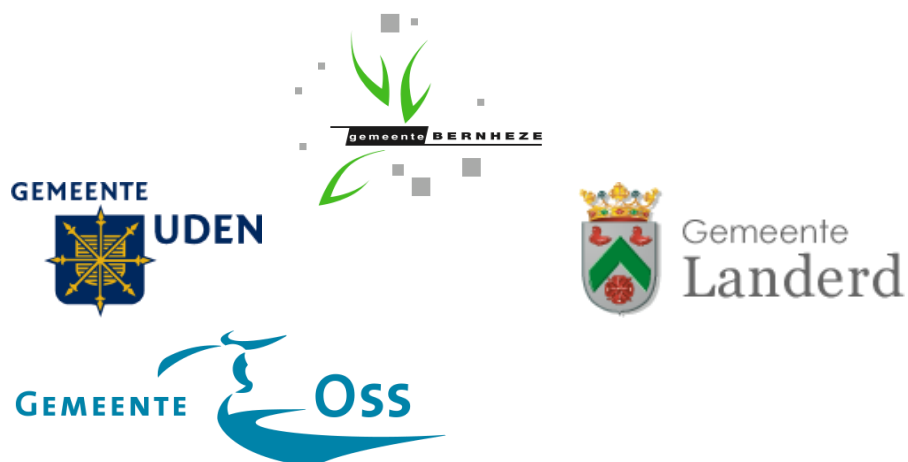


Beter samen, samen beter



Bedrijfsplan ICT Samenwerking BLOU

Opdrachtgever	Jeroen Smarius
Opdrachtnemer	Frank van de Leur
Datum	31 oktober 2017
Versie	1.0

Inhoud

1.	Inleiding	4
1.1.	Ontstaansproces.....	4
1.2.	Inhoudelijk vertrekpunt.....	4
1.3.	Aanpak totstandkoming bedrijfsplan	6
1.4.	Versiebeheer totstandkoming Bedrijfsplan	7
1.5.	Leeswijzer	7
2.	Redenen voor de ICT Samenwerking	9
	Doelstelling.....	9
2.1.	Kwetsbaarheid verlagen.....	9
2.2.	Kwaliteit verhogen	9
2.3.	Minder meerkosten.....	10
2.4.	Kansen voor medewerkers.....	10
2.5.	Efficiënt en effectief	11
3.	Beschrijving van BLOU	12
3.1.	Missie en Visie	12
3.2.	Juridische vorm.....	13
3.3.	ICT taken Gemeenten & BLOU	15
3.4.	Verantwoordelijkheden Gemeenten & BLOU	17
3.5.	Bestuurlijke governance	18
3.6.	ICT Governance	19
3.7.	Continuïteit gerelateerd aan toe- en uittreding, en diensten aan derden door gemeenten	20
3.8.	Statutaire vestigingsplaats	21
4.	Organisatie	22
4.1.	Uitgangspunten voor de structuur	22
4.2.	Organisatiestructuur	22
4.3.	Ondersteunende diensten.....	23
4.4.	Huisvesting	23
4.5.	Cultuur	24
5.	Financiën	25
5.1.	Minder meerkosten.....	25
5.2.	Startbegroting ICT samenwerking BLOU	26
5.2.1.	ICT begroting BLOU	27
5.2.2.	ICT begroting afzonderlijke gemeenten	27

5.3.	Schoon door de poort.....	28
5.4.	Te hanteren verdeelsleutel	28
6.	Medewerkers	29
6.1.	Uitgangspunten.	29
6.2.	Organisatiemodel.	29
7.	ICT taken en werkprocessen	30
7.1.	Uitwerking taken	30
7.2.	Borging kwaliteit ICT Dienstverlening	34
7.3.	Interne ICT processen.....	34
7.4.	Gebruikersondersteuning – centraal & lokaal	34
8.	Inhoudelijke STIP op de Horizon	35
8.1.	Inleiding	35
8.2.	Gegevensmanagement.....	35
8.3.	Applicatielandschap	36
8.4.	Technische Infrastructuur	36
9.	Transitiestrategie.....	37
9.1.	Plateauplanning.....	37
9.2.	Doel ICT samenwerking.....	37
9.3.	Verwevenheid	38
9.4.	Schoon door de poort.....	38
9.5.	Plateau 1.....	38
9.6.	Medewerkers	39
9.7.	Oprichting GR	39
10.	Strategische risico's	40
	BIJLAGEN	48
Bijlage 1	Taken en verantwoordelijkheden	49
Bijlage 2	Overwegingen keuze zelfstandige organisatie	53
Bijlage 3	9-Vlaks model	56
Bijlage 4	Onderbouwing keuze juridische vorm	57
Bijlage 5	Definitie ICT-werkprocessen	59
Bijlage 6	Positionering.....	60

1. Inleiding

1.1. Ontstaansproces

De succesvolle samenwerking “Meer Maashorst” is de driver voor de uitbreiding voor samenwerking. In de periode april t/m juni 2014 zijn hiertoe verkennende gesprekken gevoerd tussen Bernheze, Landerd, Oss en Uden met als uitgangspunt:

“waar kan het slimmer voor onze burgers, onze ondernemers, onze bestuurders en onze medewerkers?”

Uitkomst was een opsomming van thema’s waarop samenwerking voor alle individuele gemeenten van waarde kan zijn.

Eén van de thema’s was **“Samenwerking op het gebied van ICT”**.

Dit thema is in de tweede helft van 2014 door een werkgroep uitgewerkt met als resultaat:

“het voorstel om ICT Samenwerking aan te gaan tussen de 4 gemeenten”.

Medio februari 2015 heeft hiertoe besluitvorming plaatsgevonden door de afzonderlijke Colleges. Uitkomst was dat Landerd, Oss en Uden instemden en Bernheze besloot om op dat moment niet mee te doen i.v.m. het positioneringsproces in de regio.

Medio maart 2015 hebben daartoe de Colleges van Landerd, Oss en Uden het aangepaste voorlopige besluit bekrachtigd en is medio juli 2015 het planvormingsproces (gericht op een Bedrijfs- en Transitieplan) gestart.

Medio oktober 2015 heeft Bernheze alsnog gevraagd om toe te treden tot de ICT Samenwerking. Dit is formeel bevestigd vanuit de Colleges van Landerd, Oss en Uden.

1.2. Inhoudelijk vertrekpunt

Ontwikkelingen

In het Collegebesluit d.d. 17 maart 2015 zijn er verschillende ontwikkelingen gerelateerd aan ICT benoemd waarop door elke gemeente moet worden geanticipeerd:

- De gemeentelijke taak op het gebied van informatisering en automatisering is de afgelopen jaren zowel in complexiteit als kwantitatief enorm toegenomen.
- ICT verschuift steeds meer van een beheers- naar een ontwikkelfunctie, waarbij diverse complexe processen digitaal moeten worden ondersteund.
- Informatievoorziening wordt in toenemende mate de schakel tussen de gemeente(n) en de diverse ketenpartners. De vraag naar digitale oplossingen is toegenomen en zal in de toekomst alleen maar verder toenemen. Daarbij ligt het accent steeds meer op digitalisering van processen, zowel intern als extern.

- De kwaliteitseisen die aan onze informatievoorziening worden gesteld, worden steeds hoger. De klanten van de gemeente(n), zoals inwoners, bedrijven, instellingen en andere overheidsorganisaties, stellen steeds hogere eisen aan de digitale producten en digitale dienstverlening.
- Ook het 24-7 digitaal beschikbaar zijn, stelt eisen aan de snelheid en kwaliteit van de informatieverstrekking.
- Daarnaast worden er van rijkswege eisen gesteld aan de kwaliteit van de diverse basisregistraties, waaraan de gemeentelijke organisatie moet voldoen.

Door de hierboven genoemde ontwikkelingen die in een steeds sneller tempo ICT oplossingen vereisen, neemt de behoefte aan ICT specialismen naast generalisten toe. ICT is steeds meer een onmisbaar onderdeel van, en daarmee verweven met de primaire processen van de gemeenten.

Door het samenbrengen van mensen en middelen worden alle gemeenten minder kwetsbaar en kan specifieke en specialistische deskundigheid worden ontwikkeld. Op die manier kunnen de ontwikkelingen op het gebied van ICT worden bijgehouden, zodat kwaliteit en efficiency van de dienstverlening aan burgers en ondernemers, ook in de toekomst kan worden gewaarborgd.

Verder voorkomen we door bundeling van ICT specialismen en kennis dat onze positie op ICT gebied te kwetsbaar wordt en anticiperen we op te verwachten ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Door de krachten te bundelen, kan aan de huidige ICT medewerkers meer ontwikkeling en groei op hun vakgebied worden geboden. Hierdoor worden we als gezamenlijke gemeenten een aantrekkelijker werkgever.

Dit wordt verwoord in de volgende doelstelling.

Doelstelling

De doelstelling is de 4 gemeenten beter te ondersteunen met ICT zodat zij de kwaliteit en efficiency van de dienstverlening aan burgers en ondernemers, ook in de toekomst kunnen waarborgen.

Door het samenbrengen van mensen en middelen zijn we minder kwetsbaar en kunnen we specifieke en specialistische deskundigheden ontwikkelen. Op die manier kunnen wij de elkaar steeds sneller opvolgende ontwikkelingen op het gebied van ICT bijhouden.

1.3. Aanpak totstandkoming bedrijfsplan

De aanpak was gebaseerd op het zorgvuldigheidsprincipe gericht op een gedragen bedrijfsplan door de verschillende stakeholders. Insteek was vanuit inhoudelijk perspectief een kwalitatief goed bedrijfs- en transitieplan, dat vanuit procesmatig perspectief gedragen wordt door de verschillende stakeholders (medewerkers, medezeggenschapsorganen (ondernemingsraden, georganiseerd overleg), directie & management, gemeentesecretarissen, portefeuillehouders, Colleges en Raden).

De totstandkoming van het bedrijfsplan (het integrale veranderproces) is daarbij gestuurd op basis van een Opdrachtgever / Opdrachtnemer construct, waarbij Jeroen Smarius (gemeentesecretaris Uden) optrad als OG namens de vier gemeentesecretarissen en Frank van de Leur (hoofd ICT Oss) als ON.

De inhoudelijke sturing gericht op de totstandkoming van het Bedrijfsplan is belegd bij de vier ICT-managers van de BLOU-gemeenten.

De projectorganisatie bestond uit verschillende inhoudelijke werkgroepen met bemensing vanuit de BLOU-gemeenten gericht op ICT (Informatiemanagement, Applicatie Landschap, Gegevens Management, Technische Infrastructuur) en Bedrijfsvoering (Juridisch, P&O, Financiën, Communicatie). Ook werden voor specifieke inhoudelijke thema's waarbij op basis van integraliteit vakinhoudelijke expertise vanuit verschillende andere werkgroepen benodigd was, andere werkgroepen geïnitieerd (Plateau 1, Fiscaliteit).

Als linking-pin tussen de verschillende vakinhoudelijke werkgroepen treedt de Kernwerkgroep op, die bestaat uit de Informatie Managers vanuit de BLOU-gemeenten. Zij hebben in de vakinhoudelijke werkgroepen de rol om vanuit integraal perspectief te toetsen. Verder treden zij als proces & integraal adviseur op richting de Stuurgroep (vakinhoudelijk wordt geadviseerd vanuit de specifieke werkgroepen). Vanuit de insteek om te leren van anderen is het management van andere ICT-samenwerkingsverbanden uitgenodigd om relevante informatie te delen met de Stuurgroep, Kernwerkgroep en verdere werkgroepen.

Tijdens het planvormingstraject zijn de medewerkers onder andere door middel van plenaire sessies op de hoogte gehouden, waarbij gestart is met zenden en geleidelijk is geswitcht naar daadwerkelijke participatie. Daarnaast zijn zij via de leden van de verschillende werkgroepen ook geïnformeerd en zijn er specifieke informatie & interactie sessies georganiseerd binnen de verschillende gemeenten. Ook zijn de OR/GO's van de BLOU-gemeenten maandelijks door de OG geïnformeerd. Om dit proces planmatig te laten verlopen, is door de werkgroep Communicatie een communicatieplan en een dynamische communicatiekalender opgezet.

Na eerste toetsing van het concept (0.97 d.d. 12 maart 2017) is externe expertise (PwC) ingezet voor extra toetsing en revisie. Op dat moment is er gekozen voor een andere structuur: stuurgroep en project groep, met de 4 OR-en als klankbord.

Verder zijn de gemeentesecretarissen en de portefeuillehouders via de Opdrachtgever en Opdrachtnemer betrokken in het proces.

1.4. Versiebeheer totstandkoming Bedrijfsplan

Versie	Datum	Aanpassingen
0.1	13 maart 2016	Initiële opzet.
0.2	29 maart 2016	Opbouw o.b.v. input vanuit projectenorganisatie.
0.21	16 mei 2016	
0.3	9 augustus 2016	
0.4	23 oktober 2016	Eerste volledige document.
0.5	29 oktober 2016	Wijzigingen doorgevoerd op basis van review Kernwerkgroep.
0.6	16 november 2016	Wijzigingen doorgevoerd op basis van review Opdrachtgever. Kaders toegevoegd op basis van overleg met gemeentesecretarissen d.d. 8.11.2016
0.7	18 januari 2017	Wijzigingen doorgevoerd op basis van review projectenorganisatie en daarnaast overleg met gemeentesecretarissen.
0.8	11 februari 2017	Onderdelen (huisvesting, cultuur) toegevoegd. Delen naar Transitieplan verplaatst. Wijzigingen (o.a. financiële paragraaf) doorgevoerd.
0.95	19 februari 2017	Wijzigingen doorgevoerd.
0.96	22 februari 2017	Wijzigingen doorgevoerd op basis van review Stuurgroep
0.97	12 maart 2017	Concept voor de Stuurgroep
0.98	6 juli 2017	Herziening concept t.b.v. de opdrachtnemer
0.981	13 juli 2017	Aanpassing n.a.v. bespreking in stuurgroep 12 juli 2017 t.b.v. OR
0.982	16 oktober 2017	Aanpassing n.a.v. concept Transitieplan
0.982	19 oktober 2017	Aanpassing n.a.v. reactie OR-en en bestuurlijk overleg
0.982	24 oktober 2017	Aanpassing n.a.v. bespreking in projectgroep
1.0	31 oktober 2017	Vastgesteld in Stuurgroep

1.5. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de voordelen en daarmee de zakelijke rechtvaardiging van de ICT-samenwerking verwoord, waarbij samenwerking geen doel op zich is, maar een middel voor een gemeente om de eigen doelen te realiseren.

In hoofdstuk 3 wordt aangegeven hoe de samenwerking er uit komt te zien en welke missie en visie de samenwerking heeft, waarbij ook wordt ingegaan op de manier hoe de betrokkenen met elkaar om zullen gaan.

In de hoofdstukken 4 t/m 9 wordt aangegeven hoe de ICT-samenwerking verder ingericht gaat worden, waarbij het gaat om onder andere de organisatievorm, de diensten en producten, de ICT-processen, de principes t.a.v. het applicatielandschap, de gegevenshuishouding en de technische infrastructuur.

In de hoofdstukken 9 en 10 worden respectievelijk de transitiestrategie en de risico's beschreven.

Het Bedrijfsplan wordt afgerond met een aantal bijlagen.

De concrete realisatie van de verandering wordt in een separaat Transitieplan beschreven.

In de vervolgttekst wordt de “ICT-Samenwerking BLOU” aangeduid met “BLOU”.

2. Redenen voor de ICT Samenwerking

Doelstelling

Door een betere ICT ondersteuning kunnen de gemeenten hun bedrijfsvoering verbeteren waardoor de dienstverlening aan burgers en bedrijven nog beter kan plaatsvinden.

