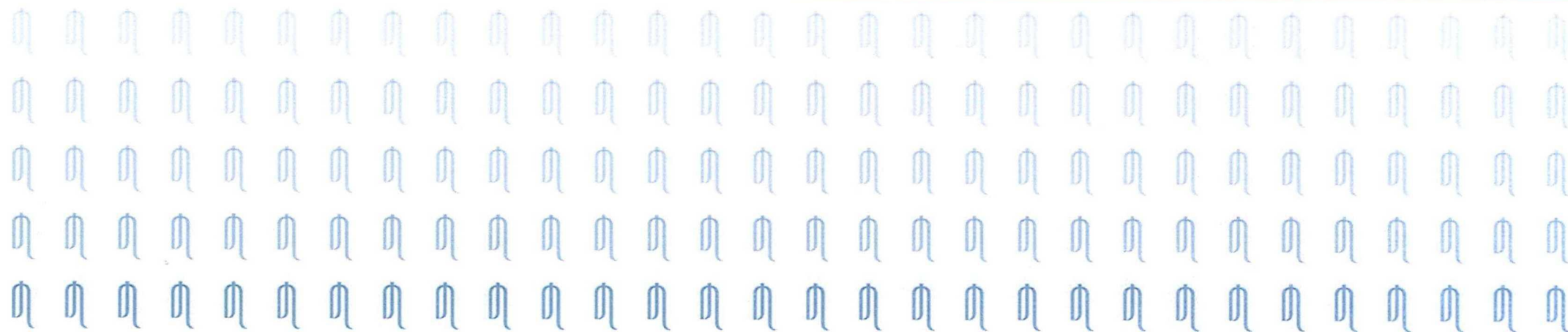




# Bijlagen

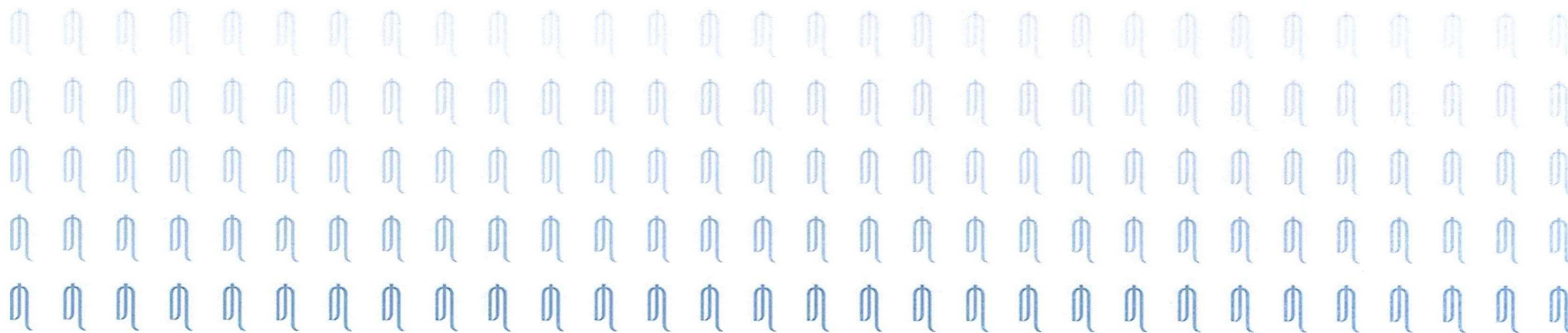
| 19 februari 2019



1. Analyse ICT Organisatie en ICT Processen
2. Analyse ICT Infrastructuur
3. Analyse Kwantitatief
4. Roadmap projecten ICT Organisatie en ICT Processen
5. Roadmap projecten ICT Infrastructuur
6. Financiële onderbouwing

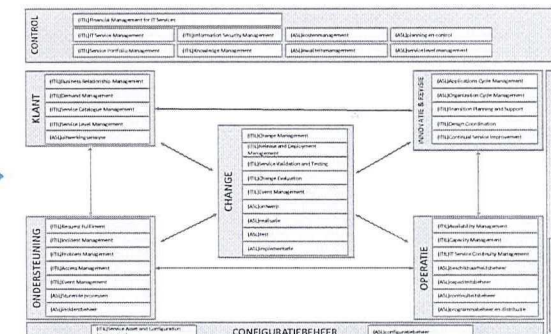
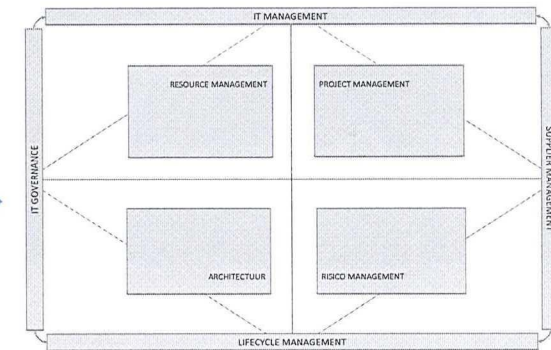
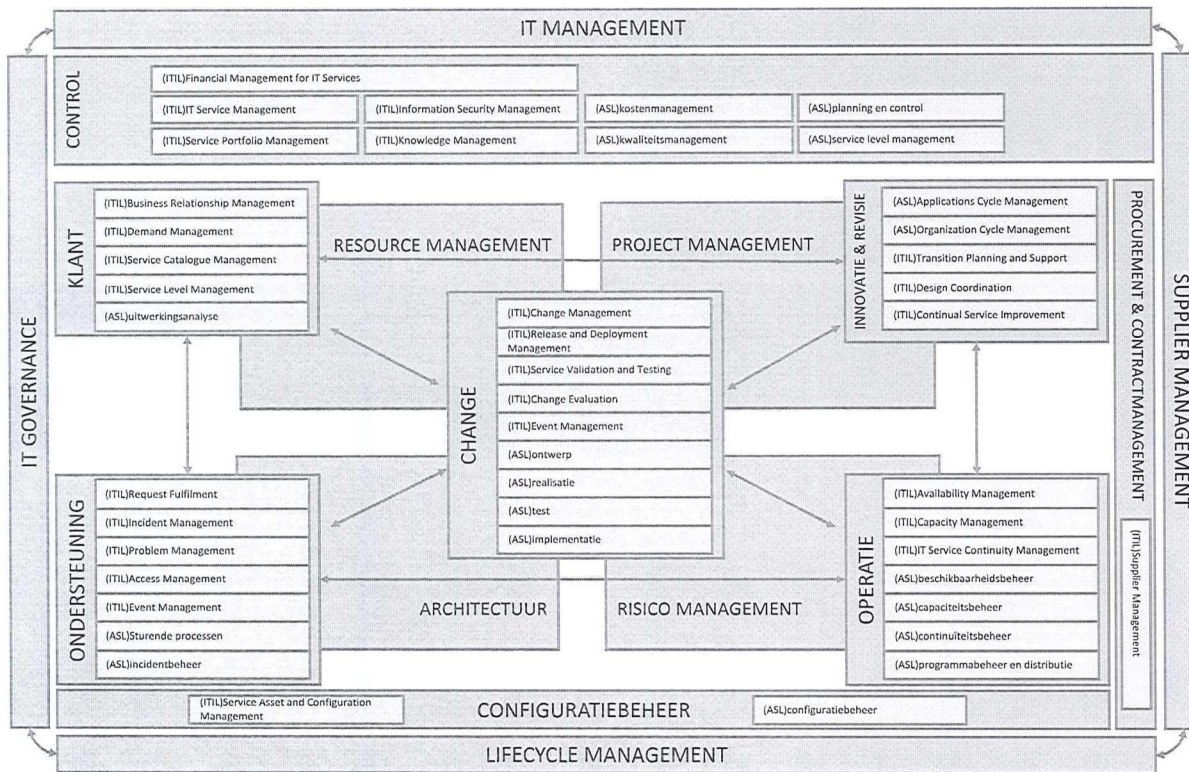
# Bijlage 1 Analyse ICT Organisatie en ICT Processen

| 19 februari 2019

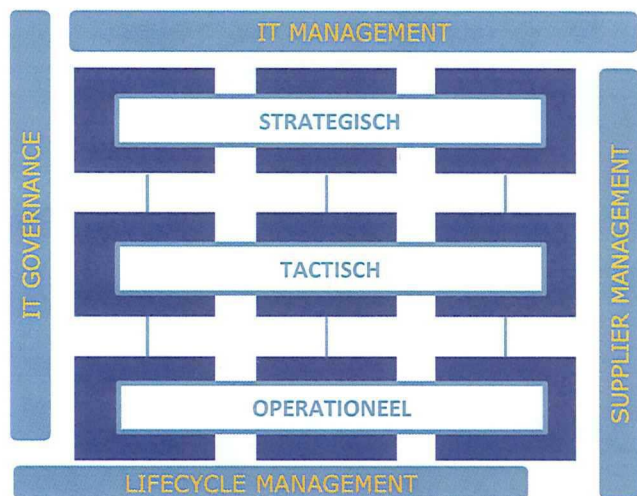


# ICT Organisatie en ICT Processen

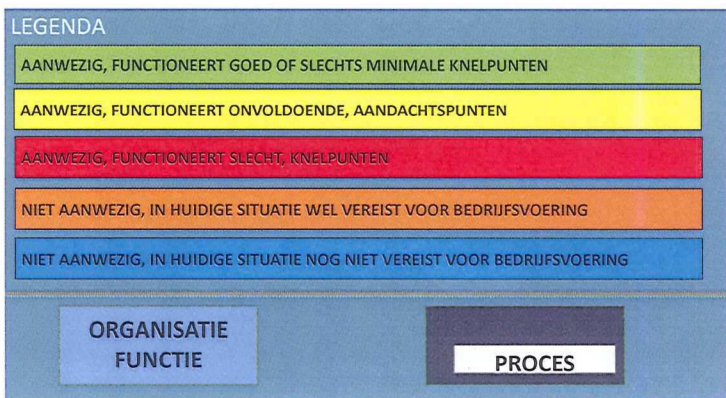
## Uitleg van het model



# Uitleg van het model



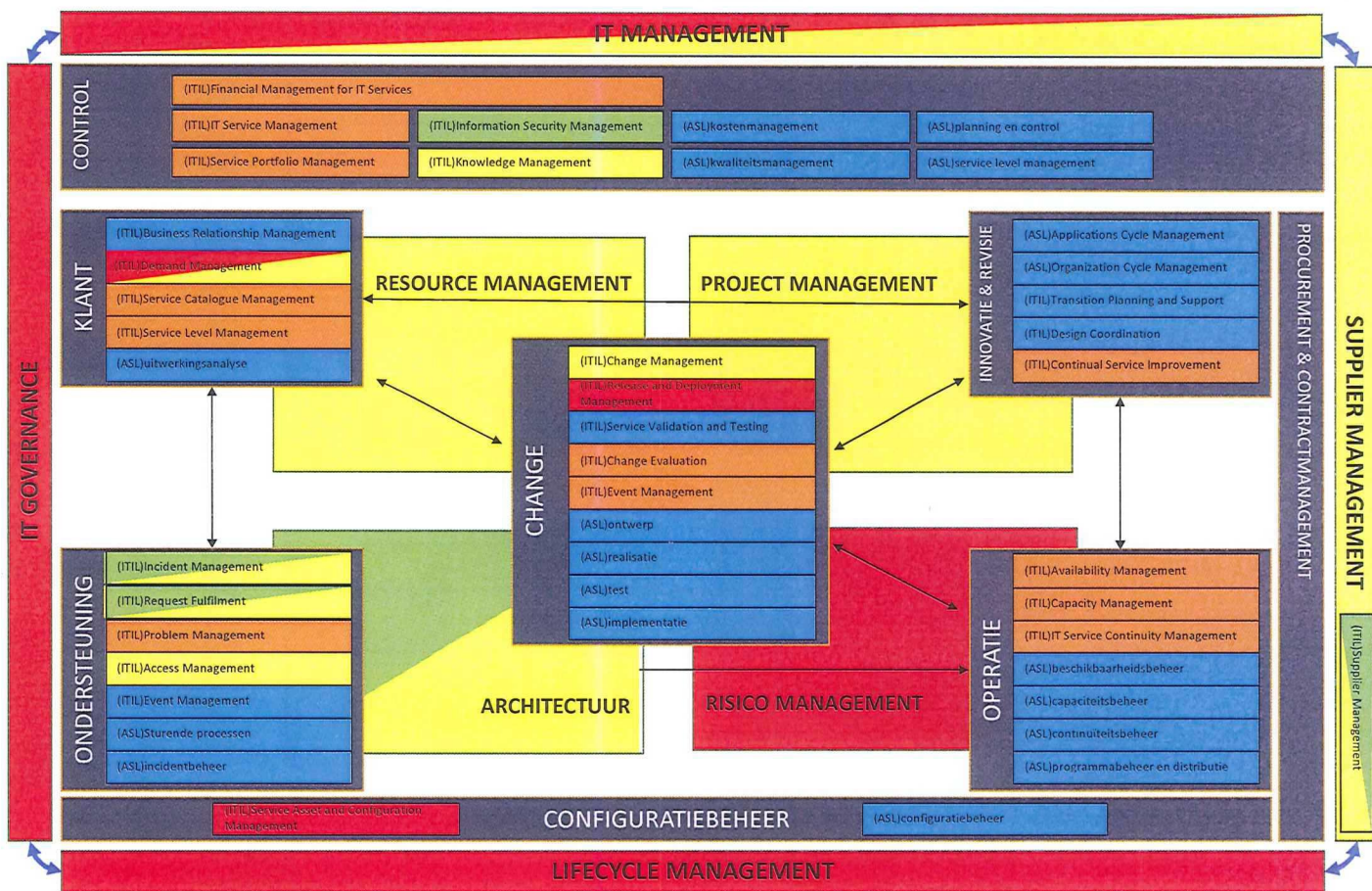
- > Gemodelleerd naar het Arlande i<sup>3</sup> model (gebaseerd op het Amsterdamse model / 9-vlaks model van Maes).
- > Bevat IT Functies/ verantwoordelijkheden:
  - > Sturend langs de buitenranden
  - > Ondersteunend centraal
- > Processen van ITIL/ASL uitgesplitst naar:
  - > Strategische processen (control);
  - > Tactische processen (klant | innovatie & revisie | change | contractmanagement)
  - > Operationele processen (ondersteuning | operatie | configuratiebeheer)
- > Met kleuren worden de resultaten van het onderzoek weergegeven.



