projectleider	Projectleider III Projectleider IV	11 10	1 2
8	Functioneel Beheerder	Medewerker Gegevens II	9	10
9	Gebruikersondersteuner	Medewerker Systemen III	8	27
10	Technisch Beheerder	Medewerker Systemen I Medewerker Systemen II	10 9	20 27
11	Applicatie Beheerder	Medewerker Systemen I Medewerker Systemen II	10 9	2 13
12	Medewerker Bedrijfsvoering	Medewerker Bedrijfsvoering I	9	1
13	Medewerker Ondersteuning	Medewerker Bedrijfsvoering III	7	3
14	Secretaresse	Medewerker adm. en secr. II	7	1
15	Procesmanager	Medewerker Gegevens II	9	6
16	Procesadviseur	Adviseur IV	10	2
	Totaal			128



Voor de taakinfilling bij de start is in de onderstaande figuur de toewijzing in het organisatieplan weergegeven.



Figuur 17: indicatieve taakinfilling en omvang ID organisatie startsituatie

11.4 Startformatie en huidige formatie

De huidige centrale ID formatie van de drie gemeenten is in kaart gebracht en bestaat in totaal uit 125,25 FTE aan ID functies. Zoals in paragraaf 10.3 weergegeven, is er in totaal 128 FTE aan capaciteit nodig voor de ID functies. Dit betekent dat het gat tussen de benodigde en beschikbare capaciteit voor de ID functies 2,75 FTE bedraagt (inclusief de manager ID). Deze 2,75 FTE is afkomstig uit de geraamde noodzakelijke capaciteit van functioneel beheer (1,5 FTE), management (0,25 FTE) en het ID management dat al wordt ingevuld door SSC-ZL (1 FTE). Zie voor verdere detaillering paragraaf 8.3.

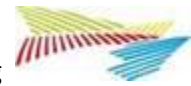
11.5 Realisatie en evaluatie

Bij het realiseren van de in de vorige paragraaf geschetste startsituatie gelden de volgende aandachtspunten en vervolgstappen:

- het is van belang dat de medewerkers van SSC-ZL ID voornamelijk werken op en vanuit een centrale locatie. Dat bevordert samenwerking, teambuilding, kennisuitwisseling, samen leren, korte lijnen en ondersteunt daarmee het veranderproces. Voor het functioneel beheer en de gebruikersondersteuning geldt dat deze waar nodig op locatie zal plaatsvinden;
- het programma dat is opgestart om te komen tot een succesvolle start, zal projectmatig plaatsvinden en met voldoende capaciteit bemenst worden gedurende de hele programmaperiode.

Evaluatie

We verwachten dat de te beheren ICT onderdelen door een mogelijk groei in deelnemers zullen toenemen. Dit zal ons op enig moment noodzaken om hernieuwd naar de formatie-omvang te kijken. Daarnaast verdient het proces van SSC-vorming het om de startformatie tijdens de doorontwikkeling periodiek te herijken. Geschikte evaluatiemomenten worden in overleg tussen directie en bestuur van het SSC-ZL bepaald.



DEEL 3 – MEERWAARDE VORMING INFORMATIE DIENSTEN

In dit derde deel wordt tenslotte met een nieuwe blik de meerwaarde in beeld gebracht van de krachtenbundeling van informatiediensten activiteiten vanuit de moederorganisaties in een gezamenlijk Shared Service Center. Hiermee geven we invulling aan een met de ondernemingsraden gemaakte afspraak in het kader van de Ontwikkelagenda SSC-vorming.



12 Meerwaarde krachtenbundeling ID binnen SSC-ZL

12.1 Inleiding

In maart 2014 is door de colleges op basis van het Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL tot vorming van een gezamenlijk Shared Service Center Zuid-Limburg besloten, na een eerder voorgenomen besluit in september 2013. In het hieraan gekoppelde adviestraject hebben de ondernemingsraden groen licht gegeven voor het vervolgetraject, met nadrukkelijke opmerkingen en vraagtekens bij de in het haalbaarheidsonderzoek gepresenteerde meerwaarde. Dit heeft tijdens het gezamenlijk SSC-overleg met de ondernemingsraden in april 2014, waar de ontwikkelagenda SSC-ZL werd uitgewerkt, in, geleid tot de afspraak om de meerwaarde op een later moment hernieuwd aan de orde te stellen. Dat herijkingsmoment is vervolgens gekoppeld aan het adviesmoment over de functieboeken per discipline. Ter invulling van deze afspraak is dit derde deel opgesteld, met een herijking van de meerwaarde van bundeling van ID taken in het SSC-ZL.

De herijking vindt plaats ten opzichte van de doelstellingen uit het haalbaarheidsonderzoek:

1. efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering;
2. professionalisering en innovatie;
3. kwetsbaarheidsreductie, verhoging continuïteit;
4. aantrekkelijk werkgeverschap, ontwikkelperspectief medewerkers;
5. ontzorgen van de moederorganisaties;
6. sterker Zuid-Limburg, bevorderen bestuurlijke samenwerking in de regio.

Een verschil ten opzichte van het haalbaarheidsonderzoek, is dat destijds de provincie Limburg nog in beeld was als deelnemer aan het SSC-ZL, maar later besloten heeft niet toe treden. Op punten waarvoor dit relevant is, zal in het vervolg van dit hoofdstuk worden ingegaan.

De business case is in paragraaf 12.11 opgenomen. Voor het opstellen van de business case zijn de kosten en baten van SSC-ZL ID in kaart gebracht.

12.2 Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering

Samenwerking binnen het SSC-ZL leidt er toe dat door volumevergroting en standaardisatie van producten, diensten en processen substantiële voordelen kunnen worden behaald, die hoger zijn dan bereikt kan worden met optimalisatie binnen de afzonderlijke organisaties.

De totale besparingen op het gebied van Informatie Diensten worden in het haalbaarheidsonderzoek geraamd op 2,2 miljoen, nog gebaseerd op samenwerking inclusief Provincie Limburg (p 12 en 22 Einddocument haalbaarheidsonderzoek). Deze 2,2 miljoen is als volgt opgebouwd en zal herijkt moeten worden:

- Circa 1 miljoen op ICT formatie, echter door de aangepast knip en de daarmee verminderde dienstverlening die afgenomen gaat worden zullen deze cijfers niet gerealiseerd kunnen worden. Toch neemt door het uniformeren van de ICT-infrastructuur ook de ondersteuningsbehoefte aan de technische ICT af, als de vraag niet zou stijgen in deze periode. Het haalbaarheidsonderzoek van 2013 laat zien dat door de gezamenlijke schaalgrootte een besparing van 15 % kan gerealiseerd worden. Het betreft dan in de huidige situatie 19,5 FTE. Echter in dezelfde periode zal ook door toenemende digitalisering en gevraagde kwaliteitsverbetering een toename van werk en daarmee ook capaciteit nodig zijn. Hetgeen uiteindelijk een te verwachten effect van groei heeft van 6,5 FTE, oplopend tot in 2022 (zie Figuur 8, [paragraaf 8.3](#)).
- Na revisie bleek het totale besparingspotentieel door gezamenlijke inkoop van ICT, gebaseerd op de spend van 2011, EUR 904.939,56 te zijn. Dit is inclusief deelname van de Provincie Limburg en gebaseerd op de



totale ICT-stack. Door het niet meedoen van de Provincie Limburg en de verandering in de knip zal van dit bedrag slechts EUR 462.952,35 vanuit het SSC-ZL ID als prognose opgenomen kunnen worden. Dit is het aandeel in het besparingspotentieel dat in het huidige over te dragen aandachtsgebied van het SSC-ZL ID valt. Realistisch lijkt dit bedrag na de besprekingen in de moederorganisaties niet te zijn. In de business case wordt dan ook gerekend met een te realiseren besparing van EUR 225.000,-. Opgemerkt dient te worden dat deze bezuinigingen al zijn opgenomen in de besparingsdoelstelling bij SSC-ZL Inkoop.

Besparingspotentieel (Bron: Haalbaarheidsonderzoek 2013)

Bureau KING heeft landelijk onderzoek gedaan naar het functioneren van SSC's voor ICT in de praktijk. (bron: VNG, 'Slim samenwerken aan ICT. Governance en besturing: Sturen op ICT-samenwerking' (handreiking, juni 2011, i.s.m. KING)).

Daaruit blijkt dat gezien de autonome toename van ICT in de komende jaren, met daarmee samenhangende kosten (o.a. e-overheid-ontwikkelingen, het nieuwe werken, enzovoort) de besparing als gevolg van samenwerking per saldo niet leidt tot een netto-besparing, maar tot 'minder meerkosten'. KING rekent daarbij met een potentiële besparing op personeel (14%), software (15%) en hardware (20%). Gezien het ICT-ontwikkelstadium waarin de vier partijen zich bevinden, het feit dat er al Europees wordt aanbesteed en dat er al op verschillende vlakken samenwerking plaatsvindt, worden deze percentages voor het SSC-ZL niet haalbaar geacht. De specifieke SSC-situatie is vervolgens betrokken bij de review van het ICT-onderdeel door Twynstra & Gudde. Voortbouwend op het deelbedrijfsplan van de klankbordgroep ICT komt Twynstra & Gudde in het kader van deze review tot het volgende besparingspotentieel:

1. Een oplopende besparing op ICT-formatie van netto tenminste 8% (circa € 1 miljoen). Netto, omdat in dit cijfer verdisconteerd zijn de inspanningen die de komende jaren nodig zijn voor de digitaliseringsopgave en kwalitatieve groei in de komende jaren (zie afbeelding 10);
2. Circa 1,2 miljoen op ICT inkoop (maakt onderdeel uit van programmalijn Inkoop)

Uit het voorgaande blijkt dat voor onze specifieke situatie voldoende voordelen te realiseren zijn in het geval van SSC-vorming, mits voldaan is aan het invullen van noodzakelijke randvoorwaarden. Het gaat hierbij onder meer om:

1. Gezamenlijke informatievisie, gezamenlijk i-beleid, gefaseerd op te bouwen (zie kopje 'stapsgewijze opbouw')
2. Gezamenlijk opdrachtgeverschap en gezamenlijk projectenportfolio
3. Conformereren aan uniforme standaarden
4. Stapsgewijze aanpak met een goed geregisseerd proces.

	Digitalisering	Applicaties	Schaal-grootte	Kwaliteit	Totaal FTE	Totaal €'s
Functie	(+10%)	(-25%)	(-15%)	(+10%)	(-8,6%)	
IM	+7,3	0	-12,1	+7,3	+2,4	€ 175.105
FB	+5,4	-9,1	-2,5	+3,6	-2,5	€ 139.684
AB	+1,0	-4,8	-1,3	+1,0	-4,2	€ 241.475
TB	+3,7	-5,8	-5,1	+3,7	-3,7	€ 198.050
MGT&BB	-	-	-8,7	-	-8,7	
Totaal	+17,3	-19,7	-29,8	+15,5	-16,7	€ 1.023.032

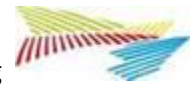
Bron: haalbaarheidsonderzoek: Afbeelding 10: besparingspotentieel op basis van review Twynstra & Gudde

Bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op de bezettingscijfers uit 2012/2013 en op de aanname dat naast de technische activiteiten uit het informatiedienstverleningspalet, ook alle activiteiten op het gebied van Functioneel Beheer en Informatie Management in het SSC-ZL samengebracht zouden worden. De – 25% op applicatierationalisatie zal daarom in een later stadium opnieuw bekeken moeten worden.

In [paragraaf 8.3](#) is Figuur 8 opgenomen waarin bovenstaande cijfers op FTE niveau zijn geactualiseerd.

12.3 Professionalisering en innovatie

Informatie Diensten gaat invulling geven aan de doelstelling professionalisering en innovatie, door dé professionele dienstverlener op het gebied van Informatiediensten voor gemeenten en andere overheidsorganisaties in de regio Zuid-Limburg te worden. Meerwaarde van de samenwerking op deze schaal komt met name tot uiting op het gebied van ondersteuning, beheer en project implementatie. Medewerkers ontwikkelen zich tot specialisten in de genoemde vakgebieden die gevraagd en ongevraagd deelnemers en gebruikers van advies zullen voorzien. Klanten van het SSC-ZL ID merken dit vooral doordat zij een pro-actieve professionele gesprekspartner aan tafel hebben, die kennis heeft van hun werkveld, van de markt en van



technieken, waarbij hij/zij zich baseert op actuele gegevens die door een intelligence systeem worden gegenereerd.

Ontwikkelingen als 'betalen naar rato van gebruik', 'pay-per-use' en consumerization vergen een bepaalde flexibiliteit en innovatiekracht. Dit maakt het voor het SSC-ZL ID van vitaal belang om continue verandering als status quo aan te merken. Een kritische blik op de eigen dienstverlening is noodzakelijk voor een toekomstbestendig en waarde-toevoegend SSC-ZL ID. Dit betekent dat het eigen producten-/dienstenpakket regelmatig moet worden herijkt.