Samenwerken is geen doel op zich maar een middel om de eigen doelstellingen van de gemeenten te realiseren. De gemeenten Bernheze, Landerd, Oss en Uden willen dit bereiken door de kwetsbaarheid te verminderen, om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en om de meerkosten te verminderen. Daarbij biedt de samenwerking ook kansen voor de medewerkers.

Samenwerken past binnen regionale ontwikkelingen waar op steeds meer gebieden krachten gebundeld worden, samenwerking op het gebied van ICT sluit bovendien aan op landelijke ontwikkelingen vanuit VNG/KING: collectivisering en *Samen Organiseren*.

2.1. Kwetsbaarheid verlagen

De ICT-Samenwerking is een oplossing voor de BLOU-gemeenten v.w.b. de kwetsbaarheid ten aanzien van de ICT, waarbij de situatie binnen de verschillende gemeenten logischerwijs verschillend is. De overtuiging is dat door het samenbrengen van mensen en middelen de kwetsbaarheid wordt verminderd en een betere continuïteit en kwaliteit kan worden gegarandeerd. Dit vraagt om vertrouwen en loslaten.

Praktisch kan bijvoorbeeld binnen een klein team niet altijd de noodzakelijke achtervang worden georganiseerd, waarbij het wegvallen van een medewerker direct wordt gevoeld. Natuurlijk kan kwetsbaarheid worden opgelost met externe inhuur, echter nadelen hierbij zijn de hogere kosten en de extra inspanning die noodzakelijk is om de continuïteit te waarborgen.

Een grotere organisatie kan gemakkelijker schuiven met capaciteit om ontwikkelingen bij te houden, waarbij de mogelijkheid bestaat om een juiste mix te creëren tussen specialisten en generalisten.

Door de ICT-Samenwerking verdwijnen éénmansposities en kan vanuit de bestaande formatie sneller vervanging worden georganiseerd. Effect is dus ook dat zoveel mogelijk taken in eigen beheer kunnen worden uitgevoerd.

2.2. Kwaliteit verhogen

De ICT-Samenwerking biedt de mogelijkheid om de kwaliteit te verbeteren van (het beheer van) gegevens en informatiesystemen, processen en van de dienstverlening. Hierbij wordt het uitgangspunt gehanteerd dat het kwaliteitsniveau minimaal gelijk zal zijn aan het kwaliteitsniveau in de afzonderlijke gemeenten vóór de samenwerking.

Op basis van ervaringen vanuit andere ICT-Samenwerking zijn een aantal algemene bevindingen gedaan:

- in een groter team specialiseren medewerkers zich meer dan in een klein team, waardoor deeltaken efficiënter kunnen worden uitgevoerd;
- samenwerkende gemeenten leren van elkaar, waardoor de kans bestaat om best practices van elkaar te adopteren;
- de enorme omvang van nieuwe ontwikkelingen zijn beter behapbaar voor een grotere organisatie.

De ICT diensten en producten kunnen voor alle gemeenten op een hoger kwaliteitsniveau worden gebracht.

2.3. Minder meerkosten

Door de ICT-Samenwerking bestaat de mogelijkheid om op termijn de meerkosten te verlagen. De mate waarin BLOU in staat is de meerkosten te beperken is afhankelijk van de mate waarin de deelnemende gemeenten hun bedrijfsprocessen standaardiseren. De ICT-Samenwerking zal bij aanvang starten met het uitvoeren van dezelfde I en A activiteiten zoals deze nu ook voor de afzonderlijke gemeenten voorafgaand aan de samenwerking worden uitgevoerd. Dit op hetzelfde kosten- en kwaliteitsniveau; dus niet beter of goedkoper, maar ook niet slechter of duurder. Naast het uitvoeren van de bestaande activiteiten wordt geleidelijk de transitie uitgevoerd, waarbij het kan gaan om bijvoorbeeld standaardisatie, harmonisatie en rationalisatie.

Start van de samenwerking staat in het teken van standaardiseren binnen de ICT Bedrijfsvoering, waarbij het kan gaan om de volgende meerkostenvermindering: inhuur van kennis kan afnemen omdat alle specialistische en generalistische kennis voorhanden is en beschikbaar komt voor alle gemeenten, licenties kunnen gebundeld worden, digitale abonnementen, samenvoegen van contracten, vervallen van uitwijkcontracten, mogelijk inkoopvoordeel en gezamenlijk gebruik van ICT-componenten.

Hierbij wordt de kanttekening gemaakt dat bestaande ICT-Samenwerkingsverbanden in Nederland bij het opzetten van de samenwerking ervaren dat het beduidend meer inspanning en geld kost dan van tevoren wordt geschat. Zo zijn er éénmalig project-, aanloop-, frictie- en desintegratiekosten. Bovendien kost het tijd om bijvoorbeeld te wennen aan de nieuwe situatie en nieuwe werkwijzen in te bedden.

Uitgangspunt voor het oprichten van de ICT Samenwerking, met daarin (gefaseerd) alle ICT componenten van de 4 gemeenten is “het mag kosten wat het moet kosten”.

2.4. Kansen voor medewerkers

Uitgangspunt is dat de medewerkers “het fundament” zijn van de ICT-Samenwerking, waarbij enthousiaste medewerkers kwaliteit leveren.

De ICT-Samenwerking zal een uitdagende werksituatie bieden voor de medewerkers, met volop mogelijkheden voor ontwikkeling. Een grotere organisatie biedt mogelijkheden voor specialisten en generalisten.

Kwaliteiten kunnen in de ICT-Samenwerking beter worden georganiseerd, waarbij er mogelijkheden ontstaan voor medewerkers om zich te verdiepen en/of te verbreden binnen het takenpakket en

richting andere disciplines. Effect zal ook zijn dat de ICT-Samenwerking een aantrekkelijke werkgever zal zijn, waarbij het ook gaat om het behoud en groei van ervaring en kennis bij onze eigen medewerkers

2.5. Efficiënt en effectief

Het streven van de ICT Samenwerking is te komen tot een toekomstvast gezamenlijke ICT organisatie, met één technische infrastructuur, één applicatielandschap en een integraal gegevensmanagement.

De bundeling van de ICT beheerorganisaties biedt mogelijkheden om capaciteit vrij te spelen die nodig is voor grip, sturing en optimale ICT dienstverlening aan de 4 gemeenten.

Het vrijspelen van capaciteit kan alleen als de werkprocessen van de deelnemende gemeenten verregaand gestandaardiseerd kunnen worden.

Dit betekent dat als de 4 deelnemende gemeenten niet of slechts marginaal hun bedrijfsprocessen standaardiseren BLOU in haar beheerorganisatie nauwelijks beheercapaciteit kan vrijspelen en minder efficiënt en effectief kan werken.

3. Beschrijving van BLOU

3.1. Missie en Visie

Missie van BLOU

Samen met onze collega's van de vier BLOU gemeenten bieden we meerwaarde en een maximale bijdrage aan het realiseren van de ambities en doelstellingen van de afzonderlijke gemeenten. We verbinden vraagstukken vanuit de business met mogelijkheden die ICT ons biedt.

Ons motto is: Beter samen, samen beter!

Visie

Informatievoorziening op basis van Verwevenheid

We zien dat informatievoorziening onlosmakelijk en integraal deel uitmaakt van onze gemeentelijke organisaties. Informatievoorziening is faciliterend, inhoudelijk, procesmatig en strategisch onmisbaar bij het uitvoeren van de gemeentelijke taken.

We zien dat maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en veranderingen in wet en regelgeving in een hoog tempo plaatsvinden, bijvoorbeeld de transitie in het sociaal domein. Informatievoorziening geeft de mogelijkheid deze ontwikkelingen en veranderingen als kansen te zien, en te benutten voor een verdere verbetering van de dienstverlening en bedrijfsvoering van de 4 BLOU gemeenten.

De 4 BLOU-gemeenten hebben ieder eigen visies en ambities over dienstverlening en bedrijfsvoering. Deze zijn leidend en stellen fundamentele eisen aan de dienstverlening vanuit de ICT-organisatie en de inrichting van de informatievoorziening. Deze moet toekomstvast, schaalbaar, flexibel en bedrijfszeker zijn. Om maximale efficiency en meerwaarde te kunnen bieden, zowel in de informatievoorziening als in de bedrijfsvoering en dienstverlening, is standaardisatie van de bedrijfsprocessen noodzakelijk. De informatievoorziening draagt zo bij aan de realisatie van de opgaven en doelstellingen waarvoor de vier BLOU-gemeenten de komende jaren komen te staan.

De gemeenten kunnen hun eigen keuzes maken voor de inrichting van hun processen en de informatievoorziening daarbij, maar dit heeft effect op de meerwaarde van BLOU.

ICT dienstverlening

Informatievoorziening geeft antwoord op vragen die de vier gemeenten en hun omgeving hebben over de inzet van ICT. Vanuit eisen en wensen, technische en financiële mogelijkheden, architectuur en standaarden en wet- en regelgeving realiseert informatievoorziening de best passende oplossing voor alle partijen.

Informatievoorziening wacht niet alleen op vragen, maar initieert en stuurt op oplossingen en/of verbeteringen. Vanuit de kennis van de eigen organisatie en de ontwikkelingen in de buitenwereld passen we nieuwe technieken en methodieken toe, maar alleen wanneer de gebruikersorganisatie er baat bij heeft.

Informatievoorziening is dus “tweeweg” dienstverlenend naar de gebruikersorganisatie. Ze is enerzijds initiërend en sturend en anderzijds faciliterend, flexibel en innovatief o.b.v. vraag vanuit de gebruikersorganisatie.

Ambities informatievoorziening

We zorgen voor een passende en flexibele ICT-omgeving, die mee kan bewegen met de ontwikkelingen. Onze ICT omgeving past bij de ambities en te realiseren doelstelling van de gemeenten. Daarvoor zijn we soms innovatief, maar minimaal vroege volger.

We zorgen voor een gestandaardiseerde ICT-omgeving, die beheerbaar en efficiënt is. De ICT-omgeving kent een hoge beschikbaarheid, de informatievoorziening is betrouwbaar; we doen wat we zeggen. We zijn, namens de 4 gemeenten, gesprekspartners voor en opdrachtgever naar ICT-leveranciers.

We zorgen voor een ICT-omgeving die veilig is, en waarvan de kwaliteit op orde is. We voldoen aan de eisen van wet en regelgeving, audits, etc.

We zorgen voor een ICT-omgeving die fijn is om mee en in te werken, die duidelijk en transparant is. We zeggen wat we doen, onze collega's in de 4 gemeenten zijn tevreden over de ICT-dienstverlening.

3.2. Juridische vorm

Voor het bepalen van de samenwerkingsvorm is gebruik gemaakt van een leidraad van de VNG, waarbij de volgende criteria bepalend zijn: governance, aanbesteding en belastingplicht. Daarnaast zijn twee eigen criteria toegevoegd; specialisatie en efficiency. De belangrijkste overwegingen worden in bijlage 2 verwoord, waarbij gelijkwaardigheid als één van deze belangrijke overwegingen kan worden genoemd. Op basis van de genoemde criteria wordt gekozen voor de zelfstandige organisatie als vorm om samen te werken. Omdat we als gemeenten de bestuurlijke waarborgen in acht moeten nemen, komen we uit op een publieke rechtsvorm (bijlage 4).

De keuze voor de publieke rechtsvorm moet passen bij de volgende algemene uitgangspunten:

- de ICT-bedrijfsvoeringstaken die door de deelnemers worden over- of opgedragen aan de ICT-organisatie zijn louter uitvoeringstaken;
- deze genoemde taken behoren tot de bevoegdheden van de colleges;
- de ICT-organisatie geeft uitvoering aan het ICT-beleidsplan dat vooraf door de deelnemers is vastgesteld, v.w.b. het budget door de Raden en het bedrijfsvoeringsonderdeel door de Colleges;

- de ICT-organisatie voert in directe zin geen taken uit voor niet-deelnemers, mede noodzakelijk vanuit aanbestedings-, fiscaal- en bestuursrechtelijk oogpunt;
- de bestuurlijke wens van de deelnemers is te gaan voor een één-laags bestuur om de bestuurlijke druk ter zake beheersbaar te houden;
- voor het overige handelt de ICT-organisatie overeenkomstig de wettelijke regels die gelden voor een Bedrijfsvoeringsorganisatie en een Verbonden partij.

Uit het bovenstaand volgt dat de publieke rechtsvorm “Bedrijfsvoeringsorganisatie” het beste past bij deze ICT-samenwerking.

In het bedrijfsplan worden de Taken en Verantwoordelijkheden (zie 3.3 en 3.4) toebedeeld aan de ICT-samenwerking. In het grondvest of de gemeenschappelijke regeling van de Bedrijfsvoeringsorganisatie moeten dan de bevoegdheden vanuit de deelnemers worden overgedragen of opgedragen aan de ICT-organisatie. Daarnaast krijgt deze organisatie rechtstreeks of autonoom door de wet bevoegdheden opgelegd. Hiervan zijn de hoofdlijnen opgesteld, wat in de transitiefase in een concept-gemeenschappelijke regeling in detail wordt uitgewerkt (zie bijlage 4).

3.3. ICT taken Gemeenten & BLOU

Hieronder worden de ICT taken van BLOU en de achterblijvende ICT taken van de 4 gemeenten benoemd. In hoofdstuk 7 “Diensten en Producten” staat een gedetailleerde uitwerking van de primaire taken, waarbij ook een relatie is gelegd naar de volgende paragraaf “Verantwoordelijkheden Gemeenten & BLOU”.

ICT taken van BLOU (dienstverlening van BLOU aan de 4 gemeenten)

- Informatiemanagement
- Gegevensmanagement
- Automatiseringsmanagement
- Applicatiebeheer
- Portfoliomanagement / projectmanagement
- Gebruikersondersteuning
- Informatiebeveiliging / Privacy
- ICT-bedrijfsvoeringstaken (inkoop, contractbeheer, leveranciersmanagement, licentiebeheer)

Bij ICT gaat het om alle activiteiten en middelen op het brede terrein van automatisering en informatisering, waarbij de karakteristieken van de Informatie en Technologie domeinen wezenlijk verschillend zijn. Ten aanzien het I- en het A-domein kan hierbij nog het volgende worden gesteld:

- het I-domein heeft een directe relatie met de business, waarbij het qua verandering gaat om business (proces) & informatie vraagstukken ondersteund door ICT. De business is hierbij leidend, echter v.w.b. informatie (gegevens) vraagstukken is de BLOU leidend.
- het A-domein heeft een indirecte relatie met de business, waarbij het qua verandering gaat om technologische (ICT) veranderingen. BLOU is hierbij leidend

Overige taken van BLOU (eigen bedrijfsvoering)

Naast de bovengenoemde taken zijn er ook interne bedrijfsvoeringstaken (PIJCOFAH) voor de organisatie BLOU. Tevens is er een aantal taken die gebaseerd zijn op wettelijke bevoegdheden, rechten en plichten. Bijvoorbeeld archivering, Wet hergebruik overheidsinformatie, Wet openbaarheid bestuur, algemene verordening gegevensbescherming, etc.

De verantwoordelijkheid voor uitvoering hiervan ligt bij de organisatie BLOU, de praktische uitvoering zal in principe en waar mogelijk als dienst plaatsvinden bij (één van) de 4 gemeenten.

