



Bedrijfsvoering gemeente Zwartewaterland in de regio

Maart 2020

## VOORWOORD

Beste lezer,

Voor je ligt de adviesrapportage ten aanzien van de mogelijke samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering tussen Zwartewaterland, de provincie Overijssel en de gemeenten Dalfsen, Kampen, Westerveld en Zwolle. De genoemde organisaties hebben drie aspecten van hun bedrijfsvoering ondergebracht in een bedrijfsvoeringsorganisatie, het Shared Service Centrum ONS.

Aan het onderzoek hebben velen meegewerkt. Direct of indirect, van dichtbij of verderaf. Soms enthousiast, soms voorzichtig en soms ook onbewust. En altijd vanuit eigen overtuigingen en vakmanschap.

Het onderzoek riep bij mij al snel het gevoel op, dat alle gesproken partijen in management en medewerkers willen dat er iets verandert. Dat bedrijfsvoeringszaken de laatste jaren op te smalle basis aangepakt worden. In de waan van de dag wordt het grote geheel onvoldoende in ogenschouw genomen. Dat zorgt voor gemarchandeer met het vakmanschap en de kennis van de vakmensen in de bedrijfsvoering, met name de disciplines P&O, Inkoop en ICT. De roep om een bedrijfsvoering die op een andere leest is geschoeid, is van management en van betrokken vakgroepen. Maar de tijd en aandacht ontbreekt om daar echte stappen in te zetten.

Misschien wekt deze rapportage het beeld, dat ik onvoldoende begrip heb voor de lokale situatie. Ik doel dan op de wens tot maximale zelfstandigheid. Dat beeld begrijp ik. Dit rapport gaat ervan uit dat de visie op bedrijfsvoering een horizon vraagt, die uitstijgt boven de dagelijkse prioriteiten. Bovendien gaat het uit van de premisse dat de noodzaak van samenwerking is onderkend, dat dit niet tot tevredenheid is uitgeprobeerd in kleinschalige regionale samenwerking (twee of drie gemeenten) en dat nu gevraagd wordt of een shared service centrum de oplossing kan bieden. Ik ben zo objectief mogelijk te werk gegaan en heb dat wat ik tegengekomen ben, getoetst aan dat wat er binnen ZWL aan uitgangspunten gekozen is. Die keuzes blijken uit de structuur en uit uitspraken in gesprekken en discussies die gevoerd zijn.

Ik wil iedereen die bijgedragen heeft, van harte danken voor de openheid en bijdragen.

31 maart 2020, John Tijhaar

## SAMENVATTING

Het doel van dit vooronderzoek is:

- Informatie ophalen bij medewerkers en managers om te bepalen wat men weet over de mogelijke samenwerking met ONS, wat men er van vindt wat betreft kansen en bedreigingen, en wat er gecommuniceerd dient te worden richting vakgroepen, OR en MT;
- Het formuleren van verdiepingszaken;
- Het toetsen van de inhoudelijke dienstverlening;
- Proberen de dienstverlening van Zwartewaterland te vergelijken met de dienstverlening van ONS, zodat appels met appels worden vergeleken.
- Personele consequenties en verduidelijking van het proces voor medewerkers Inkoop, HR en ICT;
- Consequenties transitievoorstel;
- Procesoverzicht 2020; wat gebeurt er wanneer?

In feite wordt de noodzaak van een professionele ondersteuning breed gedragen door vakspecialisten van HR en ICT<sup>1</sup> en door het management. Daarnaast vrezen een aantal vakspecialisten voor wat dit voor hun functie en werkzaamheden kan betekenen.

Onder professioneel wordt hier verstaan, dat de ondersteuning op een dienstverlenende manier uitgevoerd wordt. Met erkenning van vaktechnische afwegingen, kwaliteit en wet- en regelgeving. Bovendien moet dusdanige continuïteit geboden worden, dat de huidige kwetsbaarheid niet langer wordt ervaren.

Verdiepingszaken liggen op het gebied van:

- Integraal dienstverleningsbeleid;
- De filosofie en concrete afspraken ten aanzien van regionale samenwerking.
  - Strategische overwegingen daarin een plek geven;
  - De regierol (demand management) vormgeven;
  - Meer beleid en minder versnippering ten aanzien van samenwerkingspartners.
- De management- en besturingsfilosofie ten aanzien van procesinrichting;
- Meer strategische visie binnen afdelingen, zodat een langere horizon gehanteerd wordt en het niet bij voortdoring morgen klaar moet zijn.

