

GemICT Bedrijfsplan

- OPENBAAR -

Status: DEFINITIEF

Versie: GemICT-bedrijfsplan_rev20151207-301_DEFINITIEF.docx

Inhoud

1	Management samenvatting	4
2	Visie, Missie en doelen GemICT.....	6
2.1	Achtergrond en aanleiding	6
2.2	Uitgangspunten en Randvoorwaarden	6
2.3	Visie	8
2.4	Klanten.....	8
2.5	Missie.....	9
2.6	Prioriteitstelling	9
2.7	GemICT – personele plaatsingsproces	9
3	Besturingsmodel.....	10
3.1	Vraag- en aanbod-model	10
3.2	Driehoek IM, CIO en GemICT	11
3.3	Rollen en verantwoordelijkheden	12
4	GemICT organisatiestructuur.....	13
4.1	Primaire bedrijfsprocessen	14
4.2	Functionele gebieden	14
4.3	Management Team.....	14
5	Financiën	17
5.1	Introductie	17
5.2	Niet meegenomen: fiscale gevolgen en rente	17
5.3	Verdieping GemICT medio 2016	17
5.4	Uitgangspunten & Randvoorwaarden	18
5.5	Uitgangssituatie	20
5.6	Doelsituatie.....	21
5.7	Besparingen	22
5.8	Transitiekosten	26
5.9	Verandercapaciteit	29
5.9	Kostenverrekening voor diensten – doel op termijn	30
5.10	Tot slot	30
6	Personeel.....	31
6.1	Startsituatie	31
6.2	Transitie in de loop van 2016.....	31
6.3	Eindsituatie	31
7	Cultuur	32
7.1	Introductie	32
7.2	Cultuur GemICT.....	32
7.3	Eén voor allen, allen voor één	33
7.4	Cultuur?	34
8	Huisvesting	35
8.1	Primaire lokatie.....	35
8.2	Lokale ondersteuning	35
8.3	Flexibele werkplekken	35
8.4	Huisvesting en cultuur	35
9	Transitiejaar 2016.....	36
9.1	Start- en Eindsituatie	36
9.2	Dienstverlening.....	37
9.3	Tijdelijke Helpdesk	38
9.4	Functioneel Beheer.....	38
9.5	Latende organisatie	38
9.6	Activiteiten en Projecten	39
9.7	Middelen, onderliggende contracten en leveranciersmanagement	40
9.8	Ondersteuning GemICT.....	40
10	GemICT 2017–2020, het wenkend perspectief	41
10.1	Kosten verlagen	41

10.2	Kwaliteit borgen en verbeteren.....	42
10.3	Kwetsbaarheid verminderen	43
10.4	Kansen benutten.....	44
11	BIJLAGE – Risico’s en tegenmaatregelen	45
12	BIJLAGE – Begrippenlijst	47

1 Management samenvatting

Dit is het GemICT Bedrijfsplan. Het beschrijft de aanpak van de Gemeentelijke ICT organisatie voor (op alfabet) de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden. GemICT is het eerste onderdeel dat onder de Intergemeentelijke Uitvoeringsorganisatie (IGUO) wordt ondergebracht.

In hun bedrijfsvoering worden de gemeenten – en de daaraan verbonden externe bedrijven (ODRA, Veiligheidsregio, e.a.) – ondersteund door ICT dienstverlening. Omdat een groot deel van de gemeentelijke werkzaamheden overeenkomen, en daarmee ook de ondersteunende ICT diensten, is het voordelig om op dit gebied samen te werken.

Het is zelfs zo dat, door alle op stapel staande ontwikkelingen, de operationele kosten per gemeente zullen stijgen als besloten wordt om *niet* samen te werken. Deze samenwerking is mogelijk zonder dat dit ten koste gaat van de lokale belangen.

Door het lange termijn karakter van gemeenten en tegelijkertijd de dynamiek in gemeenteland, moet deze ICT dienstverlening dusdanig zijn ingericht dat deze aansluit bij de behoeften van vandaag én morgen.

Dat vereist een ICT organisatie die:

- zich als partner opstelt;
- zonder commercieel belang de belangen van de klantorganisatie behartigt;
- in nauwe dialoog met de – in wording zijnde – klantorganisatie (regionaal Informatie Management en Functioneel Beheer) en de regionale CIO functie (de Chief Information Officer functie die de regionale regie voert over ICT) de diensten afstemt op de huidige en toekomstige ontwikkelingen, zowel technisch als organisatorisch, en daarbij slim gebruikt maakt van de kansen;
- de dienstverlening dusdanig inricht dat deze kan worden geleverd op het gewenste kwaliteitsniveau en tegen reële kosten.

Dat is het bestaansrecht van de GemICT organisatie.

Binnen deze context draagt GemICT bij aan de 4 K's; het verbeteren van de Kwaliteit, het gebruik maken van Kansen, het verminderen van de Kwetsbaarheid en het verlagen van de Kosten.

Het projectteam van GemICT is er van overtuigd dat de besparingsdoelstelling in 2020 die in de IGUO Businesscase (EY) wordt benoemd zeker is te behalen op de huidige dienstverlening. Dit is inclusief de kosten die dan zijn gemaakt voor de beweging naar de GemICT organisatie.

De klantorganisatie heeft daarbij een sleutelpositie in het realiseren van besparingen door effectief te sturen op de inzet van ICT en het maken van keuzes in de standaardisatie en harmonisatie van systemen. Het implementeren van dit soort besparingen is dus een gedeelde verantwoordelijkheid tussen klantorganisatie en GemICT.

De cijfers:

• Transitie- en veranderkosten:	€ 2.634.000
• Start van terugverdienen (start van ROI):	2019
• Gerealiseerde besparing in 2020:	€ 4.750.000
• Structurele besparing vanaf 2020 t.o.v. startsituatie:	13%

(Toelichting: Dit betekent een jaarlijks terugkomende besparing van 13% ten opzichte van de startsituatie.)

In de IGUO Businesscase (door Ernst & Young) is een besparingspercentage benoemd van 4 – 9%. Het ambitieniveau van GemICT is dus met 13% aanzienlijk hoger.

De belangrijkste variabelen die de totale besparingen bepalen is de hoeveelheid nieuwe projecten die vanuit de klantorganisatie bij GemICT worden belegd en de veranderingen in de klantorganisatie. Dit is bepalend voor de ruimte die GemICT heeft voor activiteiten die gericht zijn op interne verbetering, standaardisatie, harmonisatie en betere sturing op leveranciers. (Opmerking: De drie gemeenten zullen dit hoe dan ook moeten managen, los van GemICT. Bij individueel doorgaan – zonder GemICT – zullen de operationele kosten daardoor gaan stijgen.)

Veranderingen in de klantorganisatie hebben directe gevolgen voor de ICT dienstverlening. In sommige gevallen zal het streven naar optimalisatie van de ICT dienstverlening ten koste gaan van de vereiste flexibiliteit die dit soort veranderingen vragen, wat ten koste zal gaan van besparingen. Als deze variabelen echter beheersbaar blijven ziet GemICT het percentage omhoog gaan richting de bovenkant van de schaal van besparingen die EY heeft benoemd.

Om schijnzekerheden te voorkomen is in dit plan gekozen om cijfers te geven waar dit realistisch is. In de overige gevallen is de situatie benoemd met het ingeschatte financiële effect daarvan.

Medio 2016 volgt een verdieping van dit plan. In deze update wordt informatie meegenomen die nu nog niet voorhanden is; het Sociaal Statuut met het daaraan gerelateerde plaatsingsproces en de gevolgen die dit heeft voor GemICT.

Namens de GemICT organisatie,
Rogier Hof
Kwartiermaker GemICT

2 Visie, Missie en doelen GemICT

Dit hoofdstuk richt zich op het bestaansrecht van GemICT, de rol die GemICT wil spelen voor haar klanten, medewerkers en omgeving.

2.1 Achtergrond en aanleiding

Begin 2014 is er gestart met het project Intergemeentelijke Uitvoeringsorganisatie (IGUO) .

De doelstellingen (de vier K's):

- Het **verminderen** van **kwetsbaarheid** (door het verbeteren van continuïteit);
- Het **vergroten** van de **kansen** en aantrekkelijkheid voor medewerkers op een op termijn schaarse arbeidsmarkt;
- Het leveren van **minimaal gelijke kwaliteit** tegen **maximaal dezelfde kosten**.

De gemeenteraden van Arnhem, Renkum en Rheden hebben eind oktober, begin november toestemming gegeven aan de colleges om een gemeenschappelijke regeling op te richten (BVO) voor de IGUO. De feitelijke oprichting van de juridische constructie wordt pas geëffectueerd na goedkeuring van het bedrijfsplan GemICT. Beoogde start van GemICT is begin 2016. Beoogde datum voor de overige onderdelen is 1-1-2017.

2.1.1 Referentie documenten

Dit document is gebaseerd op, of heeft informatie ontleend aan:

1. "Businesscase IGUO" van Ernst & Young (EY) d.d. 27 augustus 2015;
2. Informatie van de controllers van de verschillende deelnemers.

2.1.2 GemICT als onderdeel van de IGUO

De GemICT organisatie maakt deel uit van de IGUO. Dit betekent dat een aantal van de bewegingen die GemICT gaat inzetten onder de paraplu van de IGUO zullen worden uitgevoerd. Hierbij valt te denken aan de cultuurverandering, personele zaken, het inrichten van de financiële organisatie en behuizing. GemICT is daarbij het eerste onderdeel dat in de IGUO stapt. Op sommige punten komt dit terug in dit plan.

2.2 Uitgangspunten en Randvoorwaarden

Bij de uitwerking van dit plan is een aantal randvoorwaarden en uitgangspunten benoemd. Deze zijn hieronder opgesomd. Verandering in deze punten initieert automatisch een verandering van dit plan.

Noot: Voor de inzichtelijkheid zijn de financiële randvoorwaarden en uitgangspunten geplaatst onder Financiën op pagina 17.

2.2.1 Uitgangspunten

- **Big Bang op 1-1-2017**
De andere bedrijfsonderdelen die over zullen gaan naar de IGUO worden op 1-1-2017 ondergebracht in de IGUO (de "Big Bang");
- **Het Medewerkers Contact Centrum MCC is hét loket voor ICT diensten**
De loketfunctie bij de IGUO ligt bij het MCC, inclusief de rol als meldpunt voor alle ICT gerichte contacten.
- **ICT ondersteuning Museum valt weg**
Vanaf 1-1-2016 hoeft geen ICT ondersteuning meer te worden gegeven aan het Museum (conform reeds bestaande afspraken);
- **Stabiliteit in IGUO en externe klanten**
Er is vanuit gegaan dat de samen te voegen bedrijfsonderdelen voorlopig klant blijven, evenals de

externe klanten als Rozendaal, ODRA, 3D, Veiligheidshuis en anderen. Dit zal in 2016 als onderdeel van het IGUO Bedrijfsplan worden uitgewerkt;

- **Benodigde formatie is zero-based**
Formatie wordt bepaald op grond van de beoogde kwaliteit, rekening houdend met een gesynchroniseerde omgeving;
- **Financiële uitgangspunten**
Voor de overzichtelijkheid zijn alle financiële uitgangspunten meegenomen in het hoofdstuk Financiën op pagina 17.
- **Overige uitgangspunten**
Verder zijn in dit plan bepaalde inhoudelijke uitgangspunten benoemd bij de betreffende onderwerpen.

2.2.2 Randvoorwaarden

- **Gedegen financiële administratie**
Om een juist beeld te houden op de startsituatie, het verloop van de financiële situatie en de gerealiseerde besparingen per periode is een gedegen financiële organisatie van vitaal belang.
- **Oprichting IGUO**
Er wordt in dit plan vanuit gegaan dat de IGUO als Gemeenschappelijke Regeling is opgericht bij de start van GemICT, en dat deze als organisatie wordt ingericht binnen de IGUO;
- **Kwartiermaker en beoogd directeur IGUO**
Er zal een manager van de IGUO zijn aan wie de manager van de GemICT verantwoording aflegt. Als deze randvoorwaarde niet wordt ingevuld, dan zal de manager GemICT verantwoording afleggen aan de gedelegeerde opdrachtgever voor de IGUO;
- **Het Medewerkers Contact Centrum (MCC) komt op 1-1-2017 over naar de IGUO**
In dit plan is er vanuit gegaan dat het MCC conform planning start op 1-1-2017, het moment van de Big Bang;
- **Eén klantenplatform**
Om een goede dialoog te kunnen voeren met de klanten, en daarbij de vruchten te kunnen lukken van standaardisatie en harmonisatie, is het een randvoorwaarde dat er één platform is waar de dialoog met de klantorganisatie wordt gevoerd. (Dit zou de gebundelde IM organisatie kunnen zijn, plus de regionale CIO functie.) Als deze randvoorwaarde niet is ingevuld, zal GemICT met meerdere klantorganisaties moeten schakelen en minder besparingen uit harmonisatie kunnen realiseren;
- **Medio 2016 Informatie Management voor IGUO aanwezig**
Omdat GemICT op 1-1-2017 de ICT diensten moet kunnen leveren aan de nieuwe IGUO bedrijfsonderdelen is er een platform nodig om de functionele klantdialoog met deze bedrijfsonderdelen te kunnen voeren. Het moment dat dit uiterlijk aanwezig moet zijn – en liefst veel eerder – is vanaf medio 2016 om voldoende tijd voor afstemming en inrichting te hebben. Die rol moet worden vervuld door Informatie Management voor de IGUO, vertegenwoordigd in het klantenplatform;
- **Medewerkers beschikbaar vanaf de start GemICT**
Een randvoorwaarde is dat de medewerkers beschikbaar zijn om binnen de GemICT te werken. Als deze randvoorwaarde niet is ingevuld, dan kunnen er vanuit GemICT geen diensten worden geleverd;
- **Voorlopig geen nieuwe externe partijen**
Om te borgen dat de Service Dip minimaal is tijdens de transitie, is een randvoorwaarde dat geen nieuwe externe partijen worden toegevoegd voordat de transitie is voltooid.

2.3 Visie

Het bestaansrecht van de GemICT organisatie is gebaseerd op een aantal pijlers.

Samenwerking

Doordat gemeenten voor een groot deel overeenkomstige dienstverlening leveren heeft het voordelen om de ondersteunende ICT dienstverlening gezamenlijk aan te pakken. Temeer omdat ICT een zogenaamde “enabler” is om nieuwe diensten te leveren en bestaande diensten te verbeteren. Daar komt nog bij dat de centrale overheid aanspoort om meer te digitaliseren, waardoor het speelveld zeer dynamisch is.

Het bundelen van krachten zorgt in dit speelveld voor schaalvoordelen, een betere onderhandelingspositie naar leveranciers, meer continuïteit doordat kennis en werkzaamheden over meer personen verdeeld kunnen worden, zonder dat dit ten koste gaat van de lokale belangen.

