

Afdeling **ONDERNEMINGSRAAD**
Onderwerp **Advies inz Sourcingstrategie Generieke ICT**

Bezoekadres
Hanzeplein 120

Openingstijden
Zie gemeente.groningen.nl

Gemeente Groningen
Gemeentesecretaris
De heer drs. P.J.L.M. Teesink

Postadres
Postbus 30026
9700 RM Groningen

Telefoon
14050

E-mailadres
info@groningen.nl

Telefoon (050) 367 80 05 Bijlage(n) 6

Ons kenmerk 6230888

Website
gemeente.groningen.nl

Datum 13-04-2017 Uw brief van 19-10-2016

Uw kenmerk 2016-10-38

Geachte heer Teesink,

Op 25 oktober 2016 heeft u de Ondernemingsraad Gemeente Groningen (OR) de adviesaanvraag Sourcingstrategie Generieke ICT toegestuurd. Voordat wij konden overgaan tot het uitbrengen van een advies, waren er twee belangrijke voorwaarden die ingevuld moesten worden. Ten eerste het toesturen en afhandelen van een adviesaanvraag op het, al bij eerdere adviesaanvragen toegezegde, Koepelplan I&A. Daarnaast diende er een Sociaal Plan te zijn dat door de vakbonden en vakbondsleden is geaccordeerd.

Inmiddels heeft u de adviesaanvraag Koepelplan I&A toegestuurd. Wij gaan ervan uit dat de afhandeling van deze aanvraag op korte termijn plaats vindt tot tevredenheid van beide partijen. Tevens is er een mobiliteitsplan dat de instemming heeft van het Georganiseerd Overleg (overleg tussen vakbonden en wethouder P&O) en vakbondsleden. Wij waarderen uw inzet op dit vlak en zijn blij met het resultaat. Daarmee heeft u voldaan aan de twee belangrijke voorwaarden voor het uitbrengen van een advies op de sourcingstrategie.

In de Overlegvergadering van 27 februari 2017 hebben wij de Sourcingstrategie Generieke ICT met u besproken. In de Overlegvergadering van 6 maart 2017 hebben wij ons conceptadvies met u besproken om vervolgens op 3 april jl. uw reactie (2017-03-09) op ons conceptadvies te bespreken.

Advies

Wij adviseren negatief op de adviesaanvraag Sourcingstrategie Generieke ICT. Voor verdere toelichting op de onderbouwing van dit advies, verwijzen wij naar bijgevoegde bijlagen waaronder ook de al eerder uitgebrachte adviezen in dit traject.

Onderbouwing advies

In het traject, waarbij het politiek besluit tot Outsourcing van I&A vorm wordt gegeven, heeft u vanaf het begin aangegeven dat u open en transparant met de medezeggenschap om wil gaan. Dit blijkt ook uit de veelheid aan adviesaanvragen die u tot op heden bij ons heeft aangeleverd.

Wij hebben ons bij de behandeling van deze aanvragen gericht op enerzijds het belang van de medewerkers, maar ook zeker het bewaken van continuering van een gezonde bedrijfsvoering voor de totale gemeentelijke organisatie. Dit heeft ertoe geleid dat wij alle tot op heden aangeboden adviezen uitgebreid hebben onderbouwd als het gaat om de zorgen die wij in dit traject hebben. Om te voorkomen dat er onnodig tijdverlies optrad, zijn in diverse al afgehandelde adviestrajecten delen van de aanvragen van de bestuurder losgekoppeld van de adviesaanvraag. Dit met de afspraak dat afstemming over de inhoud van deze onderdelen op een later moment alsnog op tafel zou komen.

Het gaat ons in hoofdlijnen om de volgende punten:

- **Continuering dienstverlening**: dit is een van de doelstellingen van het politiek besluit. Gedurende de al gepasseerde adviesaanvragen hebben wij, veelvuldig en zorgvuldig onderbouwd, aangegeven waar de zorgpunten zitten. Een voorbeeld hiervan is de onjuiste aanname van de SLA's. In de doorrekening is uitgegaan van een lager dienstverleningsniveau dan dat nu door I&A wordt geleverd. Tevens ook het onvoldoende meenemen van het primaire proces. Zeker als het gaat om kritische randvoorwaarden als rationalisatie en standaardisatie (verdere uitleg is terug te vinden in eerder uitgebrachte adviezen; zie bijlagen)
- **Flexibiliteit**: dit is ook een doelstelling van het politiek besluit. Flexibiliteit wordt volgens ons te veel beschouwd als het flexibel kunnen op- en afschalen van de kwantiteit (omvang) van de dienstverlening. De kwaliteit van de dienstverlening wordt hierdoor flexibeler. Wij zien hierbij een verschuiving van de rol van ICT. Door rationalisatie en standaardisatie gaat ICT bepalen wat er aan ondersteuning komt in plaats van uit te gaan van de vraag. De vraag vloeit voort uit de doelstelling van de totale gemeente Groningen, namelijk adequate dienstverlening aan de burger. Kortom, door deze beweging is niet meer de vraag van de burger maar de aangeboden ondersteuning van ICT leidend voor het inrichten van het werkproces.
- **Innovatie**: innovatie moet van een externe leverancier komen. Deze wordt hiertoe alleen geprikkeld als er meerdere afnemers behoefte hebben aan een specifieke ontwikkeling en een financiële prikkel. Dit signaal wordt bevestigd door het onderzoeksbureau. Onze zorg over het niet behalen van deze doelstelling heeft u tot op heden op geen enkel vlak kunnen wegnemen.

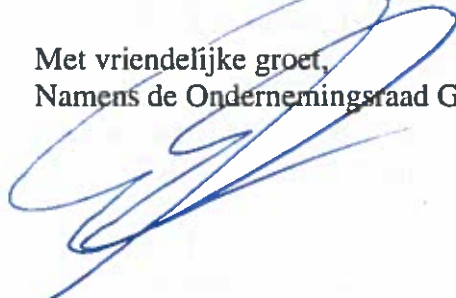
- **Financiën:** de beoogde besparing worden voor een aanzienlijk deel uit de reductie van apparaten en licenties gehaald en daarmee dus niet uit de outsourcing zelf. Hierbij speelt ook mee dat bij de doorrekening met een te laag dienstverleningsniveau is gewerkt. Gevolg is dat na de outsourcing of het niveau daalt of dat er gelijk aanvullend budget moet komen om het op gelijk niveau te houden. Tot slot is tegen adviezen van organisaties die al een dergelijk outsourcingproces hebben doorlopen, niet berekend wat de gevolgen zijn als het gaat om transitie en exit. Hierbij willen wij onder meer refereren naar het externe onderzoek van de Rekenkamer bij de gemeente Almere. Gevolg was naast aftreden van diverse functionarissen ook miljoenen aan extra kosten.
- **Risico's:** in de tot op heden aangeleverde stukken wordt veelvuldig melding gemaakt van risico's en daaraan gekoppelde mitigerende maatregelen. Wij zien een veelheid aan stapelingen van risico's. Daar tegenover staan echter niet of nauwelijks concreet uitgewerkte mitigerende maatregelen.
Onze zorgen hierover en vragen naar aanleiding hiervan zijn tot op heden niet weggenomen en bevredigend beantwoord. Tevens is het primaire proces tot op heden onvoldoende meegenomen in dit proces. Zeker ook als het gaat om de risico's die daar op kunnen treden op inhoudelijk maar ook financieel vlak.

Conclusie

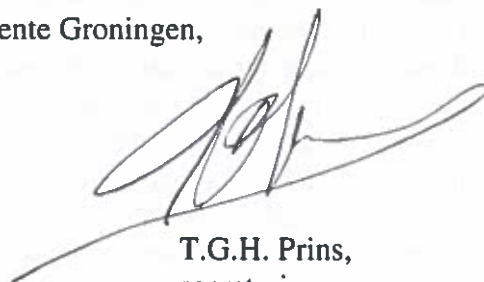
Wij hebben in juni 2016 positief geadviseerd op de ontwikkelrichting van de directie I&A. Wij onderkennen de noodzaak dat I&A zich als organisatie moet ontwikkelen om te voldoen aan de vraag vanuit de gemeentelijke organisatie en uiteindelijk van de burger.

Dat outsourcing ook als mogelijke oplossing kan worden gehanteerd, hebben wij al onderkend. Wij hebben echter grote vraagtekens bij de wijze waarop dit concreet in de voorliggende sourcingstrategie word ingezet. Belangrijkste reden is dat de risico's die wij signaleren niet of onvoldoende hierin zijn onderkend en niet of onvoldoende mitigerende maatregelen zijn getroffen.

Met vriendelijke groet,
Namens de Ondernemingsraad Gemeente Groningen,



P. van der Hart,
wnd. voorzitter



T.G.H. Prins,
secretaris

I.a.a.:

- Mw. F. Achterhof-Volckmann
- Mw. S. Gerritsen
- Dhr. T. Dashorst
- Dhr. A. van Lingen
- Dhr. A. Swart
- De leden van de OR en de MR-en

Bijlagen : 6

1. OR-notitie inzake financiën
2. Brief OR inzake advies Programmaopdracht ICT outsourcing en greenfield-analyse d.d. 29 jan. 2015 (kenmerk : 4848721)
3. Brief OR 1^e reactie OR inzake GMT-besluit ontwikkeling outsourcing ICT d.d. 23 maart 2016 (kenmerk : 5603188)
4. Brief OR inzake advies op GMT-besluit ontwikkelrichting I&A d.d. 16 juni 2016 (kenmerk : 5768497)
5. Brief OR inzake advies collegevoorstel reorganisatie I&A (kenmerk : 5809450)
6. Brief OR inzake advies selectie extern bureau 'opstellen bestek en begeleiden aanbesteding generieke ICT' d.d. 22 sept. 2106 (kenmerk : 5935960)

Bijlage 1: Financiën.

Inleiding

In november heeft de OR een geactualiseerde BC van het programma ICT outsourcing ontvangen behorende bij het GMT besluit sourcing strategie generieke ICT (A-domein).

De geactualiseerde BC laat zien dat het bestuurlijk doel van zijn € 5 miljoen niet haalbaar is. Daarnaast zien we een stijging van de projectkosten van € 2 naar € 4,4 miljoen en een vertraging van het project met 1 jaar. Verder is de inschatting dat slechts een kwart van het personeel van het A kavel (15 FTE van de 65) meegaat naar de leverancier.

De OR heeft in haar advisering tot nu toe enkel op de richting en nog niet op de inhoud van de plannen gereageerd. Wel heeft de OR in haar eerste reactie op de "GMT besluit Ontwikkelrichting I&A" gereageerd op de BC van Quint. Inhoudelijk bouwen wij hierop voort.

In de actualisering van de BC zijn veel inhoudelijke punten van de OR niet meegenomen. Hieronder noemen wij kort de belangrijkste punten waarvan wij van mening zijn dat zij in de BC meegenomen dienen te worden om te komen tot de juiste besluitvorming:

- In het A-kavel zijn de kosten van de IST Bevroren
- In de geactualiseerde BC ontbreken kosten voor medewerkers die na het traject VWNW nog niet definitief geplaatst zijn.
- In de BC zijn de risico's niet financieel gemaakt en verwerkt. Momenteel wordt het totale risico ingeschat op € 1 miljoen met een kans van optreden van 50%.
- In de geactualiseerde BC wordt nog steeds van dienstverlening op het niveau brons uitgegaan.
- De kosten voor een exit-strategie zijn niet meegenomen in de BC.

Wij verwachten een jaarlijkse actualisering van de BC en een zodanig vormgegeven besluitvormingstraject dat nadelige financiële resultaten kunnen leiden tot bijsturing van het traject outsourcing generieke ICT. Outsourcing is voor de OR geen doel op zich en grote negatieve financiële leiden tot nieuwe bezuinigingsopgaven voor personeel of burgers.

De OR heeft nog geen totaal overzicht van de BC omdat voor de klant domeinen nog geactualiseerde BC's worden opgesteld. Wij verwachten dat deze, zodra ze er zijn, aan ons worden voorgelegd.

Business Case

De OR is van mening dat de financiële risico's van de Greenfieldanalyse en de business case (BC) hoog zijn en een grote impact hebben op de bedrijfsvoering van de gemeente Groningen. Omdat er met verschillende aannames is gewerkt en niet alle relevante zaken in oogschouw zijn genomen, twijfelt de OR aan de uitkomsten van de BC.

Wij zijn onder andere van mening dat het outsourcen van de generieke ICT (A-Kavel) geld kost. De structurele 1,2 miljoen bestaat uit 0,8 miljoen door reductie op aantallen waarvan het slagen niet afhankelijk is van de outsourcing en 0,4 miljoen toe te rekenen aan de outsourcing van het A-kavel. De kosten voor deze outsourcing vallen weg tegen de hidden services en harmonisatiekosten, waarbij wij de hidden services laag ingeschat vinden.

Het beleid om werkplekken te reduceren kan ook zonder outsourcing. Wel wordt het aantal werkplekken ook beïnvloed door andere manieren van werken zoals de WIJ-teams en de op stapel staande gemeentelijke herindeling.

Standaardisatie en rationalisatie leveren € 2,5 miljoen op. Dit is niet het gevolg van outsourcing en de € 2,5 miljoen kan dus ook in de IST behaald worden. De business zal mee moeten werken aan deze standaardisatie en rationalisatie. Dit is de afgelopen jaren niet gelukt en is ook bij outsourcing een risico dat niet is opgenomen in de BC.

Ook zal er voorlopig geen besparing op softwarekosten zijn, omdat leveranciers geen verlies op SAAS willen leiden.

Het bovenstaande is gebaseerd op de volgende argumenten:

Onderbouwing Greenfieldanalyse en Business Case.

Aannames/uitgangspunten.

De business case is mede gebaseerd op verschillende aannames, die gebruikt zijn om het bezuinigingspotentieel te berekenen. Deze aannames zijn kwantitatief niet gevalideerd. De OR heeft daarom geen zekerheid of de effecten van deze aannames juist/realistisch zijn.

De belangrijkste aannames zijn:

- Voor het A-kavel is de aanname dat de leveranciers in het eerste jaar nog aanvullende bezuinigingen voor hun rekening nemen. En dat de leveranciers garanderen dat zij de komende jaren goedkoper gaan werken.
- Uitbesteden A-kavel: de aanname is dat circa 15 fte overgaan naar de leverancier.
- De krimp van de I-functie bedraagt 28,5 fte. De aanname is dat circa 25% kan doorstromen naar andere functies binnen of buiten de gemeente. Als deze aantallen wijzigen heeft dit effecten op de kosten voor het harmoniseren van de arbeidsvoorwaarden en de herplaatsingskosten.
- Wat ons opvalt in de geactualiseerde BC van het I-kavel is dat de uitstroom pensioen is verandert in boventaligheid van 3,2 FTE.
- In de geactualiseerde BC ontbreken kosten voor medewerkers die na het traject VWNW nog niet definitief geplaatst zijn.
- In de geactualiseerde BC is voor het I-kavel de doorstroom naar beneden bijgesteld van 13 naar 9 fte.
- Er zijn aannames over de detachering van medewerkers die bijna de pensioengerechtigde leeftijd bereikt hebben. Vraag is of leveranciers bereid zijn deze medewerkers in te zetten. En of de aanname van de detachingscorrectie juist is.
- Harmonisatiekosten € 10.000: deze norm is gebaseerd op de ervaringscijfers van Quint.
- De uitstroom klantorganisatie is geraamd, omdat dit afhankelijk is van de markt.

- De kosten van de achterblijvende organisatie zijn expertmatig ingeschat: een expertmatige analyse van de bestaande aantallen, in vergelijking met andere overheidsorganisaties en gemeentes.

De OR heeft twijfels over de betrouwbaarheid van de verdienmodeleffecten van de volgende uitgangspunten :

- Offerte Centric: alleen de Centric applicaties die nu gebruikt worden in het domein Werk en Inkomen zijn doorerekend. De informatie over de doorrekening van de overige applicaties is niet aangeleverd. In de BC zijn hierover wel aannames gemaakt voor de financiële consequenties. Er heeft een generalisatie plaatsgevonden. Centric geeft ook aan dat wij nu een hoger dienstverleningsniveau (qua kennis proces en uitvoering) leveren dan dat Centric ooit zou kunnen. Dit is verder nergens verwerkt, dit zal de praktijk namelijk zijn bij alle processen.
Tevens is BPO (Business Process Outsourcing) een uitgangspunt van deze Centric-offerte. Dit is buiten scope van de Greenfield-analyse.
- Begroting IST : aan deze begroting zijn toegevoegd een bedrag van ruim € 2,6 miljoen overhead en ruim € 2,9 miljoen ontvlechting divers. De bedragen die volgens Quint cs onterecht in de begroting staan, zijn buiten beschouwing gelaten (ruim € 2,5 miljoen). De vraag is wat het effect hiervan is op het verdienmodel.
- Herplaatsers: wij hebben twijfels over de kostenopbouw 65%, 25% en 10%. Bij het A-traject is de raming dat er 30,1 fte herplaatsers zijn. In het 1^{ste} jaar kun je dan 19,56 fte betalen, het 2^{de} jaar nog 7,52 fte en in het 3^{de} jaar nog 3 fte. De vraag is of er in het 1^{ste} jaar 19 fte doorstromen naar regulier werk. Dit wordt ons inziens nog bemoeilijkt door in 1 kavel Europees uit te besteden waardoor de kans dat lokale werkgelegenheid verloren gaat erg groot is. Wij verwachten dan ook extra kosten voor medewerkers die na het traject VWNW nog niet definitief geplaatst zijn.
- In de geactualiseerde BC is de verwachting dat er een grotere doorstroom van medewerkers I ontstaat binnen de gemeente Groningen. Dit is in totaal 9 FTE in een periode van 3 jaar.
- Herplaatsingskosten regie: er wordt met een salaris van € 80.000 gerekend, terwijl het gemiddelde op deze afdeling € 100.000 bedraagt.

Vergelijkbaarheid.

De IST-situatie wordt kunstmatig hoog gehouden, waardoor de SOLL positiever uitkomt. En omdat de IST niet op een vergelijkbaar detail als de SOLL is uitgewerkt is een gedegen vergelijking niet mogelijk is. Deze conclusie is gebaseerd op het volgende:

- De IST-situatie is gebaseerd op de primitieve begroting 2015 en is bevroren. Omdat de SOLL niet bevroren is, er niet met de actuele IST- gegevens is gewerkt en niet alle zaken zijn meegenomen in de vergelijking, is er geen goede vergelijking mogelijk tussen de IST en de SOLL. Beide scenario's moeten over een gelijke periode en op gelijk niveau worden uitgewerkt.
- Autonome technische ontwikkelingen leiden ertoe dat de kosten voor Infra en Storage de komende jaren zullen dalen. Dit effect is in de BC niet meegenomen.
- De huidige SLA's worden als 'brons' neergezet, terwijl sommige zaken op een (veel) hoger niveau worden aangeboden. Bijvoorbeeld: storage, back-up voorziening, glasvezelnet. De huidige insteek is dat wij gaan voor de technisch meest ideale situatie, met over capaciteit. Wat zorgt voor een goed beheersbaar landschap met weinig uitval. De afspraken op papier zijn wel lager, maar de daadwerkelijke realisatie is hoger. Daarnaast snapt de huidige I&A medewerker en het management het belang van de diverse

processen. Als de balies eruit liggen gaat men rennen, straks moet dit formeel worden vastgelegd.

- SOLL-formatie I&A: inclusief bij SSC onder te brengen aandachtsgebieden zoals contract- en leveranciersmanagement, Finance & Control. Exclusief management (5 fte: 1 directeur, 1 clustermanager regie en 3 clustermanagers klant domeinen). De financiële effecten hiervan moeten in de BC verwerkt worden, voor een juiste vergelijking met de IST.

Ontbrekende financiële gegevens.

De OR is van mening dat alle relevante gegevens in de geactualiseerde BC verwerkt moeten worden voor het berekenen van een realistisch verdienmodel, ook op de langere termijn. Op basis van de aangeleverde informatie concludeert de OR dat de volgende aspecten niet zijn meegenomen:

- De kosten voor een exit-strategie (retransitie kosten en de kosten van een nieuwe aanbesteding) zijn niet meegenomen. Is een van de lessons learned van de evaluaties van o.a. de gemeente Almere en het ministerie van OCW.
- De risico's en de mitigerende maatregelen zijn niet berekend en doorgerekend.
- De business is volledig buiten de BC gelaten; er is alleen naar de I&A-effecten gekeken. Per primair proces zal er nog een business case opgesteld moeten worden. De kosten van het verschuiven van functioneel beheerwerkzaamheden naar de business (superusers) zijn niet verdisconteerd. Ook het veranderbudget dat de business nodig heeft, is niet meegenomen.
- De marktprijzen van de gemeente specifieke zaken zijn niet meegenomen.
- Standaardisatie en rationalisatie: systemen in elkaar voegen, conversies en de dienstverlening op peil houden. Dit zal extra capaciteit vragen. Hier is geen rekening mee gehouden in de BC.
- Er is geen rekening gehouden met de oude taakstellingen, licentiekosten, lopende contracten en met de balanswaarde van de soft- en hardware. Ook niet met de opbrengsten, doorbelastingen en het structurele tekort ad. circa € 2 miljoen. De aanname is dat met deze BC er geen structurele tekorten meer zijn.
- Weglekeffect van 30% is in de gemeentebegroting 2017 verwerkt en maakt geen deel uit van de BC.

Bezuinigingseffecten.

De OR is van mening dat deze BC een groot financieel lange termijnrisico voor de gemeente Groningen betekent.

- Met deze BC wordt de financiële doelstelling, structureel € 5 miljoen bezuinigen vanaf 01-01-2017, niet volledig bereikt. Daarom is er een aanvullende dekkingsopgave (= bezuiniging) nodig voor het structurele tekort van 5 ton. Deze structurele dekkingsopgave is structureel in het meerjarenbeeld begroting 2017 opgenomen. Hiermee wordt het bestuurlijke doel van structureel € 5 miljoen bezuinigingen niet behaald.
- Door deze outsourcinglijn wordt het SSC geconfronteerd met een extra bezuiniging van 1,6 miljoen euro. In de BC is geen rekening gehouden met de frictiekosten SSC. Indicatief gaat het GMT uit van een bandbreedte tussen de € 0,4 miljoen - € 0,6 miljoen.
- Er is buiten scope gewerkt middels de 1,6 miljoen bezuiniging op het SSC
- In het meerjarenbeeld is rekening gehouden met bepaalde frictiekosten. De precieze omvang van de frictiekosten hangt af van de concrete aanbestedingen in de komende jaren. De dekking voor de frictiekosten is in de begroting 2017 opgenomen.

Onzekerheden.

In de toelichting van Quint op de opbouw van de BC is aangegeven dat het overgaan naar SAAS-oplossingen de volgende onzekerheden kent. Door deze onzekerheden zijn de uitkomsten van de BC niet zwart-wit:

- Het aantal domeinen dat binnen 2-3 jaar kan migreren naar een SAAS-oplossing
- De kosten van de SAAS-oplossing
- Het aantal applicaties dat buiten de standaard Gemma-services valt en dus niet in het pakket zit van de belangrijkste leveranciers (Centric, Pink, Gouw)
- Bestaande kosten kunnen niet altijd worden toebedeeld aan het desbetreffende cluster
- Ontwikkelingen (in het primaire proces) die de eisen t.a.v. en de omvang van de I&A-dienstverlening beïnvloeden (bijv. verdere digitalisering). Deze beïnvloeden in ieder geval het tempo waarmee de transitie kan worden uitgevoerd.
- Wie gaat de 'integrator' rol uitvoeren, kortom wie gaat zorgen dat de SAAS applicaties met elkaar gaan praten. Dit is tot nu toe een lastige situatie, de uitwisselingsformaten en standaarden zijn nog niet zover dat systemen van diverse marktleiders eenvoudig met elkaar kunnen 'praten'.
- Overgang van huidige on-premise contracten van bestaande leveranciers naar SAAS contracten zal meestal gepaard gaan met een aanbesteding i.v.m. de aanbestedingswet.

Afdeling **ONDERNEMINGSRAAD**
Onderwerp **Advies inz Programma-opdracht ICT outsourcing en
greenfield-analyse**



Gemeente Groningen
Gemeentesecretaris
De heer drs. P.J.L.M. Teesink

Bezoekadres
Hanzeplein 120

Openingstijden
Zie gemeente.groningen.nl

Postadres
Postbus
Groningen

Telefoon
14050

E-mailadres
info@groningen.nl

Telefoon (050) 367 62 49 Bijlage(n) 1

Ons kenmerk 4848721

Datum 29-01-2015 Uw brief van 24-09-2014

Uw kenmerk 2014-09-62

Website
gemeente.groningen.nl

Geachte heer Teesink,

Vanaf het najaar 2014 is de OR met u in gesprek over de aanpak rond de ICT-outsourcing. U heeft de OR hieromtrent diverse malen geïnformeerd, (concept)plannen voorgelegd en procedurevoorstellen gedaan. Wij stellen het op prijs met u in dit voortraject, ondanks de politieke druk, op deze manier te hebben kunnen overleggen. Dat geeft vertrouwen voor de volgende stappen. In de Overlegvergadering van 26 januari jl. hebben wij de finale voorstellen besproken die moesten leiden tot een definitieve programma-opdracht en de opdracht voor de greenfield-analyse. Hierover hebben wij met afgesproken, dat de OR nu haar advies zal uitbrengen.

Advies

De OR Gemeente Groningen adviseert positief over de programma-opdracht ICT-outsourcing en de opdracht voor de greenfield-analyse, waarbij wij refereren aan de afspraken, zoals vastgelegd in het memo van de heren Bakker en Swart van 21 januari 2015 (bijlage).

Hoewel de OR het betreurt dat deze beslissing door het college is genomen, constateren wij dat u er alles aan doet om het proces op een zo transparant mogelijke en nette manier te laten verlopen. Wij spreken de verwachting uit dat dit traject de komende periode op dezelfde manier wordt gevolgd om tot het best mogelijke resultaat te komen. Wat dat dan ook moge zijn.

Wij verwachten u met dit advies van dienst te zijn geweest.

Met vriendelijke groet,
Namens de Ondernemingsraad Gemeente Groningen,



J. Visser
voorzitter



mr. S.A. Krizons,
secretaris

Bijlage: memo van dhr. Bakker en dhr. Swart d.d. 21 januari 2015

I.a.a.:

- Mw. A. van Houwelingen
- Dhr. T. Dashorst
- De heren Groen, Van Lingen, Swart en Bakker.
- De leden van de OR en de MR-en



Afdeling **ONDERNEMINGSRAAD**
Onderwerp **1e Reactie OR inz GMT-besluit ontwikkeling outsourcing ICT, incl bijbehorende stukken**

DIT IS GEEN ADVIES.

Gemeente Groningen
Gemeentesecretaris
De heer drs. P.J.L.M. Teesink

Bezoekadres
Hanzeplein 120

Openingstijden
Zie gemeente.groningen.nl

Postadres
Postbus 30026
9700 RM Groningen

Telefoon
14050

E-mailadres
info@groningen.nl

Website
gemeente.groningen.nl

Telefoon (050) 367 62 49 Bijlage(n) 5

Ons kenmerk 5603188

Datum 23-03-2016 Uw brief van 18-12-2015

Uw kenmerk 2015-12-71

Geachte heer Teesink,

Inleiding

Het GMT heeft op 18 december 2015 besloten over de Ontwikkeling Outsourcing met de bijlages Eindrapport Greenfieldanalyse & business case, hoofdlijnen outsourcingadvies GMT en de personele uitgangspunten rondom outsourcing. De OR heeft dit besluit op 21 december 2015 met kenmerk 2015-12-71 ontvangen met het verzoek van de bestuurder aan de OR om advies uit te brengen.

Samenvatting reactie

De OR vindt het GMT besluit waarop advies gevraagd wordt, niet helder. Het GMT besluit handelt over hoofdlijnen. Worden de conclusies van het rapport wel of niet geheel en in detail overgenomen?

Eindconclusie van de OR is dat het huidige voorstel niet compleet is, meerdere stadia van besluitvorming in zich heeft en onvoldoende gedegen is uitgewerkt om nu over te gaan tot een advies. De OR wil eerst een Richting voor de onderdelen A, I en R ter advies ontvangen waarna per onderdeel de afzonderlijke Principebesluiten ter advies aan de OR worden voorgelegd. Hierbij dienen de door de OR geconstateerde fouten en knelpunten opgelost te zijn.

Deze conclusie is gebaseerd op de volgende argumenten:

- Het voorgelegde GMT-besluit bevat meerdere fases van reorganisatie. De besluitvorming voor het I en R deel van I&A is vooral richtinggevend. De besluitvorming voor het A-deel gaat verder. Voor dit laatste deel mist de OR drie belangrijke documenten te weten een vastgesteld Sociaal Plan, principebesluit met uitleg hoe de reorganisatie wordt opgepakt en een O-lijst. Daarom verzoekt de OR de bestuurder om de besluitvorming of op één niveau te trekken (richtinggevend) óf het besluit te splitsen en deze nogmaals afzonderlijk compleet aan de OR ter advies voor te leggen.

- Bij de uitwerking van de Greenfieldanalyse concludeert de OR dat niet alle onderdelen (voldoende) aanwezig/uitgewerkt zijn. Uitgangspunt hierbij is de Opdracht Greenfieldanalyse van het GMT en het advies en de afspraken die de OR met de bestuurder gemaakt heeft bij de adviesaanvraag voor de Programmaopdracht en opdracht Greenfieldanalyse begin 2015 (kenmerk 4848721). Het gaat hier dan onder meer over een gelijkwaardig uitgewerkte IST-situatie om een transparant vergelijk met de overige scenario's te kunnen doen, het scenario samenwerken en het opnemen van een exit-/transitiestrategie. Ook gaat de OR ervan uit dat de bestuurder de ontwikkelingen van de gemeentelijke herindeling meeneemt in de uitwerking van het toekomstscenario.
- De OR ziet dat er bezuinigingen aan de outsourcing worden toegerekend die ook zonder de outsourcing te bereiken zijn en worden de aanvullende bezuinigingen op bv. het SSC ook meegerekend in het totale eindbedrag. De daadwerkelijke opbrengsten van de outsourcing vallen volgens de OR zelfs negatief uit.
- De OR twijfelt sterk aan de juistheid en compleetheid van de gegevens zoals die zijn weergegeven en gebruikt in de Greenfieldanalyse en business case. Tevens vindt de OR het onverstandig om alleen met de begrotingscijfers te werken aangezien de werkelijke cijfers op essentiële onderdelen substantieel afwijken van deze begroting. Hier heeft geen correctie plaatsgevonden.
- De OR is van mening dat de business case te zwaar leunt op aannames die onvoldoende afgedekt kunnen worden. Dit levert voor de OR een te groot risico op voor de financiële gezondheid van de gemeentelijke organisatie op de lange termijn. De Outsourcing van de ICT is niet de enige (financiële) opgave waar de gemeente voor staat.
- Daarnaast is de OR van mening dat er oneigenlijke conclusies worden getrokken. Voorbeelden zijn: "outsourcen vergroot de flexibiliteit, kwaliteit en continuïteit" en "flexibiliteit en innovatie wordt bereikt door standaardisatie".

Toelichting

De OR wil tegemoet komen aan de wens van de bestuurder om al wel inhoudelijk een reactie te krijgen. Daarom zijn bij deze eerste reactie een aantal bijlages (zie toelichting hieronder) opgenomen. Daarnaast wil de OR opmerken dat de ontvangen QA het beeld dat de medezeggenschap gedurende het proces heeft gehad over de knel- en verbeterpunten van zowel de rapportage van Quint als de Business Case, bevestigt. De vragen en opmerkingen zijn door de medezeggenschap al eerder in het proces teruggegeven aan de projectorganisatie. Tot op heden zijn deze vragen en de punten van de QA in de ogen van de OR nog niet tot tevredenheid opgelost, verbeterd of beantwoord. Het lijkt wel of er niet afgeweken mag worden van

het gekozen pad, dat de wens tot outsourcen teveel een stempel drukt waardoor deze tunnelvisie onvermijdelijk is.

- **Afspraken met betrekking tot de op te leveren producten**
De OR gaat uit van de afspraken zoals ze gemaakt zijn bij de opdracht Greenfieldanalyse en de advisering daarop door de OR. Daarom gaat de OR er van uit dat er meerdere scenario's van het ideaal model worden uitgewerkt waarbij de toekomstvastheid aangegeven moet worden. Hierbij moet rekening gehouden worden met gemeentelijke ontwikkelingen, lessons learned (bijvoorbeeld het Rapport van de Rekenkamer Almere en het Rapport van de Commissie Elias) bij vergelijkbare organisaties, de marktontwikkeling en de technische ontwikkelingen.
Verder moet de IST dusdanig worden uitgewerkt dat een confrontatie met de SOLL en de ideale situatie uit te voeren valt waarbij de haalbaarheid van de implementatie en de reële inschatting van de baten van de outsourcing te benoemen zijn. Hierbij wordt uitgegaan van de financiële kengetallen, de formatie en het dienstverleningsniveau. