



Onderwerp Voortgang outsourcing ICT collegebrief

Steller G.K. Hylkema

De leden van de raad van de gemeente Groningen  
te  
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 76 83 Bijlage(n)

Ons kenmerk 5265430

Datum 06-11-2015 Uw brief van

Uw kenmerk

Geachte heer, mevrouw,

Enkele maanden geleden hebben wij u toegezegd u te informeren over de voortgang van de outsourcing van ICT. Met deze brief willen wij daar graag aan voldoen. Inmiddels hebben we een onafhankelijk advies ontvangen over de wenselijkheid en de mogelijkheden van outsourcing. We staan nu voor beoordeling van het advies en het daaropvolgend besluitvormingsproces. Daarom lijkt ons dit een goed moment om u te informeren.

### **Greenfieldanalyse**

Begin 2015 hebben wij om een onafhankelijk onderzoek gevraagd naar de ideale verdeling van werkzaamheden over marktpartijen, samenwerkingsverbanden en de gemeente: een zogenaamde greenfieldanalyse. Wij hebben hiervoor een opdracht aan een extern bureau opgesteld, waarin ook organisatorische onderzoeksaspecten zijn opgenomen. Het bestuurlijke doel van deze opdracht was een reëel beeld te krijgen van de mogelijkheden van outsourcing, het behalen van een structurele besparing van € 5 mln en verbetering van de flexibiliteit en het innovatief vermogen van de ICT-dienstverlening. Het bureau Quint Wellington Redwood (kortweg Quint) heeft deze maand haar eindrapport opgeleverd.

De belangrijkste conclusies gerelateerd aan de bestuurlijke doelen van het college uit het onderzoek van Quint zijn:

### **Bestuurlijk doel (1): Vergroten van de flexibiliteit en het innovatief vermogen**

Quint stelt dat de flexibiliteit en het innovatief vermogen door outsourcing wordt verbeterd. Uitbesteding zal bijdragen aan een kwaliteitsverbetering en zal ervoor zorgen dat I&A-dienstverlening marktconform wordt. Ook zal het in de toekomst gemakkelijker zijn om flexibeler om te gaan met een daling of stijging van volumes in dienstverlening. (Bijvoorbeeld: het aantal werkplekken en de hiermee samenhangende kosten.) Qua innovatief vermogen zal de gemeente afhankelijker worden van geplande vernieuwingen van de leveranciers.

Dit sluit aan bij onze wens om ICT steeds meer standaard in te zetten. Vergroting van het innovatief vermogen zal ook afhangen van het geld dat de gemeente hiervoor over heeft. Om deze voordelen van outsourcing te behalen is het van belang de huidige regieorganisatie te handhaven.

**Bestuurlijk doel (2): Zoveel mogelijk outsourcen**

Op relatief korte termijn (1 á 2 jaar) kan de generieke technische infrastructuur (werkplek, telefonie, netwerk, en dergelijke), inclusief het beheer hiervan, worden uitbesteed aan een marktpartij. Het gaat hierbij om activiteiten waarbij veel andere organisaties ons al zijn voorgedaan in uitbesteding en de markt oplossingen beschikbaar heeft.

Dat ligt anders voor applicaties. Voor de applicaties geldt dat het tempo wordt bepaald door de beschikbaarheid van alternatieven via internet, zogenaamde Software-as-a-Service. (Het outsourcen van het huidige beheer levert geen voordelen op. Bij deze alternatieven draait de applicatie bij de marktpartij en wordt de functionaliteit via internet als dienst beschikbaar gesteld.) Deze alternatieven zijn op dit moment beperkt beschikbaar, maar verwacht wordt dat de markt applicaties in toenemende mate via internet zal aanbieden. De verwachting is dat over 2 á 3 jaar hier grote slagen gemaakt kunnen worden. Overigens hebben deze oplossingen niet alleen gevolgen voor de applicaties maar ook voor de processen die door deze applicaties worden ondersteund. Zij zullen in hoge mate moeten worden gestandaardiseerd. Outsourcing heeft daardoor niet alleen impact op de directie I&A, maar ook op de overige directies.