Klantverbondenheid

Door grondige kennis van ICT in combinatie met inhoudelijke kennis van de processen van de drie gemeenten en de daaraan verbonden organisaties, is GemICT als geen ander in staat de vragen van de klantorganisatie te vertalen in goede ICT oplossingen. Dat kan door directe levering van diensten, of als opdrachtgever van derden om tot deze dienstverlening te komen, waarbij GemICT de regie blijft voeren over de dienstverlening. De affiniteit die de GemICT medewerkers hebben met het gemeentelijk werkdomein draagt hier verder aan bij.

Deze klantverbondenheid, of partnership, is van vitaal belang voor het borgen van goede ICT dienstverlening op de korte én de lange termijn. Een rol die niet valt uit te besteden.

Medewerkers

Dienstverlening staat of valt bij de mensen die de diensten leveren. Het bundelen van de drie ICT organisaties in GemICT biedt de medewerkers een aantal kansen.

Eén van de activiteiten om de kwetsbaarheid te verminderen is het verbreden en verdiepen van de kennis binnen GemICT. Dit geeft medewerkers de mogelijkheid zich te versterken op hun vakgebied en met meer collega's op onderwerpen samen te werken. (Dit leidt ook tot het verhogen van de eigen marktwaarde, en geeft het management van GemICT vervolgens een uitdaging om medewerkers aan zich te blijven binden.)

Doordat de “menu kaart” van GemICT groter is dan die van de individuele onderdelen, kunnen medewerkers uit meer richtingen kiezen om zich verder in te bekwamen.

Dit alles geeft medewerkers meer kans om een eigen groeipad te kiezen en door te stromen in de richting die zijn voor ogen hebben.

Tenslotte zijn er veel projecten die op GemICT afkomen, zijn er daarbij infrastructurele veranderingen die moeten worden doorgevoerd en tenslotte zijn er de komende jaren voldoende technologische ontwikkelingen om medewerkers bij aan te laten haken. Kortom, voldoende uitdaging!

2.4 Klanten

De GemICT organisatie levert diensten aan de volgende klanten:

- De gemeenten Renkum, Rheden (met Rozendaal) en Arnhem, hun interne en ingehuurd medewerkers;
- Externe bedrijven (gemeentelijke semi-overheid):
 - ODRA
 - Stichting Artikel 1
 - Veiligheidshuis
 - I3D (tot 1-1-2017)
- IGUO, waarbij GemICT de interne leverancier van ICT diensten is.

Opmerking: In de toekomst kunnen daar nog partijen bijkomen of afgaan in overleg met de gemeenten en de IGUO.

2.5 Missie

De GemICT organisatie heeft zich in de context van bovenstaande de volgende missie gesteld:

“GemICT is dé partner voor ICT dienstverlening voor onze gemeenten en de daaraan verbonden externe partijen, nu en in de toekomst.”

Deze missie zal als volgt worden ingevuld:

- Door kennis van de klantorganisatie, de bedrijfsprocessen en de gemeentelijke context zijn wij partner in plaats van leverancier;
- Door flexibele dienstverlening te bieden en door de continue dialoog met de klantorganisatie en de regionale CIO functie, kunnen wij inspelen op de dynamiek van onze klanten, zowel in termen van krimp en groei als het uitplaatsen van gemeentelijke onderdelen;
- Door het werken aan “operational excellence”, door slimme inrichting van de dienstverlening, en door selectieve en effectieve inzet van externe leveranciers, kunnen diensten tegen reële kosten worden geleverd;
- Doordat GemICT geen commercieel belang heeft, kan de klantorganisatie objectief en met de toekomst in het vizier worden ondersteund;
- Door opleiding en training een vast onderdeel te maken van de werkzaamheden, kunnen medewerkers meegroeien met de veranderende eisen die de dienstverlening stelt.

2.6 Prioriteitstelling

Het leveren van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening tegen reële kosten betekent het slim omgaan met de beschikbare capaciteit en het daarmee voorkomen van hoge externe kosten.

Om dit management van de capaciteit te ondersteunen is voor de volgende prioriteitstelling gekozen:

1. Leveren van de huidige dienstverlening aan huidige klanten;
2. Onderhoud van de dienstverlening (onderhoudsprojecten), op aansturing van Functioneel Beheer, Informatie Management of GemICT;
3. Vernieuwingsprojecten, in volgorde:
 - a. vervanging,
 - b. standaardisatie en
 - c. harmonisatie binnen GemICT;
4. Ontwikkeling nieuwe diensten, in volgorde:
 - a. gestuurd door klantvragen (IM);
 - b. gestuurd door gesignaleerde kansen (vanuit GemICT en de regionale CIO functie);
5. Innovatie (pilots, proof-of-concept in overleg met ~, of in opdracht van de regionale CIO functie).

Balans tussen Continuïteit, Operationele Optimalisatie (“operational excellence”) en Innovatie

De prioriteiten 1 en 2 richten zich op continuïteit in de operationele dienstverlening.

Prioriteit 3 richt zich op de doelstellingen die gerelateerd zijn aan de verlaging van de Kosten, het verminderen van de Kwetsbaarheid en het verhogen van de Kwaliteit. Deze activiteit zijn ook van vitaal belang voor het behalen van de besparingsdoelstelling.

Voor activiteiten buiten prioriteiten 1 t/m 3 vindt besluitvorming plaats binnen een (nog in te vullen) portfolio-overleg, waar onder meer wordt besloten hoe deze capaciteit wordt aangewend.

2.7 GemICT – personele plaatsingsproces

Medio 2016 volgt een verdiepingsslag, waarin het personele plaatsingsproces als gevolg van het Sociaal Statuut zal worden meegenomen. Dit, met het daaraan gerelateerde plaatsingsproces, wordt op dit moment uitgewerkt als onderdeel van de IGUO en is derhalve nog niet voorhanden.

3 Besturingsmodel

Het besturingsmodel beschrijft de wijze waarop GemICT functioneert binnen de gemeentelijke context en hoe de interactie tussen klant en leverancier verloopt.

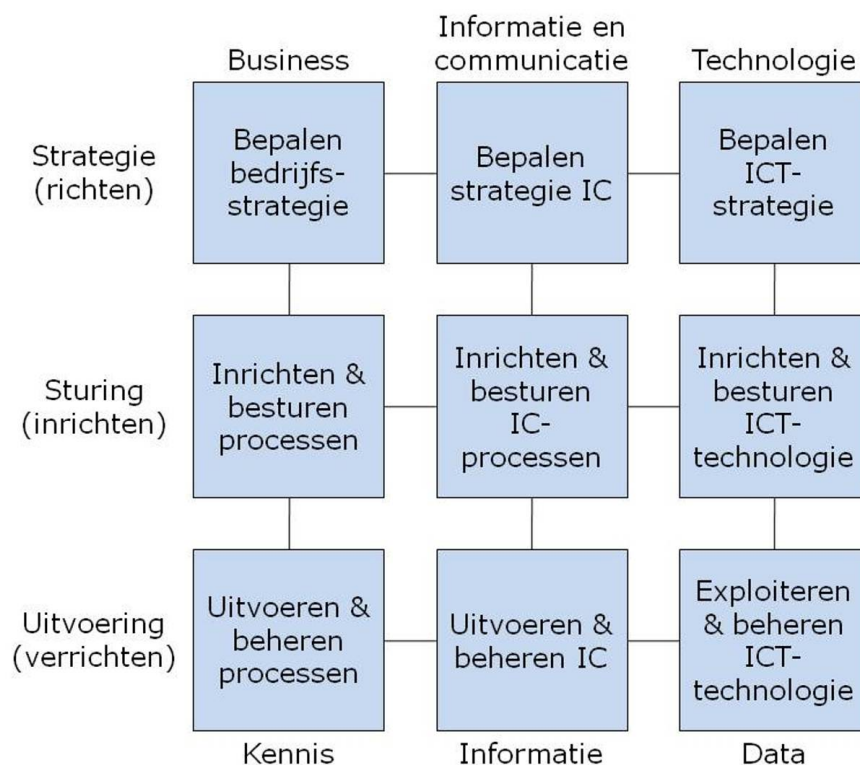
Noot: Dit besturingsmodel is nog in wording en het is de bedoeling dat er een regionaal gedragen besturingsmodel komt. Dit besturingsmodel wordt in nauw overleg met de regionale CIO functie en met het regionale Informatie Management – de vertegenwoordiging van de klantorganisatie – verder uitgewerkt.

3.1 Vraag- en aanbod-model

Het leveren van diensten in een partnership tussen klant en leverancier heeft zowel een operationeel karakter - de dienstverlening van vandaag - als een tactisch/strategisch karakter. Dit laatste is de dialoog met de klantorganisatie; in deze dialoog komen de veranderingen in eisen en wensen aan de orde en hoe daar op kan worden ingespeeld door de ICT organisatie. Achter deze dialoog liggen de leveranciers aan wie bepaalde activiteiten zijn uitbesteed.

Onderstaand schema schetst het beeld van vraag en aanbod:

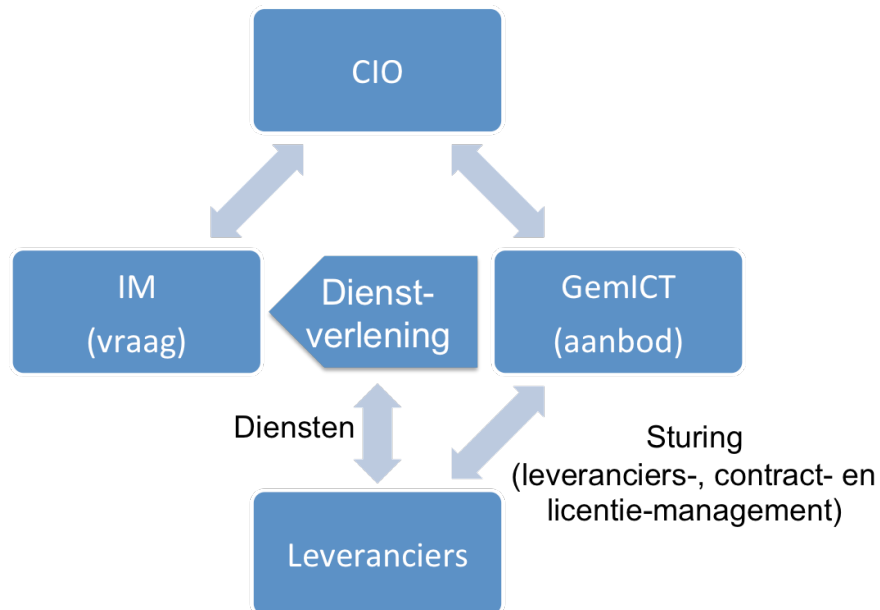
- links de Organisatie, met processen die met ICT worden ondersteund, veranderingen in de processen die moeten worden meegenomen in de ICT ondersteuning en een bedrijfsstrategie waar op moet worden geanticipeerd door de ICT organisatie;
- midden Functioneel Beheer, Informatie Management en regionale CIO functie als brug tussen organisatie en technologie;
- en rechts GemICT als aanbieder van ICT diensten op operationeel, tactisch en strategisch niveau.



Bron: Negenvlaksmodel van Rik Maes, officieel het Amsterdams Informatiemanagement Model (AIM) genoemd.

3.2 Driehoek IM, CIO en GemICT

De klantorganisatie, die in deze context wordt vertegenwoordigd door Informatie Management (IM), stelt de functionele eisen aan de dienstverlening en informeert over tactische en strategische veranderingen waarop moet worden ingespeeld door de leverancier van ICT diensten, GemICT. Op strategisch gebied voert de regionale Chief Information Officer (CIO) functie de regie, zodat voor de lange termijn organisatorische ontwikkelingen en technologische ontwikkelingen naadloos in elkaar blijven passen.



Dit is een samenspel tussen klantorganisatie (IM), regionale CIO functie, GemICT en leveranciers die door GemICT zijn ingeschakeld en diensten aan de klantorganisatie leveren onder regie van GemICT.

Op dit moment zijn zowel GemICT als de regionale CIO functie en de regionale IM functie zich als organisaties aan het vormen. De exacte rollen, verantwoordelijkheden en de invulling van de onderlinge samenwerking zullen in de loop van 2016 verder worden bepaald.

3.3 Rollen en verantwoordelijkheden

In dit samenspel zijn de volgende rollen en verantwoordelijkheden te onderscheiden. Deze rollen zijn nodig op regionaal niveau.

Rol	Verantwoordelijkheid
regionale Chief Information Officer (CIO) functie	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor Informatie Strategie en stelt deze samen op met Informatie Management (vraag) en GemICT (aanbod); • Zorgt voor een goede balans op de lange termijn tussen vraag-organisatie (Informatie Management, de klant) en aanbod-organisatie (GemICT, de leverancier); • Vertaalt strategische veranderingen in de organisatie in mogelijkheden en gevolgen voor Informatie Management, GemICT en achterliggende leveranciers; • Vertaalt technologische ontwikkelingen in kansen en mogelijkheden; • Ontwikkelt in samenspraak met directie, Informatie Management en GemICT de Informatie Strategie (I-strategie); • Opdrachtgever voor Pilots¹. <p>Noot: Deze rol wordt door de regionale CIO functie verder uitgewerkt.</p>
Informatie Management (IM)	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor Tactisch en Operationeel • Zorgt dat de informatiestromen optimaal aansluiten op de behoeften van de organisatie en bijdragen aan het resultaat; • Onderhoudt de dialoog over lange termijn ontwikkelingen in termen van informatie behoeften met de regionale CIO functie en GemICT; • Formuleert de eisen en wensen van de eigen organisatie in functionele specificaties voor GemICT; • Onderhoudt de operationele dialoog over de dienstverlening met GemICT; • Opdrachtgever voor GemICT dienstverlening en Proof-of-Concepts². <p>Noot: Deze rol wordt door de regionale CIO functie met het regionale Informatie Management verder uitgewerkt.</p>
GemICT	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgt dat de ICT diensten optimaal aansluiten op de behoeften van de organisatie, en daarop blijven aansluiten; • Onderhoudt de dialoog over lange termijn ontwikkelingen in termen van informatie behoeften met Informatie Management en de regionale CIO functie; • Vertaalt de eisen en wensen van Informatie Management in ICT diensten, en de kwaliteitsniveaus daarvan; • Rapporteert over de geleverde ICT dienstverlening en onderhoudt de operationele dialoog daarover met Informatie Management; • Zorgt voor een reëel kostenniveau van de ICT dienstverlening; • Opdrachtgever van Leveranciers voor uitbestede diensten en voor aankoop van apparatuur en software.
Leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> • Leveren ICT diensten aan de organisatie onder regie van GemICT.

¹ Een Pilot is in deze context een "IT proefballonnetje"; het proberen van een technologische ontwikkeling om er ervaring mee op te doen, zonder dat de zakelijke toepassing direct duidelijk is. Een Pilot hoeft niet noodzakelijk bij GemICT terecht te komen.

² Proof-of-Concept (PoC): een ICT project waarbij een oplossing/dienst wordt getest in een kleinschalige klantomgeving, voordat de stap wordt genomen tot brede uitrol hiervan. Een succesvolle PoC wordt opgenomen in GemICT dienstverlening.

4 GemICT organisatiestructuur

Bij de invulling van de GemICT organisatie structuur is uitgegaan van de onderstaande principes:

- Klantgerichtheid;
- Verantwoordelijkheid;
- Beheersbaarheid;
- Kostenbewustzijn.

Deze principes zijn gebruikt bij de invulling van het organigram, en het beleggen van de verantwoordelijkheden.

Klantgerichtheid

Bij de indeling van het management is gekeken naar de toegevoegde waarde naar de klant. Iedere manager moet een duidelijke rol in de waardeketen van de klant hebben, en daarbij in die rol kunnen sturen op de Kwaliteit van de dienstverlening, de Kansen die ze kunnen benutten en de Continuïteit (het verminderen van de Kwetsbaarheid).

Verantwoordelijkheid

De manager moet binnen de rol een eigen autonome verantwoordelijkheid kunnen dragen, binnen die verantwoordelijkheid zelf kunnen sturen en besluiten, en aangesproken kunnen worden op die verantwoordelijkheid.

Ondanks de autonome verantwoordelijkheid is het succes van GemICT gebaseerd op samenwerking. Alleen door uitstekende samenwerking is het management in staat de samenvoeging tot GemICT, de technologische en organisatorische ontwikkelingen en tenslotte de continue verbetering van de dienstverlening te managen. Daarom maakt samenwerking een onverbreekelijk deel uit van deze verantwoordelijkheid.

Beheersbaarheid

Binnen de rol moet de manager voldoende faciliteiten en FTE-capaciteit hebben om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Dit is een combinatie van de sturing die moet worden gegeven op basis van de reguliere werkzaamheden, de homogeniteit of heterogeniteit van het team waar leiding aan wordt gegeven, de veranderingen binnen de organisatie waar op moet worden gestuurd, de projecten die binnen de rol worden uitgevoerd en de dialoog met de verschillende klanten die moet worden gevoerd.

Kostenbewustzijn

Van de manager wordt verwacht dat er diensten aan de klanten worden geleverd tegen reële kosten. Dat betekent dat een manager zich bewust moet zijn van deze kosten en daar ook binnen het de eigen verantwoordelijkheid op moet kunnen sturen. Daarbij betekent het ook dat een manager richting een klant de dialoog moet kunnen voeren over het kostenniveau van de dienstverlening.

4.1 Primaire bedrijfsprocessen

GemICT heeft drie kernprocessen:

1. Beheer;
2. Support;
3. Projectmanagement.

Hierbij wordt ITIL als standaard gebruikt voor de Beheer en Support processen, en worden PRINCE 2 en Agile SCRUM gebruikt als methodieken voor projectmanagement. (Zie “Gebruik van methodieken” op pagina 42 voor meer informatie.)

Beheer

Het beheerproces richt zich op de continuïteit van de dienstverlening, nu en in de toekomst. De kern van dit proces is het cyclisch proces van het monitoren, onderhouden, stroomlijnen en optimaliseren van de dienstverlening. Het is in essentie een planbaar proces.

Support

Het supportproces richt zich op het aannemen en afhandelen van meldingen met betrekking tot de ICT dienstverlening. Dat kunnen verstoringen van de dienstverlening betreffen, vragen over de dienstverlening (zowel inhoudelijk als over de dienstverlening als proces), aanvragen van diensten. Het is in essentie een niet planbaar proces.

Projectmanagement

Het management van projecten richt zich – niet geheel onverwacht – op de projectmatige activiteiten voor zowel GemICT intern als buiten GemICT, projecten waar GemICT capaciteit voor moet leveren.

4.2 Functionele gebieden

Binnen de kernprocessen van GemICT zijn functionele gebieden, “vakgebieden”, te onderscheiden. Voorbeelden hiervan zijn: telefonie, werkplekken, centrale applicaties, databases, netwerk en informatiebeveiliging.

Samen met het management zullen deze functionele gebieden in de loop van 2016 worden gekoppeld aan de kernprocessen met medeneming van de vereiste managementcapaciteit, zodat per gebied één manager de regie voert en de managers een beheersbaar werkpakket hebben.

4.3 Management Team

Het management team zal in de eerste instantie bestaan uit één Kwartiermaker GemICT en vier managers die ieder een bepaalde deel van de dienstverlening managen. Dit is een tijdelijke situatie. Hier is bewust voor gekozen omdat:

- De rol van de Kwartiermaker is vooral gericht op het tactisch en strategisch managen van de omgeving waarin GemICT acteert en daarnaast het coachen van het management team in het realiseren van de doelstellingen van de 4 K’s;
- Van de managers wordt meer verwacht dan in een normale operationele situatie het geval is:
 - Het managen van de operatie en de daarbij betrokken medewerkers (de reguliere rol);
 - Het bouwen aan hun nieuwe team en het starten met loopbaan planning van hun medewerkers;
 - Het uitwerken van besparingsmogelijkheden en het implementeren van verbeteringen;
 - Het ontplooiën van initiatief voor het toevoegen van waarde op de 4 K’s;
 - Het bijdragen aan de geplande projecten van Informatie Management en de regionale CIO functie;
- Voor een reorganisatie is verandercapaciteit nodig. Over het algemeen wordt daar 20% voor genomen, wat bij GemICT zou neerkomen op ca. 15 FTE. Bij GemICT is gekozen daar geen extra capaciteit op in te zetten en dit met de huidige medewerkers te realiseren. Dat betekent echter dat er door het management effectief moet worden gestuurd op de beschikbare capaciteit.

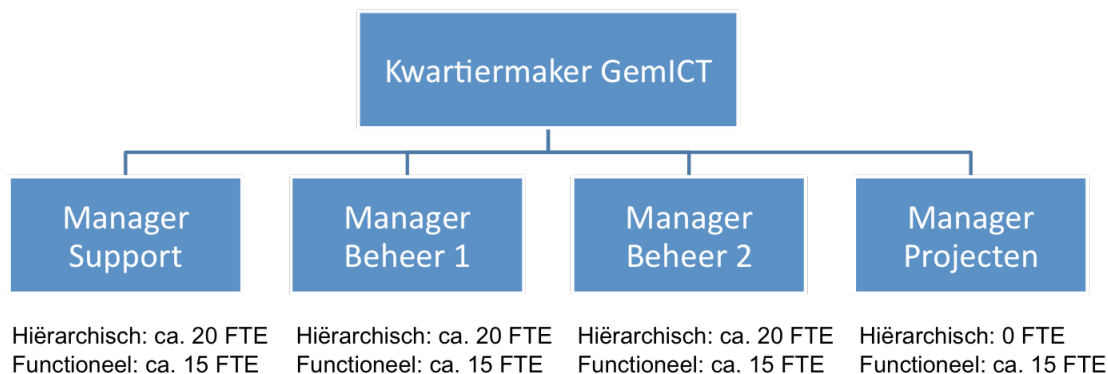
Met deze overwegingen is gekozen voor een functionele management aansturing van ca. 15 personen per manager, waarbij tevens is meegenomen dat er dan voldoende managementcapaciteit is om vakantie en ziekte op te vangen. Dit past in het streven naar het verminderen van de Kwetsbaarheid.

Als de situatie binnen GemICT is gestabiliseerd en er daarbij minder capaciteit wordt gevraagd door de klantorganisatie (IM) en de regionale CIO functie voor additionele projecten, zal het management op termijn kunnen worden verkleind. Op dat moment geldt deze vermindering waarschijnlijk voor heel GemICT (management en medewerkers). Dit zal te zijner tijd worden opgepakt.

Daarbij bestaat de tijdelijk situatie omdat er pas formeel kan worden geplaatst als over het sociaal statuut definitief akkoord is. De afgesproken wijze van plaatsing dan wel selectie is daarin leidend voor zowel managers als medewerkers.

4.3.1 Organogram

Hieronder het voorlopige management team van GemICT.



Bij de start van 2016 zullen de managers de werkzaamheden uitvoeren die ze voorheen uitvoerden. In de loop van het transitiejaar zal met het management een invulling worden gegeven aan bovenstaande rollen. Daarbij staat de effectiviteit centraal. Bovenstaande is dus een eerste stap en GemICT zal zich als lerende organisatie zo aanpassen dat dit het beste past bij de vier K's; Kwaliteit, Kansen, reële Kosten en lage Kwetsbaarheid.

4.3.2 Management Team

Het voorlopige Management Team zal bestaan uit:

- 1 manager GemICT, verantwoordelijk voor de gehele GemICT organisatie;
- 1 manager voor Support: stuurt hiërarchisch ca. 20 FTE aan;
- 2 managers voor Beheer: sturen ieder hiërarchisch ca. 20 FTE aan;
- 1 manager voor Projecten: claimt capaciteit uit de organisatie en stuurt functioneel aan.

De manager Projecten haalt capaciteit uit de andere afdelingen op basis van de voor projecten benodigde capaciteiten en competenties. Deze stuurt derhalve hiërarchisch geen personeel aan. De capaciteit van het management team zal worden ingezet voor het samenvoegen van de drie ICT organisaties tot één GemICT, het verder professionaliseren van de organisatie, het doorvoeren van standaardisatie en harmonisatie mogelijkheden en het gestructureerd oppakken van de projecten door Informatie Management en de regionale CIO functie worden aangevraagd. Na de transitie vervalt deze extra managementrol.

4.3.3 De organisatie

De GemICT bestaat – onder voorbehoud - uit de volgende FTE aantallen (bron: IGUO Businesscase):

- Arnhem: 55,5 FTE
- Renkum: 5,0 FTE
- Rheden: 12,5 FTE
- TOTAAL: 73,0 FTE

5 Financiën

In dit hoofdstuk is GemICT financieel beschreven:

- Introductie en Verdieping, waarbij deze laatste dient om medio 2016 een scherper beeld op de uitgangssituatie en de te realiseren besparingen te verkrijgen;
- De Uitgangspunten en Randvoorwaarden om de Doelsituatie te kunnen realiseren;
- De Uitgangssituatie met toelichting, gebaseerd op de Ernst & Young IGUO Businesscase;
- De Doelsituatie, met daarin de gerealiseerde besparingen;
- De Besparingen gekwalificeerd, als onderbouwing van de te realiseren besparingen;
- Een rekenvoorbeeld voor de besparingen op basis van inbreng, met daaraan gekoppeld de besparingen per gemeente;
- De Transitie- en Veranderkosten met toelichting;
- Slotconclusie.

5.1 Introductie

Cijfermatig is de financiële startsituatie gegeven, en daarop gebaseerd de invulling van de toekomstverwachtingen. Om schijnzekerheden te voorkomen zijn geen cijfers genoemd waar die niet hard gemaakt kunnen worden. In dit plan heeft feitelijkheid de voorkeur boven “guesstimates” die tot op de euro nauwkeurig worden doorgerekend. Als er geen feitelijke cijfers waren te produceren, is gekozen voor het toelichten van de sturing die GemICT kan geven op deze cijfers, en de variabelen daarin.

Uitzondering op bovenstaande zijn de besparingen, waarbij de cijfers zijn gegeven waar het management zich aan committeert. Deze worden toegelicht in de paragraaf Besparingen op pagina 22.

5.2 Niet meegenomen: fiscale gevolgen en rente

In de financiële uitwerking van GemICT zijn twee zaken niet meegenomen:

- De fiscale effecten van VPB en BTW bij de beweging naar GemICT. (Zie 5.4.1 op pagina 18.);
- De rente-effecten de door de verschillende gemeenten al dan niet in de budgetten worden meegenomen.

Deze zullen in de loop van 2016 onder de loep worden genomen.

5.3 Verdieping GemICT medio 2016

De afgelopen periode zijn de IGUO Businesscase (EY) en enkele losse inventarisaties opgeleverd. Doordat deze bronnen van informatie op verschillende momenten in de tijd zijn gemaakt of met verschillende invalshoeken zijn gemaakt, is het niet mogelijk de cijfers direct te gebruiken of vergelijken.

Daarom zullen het eerste en tweede kwartaal van 2016 worden gebruikt om inzichten te verdiepen, een aantal (kleinschalige) inventarisatieprojecten op te starten en de Pro Memori (PM) posten te kwantificeren.

Met dit versterkte beeld op de situatie zal een verdieping worden gemaakt van de financiële informatie, waarbij de GemICT situatie en te behalen besparingen meer uitgesproken kunnen worden benoemd.

5.4 Uitgangspunten & Randvoorwaarden

In de berekening van de Doelsituatie is rekening gehouden met een aantal Uitgangspunten en Randvoorwaarden om de besparingen te kunnen realiseren. Deze zijn daarmee fundamenteel voor de financiële invulling van GemICT.

5.4.1 Uitgangspunten financieel

- **Financiële planning gebaseerd op GemICT verwerkingscapaciteit**
In dit bedrijfsplan is uitgegaan van de capaciteit die GemICT heeft om diensten te leveren, verder te professionaliseren en daarnaast projecten uit te voeren. (Zie Prioriteitstelling op pagina 9.) Deze aanpak is gereflecteerd in de financiële opbouw van de besparingen;
- **Nieuw service systeem is verantwoordelijkheid Medewerkers Contact Centrum (MCC)**
Er worden door de ICT organisaties drie verschillende systemen gebruikt om meldingen te verwerken en af te handelen. Het ligt voor de hand om dit met één systeem te doen. Binnen de IGUO worden alle servicemeldingen verwerkt door het MCC, inclusief de meldingen voor ICT. Daarom is het uitgangspunt dat de aanbesteding voor een nieuw systeem bij het MCC behoort te liggen, met het bijbehorend budget. (GemICT is functionele klant van dat systeem.)
- **Nieuwe IGUO onderdelen zelf verantwoordelijk voor inrichtingsvraag en -budget**
De IGUO wordt als organisatie op ICT gebied door GemICT ingericht, zodat op het moment van de Big Bang op 1-1-2017 de faciliteiten zijn ingericht om te zorgen dat medewerkers van IGUO ook aan het werk kunnen gaan. Voor deze inrichting heeft GemICT een inrichtingsbudget nodig dat vanuit de IGUO, of vanuit de latende organisatie, beschikbaar moet worden gesteld. (In de randvoorwaarden hieronder is daar een stelpost voor opgenomen.)
- **Overheadkosten niet meegenomen**
Kosten voor huisvesting, ICT, faciliteiten en overige indirecte kosten zijn niet meegenomen. Het uitgangspunt voor de IGUO is gelijkblijvende overheadkosten;
- **Fiscale gevolgen zijn niet meegenomen**
In de fase van de Haalbaarheidsstudie is reeds gekeken naar de effecten die de samenwerking en verzelfstandiging van onderdelen van de gemeente met zich meebrengt op het gebied van BTW. Een groot deel van de taken van GemICT valt onder de BTW-belaste dienstverlening. Wanneer de GemICT haar kosten verhoogt met de BTW en deze in rekening brengt bij de afnemende gemeenten, komen deze voor hogere kosten te staan. De gemeenten kunnen deze BTW, afhankelijk van de werkzaamheden die het betreft, deels compenseren bij het BTW-compensatiefonds en deels verrekenen. Het daarna resterende deel is kostprijsverhogend. Doordat er in de toekomst meer diensten worden uitbesteed zal er een verschuiving plaatsvinden van de interne kosten naar externe kosten met de daaraan gerelateerde BTW tarieven. De BTW effecten op de GemICT financiën zijn beperkt te noemen. Op grond van de huidige gegevens van GemICT dient structureel rekening te worden gehouden met een aanvullende BTW-last van ca. 30.000. Dit BTW-effect wordt veroorzaakt door dat deel van de BTW op de loonkosten dat niet compensabel is (mengpercentage = 2,5%) ingevolge het BTW compensatiefonds, noch anderszins verrekenbaar. Het hiervoor genoemde bedrag is een totaal bedrag en berekend op grond van een mengpercentage van 2,5%, dit BTW mengpercentage verschilt echter per gemeente. Op de te realiseren besparing in 2020 is het effect beperkt. Verder wordt per 1 januari 2016 de wet op de vennootschapsbelasting gewijzigd door invoering van de vennootschapsbelasting voor overheidsondernemingen. Hiermee heeft men beoogd een gelijk speelveld te creëren op het gebied van vennootschapsbelasting tussen private ondernemingen en de daarmee concurrerende overheidsondernemingen. Dit speelt echter pas als er winst wordt gemaakt.

5.4.2 Randvoorwaarden financieel

- **GemICT budget**
De GemICT organisatie heeft vanaf de start op 1 maart 2016 beschikking over het budget voor 2016.
- **De gemeentelijke indexering (loon- en prijsindexatie) is op GemICT van toepassing**
In het IGUO bedrijfsplan zal de indexering worden uitgewerkt.
- **Projecten hebben eigen budget**
Projecten die worden ingebracht en waar GemICT verantwoordelijk voor wordt, of capaciteit voor moet leveren, brengen hun eigen budget mee (inclusief budget voor capaciteit). Daarmee zijn projecten kostendekkend en worden niet meegenomen in de GemICT begroting en budgetten;
- **De latende organisatie is verantwoordelijk voor onzichtbare ICT kosten**
In sommige situaties is tot nu toe een deel van de ICT kosten gedekt vanuit andere budgetten. Dit zijn voor de ICT organisatie onzichtbare kosten en dit soort ICT kosten zijn niet meegenomen in het financiële plaatje, terwijl deze vanaf de start van GemICT vallen onder de verantwoordelijkheid van GemICT (omdat er dan geen andere budgetten meer in het spel zijn). In het geval dat GemICT tegen dit soort kosten aanloopt, dan worden deze kosten gedekt door de latende organisatie die deze kosten eerder ook heeft genomen;
- **Inrichtingsbudget ICT voor inrichting IGUO**
Voor de Big Bang (zie Uitgangspunten op pagina 6) wordt de IGUO op ICT gebied door GemICT ingericht, zodat op 1-1-2017 de faciliteiten zijn ingericht om medewerkers van de IGUO onderdelen die op dat moment starten ook aan het werk kunnen gaan. Voor deze inrichting heeft GemICT inrichtingsbudget nodig dat vanuit de IGUO, of vanuit de latende organisatie, beschikbaar moet worden gesteld. Hiervoor is pro memori een stelpost opgenomen, die in samenwerking met Informatie Management van de verschillende onderdelen in de loop van 2016 zal worden gerationaliseerd op basis van de eisen die worden gesteld, en de kosten die dat met zich meebrengt. In de IGUO Businesscase is een bedrag van 250K voor heel IGUO benoemd.
- **Nieuwe externe bedrijven brengen eigen budget**
Bij de start van GemICT worden de geldende afspraken en DVO's als uitgangspunt gehanteerd. Daar worden (onder andere) de budgetten op gebaseerd. Als wordt besloten tot nieuwe externe bedrijven, dan zullen deze hun eigen ICT budget moeten inbrengen. (Deze randvoorwaarde drukt niet op de kosten van GemICT die in dit plan zijn meegenomen, maar is een pro memori om te signaleren dat deze ICT kosten als onderdeel van IGUO dienstverlening aan nieuwe externe partijen moeten worden meegenomen.);
- **Verrekening frictiekosten wordt nader bepaald**
Als er medewerkers blijken te zijn die niet kunnen worden geplaatst en ze zijn niet inzetbaar op andere rollen, dan worden ze niet geplaatst in de GemICT organisatie. Als onderdeel van het IGUO Bedrijfsplan zullen over de frictiekosten algemeen afspraken worden gemaakt;
- **Besparingen worden pas meegenomen in de boeken na akkoord GemICT**
Geplande besparingen worden in overleg opgenomen in de begroting(en) om daarmee te borgen dat deze besparingen daadwerkelijk zijn – of zullen worden – gemaakt. (In het verleden zijn er incidenteel besparingen geboekt waarbij de ICT organisatie de besparingen had gefaciliteerd, maar de randvoorwaarden voor deze besparingen niet door de organisatie werden ingevuld, waardoor de besparingen niet werden gerealiseerd.)

5.5 Uitgangssituatie

5.5.1 De cijfers van de uitgangssituatie

UITGANGSPOSITIE (IST)								
01	GemICT - financieel		2015	2016	2017	2018	2019	2020
02		Arnhem	10.229.638					
03		Renkum	990.607					
04		Rheden	1.839.759					
05		Totaal (=startpositie)	13.060.004	13.060.004	13.060.004	13.060.004	13.060.004	13.060.004
06								
07	GemICT - personeel		2015	2016	2017	2018	2019	2020
08		Arnhem	55,5					
09		Renkum	5,0					
10		Rheden	12,5					
11		Totaal (=startpositie)	73,0	73,0	73,0	73,0	73,0	73,0
12								
13	GemICT - applicaties		2015	2016	2017	2018	2019	2020
14		Arnhem	378					
15		Renkum	172					
16		Rheden	110					
17		Totaal	660	660	660	660	660	660

5.5.2 Toelichting op de uitgangssituatie

De cijfers in de uitgangssituatie zijn gebaseerd op de cijfers uit de IGUO Businesscase:

- **Financieel:** Het jaar 2015 is referentiejaar. De cijfers zijn geactualiseerd ten opzichte van de IGUO Businesscase (EY). De totaalcijfers die betrekking hebben op 2015 zijn doorgetrokken naar 2020 als referentiebedragen (benchmark).
Dit is een optimistische benadering. Als de gemeenten individueel hun ICT organisatie blijven beheren zullen deze kosten met alle veranderingen eerder stijgen dan gelijk blijven;
- **Personeel:** De cijfers zijn geactualiseerd ten opzichte van de IGUO Businesscase (EY);
- **Applicaties:** De cijfers zijn overgenomen uit de IGUO Businesscase en benoemd als basis voor applicatie gerelateerde Besparingen.

5.6 Doelsituatie

5.6.1 De cijfers van de doelsituatie

DOELSITUATIE (SOLL)								
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	
01	GemICT - financieel	per jaar >						
02	Uitgangspositie 2015	nvt	13.060.004	13.060.004	13.060.004	13.060.004	13.060.004	
03	Veranderkosten	nvt	410.000	410.000	60.000	60.000	-	
04	Transitiekosten	37.500	621.500	479.000	373.000	183.000	-	
05	Gerealiseerde besparing	nvt	-	-550.000	-1.150.000	-1.400.000	-1.650.000	
06	Totaal		14.091.504	13.399.004	12.343.004	11.903.004	11.410.004	
07	Resultaat/besparing		-1.031.500	-339.000	717.000	1.157.000	1.650.000	
08								
09	Besparing per jaar in % op uitgangspositie	nvt	0%	4%	9%	11%	13%	
10								
11	Cashflow effect	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
12	Transitie- + Veranderkosten	-	1.031.500	889.000	433.000	243.000	-	
13	Besparing	-	-	-550.000	-1.150.000	-1.400.000	-1.650.000	
14	Totaal	nvt	-1.031.500	-339.000	717.000	1.157.000	1.650.000	
15								
16	Return On Investment (ROI)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
17	Totaal van Transitie- + Veranderkosten		2.634.000	2.634.000	2.634.000	2.634.000	2.634.000	
18	Besparingen cumulatief	-	-	-550.000	-1.700.000	-3.100.000	-4.750.000	
19	Totaal	nvt	-2.634.000	-2.084.000	-934.000	466.000	2.116.000	
20								
21	GemICT - financieel	cumulatief >						2016 ... 2020
22	Uitgangspositie						65.300.020	
23	Transitie- + Veranderkosten						2.634.000	
24	Gerealiseerde besparing totaal t/m 2020						4.750.000	

5.6.2 Toelichting op de doelsituatie

De cijfers in de uitgangssituatie zijn als volgt tot stand gekomen:

- GemICT – financieel per jaar: dit onderdeel geeft per jaar een overzicht van de kosten van de transitie, de besparingseffecten in dat jaar het jaarresultaat daarvan ten opzichte van de startsituatie (jaar 2015);
- Uitgangspositie 2015: gebaseerd op de cijfers uit de IGUO Businesscase en doorgetrokken tot 2020. Het is daarmee de benchmark voor de besparingen;
- Veranderkosten: dit zijn kosten voor tijdelijke managementcapaciteit die nodig is voor het opvangen van de projecten die vanuit Informatie Management en de regionale CIO functie op GemICT afkomen, en voor verder professionalisering (en staan daarmee los van directe Transitie activiteiten);
- Transitiekosten: dit is per jaar het totaal van de verschillende kostenposten die binnen het Transitie project worden gemaakt. Zie voor details de paragraaf Transitiekosten op pagina 26. Noot: Voor heel IGUO is rekening gehouden met 4,4M aan transitiekosten;
- Gerealiseerde besparing: deze cijfers is het totaal van besparingen van het GemICT projectteam;
- Totaal: het totaalbedrag van de operationele kosten van 2015 (Uitgangspositie, zie pagina 20) + de Transitiekosten (zie pagina 26) en Veranderkosten (zie pagina 29), minus de gerealiseerde Besparingen (zie pagina 22);
- Resultaat/besparing: het bedrag dat in een jaar wordt bespaard, dus het verschil tussen (Uitgangspositie – Totaal). In de eerste jaren is dit Resultaat negatief, omdat behalve de kosten voor de ICT dienstverlening ook transitie- en veranderkosten worden gemaakt. Deze worden echter door de besparingen terugverdiend. Dat vertaalt zich in een positieve ontwikkeling van het resultaat vanaf 2019. Het resultaat is uiteindelijk een structurele besparing vanaf 2020. De deelnemers betalen dan structureel minder voor de dienstverlening;

Samenvattend:

- De Transitie- en Veranderkosten van 2016-2020 bedragen 2.634.000;
 - De Besparingen bedragen van 2016-2020 totaal 4.750.000;
 - **Binnen vijf jaar worden de Transitie-/Veranderkosten terugverdiend;**
 - De besparing in 2020 is voor dat jaar 1.650.000 ten opzichte van de operationele kosten van de startsituatie (benchmark 2015, 13.060.004). Dat betekent dat jaar een besparing van $(1.650.000/13.060.004) * 100\% = 13\%$ op de jaarlijkse operationele kosten. Deze besparing loopt daarna jaarlijks door;
 - Behalve dat deze besparingen de kosten van de transitie naar GemICT hebben terugverdiend (in 2019), hebben deze besparingen een structureel karakter dat na 2020 verder doorwerkt (zie “Rekenvoorbeeld voor de besparingen per gemeente” op pagina 28).
- Cashflow effect: In dit onderdeel is een overzicht gegeven van de Transitie- en Veranderkosten versus de Besparing. Het overzicht geeft antwoord op de vraag of de gemeenten in een jaar geld moeten toelagen ten opzichte van de operationele kosten, of dat zij al aan het terugverdienen zijn.
 - Return On Investment (ROI): In dit onderdeel is aangegeven in welk jaar de investering in de beweging naar GemICT wordt terugverdiend. De totale Transitie- en Veranderkosten zijn samengenomen, en per jaar wordt getoond hoeveel er tot op dat moment is bespaard. Er is te zien dat in 2019 al wordt terugverdiend op deze investering.

GemICT financieel – cumulatief: In dit overzicht is de besparing berekend over 2016 tot en met 2020.

5.7 Besparingen

Eén van de belangrijkste beweegredenen om GemICT te starten is de mogelijkheid om de kosten te verlagen. Hieronder worden de mogelijkheden om kosten te verlagen toegelicht.

Introductie in de besparingsmogelijkheden

Er zijn verschillende stromen te onderscheiden bij het realiseren van besparingen:

1. Besparingen bij gelijkblijvende functionaliteit voor de klant: dit zijn besparingen waarbij GemICT autonoom kan besluiten om deze besparingen te realiseren.
Voorbeeld: het harmoniseren van de netwerkverbindingen, waarbij de klant niets merkt van de onderliggende veranderingen;
2. Besparingen bij veranderende functionaliteit voor de klant: hierbij gaat GemICT in dialoog met de klant en wordt de klant gestuurd richting de besparing die kan worden gerealiseerd (waar de klant uiteraard financieel van profiteert).
Voorbeeld: het harmoniseren van drie vergelijkbare applicaties door er één te kiezen en twee af te bouwen.
3. Besparingen door innovatie: hierbij signaleert GemICT kansen en gaat in dialoog met de klant om de kansen te signaleren, deze kansen met de klant op te pakken en te implementeren.
Voorbeeld: het verplaatsen van een applicatie naar een Cloud-oplossing voor dezelfde functionaliteit, betere condities (schaalbaarheid en continuïteit) tegen lagere kosten.

In het onderstaande lopen deze stromen door elkaar, maar het is bepalend voor de besparingen die kunnen worden behaald in hoeverre de klantorganisatie bereid is te participeren in besparingen die uit de laatste twee stromen voortkomen.

5.7.1 Harmonisatie

Doordat de drie gemeenten voor een groot deel vergelijkbare werkzaamheden uitvoeren, en dus grotendeels steunen op vergelijkbare ICT diensten, liggen daar kansen voor besparingen.

Hieronder is een overzicht van mogelijkheden voor besparingen uit harmonisatie:

- Uit de IGUO Businesscase (EY) blijkt dat er 660 applicaties in gebruik zijn. (Opmerking: bij Rheden zijn alleen ICT applicaties meegeteld. Het totaal kan dus hoger kunnen uitvallen.) Als er in een derde van de gevallen sprake is van een overlap dan kunnen ca. 100 tot 200 worden uitgefaseerd. Dit scheelt in licentiekosten, beheer en support activiteiten en onderliggende systemen en infrastructuur;
- Door de verschillende netwerken samen te smelten tot één GemICT netwerk dat over meerdere locaties is verspreid, kan dit netwerk als één geheel worden beheerd. Dat betekent dat de poortwachters tussen de gemeentes (firewalls) kunnen worden uitgefaseerd;
- Alleen in Arnhem worden meer dan 400 servers gebruikt (bron: eerdere inventarisatie 2015). Door consolidatie/virtualisatie valt dit aantal te verminderen;
- Er worden nu verschillende systemen gehanteerd voor email afhandeling. Dit kan ook worden samengebracht tot één systeem;
- Dit geldt ook voor back-up- en storage oplossingen;
- Door de infrastructuur te vereenvoudigen kan netwerkapparatuur worden verminderd en kan wellicht worden bespaard op WAN-verbindingen (huurlijnen tussen locaties).