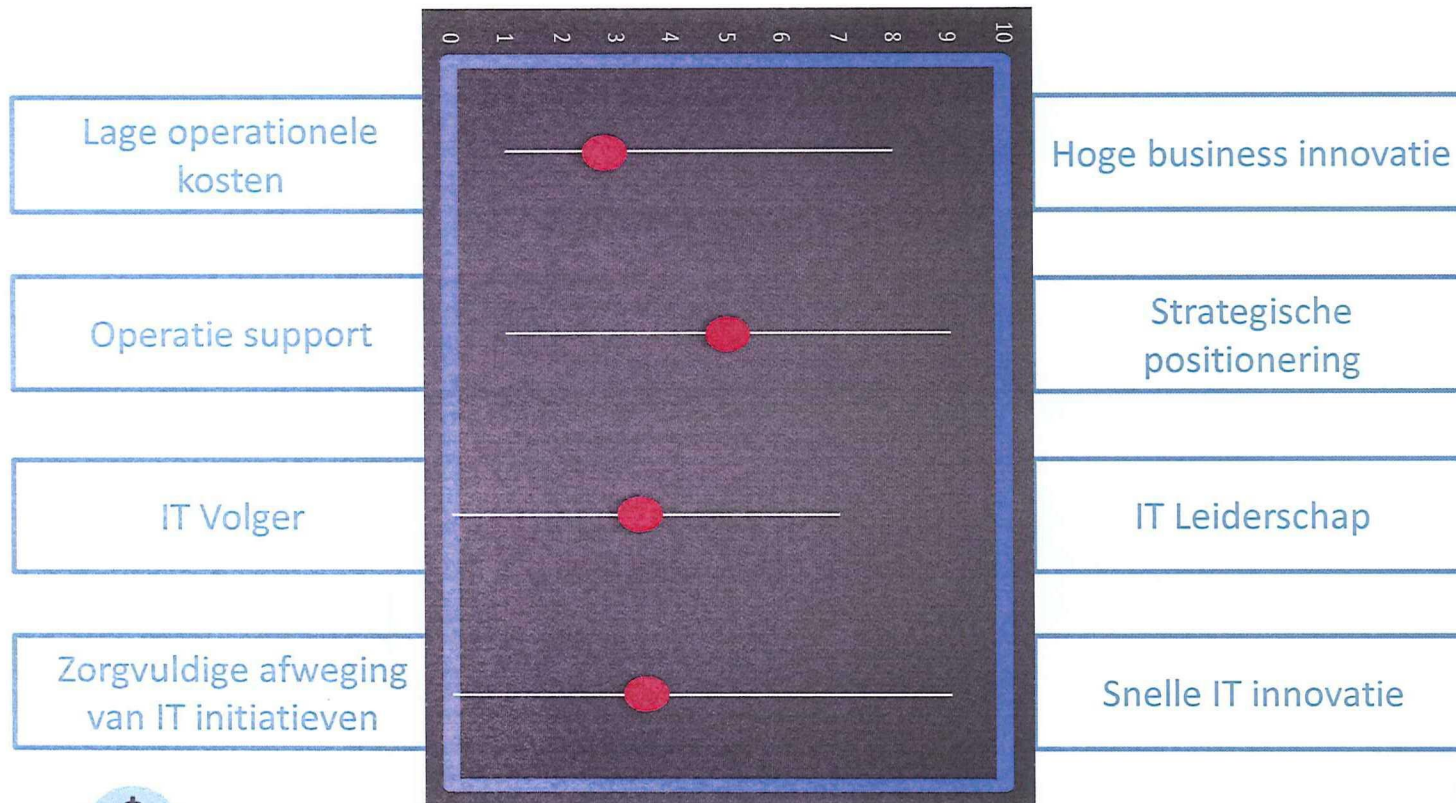
# Legenda



# Overzicht Nulmeting



# Onduidelijke identiteit



## Identiteit De Connectie:

- > Als De Connectie een uitvoeringsorganisatie moet zijn dan doen ze te veel voor wat ze krijgen, als het een partnership is dan is de vergoeding te laag voor wat ze doen.
- > Grote spreiding in de antwoorden toont onduidelijkheid bij de mensen van De Connectie





## ICT Organisatie (1)



### IT Management sturing:

- > Ontbreken essentiële tools (PDC, SLA, Kostprijzen, administratie Meer-Maatwerk) voor geven van sturing, discussies over budgetten en scope van eigendom en beheer.
- > Vermogen plan -> uitvoering laag, tevens beïnvloedt door politieke discussies
- > Doorvertaling naar lagere niveaus ontbreekt
- > IT management in de operatie getrokken,
- > Niveau IT management licht aangezet (juniore / coordinator profielen).



### IT Governance:

- > Aansturing diffuus. Veel governance instituten (OGO, SRIM, RIO etc), weinig governance. OGO trekt steeds meer naar zich toe en gaat operationele besluiten nemen.



### Lifecycle Management

- > Registraties onvolledig/onjuist, sturing onmogelijk.
- > CMDB niet op orde, geen overzicht over eigendom, discussies over scope van verantwoordelijkheid



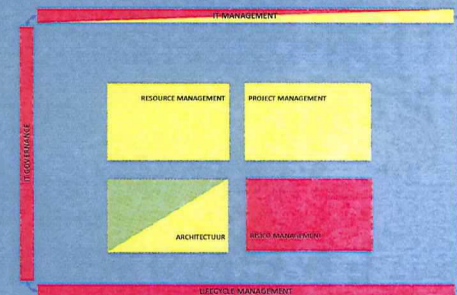
### Supplier Management

- > Administratie niet op orde. Pas recent gestart met het aanbrengen van overzicht.
- > Licenties niet overzichtelijk (CMDB)
- > Geen/nauwelijks impact op bedrijfsvoering, toeval?



Nulmeting Eindrapportage 3-12-2018

- > IT Management
- > IT Governance
- > Life Cycle Management
- > Supplier Management
- > Resource Management
- > (IT) Project Management
- > Architectuur
- > Risico Management



## ICT Organisatie (2)

- Resource management
  - > Te weinig overzicht over beschikbare vs benodigde uren (obv taken beheer en projecten)
  - > Recent RM opgestart binnen PMO maar beperkte scope (alleen projecten)
- (IT) Project management
  - > Ontbreekt nog aan professionaliteit van de projectorganisatie
  - > PMO opgericht, begint voordelen op te leveren
  - > Totaal overzicht projecten inclusief afhankelijkheden niet gevonden
- Architectuur:
  - > Doelarchitectuur opgesteld maar niet geadopteerd door klanten en onvoldoende afgedwongen door De Connectie. Hierdoor meerdere omgevingen te beheren (doelstelling was harmonisatie).
- Risico management (pro-actief asset management)
  - > Komt onvoldoende aan de orde (geen tijd) waardoor alleen reactief wordt beheerd en niet wordt gewerkt aan voorkomen van problemen. Vicious cirkel waardoor werkvoorraden oplopen.

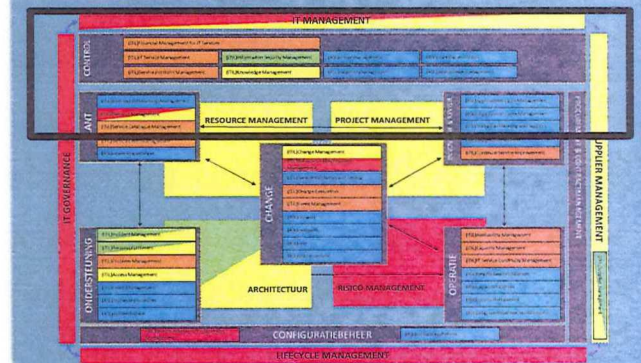
- > IT Management
- > IT Governance
- > Life Cycle Management
- > Supplier Management
- > Resource Management
- > (IT) Project Management
- > Architectuur
- > Risico Management



## Strategische processen - Richten

- > Ingerichte processen:
  - > Information Security Management
  
- > Processen die voor een organisatie als De Connectie ingericht hadden moeten zijn, maar nog ontbreken:
  - > Financial Management (Control)
  - > IT Service Management (Control)
  - > Service Portfolio Management (Control)

### > Control



## Strategische processen - Richten

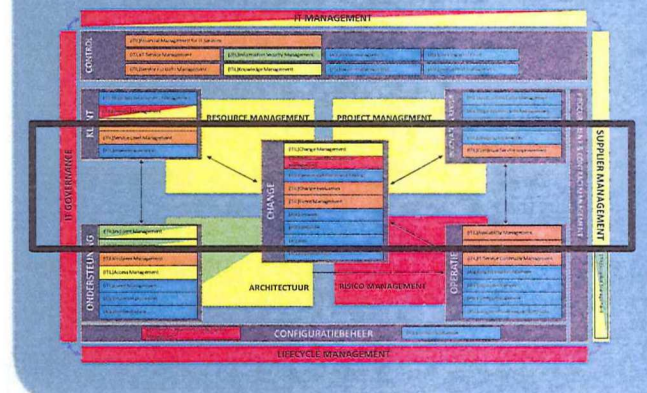
- PDC, SLA, Kostprijzen niet op orde -> zijn als uitgangspunt voor bedrijfsvoering benoemd
- Basis voor dienstverlening zoals beschreven in DVO en Bedrijfsplan ontbreekt derhalve
- Onvoldoende duidelijkheid leidt tot cascade effecten op lagere bedrijfsvoeringsniveaus
- Onvoldoende doorvertalingen van plan -> uitvoering, verbeteragenda?
- Communicatie onvoldoende, leidt tot een kloof tussen management en werkvloer
- Politiek en opstartfase:
  - > Haastige start van De Connectie in 2017. Het moest, maar een hoop was niet of onvoldoende goed geregeld. Er lijkt geen tijd genomen voor een gedegen start, de ruimte wordt ook niet geboden vanuit de deelnemende gemeenten.
  - > Er lijkt vanuit De Connectie geen gebruik gemaakt te zijn van wat er bij de gemeenten al aanwezig was.
  - > Wisselende uitgangspunten tov de startsituatie (G3 -> houding plan vs uitvoering). Er lijkt een uitgangspunt dat na het samenvoegen van de diensten de dienstverlening meteen op peil en conform de eerdere situatie kan functioneren
  - > Diffuus overzicht over verantwoordelijkheidsgebied (discussies over scope, geld en middelen)



## Tactische processen - Inrichten

- > Ingerichte processen:
  - > Change management
- > Processen die voor een organisatie als De Connectie ingericht hadden moeten zijn, maar nog ontbreken:
  - > Demand management
  - > Service catalogue management (Klant)
  - > Service level management (Klant)
  - > Continual Service Improvement (Innovatie & Revisie)
  - > Change Evaluation (Change)
  - > Release and Deployment Management (Change)
- > Cascade effecten:
  - > Door ontbrekende sturing en governance kunnen niet de juiste keuzes gemaakt worden.

- > Klant
- > Innovatie & Revisie
- > Change
- > Procuratie & Contractmanagement



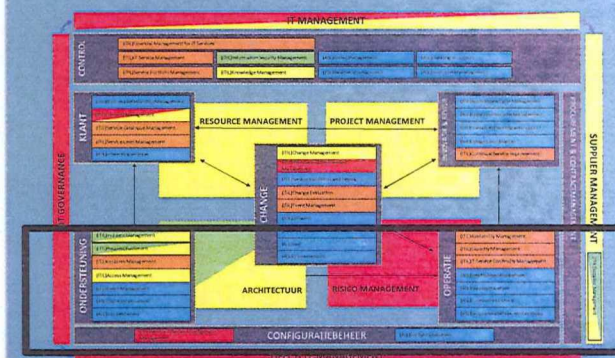
## Tactische processen - Inrichten

- Demand management niet op orde.
  - > Idealiter zou De Connectie de vraag kunnen opdelen in DVO, Meer- en Maatwerkovereenkomsten. Dit overzicht is niet op orde en daardoor is er onvoldoende zicht op de totale vraag vanuit de klant.
  - > Onduidelijkheid over welke scope De Connectie moet bieden levert onduidelijkheid in het aanbod van diensten.
- Innovatie&Revisie lijkt nauwelijks ingericht
  - > hierdoor is er geen structurele verbeteragenda is en werkzaamheden op dat vlak ad-hoc worden opgepakt.
  - > Ook is niet duidelijk of de juiste dingen worden opgepakt omdat er te weinig keuzes zijn gemaakt in de projectenkalender (wel aan het verbeteren)
- Change proces is ingericht maar is onvoldoende volwassen.
  - > Daardoor is de change organisatie ad-hoc en reactief.
  - > Niet alle changes lopen via het CAB, interactie/samenhang met projecten onvoldoende
  - > Changes leiden tot een piek in incidenten omdat het event management en release and deployment management ontbreekt
  - > Change evaluation ontbreekt waardoor er niet wordt geleerd van fouten
  - > Relatief veel changes voor een organisatie als De Connectie (indeling change categorieën, te veel als change aangemerkt?)
  - > Doorlooptijden worden niet gemaald




## Operationele processen - Verrichten

- > Ingerichte processen:
  - > Incident management
  - > Request fulfillment
  - > Asset & configuration management (concept beschikbaar)
  
- > Processen die voor een organisatie als De Connectie ingericht hadden moeten zijn, maar nog ontbreken:
  - > Problem management (Ondersteuning)
  - > IT Continuity management (Operatie)
  - > Capacity management (Operatie)
  - > Supplier management (Procuratie & Contractmanagement)
  
- > Cascade effecten:
  - > Door ontbrekende sturing en governance kunnen niet de juiste keuzes gemaakt worden

- > Ondersteuning
- > Operatie
- > Configuratiebeheer
- > Procuratie & Contractmanagement