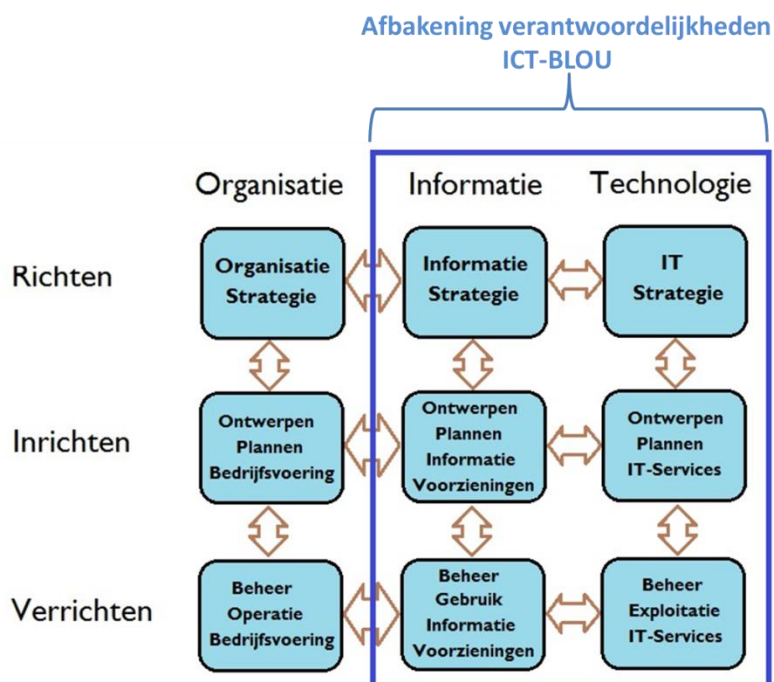
ICT taken van de gemeenten

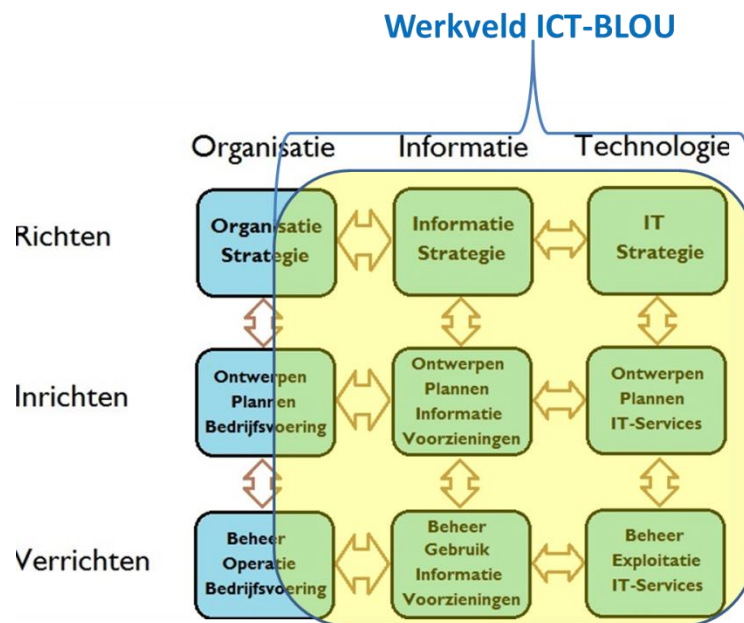
De volgende ICT taken blijven binnen de gemeenten:

- uitvoeren dagelijks beheer van printers, plotters, MFP's, scanstraat, repro en AV middelen.
- eigenaar, verzorgen en beheren noodstroomvoorziening, brandblusinstallaties, koeling, bekabeling incl. outlets, serverruimte, archief ruimte, toegangscontrole, waarbij BLOU wel betrokken is bij de hieraan te stellen eisen en de aanschaf en installatie hiervan.

Om naast een opsomming de afbakening van de over te dragen taken & verantwoordelijkheden te kunnen duiden is het handig deze ook te visualiseren. Hiervoor maken we gebruik van het landelijk geaccepteerde en hiervoor veelvuldig gebruikte “Negenvlakmodel” zoals dat is ontwikkeld aan de UvA door Rick Maes (zie bijlage 3). Het model laat eveneens de samenhang en onderlinge verwevenheid van de organisatie en informatievoorziening zien.

Afbakening taakverantwoordelijkheid BLOU





Binnen de gemeenten blijven taken gericht op de afstemming met de BLOU organisatie bestaan. Het gaat hierbij om de rol van opdrachtgever, als eigenaar van de primaire processen. Deze rol dient kwalitatief en kwantitatief goed te worden ingevuld en te passen bij de verantwoordelijkheden zoals weergegeven in de volgende paragraaf. Deze invulling van de rol past bij het besluitvormingsproces zoals in de paragraaf ICT Governance is gedefinieerd.

3.4. Verantwoordelijkheden Gemeenten & BLOU

Op basis van de verwevenheid van ICT en de business van gemeenten vervult BLOU verschillende rollen (zie bijlage 6):

- Collega (hoe stellen we ons op)
- Richtinggever/adviseur (waar gaan we naar toe/wat nemen we mee)
- Belanghebbende (wat zijn gezamenlijke belangen)
- Uitvoerder (hoe ontzorgen we).

De onderlinge relatie en de verantwoordelijkheden daarin zijn als volgt te duiden:

- De 4 gemeenten bepalen zelf hoe zij haar organisatie en werkprocessen (willen) vormgeven;
- Op basis daarvan bepalen de 4 gemeenten ieder hun eigen strategie, inclusief de benodigde informatiestrategie;
- BLOU adviseert en stelt samen met de 4 gemeenten de informatiestrategie en informatiebeleid op.

Gericht op het realiseren van de nieuwe situatie t.a.v. het Informatie domein is de essentie als volgt geformuleerd:

“We gaan de bedrijfsprocessen standaardiseren; hiermee kunnen we naar één applicatielandschap.”

De verantwoordelijkheid van de organisatie (business management) is de standaardisatie van “alle” werkprocessen en van de ICT Samenwerking de rationalisatie & harmonisatie van de gegevenshuishouding, het applicatielandschap en de technische infrastructuur.

Ook hierbij geldt: hoe beter de standaardisatie van processen hoe meer efficiency en effectiviteit in de ICT.

Het daadwerkelijke beheer van de technische infrastructuur valt onder de expliciete verantwoordelijkheid van de ICT-Samenwerking.

- Cruciaal bij een gedeelde verantwoordelijkheid is het werken als partners, hetgeen het volgende impliceert: er wordt gewerkt op basis van gelijkwaardigheid, waarbij iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid heeft;
- de samenwerking levert een voor beide partijen herkenbaar en zinvolle dienstverlening;
- de samenwerking handelt voor de partners op een voorspelbare wijze;
- er is duidelijkheid over communicatielijnen.

De manier hoe dit wordt uitgevoerd, staat beschreven in paragraaf 3.6 IT-Governance.

3.5. Bestuurlijke governance

In het éénlaags bestuur van de bedrijfsvoeringsorganisatie zitten de portefeuillehouders I&A van de vier gemeenten. Het bestuur neemt besluiten op basis van consensus. Omdat gelijkwaardigheid voor de deelnemende gemeenten het belangrijkste aspect is, én dezelfde taken en applicaties nodig zijn, is de stemverhouding voor de 4 deelnemers gelijk (ieder 25%) (zie ook bijlage 4). Alleen het gebruik en de ondersteuning van de taken en applicaties ligt bij de ene deelnemer hoger dan de bij de ander.

De algemeen directeur van de ICT-Samenwerking legt over de bedrijfsvoering van BLOU verantwoording af aan het bestuur.

Indien de gemeenten Uden en Landerd fuseren, zal het principe van gelijke stemverhouding gebaseerd zijn op 3 deelnemers (ieder 33,33 %).

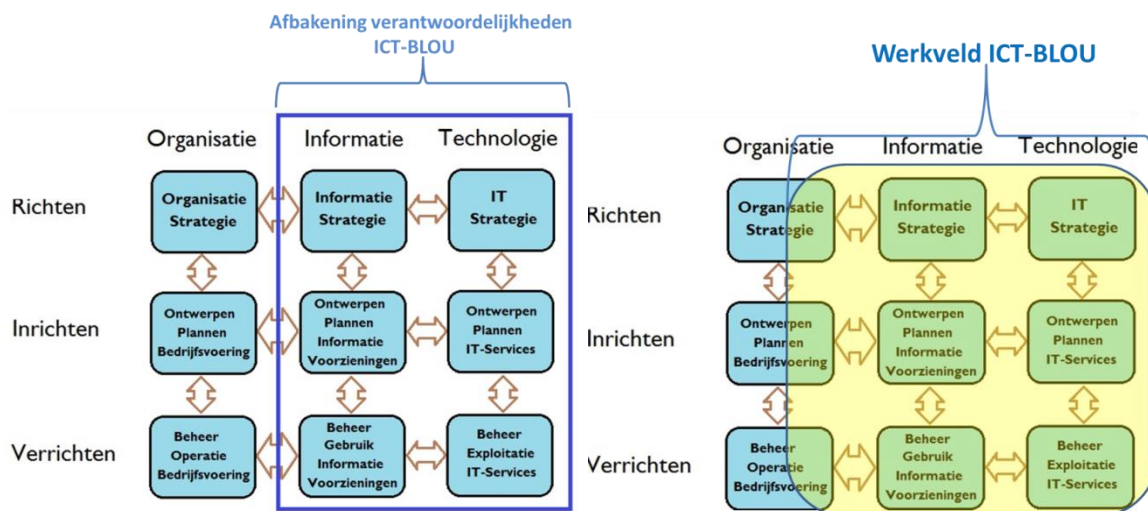
Voor de algemene financiële en beleidsmatige kaders en de ontwerpbegroting hebben de gemeentesecretarissen en CIO van BLOU als regiegroep ICT (zie 3.6) gezamenlijk adviesrecht.

Voor de duur van de transitie bestaat voor de aansturing hiervan een aparte governance .

3.6. ICT Governance

In deze paragraaf wordt de besturing van de ICT beschreven. Deze besturing is erop gericht de besluitvorming van BLOU dusdanig te laten verlopen dat de afstemming tussen de business en de ICT geborgd is.

De samenwerking tussen BLOU en de latende organisaties heeft naar beide kanten effect. Als er in BLOU iets wordt ingeregeld vindt tegelijkertijd ook de verbinding met de latende organisaties plaats zodat de dienstverlening blijft bestaan. Dat geldt zowel voor de strategische en tactische processen (regie en beleid) als voor de dagelijkse operationele ICT processen (ontwikkeling en beheer).



De vier gemeentesecretarissen van de vier deelnemende gemeenten vormen met de CIO van BLOU de regiegroep ICT. Deze regiegroep neemt besluiten over ICT principes, kaders en richtlijnen, over ICT architectuur en over ICT investeringen.

Voor de BLOU samenwerking kennen we niet één vragende organisatie maar vier. Om een goede gezamenlijke vraag te kunnen stellen wordt een 'hulpstructuur' gebouwd die de 4 gemeenten met BLOU verbindt en waarbij namens de vier organisaties één vraag gesteld wordt aan BLOU. De vier deelnemende gemeenten zijn verantwoordelijk voor de realisatie van deze 'hulpstructuur'. Deze hulpstructuur bestaat uit het samenbrengen van gelijksoortige domeinen van de 4 gemeenten. Hiermee voorkomen de proceseigenaren zoveel als mogelijk dat we maatwerk per gemeente gaan leveren of dat we het beheer onnodig inefficiënt maken. De informatiemanagementfunctie in de BLOU organisatie ondersteunt deze hulpstructuren. Het informatiemanagement is altijd betrokken bij wijzigingen in de gemeentelijke processen. De vorm van deze hulpstructuur wordt verder ingevuld in het transitieplan.

Besluiten over de technische infrastructuur worden door de BLOU organisatie genomen. BLOU zorgt hierbij voor een veilige, efficiënte en effectieve ICT infrastructuur.

Na besluitvorming wordt de uitvoering van de besluiten gestuurd met behulp van een projectenportfolio. Dit portfolio wordt beheerd door de BLOU organisatie en hierover wordt regelmatig door BLOU gerapporteerd aan de regiegroep.

3.7. Continuïteit gerelateerd aan toe- en uittreding, en diensten aan derden door gemeenten

De dienstverlening van BLOU wordt in ieder geval uitgevoerd voor de 4 deelnemende gemeenten Bernheze, Landerd, Oss en Uden. Indien vanuit een of meerdere van deze gemeenten een andere samenwerking start gericht op bijvoorbeeld het sociale dienst domein, dan heeft BLOU geen exclusief recht op de ICT-taken die dan worden meegetrokken, hetgeen ook in de huidige constellatie het geval zou zijn. De uitvoering van BLOU is dus afhankelijk van de actuele wensen van de vier gemeenten met daarbij de opmerking dat BLOU géén taken uitvoert voor niet-deelnemers.

De verantwoordelijkheid en sturing t.a.v. toetreding of uittreding zijn belegd bij de Colleges van de deelnemende partijen (conform bestuurlijke governance).

Toetreding kan alleen op basis van unanimiteit worden besloten.

In het geval van toetreding van een nieuwe deelnemer wordt uitgegaan van het principe van sharing en is er geen sprake van hosting door BLOU.

Ook een nieuwe toetredende deelnemer moet voldoen aan de uitgangspunten zoals verwoord bij 5.3 “Schoon door de poort”.

Ook een verzoek tot uittreding zal op basis van unanimiteit worden besloten waarbij een dergelijk verzoek in eerste instantie gezien het lage aantal deelnemers als verzoek tot opheffing wordt aangemerkt. Hierbij zal een aanpassingsperiode van 5 jaar worden gehanteerd (eventueel minder op basis van unaniem besluit) zodat BLOU zich kan aanpassen aan de nieuwe situatie, met mogelijk een reorganisatie met rechtspositionele gevolgen, het ontrafelen, e.d. Echter ook de uittredende deelnemer zal zich moeten kunnen aanpassen.

Er is een minimale termijn van 5 jaar na oprichting van de GR bepaald waarbinnen men niet uittreedt uit het ICT-samenwerkingsverband.

In het geval van een gemeentelijke herindeling tussen deelnemers blijft de nieuwe gemeente lid van de ICT samenwerking BLOU.

Ingeval van uittreding zijn alle daarmee samenhangende kosten voor rekening van de uittredende partij.

Een verzoek tot deel-uittreding (bv. vanwege een andere samenwerking op een bepaald domein) zal op dezelfde manier als een uittreding worden afgehandeld.

Bij gemeentelijke herindeling geldt de Wet Algemene Regels Herindeling. Indien de herindeling binnen het gebied / de deelnemers valt, dan is er van rechtswege voortzetting. Indien het gaat om

een opdeling van een gemeente met een gedeelte naar een gemeente die geen deelnemer is, dan dient binnen 2 jaar tot overeenstemming te worden gekomen.

Bij een opheffing van het ICT-samenwerkingsverband zal een aanpassingsperiode worden gehanteerd van 5 jaar.

Indien een deelnemer voor (wettelijke) taken diensten aan derden levert, bijvoorbeeld als regiogemeente, mag de ICT samenwerking de ontwikkeling hiervan niet belemmeren. Dit brengt risico's mee voor het voortbestaan voor BLOU.

3.8. Statutaire vestigingsplaats

Ten behoeve van extern toezicht en de archiefplicht is als statutaire vestigingsplaats Oss gekozen.