Een en ander zal zichtbaar worden in:

- eigentijdse ondersteuning bij vragen, verzoeken en klachten ten aanzien van het ICT landschap met als resultaat stijgende productiviteit en ICT volwassenheid;
- hogere beschikbaarheid van het ICT landschap, door hoogwaardige technische infrastructuur met volledige dubbel uitgevoerd infrastructuur zorgt voor minder improductiviteit, zowel bij de ICT-beheerders, maar vooral ook bij alle medewerkers van de afnemers van de ICT-dienstverlening;
- meer proactieve advisering ten aanzien van het ICT domein als onderdeel van de totale Informatievoorziening met als resultaat betere en toekomst vaste oplossingen;
- slagvaardige project implementaties faciliteren goedkoper, beter en sneller de ontwikkelingen bij de gemeenten;
- het SSC-ZL ID is proactief betrokken bij relevante ontwikkelingen en sorteert hiermee voor op mogelijke klantbehoeften;
- het SSC-ZL ID zit voor op de golf als het gaat om wettelijke, technologische en/of organisatorische ontwikkelingen. Zij vertalen deze naar potentiële (toekomstige) klantbehoeften (bijv. inzake de digitalisering, open data) en faciliteren op die manier de klantorganisaties bij hun vraagarticulatie. Kortom het SSC-ZL ID acteert als ware het een marktpartij, ondanks de gedwongen winkelnering.

12.4 Kwetsbaarheidsreductie, verhoging continuïteit

De derde doelstelling uit het Einddocument Haalbaarheidsonderzoek waaraan de meerwaarde van een gezamenlijke informatiediensten organisatie binnen het SSC-ZL, zoals beschreven in dit organisatieplan, wordt herijkt is die van kwetsbaarheidsreductie en verhoging continuïteit. De volgende punten zijn hierbij van belang:

- door vanuit voldoende volume (fte's) in teams op een uniforme werkwijze beheer uit te voeren, gestuurd via ITIL processen is het makkelijker om bij verlof, ziekte, vacature of anderszins werkzaamheden over te nemen en daarmee de lijnen richting klant en collega's door te laten lopen;
- doordat gekozen is voor een in de ICT-markt gangbare methode is het ook makkelijker om tijdelijk capaciteit extern aan te vullen, die zonder veel inwerktijd aan de slag kan gaan;
- de te gebruiken processen worden afgebeeld in een servicemanagement pakket, van waaruit de werkzaamheden zullen worden gestuurd. Uitgevoerde activiteiten zullen daarin worden opgeslagen. Alle eigendommen zullen in de daarbij horende CMDB worden vastgelegd. Daarmee is alle relevante informatie voor iedereen die daartoe geautoriseerd is toegankelijk en kunnen processen ook in geval van uitval van een medewerker door anderen worden overgenomen;
- samenwerking op informatiediensten zorgt voor gezamenlijk werken aan informatiebeveiliging en security in de ICT. Hiermee kunnen audit traject voor bedrijfsprocessen sneller en succesvoller doorlopen worden;
- binnen de organisatie zullen belangrijke synergievoordelen op het gebied van kennisdeling, verminderde kwetsbaarheid, verhoging van de kwaliteit en professionaliteit alsmede ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers hoge prioriteit hebben.



12.5 Aantrekkelijk werkgeverschap, ontwikkelperspectief medewerkers

Een volgende doelstelling uit het haalbaarheidsonderzoek waaraan de meerwaarde van een gezamenlijke ID organisatie binnen het SSC-ZL, zoals beschreven in dit organisatieplan, wordt herijkt heeft betrekking op aantrekkelijk werkgeverschap en het bieden van ontwikkelperspectief voor medewerkers. De onderstaande punten houden specifiek verband met aspecten uit dit organisatieplan. Aanvullend hieraan zijn onder meer eigentijds HRM-beleid, strategische personeelsplanning en een managementstijl en cultuur waarbinnen voor professionals ruimte is voor eigen verantwoordelijkheid.

- krachtenbundeling van informatiediensten binnen het SSC-ZL in combinatie met eigentijdse werkmethodeken (waartoe we in staat zijn door de schaal in werkvolume en fte's als gevolg van genoemde bundeling) biedt ID medewerkers de uitdaging om zich verder te ontwikkelen binnen hun specialismen;
- door onder meer het gestructureerd werken binnen de processen alsmede het binnen ondersteunende systemen goed borgen van informatie ontstaan meer mogelijkheden tot kennisdeling en leren van elkaar;
- het werken met binnen de ICT wereld gangbare methodeken en eigentijdse ondersteunende systemen leidt tot vergroting van de employability van de medewerkers.

12.6 Ontzorgen van de moederorganisaties

Binnen het Einddocument haalbaarheidsonderzoek is vervolgens ook het ontzorgen van de moederorganisaties benoemd als één van de doelstellingen van ID. Het voorliggend organisatieplan biedt meerwaarde op de volgende punten:

- grotere transparantie en betere sturingsmogelijkheden voor bestuur en management van de moederorganisaties op het vlak van Informatievoorziening;
- de steeds pro-actievere rol van ID leidt tot ontzorgen van de moederorganisaties;
- dit ontzorgen zal leiden tot minder ad-hoc vragen vanuit de lijn doordat er een proactieve identificatie en invulling van de behoefte vanuit de moederorganisaties zal gaan plaatsvinden;
- flexibelere ICT zal de moederorganisaties meer mogelijkheden bieden om verdergaande veranderingen binnen hun eigen organisaties te faciliteren en optimalisatie in de bedrijfsvoering te ondersteunen;
- door ID taken door SSC-ZL te laten verzorgen kunnen de moederorganisaties zich beter richten op hun core-business.

12.7 Sterker Zuid-Limburg, bevorderen bestuurlijke samenwerking in de regio

De laatste doelstelling uit het haalbaarheidsonderzoek heeft betrekking op het bevorderen van bestuurlijke samenwerking in de regio. Daarbij zijn de volgende punten van belang:

- pro-actief werken, zoals beschreven in dit organisatieplan, biedt regiogemeenten betere mogelijkheden om aan te haken, wat ook weer leidt tot een hoger gezamenlijk volume met bijbehorende voordelen voor de SSC-partners, alsmede verdeling van de kosten van het SSC over meerdere organisaties dan alleen de drie centrumsteden;
- gezamenlijke informatiediensten biedt een gezamenlijke technische verbinding, zodat samenwerking op andere gebieden, zowel ambtelijk als bestuurlijk, snel mogelijk is.

12.8 Niet geadresseerde potentie

De herijking van de meerwaarde van SSC-vorming rondom ID-taken, ten opzichte van het eerdere Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL, maakt zichtbaar dat er een aantal potenties uit dit haalbaarheidsonderzoek nu niet geadresseerd worden. Het betreft dan de volgende zaken:

- regie op vraagbundeling;
- rationalisatie huidig applicatielandschap;
- regie op functioneel beheer;



- regie op (bedrijfs)processen;
- regie op beleid.

Wederom uitgaande van de eerdere business case van Twynstra & Gudde is dit geschat op 25% van de personele bezetting. Doorrekening hiervan op alleen de beoogde ICT-populatie van het SSC-ZL levert een besparing op van 33,9 FTE na 5 jaar. Met een gemiddeld tarief voor een FTE van EUR 60.000,- bedraagt dit potentieel dan EUR 2.034.000,- per jaar, na 5 jaar op het technische deel van de populatie. We kunnen deze 25% ook doorrekenen op de functioneel beheerders, in totaal 54,76 fte. Dat is 25% van 54,76 fte, dan kan er nog eens extra 11,19 fte van EUR 60.000,- bespaard worden, het totaal voor functioneel beheer bedraagt dan 821.400,- EUR na 5 jaar. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat hier zware projecten aan vooraf gaan, om de vakafdelingen in de moederorganisaties op uniforme wijze te laten werken. De realisatie van deze bedragen zijn dan ook prognoses voor de lange termijn.

12.9 Randvoorwaarden

Uit het haalbaarheidsonderzoek (2013) is gebleken dat door het efficiënt centraal uitvoeren van informatiediensten én bundeling van informatiediensten volumes voordeel valt te behalen, mits voldaan is aan het invullen van noodzakelijke randvoorwaarden. Hierbij gaat het om de volgende randvoorwaarden:

- meewerken aan standaards;
- huidig niveau van dienstverlening van de individuele gemeente handhaven;
- service differentiatie tegen meerprijs;
- beschikbaarheid procesbegeleiders en ondersteuners;
- tijdens de transitie gaat de dienstverlening door;
- Parkstad IT moet deelnemen vanaf start;
- info/transparantie over alle budgetten, opbrengsten, assets, personeel en investeringsplannen;
- meewerken aan vast te stellen standaards;
- ingericht demand management bij de moederorganisaties;
- inhuur inkoopcapaciteit om bestaande contracten te reviewen;
- opleidingsbudget bestaat uit minimaal 2% van de loonsom;
- inhuur van extern advies en expertise ter hoogte van 200.000 euro;
- migratiekosten, denk daarbij aan benodigde uitgaven voor samenvoegen Topdesk, migratie datacenters, technische migraties etc.

Genoemde punten vragen nog nadrukkelijk om aandacht in het vervolgtraject.

12.10 Meerwaarde van een eigenstandige SSC-organisatie

Het laatste aspect waarin we in dit derde deel van het organisatieplan aandacht willen besteden is de vraag in hoeverre bundeling van taken binnen een zelfstandige SSC-organisatie meerwaarde oplevert boven voortzetting van huidige minder vergaande vormen van samenwerking tussen de moederorganisaties.

Samenwerking tussen overheden is geen nieuw verschijnsel. Wel is hierin duidelijk een groeiende trend waarneembaar, ingegeven door met name de noodzaak tot het realiseren van besparingen of het streven naar betere kwaliteit van de dienstverlening. In de literatuur worden op basis van onderzoek naar deze groeiende samenwerkingspraktijk vier organisatiekundige varianten voor samenwerking tussen overheden (doorgaans gemeenten) onderscheiden: het Netwerkconcept, de Centrumgemeenteconstructie, het Matrixmodel en het Shared Service Center. Deze vier basisvormen worden in deze paragraaf beschreven om vervolgens deze te toetsen en te wegen aan de hand van de geformuleerde SSC-doelstellingen.



Netwerkconcept

Het Netwerkconcept is de meest lichte vorm van samenwerking. Deze variant kent een losse structuur en vergt geen aanpassing van de organisaties: de aan de samenwerking deelnemende organisaties blijven intact, maar op een aantal gebieden opereren ambtenaren gezamenlijk, doorgaans binnen werkgroepen en met gesloten beurzen. De voordelen van de samenwerking zijn vooral kwalitatief van aard: het delen van kennis en het uitwisselen van ervaringen staan centraal. Het Netwerkconcept is een goede formule als de partners de tijd hebben om naar elkaar toe te groeien en de noodzaak om schaalvoordelen te realiseren niet urgent is. Kostenbesparingen zullen slechts in beperkte mate worden gerealiseerd. Er treedt bijvoorbeeld geen personeelsreductie op. Ook andere voordelen van opschaling, zoals besparingen op investeringen en ontwikkelmogelijkheden voor personeel blijven beperkt. Aan het Netwerkconcept kleefde tenslotte het risico van vrijblijvendheid.

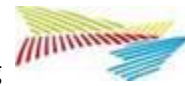
Centrumgemeenteconstructie

Bij de centrumgemeenteconstructie brengen gemeenten in een bepaalde regio taken en medewerkers onder bij één van hen, doorgaans de centrumgemeente. Deze gaat die vervolgens in opdracht van de andere deelnemers uitvoeren op basis van 'service level agreements'. Hierdoor ontstaat een nauwere verbondenheid tussen de samenwerkende organisaties.

De voordelen van de centrumgemeenteconstructie zijn duidelijk. Er wordt gebruik gemaakt van de specifieke sterke punten van één van de partners en er gaat minder tijd zitten in het hoe en waarom van de samenwerking. Doel is vooral om de kwetsbaarheid van doorgaans de overige (doorgaans kleinere) ambtelijke organisaties in de regio te verkleinen en om schaalvoordelen te behalen. Voor de kleinere deelnemers uit de regio ligt immers een hogere graad van professionalisering binnen handbereik. Het ligt voor de hand om voor de Centrumgemeenteconstructie te kiezen als de samenwerking vooral gericht is op operationele activiteiten of projectmatige werkzaamheden. De centrumgemeente ziet zich hierin wel voor een grotere verantwoordelijkheid en groter bedrijfsrisico geplaatst, voor de overige deelnemers ontstaat afhankelijkheid van de centrumgemeente.

Matrixmodel

Het Matrixmodel is in feite een intensivering van voorgaande modellen. Hierbij nemen de samenwerkingspartijen via een onderlinge verdeling verschillende taken voor hun rekening. Medewerkers van één bepaalde discipline worden naar één van de deelnemende organisaties gedetacheerd of daar in dienst genomen. De integrale verantwoordelijkheid van elke samenwerkingspartij voor de elders ondergebrachte taken krijgt vorm in onderling af te sluiten leveringscontracten. De onderlinge afhankelijkheid is groter dan bij de centrumgemeenteconstructie, omdat iedere organisatie in beginsel een gezamenlijke taak op zich neemt. Door de fysieke en organisatorische scheiding bestaat de mogelijkheid dat ambtelijke verkokering toeneemt. Er treedt namelijk een dubbele cultuurbreuk op: door specialisatie en door positionering in verschillende organisaties met eigen bedrijfsculturen. De potentiële voordelen zijn groter dan bij de Netwerkconstructie, de mate van vrijblijvendheid is lager omdat tussen de deelnemers onderlinge afhankelijkheid ontstaat. Het Matrixconcept leent zich, zo lijkt op het eerste gezicht, tot een eenvoudige uitruil. Kostenverrekening van diensten met gesloten beurzen lijkt dan de oplossing. Hoewel dit bij meer projectmatige activiteiten wel zou kunnen, is het echter geen optie om op lange termijn volgens dit principe van uitruil te werken. Verzakelijking in de vorm van dienstverleningscontracten en kostenverrekening, zoals gebruikelijk bij Shared Service Centers, is dan meer geëigend.