## Operationele processen - Verrichten

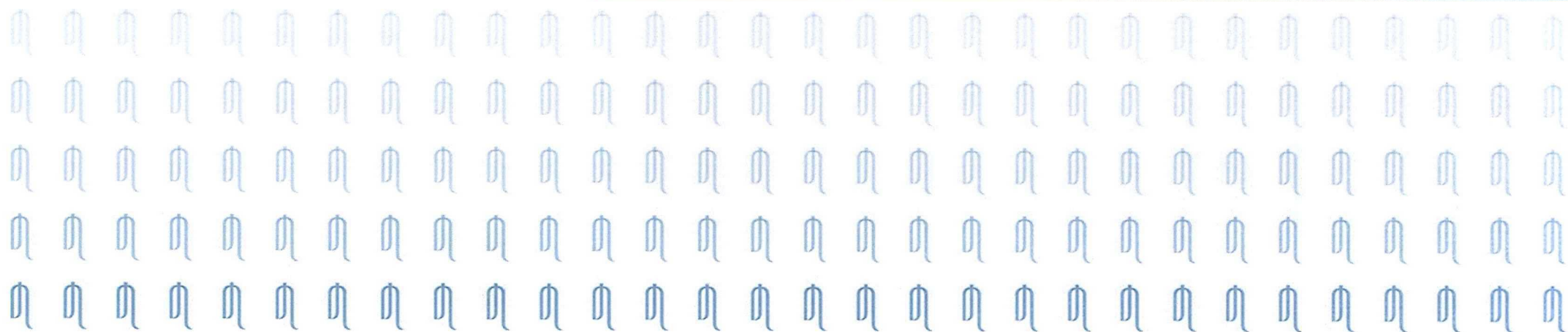
-  Ondersteuning vooral in de vorm van incidentmanagement en request fulfillment (standaard vragen).
  - > Oplossing incidenten reactief
  - > Volumes lopen structureel op door druk om achterstanden in te halen, overvolle projectenkalender en veroudering in de basis infrastructuur
  - > Geen skilled helpdesk / geen knowledgebase / geen selfservice; 1st line resolution ontbreekt
  - > Doorlooptijden worden niet gehaald en liggen ook niet goed vast
  - > Te veel major incidenten
-  Problem management ontbreekt waardoor geen structureel verbeterproces is ingericht om veel voorkomende incidenten via het change proces te gaan voorkomen.
-  Operatie kent geen zelfsturing
  - > Capacity, Beschikbaarheid en IT Continuity management processen zijn niet ingericht.
  - > Interne driver om te verbeteren daardoor niet structureel in de organisatie van IT ingebed
  - > Achterstanden wegwerken vs projectendruk vs klanteisen leggen zware druk op personeel



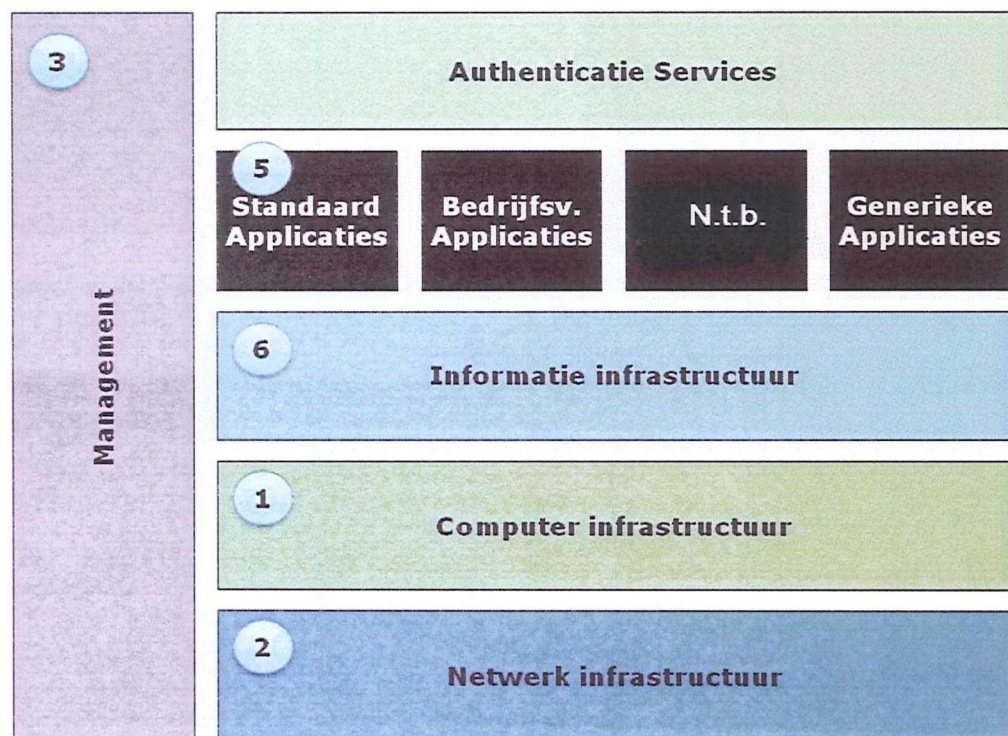


# Bijlage 2 Analyse ICT Infrastructuur

| 19 februari 2019



# Toelichting Functioneel Infrastructuur Architectuur Model



1. Computers: Desktops, laptops, VDI, Servers.
2. Alle componenten voor netwerk: Wireless, routers, telefonie, switches en patchkasten.
3. Infrastructuur management en tooling: Voor beheer van ICT componenten.
4. Alle onderdelen voor toegang en beveiliging: Virusscanners, firewalls, back-up, certificaatbeheer en wachtwoordbeleid.
5. Eindgebruikerstoepassingen: Voor op desktop, laptop, server, zowel intern als extern geleverd.
6. Basisdiensten: Bijvoorbeeld fileservers, e-mail, agenda en IDM.

# ICT Infrastructuur - FIAM toelichting

Informatiebeleid

FIAM-model De Connectie (geen kleur)

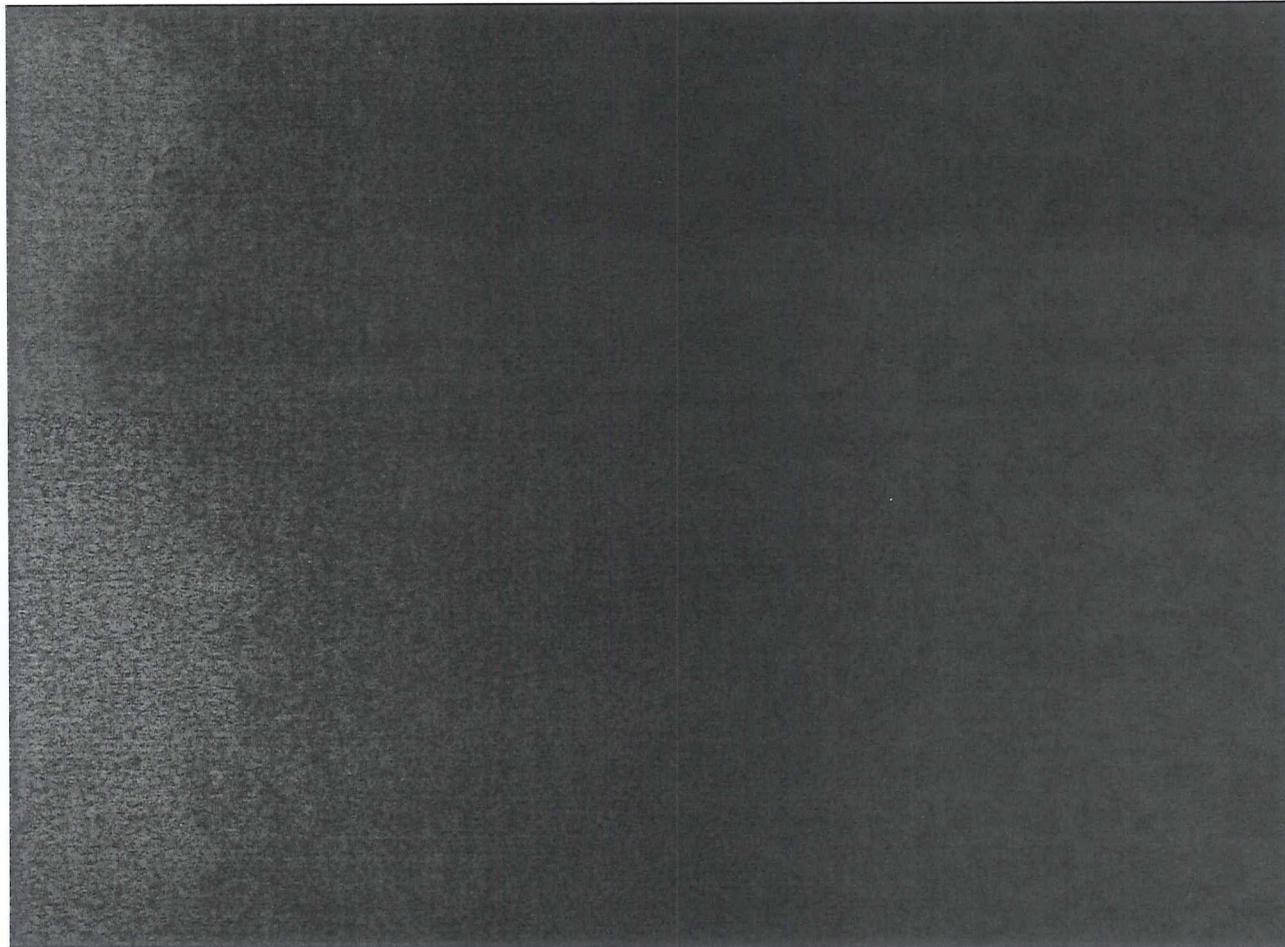
Versie: 0.6 - 21-11-2018 Auteurs : J. Onion, P. van Schie

			Mobiel	Remote Access	Authenticatie Services		
Licenties	Standaard Applicaties	Bedrijfsvoerings Applicaties			Generieke Applicaties		
CMDB	Applicatie Architectuur						Threat management
Product en Diensten Catalogus	Messaging	IP Telefonie Call Manager	Software Distributie	Web Services	File Services	Database Services	IDM
	Directory Services						
	Specials	Workstation/Gebruiker Device OS Golden Image		SBC (VDI)	OTA (voor server, storage en virtualisatie)		Monitoring
		Gebbruiker device Virtualisatie	Input/Output		Server OS		
Continuity & Disaster Recovery	Printers	Werkstation Gebruiker Device HW			Server Virtualisatie	Storage	
	Network Services						
Huisvesting (computer-ruimtes, patch-en switchkasten)	Telefonie	LAN		WAN		Network Security	
	WLAN		Bekabeling	Externe Fysieke Infrastructuur (b.v. straalverbindingen)			

> FIAM model met verdieping



**FIAM overzicht De Connectie**



## Netwerk infrastructuur

- **Telefonie**
  - Op orde, met onhandige beperkingen. Vervanging gepland voor oude toestellen inclusief centrales/backoffice systemen
- **WAN (glas – in eigen beheer)**
  - Op orde, uitrol voortzetten
- **Toezichtcamera's en Verkeersregeling verbindingen**
  - Op orde
- **Bekabeling**
  - Meestal goed, Renkum moet vervangen worden
- **LAN & WLAN**
  - Moet verbeterd worden – lopende projecten switch vervanging, 802.1x en Wi-Fi access-points
- **WAN (overige)**
  - Moet vervangen worden. Onbetrouwbaar en onvoldoende capaciteit (m.n. buitenlocaties)
- **Netwerk Services**
  - Moet verbeterd worden. Gestandaardiseerde aanpak voor alle klanten(omgevingen) nodig
- **Overige**
  - Veel is uitbesteed, regie houden is de voornaamste rol
  - Leveranciers leveren goed documentatie. Eigen documentatie niet altijd bijgewerkt.
  - Veel kennis is geconcentreerd bij 1 medewerker (SPOF)



## Computer Infrastructuur

### Golden Image

- Techniek/werkwijze op orde. Enkele verbeteringen gepland (perfectioneren)
- De technieken voor De Connectie omgeving ook in de andere omgevingen toepassen

### Input/Output (scanstraten, repro en server storage interconnect)

- Op orde

### Specials

- Op orde. Geen disproportionele inzet t.o.v. regulier werkzaamheden

### Gebruiker device hardware

- Moet verbeterd worden
- Onvoldoende inzicht/overzicht van de inventaris, onbekend hoe oud componenten zijn
- Geen structureel product-life-cycle management toegepast
- Onderhoud voor oude apparatuur is disproportioneel hoog

### Printers

- Software en aansturing op orde. Hoewel, printers zijn verbonden aan de klant(omgeving) en kunnen niet gedeeld worden. Dit probleem ligt bij Directory services (AD), zie hoofdstuk Informatie Architectuur
- Printers zijn soms verouderd
  - Moeten vervangen worden
  - Onvoldoende inzicht/overzicht van de inventaris, onbekend hoe oud componenten zijn
  - Geen structureel product-life-cycle management toegepast
  - Onderhoud voor oude apparatuur is disproportioneel hoog



## Computer Infrastructuur



### OTA

- Is afwezig, moet ingericht worden
- Nodig voor infrastructuur testen (firmware, virtualisatie, OS updates, patches)



### Server Virtualisatie en SBC (VDI)

- Moet verbeterd worden
- Overzicht van software is aanwezig, wordt niet centraal geregistreerd (CMDB)
- Decentraal ongesupporte VMware versie, moet geupgraded worden.
- Software zou systematische geupgrades moeten worden



### Storage

- Moet vervangen worden. Is al aanbesteed, levering wordt gepland



### Server Hardware

- Decentrale hardware nadert end-of-support (t.b.v. Oracle), migratie naar nieuw aangeschafte hardware moet plaatsvinden.
- Overige moet verbeterd worden
- Onvoldoende inzicht/overzicht van de inventaris, onbekend hoe oud componenten zijn
- Geen structureel product-life-cycle management toegepast
- Onderhoud voor oude apparatuur is disproportioneel hoog



### Server OS

- Niet gesupporte Linux versie aanwezig, moet vervangen worden
- Overige moet verbeterd worden
- Veel oude OS versies aanwezig, zou systematische geupgrades moeten worden
- Specifiek aandacht voor 'Windows 2008', deze gaat 14-jan-2020 Out-of-Support



**Messaging**

- Mail (MS Exchange) is nieuw ingericht, maar wordt niet geüpgraded; diversiteit in client-applicatie versies is lastig voor beheer/support

**IP Telefonie Call Manager**

- Telefonie back office applicaties op orde maar hebben wat onhandige beperkingen
- Vervanging gepland voor oude telefonie toestellen inclusief centrales/backoffice systemen
- Bij vervanging integratiemogelijkheden onderzoeken om een Unified Communication platform te creëren

**File services**

- Niet goed ingericht; Vergt onnodig veel beheersinspanning.
- Ondersteunen geen mobiel gebruik
- Onbekend of een beleid van 'mijn data, op mijn device op elke tijd en plaats' nodig is

**Software distributie**

- Is afwezig – het gaat hier over software on demand en vergelijkbaar voorzieningen
- Is nu al in beperkte mate gewenst voor een gepersonaliseerd werkplek