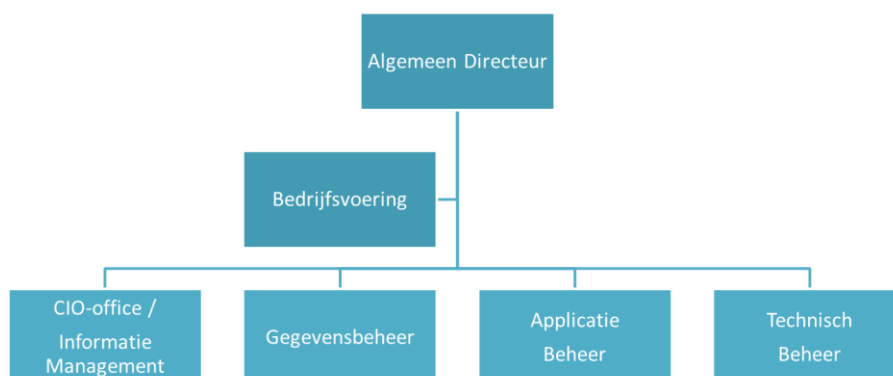
4. Organisatie

4.1. Uitgangspunten voor de structuur

- De hoofdstructuur van de organisatie is gebaseerd op de verschillende vakinhoudelijke expertises; Informatiemanagement, Gegevensbeheer, Applicatiebeheer en Technisch Beheer.
- Elk vakinhoudelijk team kent zowel ontwikkel- als ook beheer taken. Ontwikkeling helpt mee de organisatie gereed te maken voor grote veranderingen die op ons afkomen, waarbij de focus is innovatie en verandering. Uitvoering/beheer ondersteunt de gemeentelijke organisaties bij de dagelijkse werkzaamheden en heeft als focus bedrijfscontinuïteit. De mate van deze taken bij de vakinhoudelijke teams is verschillend. Voor Informatiemanagement zal ontwikkeling de focus zijn, waarbij voor de andere teams beheer de focus zal zijn.
- Elk team heeft zogenaamde front- en backoffice activiteiten, dus elk team heeft rechtstreeks contact met de vier gemeenten. Dit ook gebaseerd op het principe van verwevenheid, waarbij de medewerkers in deze contacten een bepaalde mate van regelvrijheid hebben.
- De gehele organisatie kan worden ingezet bij (organisatie overstijgende) projecten.
- Op basis van het principe van zoveel mogelijk verantwoordelijkheid bij de medewerkers, wordt een platte structuur gehanteerd. Het Management Team bestaat uit 4 Managers, waarbij één van de managers ook de rol van Algemeen Directeur vervult. Er wordt alleen gewerkt met verdere hulpstructuren, indien dit op basis van de span-of-control noodzakelijk is.

4.2. Organisatiestructuur

Op basis van de genoemde uitgangspunten ziet de hoofdstructuur er als volgt uit.



4.3. Ondersteunende diensten

De verantwoordelijkheid voor uitvoering van de ondersteunende diensten ligt bij de organisatie BLOU, de praktische uitvoering zal in principe en waar mogelijk als dienst plaatsvinden bij (één van) de 4 gemeenten. Zij regelen dit in onderling overleg.

Het gaat om (zie ook 3.3):

- interne bedrijfsvoeringstaken (PIJCOFAH) voor de organisatie BLOU;
- taken die gebaseerd zijn op wettelijke bevoegdheden, rechten en plichten

4.4. Huisvesting

Belangrijk uitgangspunt voor de huisvesting is de verwevenheid die BLOU en de vier deelnemende gemeenten in de uitvoering hebben.

Een tweede uitgangspunt is dat het beheer van de technische infrastructuur centraal in Oss gehuisvest wordt. Positief neveneffect is dat alle data van de vier gemeenten centraal staat en er daardoor met één uitwijkpartner en één contract kan worden gewerkt. Hetzelfde geldt ook voor de back-up faciliteit.

Op basis daarvan kunnen we een aantal zaken noemen die we belangrijk vinden:

- We zorgen dat alle medewerkers van BLOU in alle gemeentehuizen kunnen (samen) werken
- We kunnen gemakkelijk met elkaar als BLOU, en daarbinnen als groepen met gelijksoortige taken en kennisbehoefte, in elk gemeentehuis samenwerken en samen zitten.
- We zitten liefst dicht bij de gebruiker die we ondersteunen, tenzij het niet anders kan; de servicedesk is dichtbij de gebruikers georganiseerd

4.5. Cultuur

Bij het samenvoegen van vier organisatieonderdelen is cultuur een belangrijk aspect, hierbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- BLOU werkt graag **samen** aan de ICT dienstverlening **met** de 4 gemeenten;
- BLOU is **verweven** met de 4 gemeenten;
- BLOU en de 4 gemeenten zien elkaar **gelijkwaardige** collega's en gelijkwaardige organisaties;
- BLOU staat voor "Afspraak is **afpraak**";
- BLOU kent open communicatie en wederzijds respect
- BLOU en de 4 gemeenten betrekken elkaar tijdig

5. Financiën

Dit hoofdstuk geeft het overzicht van de financiële uitgangspunten van de ICT-samenwerking. Achtereenvolgens worden de volgende uitgangspunten beschreven:

- minder meerkosten
- schoon door de poort
- voortschrijdend inzicht
- risicomanagement als onderdeel van Planning & Control.

5.1. Minder meerkosten

Samenwerken binnen de domeinen Informatie en Automatisering levert een beperkte kostenbesparing op. Kostenbesparing wordt in principe bereikt mét ICT. De toegevoegde waarde van de ICT-samenwerking zit vooral in het verhogen van de kwaliteit en continuïteit, de gezamenlijke innovatie en standaardisatie van ICT-beheerprocessen, informatievoorziening en daarmee in applicaties in het primaire en ondersteunende proces.

De ontwikkeling van ICT is niet (alleen) autonoom, ze wordt grotendeels beïnvloed door de ontwikkelingen en bijkomende eisen vanuit de organisaties. Dienstverlening en interne bedrijfsvoering zijn onderworpen aan steeds meer eisen en wensen, zowel vanuit de klanten als vanuit wet en regelgeving. Dit betekent dat er in toenemende mate een beroep gedaan wordt op ICT wat een effect heeft op de kosten. Deze nieuwe kosten komen altijd bovenop de bestaande begrotingen.

Naast deze ontwikkelingen binnen het I-domein is ook sprake van snelle, technologische innovatie en ontwikkeling in het A-domein. Het is daardoor niet mogelijk om een exacte inschatting te maken over wat de stand van zaken op de middellange termijn (3 tot 4 jaar) zal zijn.

“Minder meerkosten” worden verwacht als gevolg van het delen van gezamenlijke nieuwe ontwikkelingen, van standaardiseren van werkprocessen en van de optimale inzet van beschikbare capaciteit in beheerprocessen. De gezamenlijke kostenstijging binnen de vier deelnemende gemeenten zal door de gezamenlijke aanpak en afhankelijk van de mate waarin de bedrijfsprocessen van de deelnemende gemeenten worden gestandaardiseerd naar verwachting lager uitvallen, dan wanneer zij dit individueel zouden uitvoeren.

Samengevat:

- De kosten voor het gehele ICT domein zullen structureel stijgen;
- De huidige gemeentelijke meerjarenbegrotingen houden geen rekening met de te verwachten stijging van de totale ICT-kosten;

- De besparingen bij de ICT-samenwerking worden vooral gerealiseerd buiten de I en A domeinen; standaardisatie van primaire en ondersteunende processen en applicaties. De omvang van deze besparingen is op voorhand niet te kwantificeren.
- De voordelen binnen de ICT-samenwerking bestaan onder meer uit:
 - Nieuwe ontwikkelingen kunnen worden gedeeld;
 - Benutten schaalgrootte;
 - Efficiëntie wordt op termijn door middel van standaardisatie en harmonisatie verhoogd.

Er wordt hierbij uitgegaan van de status quo voor de kosten van de huidige I en A domeinen van alle deelnemende gemeenten. Het uitgangspunt is dat geen rekening wordt gehouden met de verwachte kostenstijging als gevolg van nieuwe ontwikkelingen. De middelen hiervoor, al dan niet begroot, komen van de deelnemende gemeenten.

5.2. Startbegroting ICT samenwerking BLOU

Uitgangspunt in dit bedrijfsplan is dat we de ICT samenwerking vormgeven op basis van een gepland groeipad. Dit betekent dat we de samenwerking gefaseerd laten groeien. Vanuit dit uitgangspunt gaan we werken met twee soorten begrotingen:

1. ICT begroting voor alle onderdelen die in BLOU zijn ondergebracht;
2. ICT begrotingen voor de onderdelen die vooralsnog bij de afzonderlijke gemeenten blijven.

Deze splitsing is bij de start van BLOU. Daarbij is het streven om de “eigen” automatiseringskosten van de afzonderlijke gemeenten in de komende jaren na de start gefaseerd over te hevelen naar de begroting van BLOU. Dit door vervanging van ICT-componenten gezamenlijk te doen. Gemeenten betalen dan een bijdrage in BLOU, plus de kosten van de eigen begroting. De taken en ook het eigendom van hard- en software komen op die manier op logische momenten terecht bij ICT samenwerking BLOU.

In het transitieplan wordt de startbegroting van plateau 1 geconcretiseerd. Voor de fasen erna ligt er een grote opgave om te komen tot één applicatielandschap. Voor deze fasen wordt steeds gewerkt met zogenaamde business cases waarin in beeld wordt gebracht wat de benodigde investering is, welke besparingen hiermee gerealiseerd worden (zowel op ICT gebied als in het primaire proces), welke frictiekosten optreden e.d.

Uitgangspunt daarbij is dat de totale kosten hieruit gedeeld worden op basis van de algemene verdeelsleutel.

Naast de gefaseerde transitie van de bestaande ICT zijn er ook nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld de Omgevingswet. Hiervoor zal dezelfde aanpak worden gehanteerd: de kosten voor de benodigde ICT-onderdelen zullen door de gemeenten aan de begroting van BLOU worden toegevoegd.

5.2.1. ICT begroting BLOU

Voor de ICT onderdelen die overgeheveld worden naar BLOU wordt een begroting gemaakt. Hierin worden de kosten opgenomen die nodig zijn om de betreffende hard- en software structureel in stand te houden. Dit betekent dat er bij de start van BLOU door de afzonderlijke gemeenten voldoende middelen worden vrijgemaakt om hard- en software in de toekomst te kunnen vervangen.

Deze startbegroting voor BLOU bestaat uit:

In het transitieplan worden hierover concrete afspraken gemaakt.

- Personeelsbegroting: op basis van de taken die direct overgaan een overzicht van de benodigde formatie inclusief financiële vertaling ervan;
- Overhead begroting: berekening van de overhead die nodig is om BOU te ondersteunen. Uitgangspunt daarbij is dat deze ondersteunende diensten vanuit de deelnemende gemeenten worden verzorgd.
- Hardware begroting/ software begroting: voor de hard- en software die meteen overgaan naar BLOU wordt een berekening gemaakt hoeveel geld nodig is om de gezamenlijke hardware structureel in stand te houden. Dit op een uniforme wijze door alle gemeenten.
- Extra kosten die nodig zijn om de samenwerking vorm te geven. (opstart en frictiekosten)
- Uitwerking van de kosten van plateau 1 om te komen tot eerste stap naar één applicatielandschap. Hiervoor wordt in het transitieplan in kaart gebracht wat de extra kosten zijn, de besparingen die hierdoor optreden per gemeente e.d.

5.2.2. ICT begroting afzonderlijke gemeenten

Bij de start van BLOU zijn er ook afzonderlijke ICT begrotingen per gemeente. De eigen kosten van gemeenten bestaan dan met name uit:

- Financiële lasten van apparatuur die in het verleden is aangeschaft en nog niet gedeeld wordt. Continu wordt wel gezocht naar financieel aantrekkelijke mogelijkheden om kosten over te brengen naar de gezamenlijke kosten.
- Licentiekosten van applicaties die nog niet overgedragen zijn (zie eerder)
- De kosten van personeel die nog niet is overgedragen;

De verschillende gemeenten kennen voor de eigen ICT-investeringen diverse looptijden, verschillende financieringsmethoden, afwijkende rentepercentages etc. In het transitieplan wordt aangegeven hoe we het beste met de huidige boekwaarde (investeringen) van gemeenten om kunnen gaan en worden uniforme financiële spelregels opgesteld.

5.3. Schoon door de poort

Belangrijk uitgangspunt is “Schoon door de poort”. Hierbij streven we er naar dat gemeenten zo veel mogelijk op een gelijk niveau instappen, waarbij er geen achterstanden zijn op verschillende onderdelen. Om dit te realiseren kiezen we voor:

- Een uitvoerige nulmeting via een gespecialiseerd instrument: Ratio ICT Kosten Scan. Dit is een totaal aanpak om inzicht te krijgen in ICT-kosten, gebruikte middelen en kwaliteit.
- Structurele kosten die binnen gemeenten incidenteel worden gedekt worden bij de start van BLOU door de gemeenten zelf gerepareerd.
- Alle gemeenten (en BLOU) zorgen ervoor dat het gebruik van software in overeenstemming is met de geldende wetgeving en regelgeving; van alle geïnstalleerde systeem- en applicatiesoftware zijn de juiste gebruikslicenties aanwezig.

Bovenstaande kan betekenen dat de kosten van de gemeenten stijgen, hetgeen onafhankelijk is van samenwerking BLOU (“het mag kosten wat het moet kosten”). Wat niet wegneemt dat de deelnemers geen achterstallige rekeningen voor elkaar betalen en dat er altijd een keuze blijft in de afweging kosten versus kwaliteit en snelheid.

5.4. Te hanteren verdeelsleutel

De incidentele en structurele kosten van BLOU worden verdeeld tussen de gemeenten. Dit gebeurt aan de hand van een zogenaamde verdeelsleutel.

In beginsel wordt gestart met een verdeelsleutel op basis van inwoneraantallen. De verdeelsleutel is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Er moet een relatie zijn tussen de mate waarin de gemeente gebruik maakt van de diensten van samenwerkingsverband en de mate waarin de gemeente bijdraagt in de kosten;
- Systematiek moet eenvoudig zijn, transparant en makkelijk controleerbaar;
- Systematiek moet objectief zijn en geen ruimte laten voor interpretatieverschillen.

Op basis hiervan kiezen we een verdeelsleutel op basis van inwoneraantallen.

6. Medewerkers

6.1. Uitgangspunten.

Alle medewerkers, die meer dan 50% van hun werktijd besteden aan taken die binnen BLOU passen, gaan over naar de nieuwe organisatie. Voor medewerkers, die minder dan 50% van hun tijd hieraan besteden wordt maatwerk afgesproken.

Voorafgaand aan de overgang van medewerkers wordt uitgaande van het organogram van de organisatie BLOU een formatieoverzicht gemaakt. Hierin wordt duidelijk welke functies nodig zijn voor de organisatie van BLOU en per functie wordt het aantal fte genoemd dat hiervoor noodzakelijk is. Uitgaande van de huidige medewerkers wordt een strategisch personeelsplan gemaakt voor het bereiken van de ambitie van dat plateau. Voor de geformuleerde ambitie is namelijk nog geen functionaris aanwezig in één of meerdere gemeenten binnen BLOU. (reactie OR) Per plateau wordt dit formatieoverzicht en strategisch personeelsplan gemaakt voor de nieuwe instroom.

Per instroommoment (afhankelijk van de plateauplannen) wordt het proces van organisatieverandering gevolgd in de gemeenten en in BLOU. Medezeggenschap wordt hierbij op de regulier wijze betrokken. Dit proces vereist een collegebesluit per gemeente op basis van advisering door de afzonderlijke OR-en. In de plateaus na oprichting van BLOU is ook sprake van een veranderproces binnen BLOU met advisering door de OR. Voor de duidelijkheid van de medewerkers en ten behoeve van een gelijke uitgangspositie zouden zo min mogelijk instroommomenten wenselijk zijn. Bij voorkeur één.

6.2. Organisatiemodel.

De organisatiestructuur is weergegeven in paragraaf 4.2

Per instroommoment is duidelijk welke functies benodigd zijn per afdeling en welke capaciteit (formatieplan) daarbij hoort. Op basis hiervan wordt een match gemaakt met de bestaande functies en medewerkers binnen de gemeenten. De resultaten van dit vergelijk worden in een strategische personeelsplanning verwerkt. In deze strategische personeelsplanning wordt rekening gehouden met de ontwikkeling binnen de functies en de mogelijke groei naar de gewenste capaciteit en competenties, die horen bij de inhoudelijke ambities van BLOU. Bij de overdracht stromen medewerkers in in de genoemde functies. Bij de overdracht komt budget over voor deze medewerkers inclusief de kosten voor de uitvoering van de strategische personeelsplanning.

Iedere medewerker heeft een direct leidinggevende. Per afdeling is er een afdelingshoofd. De maximaal span- en scope of control is 25 personen. Is een afdeling groter dan 25 personen dan is een ondersteunende leidinggevende functie noodzakelijk; de teamleider.