**Bestuurlijk doel (3): Structurele besparing op ict van € 5 mln vanaf 2017**

Het bestuurlijke doel van € 5 mln structurele besparing wordt voor een groot deel behaald, te weten ongeveer € 4,2 mln. Uit de business case blijkt verder dat deze besparing door outsourcing en aanvullende maatregelen over zeven jaar (vanaf 2021) te bereiken is. Dit heeft enerzijds te maken met de beschikbaarheid van alternatieven via internet voor applicaties en anderzijds met transitie- en frictiekosten. In het coalitieakkoord is overigens al wel rekening gehouden met frictiekosten.

Op basis van de huidige inzichten zal er vanaf 2017 sprake zijn van een aanvullende dekkingsopgave. De exacte omvang kan pas worden vastgesteld als meer duidelijk wordt over de financiële gevolgen van de concrete aanbestedingen (m.n. frictiekosten personeel). Vanaf 1 oktober 2015 is binnen het programma outsourcing gestart met een project om aanvullende bezuinigingsmaatregelen te definiëren welke niet direct gekoppeld zijn aan de outsourcing. Ook zal worden gekeken in hoeverre een aanvullend beroep moet worden gedaan op middelen voor frictie- en transitiekosten.

Uit de businesscase blijkt dat de outsourcing van de technische infrastructuur een deel van de besparing oplevert. In de business case zijn ook besparingen binnen dit domein opgenomen door uit te gaan van een toekomstige reductie van het aantal gebruikers. (Besparing: € 1,4 mln) Daarnaast leveren standaardisatie en vereenvoudiging van het applicatielandschap besparingen op. Verdere besparingen worden pas verwacht wanneer applicaties kunnen worden gemigreerd naar internet waardoor de bijbehorende interne beheercapaciteit sterk kan worden gereduceerd. (Besparing: € 2,4 mln). Tot slot gaat Quint uit van een besparing op centrale posten, zoals inhuur (€ 0,6 mln), maar ook van een noodzakelijke investering in de eigen regieorganisatie (- € 0,2 mln). Een realistische outsourcingaanpak leidt zo tot de geschatte besparing van € 4,2 mln.

**Personele effecten outsourcing**

Gedurende het hele traject van outsourcing besteden we intensief aandacht aan de medewerkers die direct door de outsourcing geraakt worden. De personele gevolgen van outsourcing verschillen per domein. Bij uitbesteding van de technische infrastructuur kunnen wellicht medewerkers overgaan naar de outsourcingpartner. Wellicht, omdat de overname van personeel onderwerp van onderhandeling is. In de onderhandeling streven we wel naar maximale overdracht van personeel onder vergelijkbare arbeidsvoorwaarden. Op basis van ervaring is de schatting redelijk dat dit ongeveer de helft van de medewerkers in het technische domein betreft (30). We beseffen dat voor sommige medewerkers een overgang van de gemeente naar een andere werkgever niet haalbaar is.

Voor andere medewerkers geldt de mogelijkheid tot overgang naar een outsourcingpartner niet. Zij worden boventallig. We schatten in dat dit uiteindelijk voor ongeveer 23 medewerkers geldt. Gelet op de ervaring van het programma van Werk naar Werk en van de arbeidsmarkt voor ICT-personeel schatten wij in dat herplaatsing (binnen of buiten de gemeente) binnen de outsourcingstermijn goed mogelijk moet zijn.

Wij erkennen deze ingrijpende consequenties en geven de zorgplicht voor onze medewerkers daarom de hoogste prioriteit. Met tal van maatregelen, waaronder individuele begeleiding en ondersteuning bij loopbaanontwikkeling, willen we de negatieve gevolgen voor het personeel zoveel mogelijk verzachten. Met de inspanning van organisatie en medewerkers moet het mogelijk zijn om voor iedereen een passende oplossing te vinden.

**Risico's outsourcing**

Uitbesteding van ICT is een majeure operatie met een hoog transitierisico, gegeven de omvang en de complexiteit van de huidige ICT omgeving van de gemeente Groningen. Daarnaast zijn er risico's op het gebied van marktaanbod (bv. een tragere ontwikkeling van acceptabele internet-applicaties in de markt wat tot een geringere besparing zal leiden), acceptatie door de medewerkers, actieve betrokkenheid en rol van de primaire directies en het vermogen van de eigen organisatie om het veranderingsproces en de marktpartijen aan te sturen. Outsourcing vereist een professionele eigen regieorganisatie. In het onderzoek van Quint zijn voor deze risico's beheersmaatregelen opgenomen.