5.7.2 Standaardisatie

Door de verschillende omgevingen samen te voegen onder GemICT wordt het mogelijk om te standaardiseren:

- Door het verminderen van de heterogeniteit in apparatuur: werkplekken, printers, netwerkcomponenten, mobiele apparatuur, kan efficiënter worden ingekocht en onderhouden;
- Door verschillende versies van applicaties te standaardiseren wordt het beheer en support eenvoudiger, waardoor beter en met minder tijd service kan worden geleverd;
- Door licenties samen te voegen kan slimmer worden ingekocht in termen van beter condities bij de leverancier of tegen lagere prijzen;
- Door inkoop te standaardiseren worden de inkoopvolumes groter, waardoor scherper kan worden onderhandeld op prijs.

5.7.3 Sturing door kostentransparantie

De GemICT gaat de dienstverlening als *inzichtelijke, meetbare* en *stuurbare* componenten leveren, zowel in functioneel als in financieel opzicht:

- De diensten en producten worden vervat in de Producten en Diensten Catalogus (PDC), wat het voor de klantorganisatie eenvoudiger maakt om de juiste diensten af te nemen en op de kosten daarvan te sturen. Tegelijkertijd maakt het voor personeel van GemICT helder tegen welke condities een dienst moet worden geleverd, wat tijd bespaart in afstemming;
- Over de dienstverlening zal aan de klantorganisatie worden gerapporteerd. Met deze transparantie in geleverde diensten met de bijbehorende kosten wordt het voor klanten mogelijk om te sturen op hun kostenniveau.

De verwachting is dat hier ook besparingen uit voortkomen.

5.7.4 Rationaliseren groepen en gebruikers per groep

Gebruikers van een systeem kunnen in functionele eenheden worden gegroepeerd. Er is geconstateerd dat het aantal groepen hoog is, dat het aantal personen (gebruikers) per groep relatief laag is en dat het geheel daarbij niet in verhouding staat tot het aantal actieve gebruikers.

Daar ligt een duidelijke onbalans. Het consolideren van users, rollen en het daarop vaststellen van de groepen zou een opschoning betekenen, en daarmee een besparing.

5.7.5 Leveranciers- en Contractmanagement:

Door het inventariseren van de contracten binnen GemICT, met de daarbij behorende leveranciers, kan vervolgens een consolidatieslag worden gemaakt die besparingen gaat opleveren:

- Implementatie van leveranciersmanagement (dubbele leveranciers strategie), zodat leveranciers worden gestuurd om competitief aan te blijven bieden;
- Contracten en licenties consolideren, gebruikmakend van de grotere inkoopkracht/schaalgrootte van GemICT;
- Afspraken en contracten onder de loep nemen en toetsen aan de actuele situatie (herijken).

5.7.6 Cloud-oplossingen

Cloud-computing is een model dat het mogelijk maakt om door middel van een computernetwerk gedeelde configureerbare computermiddelen (zoals netwerken, servers, opslag, applicaties en diensten) op aanvraag beschikbaar te stellen op een snelle en gemakkelijke manier met minimaal beheer of interactie met een leverancier.

Hiermee vallen besparingen te realiseren:

- Doordat er flexibel op stijging of daling in de vraag kan worden gereageerd, en dit vertaalt zich ook in de kosten;
- Doordat het beheer en support door de leverancier wordt uitgevoerd, wat de interne benodigde capaciteit vermindert (die voor IM en CIO projecten kan worden ingezet, of die tot besparingen kan leiden).

Bij Cloud-oplossingen zal altijd moeten worden gekeken naar de wijze waarop met gegevens wordt omgegaan, en de borging daarvan ten opzichte van de geldende wetgeving en beveiligingsnormen.

5.7.7 On-demand software services

De toepassing van Cloud-technologie heeft een verschuiving in applicatie ontwikkeling doen ontstaan. Voorheen, als een organisatie koos voor een applicatie om de bedrijfsprocessen te ondersteunen, dan hoorde daar van alles bij: onderliggende server(s), database, back-up systeem, netwerkinfrastructuur of aanpassingen daarin, software voor op de werkstations en tenslotte het opleiden van de Beheer en Support organisatie om het systeem draaiende te houden.

Tegenwoordig hebben werkstations en mobiele apparaten allemaal een Internet verbinding en verkrijgen toegang met een browser als Safari, Chrome, Firefox of Internet Explorer. Dat heeft het mogelijk gemaakt om toepassingen te ontwikkelen die direct via het Internet te gebruiken te zijn, zonder aanschaf van additionele hard- of software.

Voorbeelden daarvan zijn:

- Software as a Service (SaaS): SaaS betekent dat de software die benodigd is voor dataverwerking reeds geïnstalleerd is en gehost aangeboden wordt. Men hoeft alleen de applicatie in te stellen op de eigen wensen, gegevens te importeren (teksten, databases, webfiles) waarna de dienst direct beschikbaar is en geschaald kan worden op basis van de behoeften;
- Platform as a Service (PaaS): Deze vorm van hosting maakt het mogelijk om snel en eenvoudig een platform op te zetten dat afgestemd is op de behoeften van een klant. Zo kan men bijvoorbeeld binnen enkele minuten een database server, een webserver en een mailserver uitrollen;
- Infrastructure as a Service (IaaS): Deze vorm van hosting maakt het mogelijk om snel en eenvoudig hardware onderdelen (infrastructuur) te bestellen en zelf te bepalen wat er op deze infrastructuur wordt geïnstalleerd.

GemICT zal in overleg met Informatie Management en de regionale CIO functie de mogelijkheden van deze toepassingen onderzoeken en waarschijnlijk gaan toepassen. Dit zal waarschijnlijk tot besparing gaan leiden op het gebied van gebruikerskosten en kosten voor Beheer en Support.

5.7.8 Besparing in personeel

Er is in de financiën van dit bedrijfsplan nog geen rekening gehouden met een daling in personele bezetting, wat zou kunnen leiden tot een additionele besparing. De reden hiervoor is dat er twee tegengestelde bewegingen zijn.

Ten eerste zal er capaciteit vrij komen doordat er bij de samenvoeging van de drie ICT organisaties werkzaamheden kunnen worden gestroomlijnd.

Ten tweede wordt er tegelijkertijd extra capaciteit vereist door:

- Leren werken in nieuwe teams die voortkomen uit de samenvoeging van de drie ICT organisaties;
- Interne verbeteringstrajecten, die nodig zijn voor het realiseren van de besparingen;
- Projecten die door Informatie Management en de regionale CIO functie bij GemICT worden belegd;
- Benodigde opleiding en training.

Doordat er nieuwe technologieën worden geïntroduceerd en andere competenties worden vereist door de nieuwe organisatie, kan het zijn dat er personeel gaat uitstromen dat niet mee kan gaan met deze veranderingen.

5.8 Transitiekosten

5.8.1 De transitie in cijfers

TRANSITIE PROGRAMMA							
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
01	GemICT - transitie programma						
02							
03	Programmamakosten:						
04	GemICT kwartiermaker + ondersteuning	37.500	150.000	12.500	PM	PM	PM
05	Communicatie - personeel		2.000	2.000	-	-	-
06	Communicatie - out-of-pocket		10.000	5.000	5.000	-	-
07	Investeringen		100.000	100.000	100.000	100.000	-
08	Inrichtingskosten		50.000	50.000			
09	Subtotaal	37.500	312.000	169.500	105.000	100.000	-
10							
11	Opleidingskosten:						
12	Basis voor opleiding en training		85.000	85.000	85.000	PM	PM
13	Scholing en opleiding (transitie)		175.000	175.000	150.000	50.000	-
14	Subtotaal	-	260.000	260.000	235.000	50.000	-
15							
16	Frictiekosten:						
17	Sociaal statuut	PM	PM	PM	PM	PM	PM
18	Onvoorzien	PM	49.500	49.500	33.000	33.000	PM
19	Subtotaal	-	49.500	49.500	33.000	33.000	-
20							
21							
22	Transitie kosten	Totaal	37.500	621.500	479.000	373.000	183.000
23	Cumulatief (2015-2020)					cumulatief >	1.694.000

5.8.2 Toelichting op de transitiekosten

Algemeen

De kosten starten in 2016, conform de IGUO Businesscase van Ernst & Young. Bij de start van GemICT in 2016 bereiken de kosten een piek. Vervolgens lopen de projectkosten vanaf 2017 weer terug.

Programmamakosten

De programmamakosten zijn de kosten die worden gemaakt om van de huidige situatie met drie ICT organisaties te groeien naar één GemICT organisatie, deze organisatie op te zetten en te stroomlijnen en tot een stabiele GemICT organisatie te maken. In deze kosten zitten ook de kosten van de Kwartiermaker GemICT en de stafkosten.

Er is in de Communicatie-kosten rekening gehouden met de zaken die nodig zijn om de medewerkers van verschillende organisaties tot één soepel lopend team te smeden, en activiteiten voor het realiseren van eenvoudige besparingen (laaghangend fruit, c.q. Quick Wins).

De Investeringen, waarvan is aangegeven dat ze kunnen fluctueren, richten zich op ICT migratiekosten voor alle onderdelen, zoals van bestaande systemen naar nieuwe systemen binnen de IGUO. In de IGUO Businesscase is hier een budget van 2.000.000 voor benoemd.

Er wordt naar gestreefd de kosten van de transitie laag te houden door gebruik te maken van effectieve management sturing.

Opleidings- en Trainingskosten

Om bij de doelstelling van de vier K's³ aan te sluiten zal fors moeten worden geïnvesteerd in de kennis en competenties van de medewerkers.

Enkele van de gebieden die daarin worden meegenomen zijn:

- Teamgericht: verbeteren van communicatie, teamgedrag en het zorgen dat werk onderling kan worden opgevangen;
- Kwaliteit: proces- en projectmatig werken (ITIL, PRINCE2 en Agile);
- Continue verbetering: Lean Six Sigma;
- Kwaliteit van technische kennis: infrastructuur, virtualisatie, Cloud-oplossingen, informatiebeveiliging en meer.

De investering in het opleiden van medewerkers draagt bij aan de vier K's, verhoogt de plaatsbaarheid en geeft de medewerkers een hogere marktwaarde. (Zie ook "GemICT 2017–2020, het wenkend perspectief" op pagina 41.) Deze laatste punten dragen weer bij aan het beperken van de frictiekosten.

Frictie-kosten

Kosten Sociaal Statuut

Dit is een IGUO aangelegenheid. De post is derhalve als PM post opgenomen, conform de IGUO Businesscase (EY).

Onvoorzien

In de begroting van de IGUO Businesscase (EY) is een bedrag van 510.000 (100.000 + 410.000 euro, bron: EY pagina 55+57) opgenomen voor onvoorziene kosten. Pro rato is 165.000 meegenomen voor GemICT.

³ Verminderen van de Kwetsbaarheid, verhogen van de Kwaliteit, gebruik maken van Kansen en het verlagen van de Kosten.

5.8.3 Rekenvoorbeeld voor de besparingen per gemeente

Als rekenvoorbeeld voor de besparingen per gemeente is hieronder een berekening gemaakt volgens het principe van inbreng. Voor deze verdeelsleutel is in dit voorbeeld gekozen daar dit recht doet aan het uitgangspunt “minimaal gelijkblijvende kwaliteit tegen maximaal dezelfde kosten”.

De uiteindelijke verrekenmethodiek wordt vanuit de IGUO verder uitgewerkt als onderdeel van het IGUO Bedrijfsplan.

Rekenvoorbeeld

De ingebrachte ICT budgetten van de partijen worden daarbij als uitgangspunt gehanteerd. De ingebrachte budgetten worden bij elkaar worden opgeteld en op basis van dit bedrag (100%) worden de percentages van de drie gemeenten berekend. Deze worden voorlopig gehanteerd om pro rata de kosten en besparingen door te berekenen aan de deelnemers. Uitgangspunt hierbij is dat alle gemeenten op termijn gaan besparen.

De besparingen zijn als volgt berekend:

- Vanaf 2019, het eerste jaar waarop wordt terugverdiend, zijn in dit voorbeeld de besparingen berekend;
- Vanaf 2020 is de structurele besparing jaarlijks doorgerekend van 2020 tot en met 2024;
- De percentages zijn berekend uit de bedragen uit de Uitgangspositie (zie pagina 20).

VOORBEELD BESPARING (inbreng)								
			2019	2020	2021	2022	2023	2024
01	GemICT - financieel	per jaar >						
02	Uitgangspositie 2015		13.060.004	13.060.004	13.060.004	13.060.004	13.060.004	13.060.004
03	Transitie- en Veranderkosten		243.000	-	-	-	-	-
04	Gerealiseerde besparingen		-1.400.000	-1.650.000	-1.650.000	-1.650.000	-1.650.000	-1.650.000
05	Totaal		11.903.004	11.410.004	11.410.004	11.410.004	11.410.004	11.410.004
06	Besparing per jaar		1.157.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000
07								
08	Besparing per jaar in %		11%	13%	13%	13%	13%	13%
09								
10								
11	Besparing per gemeente	Inbreng in %	2019	2020	2021	2022	2023	2024
12	Arnhem	78%	906.255	1.292.412	1.292.412	1.292.412	1.292.412	1.292.412
13	Renkum	8%	87.759	125.153	125.153	125.153	125.153	125.153
14	Rheden	14%	162.986	232.435	232.435	232.435	232.435	232.435
15								
16	Besparing per jaar	100%	1.157.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000

Een rekenvoorbeeld op basis van inbreng geeft voor de besparingen GemICT het bovenstaande beeld. Vanuit het IGUO Bedrijfsplan zal de definitieve verdeelsleutel worden vastgesteld.

5.9 Verandercapaciteit

5.8.4 Verandercapaciteit in cijfers

VERANDERKOSTEN								
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
01	GemICT - transitie programma							
02								
03	Verandercapaciteit			410.000	410.000	60.000	60.000	-
04								
05		Subtotaal	-	410.000	410.000	60.000	60.000	-
06	Cumulatief (2015-2020)						cumulatief >	940.000

5.8.5 Toelichting op de verandercapaciteit

De verandercapaciteit gaat om extra capaciteit tijdens de Transitie. Deze capaciteit is nodig is voor effectieve sturing tijdens eerste jaren voor de interne verbeteringen en projecten (intern en van IM en de regionale CIO functie), het coachen bij opleiding en training .

Een reorganisatie vereist over het algemeen ongeveer 20% (ca. 15 FTE) van de interne capaciteit. Er is voor gekozen om dit beperkt in te vullen; deels door operationele capaciteit in te huren, en om daarbij effectiever te sturen op de dienstverlening en de verbetering daarvan door meer te investeren in tijdelijk management.

Deze management aandacht is ook nodig om met de dynamiek in de omgeving om te gaan en om de nieuwe teams te coachen op continue verbetering.

De term Verandercapaciteit is bewust gekozen, omdat deze tijdelijke capaciteit niet direct is gerelateerd aan de werkzaamheden die voortkomen uit de beweging naar GemICT, maar juist zijn gericht op activiteiten die de ICT organisaties hoe dan ook hadden moeten uitvoeren:

- Het aanpakken van de verschillende projecten vanuit Informatie Management en de regionale CIO functie;
- Het verder professionaliseren van de organisatie en het introduceren van projectmanagement;
- Het implementeren van de besparingsmogelijkheden die zijn aangegeven in de IGUO Businesscase en eerdere inventarisaties.

Tenslotte is als overweging meegenomen dat er dan tevens voldoende management capaciteit is om vakantie en ziekte op te vangen tijdens alle veranderingen, wat past in het streven naar het verminderen van de Kwetsbaarheid.

5.9 Kostenverrekening voor diensten – doel op termijn

GemICT zal haar dienstverlening *inzichtelijk, meetbaar* en *stuurbaar* gaan leveren. Dit geldt zowel functioneel als financieel.

Het doel daarvan is meervoudig:

1. Aanbod van ICT diensten koppelen aan de vraag vanuit de klantorganisatie;
2. Duidelijkheid creëren waar de ICT kosten liggen binnen de organisaties;
3. Verhogen van de stuurbaarheid van ICT kosten vanuit de klantorganisatie;
4. Verbeteren van de voorspelbaarheid van ICT kosten.

Als deze ontwikkeling in kosten transparantie en prijsstelling is doorgevoerd, wordt het mogelijk om op basis daarvan doorberekening op te zetten.

De beslissing om daadwerkelijk over te gaan op een doorberekening op basis van diensten ligt echter buiten GemICT en zal te zijner tijd aan de Directeur IGUO worden voorgelegd.

5.10 Tot slot

Bovenstaande geeft aan dat er voldoende kansen zijn om de gewenste besparingen te realiseren. Het is echter ook duidelijk dat de te realiseren besparingen worden beïnvloed door factoren die deels buiten GemICT liggen.

De klantorganisatie heeft nadrukkelijk een sleutelpositie in het realiseren van besparingen door effectief te sturen op de inzet van ICT en het maken van keuzes in standaardisatie en harmonisatie. (Even gechargeerd: idealiter zou GemICT de kosten die extra worden gemaakt vanwege een negatief harmonisatiebesluit – er blijven bijvoorbeeld drie systemen in gebruik in plaats van de keuze voor één gezamenlijk systeem – mogen doorbelasten aan de klantorganisatie.)

Het *inzichtelijk, meetbaar* en *stuurbaar* maken van de ICT dienstverlening gaat daarbij helpen.

Doordat er over het kostenniveau gaat worden gerapporteerd zal daarmee de klantorganisatie aan het stuur van de financiën worden gezet. Deze toegenomen sturing zal op zich al tot besparingen gaan leiden.

Desalniettemin ziet het management van GemICT – los van de rol van de klantorganisatie – voldoende aanknopingspunten om zich te committeren aan de besparingen op de huidige dienstverlening zoals deze in de IGUO Businesscase door Ernst & Young is geschetst. Het management committeert zich aan deze besparingen van de IGUO Businesscase en heeft de ambitie méér besparingen te realiseren;

6 Personeel

6.1 Startsituatie

Bij de start van GemICT op 1 maart 2016 zal 100% van de interne ICT medewerkers gaan werken voor GemICT. Hun werkzaamheden zijn dezelfde als daarvoor.

Alle medewerkers hebben voorafgaand aan de start te horen gekregen in welk team ze deelnemen, waar ze komen te zitten en wie hun manager is. De medewerkers worden geplaatst in het team dat het meest past bij hun huidige werkzaamheden, en zij nemen deze werkzaamheden ook mee.

Met de externe medewerkers, de huidige inhuur, zijn daarnaast bij de start duidelijke afspraken gemaakt over hun inzet tijdens 2016.

6.2 Transitie in de loop van 2016

De team waar medewerkers in zijn ingedeeld hebben een procesmatige doelstelling (gebaseerd op de ITIL processen), waardoor kennisoverdracht toeneemt (verminderen kwetsbaarheid), gestuurd kan worden op het stroomlijnen van dienstverlening (verbeteren kwaliteit en efficiency) en training voor het verhogen van kennis en competenties (kwaliteit).

Er zal aan het begin van 2016 een proces worden ingericht waarin medewerkers worden begeleid in het licht gewijzigde rol, en zullen in de loop van het jaar individuele loopbaan-, plannings- en functioneringsgesprekken worden gevoerd.

Parallel daaraan zullen op basis van de ervaringen binnen GemICT functiegroepen met daarbinnen functiebeschrijvingen verder worden uitgewerkt.

Individueel zal met medewerkers worden gesproken over hun loopbaanplannen en in welke definitieve rol binnen GemICT zij terecht wensen te komen.

In de tweede helft van 2016 zal naar verwachting worden gestart met het plaatsingsproces, conform de afspraken die worden gemaakt in het Sociaal Statuut voor de IGUO.

Het doel van deze aanpak is te borgen dat GemICT de benodigde kwaliteit in huis heeft om de komende jaren professionele diensten te leveren en mee te kunnen veranderen met de dynamiek van de klantorganisatie(s). Voor dit gehele proces zal een apart plan worden gemaakt.

Verder wordt er in 2016 naar gestreefd de werkzaamheden van externen te beleggen bij interne mensen.

6.3 Eindsituatie

Per 1-1-2017 zijn de betreffende medewerkers geplaatst.

Medewerkers die geen plaats hebben verworven in GemICT zullen daarvan op de hoogte zijn gesteld en hen is een vervolgtraject aangeboden. Het streven is om deze groep minimaal te houden en de focus te leggen op de professionalisering van de medewerkers, hun motivatie en doelstellingen, en door opleiding en training te zorgen dat individuele kennis en competenties op het vereiste niveau komen.

Hiermee proberen we te zorgen voor behoud van kennis en ervaring (handhaven kwaliteit en vermindering kwetsbaarheid), en tegelijkertijd de frictiekosten te beperken.

Waar mogelijk zullen contracten met externe medewerkers (inhuur) niet worden verlengd.

7 Cultuur

7.1 Introductie

Cultuur zit tussen de oren. Als de verschillende organisaties van Arnhem, Renkum en Rheden samensmelten tot GemICT is er sprake van een samensmelting van drie verschillende culturen. Voor GemICT als dienstverlenende organisatie is het van vitaal belang dat de mensen die de diensten verzorgen als één hecht team acteren.

Het creëren van een gemeenschappelijke GemICT cultuur is daarmee een belangrijk onderdeel van de transitie. Dit aspect wordt ook als onderdeel meegenomen in de nul-meting (gericht op de 4 K's) die in het begin van 2016 plaats zal vinden.

7.2 Cultuur GemICT

7.2.1 Kernwaarden IGUO en GemICT

De kernwaarden van de nieuwe Intergemeentelijke Uitvoeringsorganisatie (werknaam IGUO) zijn *vertrouwen, verbinden, ondernemerschap* en *bewegen*.

In lijn daarmee zijn de kernwaarden van GemICT als volgt beschreven:

- *Vertrouwen*: GemICT is een samensmelting van de drie gemeenten, medewerkers, hun kennis en hun ervaring. De levering van producten en diensten is een samenwerking tussen de drie gemeenten en GemICT, waarbij de basis van deze samenwerking tussen de drie gemeenten en GemICT gebaseerd is op vertrouwen. Medewerkers moeten elkaar kunnen vertrouwen dat ieder voor zich zijn verantwoordelijkheid kent en daar ook naar handelt;
- *Verbinden*: Het maken van verbinding is essentieel: verbinding tussen medewerkers en leidinggevenden binnen GemICT, alsook de verbinding tussen de IGUO en de drie gemeenten (en de daaraan verbonden externe partijen). Deze verbinding zorgt ervoor dat helder is wie verantwoordelijk is binnen de uitvoeringsprocessen en draagt bij aan de tijdige en juiste levering van diensten en producten;
- *Ondernemerschap*: GemICT heeft als primaire taak om ICT producten en diensten te leveren aan de drie gemeenten. Om dit zo efficiënt en effectief mogelijk te kunnen doen, vraagt dit een zekere mate van verzakelijking: medewerkers en leidinggevenden zijn 'ondernemer' van hun producten of diensten en stellen zich constant de vraag: "doe ik het juiste en doe ik dit op de juiste manier en op het juiste moment?";
- *Bewegen*: GemICT is in staat om te anticiperen op ontwikkelingen binnen de drie gemeenten die van invloed kunnen zijn op de GemICT. Anderzijds toont zij veerkracht wanneer zij te maken krijgt met onvoorziene omstandigheden.

7.2.2 Cultuur GemICT

Om onze klanten goed te kunnen bedienen dient GemICT een cultuur te ontwikkelen die dit ondersteunt. Hieronder zijn daarvan de belangrijkste cultuuraspecten benoemd, in lijn met de kernwaarden:

- *Klantgericht*: dit houdt in dat actief de verbinding wordt gezocht met de klantorganisatie, dat we de dienstverlening laten meebewegen met de behoeften en dat we kansen zien om daarin te verbeteren en nieuwe mogelijkheden te benutten;
- *Professioneel*: dat betekent dat we op zakelijke wijze kijken naar onze dienstverlening, hoe we dit organiseren en structureren en daarbij de juiste tools en methodieken voor inzetten, en op een ondernemend wijze met onze klant omgaan;
- *Open en transparant*: om als team effectief te kunnen zijn moet er onderling respect en vertrouwen in elkaar zijn, moeten de leden open staan voor elkaar, moeten communicatielijnen kort en laagdrempelig zijn en moet het helder zijn waar iedereen voor staat (rollen en verantwoordelijkheden, kennis en competenties);

- Gezond nieuwsgierig en leergierig: ICT dienstverlening is van huis uit één van de meest dynamische vakgebieden. Dit geldt onder andere voor technologie (hard- en software), methodieken, certificeringen en beveiligingsnormen. Daarnaast is de overheid, inclusief de gemeentelijke overheid, sterk in beweging. Bij deze laatste gaat het om organisatorische veranderingen, veranderingen in regelgeving en eisen en wensen op het gebied van digitalisering. Om deze veranderingen bij te kunnen houden, en om te kunnen zetten in adequate producten en diensten, is een gezonde dosis nieuwsgierigheid en leergierigheid van vitaal belang.

7.3 Eén voor allen, allen voor één

Bij het ontstaan van GemICT zullen de drie ICT afdelingen van Arnhem, Renkum en Rheden worden samengevoegd. Dat betekent dat drie afdelingen met verschillende achtergronden en culturen worden bijeengebracht om samen één nieuw team met een gezamenlijke cultuur te gaan vormen.

7.3.1 Verschillen

De verschillen tussen de drie afdelingen uiten zich op verschillende gebieden:

- Kennis van de lokale klantorganisaties: management en medewerkers, processen en activiteiten, prioriteitstelling;
- Interface met de klantorganisatie: binnen de drie afdelingen zijn verschillen in de vraag en aanbod situatie, oftewel hoe de ICT organisatie haar diensten afstemt op de klantorganisatie;
- Kennis van de producten en diensten: systemen, applicaties, infrastructuur en de bijbehorende beheer- en supportprocessen;
- Inhoudelijke kennis en ervaring: hard- en software technieken, standaards, methodieken, “best practices”;
- Lokale aangelegenheden: regionale kennis, nuances in de gemeentelijke organisatie (“wij doen dat hier zo”-effecten);
- Rollen: daar waar Renkum en Rheden op sommige gebieden meerdere rollen of verantwoordelijkheden in één persoon hebben gecombineerd, is er in Arnhem meer scheiding tussen de verschillende verantwoordelijkheden (vanwege de schaalgrootte).

Deze verschillen kunnen door samenwerking en kennisuitwisseling op termijn worden opgeheven.

7.3.2 Overeenkomsten

Ondanks de verschillen hebben de drie afdelingen grote overeenkomsten in de werkwijze waarop ze hun diensten leveren:

- Klantgerichtheid: hoewel de invulling onderling verschilt, blijken alle drie de afdelingen de klant centraal te stellen;
- Klanttevredenheid: uit het gehouden tevredenheidonderzoek dit jaar (2015) blijkt dat de afdelingen alle drie ruim voldoende scores op het gebied van klanttevredenheid;
- Professionaliteit: alle drie de afdelingen streven binnen hun context een optimale balans tussen goede dienstverlening tegen lage kosten na, en hebben hun organisatie daar op ingericht.

Deze overeenkomsten vormen een goede basis voor het succes van GemICT.

7.3.3 Teamvorming

Om de verschillende afdelingen binnen GemICT tot een hecht team te smeden zal moeten worden geïnvesteerd in het samenbrengen van de individuele medewerkers.

Om dit te bewerkstelligen is een aantal activiteiten gepland, waarvan een groot deel als onderdeel van de transitie in 2016. De gedachte achter deze activiteiten is om medewerkers van de verschillende afdelingen samen deel te laten nemen aan deze activiteiten.

Geplande activiteiten:

- Werkgroepen: om de samenvoeging tot GemICT voor te bereiden zijn activiteiten nodig waarbij de drie afdelingen betrokken zijn (waaronder ontvlechting, verhuizing, samenvoeging infrastructuur). Daarvoor zullen werkgroepen worden samengesteld met medewerkers uit de drie afdelingen;

- Opleiding en training: als onderdeel van het verbeteren van de kwaliteit en het verbreden van de kennis (wat ook de kwetsbaarheid vermindert) zullen medewerkers in teams worden opgeleid. (Zie ook “Kansen benutten” op pagina 44.)
- Teambuilding: met name in de beginperiode van GemICT zal een aantal activiteiten worden gepland om te zorgen dat medewerkers elkaar beter leren kennen;
- Samenwerking in teams: om medewerkers met gelijksoortige verantwoordelijkheden kennis te laten uitwisselen zal binnen GemICT worden gestreefd naar het bij elkaar plaatsen van deze medewerkers in teams. Daarmee kunnen ze van elkaar leren, de beste werkwijzen tot standaard verheffen (kwaliteit), elkaars werk overnemen als dat nodig is (verminderen van kwetsbaarheid) en gezamenlijk diensten en producten verder ontwikkelen;
- Standaardisatie en Harmonisatie: om gebruik te maken van de voordelen van GemICT zullen activiteiten worden ontplooid die tot standaardisatie en harmonisatie zullen leiden. Ook deze teams (in de vorm van werkgroepen, projecten of programma’s) zullen door medewerkers van de drie afdelingen gezamenlijk worden opgepakt.

7.4 Cultuur?

Zoals aan het begin van dit hoofdstuk gesteld; cultuur zit tussen de oren. Cultuur wordt gecreëerd door mensen, wordt gevoeld en ervaren door mensen en wordt veranderd door diezelfde mensen. Door een missie te definiëren (zie Missie op pagina 9) geven we alle medewerkers een stip op de horizon, een doel waarop iedereen zich kan richten. Dit creëert een gevoel van verbondenheid. Alle activiteiten die binnen GemICT, inclusief de korte en lange termijn doelen die GemICT zich daarbinnen stelt, moeten kunnen worden verklaard aan de hand van deze missie. Door met het management actief te sturen op deze missie, en de onderlinge verbondenheid te benadrukken in het realiseren van de doelstellingen daarbinnen, zal een gemeenschappelijke GemICT cultuur ontstaan.