De uitwerking hiervan wordt in het betreffende plateauplan meegenomen.

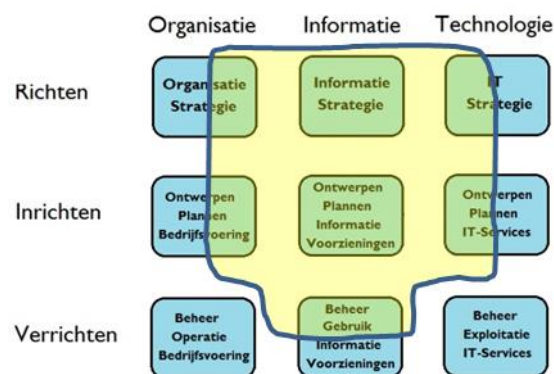
7. ICT taken en werkprocessen

In dit hoofdstuk worden allereerst de genoemde taken uit hoofdstuk 3 verder uitgewerkt, waarbij op basis van verwevenheid bij elk taakgebied is gevisualiseerd hoe (indien relevant) direct wordt samengewerkt met de collega's binnen de gemeenten. Daarna wordt de borging van kwaliteit van de dienstverlening verwoord. Een verdere uitwerking van activiteiten binnen de verschillende taakgebieden wordt in bijlage 1 verwoord.

7.1. Uitwerking taken

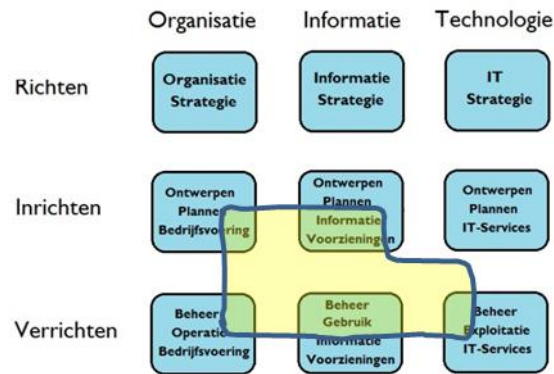
Informatiemanagement

Hieronder verstaan we alle activiteiten die nodig zijn om sturing en richting te geven aan de integrale inrichting en doorontwikkeling van de ICT-omgeving om daarmee een maximale bijdrage te kunnen leveren aan het realiseren van de ambities en doelstellingen van de vier BLOU gemeenten.



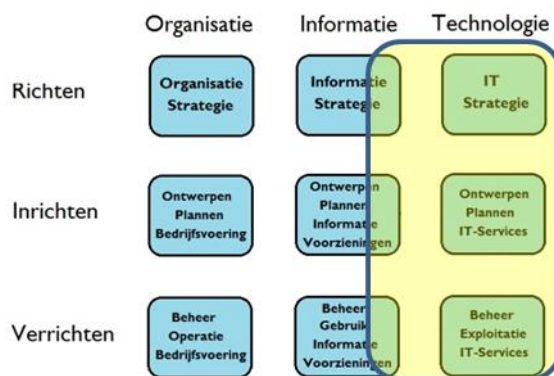
Gegevensmanagement

Hieronder verstaan we de integrale en integrerende activiteiten die nodig zijn om op het juiste moment over de juiste gegevens van de juiste kwaliteit te beschikken om onze (digitale) dienstverlening te kunnen waarborgen. Dit omvat zowel de gegevensuitwisseling intern en met externe partijen als de kwaliteitsbewaking, monitoring, verantwoording en beveiliging van de gegevens. Dit gebeurt richtinggevend en sturend voor zowel gegevens uit basisregistraties, kernregistraties als taak specifieke registraties. Dit geldt in principe voor alle gegevens.



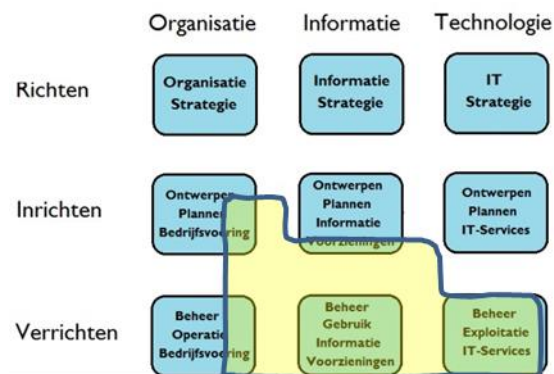
Automatiseringsmanagement

Hieronder verstaan we de zorg voor de technische beschikbaarheid en instandhouding van geautomatiseerde informatiesystemen, netwerken en de technische infrastructuur.



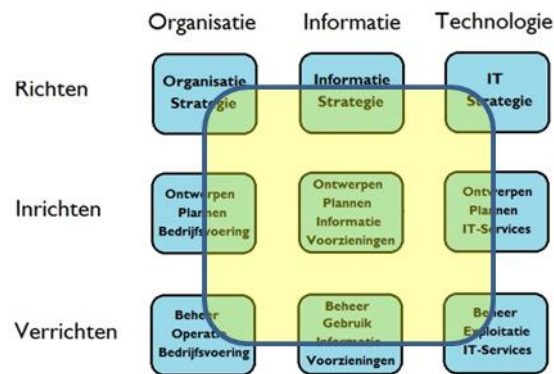
Applicatiebeheer

Applicatiebeheer zorgt voor een goed gebruik van de applicaties die bij de BLOU-gemeenten worden gebruikt, het bewaken van de functionaliteit van het informatiesysteem, het plannen en implementeren van nieuwe versies en het initiëren en implementeren van gewenste wijzigingen. Dit geldt voor alle applicaties.



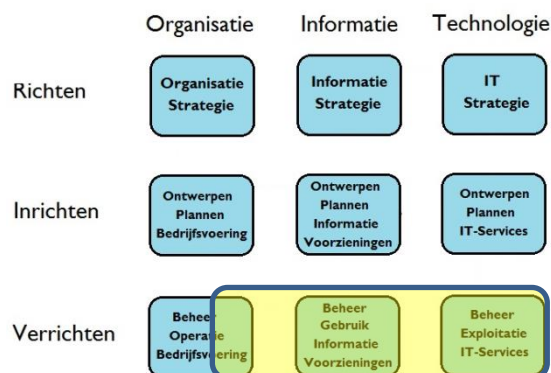
Portfoliomanagement / Projectmanagement

We beheren, sturen en bewaken de voortgang, samenhang en inhoud van ICT-gerelateerde projecten.



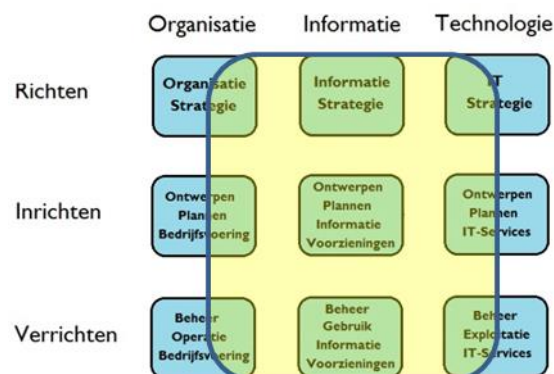
Helpdesk/ServiceDesk

De helpdesk/servicedesk is voor de gebruikers van de ICT de toegang tot de ICT beheerorganisatie (A-domein). Verzoeken en problemen worden geregistreerd en doorgezet naar de juiste partijen voor behandeling.



Privacy en Informatiebeveiliging

De zorg voor adequate informatievoorziening van de gemeenten wordt in toenemende mate bepaald door steeds strengere wet en regelgeving (AVG, WBP, etc.). BLOU zorgt, samen met de 4 gemeenten, dat privacy en informatiebeveiliging op orde zijn, waarbij de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de privacy bij de afzonderlijke organisaties ligt.



Bedrijfsvoering

Nog aanvullen met bedrijfsvoeringstaken (PIJCOFAH) zodra in TP de afbakening BLOU versus deelnemende gemeenten duidelijk is.

7.2. Borging kwaliteit ICT Dienstverlening

Zoals aangegeven zijn wij “collega” van de medewerkers van de deelnemende gemeenten waarbij onze ambitie erop gericht is dat onze collega’s binnen de gemeenten tevreden zijn over onze dienstverlening. Daarnaast dienen wij natuurlijk ook te voldoen aan eisen zoals gesteld bij audits. Op basis hiervan hanteren wij voor de borging van de kwaliteit van de ICT Dienstverlening de volgende uitgangspunten:

- Voor het geheel aan dienstverlening vraagt BLOU zijn gebruikers periodiek een oordeel over de geleverde diensten. Gevraagd wordt naar de tevredenheid. Het oordeel van de gebruikers is input voor de door BLOU na te streven kwaliteit, waarbij kwaliteit duidelijk gedefinieerd zal worden.
- Voor de inrichting van de BLOU processen (zie hoofdstuk 8) maakt BLOU gebruik van erkende standaards en richtlijnen (ITIL, BISO, ASL) die hulpmiddelen zijn bij het vaststellen van de gewenste kwaliteit van de dienstverlening. NEN-normen en ISO certificering kunnen daar in een later stadium bij worden betrokken, echter niet op voorhand.
- Zelfevaluatie. kwaliteitszorg is een continue proces binnen BLOU om de kwaliteit van haar ICT dienstverlening aan de deelnemers te kunnen bewaken.
- De ervaringen bij reeds gestarte ICT samenwerkingsverbanden leren ons dat er in de eerste jaren van de samenwerking een dip in de ICT dienstverlening te verwachten is. De impact hiervan wordt in het Transitieplan meegenomen.

7.3. Interne ICT processen

Elk proces heeft als uitgangspunt het faciliteren van de verwevenheid tussen de gemeenten en BLOU, waarbij rollen, indien relevant, worden ingevuld binnen de gemeenten of binnen BLOU.

BLOU hanteert een aantal interne processen om de ICT taken uit te voeren en daarmee de dienstverlening aan de deelnemende gemeenten te helpen inrichten en uitvoeren. De processen binnen BLOU zullen worden uitgevoerd op basis van erkende standaards (ITIL, BISO, ASL). De tevredenheid van gebruikers en het voldoen aan audits bepalen mede de inrichting van de ICT processen.

7.4. Gebruikersondersteuning – centraal & lokaal

Gericht op een adequate dienstverlening en daarnaast de genoemde collegiale verwevenheid is de gebruikersondersteuning een combinatie van centraal en lokaal. Centraal is een service desk ingericht, waar gebruikers hun vragen kunnen stellen en waarbij deze vragen worden geregistreerd, zodat de dienstverlening continu kan worden geoptimaliseerd. Daarnaast wordt er lokaal gebruikersondersteuning geboden, zodat de belangrijke menselijke interactie geborgd blijft. In het verloop van het veranderproces wordt continu getoetst op welke wijze deze ondersteuning het meest optimaal kan worden georganiseerd.

8. Inhoudelijke STIP op de Horizon

8.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de STIP op de Horizon vanuit inhoudelijk perspectief verwoord. . Er is aandacht besteed aan de samenhang tussen de aandachtspunten.

Per vakinhoudelijk aandachtsgebied (applicatielandschap, gegevensmanagement en technische infrastructuur) worden de principes verwoord.

8.2. Gegevensmanagement

Gegevensmanagement bestaat uit de integrale en integrerende activiteiten die nodig zijn om op het juiste moment over de juiste gegevens van de juiste kwaliteit te kunnen beschikken om (digitale) dienstverlening te kunnen waarborgen.

Het gegevensmanagement wordt zo ingericht dat hiermee optimale kwaliteit van dienstverlening aan alle afnemers wordt geboden. BLOU zorgt voor uniformering van het integraal gegevensmanagement voor de 4 deelnemers waarbij specifieke rollen en verantwoordelijkheden bij alle partijen nader zullen worden belegd.

Om dit mogelijk te maken worden de volgende principes onderkend en praktisch ingevuld:

Basisprincipes

- Gegevens zijn een bedrijfsmiddel en hebben waarde
- Gegevens worden gedeeld
- Gegevens worden conform wet- en (eigen) regelgeving verwerkt
- We hanteren het principe van volledigheid, juistheid en actualiteit
- Gegevens worden conform wet- en (eigen) regelgeving beheerd.

Afgeleide principes

- We winnen gegevens eenmalig in en gebruiken ze meervoudig
- Kwaliteit van gegevens wordt actief beheerd en opgewerkt tot informatie
- Integriteit en vertrouwelijkheid van gegevens worden geborgd
- Terugmelding bij gereede twijfel
- Verantwoording van gegevensverwerking
- Uniformiteit in gegevensdefinitie
- Archivering van gegevens indien vereist
- Er wordt sturing gegeven aan het verwerken van gegevens tot informatie.

8.3. Applicatielandschap

- Onder het begrip “één applicatielandschap” wordt verstaan dat voor iedere GEMMA (gemeentelijke model architectuur) referentiecomponent één applicatie met één database op één omgeving aanwezig zal zijn. Op autorisatieniveau wordt toegang geregeld.
- Multi-tenant als uitzondering toepassen als daar dringende redenen voor zijn op basis van de kaders die vanuit gegevensmanagement worden aangegeven.
- Dezelfde applicaties/databases gescheiden per gemeente inrichten enkel en alleen als dit wettelijk is voorgeschreven.
- Bij positionering van de applicatie(s) overwegen wat lokaal, wat via SaaS en wat in de Cloud wordt gepositioneerd.

8.4. Technische Infrastructuur

- Eén nieuwe infrastructuur voor 5 omgevingen: de 4 gemeentes en de eigen infrastructuur voor BLOU.
- Opbouwen van de nieuwe infrastructuur vanuit de bestaande infrastructuur, die door de gemeente Oss wordt ingebracht.
- Streven om alle applicaties vanuit de bestaande infrastructuren over te zetten op de nieuwe infrastructuur zodat de oude infrastructuren niet vervangen hoeven te worden.
- Een gestandaardiseerde flexibele werkplek (thin clients, Citrix, KA, printing, e.d.), waardoor tijd- en plaatsonafhankelijk gewerkt kan worden.
- Gebruik maken van virtuele vergadertechnieken (videoconferencing, e.d.).
- De volledige infrastructuur is in principe 7 x 24-uur beschikbaar.
- Bij calamiteiten is de continuïteit van onze gehele infrastructuur (tot een bepaald performance-niveau en binnen een te bepalen periode) gewaarborgd.
- Voldoen aan de algemeen heersende normen en standaarden; de processen worden ingericht met ITIL als leidraad.

9. Transitiestrategie

Als veranderstrategie wordt een plateauplanning toegepast en niet alles in één keer. Hierbij worden de volgende principes gehanteerd:

- Natuurlijke momenten vanuit inhoud benutten en samen (BLOU en de 4 gemeenten) oppakken
- Logische momenten in de tijd benutten (afschrijvingstermijnen, investeringen, e.d.)
- Realisme. Verwachtings- en ambitie management. Niet alles in één keer.
- Concreetheid. Op basis van gedragen plannen, gemaakt door BLOU en de domeinen van de deelnemende gemeenten.
- Per plateau vindt een evaluatie plaats.

9.1. Plateauplanning

Het realiseren van één ICT organisatie, één technische infrastructuur en één applicatielandschap is niet in één keer te realiseren. Het is te groot, te complex en heeft een te lange tijdsperiode om hiervoor één projectplan te maken. Daarom is gekozen om te werken met een plateauplanning. Deze plateaus zijn een samenhangend geheel van resultaten die herkenbaar zijn. De planning is erop gericht deze resultaten te behalen binnen de gestelde tijd, capaciteit en kosten.

De plateaus worden idealiter na elkaar gerealiseerd. Vanwege te verwachten ontwikkelingen in de domeinen van de gemeenten zal deze ideale route niet bewandeld kunnen worden voor de inhoudelijke transitie. De plateauplanning moet derhalve flexibel zijn. Er moeten waar nodig ook parallelle plateaus worden uitgevoerd. Een plateau heeft altijd een plan met uitgewerkte capaciteit, kosten, resultaten en tijd.

De omvang, het moment en de impact van de veranderingen voor de 4 gemeenten zijn op voorhand niet in te schatten. Het gevolg hiervan is dat tijdens de transitietijd altijd 2 situaties bestaan; de huidige (oude) omgeving en daarnaast de nieuwe (nog te bouwen) omgeving. Deze twee omgevingen functioneren als communicerende vaten.

Proceseigenaren binnen de domeinen zijn het in plateau X-1 gezamenlijk eens over de standaardisatie van hun bedrijfsprocessen en functionele eisen voor de desbetreffende applicaties die in plateau X worden geharmoniseerd.

9.2. Doel ICT samenwerking

Het doel van de ICT samenwerking is het faciliteren van de aangesloten gemeenten bij het realiseren van hun doelen en visie.

Bij keuzen binnen de plateaus wordt altijd getoetst aan dit doel. Het is niet zo dat het efficiënter en effectiever functioneren van BLOU de standaard is. Als het beter aansluit bij de visie en doelen van de betrokken gemeenten kan een oplossing worden gekozen, die de ontwikkeling van BLOU niet direct ondersteunt. We willen immers samenwerken naar één standaard oplossing zowel technisch

als wat betreft informatiesystemen. Als het hoofddoel beter wordt bereikt met een oplossing die afdrijft van de standaard dan is er geen belemmering.

9.3. Verwevenheid

BLOU is weliswaar een zelfstandige organisatie, maar functioneert als een eigen afdeling voor de gemeenten Bernheze, Landerd, Oss en Uden. De ICT werkzaamheden zijn nauw verweven in het primaire proces van de gemeenten. Nabijheid fysiek is daarom van wezenlijk belang. Ook in de besturing van de organisatie BLOU wordt rekening gehouden met deze verwevenheid. In de transitie zal steeds per plateau duidelijk worden gemaakt op welke wijze de besturing vanuit de domeinen in de hulpstructuur wordt vormgegeven. De secundaire bedrijfsprocessen van BLOU worden uitgevoerd door de middelenafdelingen van de gemeenten. Per plateau is de wijze waarop de verwevenheid functioneert uitgewerkt.

In de planning van het Transitieplan worden acties opgenomen voor zowel BLOU als de deelnemende gemeenten.

9.4. Schoon door de poort

BLOU wordt opgebouwd op een geleidelijke manier. Op natuurlijke momenten worden plateaus gerealiseerd. Per plateau wordt een plan gemaakt waarin de ideale situatie wordt beschreven op het gebied van medewerkers, techniek (I en A) en financiën. Deze ideale situatie wordt ingebracht in BLOU.

9.5. Plateau 1

In het eerste plateau heeft I en A in brede zin de aandacht.

Doel is één gezamenlijk technische infrastructuur te realiseren voor de deelnemende gemeenten en BLOU. En daarbij alle huidige applicaties van de deelnemende gemeenten over te zetten naar een te realiseren rekencentrum voor BLOU en de deelnemende gemeenten. Dit rekencentrum wordt fysiek ondergebracht in het gemeentehuis van Oss. Dit houdt in dat er een datalijnverbinding moet worden gerealiseerd tussen de gemeentelijke gebouwen. In dit plateau worden de applicaties voor een aantal secundaire processen van de 4 gemeenten geharmoniseerd. In ieder geval HRM en financiën maken hiervan onderdeel uit. Dat betekent dat in plateau 1 de standaardisatie van de betrokken secundaire/bedrijfsvoering processen van de 4 gemeenten ter hand wordt genomen. Op deze manier tonen BLOU en de deelnemende gemeenten aan succesvol te kunnen zijn in de samenwerking.

In plateau 1 wordt tevens de harmonisatie van de e-dienstverlening voorbereid. Deze wordt in plateau 2 gerealiseerd.

Hierbij kan de harmonisatie van het applicatielandschap zich afspelen in parallelle plateaus.

9.6. Medewerkers

De oprichting van BLOU kent geen bezuinigingsopdracht. De betrokken medewerkers behouden hun werkgelegenheid. Medewerkers worden betrokken bij de totstandkoming van de organisatie. De OR en het GO krijgen hun rol tijdens het transitieproces.

De strategische personeelsplanning en het formatieplan is gereed voordat de medewerkers overgaan naar de organisatie BLOU.

9.7. Oprichting GR

Bij de feitelijke oprichting van de bedrijfsvoering GR bestaan de verantwoordelijkheden voor BLOU welke zijn beschreven in de GR. De GR kan pas worden opgericht als BLOU ook in staat is om deze verantwoordelijkheden op zich te nemen. Per plateau moet in het plan worden opgenomen welke verantwoordelijkheden er horen bij de GR. Voor de start van de GR is een raadsbesluit per gemeente nodig. Bij elke wijziging ook. In de transitie zou het aantal besluiten tot een minimum moeten worden beperkt. Bij voorkeur in één keer de volledige GR oprichten.

10. Strategische risico's

In onderstaand overzicht zijn de strategische risico's bij (de vorming van) de ICT samenwerking opgenomen, daarbij de mogelijke maatregelen die BLOU en de gemeenten kunnen nemen om deze risico's te beperken.

Strategische Risico's		
Algemene Risico's	Maatregelen BLOU	Maatregelen Gemeenten
Acceptatie van de verandering: veranderingsbehoefte medewerkers, verandering verschillend voor individuele medewerkers, invloed op dienstverlening aan de 4 gemeenten, omgaan met verschillende culturen, balans zoeken tussen een grotere organisatie met noodzakelijke zakelijkheid en de gewenste praktische en pragmatische manier van werken	- Heldere eenduidige communicatie met medewerkers over de veranderingen. - Duidelijkheid verschaffen over toekomstperspectief. - Tijdig afstemmen met medewerkers. - Korte lijnen behouden en tijdig afstemmen met de 4 gemeenten. - Tempo volgen van de 4 gemeenten. - Medezeggenschap organiseren.	- Heldere eenduidige communicatie met medewerkers over de veranderingen. - Duidelijkheid verschaffen over toekomstperspectief. - Tijdig afstemmen met medewerkers in BLOU. - Verandermanagement goed inregelen.

	- Verandermanagement goed inregelen. - Teambuildingssessies organiseren voordat medewerkers daadwerkelijk overgaan.	
Het realiseren van standaardisatie van bedrijfsprocessen voor alle vier de gemeenten als basisvoorwaarde voor het efficiënt beheer van één applicatieland-schap en integraal gegevensmanagement komt onvoldoende van de grond. BLOU wordt in haar beheerorganisatie kwetsbaarder en kan onvoldoende uren vrijspelen om aan de initiële doelstelling te voldoen.	BLOU heeft geen mogelijkheden hierin te kunnen sturen. - BLOU levert een bijdrage in de vorm van kennis en expertise m.b.t. standaardisatie van processen. - De regiegroep stuurt op de voortgang van de uniformering	- De gezamenlijke MT's sturen en bewaken de standaardisatie van hun bedrijfsprocessen zowel bij nieuwe ontwikkelingen als bij overdracht van bestaande omgeving naar BLOU - De afzonderlijke gemeenten hebben een interne eigenaar/opdrachtgever voor de uniformering
Gemeenten ontwikkelen verder door naar een regierol en leggen de uitvoering inclusief uitvoerende en ondersteunende (ICT) taken buiten de eigen organisatie. Dit kan leiden tot uitholling van de overgedragen taken, verantwoordelijkheden en	- Samen met de 4 gemeenten tijdig ontwikkelingen afstemmen, kaderen, impactanalyse maken en consequenties vertalen naar gewenste oplossingen. - Besluitvorming en borging via	- BLOU van meet af aan proactief bij ontwikkelingen betrekken. - Samen met BLOU tijdig ontwikkelingen afstemmen, kaderen, impactanalyse maken en consequenties vertalen naar

bevoegdheden aan BLOU waardoor de continuïteit van BLOU in het gedrang komt.	Governance in Regiegroep.	gewenste oplossingen. - Bij College- en Raadsbesluiten altijd de consequenties voor BLOU meenemen. - Bij uitholling in de uitvoering van taken en verantwoordelijkheden en/of de hiervoor benodigde capaciteit zijn de consequenties voor desbetreffende gemeente(n) als genoemd in Paragraaf 3.7 “Continuïteit gerelateerd aan toe- en uittreding”
De verwevenheid van BLOU met de 4 gemeenten wordt onvoldoende geborgd. Hierdoor zal BLOU te veel op afstand komen te staan en kan in voorkomende gevallen geconfronteerd worden met vergevorderde besluitvorming en oplossingsrichtingen. Aansluiting en uniformering applicatie- en gegevenslandschap en eenduidigheid proces- en informatie-architectuur komen hiermee	- Samen met de 4 gemeenten tijdig ontwikkelingen afstemmen en samen vorm en inhoud geven. - Borgen via Governance en via beheerorganisatie BLOU.	- Samen met BLOU tijdig ontwikkelingen afstemmen en samen vorm en inhoud geven. - Borgen via Governance.

mogelijk in gevaar.		
Uitgangspunten overdracht personeel leidt ertoe dat bepaalde kennis en kunde niet overgaat naar BLOU.	- Gedurende de transitie op geijkt moment bezien dat invulling uren gerealiseerd kan worden via sollicitatieprocedure. - Opleiding en training verzorgen.	- Gemeenten dragen samen met BLOU zorg voor overdracht kennis en kunde medewerker(s) gemeente naar medewerker(s) BLOU.
Juridisch/Financiële Risico's	Maatregelen BLOU	Maatregelen Gemeenten
Het bestaansrecht van de BLOU-organisatie kan in gevaar komen als de ICT-dienstverlening niet beperkt blijft tot haar deelnemers op straffe van het aanbestedingsrecht, belastingrecht of bestuursrecht.	BLOU dient te weten aan wie de ICT-diensten worden geleverd, d.w.z.: - aan de (nieuwe) deelnemer, - of bij wijze van uitzondering en voor zover het 20% maximum niet is overschreden, door de deelnemer aan een publiekrechtelijk samenwerkingsverband waaraan de deelnemer verbonden is. Samen met de 4 gemeenten tijdig	- BLOU van meet af aan proactief bij ontwikkelingen betrekken. - Samen met BLOU tijdig ontwikkelingen afstemmen, kaderen, impactanalyse maken en consequenties vertalen naar gewenste oplossingen. - Het is bijzonder uitzonderlijk om nog ICT-diensten aan te bieden aan samenwerkingsverbanden buiten de organisatie(s van de deelnemers); geen

	ontwikkelingen afstemmen, kaderen, impactanalyse maken en consequenties vertalen naar gewenste oplossingen. -	aan externe partijen. - Mogelijke consequenties zijn voor rekening van alle deelnemende gemeenten en ontstaat door die deelnemer die ICT-diensten aan een samenwerkingsverband en daarbij de 20%-norm overschrijdt of een derde. - Toevoegen wettelijke taken als dienst aan derden aan taken en verantwoordelijkheden BLOU. - Bij College- en Raadsbesluiten altijd de consequenties voor BLOU meenemen. -
Investerings bij BLOU betekenen mogelijk ook desinvesteringen ter hoogte van de boekwaarde bij de deelnemende gemeenten. Het risico is afhankelijk van de hoogte	- In overleg met gemeenten investeren op natuurlijk momenten, bijvoorbeeld als er geen boekwaarde meer over is. - Besluitvorming via Governance in Regiegroep.	- Samen met BLOU afstemmen wat het meest geëigende moment van investeren is. - Besluitvorming via Governance in Regiegroep

van de betreffende boekwaarde. Met name gemeenten die afschrijven dragen dit risico. Investerings zijn onderbouwde schattingen, maar deze zijn ook met onzekerheid omgeven.		
Vertraging levert automatisch meer kosten op. Het reëel schatten en goed sturen zijn dus belangrijk	- Samen met de gemeenten een reële planning maken bij de invulling van de plateau's - Ontwikkelingen met gemeenten gezamenlijk tijdig in beeld brengen en vertalen in aduquaat projectportfolio - Samen met de gemeenten tijdens de uitvoering van de afzonderlijke plateau's tussentijds evalueren en waar nodig tijdig bijsturen	- Samen met BLOU een reële planning maken bij de invulling van de plateau's - Samen met BLOU tijdens de uitvoering van de afzonderlijke plateau's tussentijds evalueren en waar nodig tijdig bijsturen. - Voor aanvang Transitie gezamenlijk inrichten aparte Governance voor sturing en bewaking transitie
Het risico op desinvestering bij deelnemende gemeenten omdat er in iets anders geïnvesteerd wordt. Het maximale risico is dan de boekwaarde van de eerdere	- Advisering gemeenten bij noodzakelijke investeringen in "oude omgevingen".	- Minimale en alleen noodzakelijke investeringen in "oude omgevingen". - Geen langlopende verplichtingen

investering. Per gemeente verschilt dit risico dus.		aangaan - Bij noodzakelijke investeringen deze onderling met de 4 gemeenten afstemmen en bezien of gezamenlijk eenzelfde oplossing gekozen kan worden die kan worden overgedragen naar BLOU
Strategische personeelsplanning: er is wat anders nodig dan wordt ingebracht. Dat kan tot extra kosten leiden. Het inschatten hiervan is lastig Het mogelijk opnieuw inschalen en gelijkelijk waarderen van personeel kan tot extra kosten leiden.	- Samen met gemeenten en zorgdragen voor adequate strategische personeelsplanning - Strategische personeelsplanning gedurende transitie per plateau evalueren en waar nodig bijstellen - Ontwikkelingen met gemeenten gezamenlijk tijdig in beeld brengen en vertalen naar consequenties strategische personeelsplanning	- Samen met BLOU zorgdragen voor adequate strategische personeelsplanning - Strategische personeelsplanning gedurende transitie per plateau evalueren en waar nodig bijstellen - BLOU tijdig betrekken bij ontwikkelingen om samen met BLOU te vertalen naar strategische consequenties personeelsplanning
De uitvoering van het gestelde in een Sociaal Plan kan leiden tot extra kosten.		- In overleg met OR, GO en/of BOR tijdig afstemmen wat inhoud Sociaal Plan

		aan consequenties heeft per plateau.
De genoemde frictiekosten zoals genoemd in paragraaf 5.4.	- Periode van inzet dubbele omgevingen (oud bij gemeenten en nieuw bij BLOU) tot het minimale beperken	- Standaardisering van bedrijfsprocessen optimaal doorvoeren zodat gezamenlijk 1 oplossing geïmplementeerd kan worden.
De ambities van de 4 gemeenten lopen onderling uit de pas of gemeenten krijgen het niet voor elkaar als één uniforme opdrachtgever te fungeren. Hierdoor ontstaat het risico dat er geen gezamenlijk projectportfolio ingevuld kan worden. Projecten lopen niet gelijktijdig of zijn inhoudelijk erg verschillend. Hierdoor zal inzet van middelen door BLOU minder efficiënt zijn.	- Bewaking opdrachtgeverschap via Governance. - Eén opdrachtgeverschap afvangen via Governance	- Gemeenten stemmen onderling gezamenlijk tijdig de vertaling van ambities naar concrete uitvoering af. - Via de Governance regelen dat gezamenlijk als één uniforme opdrachtgever gehandeld wordt.