Onder het toetsen van de inhoudelijke dienstverlening wordt verstaan of het service aanbod van ONS aansluit bij de verwachtingen en behoeften van Zwartewaterland. Dit betreft niet alleen de huidige situatie, maar moet ook een oplossing bieden voor de ontwikkelingen die op organisaties

---

<sup>1</sup> Inkoop wordt hier bewust niet genoemd, omdat het hier één medewerker betreft, die deze mening niet was toegeedaan.

en op ZWL afkomen, zoals de toenemende complexiteit, wet- en regelgeving ten aanzien van mededinging en privacy gevoelige informatie, noodzakelijke kennisniveaus, de digitaliserende wereld, etc.

De vakspecialisten bij Zwartewaterland geven aan dat verbeteringen veelal zijn blijven liggen bij gebrek aan prioriteit en bezetting. En dat veel van hun ideeën en soms zelfs afspraken niet tot uitvoering gekomen zijn. Daarnaast zijn ze tevreden wat ze met de beperkte middelen en menskracht weten neer te zetten.

Het betekent echter ook, dat de huidige ondersteuning overwegend op het nu gericht is. Uit de aard van de organisatie en het aantal verbonden gemeenten kan aangenomen worden dat het dienstenaanbod van ONS toekomstbestendig is. Het is het verschil tussen “werkt het nu” en “de randvoorwaarden voor de toekomst goed ingevuld”. Dit maakt het vergelijk op serviceniveau lastig. Ook wordt een inspanning van ZWL gevraagd. Aansluiting gaat gepaard met governance, afspraken en kosten. Het ligt voor de hand dat de waan van de dag minder de overhand neemt in de bedrijfsvoering. De professionalisering van de bedrijfsvoering zal met ONS vorm krijgen.

Mijn advies is om aan te sluiten bij ONS. De afgelopen jaren zijn er in de regionale samenwerking geen stevige afspraken geweest en is er onvoldoende volharding bij de regionale partners om te blijven samenwerken. ZWL wordt in beslag genomen door dagelijkse hectiek en een toenemend takenpakket. Het maakt een zakelijke dienstverleningsrelatie door deelname aan de gemeenschappelijke regeling een goede optie. Maar dat wil niet zeggen dat de argumenten keihard zijn. Het zal nog een toer zijn om college en raad te overtuigen van de noodzaak en de extra kosten.

## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	2
Samenvatting .....	3
Inleiding .....	6
Aansluiten bij de regionale samenwerking.....	6
Algemeen .....	7
Bevindingen Personeels- en salarisadministratie .....	9
Bevindingen Inkoop .....	10
Bevindingen ICT .....	11
Implementatie .....	14
Conclusie .....	16
Bijlage – tijdschema besluitvorming .....	17

## INLEIDING

Zwartewaterland (verder ZWL te noemen) is al langer bezig zich op bedrijfsvoeringsgebied te versterken door samenwerking in de regio. De huidige samenwerkingen betreffen afspraken op uitvoeringsniveau ten aanzien van het Klant Contact Centrum (KCC Steenwijkerland), ten aanzien van Inkoop (gemeenten ZWL, Staphorst en Steenwijkerland), de salarisadministratie (uitbesteed aan Staphorst) en ten aanzien van een aantal ICT zaken als systeembeheer AS/400, gebruik GWS for All applicatie in Dalfsen, uitwijk van computerservices.

Kenmerkend voor deze afspraken is, dat ze zich beperken tot uitvoering. Dat veroorzaakt dat er voor de deelnemende organisaties weinig strategisch belang mee gepaard gaat. De samenwerkingen kennen daardoor weinig stevigheid en continuïteit, partners stappen geregeld en naar eigen belang uit. Op deze wijze is onvoldoende de oplossing gevonden voor de gesignaleerde problemen in investeren, werkprocessen en deskundigheid.

Bovenstaande wordt door de managementteam-leden als belangrijkste reden opgegeven om nu een grotere stap te maken naar een toekomstbestendige en strategische samenwerking met de Zwolse regio, de gemeenten Dalfsen, Kampen, Westerveld en Zwolle. Deze gemeenten hebben hun bedrijfsvoering ondergebracht in Shared Service Centrum ONS.

ZWL en de gemeenten Dalfsen, Kampen, Westerveld en Zwolle zijn 'verkering' aangegaan en dat is vastgelegd in een intentieverklaring. De intentieverklaring wordt van beide kanten serieus genomen. Concrete stappen worden al ondernomen op m.n. PSA gebied. Aan kennis van en draagvlak voor de beslissing schort nog het nodige aan de kant van ZWL. Vandaar dit korte onderzoek naar wat er ten behoeve van kennis en draagvlak moet gebeuren.