Het college is zich ervan bewust dat ICT-outsourcing een complex proces is dat nieuwe competenties vraagt van de eigen organisatie. Om de gemeente te helpen de hiermee verbonden risico's te beheersen, willen we een externe kwaliteitscontrole-functie in de veranderorganisatie opnemen. Deze functie moet mede waarborgen dat de gemeente haar nieuwe rol als opdrachtgever goed leert spelen.

**Advies medezeggenschap**

De medezeggenschap is in de afgelopen periode actief betrokken en geïnformeerd over de voortgang en status van het onderzoek. In november 2015 krijgt de medezeggenschap de greenfieldanalyse ter advisering voorgelegd. Op dit moment wordt er met de medezeggenschap gesproken over hoe het adviestraject het beste ingevuld kan worden zodat zij een zorgvuldig advies kan uitbrengen. Het advies van de medezeggenschap wordt door ons meegenomen in de uiteindelijke besluitvorming.

**Visie van ons college**

Op basis van de bevindingen en adviezen van Quint concluderen wij dat ICT-outsourcing (inclusief aanvullende maatregelen) voldoende baten oplevert om deze beweging in gang te zetten. De verwachte financiële baten – hoewel vooralsnog lager dan oorspronkelijk ingeschat - en de toename in flexibiliteit en innovatievermogen rechtvaardigen de ICT-outsourcing. Wij zien het belang van ICT-outsourcing bovendien niet alleen vanuit financieel perspectief, maar ook als logische richting en noodzakelijke ontwikkeling om aansluiting te blijven houden tussen gemeente en samenleving. De dynamiek van het ICT-werkveld vraagt om een andere rolverdeling tussen gemeente en marktpartijen.

**Nog uit te werken knelpunten**

Op dit moment zijn er nog drie belangrijke knelpunten, die opgelost moeten worden alvorens wij tot besluitvorming kunnen komen:

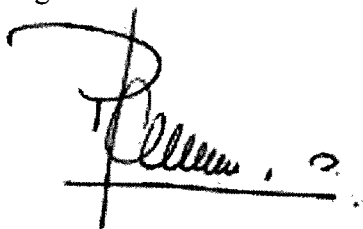
1. Fasering  
Quint adviseert voor de outsourcing een bepaalde fasering aan te brengen die maximaal bijdraagt aan de bestuurlijke doelen. Wij willen deze fasering nog aanscherpen zodat we meer rekening kunnen houden met de risico's van het outsourcingstraject.
2. Structurele besparing van € 5 mln  
Op basis van de huidige inzichten levert outsourcing vanaf 2017 niet de verwachte structurele besparing van € 5 mln. Er is daarom aanvullende dekking nodig voor het structurele tekort van 8 ton in het meerjarenbeeld. Het onderzoek hiernaar zal worden betrokken in de vervolgfase.
3. Fricatiekosten  
In het meerjarenbeeld is rekening gehouden met bepaalde frictiekosten. De precieze omvang van de frictiekosten hangt af van concrete aanbestedingen in de komende jaren. We moeten nog bepalen hoe we de dekking voor de frictiekosten willen vormgeven.
4. Weerstandsvermogen  
De risico's worden in het vervolg betrokken bij de berekening van het benodigde weerstandsvermogen.

**Besluitvorming en vervolg**

Nadat de medezeggenschap heeft geadviseerd zal zoals aangegeven een definitief besluit over het traject van outsourcing worden genomen. Daarna zal een tweede fase in het outsourcingtraject starten. Dit betekent onder andere dat zal worden gestart met het opstellen van een bestek voor uitbesteding van de generieke ICT-infrastructuur en ook zullen de organisatorische consequenties verder in kaart worden gebracht. Omdat het outsourcingtraject grote zorgvuldigheid vereist zal het ook de nodige doorlooptijd vragen. De eerste feitelijke transitie naar een externe dienstverlener, wordt op z'n vroegst in 2017 voorzien.

Wij gaan er vanuit dat we u hiermee voldoende hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders van Groningen,



de burgemeester,  
Peter den Oudsten



de secretaris,  
Peter Teesink