Shared Service Center

Bij een Shared Service Center worden de krachten van de afzonderlijke ambtelijke organisaties gebundeld binnen één nieuwe, gezamenlijke organisatie, die vervolgens in opdracht van de moederorganisaties werkt. De medewerkers uit deze moederorganisaties worden overgeheveld naar de nieuwe organisatie. Zij werken vervolgens voor verschillende opdrachtgevers. Het SSC is met name geschikt om structureel schaalvoordelen en kostenvoordelen te realiseren, de dienstverlening te professionaliseren en de kwetsbaarheid van de moederorganisaties te beperken. Alle deelnemers worden afhankelijk van het samenwerkingsverband en hebben daarmee een gedeeld belang om de aansturing hiervan goed te organiseren. Het SSC heeft resultaatverantwoordelijkheid, maar blijft 'eigendom' van de deelnemende organisaties.

Het aantrekkelijke van het SSC ligt in de combinatie van meerdere eigenschappen. Allereerst schaalgrootte, waardoor doelstellingen als kostenbesparing, professionalisering, kwetsbaarheidsreductie en verbetering van de dienstverlening kunnen worden gerealiseerd. Door het onderbrengen van taken in een afzonderlijke organisatie kan een sterkere focus op professionalisering, innovatie en dienstverlening makkelijker worden gerealiseerd. Ten opzichte van het Matrixconcept en de Centrumgemeenteconstructie heeft toe- en uittreding van partners minder ingrijpende gevolgen. Het concept is tenslotte relatief eenvoudig uitbreidbaar met andere taakvelden. Bij routinematige en gestandaardiseerde activiteiten is de te behalen efficiëntiewinst het grootst. Invoering van een SSC is echter een complexe operatie en bepaald geen sinecure. Het SSC roept dan ook specifieke sturingsvragen op voor zowel het SSC als de deelnemende organisaties en betekent voor beide een bewuste keuze voor een andere manier van werken. Dit betekent dus ook een ontwikkelopgave voor de moederorganisaties. De kwaliteiten van een SSC komen immers alleen maar tot hun recht als daar een hoogwaardig apparaat bij de moederorganisaties tegenover staat, dat de juiste opdrachten weet te formuleren, beslissingen neemt en de andere manier van werken ook in praktijk wil en moet brengen. Een zakelijke opstelling (zonder te vervallen in rigide dienstverlening en onnodige bureaucratie) en het wederzijds respecteren van de spelregels is een belangrijke garantie tot succes.

Weging doelen en vormen

Al in het eind 2011 door de colleges vastgestelde visiedocument 'Samenwerking in breder perspectief' is bestuurlijk geconcludeerd dat het Shared Service Center de meest geschikte vorm is om de beoogde samenwerking tussen de moederorganisaties op het gebied van bedrijfsvoeringstaken vorm en inhoud te geven. Bij deze vorm werken de partijen echt samen, terwijl ze bij andere varianten eerder als contractpartijen tegenover elkaar komen te staan met als risico dat de samenwerkingsambitie verdwijnt en de initiatiefnemers vooral als wederzijdse opdrachtgevers en opdrachtnemers tegenover elkaar komen te staan. Een tweede belangrijk argument voor een SSC is dat hierin ten opzichte van andere modellen naast opdrachtgeverschap ook sprake is van eigenaarschap.

Het besluit van de colleges om te kiezen voor een Shared Service Center als samenwerkingsvorm kan vanuit een nadere analyse van de samenwerkingsvormen op basis van de eerder in dit organisatieplan beschreven samenwerkingsdoelen verder worden verscherpt. Dit is gebeurd door de verschillende modellen per doelstelling van een waardering te voorzien, met onderstaande tabel als uitkomst. Hieruit blijkt dat bezien per afzonderlijke



doelstelling weliswaar ook andere modellen gehanteerd kunnen worden, maar dat op het totaal de vorm van het Shared Service Center het meest geëigend model naar voren komt.

	Netwerkconcept	Centrumgemeente-constructie	Matrixmodel	Shared Service Center
Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering	+	+	+	+
Professionalisering en innovatie	0	+	+	++
Ontzorgen van de moederorganisaties	0	0	0	+
Kwetsbaarheidsreductie	+	+	+	+
Aantrekkelijk werkgeverschap	0	+	+	+
Een sterker Zuid-Limburg	0	0	0	+

12.11 Business Case ID

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de Business Case van ID voor de drie moederorganisaties.

De Business Case bestaat uit drie onderdelen:

1. Kosten ID: formatiekosten, formatie gerelateerde kosten, transitie- en implementatiekosten
2. Baten: In dit geval de vervallen kosten van de moederorganisaties aan formatie gerelateerde baten, baten gezamenlijk ID besparingspotentieel
3. Resultaat Business Case: het verschil tussen de Kosten en de vervallen lasten

De drie onderdelen van de Business Case zijn hieronder in detail weergegeven.



Business case ID

#FTE	2017 per 1/7	2018	2019	2020	2021	2022
------	--------------	------	------	------	------	------

LASTEN

A. Personeel	Formatie SSC-ZL ID	HR 21 functie	Schaal	127,00	€ 4.128.573	€ 8.452.146	€ 8.452.146	€ 8.647.146	€ 8.647.146	€ 8.647.146
	Manager ID	Strategisch Leidinggevende I	14	0,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Teammanager	Tactisch Leidinggevende II	12	6,00	€ 273.892	€ 547.785	€ 547.785	€ 547.785	€ 547.785	€ 547.785
	Serviceeskcoördinator	Operationeel Leidinggevende II	10	1,00	€ 35.299	€ 70.598	€ 70.598	€ 70.598	€ 70.598	€ 70.598
	Technical Lead Architect	Adviseur II	12	1,00	€ 45.649	€ 91.297	€ 91.297	€ 91.297	€ 91.297	€ 91.297
	Technical Security Officer	Adviseur III	11	1,00	€ 40.399	€ 80.798	€ 80.798	€ 80.798	€ 80.798	€ 80.798
	Service Manager	Adviseur IV	10	3,00	€ 105.897	€ 211.794	€ 211.794	€ 211.794	€ 211.794	€ 211.794
	Projectleider	Projectleider III	11	1,00	€ 40.399	€ 80.798	€ 80.798	€ 80.798	€ 80.798	€ 80.798
	Projectleider	Projectleider IV	10	2,00	€ 70.598	€ 141.196	€ 141.196	€ 141.196	€ 141.196	€ 141.196
	Functioneel Beheerder	Medewerker Gegevens II	9	10,00	€ 317.760	€ 635.519	€ 635.519	€ 635.519	€ 635.519	€ 635.519
	Gebruikersondersteuner	Medewerker Systemen III	8	27,00	€ 759.039	€ 1.518.077	€ 1.518.077	€ 1.518.077	€ 1.518.077	€ 1.518.077
	Technisch Beheerder	Medewerker Systemen I	10	20,00	€ 705.980	€ 1.411.960	€ 1.411.960	€ 1.411.960	€ 1.411.960	€ 1.411.960
	Technisch Beheerder	Medewerker Systemen II	9	27,00	€ 857.951	€ 1.715.902	€ 1.715.902	€ 1.715.902	€ 1.715.902	€ 1.715.902
	Applicatie Beheerder	Medewerker Systemen I	10	2,00	€ 70.598	€ 141.196	€ 141.196	€ 141.196	€ 141.196	€ 141.196
	Applicatie Beheerder	Medewerker Systemen II	9	13,00	€ 413.087	€ 826.175	€ 826.175	€ 826.175	€ 826.175	€ 826.175
	Medewerker Bedrijfsvoering	Medewerker Bedrijfsvoering I	9	1,00	€ 31.776	€ 63.552	€ 63.552	€ 63.552	€ 63.552	€ 63.552
	Medewerker Ondersteuning	Medewerker Bedrijfsvoering III	7	3,00	€ 74.247	€ 148.494	€ 148.494	€ 148.494	€ 148.494	€ 148.494
	Secretaresse	Medewerker adm. en secr. II	7	1,00	€ 24.749	€ 49.498	€ 49.498	€ 49.498	€ 49.498	€ 49.498
	Procesmanager	Medewerker Gegevens II	9	6,00	€ 190.656	€ 381.312	€ 381.312	€ 381.312	€ 381.312	€ 381.312
	Procesadviseur	Adviseur IV	10	2,00	€ 70.598	€ 141.196	€ 141.196	€ 141.196	€ 141.196	€ 141.196
	Uitbreiding van 6,5 fte in 5 jaar à € 60.000/Fte				€ -	€ 195.000	€ 195.000	€ 390.000	€ 390.000	€ 390.000
A. Personeel	Overige personeel gerelateerde kosten (norm)¹				€ 211.886	€ 435.751	€ 435.751	€ 447.730	€ 447.730	€ 447.730
	OPK, algemene norm				€ 139.248	€ 286.369	€ 286.369	€ 294.241	€ 294.241	€ 294.241
	OPK, persoonlijk ontwikkelingsbudget				€ 37.690	€ 77.510	€ 77.510	€ 79.641	€ 79.641	€ 79.641
	Arbo-dienst				€ 6.030	€ 12.402	€ 12.402	€ 12.743	€ 12.743	€ 12.743
	Materiële kosten				€ 28.918	€ 59.471	€ 59.471	€ 61.106	€ 61.106	€ 61.106
A. Personeel	Overige personeel gerelateerde kosten				€ 305.000	€ 620.000	€ 620.000	€ 620.000	€ 620.000	€ 620.000
	Opleidingen	2% van salarisbudget			€ 80.000	€ 170.000	€ 170.000	€ 170.000	€ 170.000	€ 170.000
	Wachtdienst	obv ervaring PIT			€ 75.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000
	Inhuur, advies & inkoop	bedrag PIT als leidraad, inkoop aangevuld			€ 150.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000
B. Kapitaallasten	Kapitaallasten				€ 2.855.000	€ 5.710.000	€ 5.710.000	€ 5.710.000	€ 5.710.000	€ 5.710.000
C. Expl./Materieel	Licentiekosten				€ 1.200.000	€ 2.400.000	€ 2.400.000	€ 2.400.000	€ 2.400.000	€ 2.400.000
C. Expl./Materieel	Materieel				€ 1.640.000	€ 3.280.000	€ 3.280.000	€ 3.280.000	€ 3.280.000	€ 3.280.000
	Onderhoud/overig				€ 1.490.000	€ 2.980.000	€ 2.980.000	€ 2.980.000	€ 2.980.000	€ 2.980.000
	Energiekosten				PM	PM	PM	PM	PM	PM
	Vernieuwingskosten				€ 150.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000
C. Expl./Materieel	Meerkosten ICT materieel/exploitatie				€ -	€ 71.947	€ 143.893	€ 215.840	€ 287.787	€ 359.733
	Meerkosten ICT totale exploitatie ²	1,27%			€ -	€ 71.947	€ 143.893	€ 215.840	€ 287.787	€ 359.733
D. Transitie	Transitiekosten				€ -	€ 350.000	€ 350.000	€ 350.000	€ 350.000	€ 350.000
	Topdesk-integratie				€ -	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
	Koppelen en migreren infrastructuur				€ -	€ 250.000	€ 250.000	€ 250.000	€ 250.000	€ 250.000
Totaal LASTEN INFORMATIEDIENSTEN					€ 10.340.459	€ 21.319.843	€ 21.391.790	€ 21.670.716	€ 21.742.663	€ 21.814.609