BIJLAGEN

Bijlage 1 Taken en verantwoordelijkheden

Informatiemanagement

- We stellen de visie op informatievoorziening op en stellen deze gezamenlijk met de BLOU-gemeenten vast.
- We monitoren en analyseren hiervoor (door)ontwikkelingen (gemeentelijk, regionaal, landelijk)
- We stellen het informatiebeleid op voor de BLOU gemeenten en stellen dat gezamenlijk vast
- We bepalen de strategie voor ICT-doorontwikkelingen
- We stellen kaders en richtlijnen op voor de gewenste doorontwikkeling van ICT
- We voeren regie op de doorontwikkeling van ICT en sturen waar nodig bij
- We bewaken en onderhouden de informatiearchitectuur

Gegevensmanagement

- We voeren informatieanalyses uit
- We dragen zorg voor (de mogelijkheid tot) het leveren van gegevens
- We borgen de kwaliteit, integriteit en vertrouwelijkheid door opzet, aanpassing van en controle op de uitvoering van inherente beheerprocessen
- We stellen eisen aan het juiste gebruik van de gegevens in relatie tot het doel (P-functionaris, P-wet- en regelgeving, audits, logging)
- Sturen op het hergebruik van gegevens uit basis- en kern-registraties
- Geven invulling aan en sturing op documentmanagement incl. digitalisering
- We maken de ontsluiting van (gegevens uit) basis-(en kern-) registraties voor de BLOU-gemeenten mogelijk
- We dragen zorg voor de auditing / zelfcontrole op de naleving van (wettelijke) procedures en richtlijnen
- We verzorgen de kwaliteitscontrole van en consistentie tussen de basis- en kernregistraties(o.a. CMS, Documentaire informatievoorziening, GM, Zaakregistratie, Kernregistratie personeel o.a. Active directory), rapporteren hierover en komen met verbetervoorstellen
- We bewaken de afhandeling van terugmeldingen op basis- en kernregistraties
- We bewaken het (verplicht) gebruik van gegevens uit de (basis-) en kernregistraties
- Inrichten en beheren integrale gegevensverzameling(en) over domeinen heen
- Dragen zorg voor de implementatie van (gewijzigde), inrichting en beheer van gegevensmodellen en gegevensstromen
- We dragen zorg voor de (mogelijkheid tot) ontvangst en distributie van informatie en (bron)gegevens
- We houden toezicht, sturen op en stellen eisen aan een juiste vastlegging, verwerking en distributie en gebruik van gegevens
- We richten samen met de BLOU gemeenten en/of hun ketenpartners de (gegevens)beheerprocessen in en adviseren in dit verband m.b.t. verbetering in werkprocessen bij de BLOU gemeenten en/of hun ketenpartners
- Definiëren van de autorisaties van afnemers van gegevens

Automatiseringsmanagement

- We zorgen voor een flexibele en schaalbare technische infrastructuur

- We dragen zorg voor het opzetten (doen) onderhouden en beheren van alle componenten van de technische infrastructuur
- We houden besturingssystemen en systeemsoftware up-to-date
- We dragen zorg voor de beschikbaarheid van alle ICT-devices waaronder ook telefonie en alle mobiele devices, en we beheren deze
- We waarborgen de continuïteit van geautomatiseerde informatiesystemen, gegevensverzamelingen, netwerken en de technische infrastructuur. (uitwijk, back-up & recovery)
- We monitoren preventief de technische ICT-omgeving om storingen te signaleren en voorkomen.
- We verzorgen de technische beveiliging van gegevens en de technische infrastructuur (door middel van onder andere firewalls en virusbescherming)
- We zien toe op en beheren autorisaties toegang tot (onderdelen van) de technische infrastructuur
- We faciliteren adequate werkplekken
- We onderhouden de contacten met de leveranciers

Applicatiebeheer

- We stellen met de proceseigenaar/eindgebruikers nieuwe/gewijzigde functionele wensen en eisen op
- We begeleiden en implementeren functionele wensen en eisen in wijzigingstrajecten
- Dragen zorg voor gebruikersondersteuning van eindgebruikers van applicaties
- Stellen de afspraken en procedures m.b.t. gebruik en inrichting van de applicaties op en bewaken de nakoming/uitvoering hiervan
- We beheren instellingen / systeemtabellen voor het juist functioneren van de applicaties
- We zien toe op en beheren autorisaties toegang tot (onderdelen van) de applicaties
- We beheren (gebruikers)handleidingen
- We (laten) verzorgen werkinstructies aan eindgebruikers
- We geven invulling aan tweedelijns beheer (eerstelijns is servicedesk)
- We verzorgen i.o.m. proceseigenaren en eindgebruikers de planning en invoering van nieuwe applicaties en updates & patches en bewaken deze
- We zorgen voor de installatie op het technisch platform en databases
- We onderhouden de contacten met de leveranciers (ook voor derdelijns beheer)

Portfoliomanagement

- Eigen en gemeentelijke ICT-projecten / programma's
- We sturen op intergemeentelijke samenhang, aanpak en ondersteuning van ICT gerelateerde projecten middels 1 gezamenlijk projectportfolio voor de BLOU gemeenten
- Projectmanagement en -leiding
- We rapporteren over portfolio met betrekking resultaat, geld en tijd
- We maken en beheren vervangingsplannen en de bijbehorende budgetten

Helpdesk/ServiceDesk

- Eerstelijns ondersteuning
- We zorgen voor ICT opleidingsfaciliteiten
- We zorgen voor opleiding, training en instructie inhoudelijk en/of organisatie
- We zorgen voor eerstelijns ondersteuning in het gebruik van kantoorautomatisering
- We verstrekken ICT (gebruiks-) artikelen (laptops, muizen, mobiele devices, telefoons, etc.)

Privacy en Informatiebeveiliging

- We zien toe op het juiste gebruik van de gegevens in relatie tot het doel (P-functionaris, P-wet- en regelgeving, audits, logging)
- We stellen het informatiebeveiligingsbeleid en de daaruit voortvloeiende informatiebeveiligings-plannen op en vernieuwen en herzien deze conform de BIG
- We treden op als informatiebeveiligingsadviseur bij nieuwe ICT-voorzieningen en bij ingrijpende veranderingen in de ICT-infrastructuur
- We adviseren het management van de BLOU gemeenten bij de uitwerking van het informatiebeveiligingsbeleid in informatiebeveiligingsplannen binnen hun domein, en bij de implementatie van deze plannen
- We initiëren de uitvoering van periodieke beveiligingsaudits, risico-, afhankelijkheids- en kwetsbaarheidsanalyses
- We coördineren en adviseren bij beveiligingsincidenten en treden zo nodig op bij calamiteiten
- Door het continue volgen van ontwikkelingen en onderzoek (penetratietest) op het gebied van informatiebeveiliging komen we zo nodig met voorstellen voor aanvullingen of verbeteringen m.b.t. de informatiebeveiliging
- We adviseren over voorlichting en training van gebruikers in het correct omgaan met informatie en initiëren informatiebeveiligings-bewustzijnssessies
- We initiëren en/of leiden projecten die als doel hebben beveiligingsmaatregelen te implementeren of waar nodig te verbeteren (implementatie BIG)
- We controleren de werking en naleving van het informatiebeveiligingsbeleid en daaruit voortvloeiende maatregelen
- We rapporteren beveiligingsincidenten en de afhandeling daarvan, zo nodig aan de portefeuillehouder.
- We rapporteren op het gebied van de beveiliging intern en extern t.a.v. de diverse domeinen (bijv. rapportage SUWI)
- We voeren certificaatbeheer uit

ICT-bedrijfsvoeringstaken

- Inkoop en contractmanagement
 - We kopen de ICT middelen in
 - We beheren ICT contracten
 - We voeren (ICT-)leveranciersmanagement uit
 - We beheren licenties

ICT-bedrijfsvoeringstaken Beheerorganisatie BLOU

- Beheerorganisatie BLOU
 - Intern procesmanagement
 - PIJCOFAH (BLOU is integraal verantwoordelijk, uitvoering eventueel bij gemeenten)

Overige taken

- Procesmanagement over primaire processen BLOU-gemeenten
 - We ondersteunen de inrichting van primaire processen vanuit de ICT kant
 - De (gezamenlijke) gemeentelijke business is eigenaar van de primaire processen
 - We maken met de gemeentelijke business afspraken hoe functionele en/of proceswijzigingen worden gemeld en vastgelegd
 - We voeren regie op de wijzigingen met behulp van wijzigingsbeheer; verantwoordelijkheid van de wijziging ligt bij de gemeentelijke business
 - We zien op voortgang van de wijzigingen toe
 - Met behulp van wijzigingsbeheer maken we een ordentelijke planning voor implementatie van de wijziging
- Printers, plotters, MFP's, AV-spullen, Repro-apparatuur, DTP-apparatuur en programmatuur, Scanstraat
 - Eigenaarschap bij BLOU ICT
 - Dagelijks beheer, zoals bestellen papier, toner en verhelpen eenvoudige storingen bij lokale gemeente

Bijlage 2 Overwegingen keuze zelfstandige organisatie

Samenwerking tussen gemeenten kan op verschillende manieren. De VNG heeft een leidraad ontwikkeld die gemeenten kunnen gebruiken bij hun zoektocht naar de meest geschikte samenwerkingsvorm. Die leidraad hebben we gebruikt.

Bij het vinden van de samenwerkingsvorm zijn de volgende criteria bepalend:

1. **Governance:** Hoe kunnen we de aansturing en het bestuur regelen?
We vinden het belangrijk dat we als vier gemeenten gelijkwaardig zijn. Alle gemeenten hebben deskundige medewerkers en zijn goed in hun dienstverlening aan de burgers. Ieders inbreng is belangrijk en de ene is niet per definitie beter dan de andere. Naast gelijkwaardigheid vinden we in de governance ook belangrijk dat we afspraken maken over besluitvorming. Welke besluiten moeten door alle vier de gemeenten worden genomen? En wat kun je neerleggen bij één centrale partij?
2. **Aanbesteding:**
Het verstrekken van paspoorten is een publieke taak. In de wet staat namelijk dat de gemeenten dit doen. Voor de ICT-diensten die wij verlenen, is dat anders. Dit zijn geen publieke taken, maar economische activiteiten. Dat betekent dat een gemeente die ICT-diensten aan een andere gemeente wil leveren, in sommige samenwerkingsvormen moet concurreren met bedrijven die dat ook kunnen en willen. Dan worden de ICT-diensten dus aanbesteed en is de kans groot dat een bedrijf door zijn schaalgrootte de goedkoopste inschrijver is. Dit willen we niet. Hierdoor kunnen wij onze ICT-diensten uitvoeren waarbij ons publieke en openbare belang voorop blijft staan.
3. **Belastingplicht:**
In veel samenwerkingsvormen moet een gemeente die ICT-diensten afneemt van een (of meer) andere gemeente(n) 21% BTW betalen over die diensten. In andere samenwerkingsvormen zijn er mogelijkheden om dit te voorkomen.

Deze drie criteria volgen we op basis van de leidraad van de VNG. Daarnaast zijn er twee criteria die wij belangrijk vinden vanuit onze doelstelling voor samenwerking:

4. **Specialisatie:**
Nu moeten we veel deskundigheid extern inhuren, maar als we met vier gemeente dezelfde systemen gebruiken, kunnen we die specialisten zelf opleiden of samen in huis halen.
5. **Efficiency:**
Met vier gemeenten kunnen we efficiëncyslagen maken. We hebben geen bezuinigingsopdracht, maar we kunnen de toenemende ontwikkelingen in ICT-land samen sterker tegemoet treden. De meerkosten zijn dan lager dan als elke gemeente dat in zijn eentje doet.

Op basis van deze vijf criteria maakten we een keuze voor de samenwerkingsvorm. Daarbij stonden ons grofweg drie mogelijkheden ter beschikking:

- **Afstemming:** Dit is de huidige situatie. Je stemt werkzaamheden samen af. Een voorbeeld is om gezamenlijk beleid op te stellen over ICT-beveiliging. De verantwoordelijkheid en de besluitvorming blijven dan bij elke gemeente apart.

- Netwerkgorganisatie: Eén gemeente is opdrachtnemer en doet werk voor andere gemeenten. Zij zijn opdrachtgevers. Er worden afspraken gemaakt over het werk dat wordt uitgevoerd en de tarieven die daarvoor gelden.
- Zelfstandige organisatie: De gemeenten vormen samen één organisatie die de ICT-diensten uitvoert voor alle gemeente die aan deze organisatie deelnemen.

We kiezen voor een zelfstandige organisatie. Die keuze past het beste bij onze uitgangspunten over governance, aanbesteding, belastingplicht, deskundigheid/specialisatie en efficiency. De belangrijkste overwegingen op deze criteria staan in de onderstaande matrix.

	Afstemming	Netwerkgorganisatie	Zelfstandige organisatie
Governance	Sturing is lastig, want elke gemeente kan afhaken waar hij dat wil. Wat blijft dan over dat we samen doen? Risico dat we niet één technische infrastructuur en één applicatielandschap krijgen.	Relatie opdrachtgever – opdrachtnemer is niet gelijkwaardig. Er is geen relatie tussen de drie opdrachtgevers. Risico dat we niet één technische infrastructuur en één applicatielandschap krijgen.	Gemeenten zijn gelijkwaardig. De sturing richting de zelfstandige organisatie regelen we met vier gemeenten.
Aanbesteding In deze matrix is alleen de grote lijn aangegeven. Aanbesteding is echter een complexe materie.	Gemeenten blijven zelf ICT-diensten verlenen en hoeven die dus niet aan te besteden.	Opdrachtgever moet een opdracht aanbesteden en kan bij een marktpartij uitkomen in plaats van bij de beoogde gemeente.	Deze organisatie levert de ICT-diensten aan haar deelnemers.
Belastingplicht In deze matrix is alleen de grote lijn aangegeven. Belastingplicht is echter een complexe materie. We zoeken steeds naar nieuwe mogelijkheden om problemen te voorkomen.	Geen gevolgen voor belastingplicht, omdat de gemeenten niet samen ICT-diensten bij een andere organisatie of bij elkaar afnemen.	Gemeenten moeten over kosten die zij bij elkaar in rekening brengen 21% belasting gaan betalen. Uitwijkmogelijkheid kan zijn dat kosten onder gemene rekening worden gebracht. Haalbaarheid is nog niet duidelijk. Vergt sowieso veel budgettaire verrekeningen.	Gemeenten moeten over kosten die zij bij elkaar in rekening brengen 21% belasting gaan betalen. Uitwijkmogelijkheid kan zijn dat kosten onder gemene rekening worden gebracht. Haalbaarheid is nog niet duidelijk. Vergt sowieso veel budgettaire verrekeningen.
Deskundigheid	Gemeenten kunnen voor behoud eigen systeem kiezen. Dan kunnen we geen deskundigheid ontwikkelen.	De gemeente die opdrachtnemer is, kan deskundigheid ontwikkelen.	Zelfstandige organisatie kan deskundigheid ontwikkelen.

Efficiency	Geen of beperkte efficiencywinst, omdat niet alle systemen één worden.	Omdat er geen relatie is tussen de drie opdrachtnemers, bestaat het risico dat er te weinig geharmoniseerd wordt om efficiencywinst te behalen.	Door harmonisatie van systemen en door verplichting om nieuwe ontwikkelingen samen te doen, ontstaat efficiencywinst.
-------------------	--	---	---

Bij de afweging voor een zelfstandige organisatie, afstemming of netwerkorganisatie hebben we ook gekeken naar de gevolgen voor het personeel, voor zover die bekend zijn:

	Afstemming	Netwerkorganisatie	Zelfstandige organisatie
Personeel	Iedereen blijft ambtenaar in zijn eigen gemeente en zoekt collega's van andere gemeenten op bij samenwerking op een bepaald thema. Geen verschillen in arbeidsvoorwaarden binnen eigen gemeente, wel tussen medewerkers van verschillende gemeenten die aan hetzelfde onderwerp werken.	Opdrachtgevende gemeenten hebben minder ICT-ers nodig, de opdracht nemende gemeente meer. Gedeeltelijke overgang van medewerkers naar opdrachtnemende gemeente.	ICT-ers komen in dienst van nieuwe organisatie. Arbeidsvoorwaarden moeten we harmoniseren binnen de nieuwe organisatie. Als we een privaatrechtelijke juridische vorm kiezen, betekent dat het einde van het ambtenaarschap. In een publiekrechtelijke vorm blijven de medewerkers ambtenaar. Bij keuze voor juridische vorm hebben we aandacht voor de personele gevolgen van de verschillende opties.

De keuze voor de samenwerkingsvorm is het oprichten van een zelfstandige organisatie. Er zijn verschillende soorten zelfstandige organisaties. De gemeenschappelijke regeling met een algemeen én dagelijks bestuur wordt veel toegepast als gemeenten samenwerken. Een variant daarop is de bedrijfsvoeringsorganisatie met een éénlaags bestuur. Beide opties zijn publiekrechtelijke organisaties, daarin zijn de medewerkers ambtenaren.

Bijlage 3 9-Vlaks model

Het 9-Vlaks model onderscheidt op de verticale assen drie domeinen:

1. Organisatie (Business)

Dit domein bevat de reguliere bedrijfsvoering met al haar onderdelen, zoals mensen, middelen, bedrijfsvoering- en dienstverleningsprocessen etc.

2. Informatie (Informatievoorziening)

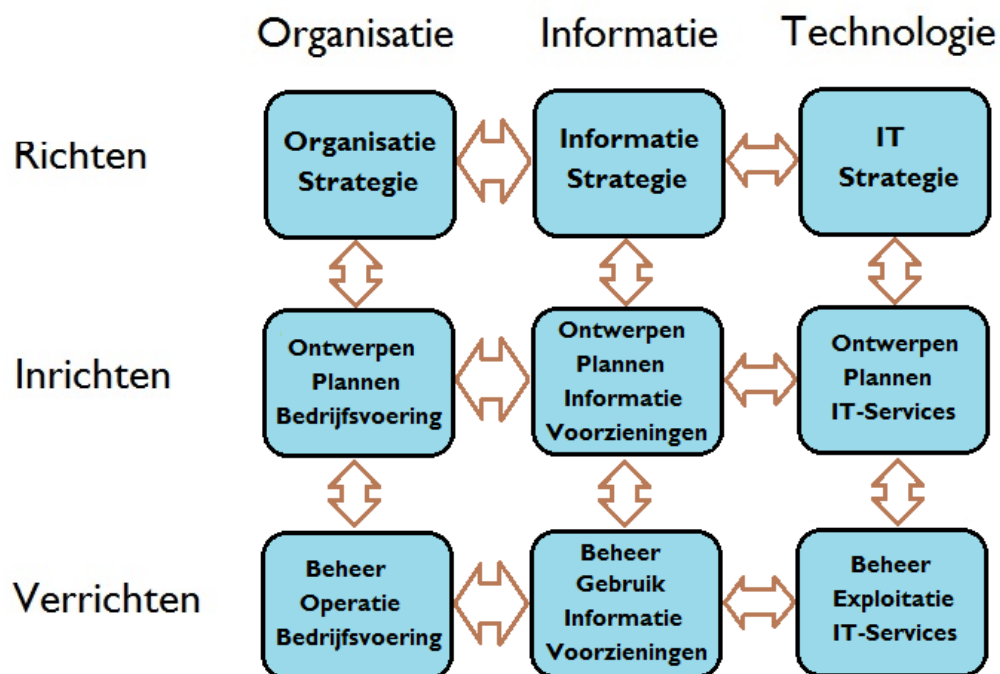
Dit domein stuurt specifiek op de ontwikkeling, gebruik en beheer van informatievoorzieningen als middel voor de organisatie om haar bedrijfsvoering en dienstverlening te kunnen invullen.

Hier wordt de vraag naar informatievoorziening vanuit de organisatie vertaald in een vraag naar ICT en ligt de verwevenheid van de organisatie met informatievoorziening.

3. Technologie (IT-services)

In dit domein gaat het specifiek om de ontwikkeling, exploitatie en beheer van de technologische componenten die nodig zijn voor de informatievoorziening.

Op de horizontale assen zien we de besturingsniveaus: Richten, Inrichten en Verrichten.



Bijlage 4 Onderbouwing keuze juridische vorm

Van samenwerkingsvorm naar rechtsvorm

Inleiding

Voor de samenwerkingsvorm van de 'zelfstandige organisatie' bestaan er publiekrechtelijke en privaatrechtelijke rechtsvormen van samenwerkingsverbanden.

Voor de publieke vorm zijn we aangewezen op het bestuursrecht zoals de Gemeentewet en de Wet gemeenschappelijke regelingen voor de rechtspersonen:

- bedrijfsvoeringsorganisatie, gemeenschappelijk openbaar lichaam of gemeenschappelijk orgaan.

Voor de private vorm zijn we aangewezen op het privaatrecht en deels het bestuursrecht zoals het Burgerlijk Wetboek, boek 2 en de Algemene wet bestuursrecht en de Gemeentewet voor:

- vereniging, coöperatie, BV, NV en stichting.

Waarom is er publiekrechtelijke voorrang?

De gemeenten zijn ingesteld door de grondwet en functioneren binnen onze democratische rechtsstaat op basis van het bestuursrecht. Met democratische sturing en openbare verantwoording beschikken de gemeenten over exclusieve overheidsbevoegdheden om de rechten van anderen te kunnen inperken waarover zij dan weer rechtsbescherming genieten. En waar de handelingen door de gemeenten niet zo exclusief lijken, zijn zij toch gebonden aan het bestuursrecht zoals de Aanbestedingswet bij het doen van inkopen bij bedrijven, terwijl de bedrijven bij hun inkoop niet aan deze wet gebonden zijn.

Voor het behoud van de publiekrechtelijke waarborgen zoals de openbaarheid en de publieke verantwoording bij het verlengd lokaal bestuur verplicht de Gemeentewet primair om bij een samenwerking te kiezen voor een publiekrechtelijke vorm zodat de Wet openbaarheid, de Archiefwet, de klachtenregeling uit de Awb en het gemeenteraadstoezicht via een Rekenkamer uit de Gemeentewet onverkort blijven gelden. Alleen als er geen publieke vorm geschikt is en vanuit het openbaar belang de noodzaak bestaat voor een private vorm, komt na de reactie van de Raad deze vorm pas in beeld.

Wat is het probleem bij een private rechtsvorm?

De Wet hergebruik van overheidsinformatie (Who) verplicht tot het beschikbaar stellen van 'datasets' zoals genoemd op www.data.overheid.nl: datasets van afvalcontainers, lichtmasten, geluidsbelasting en bodemtoestand. Op zo'n aanvraag volgt een besluit binnen de beslistermijn op straffe van een te-laet-boete overeenkomstig de Who en de Awb: Algemene wet bestuursrecht. De verschuldigde leges worden bij aanslag opgelegd en bij invordering bestaat een executoriale titel op grond van de wet.

Stel dat een privaatrechtelijk of BW-organisatie deze taak krijgt opgelegd, dan blijven op grond van artikel 10:22 Awb de deelnemende gemeenten toch verantwoordelijk voor het gebruik van deze publieke bevoegdheid en de uitvoering hiervan. De stichting e.a. handelen in zo'n geval dan uit naam van de gemeenten c.q. heffingsambtenaar middels mandaat en niet als eigen organisatie. Verder doet het afbreuk aan publiekrechtelijke waarborgen dat de leden bij een vereniging of coöperatie dienen te stemmen zonder last (geen samenwerkingsbelang) en aan niemand verantwoording dienen af te leggen. Hetzelfde geldt voor de aandeelhouders van een BV of NV. De stichting kent geheel geen leden en legt in beginsel aan niemand verantwoording af. Daarmee kan de raad zijn controlerende taak niet uitvoeren. En deze private rechtsvormen hebben niet automatisch het karakter van openbare dienst in de zin van art. 1 lid 1 Ambtenarenwet (t.a.v. benoeming,

gebonden aan Wet topinkomens etc.). En de juridische uitwerking in de praktijk is uitvoeriger en complexer.

Zo wordt verlengd bestuur, eerder verlegd bestuur!

Conclusie

Voor de samenwerking op het terrein van de IT-dienstverlening is de publieke rechtsvorm voor de zelfstandige organisatie het meest geschikt, ook volgens toepassing van de opdracht: stap 6-beslisboom uit het Proceskader Samenwerkingsverbanden.

Een gedetailleerde uitwerking is in een apart document toegelicht door de werkgroep Juridische Zaken.

Stemrecht

Voor het gebruik van het stemrecht bestaat een wettelijk mechanisme met checks & balances

Op grond van artikel 14a Wgr worden de bestuursleden van een bedrijfsvoeringsorganisatie door en uit de deelnemende colleges -burgemeesters of wethouders- aangewezen. De bestuursleden dienen bij hun beslissingen zowel de eigen gemeentelijke belangen als het samenwerkingsbelang af te wegen. Het voorstel tot een beslissing zal de directeur veelal voorbereiden met de inschakeling van de ambtelijke organisatie. Ook zal hij aan de beraadslagingen van het bestuur kunnen deelnemen. En de directeur –optredend voor de organisatie en niet voor een of meer deelnemers- zal zelf veel beslissingen nemen met gebruikmaking van de ambtelijke organisatie. Hierop en op de ‘eigen taken voor de werking van de organisatie’ heeft het bestuur dan weer een toezichthoudende rol.

Op grond van de artikelen 18 jo 16 Wgr leggen de bestuursleden op hun beurt verantwoording af aan hun colleges én de raden.

Op grond van artikel 35 Wgr. kunnen de raden hun zienswijze geven over de ontwerp-begroting.

Op grond van artikel 8 lid 3 Wgr. gaat het bij een bedrijfsvoeringsorganisatie om de toebedeling van uitvoeringstaken en gebeurt de vaststelling van het ICT-beleidsplan door de raden en de colleges voor wat betreft de budgetten resp. de bedrijfsvoering. Het vastgestelde plan met de beleidsarme taken zal de bedrijfsvoeringsorganisatie dienen uit te voeren. Die opdracht wordt aan het bestuur van de bedrijfsvoeringsorganisatie opgelegd.

Binnen bovenvermeld wettelijke speelveld ligt de besluitvorming van het bestuur voornamelijk op basis van consensus voor de hand. Te meer ook omdat het ontnemen van stemrechtbevoegdheden – door bijvoorbeeld meerderheid van stemmen te hanteren- zich kunnen vertalen naar ongewenste politiek-bestuurlijke consequenties, onbedoelde aanbestedingsrechtelijke gevolgen of het wegvallen van bestuurlijk belang wat wel nodig is voor een verbonden partij.

Wgr staat voor Wet gemeenschappelijke regelingen.

Bijlage 5 Definitie ICT-werkprocessen

ICT processen BLOU: Dit zijn de interne werkprocessen, ingericht op basis van vakinhoudelijke en beroepsmatige standaardmethodieken. Bepalend voor onze dienstverlening.

- Operationeel beheer: dit omvat het technisch- en applicatiebeheer van de ICT-omgeving
- Incidentbeheer: Het in stand houden van de gemeentelijke bedrijfsvoering waarbij het oplossen van incidenten centraal staat: borgen continuïteit.
- Wijzigingsbeheer: Methode waarmee een toevoeging, verwijdering of aanpassing van functionaliteit in de ICT-dienstverlening wordt doorgevoerd.
- Informatiebeheer: bepaling van behoefte aan informatievoorziening welke vervolgens wordt geregeld in de bedrijfsprocessen
- Informatiebeveiligingsbeheer: Proces waarbij beveiligingseisen inclusief privacy worden omgeslagen op de bedrijfs- en interne processen
- Capaciteitsbeheer: voortdurend de beschikbare capaciteit in beeld hebben en inzetten.
- Business-relatiebeheer: behoeftebepaling resp. advisering ter verbetering van de bedrijfsprocessen, nieuwe technologieën, inrichting functioneel beheer
- Gegevensbeheer: proces waarin wordt gezorgd voor maximale juistheid, volledigheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van gegevens (onderdeel maken van informatiebeheer?)

Overige processen BLOU: additionele interne processen die noodzakelijk zijn en voortkomen uit de taken en verantwoordelijkheden van BLOU:

- Contractbeheer: hoe gaan we om met leveranciers en wat doen we bij afsluiten, monitoren en opzeggen van contracten.
- Kwaliteitsbeheer: het voorzien van registratie en monitoring welke moet leiden naar verbetering van geleverde prestaties
- Projectbeheer ICT: proces waarin gestalte wordt gegeven aan ICT projecten
- Portfoliobeheer: Het proces dat als doel heeft een optimale coördinatie en prioritering te verzorgen ten aanzien van de veranderingen in de verschillende projecten en wijzigingsverzoeken.

Collega

Hoe stellen we ons op

- Samen
- Gelijkwaardig
- Betrokken
- Pro-actief
- Collegiaal
- Bekend
- Laagdrempelig
- Korte lijnen
- Cultuurgevoelig
- Samenbrengend

Dat uit zich als volgt

- We lopen als collega's bij elkaar binnen en voelen ons medewerker van alle 4 de organisaties
- We communiceren eerst met elkaar en kiezen dan samen de procedures
- We zijn proactief in het openen van de dialoog doordat we door onze nauwe betrokkenheid met business en onze eigen expertises veel van te voren zien aankomen
- Bij problemen hebben we een grondhouding van eerst samen nadenken en dan samen oplossen
- We zoeken balans tussen collegialiteit en zakelijkheid: duidelijkheid, betrouwbaarheid
- Onze werkstructurering sluit aan bij de beleving van onze collega's
- We zijn gericht op ontzorgen van anderen in analyse van inhoud, structurering van projecten en bieden van techniek
- We bouwen bruggen tussen belanghebbenden en begeleiden hun samenwerking.
- We zijn gekend en erkend door collega's

Richtinggever

Wat nemen we mee

- Architectuur
- Wijzigingsaanpak
- Financiering
- Ambities in innovatie
- Standaardisatie
- Harmonisatie
- Rationalisatie
- Contractering
- Beveiliging
- Kwaliteit

Dat uit zich als volgt

- Richtinggevend op grond van inzicht in architectuur, ICT-kennis en visie op de sector
- Mandaat om namens 4 gemeenten te kunnen opereren
- Bevorderen van standaardisatie, harmonisatie, rationalisatie van ICT-organisatie, applicatie-landschap en technische infrastructuur
- Enige opdrachtgever en 1^e aanspreekpunt voor ICT-leveranciers

Belanghebbende

Wat zijn gezamenlijke belangen

- Beleidsvorming
- Doorontwikkeling organisatie
- Programmatisch werken
- Projectmanagement
- Planning
- Prioritering
- Voortgangsbewaking
- Signalering
- Afstemming
- Regie

Dat uit zich als volgt

- Verantwoording van het ICT-belang; continuïteit, architectuur
- Mede verantwoordelijk voor de wensen van de gebruikers m.b.t. integriteit, vertrouwelijkheid en controleerbaarheid
- Rapportage aan management
- Kritisch, breed en vooruit kijkend
- Externe en interne kennis van ontwikkelingen, doelen, problemen en historie van de business
- Anticiperend op veranderingen in business én in ICT en daarbij rekening houden met haalbaarheid en tempo
- Professionaliteit
- Oog voor culturele verschillen tussen de 4 organisaties en voor kansen om eenvormigheid uit te bouwen
- Competenties voor de adviserende en verbindende werkzaamheden

Uitvoerder

Hoe ontzorgen we

- Beschikbaar maken van informatie
- Beschikbaar stellen infrastructuur en draaiende programmatuur
- Inrichting met uitvoering samen
- Gegevensmanagement
- Contractmanagement en -beheer
- Leveranciersmanagement
- Service en ondersteuning
- Standaards in werk
- Veiligheidsmaatregelen

Dat uit zich als volgt

- Draaiende infrastructuur
- Werkende programmatuur
- Ingerichte programmatuur
- Beschikbare / gedistribueerde gegevens
- Bekende kwaliteit van gegevens
- Beschikbare helpdesk
- Voorkomen en oplossen van problemen
- Beveiligingsmaatregelen
- Nageleefde contracten