**Web Services**

- Een gestandaardiseerd, veilig en gepersonaliseerd data-ontsluitingsmechaniek ontbreekt  
Meestal worden hier Web Services voor ingezet
- Data ontsluiting voor APP's of web is nu altijd maatwerk of alleen mogelijk met gebruik van voorzieningen applicatie-leverancier
- Behoeft voor flexibel data-ontsluiting is onbekend



 Database services

- Moet verbeterd worden
- Diversiteit in database versies moet geminimaliseerd worden
- Extended support Oracle versies moeten vervangen worden
- MS SQL kennis is geconcentreerd bij 1 medewerker (SPOF)

 Directory Services (AD)

- Moet vervangen worden
- Huidige opzet maakt het delen van resources (bijvoorbeeld printers of data) over klant(omgevingen) onmogelijk
- Huidige opzet maakt het realiseren van verbeterde authenticatie en autorisatie moeilijk en kostbaar

## Applicatie Architectuur

### ● Applicatie architectuur

- Moet verbeterd worden
- Enkele applicatie-koppelingen veroorzaken een afhankelijkheid tussen applicaties. Als een applicatie uit de lucht is, dan kan de andere niet gebruikt worden
- Landelijk koppelingen met gemeenschappelijke diensten vormen ook een risico, maar hebben een hoog betrouwbaarheid en zijn grotendeels zelf herstellend
- Gerelateerde onderwerpen
  - Voorzieningen voor applicatiekoppelingen zijn vooral geleverd door de applicatieleveranciers (lock-in). Deze hebben geen goede voorzieningen voor het gestructureerd ontsluiten van data voor andere doelen zoals App's of web (zie Web Services in hoofdstuk Informatie Architectuur). Momenteel is er weinig vraag voor het ontsluiting van data

## Authenticatie services en Security

### Remote Access

- Op orde. Via Citrix voor applicaties. Beheer toegang via VPN met Two-factor authenticatie

### Monitoring

- Technische ICT Monitoring van apparatuur en software is aanwezig, geconsolideerd overzicht ontbreekt. Moet verbeterd worden
- Threat monitoring is aanwezig, inbraak pogingen worden direct gemeld via mail
- Monitoren van gebruikerservaring (beschikbaarheid, performance) is niet aanwezig

 Back-up

- In principe op orde. Backup proces is goed ingericht, restore-acties van bestanden werken goed
- Er is geen zekerheid of alle (fysieke) servers werkelijk worden meegenomen. De (slechte) registratie van componenten speelt hier een rol.

- **Licenties**
  - De Connectie is compliant d.m.v. audits, werkwijze moet aangepast worden
  - Tooling (Snow) is aanwezig, maar wordt niet gebruikt
  - Optimalisatie (verlagen) van licentiekosten wordt mogelijk door gebruik van de tooling
- **CMDB**
  - Passend applicatie aanwezig voor registratie beschikbaar, content is onbetrouwbaar en moet vervangen worden
  - Voorbeeld van onbetrouwbaarheid, van 16.000 onderzochte entries bevatten 14.000 fouten
- **Product en Diensten catalogus**
  - Moet vervangen worden. Beschrijft niet de werkzaamheden van De Connectie
  - Initiatief loopt voor het opzetten van een nieuwe PDC
- **Continuity en Disaster Recovery**
  - Moet opgezet worden. Er is geen plan
  - Cruciale onderwerpen zijn niet vastgelegd, bijvoorbeeld: wie beslist, wie heeft regie, hoe wordt gecommuniceerd
  - Gemeentes zijn verplicht een uitwijkplan te hebben, vroeger had Arnhem een uitgewerkt ICT hoofdstuk
  - Vanuit een technisch perspectief zijn veel maatregelen gerealiseerd. Maar het bedenken van een oplossingsroute in een crisissituatie is uiterst ongewenst



> Gerelateerde onderwerpen

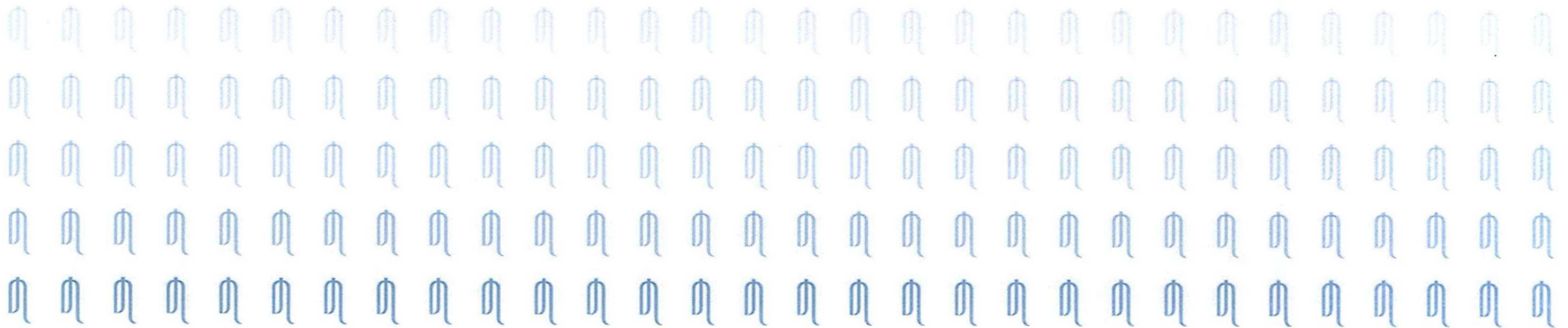
- Doelarchitectuur als leidend basisontwerp voor de infrastructuur ontbreekt.





# Bijlage 3 Kwantitatieve analyse

| 19 februari 2019

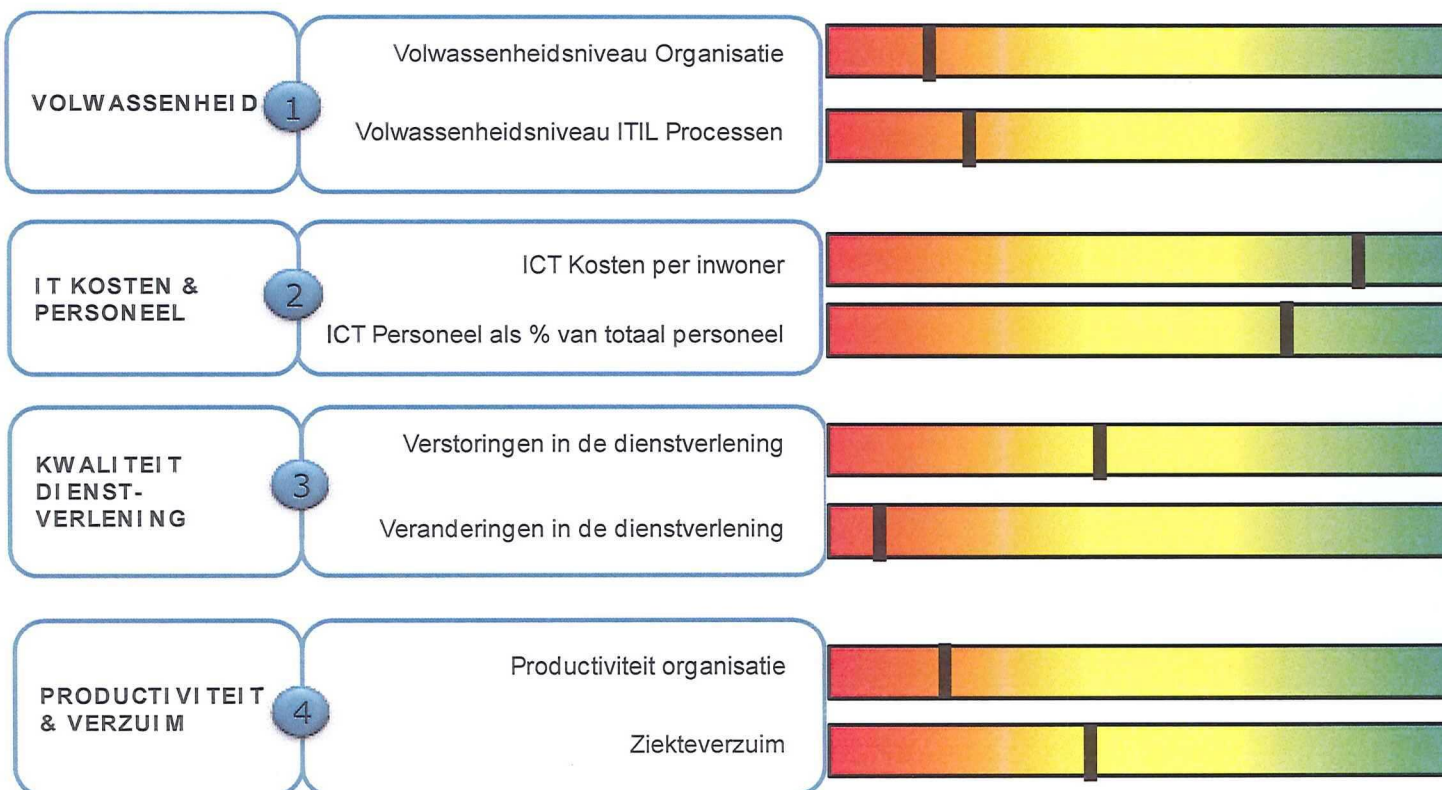


- > 1. Volwassenheidsniveau
  - > Volwassenheidsniveau van de organisatie en de ITIL processen zijn laag, de ASL processen zijn niet ingeregeld.
  - > De ASL processen zijn niet ingeregeld
- > 2. IT kosten en IT personeel
  - > Er is een positieve verhouding tussen IT kosten en het aantal inwoners, en een positieve verhouding tussen percentage IT personeel en het totale personeelsbestand.
  - > Bijna 20 FTE als adviseur of projectleider is veel t.o.v. totale bezetting
  - > Beoordeling van aanwezige en benodigde formatie op basis van representatieve kengetallen toont een fors tekort in de huidige bezetting aan
- > 3. Dienstverlening
  - > Relatief veel wijzigingen. 80% van de wijzigingen komen van De Connectie zelf
  - > Percentage norm oplostijden onvoldoende, gebruikelijke norm van 90% wordt geen enkele keer gehaald
  - > Er is een ijzeren voorraad van ongeveer 400 incidenten. Tevens loopt het aantal incidenten parallel aan het aantal afgeronde incidenten
  - > Gemiddeld is de verdeling beheer vs. projecten 80/20
  - > PDC is onvolledig en incompleet
- > 4. Productiviteit en verzuim
  - > Slechts 64% van de bezetting is productief
  - > Ziekteverzuim (7,72%) is hoger dan de benchmark (5,1%), gemiddelde 2018 nog aanmerkelijk hoger (10,1%)

Kwantitatieve analyse heeft niet de gewenste diepgang, belangrijker is dat geen sturing mogelijk is door het ontbreken van data en de onbetrouwbaarheid van de beschikbare data

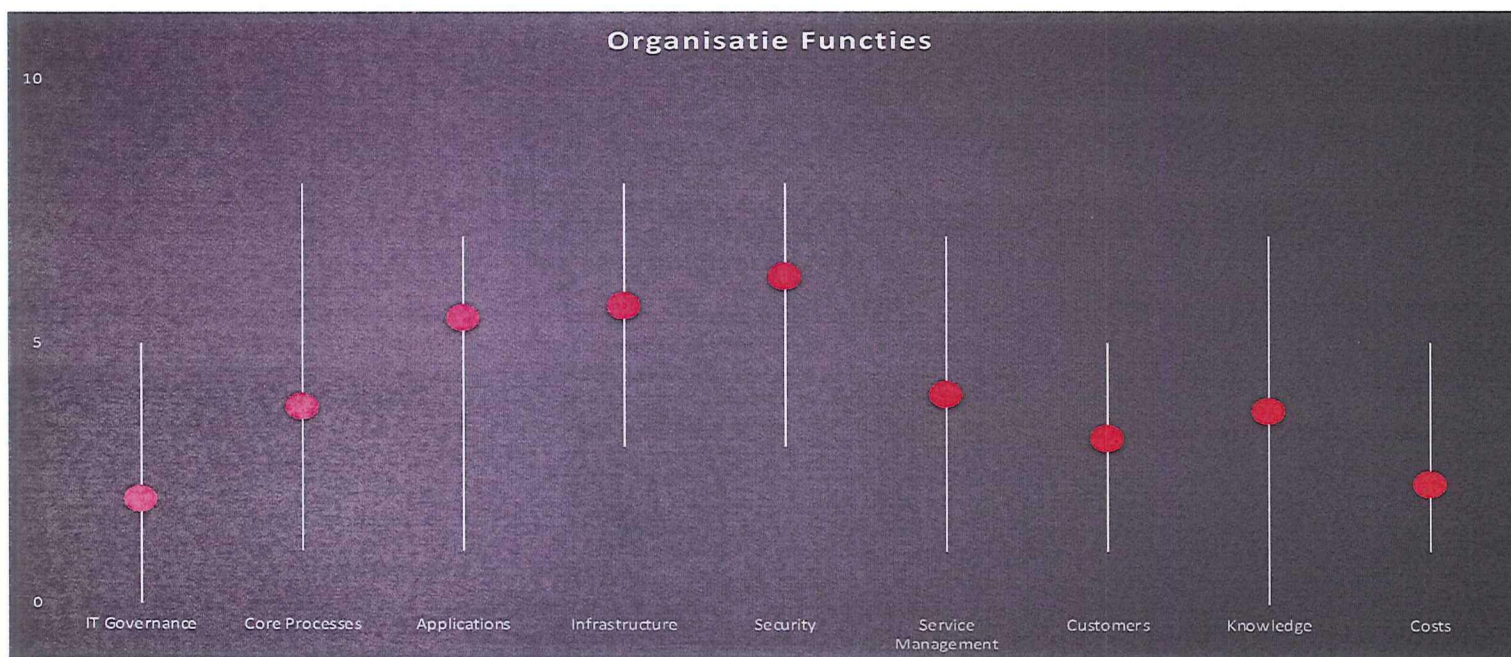


# Overzicht Nulmeting



- Ontbrekende / niet aangeleverde cijfers:
- > Kosten
    - > Aantal werkplekken t.o.v. overeenkomst
    - > Kostprijzen
  - > Kansen
    - > Medewerker tevredenheid
  - > Kwetsbaarheid
    - > Release & deployment management
    - > Monitoring
    - > Oplostijd voor calls
  - > Kwaliteit
    - > Geaccepteerde vs. Niet geaccepteerde RFC
    - > Aantal releases
    - > Oplostijd binnen SLA en first call
    - > Klanttevredenheid
    - > Service afspraken en service gesprekken
    - > Tijd gerelateerd aan RFC
    - > Gemonitord en gereviewde SLA
    - > IT capaciteit
    - > Niet voltooide afspraken vanuit derde partijen
    - > Aantal geautomatiseerde wijzigingen





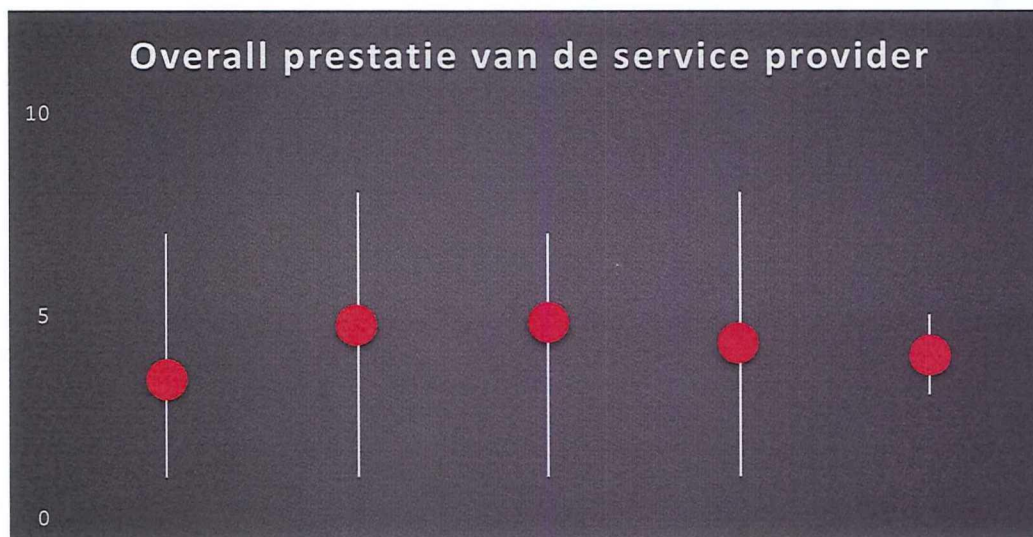
Bron: assessment uitgevoerd bij De Connectie

- > Verwacht zou worden dat een organisatie als De Connectie streeft naar een voldoende – goed (6-8)
- > Conclusie is dat:
  - > de organisatorische functies hieraan allemaal niet voldoen
  - > 6 van de 9 functies minder als een 5 scoren
  - > IT Governance & Costs erg laag staan terwijl dit juist de essentie van De Connectie bevat
  - > Spreiding van de antwoorden erg breed is



## Organisatieprestatie

1. Efficiëntie van de service provider bij het uitvoeren van haar werkzaamheden
2. De geleverde kwaliteit van dienstverlening door de service provider
3. Ondersteuning van de business/klant processen
4. Tevredenheid van de business/klant IT gebruikers
5. Effectiviteit van de service provider in de ondersteuning van de strategische doelstellingen van business/klant



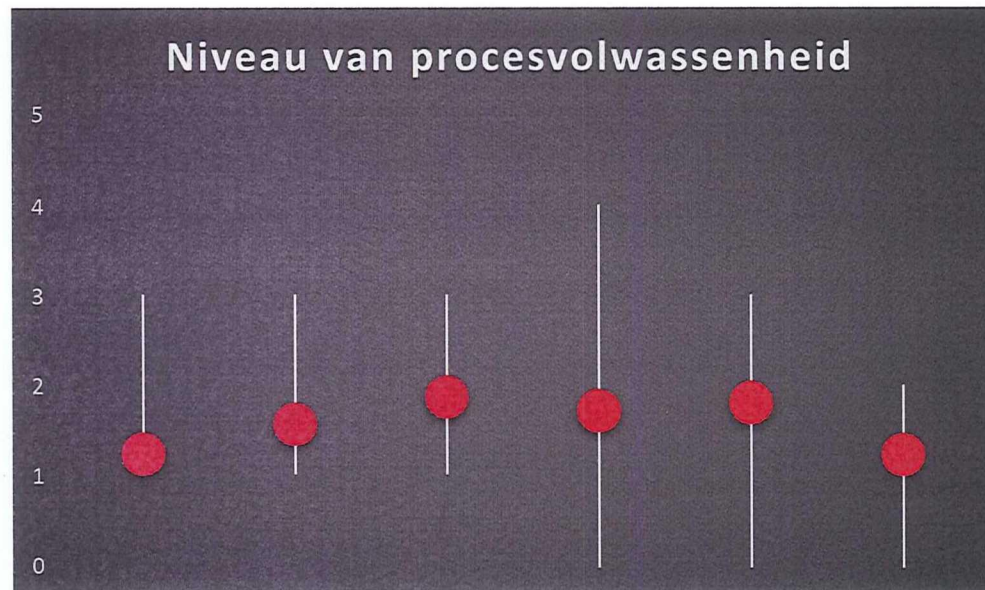
Bron: assessment uitgevoerd bij De Connectie

> Verwacht zou worden dat een organisatie als De Connectie streeft naar een voldoende – goed (6-8)

> Conclusie is dat:

- > de prestaties hieraan allemaal niet voldoen (volgens medewerkers van De Connectie zelf)
- > Alle prestaties minder als 5 een scoren
- > “Efficiëntie van de service provider bij het uitvoeren van haar werkzaamheden” terwijl dit juist de essentie van De Connectie bevat

1. Awareness & Stakeholder Communication
2. Plans and Procedures
3. Tools and Automation
4. Skills and Expertise
5. Responsibility and Accountability
6. Goal Setting and Measurement



Bron: assessment uitgevoerd bij De Connectie

- > Volwassenheid van de procesorganisatie door medewerkers wordt beoordeeld tussen CMM Level 1 en 2
- > Arlande volwassenheid op basis van het uitgevoerd onderzoek in zou schalen op een niveau 1.
- > Spreiding van de antwoorden zorgen baart over de mate van realiteitszin
- > De punten "Awareness" & "Goal setting" juist als laagste worden beoordeeld, terwijl deze juist de drivers zijn voor de volwassenheid van een procesorganisatie



## Bijlage 3 Kwantitatieve Analyse

# IT kosten en IT personeel

Functie	Formatie	Realisatie (2018-10)	Inhuur	Afwijking tov formatie
Manager II / 122 - manager 2	1,00	1,00		0,00
Projectleider III / 163 - projectleider 3	9,00	2,00	3,78	3,22
Adviseur II / 202 - adviseur 2	4,00	1,00	0,30	2,70
Adviseur III / 203 - adviseur 3	6,20	5,74	1,00	-0,54
Adviseur IV / 204 - adviseur 4	0,00	1,00		-1,00
Medewerker systemen I / 411 - medewerker systemen 1	22,80	8,70	4,00	10,10
Medewerker systemen I coördinator	2,00	1,13		0,87
Medewerker systemen II / 412 - medewerker systemen 2	16,80	18,21	8,62	-10,03
Medewerker systemen III / 413 - medewerker systemen 3	6,00	3,17	1,11	1,72
Medewerker systemen IV / 414 - medewerker systemen 4	0,00	1,00		-1,00
Medewerker bedrijfsv I / 431 - medewerker bedrijfsv 1	2,00	0,67		1,33
Medewerker bedrijfsv II / 432 - medewerker bedrijfsv 2	2,00	1,00	1,09	-0,09
Medewerker algemeen II / 622 - medewerker algemeen 2	0,90	1,00		-0,10
Externe inhuur			4,43	-4,43
Totaal	72,70	45,62	24,33	2,75
PL + Adviseur	19,20			
	26%			
Externe inhuur (zonder categorie)	4,43			

- > Aantal FTE ICT organisatie is 69,95 inclusief inhuur, 45,62 exclusief inhuur
- > Totaal aantal FTE formatie: 72,70
- > Aantal medewerkers: 85 (bron: organogram 18-09-2018)
- > Bijna 20 FTE (26%) is adviseur of projectleider in de formatie 2018

Bijna 20 FTE formatie als adviseur of projectleider is veel t.o.v. totale formatie

Gemiddelden ICT Benchmark 2017

€ 79,00 ICT Kosten per inwoner

Bron: Benchmark M&I Partners

€ 56,10 ICT Kosten De Connectie per inwoner

€ ? ICT Kosten Gemeenten per inwoner

Als de totale ICT kosten bij de gemeenten < 5 M€ dan zijn de totale ICT kosten per inwoner lager dan het M&I benchmark gemiddelde

*Bij deze getallen zijn alleen de gemeenten Renkum, Rheden en Arnhem meegenomen*

> Aantal inwoners  
Arnhem, Rheden en  
Renkum 232.566  
(Bron: Jaarverslagen op internet)

## Beoordeling formatie

- > Gebruikte kengetallen (bron: Metri) zijn representatief en voldoende.
- > De FTE berekening gaat uit van alleen netto productieve uren (1400/jaar) zonder rekening te houden met improductieve activiteiten. Dit lijkt ons niet reëel gezien onze opmerking dat ca 65% van de beheeruren productief zijn en van een FTE ca 80% aan beheer wordt besteedt.
  - > Uitgaande van 1200 ipv 1400 netto productieve uren per FTE stijgt de benodigde capaciteit obv het dit overzicht van 42 naar 56 FTE.
- > Wat opvalt in het overzicht is het hoge aantal van de beheerde ICT componenten. Wij kunnen hier door gebrek aan inzicht in deze cijfers geen oordeel over vellen maar vinden de aantallen, gezien onze kennis en ervaring, hoog.
- > De units gebruikt voor de calculatie van Storage lijkt ons onjuist. Een besteding van 225 uur per maand aan alleen storage klinkt excessief maar wederom ontbreekt ons het inzicht in de onderliggende data die de unit aantallen verklaren.

> Beoordeling van aanwezige en benodigde formatie

> Bron: 'Formatiebepaling obv Beheer eenheden overall - 1.0'

## Dienstverlening - Aantal wijzigingen

Aantal wijzigingen	
De Connectie	485
Gemeente Arnhem	92
Gemeente Renkum	12
Gemeente Rheden	10
MGR RBL	1
ODRA	11
Sportbedrijf Arnhem	2
Wijkteams Arnhem	6
<b>Totaal</b>	<b>619</b>

Bron: Topdesk (08-11-2018)

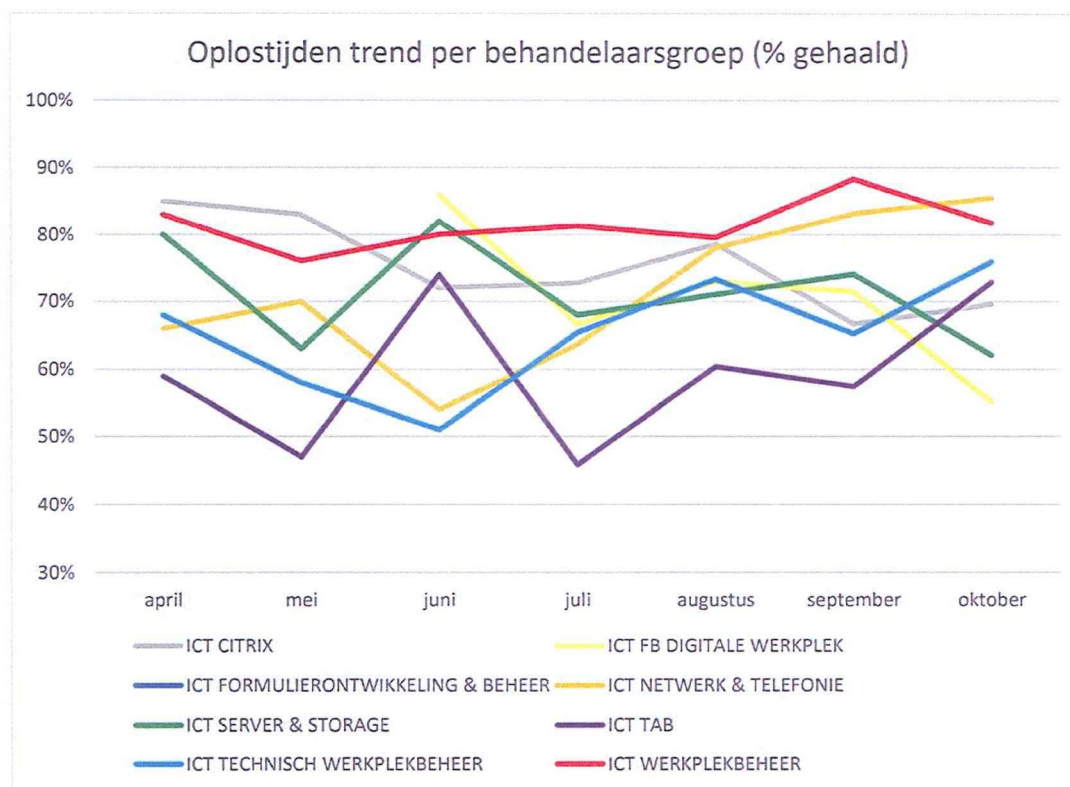
Relatief veel wijzigingen. Bijna 80% van de wijzigingen komen vanuit De Connectie

- > Wijzigingen worden op dit moment altijd geaccepteerd. Elke RFC wordt een change.
- > Ca 80% van de wijzigingen worden ingevoerd door De Connectie zelf
- > Degene die changes kunnen invoeren zijn:
  - > Iedereen van ICT De Connectie
  - > Functioneel beheer De Connectie
  - > Functioneel beheer klanten