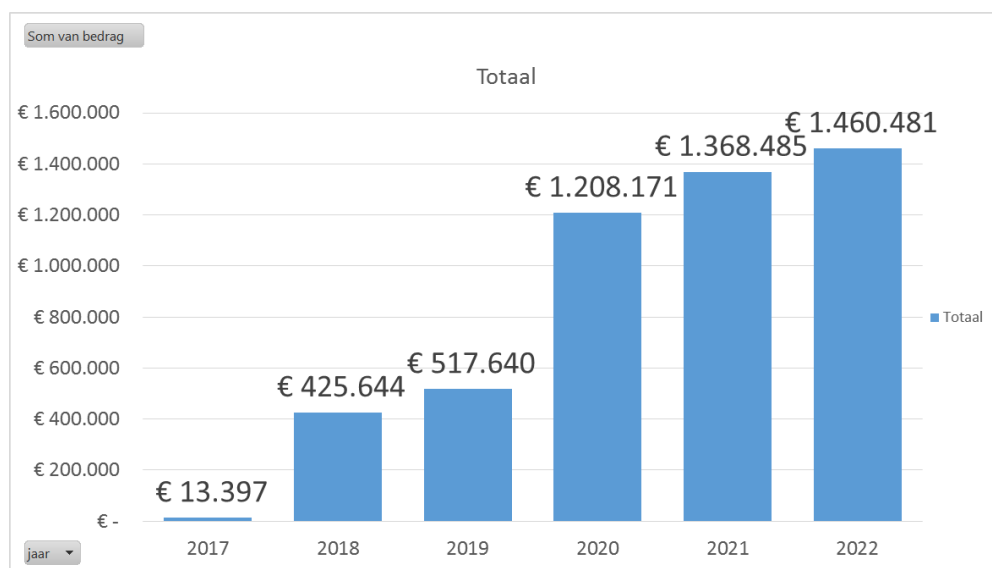
¹ door OGO vast te stellen

² scenario keuze door OGO te bepalen



Baten		2017 per 1/7	2018	2019	2020	2021	2022
A. Personeel	Vervallen P- kosten moederorganisaties		€ 4.369.166	€ 8.738.333	€ 8.738.333	€ 8.738.333	€ 8.738.333
	Primair salaris		€ 3.355.259	€ 6.710.517	€ 6.710.517	€ 6.710.517	€ 6.710.517
	Corr salaris ijm aansluitverschil		€ 602.943	€ 1.205.887	€ 1.205.887	€ 1.205.887	€ 1.205.887
	Ontbrekende formatie 1,5 fte		€ 45.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
	Secundair /OPK		€ 34.361	€ 68.723	€ 68.723	€ 68.723	€ 68.723
	Opleidingen		€ 79.038	€ 158.075	€ 158.075	€ 158.075	€ 158.075
	Wachtdienst		€ 71.400	€ 142.800	€ 142.800	€ 142.800	€ 142.800
	Inhuur & advies		€ 181.166	€ 362.331	€ 362.331	€ 362.331	€ 362.331
A. Personeel	Autonome personele groei moeders		€ -	€ 873.833	€ 873.833	€ 1.747.667	€ 1.747.667
	Digitalisering	10%	€ -	€ 436.917	€ 436.917	€ 873.833	€ 873.833
	Professionalisering	10%	€ -	€ 436.917	€ 436.917	€ 873.833	€ 873.833
B. Kapitaallasten	Vervallen Kapitaallasten / leasekosten moederorganisatie		€ 2.854.630	€ 5.709.261	€ 5.709.261	€ 5.709.261	€ 5.709.261
C. Expl./Materieel	Vervallen Licentiekosten moederorganisatie		€ 1.198.568	€ 2.397.135	€ 2.397.135	€ 2.397.135	€ 2.397.135
C. Expl./Materieel	Vervallen Materieel moederorganisaties		€ 1.931.492	€ 3.862.984	€ 3.862.984	€ 3.862.984	€ 3.862.984
	Overhead / KVS		€ 363.575	€ 727.150	€ 727.150	€ 727.150	€ 727.150
	Onderhoud		€ 581.315	€ 1.162.630	€ 1.162.630	€ 1.162.630	€ 1.162.630
	Innovatie		€ 78.500	€ 153.000	€ 153.000	€ 153.000	€ 153.000
	Overig		€ 910.102	€ 1.820.204	€ 1.820.204	€ 1.820.204	€ 1.820.204
	Pro Memorie te vervallen bij moederorganisaties		€ -	€ 118.942	€ 237.885	€ 288.508	€ 475.769
	Bezuiniging van Managerscapaciteit		PM	PM	PM	PM	PM
	Centraal opleidingsbudget		PM	PM	PM	PM	PM
	Huisvesting, werkplek, archief		PM	PM	PM	PM	PM
	Stafafdelingskosten		PM	PM	PM	PM	PM
C. Expl./Materieel	Meerkosten ICT totale exploitatie ²	1,9%	€ -	€ 118.942	€ 237.885	€ 288.508	€ 475.769
	Energiekosten		PM	PM	PM	PM	PM
Totaal BATEN VERVALLEN LASTEN BIJ MOEDERORGANISATIES			€ 10.353.856	€ 21.700.488	€ 21.819.430	€ 22.743.887	€ 22.931.148
E. Meerwaarde/ extra baten	Meerwaarde/ extra baten		€ -	€ 45.000	€ 90.000	€ 135.000	€ 180.000
	Gezamenlijk besparingspotentieel (MEERWAARDE INKOOP)		€ -	€ 45.000	€ 90.000	€ 135.000	€ 180.000
	3 extra projectleiders, extra opbrengsten (1.300 uur à € 74/uur)		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal BATEN incl Meerwaarde			€ 10.353.856	€ 21.745.488	€ 21.909.430	€ 22.878.887	€ 23.111.148
Verschil BATEN en LASTEN			€ 13.397	€ 425.644	€ 517.640	€ 1.208.171	€ 1.368.485
A. Personeel	Verschil P-LASTEN (BATEN -/- LASTEN)		€ -276.293	€ 104.269	€ 104.269	€ 771.123	€ 771.123
B. Kapitaallasten	Verschil Kapitaallasten (BATEN -/- LASTEN)		€ -370	€ -739	€ -739	€ -739	€ -739
C. Expl./Materieel	Verschil Licentiekosten (BATEN -/- LASTEN)		€ -1.433	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865
	Verschil Materieel (BATEN -/- LASTEN)		€ 291.492	€ 582.984	€ 582.984	€ 582.984	€ 582.984
	Meerkosten ICT totale exploitatie ²		€ -	€ 46.996	€ 93.991	€ 72.668	€ 187.982
D. Transitie	Transitiekosten		€ -	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000
E. Meerwaarde/ extra baten	Meerwaarde/ extra baten		€ -	€ 45.000	€ 90.000	€ 135.000	€ 180.000
Totaal Business Case per jaar			€ 13.397	€ 425.644	€ 517.640	€ 1.208.171	€ 1.368.485

² scenario keuze door OGO te bepalen





De Business Case ID is verdeeld in een drietal hoofdcategorieën kosten:

- A. Personeel;
- B. Kapitaallasten;
- C. Exploitatie/Materieel.

Daarnaast kennen we nog E. Transitiekosten en F. Meerwaarde/Extra baten als onderdeel van de business case ID. Ieder onderdeel wordt hieronder beschreven.

A. Personeel

Formatie & Ontwikkelingen

Aangezien de begroting van het SSC-ZL voor 2016 en 2017 al de functie Manager ID kent, is deze in de business case niet nogmaals opgenomen. Vanuit Maastricht is dekking toegezegd voor 0,5 FTE schaal 10 service management. 1,5 FTE functioneel beheer zit wel in de bezetting van de moederorganisaties, maar nog niet in de geormerkte formatie. Daar waar blijkt dat deze beheerformatie niet tot de generieke applicaties behoort zal deze niet worden ingevuld.

In Figuur 8 is de verwachte formatie-ontwikkeling opgenomen over 5 jaar. Hierin is 10% voor digitalisering en 10% voor professionalisering opgenomen. De moeders verwachten deze ontwikkelingen van het SSC-ZL, dus voor een vergelijkbare businesscase moeten deze ook opgenomen worden voor de moeders zelf (opgenomen onder het kopje “autonome groei moeders”). Vanwege het samengaan in een SSC-ZL is wegens schaalgrootte een vermindering van 15% in capaciteit te verwachten.

In tabelvorm ziet dit als volgt uit:

Ontwikkeling	Fte moeders	Fte SSC-ZL
“nu” / 1/7/2017	127	127
10% digitalisering	12,7	12,7
10% kwaliteit	12,7	12,7
15% schaalgrootte	0,0	19
Telling	152,4	133,4
Delta	25,4	6,4

De stijging van 6,4 fte bij het SSC-ZL is in de onderste regel van de formatie in de business case opgenomen. Deze 6,4 fte wordt niet direct bij aanvang ingezet; de eerste helft in 2018 en de volledige formatie in 2020. De minder meerkosten is voor het onderdeel personeel 19 fte vermeerderd met het normbedrag.

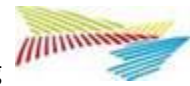
Overige personeel gerelateerde kosten (norm)

Deze kosten betreft de formatie van het SSC-ZL vermeerderd met een normbedrag. Deze normbedragen moeten nog door het OGO worden vastgesteld:

Normkosten	2017
OPK, algemene norm	€ 2.193
OPK, persoonlijk ontwikkelingsbudget	€ 594
Arbo-dienst	€ 95
Materiële kosten	€ 455

Overige personeel gerelateerde kosten

De opleidingskosten zijn gerelateerd aan 2% van het bruto-salaris.



De wachtdienst kosten zijn gebaseerd op ervaringsgetallen. De wachtdienst gelden zullen niet stijgen, de dienst blijft immers gelijk, echter worden deze diensten verdeeld over meer medewerkers.

Inhuur, advies en inkoop zijn eveneens gebaseerd op ervaringscijfers; in dit bedrag is ook een inkoper opgenomen die wordt ingehuurd van SSC-ZL INKOOP. Deze inkoper wordt belast met het besparingspotentieel (verderop in de business case opgenomen onder het kopje “Meerwaarde”).

B. Kapitaallasten

De kapitaallasten zijn overgenomen van de ontvangen input van de moeders. De schaalgrootte van het SSC-ZL zal leiden tot een besparing. In eerste instantie was hier een besparingspotentieel afgegeven van € 463.000. Echter lijkt dit nogal aan de forse kant. Deze is onder het kopje “Meerwaarde” opgenomen voor een bedrag ad € 225.000 op de investeringen. In het eerste jaar (2018) betekent dit een besparing van € 225.000/5jaar = € 45.000 oplopend naar € 225.000 in 2022.

C. Exploitatie/Materieel

Licentiekosten

De licentiekosten zijn rechtstreeks afgeleid van de input van de moeders.

Materieel

De post “onderhoud/overig” is afgeleid van de input van de moeders.

De post “energiekosten” is als PM post opgenomen in de lasten van het SSC-ZL evenals in de te vervallen PM posten bij de moeders. Deze kosten worden immers bij de moeders gemaakt ten behoeve van serverparken die bij de moeders gehuisvest zijn.

De post “vernieuwingskosten” zijn de kosten die nodig zijn om te innoveren, nieuwe dingen uit te testen etcetera. De hoogte van deze post is gerelateerd aan ervaringscijfers.

Meerkosten ICT totale exploitatie

Voor de exploitatie/materiële kosten is eveneens sprake van minder meerkosten. Deze minder meerkosten zijn tot uitdrukking gebracht met een viertal scenario's:

Een drietal van deze scenario's is afgeleid van de *ICT benchmark voor gemeenten 2015* van M&I Partners (zie tekst in onderstaand kader).

ICT-kosten per ICT-werkplek gestegen tot € 6.394. ICT-kosten per gebruikersaccount gestegen tot € 6.629
 De **gemiddelde ICT-kosten per ICT-werkplek zijn over de periode 2005 tot en met 2015 met 14% gestegen. Ten opzicht van de ICT Benchmark van vorig jaar zijn de ICT-kosten per ICT-werkplek met 5% gestegen** van € 6.101 tot € 6.394 dit jaar. De aanwezigheid van flexwerkplekken en gevirtualiseerde werkplekomgevingen maakt het interessant om naast de ICT-kosten per ICT-werkplek óók de ICT-kosten per gebruikersaccount weer te geven. **De ICT-kosten per gebruikersaccount zijn dit jaar met 3% gestegen** van € 6.459 tot € 6.629. In 2014 waren er in verhouding meer gebruikersaccounts dan ICT-werkplekken per medewerker (in fte). Deze trend zet in 2015 door.
 Het gemiddeld aantal ICT-werkplekken per medewerker (in fte) is over de periode 2005 tot en met 2015 toegenomen van circa 1,2 tot 1,5 ICT-werkplekken per medewerker (in fte). Deze toename wordt vooral veroorzaakt door ‘dubbele’ ICT-werkplekken als gevolg van parttimers, externen, et cetera. Ondanks dat bij veel gemeenten het beleid is om te komen tot circa 0,7 ICT-werkplekken per medewerker zien we dus een tegengestelde uitkomst. Het merendeel van de ICT-werkplekken bestaat uit vaste pc's en thin clients (respectievelijk circa 43,3% en 31,1% van de totale ICT-werkplekken). Van de ICT-werkplekken bestaat verder 16,3% uit laptops en zo'n 7,7% uit tablets. Circa 1,7% van de ICT-werkplekken bestaat uit thuiswerkplekken (beheer door en eigendom van gemeente). Omdat de verhouding medewerkers (in fte) en ICT-werkplekken gelijk is gebleven, is de verklaring voor de stijging van de kosten per ICT-werkplek en per gebruikersaccount dat het aantal fte is gedaald.

Bron: Project ICT Benchmark Gemeenten Versie 1.0 / 24 september 2015

[ICT Benchmark Gemeenten | M&I/Partners](#)

M&I/Partners/



Hieronder zijn in tabelvorm de 4 scenario's nader onderbouwd. De groei van de moeders zelf is gerelateerd aan het kader van M&I partners. Het percentage van de SSC-ZL stijging is 2/3^{de} van deze groei. De ICT kosten stijging weliswaar, maar minder hard dan als de moeders niet zouden deelnemen aan het SSC-ZL.