### Leeswijzer

Het rapport beschrijft in het volgende hoofdstuk wat aansluiten bij ONS inhoudt. Dat hoofdstuk is onderverdeeld in algemene bevindingen, bevindingen personeel- en salarisadministratie, bevindingen Inkoop en bevindingen ICT. In elk van die onderdelen wordt ingegaan op de personele en financiële consequenties.

Vervolgens komt de implementatie aan de orde. Daarna volgt de conclusie.

## AANSLUITEN BIJ DE REGIONALE SAMENWERKING

Anders dan in het verleden bij de gemeentelijke samenwerkingsvormen is dienstverlening de kerncompetentie van een Shared Service Centre. ONS verzorgt de vakgebieden PSA (Personeels en Salaris Administratie), Inkoop en ICT. De eerste twee kunnen een min of meer naadloze overgang hebben, maar kennen wel hun eigen uitdagingen. Deze paragraaf bevat de algemeenheden en daarna wordt een en ander per vakgebied beschreven.

Op het gebied van de ICT zit de grootste verandering. Management en medewerkers zullen er het meest van (onder)vinden. Alles wordt meer gestructureerd. Enerzijds planmatiger werken, anderzijds meer (lever)betrouwbaarheid. Aan de ene kant meer op afstand, aan de andere kant beter bezet. De primaire focus is de dienstverlening en het is ingericht om zekerheid naar de toekomst te bieden en toekomstige ontwikkelingen beschikbaar te maken..

## ALGEMEEN

Nu ZWL voor de keuze staat een deel van de bedrijfsvoering uit te besteden, is het goed om stil te staan bij de huidige bedrijfsvoering. Dat is in dit onderzoek gedaan met de vakspecialisten van PSA, Inkoop en ICT. Want de vraag is wat voor een bedrijfsvoering ZWL wil.

Tot op heden wordt bedrijfsvoering met name gezien als uitvoerend en zijn er weinig tactische en strategische overwegingen. Een keuze voor een geformaliseerde samenwerking met Dalfsen, Kampen, Westerveld en Zwolle gaat die tactische en strategische overwegingen afdwingen. Onder andere op onderstaande onderwerpen:

- Dienstverlening en inrichting demand management.

Om optimaal gebruik te maken van de dienstverlening van het samenwerkingsverband en om voortdurend de brug te slaan is het nodig om de vraag naar en levering door ONS te sturen. Dit noemen we het demand management (de vraag sturing).

Met demand management wordt enerzijds regie gevoerd op vraag aan en aanbod door leverancier ONS. Anderzijds stuurt ZWL er de verwachtingen in de eigen organisatie mee en zorgt het voor het implementeren en nakomen van afspraken in de eigen organisatie.

Demand management is een cruciale succes factor in de regionale samenwerking. Vandaar dat er specifiek aandacht voor moet zijn. Dat kan bijv. met een instelplan. In een instelplan kiest ZWL voor een model (demand management beleggen bij één of meerdere vakspecialisten, bij een strategisch adviseur, alle drie gebieden in één hand of in drie). Een passend functieprofiel wordt in het plan opgesteld. In dat profiel zijn "regievoeren" en vertalen van strategie naar de vraag kerncompetenties.

Dienstverlening & continuïteit	Eigen beheer ZWL afgelopen jaren	ONS-dienstverlening
Vraagstelling	Operationeel	Tactisch en strategisch
Diensten	Ad hoc, slagvaardig	Service Niveau Overeenkomst
Regie	Operationeel van aard	Demand management
Rapportage	Financiële rapportage	Stuur- en performance informatie
Capaciteit	Vaste capaciteit, toont veel inzet en flexibiliteit (waar grenzen aan zitten)	Meebewegend met vraag en robuust
Beschikbaarheid	Geringe basis aan personeel	Ruime beschikbaarheidstijden
Ondersteuning	ICT helpdesk	Helpdesk voor alle vragen op de drie gebieden.

Serviceverlening	Vanuit vakmanschap.	Serviceverlening is het vak van het front office. Vakmanschap van de tweede lijn.
Toegang arbeidsmarkt	Kwalitatief en kwantitatief onder druk	Goede positie arbeidsmarkt
Kwetsbaarheid personele bezetting	Smalle bezetting	Brede basis

- Procesoptimalisaties en de management- en besturingsfilosofie:

De werkwijzen en systemen van ONS bevatten verplichtingen en mogelijkheden om te standaardiseren en optimaliseren. Deze procesoptimalisaties kunnen binnen ZWL zorgen voor rendement en vragen keuzes ten aanzien van medewerker- en managementrollen in het proces. Hoever daarin te gaan is een keuze van het management. De persoonlijke indruk en ook een veelgehoorde opmerking is, dat een grotere zelfredzaamheid in de organisatie mogelijkheden biedt.