## Dienstverlening - Oplostijden

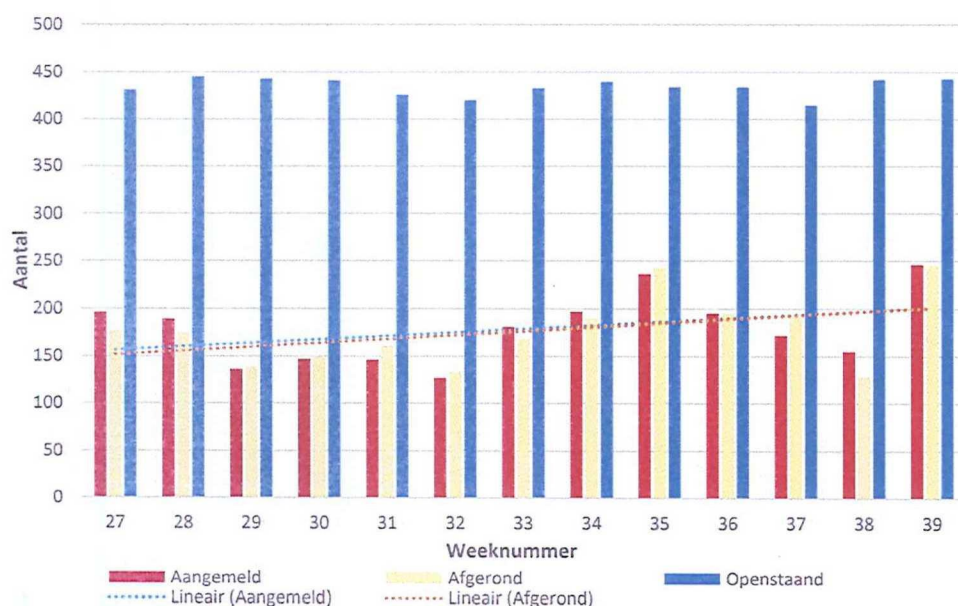


- > PDC is niet gevuld, dus aannames tbv SLA in rapportage
- > Norm van 80% is laag, >90% is gebruikelijker binnen de branche gemeenten
- > De 80% norm van De Connectie wordt vaak niet, de gebruikelijkere norm van 90% wordt door geen enkele groep behaald

Bron: Service Management Rapportage Oktober 2018  
Nulmeting Eindrapportage 3-12-2018



## Dienstverlening - Incident management



Er is een ijzeren werkvoorraad van ongeveer 400 incidenten. Tevens loopt het aantal incidenten parallel met het aantal afgeronde incidenten

- > Werkvoorraad blijft schommelen tussen de 400 en 450
- > Aantal afgeronde incidenten schommelt sterk, met bijna 250 als hoogtepunt (week 35) en 125 als dieptepunt (week 38)
- > Bron: Service Management Rapportage Oktober 2018



## Dienstverlening: Beheer vs. projecten

Beheer vs. Projecten					
	Totaal	Beheer	In %	Project	In %
TAB	384,4	320	83%	96,4	25%
WPB	368	298	81%	74	20%
PL	200	0	0%	182	91%
Architect	76	51	67%	25	33%
DBA	92	53,7	58%	38,3	42%
S&S	383	284,4	74%	98,6	26%
Security	86	71,6	83%	14,4	17%
Citrix					
Connectivity	172	108	63%	64	37%

Bron: Bestand 'Resources Project', november 2018

Gemiddeld is de verdeling beheer - projecten 80% – 20%

Nulmeting Eindrapportage 3-12-2018

- > Voornamelijk TAB (83%), security (83%) en WPB (81%) hebben een sterke beheer component
- > Logischerwijs PL (91%) maar ook DBA (42%) hebben een sterke project component



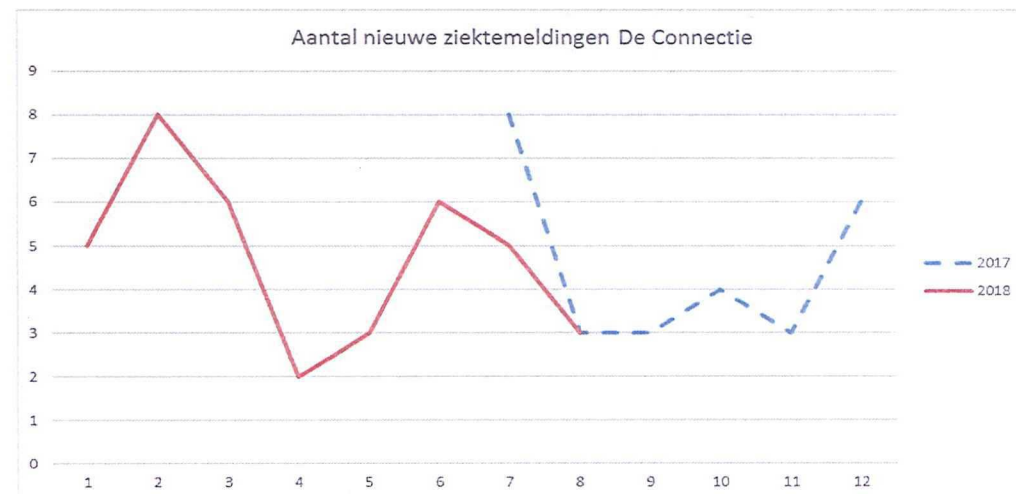
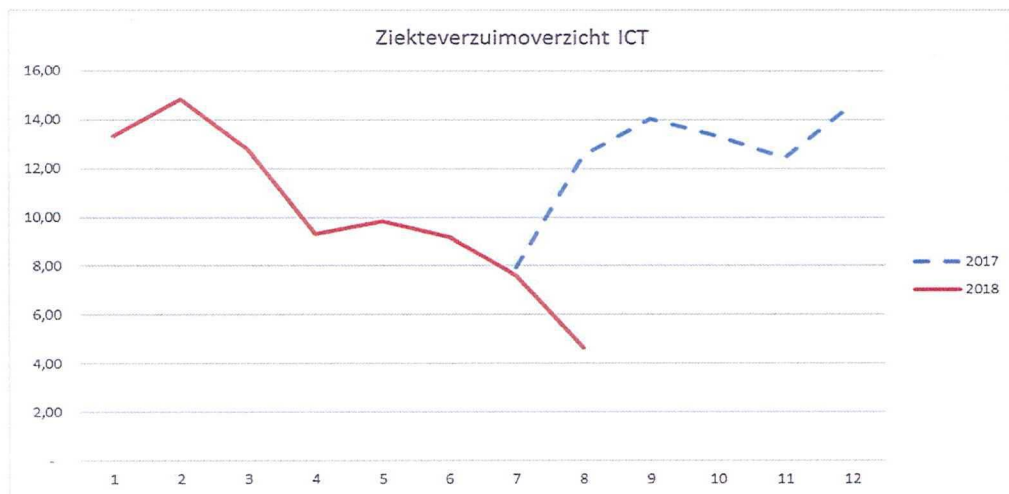
## Productiviteit

Productief vs improductief	
<b>Algemeen (improductief)</b>	13%
<b>Indirect productief</b>	24%
waarvan	
Afstemmen/overleg	33%
Coördinatie	16%
<b>Productief</b>	<b>64%</b>
waarvan	
Applicatieondersteuning en hosting	20%
Projecten	28%
Server en storage	12%
WPB technisch	11%

Bron: TIM, november 2018

- > Slechts 64% van de geschreven uren wordt productief geschreven.
- > Dit betekent dat van 1 netto FTE (1400 uur) 64% = 896 netto productieve uren resteren





Bron: Service Management Rapportage Oktober 2018

Ziekteverzuim (7,72%) is hoger dan de benchmark (5,1%) - bovenstaand overzicht is gecorrigeerd voor langdurig verzuim. Gemiddeld ziekteverzuim 2018 nog hoger (10,1%)

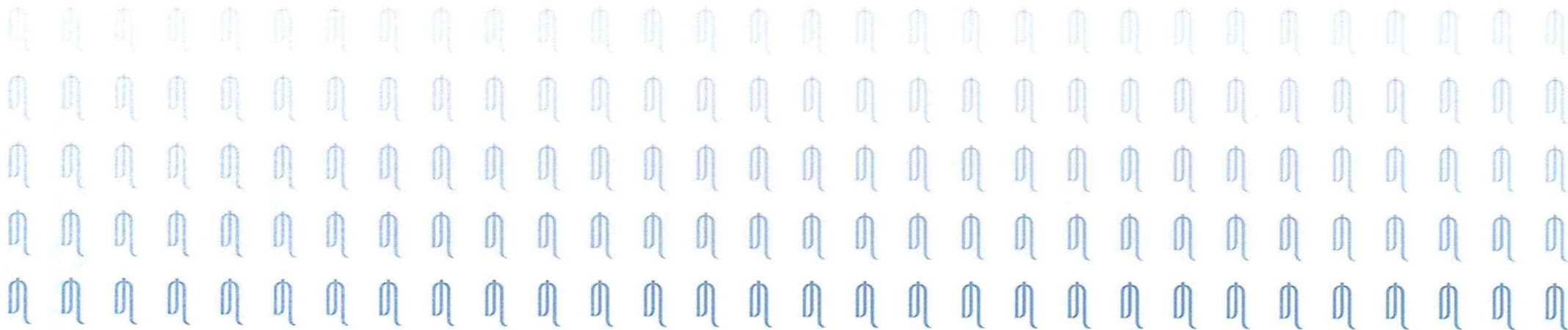


# Bijlage 4

## Roadmap - projecten

### ICT Organisatie & ICT Processen

| 19 februari 2019



## 1. IT Management Sturing verbeteren



### OVERVIEW

De levenscyclus van IT-services begint met Service Strategy binnen IT Management. In deze fase wordt gekeken wat de klantbehoeften zijn binnen de verschillende klantsegmenten. Hier wordt antwoord gegeven op vragen als:

- > Wat zijn servicekenmerken die de klanttevredenheid en klantloyaliteit bepalen en hoe kunnen deze kenmerken zorgen voor strategisch onderscheidend vermogen op de lange termijn?
- > Welke serviceproposities passen bij de servicebehoeften in de diverse marktsegmenten en hoe kunnen deze serviceproposities worden aangeboden?
- > Op welke wijze resulteren de serviceprocessen een consistent serviceniveau waarmee diverse serviceproposities kunnen worden geleverd en zo veel mogelijk schaalgroottevoordelen kunnen worden gerealiseerd?

Als resultaat van deze processen ontstaat er een serviceportfolio, geconcretiseerd in een Service Level Package. Deze portfolio is als het ware de menukaart die de IT-dienstverlener in beginsel wil gaan voeren.



### TARGETS / GOALS

- > Contractportfolio op orde
- > Kostendekkende financiële structuur
- > Processen op orde: SPM
- > Processen op orde: Financial
- > Processen op orde: Knowledge
- > Functies op orde: Resource mgt



### PRODUCTS / DELIVERABLES

- > Missie / Visie / Doelstellingen (S / T / D)
- > Service management / Beleid - Koers - Richtlijnen
- > Service Portfolio Management / Beleid - Koers - Richtlijnen
- > Proces: SPM
- > Proces: Financial
- > Proces: Knowledge
- > Functie: Resource mgt (kaders)



### MILESTONES

Fase	Start + x maanden
Definitie	1
Inrichting	3
Transitie	7
Operationalisering gereed	8



**2. Demand - Supply keten op orde**



OVERVIEW

Met het Service Level Package gaat de IT-service zijn volgende levensfase in, de Service Design-fase. Was de eerste fase feitelijk de beslissing van het management om bepaalde IT-services te gaan leveren, dan wordt in deze fase de te verlenen service feitelijk ontworpen.

Het resultaat van deze processen is een Service Design Package, de volledige specificatie van de ontworpen diensten. Concreet is de menukaart compleet met de recepten, aangepast aan de mogelijkheden van de keuken en met de leveranciers waar inkopen gedaan moeten worden.



TARGETS / GOALS

- > Financiële dekking voor operatie
- > Producten en dienstencatalogus volledig en kostendekkend
- > Service level agreements afgestemd en operationeel
- > Processen op orde: Capacity
- > Processen op orde: Demand
- > Processen op orde: Service level
- > Processen op orde: Service Catalogue
- > Functies op orde: Resource mgt



PRODUCTS / DELIVERABLES

- > Kostprijsberekeningen
- > DVD / Meer- en maatwerkovereenkomsten
- > Service level agreements
- > Proces: Capacity
- > Proces: Demand
- > Proces: Service level
- > Proces: Service Catalogue
- > Functie: Resource mgt (lange termijn planning)



MILESTONES

Fase	Start + x maanden
Definitie	1
Inrichting	3
Transitie	7
Operationalisering gereed	8





## 3. IT Governance herijken



### OVERVIEW

Het inrichten van adequate besluitvormingsplatforms voor het richten, inrichten en verrichten van diensten. Hierin zijn de rollen en verantwoordelijkheden van alle deelnemers aan een van de platforms helder gedefinieerd.

- > Het hoogste niveau is het richten van de diensten waar de dienstverlening wordt afgestemd op de behoefte van de klantorganisaties. Deze worden vastgelegd in juiste en volledige DVD en Meer- en Maatwerkovereenkomsten.
- > Het middelste niveau gaat over het vormgeven / de inrichting van de diensten en de doorvertaling naar de IT omgeving van de De Connectie en de daarbij horende kostprijsberekeningen. Tevens het periodiek opstellen van portfoliorapportages en het bespreken van / besluiten over de daarin genoemde lopende veranderingen met (vertegenwoordigers van) de klantorganisaties.
- > Operationeel wordt gerapporteerd over de operationele prestaties tov afgesproken SLA's van De Connectie (op basis van de opgestelde SMR's) met de klantorganisaties.



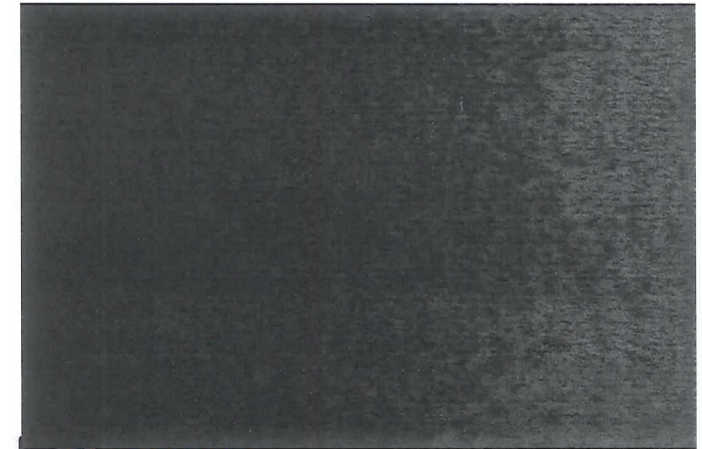
### TARGETS / GOALS

- > Strategisch portfolio duidelijk aan beide zijden
- > Portfolioboord ingericht en operationeel
- > Richtlijnen en afspraken met klanten vastgesteld
- > Overlegstructuren ingesteld en operationeel
- > RACI's duidelijkheid wie wat mag doen binnen de afgestemde governance



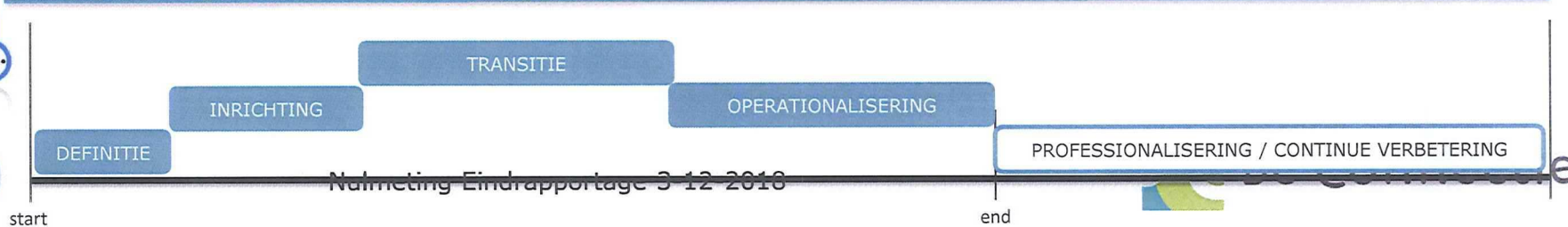
### PRODUCTS / DELIVERABLES

- > Strategisch portfolio
- > Portfolioboord rapportages
- > Richtlijnen en afspraken met klanten
- > Overlegstructuren
- > RACI's



### MILESTONES

Fase	Start + x maanden
Definitie	1
Inrichting	3
Transitie	7
Operationalisering gereed	8



## 4. Toevoegen innovatiekracht



### OVERVIEW

Belangrijk vanuit een kwaliteitsgedachte is dat er nadat de service operationeel is geworden een voortdurende verbeterslag wordt uitgevoerd. Bij ITIL wordt deze fase Continual Service Improvement (CSI) genoemd. Continual Service Improvement heeft de drive om processen effectiever en efficiënter in te regelen door bijvoorbeeld het meten en evalueren van een service. Door Continual Service Improvement toe te passen wordt inzichtelijk wat het effect is van een service en hoe deze service wordt ervaren door de klant en leverancier.



### TARGETS / GOALS

- > Een ingericht en werkend continu verbeterprogramma
- > Processen op orde: Change
- > Processen op orde: CSI
- > Processen op orde: Release&Deploy
- > Processen op orde: Change evaluation
- > Processen op orde: Event
- > Functies op orde: Architectuur
- > Functies op orde: Projectleiding
- > Functies op orde: Resource mgt (change organisatie)



### PRODUCTS / DELIVERABLES

- > Een ingericht en werkend continu verbeterprogramma
- > Proces: Change
- > Proces: CSI
- > Proces: Release&Deploy
- > Proces: Change evaluation
- > Proces: Event
- > Functie: Architectuur
- > Functie: Projectleiding
- > Functie: Resource mgt



### MILESTONES

Fase	Start + x maanden
Definitie	1
Inrichting	3
Transitie	7
Operationalisering gereed	8



5A. Optimaliseren Klantondersteuning



OVERVIEW

Na de implementatie (Release & Deployment) van de services zal er een periode ondersteuning geleverd moeten worden. Na de implementatie moet de operationele organisatie zelfstandig de services kunnen uitvoeren.

De uitvoerende kern van deze processen ligt bij de servicedesk. Dit is het deel van de organisatie waar de gebruiker in principe mee te maken heeft. De servicedesk monitort verschillende automatische operationele processen en reageert volgens een vastgestelde richtlijnen. Dit proces is het Event Management. Heeft de gebruiker problemen met de beschikbaarheid van een service, dan wordt het proces Incident Management aangeroepen.



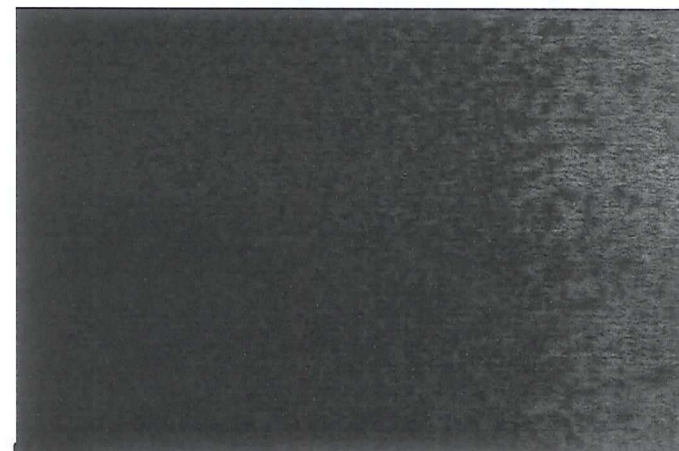
TARGETS / GOALS

- >Processen op orde: Incident
- >Processen op orde: Problem
- >Processen op orde: Request fulfillment
- >Processen op orde: Event
- >Processen op orde: Asset&Config
- >Functies op orde: Resource mgt (RUN organisatie)



PRODUCTS / DELIVERABLES

- >Proces: Incident
- >Proces: Problem
- >Proces: Request fulfillment
- >Proces: Event
- >Proces: Asset&Config
- >Functie: Resource mgt (RUN organisatie)



MILESTONES

Fase	Start + x maanden
Definitie	1
Inrichting	3
Transitie	9
Operationalisering gereed	12



### 5B. Inrichten risicomangement / verminderen complexiteit



#### OVERVIEW

It-operations is van huis uit back-end georiënteerd, met veel aandacht voor servers, switches en netwerk, storage en dergelijke. De ervaring die eindgebruikers met de it-voorzieningen geacht worden te hebben, is afgeleid van de prestaties van het back-end. Een organisatie kan de it-dienstverlening verbeteren door middel van het verminderen van complexiteit of risico danwel het verhogen van de voorspelbaarheid van de back-end structuur.



#### TARGETS / GOALS

- >Processen op orde: Availability
- >Processen op orde: Capacity
- >Processen op orde: IT Continuity
- >Processen op orde: Asset&Config
- >Functies op orde: Risico mgt
- >Functies op orde: Resource mgt (RUN organisatie)



#### PRODUCTS / DELIVERABLES

- >Proces: Availability
- >Proces: Capacity
- >Proces: IT Continuity
- >Proces: Asset&Config
- >Functie: Risico mgt
- >Functie: Resource mgt (RUN organisatie)



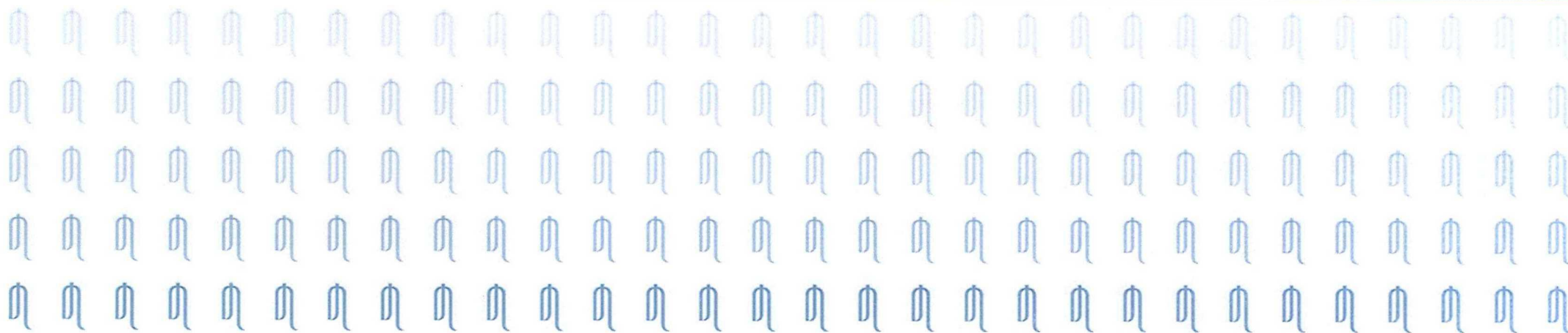
#### MILESTONES

Fase	Start + x maanden
Definitie	1
Inrichting	3
Transitie	9
Operationalisering gereed	12



# Bijlage 5 Roadmap - projecten ICT Infrastructuur

| 19 februari 2019



## 1A Management producten

### 1A CMDB



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- > Eerst processen stabiliseren (project organisatie)
- > CMDB opnieuw inrichten - meeste beheer afdelingen hebben informatie over hun gebied
- > Verzamelen, herijken, financiën toevoegen
- > Netwerk infra vaak zelf documenterend (wat, niet waar)
- > Audits nodig (echt tellingen in de praktijk) als validatie

### 1A Licenties



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- > Eerst processen stabiliseren (project organisatie)
- > SNOW licenties voldoende aanwezig
- > Procesinrichting onderdeel van project organisatie

### 1A PDC



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- > Eerst processen stabiliseren (project organisatie)
- > Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgesteld voor begin
- > Toekomstige PG&D niet in het project, lijn activiteit achteraf
- > Jaarlijks toetsing PDC is lijn activiteit



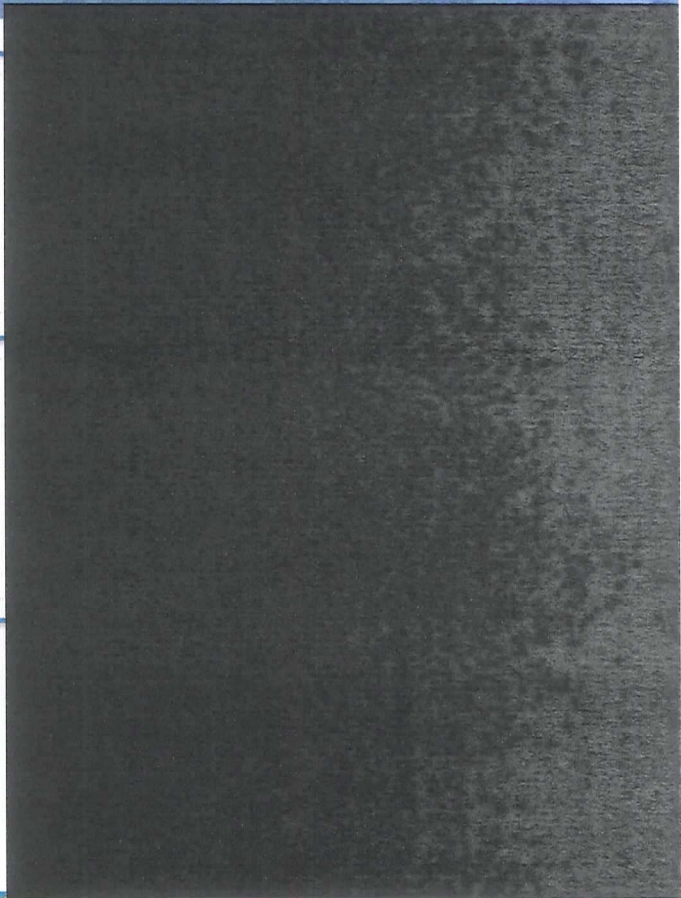
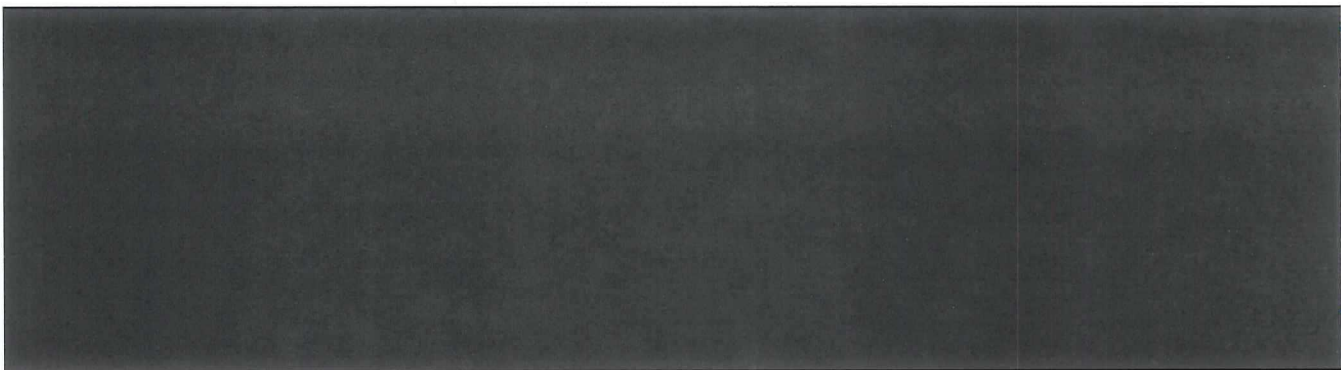
# 1A Huis op orde

## 1A C&D Recovery

> Initieel Disaster recovery plan



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS



## 1B Achterstallig onderhoud

### 1B Windows 2008



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- > Geen nieuwe licenties nodig
- > Geen vernieuwing van applicatie functionaliteit (vereenvoudigd testen)
- > Eventueel upgrade van applicatie software nodig (complex)

### 1B Linux



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- > Geen nieuwe licenties nodig
- > Geen vernieuwing van applicatie functionaliteit (vereenvoudigd testen)
- > Eventueel upgrade van applicatie software nodig (complex)





1C Doelarchitectuur



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- >Dit wordt de leidraad en het toetsingskader voor alle infra ontwerpen
- >Het is nodig om de samenhang te borgen
- >Het wordt gereviewd door alle beheerafdelingen

1D AD herontwerp



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- >AD oplossingsrichting vaststellen met behulp van specialist/consultant
- >Detail AD ontwerpen op basis van domeinarchitectuur
- >Vaststellen account mapping en migratie scenario's.



## 2 Kostenbesparing

### 2A Van 5 naar 2



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- > Consolidatie keuzes op basis van business case
- > PDC kosten moeten lager en/of kwaliteit hoger na uitvoering
- > Afstemmen met de business/klanten over PDC impact tegen kosten van uitvoering
- > Bij lage kosten moeten Fte's gereduceerd worden (infra kostenreductie zal relatief weinig zijn)
- > Bij hogere kwaliteit moeten baten meetbaar zijn (nulmeting eerst en tracking na afronding)
- > In principe betaalt de investering in de consolidatie zichzelf uit.
- > Uitgangspunten voor consolidatie zijn in de doelarchitectuur opgenomen

### 2B Doelarchitectuur(2)



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- > Project 5 naar 2 zou kunnen concluderen dat gerichte consolidatie wel/niet rendabel
- > A.d.h.v. deze resultaten zou de doelarchitectuur aangepast moeten worden
- > Noodzakelijk om de samenhang te borgen
- > Dit is de leidraad en toetsingskader voor alle infra ontwerpen

### 2C Van 2 naar 1



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- > Consolidatie keuzes op basis van business case
- > PDC kosten moeten lager en/of kwaliteit hoger na uitvoering
- > Afstemmen met de business/klanten over PDC impact tegen kosten van uitvoering
- > Lagere kosten d.m.v. FTE's reductie (infra kostenreductie zal relatief weinig zijn)
- > Bij hogere kwaliteit moeten baten meetbaar zijn (nulmeting eerst en tracking na afronding)



## 3 Innovatie

### 3A Data architectuur



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- > Visie over data-integratie of -ontsluiting ontbreekt. Eerst visie opstellen, afstemmen en voorwaarden ontwikkelen
- > Leveranciers hebben al een "data-makelaar" functionaliteit, maar geen data-ontsluiting
- > Afhankelijkheid van leveranciers beperken
- > "data-makelaar" functionaliteit is goed voor data-integratie van eigen applicaties
- > Vooral gericht op data-ontsluiting
- > Architectuur opzetten

### 3B Data transformatie



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- > Gestructureerde data-ontsluiting
- > Time-box aanpak voor proof of concepts project (dus geen productieele gebruik)
- > Een nog nader te bepalen functionele gebied kiezen
- > Beperk data-ontsluiting tot de doelgebied
- > Low-code App's en website bouwen
- > Uitgaande van twee databronnen (interfaces)
- > Uitgaande van drie datagebruik (interfaces)

### 3C Mijn data



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- > Uitgangspunt 'mijn data op mijn device altijd, overal'
- > 4 invalshoeken: messaging, bestanden (file services), applicaties en security
- > Messaging is deels aanwezig (mail), momenteel geen aandacht
- > Bestanden kunnen momenteel niet goed op afstand gebruikt worden
- > Onbekend voor welke applicaties er behoefte is voor mobiel gebruik
- > Gebruikersvriendelijk(er) mobiel authenticatie onderzoeken
- > Vooronderzoek is nodig om werkelijke kosten vast te stellen

Nulmeting Eindrapportage 3-12-2018



## 3 Innovatie

### 3D Cloud



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- > Business case onderbouwing nodig per initiatief
- > Verminderen van benodigde "generiek" ICT skills
- > De Connectie richt zich op klant waardecreatie
- > Ook kostenbesparingen te behalen
- > Office 365 licenties zijn aangeschaft

### 3E RBAC



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS



## 4 Kwaliteit

### 4A Life Cycle Man.



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

- > Kan gezien worden als beheer standaardisatie
- > Verschuiving van 'change' verantwoordelijkheid van projecten naar beheer
- > Hardware 'systematische' vervangen op basis van leeftijd
- > Software 'systematische' geüpgraded, bij aanwezigheid van nieuwe versies
- > Beheerresources verhoogd (niet meer nodig voor projecten)
- > Geheel is kostenneutraal, kosten alleen nodig voor het aanpassen van processen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

### 4B Monitoring



GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS

### 4C Uitwijk



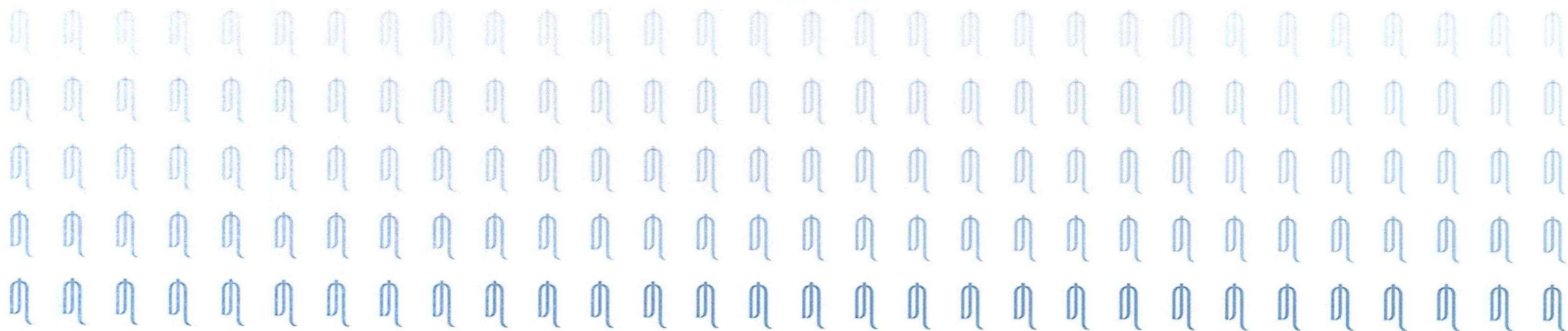
GOALS PRINCIPLES  
ASSUMPTIONS



# Bijlage 6

## Financiële onderbouwing detail

| 19 februari 2019



Categorie

1. IT Management Sturing verbeteren

2. Demand - Supply keten op orde

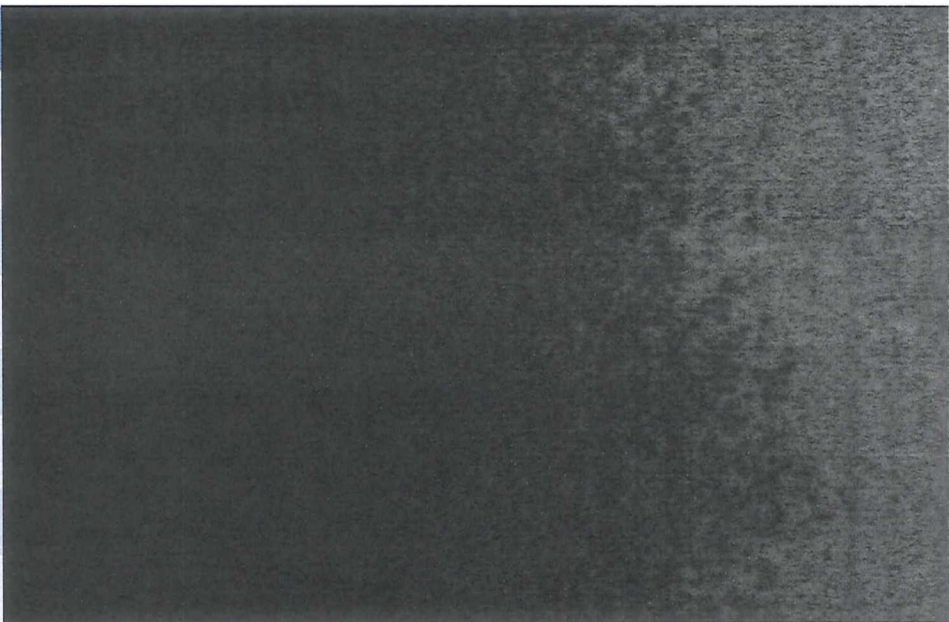
3. IT Governance herijken

4. Toevoegen innovatiekracht

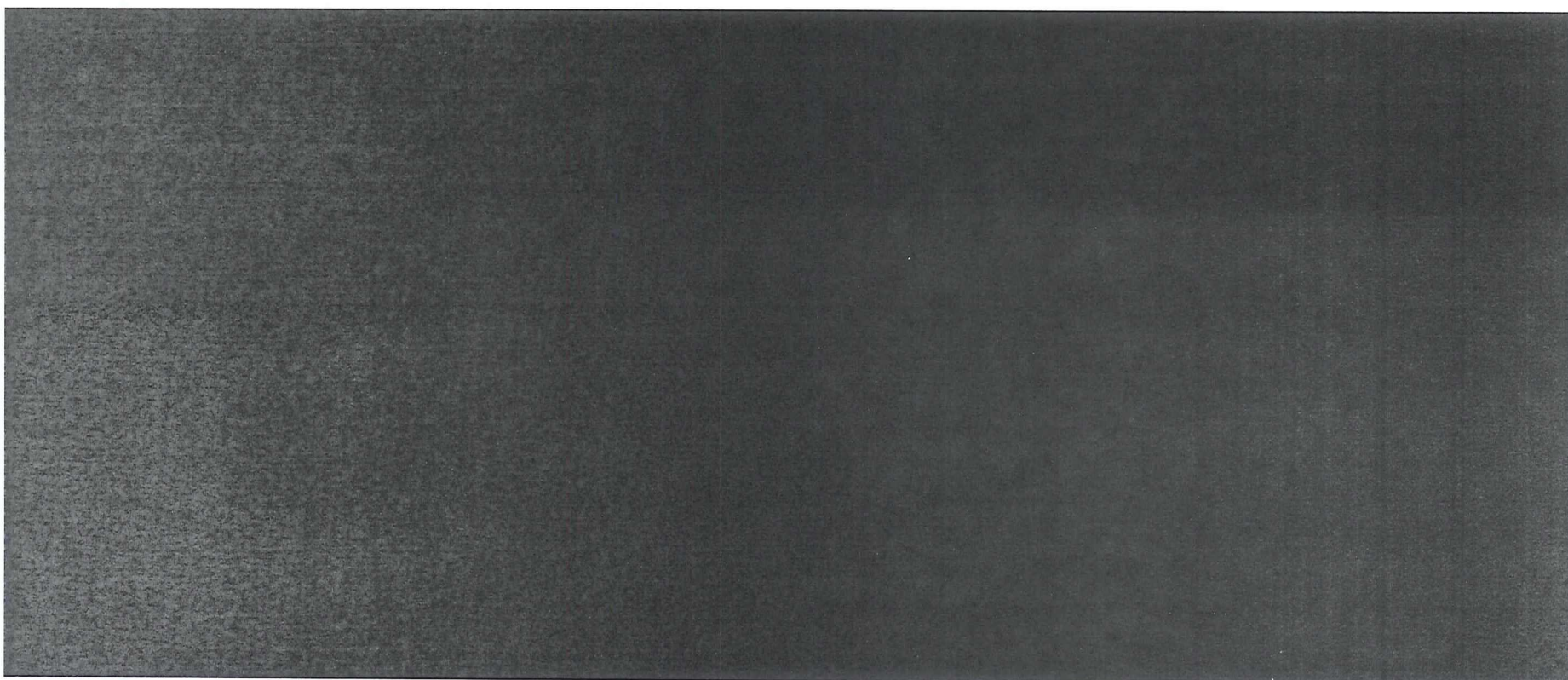
5A. Inrichten interne operatie (klantondersteuning)

5B. Inrichten interne operatie (IT operatie)

Vervanging interne medewerkers (cumulatief over alle verbetergebieden)



# Infrastructuur projecten





# Infrastructuur – groene lijst projecten

Projectselectie groene lijst	€ Specialist	€ PL	€ HW/SW	€ Totaal
Implementatie en uitfasering storage				
Reguliere serververvanging				
Vervanging Multifunctionals				
Implementatie 802.1x				
Rekenkamer Arnhem				
Rekenkamer Renkum				
Rekenkamer Rheden				
Migratie Oracle databases				
Migratie SQL databases				
Inrichten OTA De Connectie				
IAM Project				
Consolideren VMWare				
<b>Totaal</b>				

# Infrastructuur – Projecten

## Categorie

### 2. KOSTENBESPARING

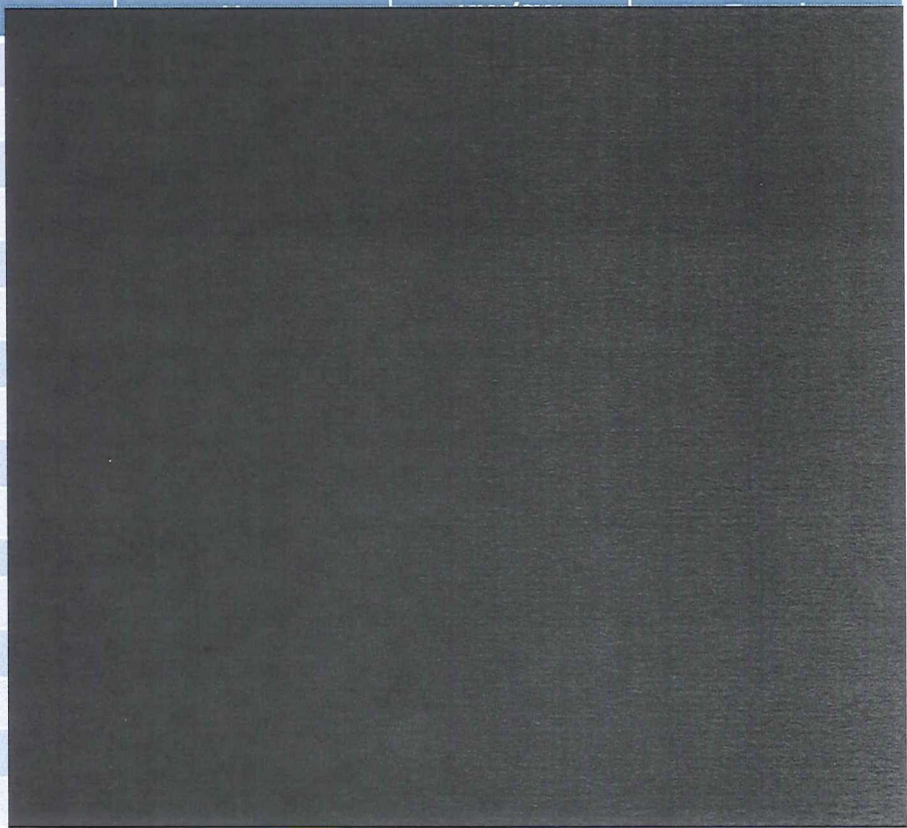
- 2A Consolidatie 5 naar 2 business case en voorbereiden
- 2B Doelarchitectuur infrastructuur aanscherpen
- 2C Consolidatie 2 naar 1 business case en voorbereiding

### 3. INNOVATIE

- 3A Data architectuur
- 3B Fundament Digitale transformatie (POC Data laag)
- 3C Mijn data
- 3D Cloud
- 3E Rol gebaseerde authenticatie

### 4. KWALITEIT

- 4A Life Cycle Management
  - Life Cycle management inrichten
  - Monitoring
- 4B Uitwijk



Arlande   
managers van resultaat