Scenario	% stijging moeders	% stijging SSC-ZL	Omschrijving
1	5,0%	3,3%	"Ten opzicht van de ICT Benchmark van vorig jaar zijn de ICT-kosten per ICT-werkplek met 5% gestegen"
2	3,0%	2,0%	"De ICT-kosten per gebruikersaccount zijn dit jaar met 3% gestegen"
3	1,9%	1,3%	In tabel 9 wordt uitgegaan van een toename van 10% in 5 jaar m.b.t. digitalisering en kwaliteit. Dit is 1,9% per jaar.
4	1,3%	0,9%	"De gemiddelde ICT-kosten per ICT-werkplek zijn over de periode 2005 tot en met 2015 met 14% gestegen." Dus over 10 jaar met 14% gestegen, per jaar 1,3%.

P.s. Scenario 1, 2 en 4 zijn afkomstig van document "Project ICT Benchmark Gemeenten" van M&I partners (september 2015).

D. Transitiekosten

De transitiekosten moeten gemaakt worden om op 1/7/2017 een volledig operationele SSC-ZL ID te hebben. Dit wordt in projectvorm opgepakt en geïnvesteerd, dit leidt ertoe dat de kosten in 5 jaar in de exploitatie landen. Het betreft o.a. Topdesk-integratie/optimalisatie én het koppelen en migreren van de infrastructuur. Deze kosten zullen vanaf 1/1/2017 gemaakt worden.

E. Meerwaarde/ extra baten:

Het gezamenlijk besparingspotentieel was in eerste instantie op € 463.000 ingezet. Echter lijkt dit nogal aan de forse kant. Nu is een bedrag ad € 225.000 opgenomen te realiseren op de investeringen. In het eerste jaar (2018) betekent dit een besparing van € 225.000. Dit betekent effectief een besparing van = € 45.000 in 2018 oplopend naar € 225.000 in 2022.

De 3 extra projectleiders genereren extra baten. Hierbij is uitgegaan van 1.300 declarabele uren à € 74,00

Hieronder per scenario de outcome op hoofdlijn:

Het derde scenario is hierboven volledig opgenomen, aangezien dat in lijn is met het eerdere gesteld door Twynstra&Gudde. Hierbij wordt uitgegaan van een groei van 10,0% over de komende vijf jaar. Daarbij wordt gesteld dat dan geen 1,9% groei per gemeente nodig is, maar slechts 1,3% in geval van samenwerking.

In het eerste scenario wordt uitgegaan van een groei van 5% over de komende vijf jaar. Daarbij wordt gesteld dat dan geen 5% groei per gemeente nodig is, maar slechts 3% in geval van samenwerking.

		2017 per 1/7	2018	2019	2020	2021	2022
A. Personeel	Verschil P-LASTEN (BATEN -/- LASTEN)	€ -276.293	€ 104.269	€ 104.269	€ 771.123	€ 771.123	€ 771.123
B. Kapitaallasten	Verschil Kapitaallasten (BATEN -/- LASTEN)	€ -370	€ -739	€ -739	€ -739	€ -739	€ -739
C. Expl./Materieel	Verschil Licentiekosten (BATEN -/- LASTEN)	€ -1.433	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865
	Verschil Materieel (BATEN -/- LASTEN)	€ 291.492	€ 582.984	€ 582.984	€ 582.984	€ 582.984	€ 582.984
	Meerkosten ICT totale exploitatie ²	€ -	€ 123.673	€ 247.345	€ 191.233	€ 494.690	€ 618.363
D. Transitie	Transitiekosten	€ -	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000
E. Meerwaarde/ extra baten	Meerwaarde/ extra baten	€ -	€ 45.000	€ 90.000	€ 135.000	€ 180.000	€ 225.000
Totaal Business Case per jaar		€ 13.397	€ 502.321	€ 670.994	€ 1.326.736	€ 1.675.194	€ 1.843.866

² scenario keuze door OGO te bepalen



In het tweede scenario wordt uitgegaan van een groei van 3,0% over de komende vijf jaar. Daarbij wordt gesteld dat dan geen 3,0% groei per gemeente nodig is, maar slechts 2,0% in geval van samenwerking.

		2017 per 1/7	2018	2019	2020	2021	2022
A. Personeel	Verschil P-LASTEN (BATEN -/- LASTEN)	€ -276.293	€ 104.269	€ 104.269	€ 771.123	€ 771.123	€ 771.123
B. Kapitaallasten	Verschil Kapitaallasten (BATEN -/- LASTEN)	€ -370	€ -739	€ -739	€ -739	€ -739	€ -739
C. Expl./Materieel	Verschil Licentiekosten (BATEN -/- LASTEN)	€ -1.433	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865
	Verschil Materieel (BATEN -/- LASTEN)	€ 291.492	€ 582.984	€ 582.984	€ 582.984	€ 582.984	€ 582.984
	Meerkosten ICT totale exploitatie ²	€ -	€ 74.204	€ 148.407	€ 114.740	€ 296.814	€ 371.018
D. Transitie	Transitiekosten	€ -	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000
E. Meerwaarde/ extra baten	Meerwaarde/ extra baten	€ -	€ 45.000	€ 90.000	€ 135.000	€ 180.000	€ 225.000
Totaal Business Case per jaar		€ 13.397	€ 452.852	€ 572.056	€ 1.250.243	€ 1.477.317	€ 1.596.521

² scenario keuze door OGO te bepalen

In het vierde scenario wordt uitgegaan van een groei van 1,4% over de komende vijf jaar. Daarbij wordt gesteld dat dan geen 1,4% groei per gemeente nodig is, maar slechts 0,9% in geval van samenwerking.

		2017 per 1/7	2018	2019	2020	2021	2022
A. Personeel	Verschil P-LASTEN (BATEN -/- LASTEN)	€ -276.293	€ 104.269	€ 104.269	€ 771.123	€ 771.123	€ 771.123
B. Kapitaallasten	Verschil Kapitaallasten (BATEN -/- LASTEN)	€ -370	€ -739	€ -739	€ -739	€ -739	€ -739
C. Expl./Materieel	Verschil Licentiekosten (BATEN -/- LASTEN)	€ -1.433	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865
	Verschil Materieel (BATEN -/- LASTEN)	€ 291.492	€ 582.984	€ 582.984	€ 582.984	€ 582.984	€ 582.984
	Meerkosten ICT totale exploitatie ²	€ -	€ 34.628	€ 69.257	€ 53.545	€ 138.513	€ 173.142
D. Transitie	Transitiekosten	€ -	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000
E. Meerwaarde/ extra baten	Meerwaarde/ extra baten	€ -	€ 45.000	€ 90.000	€ 135.000	€ 180.000	€ 225.000
Totaal Business Case per jaar		€ 13.397	€ 413.277	€ 492.905	€ 1.189.048	€ 1.319.016	€ 1.398.645

² scenario keuze door OGO te bepalen

Uitgangspunten opstellen Business Case:

- Formatie wordt gewaardeerd tegen het max-1 principe
- 1 fte staat gelijk aan € 60.000

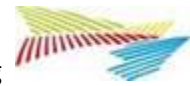
Aannames Business Case:

Bij het opstellen van de Business Case zijn de volgende aannames gemaakt echter niet in bedragen opgenomen. In plaats daarvan zijn PM posten opgevoerd:

- manager SSC-ZL ID kosten zijn opgenomen, echter daartegenover kan managers capaciteit bij de moederorganisaties bezuinigd worden;
- personeel gerelateerde aandeel in een eventueel centraal opleidingsbudget kan vervallen voor de over te dragen medewerkers;
- Met de formele plaatsing vervallen de overige formatie gerelateerde kosten binnen de moederorganisaties (huisvesting, werkplek, p-kosten, aandeel in administratie, aandeel in archief etc.);
- kosten energie en datacenters zijn nu niet bekend en worden vanuit de verschillende organisatie niet intern doorbelast naar ICT. Dit zal vanaf de start wel gespecificeerd moeten gebeuren. Aangezien de kosten bij de moederorganisaties dan wegvallen tegen de te betalen kosten door het SSC-ZL is dit als kostenneutraal opgenomen;
- Structurele Inhuur is niet meer nodig als de ID formatie volledig is ingevuld.



Bijlagen



Bijlage A: Technologische ontwikkelingen

ICT-commodity (gemaksproduct/basisdienst)

Meer en meer worden producten en diensten op ICT-vlak gezien als een 'commodity', ICT wordt een gegeven vergelijkbaar met water uit de kraan. Dit geldt reeds voor de infrastructuur, maar vanwege technologische ontwikkelingen (vb. Cloud) worden ook applicaties meer en meer gezien als een commodity waarbij ICT technische veranderingen voor eindgebruiker veelal niet zichtbaar zijn.

Een commodity is een gewonteproduct/-dienst met veelal infrastructureel karakter waarbij gestuurd wordt op operationele excellentie en hoge beschikbaarheid). 'Voorheen vormde een aansluiting op het riool een gegeven wanneer men een huis kocht. Tegenwoordig geldt echter ook een internetaansluiting bij het kopen van een huis als vanzelfsprekend (commodity)'

Deze ontwikkeling biedt het SSC-ZL ID en dus haar klanten ook mogelijkheden, bijvoorbeeld het realiseren van verregaande standaardisatie en harmonisatie aan de aanbodzijde, dit overigens zonder de specifieke klantwensen (maatwerk en flexibiliteit) uit het oog te verliezen. Tegelijkertijd stelt deze ontwikkeling ook eisen aan bijvoorbeeld het expliciteren van opdrachtgever- opdrachtnemerschap en dienen er, bijvoorbeeld vanuit het SSC-ZL ID richting leveranciers, bewuste keuzes gemaakt te worden rondom bepaalde sourcingsvraagstukken (in- dan wel uitbesteden)

De (on)mogelijkheden van de Cloud



Tegenwoordig hoor je te pas en te onpas de term 'cloud' vallen. De één spreekt erover als ware het de oplossing voor alles, terwijl het voor de ander een mistig onderwerp is en blijft. De gemene deler wordt gevormd door de wetenschap 'dat het er is en dat we er iets mee moeten'. Daarbij moet wel onderscheid gemaakt worden naar de publieke of besloten cloud, een keuze die veelal vanuit redenen van informatiebeveiliging (voorkomen datalekken) gemaakt wordt.

Een voorbeeld van een relevante ontwikkeling op dit gebied is het cloud-first-principe. Steeds meer overheidsinstanties, zoals het Rijk, stappen qua architectuurprincipe over op het cloud-first-principe, waarbij het 'pas toe of leg uit'-principe wordt gehanteerd. Afwijken mag alleen met zwaarwegende redenen en hierover dient verantwoording afgelegd te worden.

Daarnaast is er vaak sprake van een hybride oplossing waarbij een gedeelte van het ICT landschap in de cloud wordt geplaatst, maar een ander deel bewust "on premise" (op een eigen locatie) wordt gehost.

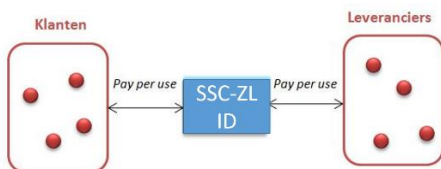
Het gaat hier dan overigens niet om losse SaaS-oplossingen, maar om cloud applicatiefunctionaliteiten, aangeboden via een community cloud. Een dergelijke community cloud geldt eveneens als een relevante ontwikkeling. Steeds meer samenwerkingsverbanden richten een community cloud in om onder andere tegemoet te komen aan de groeiende behoeften van de afnemers (bijvoorbeeld plaats- en tijdonafhankelijk



werken en de samenwerking met derden) en om standaardisatie (applicatierationalisatie) te bereiken. Het is dus de moeite waard om vast te stellen of dit voor het SSC-ZL ID en haar moederorganisaties meerwaarde kan bieden. Een dergelijke gemeenschappelijke standaardisatie heeft consequenties voor het professioneel opdrachtgeverschap vanuit de klantorganisaties naar het SSC-ZL ID, maar ook voor de speelruimte die resteert bij het plots veranderen van de overeengekomen standaarden. Daarmee verandert de effectieve speelruimte om maatwerk te realiseren en heeft dit in termen van rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden veranderingen tot gevolg.

Betalen naar rato van gebruik

Betaal voor wat je gebruikt en niet voor bezit. Dat is de essentie van deze ontwikkeling. De kosten zitten voor afnemers niet langer in (kapitaal)investeringen of langdurig commitment, maar in het daadwerkelijke (duur van het) gebruik. Met slim ingekochte diensten (bijv. SaaS-oplossingen en hosting) ontstaat schaalbaarheid die trapsgewijs leidt tot verhoogde afnamekosten.



Dit geldt zowel voor 'ongoing business' als voor incidentele behoeften. Het onderstaande voorbeeld illustreert een dergelijke incidentele behoefte:

“Serious Request komt naar Heerlen! Hierdoor ontstaat behoefte aan bepaalde functionaliteiten op ICT-gebied. In het licht van de geschetste ontwikkeling betekent dit dat deze functionaliteiten tijdelijk worden ingekocht c.q. gehuurd, totdat de behoefte aan deze functionaliteiten vervalst. Er worden geen eenmalige kosten gemaakt voor de aanschaf van ICT-resources”

Deze trend heeft onmiskenbaar impact op het businessmodel en bedrijfsvoering van in ons geval het SSC-ZL ID. Immers vraagt deze flexibiliteit het continu ter discussie durven stellen van de eigen efficiëntie en effectiviteit, bijvoorbeeld in de vorm van de te leveren producten en diensten.