De kwaliteit van de bedrijfsvoering bepaalt hoe medewerkers gefaciliteerd worden. Het management is daarin de sturende en bepalende factor. Ook de mate van gebruik van het "apparaat" Shared Service Centrum en de optimalisatie van processen is in handen van de managers. Zowel met de vakgroepen als met het MT is hierover een sessie gehouden. Behalve dat dit input voor dit advies heeft opgeleverd, heeft het hopelijk bijgedragen aan een scherper beeld bij het MT.

Procesoptimalisatie	Eigen beheer ZWL afgelopen jaren	ONS-dienstverlening
Werkwijzen	Zelf definiëren, maatwerk	Best practices, voor-gedefinieerde processen, standaardisatie
Gebruikerstaken	Door de vakspecialist	Door de medewerker
Keuze-vastheid	Verandert onder invloed van de dagelijkse hectiek	Op basis van generieke en specifieke afspraken
Rapportage	Maatwerk / niet gestandaardiseerd.	Management informatie over procesindicatoren.
Rechtmatigheid	'Zacht' kader	Wettelijk kader
Toegang tot kennis	Bepakt	Diverse overleggrema
Afdekking IC- en rechtmatigheidsrisico's	Diverse aanbevelingen	Ingebed in de dienstverlening



- Transitie

Er staat veel te gebeuren. Het is niet eenvoudig om vooruit te zien wat dit allemaal voor impact heeft.

Voor PSA is de transitie al grotendeels in kaart en kan het moment van overgang gekozen worden. Voor Inkoop is de transitie geleidelijk, doordat het aanbod is dat de inkoopmedewerker een aantal dagen per week op locatie is.

Voor ICT is de transitie het meest ingrijpend. ONS heeft daar inmiddels ervaring mee en heeft een nauwkeurig beeld van inspanning, tijd en kosten. De inrichting aan ZWL-kant is aan ZWL. Denk aan processen, demand management, governance, communicatie naar de organisatie, etc. Hier wordt ZWL in ondersteund door het samenwerkingsverband, dat er inmiddels ruime ervaring mee heeft.

*Financiële consequenties:*

**Algemene bijdrage aan overhead ONS**

	Huidige kosten ZWL (2019)	Kosten ONS (2021)
Algemene kosten ONS		€ 118.000,-
Algemene kosten ZWL*	€ - +	_____ +
<b>Totaal algemene kosten</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 118.000,-</b>

\* In de MT sessie is besloten geen af te bouwen algemene kosten toe te rekenen, omdat dit zo marginaal is, dat de kosten niet af te bouwen zijn in de ONS-situatie (alle kosten blijven bij ZWL).

## BEVINDINGEN PERSONEELS- EN SALARISADMINISTRATIE

De PSA-processen bieden bij uitstek mogelijkheden tot optimalisatie. Processen herdefiniëren met ESS (Employee Self Service) en MSS (Management Self Service) is daarbij essentieel. De mogelijkheden en keuzes zijn door een HRM adviseur voor de P&O processen vastgelegd in een notitie.

Juist bij de medewerkers op de P&O afdeling hoor je de wens om te vernieuwen en een kwalitatieve slag te maken. Daarbij worden zaken genoemd als eHRM en management rapportage. Naar mening van P&O zal de overgang voor medewerkers en managers groot zijn, want ze worden in de huidige situatie aanzienlijk gepamperd. Wat leidde tot de uitspraak "niet alles tegelijk veranderen, maar wel de vaart erin houden".

Aansluiten bij ONS heeft ten aanzien van PSA een geringe impact. De personeelsadministratie ligt bij ZWL en de salarisadministratie is de afgelopen jaren bij Staphorst belegd geweest. In verband met de discontinuïteit van de ondersteuning door Staphorst is ONS al bezig de taken van zowel personeels- als ook salarisadministratie over te nemen. Om tot een optimale situatie te komen, wordt aanpassing van processen aangeraden.

#### *Personele consequenties:*

Indien de processen 'as is' geïmplementeerd worden, worden er geringe personele consequenties voorzien. Worden de processen geoptimaliseerd, dan kan dit consequenties hebben voor de bezetting op personeelszaken (zie HR notitie). Kiest ZWL er op termijn voor om helemaal over te gaan op de standaard processen, dan liggen verdere kostenbesparingen in het verschiet.