8 Huisvesting

8.1 Primaire lokatie

De GemICT organisatie zal worden gehuisvest op de 5^{de} verdieping van het Gemeentehuis in Arnhem, Eusebiusbuitensingel 53, 6828 HZ Arnhem.

Alle medewerkers van de GemICT organisatie verhuizen naar deze nieuwe locatie.

8.2 Lokale ondersteuning

Om adequate ondersteuning ter plaatse te kunnen bieden, worden van GemICT vooruitgeschoven posten ingevuld in Renkum en Rheden (en daarmee Rozendaal).

Bij de start zal daarvoor een deel van de werkplekken van de latende organisatie worden benut. In de loop van 2016 zal worden bepaald hoe hiervan de huisvesting definitief zal worden.

8.3 Flexibele werkplekken

Het beleid op de nieuwe locatie is gebaseerd op het principe van flexibele werkplekken, zoals dat op meer plekken wordt gehanteerd. Dat betekent dat medewerkers geen vaste plek hebben.

Om de communicatie tussen vakgenoten binnen een verantwoordelijkheidsgebied optimaal te houden zal in aanvulling op dit beleid met “areas” worden gewerkt, en soort functionele vlekken, om kennisuitwisseling en snel inspringen op situaties mogelijk te maken.

Dit ondersteunt de doelstelling Kwaliteit en verminderd de Kwetsbaarheid.

8.4 Huisvesting en cultuur

Bij de keuze van de huisvesting is nadrukkelijk gekeken naar de gewenste GemICT cultuur, om daarmee te zorgen dat deze optimaal wordt ondersteund.

De open kantoorruimten dragen bij aan het open en transparante karakter, de laagdrempelige communicatie en de kennisuitwisseling. Daar geven de grote tafels en de aparte werkruimtes de mogelijkheid voor gezamenlijk overleg, om individueel geconcentreerd te kunnen werken en om met teams zaken uit te werken. Desgewenst kan dat in een aparte ruimtes. Het weidse uitzicht en de lichtval op de vijfde verdieping draagt verder bij aan een prettige werksfeer.

9 Transitiejaar 2016

Dit hoofdstuk beschrijft de aanpak en activiteiten van GemICT in 2016, het eerste jaar van operatie. Vanwege het grote verschil tussen begin- en eindsituatie wordt dit het transitiejaar genoemd.

9.1 Start- en Eindsituatie

Om een indruk te geven van de transitie activiteiten in 2016 is hieronder per onderwerp de start- en eindsituatie gegeven, en waar het management op zal moeten sturen.

Onderwerp	Startsituatie 2016	Eindsituatie 2016
Algemeen	Nul-meting op het gebied van de 4 K's (Kwaliteit, Kosten, Kwetsbaarheid en Kansen), waarin Cultuur als aspect wordt meegenomen.	Volgende meting in het 4de kwartaal om een beeld te krijgen van de voortgang op de verschillende gebieden.
Dienstverlening	De diensten aan de klanten (gemeenten en externe partijen) worden door de oorspronkelijke ICT medewerkers geleverd.	De diensten aan de klanten worden vanuit de daarvoor verantwoordelijke teams geleverd.
	Diensten worden tegen de huidige afspraken geleverd.	Diensten zijn beschreven in de PDC en afgestemd in SLA's.
	Piket diensten worden op de huidige afspraken en wijze ingevuld.	Piket diensten worden vanuit één team eenduidig ingevuld.
	Dienstverlening is ingericht op basis van de huidige processen.	Dienstverlening is geïntegreerd in eenduidige ITIL processen binnen GemICT.
Personeel	Medewerkers zijn op hun huidige functieomschrijving – met in sommige gevallen een nieuwe standplaats – werkzaam binnen GemICT.	GemICT medewerkers hebben een nieuwe functiebeschrijving en aanstelling.
	Medewerkers werken onder GemICT met behoud van hun huidige rechtspositieregeling	Medewerkers hebben allen dezelfde rechtspositieregeling.
Management	Managers werken in een tijdelijke rol en hebben een nieuw team om aan te sturen. (GemICT heeft één leidinggevende.)	Managers hebben een nieuwe functieomschrijving en aanstelling.
Systemen	Er wordt nog gewerkt met de huidige verschillende ondersteunende systemen (call afhandeling, P&O, financieel).	Er wordt met een homogene set van ondersteunende systemen gewerkt.
Helpdesk	Er is een tijdelijke Helpdesk invulling.	Er is één Helpdesk en loketfunctie, in samenwerking met MCC.
Middelen	De middelen zijn nog in eigendom van de latende organisatie, met ongewijzigd de onderliggende contracten.	Alle middelen zijn in eigendom van de GemICT organisatie en contracten zijn samengevoegd en gehomogeniseerd waar nodig.

Onderwerp	Startsituatie 2016	Eindsituatie 2016
	Contracten en licenties verwijzen naar hun huidige verantwoordelijken en contactpersonen.	Contracten en licenties zijn gekoppeld aan GemICT en de daarbinnen verantwoordelijken en contactpersonen.
Inkoop	Inkoop verloopt via de huidige kanalen.	Een ICT dienstverlening ingericht inkoopproces in samenwerking met Inkoop.
Financieel	De Latende Organisaties behouden in 2016 de financiële administratie.	GemICT worden financieel ondersteund vanuit de financiële afdeling binnen de IGUO.
	Fiscaal impact GemICT onduidelijk.	Gevolgen op het gebied van VPB/BTW zijn in kaart gebracht. Gevolgen nieuwe fiscale wetgeving per 1-1-2016 zijn in kaart gebracht.
	De 20% regeling publieke samenwerking in het kader van aanbestedingen nog onduidelijk.	Financieel is geïnventariseerd hoeveel procent er werkelijk wordt besteed. Een proces is geïmplementeerd om deze kosten te kunnen beheersen.
P&O	De personele zaken worden geregeld vanuit de latende organisatie. (De medewerkers zijn nog in dienst bij hun eigen organisatie.)	GemICT worden ondersteund op personeelsgebied vanuit de P&O afdeling binnen de IGUO.

9.2 Dienstverlening

De dienstverlening bij de start van GemICT is gebaseerd op de bestaande afspraken en DVO's. In het begin ligt vooral de focus op minimaliseren van de dip in de dienstverlening. Daardoor ligt de prioriteitstelling in 2016 op het uitvoeren van alleen de hoogst noodzakelijke projecten.

Verder wordt de dienstverlening gestroomlijnd door een ontwikkeling richting:

- een heldere Product- en Dienstencatalogus met daarin inzichtelijke, meetbare en stuurbare diensten, zowel functioneel als financieel;
- Afspraken maken met de nieuwe klant organisatie (Informatie Management plus de regionale CIO functie), die resulteren in eenvoudige service level agreements (géén (of minimale) juridische documenten, maar eenvoudige en heldere afspraken die makkelijk te onderhouden zijn);
- Rapportage en overlegstructuur die helderheid schept, van beide zijden bijsturing mogelijk maakt en een lage druk op de organisatie legt.

Verder wordt intern binnen GemICT gewerkt aan procesverbetering en kennisverbreding ter verbetering van de kwaliteit en verminderingen van de kwetsbaarheid.

9.2.1 Dienstverlening interne klanten

Bestaande afspraken en Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) blijven gelden.

In de loop van 2016 zal worden gestart met het stroomlijnen van deze afspraken. De kernwoorden daarbij zijn *inzichtelijke*, *meetbare* en *stuurbare* dienstverlening, zowel functioneel als financieel.

9.2.2 Dienstverlening externe klanten⁴

Hier geldt ook dat bestaande afspraken en DVO's blijven gelden, net als bij interne klanten. De dienstverlening aan externe partijen moet onder de 20% van het GemICT budget blijven. Dit is een wettelijke eis. Het uitgangspunt binnen GemICT is dat ondersteuning voor externe partijen kostendekkend moet zijn (inclusief de management overhead). De gemeentelijke afdelingen die verantwoordelijk zijn voor een externe partij moeten aangehaakt zijn bij de dienstverlening en de bijbehorende kosten.

GemICT stuurt bij externe partijen naar afname van standaard diensten en producten (PDC). Omdat een externe partij geen verplichte winkelnering heeft is het strategisch partnership minder nadrukkelijk ingevuld, tenzij daar afspraken over gemaakt gaan worden.

Verder heeft ODRA een bezuinigingsdoelstelling. Dit zal impact hebben op de GemICT dienstverlening, maar welke orde dit heeft is nog onbekend.

9.3 Tijdelijke Helpdesk

In 2016, wanneer het MCC nog niet is overgegaan naar de IGUO zal de Helpdesk functie als volgt worden ingericht:

- Bereikbaarheid: Arnhem, Renkum en Rheden Helpdesk blijven bereikbaar onder de huidige contactgegevens;
- De registratie van meldingen die betrekking hebben op Renkum en Rheden worden in de tussensituatie ook geregistreerd in die daarvoor gebruikte systemen voor verdere afhandeling.

In deze fase zullen drie systemen parallel moeten worden gebruikt (die van Arnhem, Renkum en Rheden), wat extra capaciteit kost die komt te vervallen zodra er één systeem is geïmplementeerd.

NOOT: Dit punt wordt nog verder uitgewerkt met het MCC (de service desk) en kan inhoudelijk nog veranderen.

9.4 Functioneel Beheer

In de eerste kwartalen van 2016 zal worden onderzocht of Functioneel Beheer onderdeel van de IGUO/GemICT zou kunnen worden.

9.5 Latende organisatie

9.5.1 Kwaliteit

Om de huidige kwaliteit van de ICT dienstverlening te kunnen borgen is een goede samenwerking en afstemming nodig met de latende organisaties. Het gaat in de basis om afstemming over inzet van kennis en capaciteit in de hele keten van het ICT proces. Dit geldt op alle niveaus: operationeel, tactisch en strategisch. Het is een kritische succes factor dat de bestaande overleggen in 2016 worden gecontinueerd.

In de loop van 2016 zal in nauw overleg met de klantorganisatie(s) en de regionale CIO functie een nieuwe structuur worden ontwikkeld om deze afstemming zo efficiënt mogelijk in te richten.

Toelichting: Denk hierbij aan afstemmingsoverleg met Functioneel Beheer, portfolio-overleg (later te regisseren door de klantorganisatie ("demand" organisatie), breed ICT overleg Arnhem, MT cluster IO Arnhem, In Rheden Begeleidingsgroep ICT, MT dienstverlening, Accountmanagement overleg, I&A overleg, Incidentmanagement overleg, Change Advisory Board (CAB)). Niet al deze genoemde overleggen zullen in de zelfde vorm plaats vinden, maar dienen wel meegenomen te worden in de nieuwe structuur.

⁴ Externe klanten zijn onder andere ODRA, Stichting Artikel 1, Veiligheidshuis etc. ODRA, Stichting Artikel 1, Veiligheidshuis, I3D (tot 1-1-2017), Sportbedrijf, en IGUO waarbij GemICT de interne leverancier van ICT diensten is.

9.5.2 Planning

De latende organisaties zullen GemICT (pro)actief moeten informeren over veranderingen. Het gaat daarbij om businessprocessen, verandering in contactpersonen enz., opdat GemICT tijdig haar processen kan aanpassen (denk bijvoorbeeld aan grote incidenten waarbij een ICT uitwijk van werkplekken moet plaatsvinden, uitwijkprocedure). Het opzetten en onderhouden van goede testprocessen in de organisaties in samenspraak met GemICT is een punt van aandacht.

9.5.3 Personeel

De medewerkers gaan vanaf in 2016 werken voor GemICT en zijn vanaf 1-1-2017 geplaatst. (Zie Personeel op pagina 31 voor details.)

9.5.4 Middelen

De middelen vallen in 2016 nog onder het eigenaarschap van de Latende Organisatie. Vanaf 1-1-2017 worden alle middelen onder eigenaarschap van GemICT geplaatst. (Zie Financiën op pagina 17 voor details.)

9.6 Activiteiten en Projecten

Hieronder zijn de geplande activiteiten voor 2016 opgesomd, naast het leveren van de huidige dienstverlening. Een deel van deze activiteiten zal projectmatig worden aangepakt.

Activiteiten & Projecten:

- Managen van de Service Dip;
- Bouwen van de nieuwe organisatie (teambuilding, kennisuitwisseling, inrichting);
- Stroomlijnen van de dienstverlening (ITIL processen);
- Verbeteren Producten & Diensten Catalogus (PDC) en stroomlijnen klantafspraken (SLA's, DVO's en mondelinge afspraken);
- Vaststellen functiehuis + formatie, individuele loopbaanwensen en uitvoeren plaatsingsproces;
- Onderzoek of Functioneel Beheer over zou kunnen gaan naar GemICT;
- Verdieping van het GemICT Bedrijfsplan, en verdere detaillering van 2017-2020;
- Hoogst noodzakelijke projecten, zie Prioriteitstelling op pagina 9, en op pagina 17).

Verder zullen in het kader van de besparingen standaardisatie, harmonisatie en andere besparingsacties worden opgepakt; laaghangend fruit gaat dat met weinig capaciteit en een korte doorlooptijd een groot effect resulteert.

Andere projecten zullen vooruit worden geschoven vanwege de druk die door de samengang op GemICT wordt gelegd (ca 20% van de capaciteit).

9.7 Middelen, onderliggende contracten en leveranciersmanagement

De ICT middelen zijn bij de start nog van de latende organisatie. Dat geldt ook voor de daaraan gerelateerde contracten.

Daar waar met leveranciers geschakeld moet worden zal GemICT dit om zich nemen, waar nodig gesteund door de latende organisatie (vanwege het contractuele mandaat). In de loop van het jaar wordt onderzocht hoe contracten kunnen overgaan naar GemICT, met daarbij het mogelijk in elkaar schuiven van contract, of het arrangeren van nieuwe onderhandelingen als mogelijk voordelen.

Aan het einde van 2016 gaat het eigenaarschap over op de GemICT organisatie via een stakingsbalans constructie. Op dit moment moeten ook alle gerelateerde contracten over gaan (of reeds zijn gegaan).

9.8 Ondersteuning GemICT

Voor de kwartiermakers GemICT en Belastingen samen is een projectsecretaris aangesteld. Daar waar mogelijk maakt GemICT gebruik van de staf van de IGUO.

10 GemICT 2017–2020, het wenkend perspectief

In dit hoofdstuk wordt op hoofdlijnen toegelicht hoe de weg naar 2020 er uit zal gaan zien. Dit is gedaan door de 4 K's – Kwaliteit, Kwetsbaarheid, Kansen en Kosten – als leidraad te nemen.

10.1 Kosten verlagen

10.1.1 Besparingen

Eén van de belangrijkste beweegredenen om GemICT te starten is de mogelijkheid om de kosten te verlagen. Een uitgebreide beschrijving van de mogelijkheden daartoe is te vinden in het hoofdstuk Financiën, in de paragraaf Besparingen op pagina 22.

Het omgekeerde is ook het geval; als de gemeenten besluiten om niet over te gaan tot samenwerking, de operationele kosten per gemeente zullen stijgen vanwege de grote hoeveelheid veranderingen die op de organisaties afkomt. Het gaat hierbij om zowel technische als organisatorische veranderingen.

10.1.2 Verrekening van diensten – doel op termijn

GemICT zal haar dienstverlening *inzichtelijk, meetbaar* en *stuurbaar* gaan leveren.

Dit geldt zowel *functioneel* als *financieel*, waarbij de vragen “Wat krijgt de klant?”, “Hoe wordt daarover gerapporteerd?” en “Wat betaalt de klant daarvoor?” worden beantwoord.

Om dit te realiseren moeten enkele randvoorwaarden zijn ingevuld:

- Heldere diensten en producten, beschreven in de Producten en Diensten Catalogus (PDC), waarbij de klant kan sturen op de afname (en daarmee op de kosten);
- Aan de PDC gekoppelde service overeenkomsten, die de afspraken met de klantorganisatie beschrijven;
- Gedegen financiële organisatie, zodat de ICT gerelateerde kosten inzichtelijk zijn op de korte en lange termijn (zowel operationeel als geplande investeringen);
- Tijdschrijven, waarbij medewerkers en management hun werkzaamheden koppelen aan de diensten en producten;
- Een interne (GemICT) kostprijsberekening, waarmee de kosten van de middelen en de kosten van de mensen zoveel mogelijk worden gekoppeld aan een specifieke dienst of product;
- Prijsberekening, waarbij de kostprijsberekening plus overheadkosten wordt omgezet in de interne kostenverrekening;
- Het verrekenmodel, waarbij wordt bepaald hoe GemICT de verschillende klantorganisaties mag doorbelasten en dat vanuit de IGUO wordt opgelegd;
- Het intern verrekenproces, dat zorgt dat de kostenverrekening daadwerkelijk periodiek plaatsvindt.

Vanaf 1-1-2017 zal de financiële functie beschikbaar komen binnen de IGUO. Het zal dus op zijn vroegst (!) medio 2017 zijn dat met kostenverrekening kan worden gestart.

De beslissing om tot de daadwerkelijke kostenverrekening over te gaan ligt echter buiten GemICT, omdat dit gerelateerd is aan de kostenverrekening IGUO breed, en zal te zijner tijd aan de Directeur IGUO worden voorgelegd.

10.2 Kwaliteit borgen en verbeteren

Eén van de uitgangspunten bij de start van GemICT is *minimaal gelijkblijvende kwaliteit tegen maximaal dezelfde kosten*. Op weg naar 2020 zal de focus liggen op het borgen van de kwaliteit en het verbeteren daarvan.

10.2.1 Dienstverlening is mensenwerk

Om te borgen dat hoogwaardige diensten kunnen worden geleverd moet binnen GemICT voldoende kennis aanwezig zijn voor de dienstverlening van vandaag, en geprepareerd te zijn voor de toekomst. Dat betekent dat het management team samen met de medewerkers de huidige kennisniveaus zal peilen, deze om zal zetten in opleidingsplannen en deze operationaliseren.

Het gaat daarbij om het hele scala aan opleiding en training:

- Technische kennis: infrastructuur, virtualisatie, Cloud-oplossingen, informatiebeveiliging en meer;
- Methodieken: proces- en projectmatig werken: Werken Onder Architectuur, ITIL, PRINCE2, Agile SCRUM, BiSL, Lean Six Sigma;
- Teamgericht: teambuilding, werken in teams, verbeteren van communicatie en rapportage.

10.2.2 Gebruik van methodieken

Op elke van de kernprocessen van GemICT (zie Primaire bedrijfsprocessen op pagina 14) zullen methodieken worden uitgerold die deze kwaliteitsborgen en –verbetering tot doel hebben:

- Beheer: ITIL;
- Support: ITIL;
- Projectmatig werken: PRINCE2 en Agile SCRUM;

Daarbij worden nog additionele methodieken toegevoegd voor bredere toepassing:

- Om gecontroleerd met de ICT omgeving om te gaan wordt het Werken Onder Architectuur toegepast;
- Voor de interactie met de omgeving, bestaande uit de klantorganisatie vertegenwoordigd door Informatie Management, Functioneel Beheer en de regionale CIO functie, zal het Amsterdams Informatiemanagement Model (AIM, ook wel het negenvlakmodel van Rick Maes genoemd) worden gebruikt in combinatie met BiSL;
- Om een proces van continue verbetering te implementeren bij GemICT, waarmee de ICT dienstverlening op de steeds hoger niveau zal komen, zal Lean Six Sigma worden toegepast.

Op deze methodieken zullen medewerkers opleiding en training moeten volgen.

10.3 Kwetsbaarheid verminderen

Het verminderen van de Kwetsbaarheid wordt voor een groot deel gedekt door de activiteiten hierboven.

10.3.1 Kennis

Het zorgen voor het breed verspreiden van kennis in de organisatie is een belangrijke randvoorwaarde voor het kunnen opvangen van calamiteiten en het bouwen aan goede dienstverlening.

Verder zal als eenvoudige regel binnen GemICT worden gehanteerd dat “iedereen een back-up” moet hebben. Hiermee wordt personeel gestuurd om elkaars werk te kunnen overnemen en worden automatisch kwetsbaarheden opgespoord.

10.3.2 ITIL

Binnen ITIL is een aantal processen gericht op het verlagen van de kwetsbaarheid van ICT dienstverlening. Voorbeelden hiervan zijn Incident Management, Problem Management, Change Management, Capacity Management, Contingency Management en Service Level Management.

10.3.3 Kapitaallasten naar Exploitatie (CAPEX naar OPEX)

Diensten kunnen worden verschoven van in-huis oplossingen, met systemen en gerelateerd beheer en support, naar gespecialiseerde partijen die gelijksoortige diensten leveren via een on-demand model (meestal als Cloud-oplossing). Dat betaald zich terug in:

- Verlaging van de investeringen, omdat de diensten worden betaald op basis van afname;
- Verhoogde flexibiliteit: het toenemen of afnemen van de vraag kan direct worden omgezet in meer of minder afnamen van de dienst;
- Veranderingen resulteren direct in een verandering in de kosten.

10.3.4 Strategisch leveranciersmanagement

Door leveranciers te selecteren, zodat er altijd kan worden teruggevallen op een tweede plan, kan de organisatie de kwetsbaarheid verminderen.

Situaties waarbij dat speelt zijn:

- Een calamiteit in de ICT infrastructuur, waarbij een leverancier kan bijspringen met apparatuur, software en personeel;
- Inkoop- en Voorraadafspraken, waarbij in het geval van een toename in de vraag de leverancier kan bijspringen;
- Dubbel-leverancier strategie, waarbij een ICT dienst altijd steunt op twee leveranciers en incidenten met een leverancier door de andere kunnen worden opgevangen.

10.4 Kansen benutten

10.4.1 Kansen in ICT dienstverlening

Er verandert veel binnen de lokale overheden, wat zorgt voor veranderingen en uitdagingen op gemeentelijk niveau.

Parallel daaraan zijn er veel veranderingen binnen de ICT dienstverlening:

- toenemende mobiliteit, ondersteund door mobiele apparatuur en apps;
- flexibiliteit van werkplekken, met verschuiving van werkplekken naar tablets en uitdagingen als Bring-Your-Own-Device (BYOD);
- verschuiving van applicaties naar de Cloud, waardoor de aanschaf van applicaties en systemen verandert in on-demand dienstverlening waarbij de kosten direct gerelateerd zijn aan het gebruik (kapitaallasten naar exploitatiekosten), en het beheer bij de leverancier is belegd;
- nieuwe mogelijkheden van informatievoorziening, door ontwikkelingen op het gebied van Big Data;
- toenemende noodzaak voor adequate informatiebeveiliging, door de groei in cyberbedreigingen in combinatie met bovengenoemde toename in mobiliteit en verspreiding van gegevens;
- en tenslotte technologische ontwikkelingen, zoals drones, smart wearables en the Internet-Of-Things (IoT), waardoor nieuwe diensten en informatiestromen ontstaan met uitdagingen op het gebied van Beheer en Support.

Voor GemICT betekent dat een continue dialoog met Informatie Management op tactisch en strategisch niveau, waarbij de regionale CIO functie een belangrijke regiefunctie vervult.

10.4.2 Kansen voor medewerkers

Dienstverlening staat of valt bij de mensen die de diensten leveren. Om een professionele rol te blijven vervullen in de hiervoor geschetste ontwikkelingen is het verbreden en verdiepen van de kennis binnen GemICT van vitaal belang. Dit geeft medewerkers de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen en met meer collega's op onderwerpen samen te werken.

Dat geeft medewerkers ook meer kans om een eigen groeipad te kiezen en de mogelijkheid op groei naar een gekozen specialisme. Dit laatste leidt ook tot het verhogen van de eigen marktwaarde.

Tenslotte zijn er veel projecten die op GemICT afkomen, inclusief infrastructurele veranderingen die moeten worden doorgevoerd.

Kortom, er zijn de komende jaren voldoende ontwikkelingen om medewerkers van GemICT voldoende uitdaging te bieden en bij aan te laten haken.

11 BIJLAGE – Risico's en tegenmaatregelen

Hieronder zijn de belangrijkste geïdentificeerde risico's benoemd met de tegenmaatregelen om het risico te minimaliseren.

#	Risico	Tegenmaatregel
	DIENSTVERLENING	
1	Discontinuïteit in de dienstverlening, de "Service Dip".	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaande situatie in dienstverlening tot vlak voor verhuizing handhaven; • Nieuwe locaties vooraf ingericht, zodat direct kan worden gewerkt;
2	Onduidelijk waar klanten na 1 maart 2016 terecht kunnen, de "Helpdesk functie".	<ul style="list-style-type: none"> • Vooraf communicatie richting klanten met contact informatie; • Heldere escalatie procedure;
3	Adequate lokale ondersteuning.	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiel team aanstellen als Rapid Response team; • Lokale aanspreekpunten bij startsituatie; • Pro-actief klanten benaderen;
	ORGANISATIE	
4	Te grote ambities, teveel tegelijk, te hoog tempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren van heldere prioriteiten (zie Prioriteitstelling op pagina 9) • Sterke sturing door voldoende management • Binnen GemICT projectorganisatie opbouwen voor stroomlijnen werkstromen;
5	Botsende cultuurverschillen.	<ul style="list-style-type: none"> • Team-building sessie(s) vooraf; • Werkgroepen van heterogene teams; • Open werkkruimtes om transparantie, eenvoudige communicatie en interactie te faciliteren; • No nonsense cultuur introduceren;
6	Wendbaarheid organisatie. De leeftijdsopbouw, contracten en verdeling van de huidige formatie maken een wendbare organisatie lastig.	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in opleiding en training; • Vernieuwende sfeer creëren (start-up vibe);
7	Capaciteit tijdens de transformatie en/of inadequaat project- en transformatie-management.	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoende financiële ruimte inbouwen voor ondersteunende externe inhuur. Eigen mensen vrijmaken voor dit project. Gebruik maken van kennis en ervaring van bestaande publieke serviceorganisaties.

#	Risico	Tegenmaatregel
8	Weerstand onder medewerkers tegen de beoogde transformatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Communicatie, met voortdurend aandacht voor de meerwaarde van de samenwerking voor de organisaties én individuele medewerker; • Strakke transitieproces managen dat ruimte geeft to ventileren gevoelens, maar geen ruimte voor remmend werken;
9	Grote veranderingen in de klantorganisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Tactische en strategisch overleg met IM en de regionale CIO functie incorporeren in overlegstructuur, zodat geplande veranderingen vroeg zichtbaar worden; • Kosten voor middelen verschuiven van Kapitaallasten naar Exploitatiekosten;
10	Opgelegde verplichtingen vanuit de (rijks)overheid (zoals bijvoorbeeld beveiligingsstandaards).	<ul style="list-style-type: none"> • In dialoog met IM en CIO prioriteiten stellen in lopende activiteiten;
	FINANCIËN	
11	Gevolgen van nieuwe fiscale wetgeving.	<ul style="list-style-type: none"> • In dialoog met Controllers risico in kaart brengen; • Bij invulling van de dienstverlening dit risico specifiek maken als onderdeel van het besluitvormingsproces.

12 BIJLAGE – Begrippenlijst

Hieronder zijn de in dit document gebruikte termen en afkortingen toegelicht.

Term	Toelichting
Chief Information Officer	Zie CIO.
CIO	<p>Chief Information Officer (CIO) is de persoon in een onderneming die verantwoordelijk is voor de informatie technologie; informatiebehoefte enerzijds, en de mogelijkheden van technologie anderzijds.</p> <p>Informatietechnologie en computer systemen zijn steeds belangrijker geworden. Daardoor heeft de CIO een steeds belangrijker rol binnen de organisatie bij het formuleren van strategische doelen en het ondersteunen daarvan met IT.</p> <p>Als in dit document wordt gesproken van de CIO, dan wordt hier de regionale CIO functie bedoeld.</p>
Cloud	Een containerbegrip dat aangeeft dat de functionaliteit wordt aangeboden via het Internet en dat de onderliggende systemen en infrastructuur verzorgd worden door de leverancier. (Daardoor is voor de klant niet meer precies aan te geven waar de applicatie en de gegevens zich bevinden. Deze mistige situatie leidde tot de term “cloud”.)
FB	<p>Functioneel Beheer, verantwoordelijk voor het borgen van vereiste functionaliteit van een ICT systeem of dienst tijdens diens levenscyclus.</p> <p>Als in dit document wordt gesproken van IM, dan wordt hier de regionale IM functie bedoeld.</p>
GemICT	Gemeentelijke ICT organisatie voor Arnhem, Renkum en Rheden.
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie. Tegenwoordig is Communicatie zo verweven met IT dat er haast uitsluitend nog over IT wordt gesproken.
IGUO	De Intergemeentelijke Uitvoeringsorganisatie.
IM	<p>Informatie Management, verantwoordelijk voor het vertalen van de functionele vraag uit de organisatie in een concrete vraag om ICT dienstverlening.</p> <p>Als in dit document wordt gesproken van IM, dan wordt hier de regionale IM functie bedoeld.</p>
IT	Informatietechnologie, tegenwoordig dekt dit ook Communicatie van ICT.
MT	Management Team
PDC	Producten & Diensten Catalogus.
Pilot	Een Pilot is een “IT proefballonnetje”; het proberen van een technologische ontwikkeling om er ervaring mee op te doen, zonder dat direct de zakelijke toepassing duidelijk is.

Term	Toelichting
PoC	Proof-of-Concept: een ICT project waarbij een oplossing/dienst wordt getest in een kleinschalige klantomgeving, voordat de stap wordt genomen tot de brede uitrol hiervan.
Proof-of-Concept	Zie PoC.
Service Dip	De terugval in serviceverlening als gevolg van de samenvoeging van drie ICT organisaties tot één GemICT en de ontvlechting van achterblijvende werkzaamheden. Hoogste prioriteit tijdens de start van GemICT is om deze terugval – de dip in dienstverlening (Service Dip) – zo minimaal mogelijk te houden.
Verrekenmodel	Een model dat wordt gebruikt voor de verrekening van kosten en baten over de drie gemeenten.