Data

De overheid promoot in toenemende mate zogenaamde 'open data', mede vanuit de gedachte dat dit bijdraagt aan een transparante overheid waarbij burgers de overheid kunnen controleren. Daarnaast houdt de regelgeving inzake hergebruik van overheidsgegevens in dat andere actoren, zoals marktpartijen, tegen marginale kosten (de kosten van één extra verstrekking) toegang krijgen tot ruwe data. Ruwe data die met overheidsgelden voor het uitvoeren van een overheidstaak reeds ingewonnen is. Deze data kan vervolgens gebruikt worden om andere informatieproducten te realiseren en bijvoorbeeld door apps te ontsluiten. Voor het SSC-ZL ID is in dit geval een rol weggelegd bij het faciliteren van haar klanten bij het identificeren en ter beschikking stellen van de zogenaamde ruwe data.

Een andere relevante ontwikkeling is die van big data en andersoortige analytische instrumenten (o.a. business intelligence, datamining) die steeds belangrijker worden binnen overheidsinstanties. In dit licht is het voor het



SSC-ZL ID relevant om te verkennen in hoeverre zij op dit thema aan kan haken bij ontwikkelingen binnen Smart Services Hub.

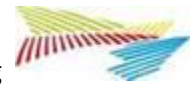
Een derde eveneens relevante ontwikkeling met betrekking tot het onderwerp data is de toenemende mate waarin overheidsinstanties samenwerken in een zogenaamd(e) keten of netwerk. Uiteraard heeft dit invloed op de manier waarop er omgegaan dient te worden met dataopslag en data-integratie, maar ook in het ontsluiten van bronnen van derden en delen van applicaties met derden.

(Informatie)beveiliging

Het spreekt voor zich dat de bovenstaande ontwikkelingen organisaties confronteren met nieuwe uitdagingen op het gebied van (informatie)beveiliging en het garanderen van de ongestoorde werking van Informatie Services, denk hierbij aan voorkomen van datalekken en borgen van privacy. Het SSC-ZL ID zal als interbestuurlijke samenwerking van overheidsinstanties hier rekening mee moeten houden en kennis en kunde op dit gebied borgen en tijdig voorzieningen moeten bieden voor de huidige en aanstaande wetgeving op het gebied van privacy, datalekken en cybersecurity.

Consumerization

De manier waarop de maatschappij gebruikt maakt van ICT, zowel zakelijk als privé, verandert sterk onder de invloed van nieuwe apparaten en slimme (online)diensten. Vaak worden deze nieuwe diensten of producten tegenwoordig allereerst populair in de consumentenmarkt en daarna in de zakelijke markt. Daarnaast geldt dat zakelijk en privégebruik meer en meer door elkaar heen lopen, denk bijvoorbeeld aan bring your own device (BYOD) en het internet der dingen (IOT). ICT-organisaties worstelen hiermee. Immers, verbieden zonder een alternatief werkt contraproductief. Een moderne ICT-dienstverlener dient deze ontwikkeling dan ook niet als bedreiging te zien, maar als kans (adaptief). Het inspelen op de wensen en eisen van de, in toenemende mate, mobiele gebruiker.



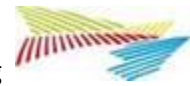
Bijlage B: Afkortingenlijst

AB	Applicatiebeheer
AMT	Afdeling Management Team
BAG	Basisregistratie Adressen en Gebouwen
BGO	Bijzonder Georganiseerd Overleg
BI	Business Intelligence
BIG	Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten
BOR	Bijzondere Ondernemings Raad
BRP	Basis Registratie Personen
BYOD	Bring Your Own Device
CCTA	Britse Central Computer en Telecommunications Agency
CDVO	Collectieve Dienst Verlenings Overeenkomst
CIO	Chief Information Officer
CMDB	Configuration Management Data Base
DBA	DataBase Administrator
DVO	Dienst Verlenings Overeenkomst
FMITS	Financial Management for IT Services
ID	Informatie Diensten
IM	Informatie Management
IOT	Internet of Things
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
ITSCM	IT Service Continuity Management
KPI	Key Performance Indicator
OGO	Opdracht Gevers Overleg
PDC	Producten- en Diensten Catalogus
PO	Project Opdracht
PUN	Paspoort Uitvoeringsregeling Nederland
PvA	Plan van Aanpak
RFC	Request for Change
ROI	Return on Investment
SAN	Storage Area Network
SLA	Service Level Agreement
SSD	Self Service Desk
SUWI	Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen
TB	Technisch Beheer
TBI	Technical Business Intelligence
VDI	Virtual Desktop Infrastructure

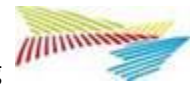


Bijlage C: Begrippenlijst

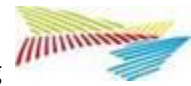
Architectuur (Informatie)	Een informatie architectuur is een samenhangende visie van een organisatie op haar bestaande en gewenste informatievoorziening. Een informatie architectuur komt tot stand door een gezamenlijk proces van beeldvorming van en onderhandeling tussen alle betrokkenen. In een informatie architectuur komen de elementen van de informatievoorziening en hun samenhang tot uitdrukking, alsmede hun aansluiting op de bedrijfsarchitectuur en de ICT-architectuur en het waarom hiervan. Inherent aan een informatie architectuur zijn keuzes op het gebied van informatie functionaliteiten en informatiestructuren. Deze keuzes worden vastgelegd in de vorm van principes, standaarden en modellen. Daarmee is een informatie architectuur het bestemmingsplan voor de vernieuwing van de informatievoorziening van een organisatie. (bron: GIA)
Applicatie	Het deel van een informatiesysteem dat de toepassingsprogrammatuur en de daarbij behorende gestructureerde gegevensverzamelingen omvat (Looijen)
Applicatiebeheer	<p>Applicatiebeheer is het in stand houden van de bedrijfsapplicaties en gegevensverzamelingen van een organisatie. Applicatiebeheer houdt zich bezig met de creatie, beheer en wijzigen van applicaties naar aanleiding van geconstateerde fouten of veranderende technische of functionele eisen.</p> <p>Applicatiebeheer omvat drie groepen van taken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Applicatie herstel, zijnde taken voor het herstellen- en voorkomen van fouten in de applicatie (toepassings)programmatuur en gegevensverzamelingen van eenmaal geaccepteerde en ingevoerde informatiesystemen: <ul style="list-style-type: none"> • Correctief • Preventief 2. Applicatie verbetering, taken voor het verbeteren van het gebruik van de applicatie (toepassings)programmatuur en gegevensverzamelingen van eenmaal geaccepteerde en ingevoerde informatiesystemen: <ul style="list-style-type: none"> • Perfectief 3. Applicatie ontwikkeling, taken voor het toevoegen van functionaliteit: <ul style="list-style-type: none"> • Adaptief • Additief
Applicatierationalisatie	Het saneren en ontdebelen van applicaties, gebaseerd op hun functionaliteit. Voor meer detail informatie verwijzen we naar onderstaande publicatie van KING. https://vng.nl/onderwerpenindex/bestuur/gemeentelijke-samenwerking/publicaties/applicatiesanering-en-contractmanagement-de-basis-op-orde
Bedrijfsfunctie	Een permanent geheel van functionarissen, bedrijfsactiviteiten en middelen, ter realisatie van een of meer bedrijfsdoelen. Er worden primaire bedrijfsfuncties (gericht op externe organisaties, meestal door het leveren van producten en/of verlenen van diensten) onderscheiden van ondersteunende bedrijfsfuncties (ten dienste van de primaire bedrijfsfuncties) en besturende bedrijfsfuncties (beleidsvorming, planning en organisatie).
Bedrijfsproces	<p>een (systematische) serie taken die moet leiden tot een concreet product of een concrete dienst. Er bestaan twee soorten bedrijfsprocessen, namelijk primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen.</p> <p>☐ Primaire bedrijfsprocessen zijn de verzameling van bedrijfsactiviteiten die zorgen voor de feitelijke waardetoevoeging.</p> <p>☐ Ondersteunende bedrijfsprocessen zijn verzamelingen bedrijfsactiviteiten die ondersteunend zijn voor de primaire processen.</p>
Beheer (ICT)	Het up to date houden en exploiteren van ICT-infrastructuren en -applicaties en het inrichten en sturen van de organisatie om dit te realiseren.



Beveiligingsincident	Iedere gebeurtenis die geresulteerd heeft, of had kunnen resulteren in verlies van of schade aan informatie of die een doorbreking is van het beveiligingsbeleid of de daartoe opgestelde richtlijnen en procedures.
Big Data	<p>De definitie van big data is niet altijd duidelijk en de term big data wordt vaak ten onrechte gebruikt. Volgens Gartner gaat het om drie factoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de hoeveelheid data; • de snelheid waarmee de data binnenkomen en/of opgevraagd worden; • de diversiteit van de data. Hiermee wordt met name bedoeld dat de data ongestructureerd zijn en niet in een traditionele database opgeslagen kunnen worden. <p>Als aan minimaal twee van bovenstaande factoren is voldaan, spreekt men in het algemeen over big data.</p> <p>Drie andere factoren zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de variatie in de data. M.a.w. verschillende bronnen kunnen elkaar tegenspreken en het geheel extra compliceren; • de kwaliteit van de data: de ene bron is minder betrouwbaar dan de andere; • de complexiteit van de data: de mate waarin ongestructureerde data van verschillende bronnen met elkaar te combineren zijn.
Business Intelligence	BI kan omschreven worden als het proces van gegevens omzetten naar informatie, dat vervolgens zou moeten leiden tot kennis en aanzetten tot adequate actie. <i>Business intelligence</i> heeft als doel competitief voordeel te creëren en organisaties slimmer te kunnen laten werken. Het wordt als een waardevolle kerncompetentie beschouwd. TBI (Technical Business Intelligence is de technische component in dit geheel)
Change Management	Change management is het proces dat op een gestructureerd wijze changes plant, uitvoert en documenteert. Een change is een toevoeging, aanpassing of verwijdering van alles dat effect kan hebben op IT Services. De scope is inclusief processen, documentatie, etcetera.
DBA	Data Base Administrator --Beheerder van de databanken.
Demand Management (ICT)	De functie bij een opdrachtgevende organisatie die dient om alle vragen vanuit de bedrijfsprocessen van deze opdrachtgevende organisatie te bundelen en te prioriteren en daarmee verplichtingen aan te gaan met in- en/of externe ICT-leveranciers.
Demand Manager (ICT)	de vertegenwoordiger van een opdrachtgevende organisatie die namens deze organisatie geautoriseerd is voor het aangaan van verplichtingen met interne en (eventuele) externe ICT-leveranciers. De demand manager vertaalt de ICT-behoefte van de gebruikers uit de opdrachtgevende organisatie naar passende ICT-services.
Devices	Een device is de uit het Engels overgenomen term voor een stukje hardware. Dat kan gaan van een eenvoudige muis tot een hoogwaardige laptop.
Functioneel beheer	Functioneel beheer is de verantwoordelijkheid van eindgebruikers van een Informatiesysteem om de functionaliteit van dit systeem in stand houden. Functioneel beheer fungeert als eigenaar en opdrachtgever voor het informatiesysteem naar de aanbieder/verzorger van de ICT-diensten voor het Informatiesysteem. Functioneel beheer omvat Gebruiksonderhoud (taken voor directe ondersteuning bij het gebruik van informatiesystemen) en Functioneel onderhoud (taken met betrekking tot onderhoud van procedures, specificaties en definities voor de gebruikersorganisatie).
Functioneel onderhoud	<p>Als onderdeel van functioneel beheer taken met betrekking tot onderhoud van procedures, specificaties en definities voor de gebruikersorganisatie):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderhoud handmatige procedures • Functioneel onderhoud informatiesystemen • Gegevensdefinitiebeheer
Gebruikers	Een persoon die geautoriseerd gebruik maakt van een ICT-service. Wordt ook wel als 'eindgebruiker' aangeduid.