Die besparingen zitten in de administratieve ondersteuning. Taken veranderen of vervallen, waardoor geen sprake is van "met het werk mee"-verhuizen naar ONS. Hier zal het MT een afweging maken op basis van het rapport van een HRM-adviseur. Het MT heeft daarbij de keuze om aan de voorkant een deel van de geraamde uren als taakstelling te stellen of om het geleidelijk te incasseren op het moment dat het daadwerkelijk geëffectueerd is. Hier is geen sprake van 'met het werk mee', doordat taken vervallen in de geoptimaliseerde processen.

#### *Financiële consequenties:*

##### **Personeels- en salarisadministratie**

	<b>Huidige kosten ZWL (2019*)</b>	<b>Kosten ONS (2021)</b>
Accountmanagement	-	€ 12.500,- *
Aanbod ONS		€103.000,-
Uitvoering door gemeente Staphorst	€ 40.000,-	
Softwarekosten abonnement RAET	€ 4.500,-	
Kosten salarisproductie RAET	€ 32.000,- +	
<b>Totaal PSA</b>	<b>€ 76.500,</b>	<b>€ 115.500,-</b>
Extra voorzien ivm stijgende kosten 2020	€ 50.000,- +	
Budgettaire ruimte ZWL	€126.500,-	
<i>Geprognosticeerde kostenvergelijking 2021</i>	<i>€126.500,-</i>	<i>€115.500,-</i>

\* Inschatting ONS: 3-20 uur per maand. Kosten op basis van 13 uur per maand

## **BEVINDINGEN INKOOP**

Inkoop is op dit moment samen met Steenwijkerland en Staphorst georganiseerd. Het samenwerkingsverband geeft aan dat er in de huidige situatie extra capaciteit nodig is. Vandaar hun oorspronkelijke interesse in het overnemen van de inkoopadviseur uit ZWL, als ZWL naar ONS gaat. De overgang naar ONS is een logische. In de huidige samenwerking wordt geconstateerd dat er extra capaciteit nodig is voor zowel uitvoering nieuwe ontwikkelingen. Dat komt overeen met het aanbod van 1000 uur door ONS, op basis van de analyse van de cijfers en wensen van ZWL. Ook dit is significant hoger dan het huidige aantal van 650 uur.

De grootste bottleneck die genoemd wordt, is dat het "MT en college een grote behoefte hebben om zelf te bepalen wat ze willen". Er wordt gesuggereerd dat het zo nu en dan op of over het randje

van rechtmatigheid is. In de situatie met ONS blijft de invloed van college en bestuur aanwezig, maar worden de rechtmatigheidsgrenzen beter geagendeerd.

In 2021 dienen colleges een rechtmatigheidsverklaring af te geven. Daarvan is nu al duidelijk dat verantwoordelijkheid voor de financiële huishouding en het rechtmatig handelen in elk geval explicieter bij het college komen te liggen.

Juist doordat ONS een overeengekomen aantal uren inkoop aanbiedt, dat niet gespecificeerd is over werksoort of aanbestedingensoort, biedt dit veel flexibiliteit voor ZWL. Belangrijk zijn de aanwezigheid ter plekke van ONS en regie door ZWL. De bijpassende processen komen automatisch mee. Het verschil met zelf iemand bij ZWL in dienst nemen is, dat bij ONS de regie op het inkoopbeleid en de processen automatisch meekomen, de 1000 uren dienstverlening uit meerdere 'smaken' inkoopexpertise kan bestaan en expertise toegankelijk is.

*Personele consequenties:*

Met het aangekondigde vertrek van de inkoopadviseur zit er geen bezetting meer op inkoop en is er geen personele consequentie.

*Financiële consequenties:*

**Inkoop**

	Huidige kosten ZWL (2019)	Kosten ONS (2020)
Accountmanagement	-	€ 12.500,-*
1000 uren dienstverlening ONS	-	€ 110.000,-
50% loonsom inkoper	€ 37.500,-	
Externe advieskosten	€ 20.000,- +	
<b>Totaal Inkoop</b>	<b>€ 57.500,-</b>	<b>€ 122.500,-</b>
Budgettaire ruimte ZWL	€ 57.500,-	
Extra benodigde uren inkoop (behoefte)**	€ 37.500	
<i>Geprognosticeerde kostenvergelijking 2021</i>	<i>€ 95.000,-</i>	<i>€122.500,-</i>

\* Inschatting ONS: 3-20 uur per maand. Kosten op basis van 13 uur per maand.

\*\* Zie uitleg hierboven over extra benodigde capaciteit (650 uren vs 1000 uren)

**BEVINDINGEN ICT**

Het beeld dat van ZWL in het algemeen ontstaat is van een organisatie met een mensgerichte aanpak, die graag burgers fysiek over de vloer heeft (de "rode loper") en die niet voorop wenst te lopen.

Wat bijvoorbeeld ontbreekt is een meer integrale dienstverleningsvisie, die verder gaat dan het gewenste fysieke contact met de burger, hoe belangrijk dat ook is. Zo'n integrale visie definieert de

eisen aan ICT. Naar mijn idee leent de rode loper-gedachte zich met name ook voor de digitale toegankelijkheid. Die digitale toegankelijkheid is naar de toekomst toe onvermijdelijk en vereist een (24/7) beschikbare ICT-infrastructuur. Eén been is inmiddels bijgetrokken; er bestaat een digitale agenda conform de digitale agenda van de VNG.

ZWL is een sterk operationeel gedreven organisatie, waar men klaar staat voor burgers en collega's. Dit resulteert in veel ad hoc gedreven oplossingen op basis van bilaterale contacten. Dat impliceert weinig vooruitzien en planning. Pogingen vanuit ICT om te formaliseren (bijv. aanmelden nieuw personeel) leiden wel tot afspraken en procedures, die vervolgens volgens ICT door het lijnmanagement worden overruled. Juist de gewenste aandacht voor de actualiteit kan goed een ontzorgde bedrijfsvoering gebruiken.

De vakmensen van ICT vinden dat "ICT vaak (te) laat betrokken (is)" en dat ze "daardoor de naam hebben terughoudend te zijn". Ook geven ze aan last te hebben dat er geen ZWL-brede visie op dienstverlening is en vinden ze dat "gebruikers meer aandacht mogen hebben", mede omdat ze niet altijd goed uit de voeten kunnen met applicaties. Daarbij wordt ook gemeld dat ZWL qua Functioneel Beheer een been bij moet trekken en dat Functioneel Beheer minder leverancier gedreven mag zijn.

Het valt op dat de percepties van MT en medewerkers ten aanzien van de oorzaak aanzienlijk afwijken. De ICT-medewerkers vinden dat het management onder het mom van flexibiliteit verdere professionalisering van de dienstverlening in de weg staat. En het management vindt dat de medewerkers meer stappen in de professionalisering van de dienstverlening zouden moeten zetten. Concreet wordt daarover door medewerkers van ICT benoemd, dat het voordeel van het aansluiten bij SSC ONS is, dat de afstand zal dwingen tot een langere horizon en tot meer professionaliteit.

Specifiek noemt de ICT afdeling de aandacht voor beveiliging op technisch vlak. Deze aandacht wordt als hoog beoordeeld binnen ZWL. Men geeft aan te vrezen dat ONS een stap terug is op dit gebied. Getracht is hierover overeenstemming tussen de technisch specialisten te krijgen. Dit is in het tijdsbestek van dit onderzoek niet gelukt. Gezien de verantwoordelijkheid van het samenwerkingsverband voor meerdere organisaties, heeft ondergetekende geen aanleiding deze vrees vanuit ZWL te ondersteunen.

De grootste bottleneck die verwacht wordt, betreft de flexibiliteit die in dienstverlening gevraagd wordt. Daarnaast wordt een verwevenheid met een aantal facilitaire en gebruikerstaken genoemd:

- ICT voert een aantal taken uit ten aanzien van toegangsbeveiliging. Dit betreft het uitvoeren van toegangsdruppels en het beheer van het toegangscontrole-systeem.
- Er worden hand- en spandiensten verleend met betrekking tot functioneel beheer taken van gebruikers. Voor een deel zijn dit normale werkcontacten tussen technisch beheer en functioneel beheer. Wat niet wegneemt dat het functioneel beheer zich ook verder moet ontwikkelen.
- Bij crises springt ICT altijd bij met raad en daad. Ook andere partners hebben deze wens en ONS is dit aan het inregelen.

Op ICT gebied zijn de veranderingen groot. Vandaar dat ik hier spreek van een schaa sprong. Daaronder wordt verstaan de sprong van het huidige operationele dienstverleningsniveau naar het toekomstige operationele en strategische niveau. Zo'n sprong maakt de vergelijking tussen nu en straks lastig, omdat de schaal waarop je vergelijkt, de maatlat, een andere is. Als voorbeeld kan de nieuwe werkplek van Office 365 dienen. Het is geen vergelijking met de huidige situatie, omdat het meer Microsoft functionaliteit biedt, inclusief de onontkoombare licentiekosten.

Het bovenstaande is een voorbeeld in de techniek. Het is ook een schaa sprong omdat het om meer dan ICT gaat. Het gaat om het kiezen van een volwaardige partner, om aansturing en bewustzijn, om verbinding tussen strategie en uitvoering, etc. Het shared service centrum geeft toegang tot een ICT-infrastructuur die je niet zelf hoeft uit te vinden en die de basis is om de eigen plannen waar te maken. Het is een ander soort flexibiliteit, dan de huidige. Het biedt een ruimer kader van mogelijkheden, met strakkere grenzen van onmogelijkheden. Daarmee staat het buiten invloed van de hectiek van de dag en zullen de adviseurs in hun adviezen rekening houden met de kaders. In de besluitvorming van het MT zullen informatievoorziening, data, efficiency en effectiviteit een nadrukkelijker onderdeel zijn. Waarbij de zaken eromheen, zoals de toenemende complexiteit, uit handen wordt genomen.

*Personele consequenties:*

Huidige bezetting:

Twee systeembeheerders	2 FTE
Eén externe systeembeheerder	
Eén helpdesk-medewerker	1 FTE
Externe helpdesk ondersteuning (ONS)	
ICT planner/automatiseringscoördinator	1 FTE

Dit betekent dat er vier medewerkers in loondienst zijn, voor wie de regel "met het werk mee" (naar ONS) geldt. Daarnaast is er één externe medewerker, die belangstelling heeft om over te gaan. Van de vier medewerkers in loondienst hebben er drie aangegeven over te willen gaan. Daarvan opteert er één overigens voor de accountmanagement functie bij ZWL. De vierde medewerker doet een beroep op ZWL om (ook) andere mogelijkheden te onderzoeken.

*Financiële consequenties:*

**ICT**

	Huidige kosten ZWL (2019)	Kosten ONS (2021*)
Kosten die blijven	€ 239.000,-	€ 239.000,-
Loonsom	€ 260.000,-	
Achterblijvende taken, plus		
Accountmanagement (0,5 FTE)	-	€ 63.000,- ?**
Loonsom inhuur (obv vacatureruimte)	€ 76.000,-	
Kosten aanschaf mobiele telefonie	€ 23.500,-	€ 23.500,-***

Kosten die verdwijnen	€ 160.000,-	
Dienstverlening ONS	€ - +	€ 975.000,- +
<b>Totaal ICT</b>	<b>€ 758.500,-</b>	<b>€ 1.300.500,-</b>
Budgettaire ruimte ZWL	€ 758.500,-	
Activering ZWL-projecten 2020 ev.	€ 40.000,-****	
<i>Geprognosticeerde kostenvergelijking 2021</i>	<i>€ 798.500,-</i>	<i>€1.300.500,-</i>

\* Inclusief investeringen uit 2020

\*\* Uitgaande van 0,5 dag in de week voor ondersteuning facilitair en ondersteuning functioneel beheer

\*\*\* Voordelen van centrale inkoop ICT-hardware niet meegenomen

\*\*\*\* €40.000,- is de jaarlijkse (vanaf 2020) activering op basis van een investeringsplan van €200.000,-. Dit investeringsbedrag is bij lange na niet toereikend om de komende jaren het hoofd te bieden aan de toenemende eisen op het gebied van informatieveiligheid, toenemende afhankelijkheid digitalisering, Office365/cloud, etc.

## IMPLEMENTATIE

Wat betreft implementatie zijn er grofweg drie stappen te maken. Het proces van besluitvorming afronden, de personele verschuivingen overeenkomen en de bedrijfsvoering op een nieuwe leest schoeien. Daarna is natuurlijk de echte transitie, maar die zal in de aanbidding van ONS beschreven worden.

Afronding besluitvorming.

De afronding van het proces van besluitvorming houdt in (zie bijlage voor de tijdlijn):

1. MT besluit in april (onderleggers dit rapport en concept raadsvoorstel. Dit laatste ook afstemmen met Financiën);
2. Collegebesluit in mei (onderleggers collegevoorstel en raadsvoorstel);
3. Raadsbesluit en opname in perspectiefnota (juni).

Personele verschuivingen.

De personele verschuiving behelst drie à vier personen. De concrete invulling is afhankelijk van mogelijke alternatieven bij ZWL. Het uitgangspunt blijft 'mens volgt werk'. ZWL gaat zelf en samen met ONS de komende periode verkennen op welke wijze dit met enige creativiteit gerealiseerd kan worden. In dit voorstel wordt uitgegaan van de overgang van de vier medewerkers naar ONS. Daar staat tegenover dat er voor demand management een capaciteit van ruim een half FTE nodig is.

Daarnaast is voor een goede doorstart belangrijk om de keuze voor ONS goed toe te lichten aan de medewerkers. De ICT medewerkers vinden het een gebrek aan waardering dat er nu naar andere oplossingen gekeken wordt. Terwijl ik het management met name waardering hoor uitspreken. Waardering over de huidige situatie, naast zorgen over de toekomst.