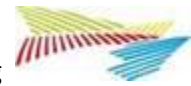


Gebruiksonderhoud	<p>Als onderdeel van functioneel beheer taken voor directe ondersteuning bij het gebruik van informatiesystemen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebruikersondersteuning • Functioneel systeembeheer • ☐ Inhoudelijk beheer bedrijfsgegevens
Generieke applicaties	Software toepassingen die in principe voor iedereen op gelijke wijze beschikbaar zijn. Voorbeelden zijn besturingssysteem, generieke kantoorapplicaties voor onder andere e-mail, agenda, browser, tekstverwerken, rekenen, presenteren en beveiliging .
I-Control	Met informatie-control (kortweg I-control) wordt het geheel van processen en procedures aangeduid die zich richten op de oordeelsvorming over de mate waarin voorgenomen I(CT)-activiteiten worden gerealiseerd zoals verwacht/gepland en het die het tevens mogelijk maken om zo nodig bij te sturen.
I-Governance	Het besturen, beheersen, uitvoeren en verantwoording afleggen over en het toezicht houden op het informatiemanagement en de ICT binnen een organisatie, zodat gegarandeerd wordt dat de informatievoorziening de missie, visie en doelen van de organisatie optimaal ondersteunt.
ICT-Infrastructuur	De verzameling van hardware componenten (desk- en laptop computers, servers, mobiele telefoons, etc.), de hieraan gerelateerde software, netwerken (lan's, wan's, data-lijnen, etc.), inclusief het technisch beheer en de exploitatie van deze componenten.
ITIL	Information Technology Infrastructure Library --Methodiek voor informatiseringsprojecten waarbij de beheersaspecten procesmatig en gestructureerd worden benaderd.
Incident Management	Het doel van incidentmanagement is het zo snel mogelijk herstellen van de normale serviceproductie en het minimaliseren van de negatieve impact op de bedrijfsvoering. Tegelijkertijd moet het incidentmanagement proces ervoor zorgen dat de hoogst mogelijke levels van servicekwaliteit en -beschikbaarheid worden gehaald.
Informatiebeleid	Het geheel van visies, afspraken en voorschriften die richting geven aan de ontwikkeling en inrichting van de Informatiehuishouding. Deze ontwikkelingen hebben impact op de ICT-architectuur. Het informatiebeleid bestaat uit informatieplannen. Het opstellen van informatiebeleid is bij voorkeur een periodiek terugkerende activiteit. Het geheel van doelstellingen, uitgangspunten en richtlijnen voor het omgaan met informatie en informatietechnologie binnen een organisatie (bron: HEC)
Informatiehuishouding	Een deelsysteem van een organisatie, bestaande uit mensen die met behulp van middelen activiteiten uitvoeren, gericht op de productie van en leidend tot de consumptie van gegevens (bron: HEC)
Informatiemanagement	het managen van de relatie tussen de business – ICT relatie en anderzijds het managen van informatie als een bedrijfsmiddel
Informatiesysteem	Een combinatie van apparatuur met bijbehorende programmatuur, gegevensverzamelingen, procedures en personen voor het ondersteunen en/of besturen van bedrijfsprocessen (Looijen en Delen)
Informatievoorziening	Het geheel aan activiteiten dat binnen een organisatie moet worden uitgevoerd om iedereen te voorzien van de informatie die nodig is voor de uitvoering van bedrijfsfuncties
Internet der Dingen	Het internet der dingen (Engels: <i>Internet of things</i>) refereert aan de situatie dat door mensen bediende computers (desktops, tablets, smartphones) in de minderheid zullen zijn op het internet. De meerderheid van de internetgebruikers zal in deze visie bestaan uit semi-intelligente apparaten, zogenaamde embedded systems. Alledaagse voorwerpen worden hierdoor een entiteit op het internet, die kunnen communiceren met personen en met andere objecten, en die op grond hiervan autonome beslissingen kunnen nemen.
Koppeling	Een logische en technische verbinding tussen twee informatie verwerkende systemen. (-> Interface)
Onderhoud (ICT)	Als onderdeel van beheer omvat exploitatie de taken die nodig zijn om in een systeem wijzigingen aan te brengen. Daaronder vallen:



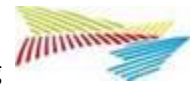
- Correctief onderhoud: herstellen van fouten
- Preventief onderhoud: voorkomen van fouten
- Perfectief onderhoud: verbeteren van prestaties

Operational excellence	Een keuze voor een waardestrategie zoals beschreven in het boek 'The discipline of market leaders' - Michael Treacy en Fred Wiersema, 1995. Vrij vertaald: perfecte uitvoering, hoge kwaliteit. Staat tegenover de waarde "Customers intimacy": perfecte klantgerichtheid.
Performance Tuning Programma management	Dit is de actie om te komen tot de verbetering van de prestatie van een computer systeem. Een programma is een reeks samenhangende activiteiten en projecten, gekoppeld aan middelen, gericht op het realiseren van maatschappelijke effecten. Programmamanagement is sturing op de samenhang van deze activiteiten en projecten met het doel het vooraf bepaalde (strategisch) maatschappelijk effect te realiseren.
Record	Informatie die gemaakt, ontvangen, en onderhouden wordt als bewijs en informatie door een organisatie of persoon, door het nastreven van legale verplichtingen of in de transacties van bedrijven. Een record kan zowel tastbaar als digitaal zijn. (bron ISO 15489)
Records Management	Het deel van het management dat verantwoordelijk is voor de efficiënte en systematische controle over het aanmaken, ontvangen, onderhoud, gebruik en beschikbaarheid van records, met inbegrip van het proces van het bemachtigen en in stand houden van bewijs en informatie over bedrijfsactiviteiten en transacties onder de vorm van records. (bron ISO 15489)
Redundant	Redundantie (Latijn: redundare, <i>overstromen</i>) is het meer dan benodigd (in overvloed) voorkomen van iets. Zo kan een apparaat zijn uitgevoerd met meervoudig aanwezige onderdelen, zodat het geheel goed blijft functioneren wanneer één of meer onderdelen defect raken of verloren gaan. Ook kunnen gegevens redundant (dubbele of drievoudige back-up) worden opgeslagen en kunnen technische systemen zowel op component- als systeemniveau redundant worden uitgevoerd.
Regievoering (ICT)	Het proces waarbinnen de verantwoordelijkheid is belegd van een afnemende organisatie voor leiding over de dagelijkse ICT-service verlening van interne en externe leveranciers aan die afnemende organisatie.
Service Level	Een specifieke definitie van het soort Service dat wordt verleend, het onderwerp van de Service en het niveau (level) van de Service in termen van Beschikbaarheid, Prestaties, Capaciteit, Ondersteuning en de integriteit en beveiliging die wordt geleverd aan de gebruikers van de Service.
Service Level Agreement (SLA) Specifieke applicaties	een vastlegging van de verwachtingen die zijn verbonden aan een IT-Service en die zijn voorzien van meetbare prestatie- en evaluatiecriteria. software toepassingen die onderdeel zijn van het uitvoeren van een bepaalde organisatorische taak en/of activiteit (dienstverlening- en bedrijfsvoeringapplicaties)
Technisch Beheer	Technisch Beheer is verantwoordelijk voor de instandhouding, het beheer en onderhoud van de technische infrastructuur. Technisch Beheer omvat drie groepen van taken: <ol style="list-style-type: none"> 1. Technisch herstel, taken voor het herstellen- en voorkomen van fouten in de technische infrastructuur: <ul style="list-style-type: none"> • Correctief • Preventief 2. Technische verbetering, taken voor het verbeteren van het gebruik van de technische infrastructuur: <ul style="list-style-type: none"> • Perfectief 3. Technische ontwikkeling, taken voor het ontwikkelen van nieuwe infrastructuur: <ul style="list-style-type: none"> • Adaptief

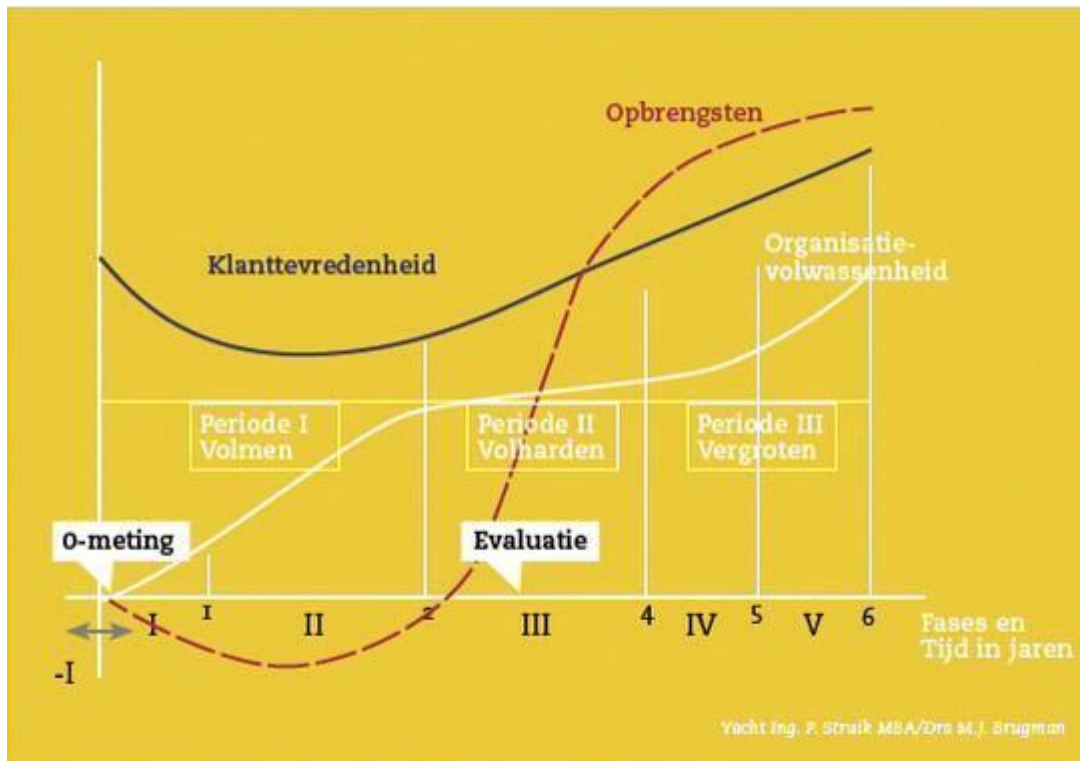


- Additief

Uitwijkvoorzieningen	De voorzieningen die getroffen worden om het mogelijk te maken om in geval van een calamiteit of onderhoud de technische omgeving operationeel te houden, terwijl een locatie volledig of gedeeltelijk uit de lucht is.
Zaakgericht werken	Het concept van een zaak wordt in het Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken (RGBZ) gedefinieerd als "een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en een gedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden". Alle zakenmerken en informatie die aan een zaak zijn gekoppeld vormen samen een virtueel 'zaakdossier'. Een manier van werken waarbij processen centraal staan en waar mogelijk elektronisch worden ondersteund.



Bijlage D: De levenscyclus van een SSC door Struik en Brugman (2009)



Figuur 1. Life Cycle Model SSC.

Grofweg zijn er na de feitelijke oprichting van het SSC drie perioden:

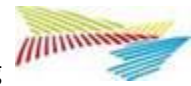
1. vormen van een SSC (eerste twee jaar);
2. volharden van een SSC (derde en vierde jaar);
3. vergroten van een SSC (na ongeveer vier jaar).

Vormen

In de eerste periode concentreert het SSC de mensen en de middelen, en ontwikkelt de klantrelatie. Er is dus zowel een interne als externe focus. In deze periode van opbouw staat de dienstverlening onder druk door de ontwikkelingen en veranderingen. Dit komt tot uitdrukking in de financiële opbrengsten, die geen positief saldo laten zien. Ook typerend voor de eerste periode is een enigszins afnemende klanttevredenheid en een steile groeicurve van organisatievolwassenheid, voortkomend uit de mate en snelheid van snel opeenvolgende veranderingen.

Volharden

De tweede periode kenmerkt zich door een vooral intern gerichte focus. Centraal staan het stroomlijnen van de SSC-organisatie, de processen en de producten en diensten. Naar verwachting toont het SSC in deze periode onder meer het in het vooruitzicht gestelde rendement aan en maakt het de beoogde efficiencylagen. Het SSC neemt vastere vormen aan, zowel in de eigen organisatie als richting zijn klanten. De rollen zijn helder, ook in praktische zin. De klanttevredenheid neemt toe en de groeicurve van de organisatievolwassenheid vlakt af. De grootste veranderingen en ontwikkelingen zijn ingezet



of doorgevoerd.

Vergroten

In de derde periode verschuift de focus van intern naar meer extern. Het SSC is gemeengoed voor zowel klanten als de interne organisatie. Het SSC levert het beoogde rendement en is actief op zoek naar methoden om zijn klanten nog beter van dienst te zijn. Het SSC beziet of dienstverlening aan nieuwe klanten tot de mogelijkheden behoort. Door bijvoorbeeld schaalvergroting van de dienstverlening zoekt het SSC naar financiële voordelen, maar ook kwaliteitsverbetering heeft continu de aandacht. De klanttevredenheid blijft gestaag stijgen. Dat komt vooral door de pro-actievere rol die het SSC richting de klanten inneemt. De groeicurve van de organisatievolwassenheid trekt wederom aan, mede door mogelijke uitbreiding en de daarmee gepaard gaande ontwikkelingen.



Bijlage E: Presentatie t.b.v. OGO d.d. 7-7-2016



SSC-ZL Informatie Diensten

"samen zijn → samen doen → samen"

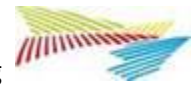


Wat wel en wat nog niet



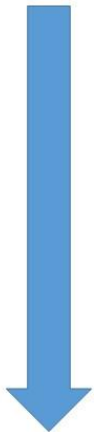
- Wel een richting maar nog geen gedetailleerd plan
"omvangrijk, complex, risicovol"
- Wel een doel maar nog geen doelstelling/business case
"financiële info nog steeds niet verstrekt"
- Geen Big Bang maar de start van een evolutie met focus
"kleine stapjes met concrete resultaten!"





Wat is er gebeurd vanaf 1 januari?

- Werving Hoofd ID; Francis is gestart per 1 april
- Review voorstel Twijnstra Gudde en de goede dingen gebruiken; er gaat niks verloren!
- KNIP besluit: *"Techniek versus IM"*
- 4tal inventarisaties:
 - Bezetting (afgerond) en Boventaligheid inzichtelijk gemaakt: *"nu geen Boventaligheid"*
 - Dienstverlening (afgerond): *"niet formeel en niet gelijk"*
 - Data Centers (afgerond en voorstel in de maak): *"uiteindelijk 2 maar nu nog niet?"*
 - Functioneel Beheer (blijft moeizaam): *"aanlevering Heerlen en Sittard-Geleen hapert nog steeds"*
- Nieuwe start van PTO met uiteindelijk de 2 daagse: *"veel energie en enthousiasme: DOEN"*
- Richting bepaald en afgestemd met key-spelers (procesinrichters, Patrick, Enno, Ron en Harrij)



Visie

Ontwikkelingen Gemeentes

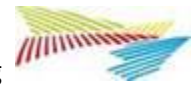
Immense Digitaliserings opgave
Intensivering regie en samenwerking
Co-creatie
Meer met minder

Ontwikkelingen ICT

Groei Data
Security en Privacy
Aantal Devices
Slim beheer
Internet Of Things
Apps ontwikkelingen

SSC-ZL ID Focus 2017-2020+

1. Uniform, schaalbaar, secure en toegankelijk landschap
2. Meer met minder
3. Meer projecten met kortere doorlooptijd
4. Kritische gebruikers



SSC-ZL ID Focus 2017-2020+

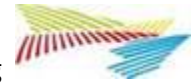
1. Standaard, uniform, schaalbaar, secure en toegankelijk landschap
 - a) Architectuur definiëren (werkplek, infra, dba en applicaties)
 - b) Security beleid opstellen en implementeren
 - c) Plannen voor toekomst vaste Infrastructuur opstellen en implementeren
2. Meer met minder
 - a) Beheer inrichten op basis van Lean ITIL processen (Operational Excellence)
 - b) Samen project portfolio opstellen en samen uitvoeren
 - c) Regie nemen op Functioneel Beheer incl. contractmanagement
 - d) Functioneel Beheer generieke applicaties inrichten
3. Meer projecten met kortere doorlooptijd
 - a) Methodologie kiezen en implementeren (bijv. SCRUM, AGILE)
 - b) Implementatie team inregelen en starten
4. Kritische gebruikers
 - a) Service Desk integreren en toekomst definiëren
 - b) Service Management definiëren en inrichten
 - c) Opstellen DVO's en SLA's



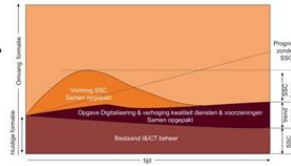
1. Uniform, schaalbaar, secure en toegankelijk landschap

- a) Architectuur definiëren (werkplek, infra, dba en applicaties)
Procesbegeleider: Victor, ondersteund door Erik, Barry en Bram
Beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/8, hoofdlijnen gereed: 1/9
- b) Security beleid opstellen en implementeren
Procesbegeleider: Francis, ondersteund door Security Officers 3 Gemeenten
Beschikbaar: 0.5 dag per week vanaf 1/10, beleid gereed 31/12
- c) Infrastructuur plannen opstellen
Procesbegeleider: Werkplek -> Barry, Infra-> Erik, dba en appl -> Brai
Beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/9, plannen gereed 31/12





2. Meer met minder



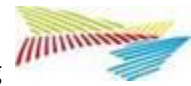
- a) Beheer inrichten op basis van Lean ITIL (Operational Excellence)
Procesbegeleider: Tim en Marcel
Beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/10, Incident Management proces gereed 31/12
- b) Samen project portfolio opstellen en uitvoeren
Wordt op sheet 13 verder toegelicht
- c) Regie nemen op Functioneel Beheer incl. contractmanagement
Wordt op sheet 13 verder toegelicht
- d) Functioneel beheer generieke applicaties
Procesbegeleider: Greet
Beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/9, plan gereed 31/12



3. Meer projecten met kortere doorlooptijd

- a) Methodologie afstemmen en implementeren (bijv. SCRUM, AGILE)
- b) Implementatie team starten
Procesbegeleider voor beiden: Greet
Beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/9, methodologie bepaald 31/12





4. Kritische gebruikers

- a) Service Desk (telefonie deel) integreren incl. definiëren toekomstige service ontsluiting

Procesbegeleider: Ruben en Cheska

Beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/9, samen zijn per 1/11, samen doen per 1/1, samen per 1/7

- b) Service Management positioneren

Procesbegeleider: Francis, ondersteund door ?

Beschikbaar: ?, concept bepaald op 1/4/2017

- c) DVO's, SLA's,

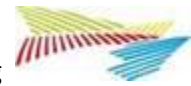
Procesbegeleider: Tim en Marcel

Beschikbaar: 1 dag per week vanaf 1/9, gereed per 1/7/2017

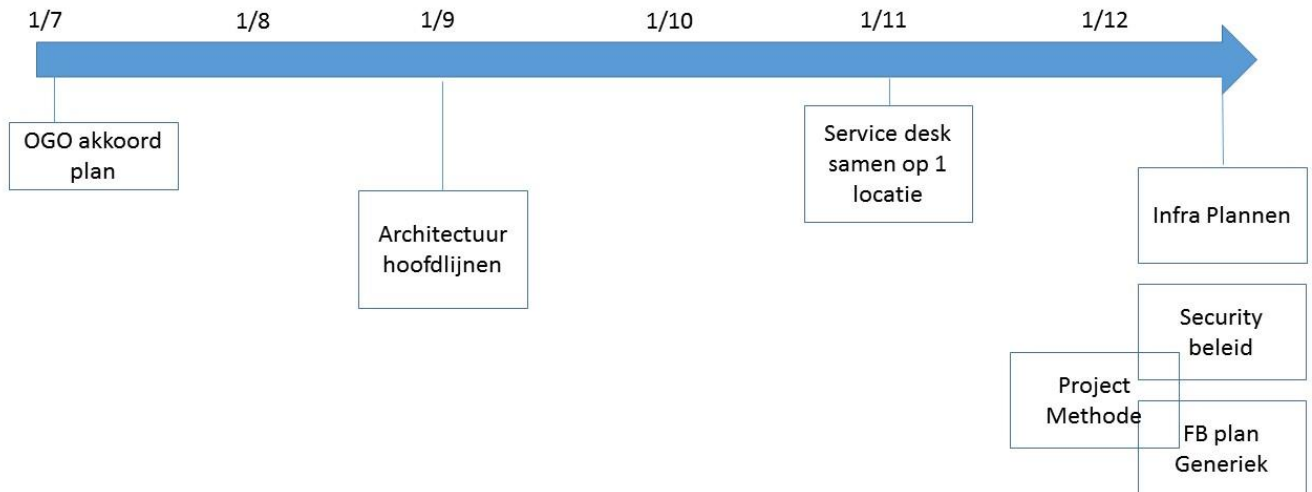


Samenvatting (1)

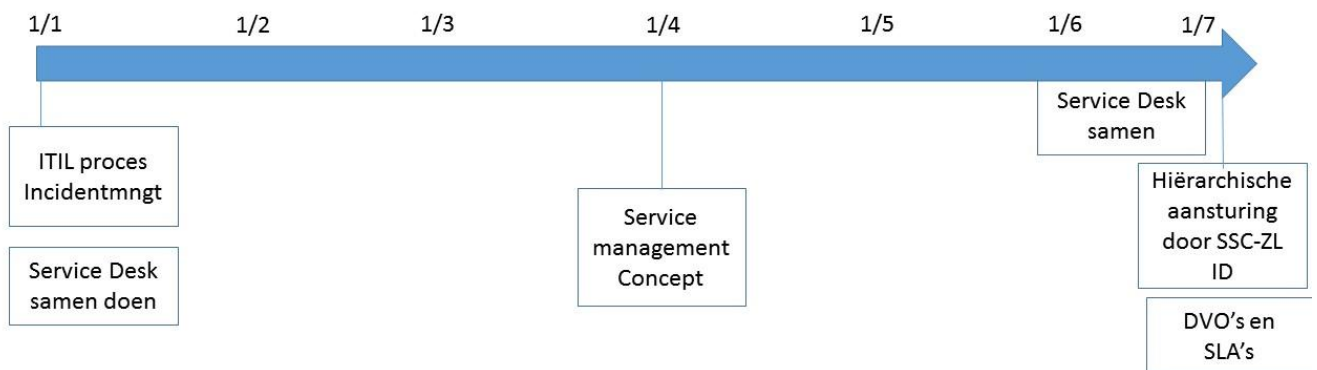


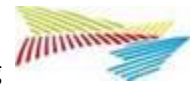


Samenvatting (2): Groeipad 2016



Samenvatting (3): Groeipad 2017



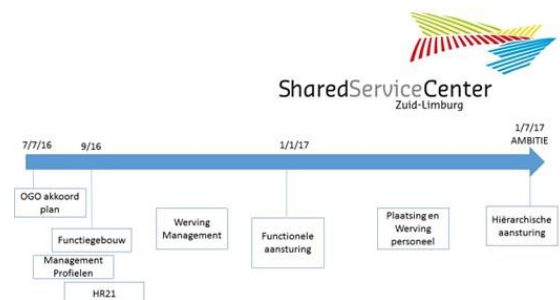


Randvoorwaarden Transitie

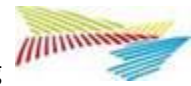
- Huidig niveau van dienstverlening van de individuele gemeente handhaven
- Service differentiatie tegen meerprijs
- Beschikbaarheid procesbegeleiders en ondersteuners (manifest **Risico**)
- Tijdens de transitie gaat de dienstverlening door
- Parkstad IT moet deelnemen vanaf start (manifest **Risico**)
- Info/transparantie over budgetten, opbrengsten en investeringsplannen

Personeel

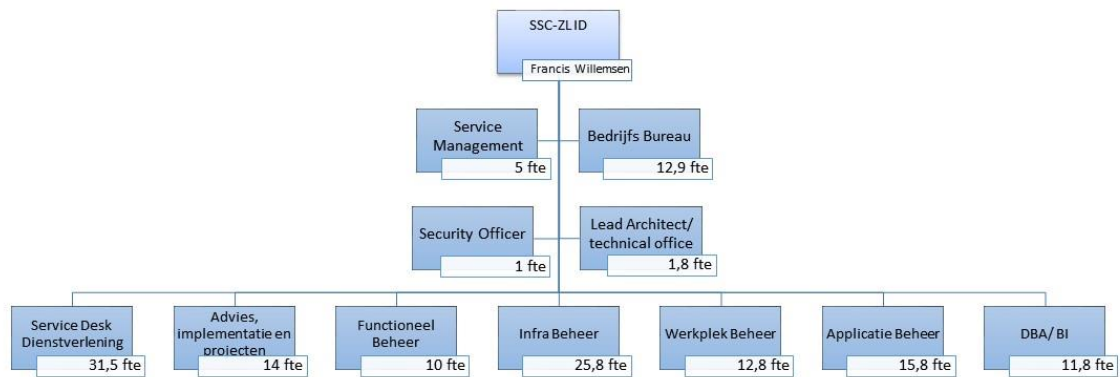
- Vaststellen profielen Management
- HR21 concept laten bekrachtigen
- Functiegebouw definitief maken
- Werving Management (in afstemming met BOR)
- Start Functionele aansturing vanuit nieuwe Management en vanuit locatie Hrl



Parallel afstemming BOR (start juli) met uitgangspunt GEEN Boventalligheid en met als doel: akkoord op werving Management en Functionele aansturing
Vervolgens regulier advies traject met detail Organisatieplan



Organigram in Eindsituatie (gebaseerd op huidige dienstverlening)



Opmerking:

Geen boventalligheid op korte termijn te verwachten en "ruimte" in tijdelijke contracten en aantal pensioengerechtigden in komende 2 jaar

En tot slot ook nog

- Sturen op vraagbundeling onder regie van SSC-ZL/Wim om te komen tot een gezamenlijk project portfolio per eind 2016 (Patrick, Harrij, Albert)
- Afronden inventarisatie applicatie landschap en advies Functioneel Beheer incl. regieneming SSC-ZL, gereed per 1/10 (Patrick/Wim)

Beide activiteiten dragen nadrukkelijk bij aan reductie meerkosten en slagkracht in vernieuwing!

Procesbegeleider: Patrick onder regie van Wim

Beschikbaar: 2.5 dagen per week zsm



Programma Besturing

- Projectmatig werken
- Maandelijks review in OGO middels stoplichten rapportage
- 2 wekelijks “Programma Overleg” onder leiding van Directeur SSC-ZL met:
 - Francis als “Programma” verantwoordelijke
 - Van elke Gemeente min 1 deelnemer
(verantwoordelijk voor beschikbaarheid resources en klantvertegenwoordiger)
 - Communicatie Adviseur voor frequente interne communicatie
- Francis heeft regulier overleg met procesbegeleiders en stuurt operationeel

Besluiten van OGO

- Akkoord met voorgestelde richting
- Akkoord met inzet procesbegeleiders en ondersteuners
- Akkoord met randvoorwaarden
- Akkoord met besturing incl. bemensing