### Bedrijfsvoering.

In de bedrijfsvoering kan aanzienlijk gewonnen worden aan professionele houding en gedrag. Dat lossen we niet alleen op door naar een nóg professioneler apparaat als ONS te gaan, je zult ook met de professionaliteit en ambitie in de eigen organisatie aan de slag moeten.

Dat betekent een langere horizon hanteren, zodat er minder dagelijkse uitzonderingen en verstoringen zijn en afspraken en processen beter nageleefd kunnen worden. Daarbij helpt het om hier nadrukkelijker bij stil te staan. Zowel in het MT als met alle medewerkers, niet alleen die van de bedrijfsvoering.

Management en medewerkers zijn nu gewend aan de service onder handbereik. Dat veroorzaakt veel ad hoc werk, hetgeen ervaren wordt als flexibiliteit. De nieuwe ondersteuning is meer op afstand, heel dienstverlenend en gestructureerd. Om de medewerkers dit te laten ervaren is een goed verwachtingenmanagement nodig. Dit is de taak van het management en van het demand management. Zij moeten er 100% achter staan en het uitdragen.

Additioneel is het op Inkoop-gebied noodzakelijk om met het college in gesprek te gaan over de rechtmatigheidsverklaring en het belang van goede inkoop. Met daarnaast een toelichting op waar nog wel de eigen inbreng zit.

### *Financiële kant van de implementatie:*

#### **Incidentele transitie- en standaardisatiekosten**

	<b>Transitie</b>	<b>Standaardisatie</b>	<b>Totaal</b>
Personeel- en salarisadministratie	€ 56.000,-		€ 56.000,-
ICT	€820.000,-	€430.000,-	€1.250.000,-
Inkoop en contractmanagement			
Algemene organisatiekosten	€ 15.000,-		€ 15.000,-
			€1.321.000,-

## CONCLUSIE

Enerzijds is een stap naar ONS een sprong in het diepe, omdat ZWL een aantal strategische overwegingen te maken heeft (dienstverlening, inrichting bedrijfsvoering). Daar staat tegenover dat voortzetten van de huidige situatie onwenselijk is. Het management voelt dat aan en ziet ook dat dit onderhavig is aan de manier van werken in ZWL. Ook daarom is het goed de basis te verstevigen. De aard en ervaring van ONS betekent een zekere stap naar een toekomstvaste infrastructuur en ondersteuning, waar toekomstige beslissingen op gerealiseerd kunnen worden.

Mijn advies is om aan te sluiten bij ONS. De afgelopen jaren zijn er in de regionale samenwerking geen stevige afspraken geweest en is er onvoldoende volharding bij de regionale partners om te blijven samenwerken. ZWL wordt in beslag genomen door de waan van de dag. Het maakt een zakelijke dienstverleningsrelatie door deelname aan de gemeenschappelijke regeling de beste optie. Maar dat wil niet zeggen dat de argumenten keihard zijn. Het zal nog een toer zijn om college en raad te overtuigen van de noodzaak en de extra kosten. Die twijfel zal niet zitten in de doelen waar ONS voor staat. Die komen overeen met de onderwerpen waar ZWL een oplossing voor zoekt (zie figuur 1).



FIGUUR 1 DOELSTELLINGEN ONS



## BIJLAGE – TIJDSHEMA BESLUITVORMING

Datum	Activiteit*
Woensdag 1 april	MT-, College- en Raadsvoorstel gereed
Maandag 6 april 2020	MT-voorstel aanleveren via email voor 14.00 uur
Woensdag (ochtend) 8 april 2020	Behandeling MT-voorstel en rapport "Bedrijfsvoering gemeente Zwartewaterland in de regio" in MT
Woensdag (middag) 8 april 2020	Verwerken opmerkingen MT in college- en raadsvoorstel; aanlevering stukken voor PFO Maarten Slingerland
Donderdag 9 april 2020	1 <sup>e</sup> keer het college- en raadsvoorstel bespreken in PFO met portefeuillehouder Maarten Slingerland
Donderdag 16 april 2020	2 <sup>e</sup> keer het college- en raadsvoorstel bespreken in PFO met portefeuillehouder Maarten Slingerland
Dinsdag 21 april 2020	1e behandeling college- en raadsvoorstel in B&W
Dinsdag 12 mei 2020	Finale behandeling college- en raadsvoorstel in B&W
Woensdag 13 mei	Aanleveren raadsvoorstel bij bestuurssecretariaat en griffie
Donderdag 28 mei	Behandeling raadsvoorstel aansluiting gemeente Zwartewaterland bij SSC ONS in gemeenteraad

\* Met de OR wordt gezocht naar het beste tijdsplan voor hun bijdrage in het besluitvormingstraject.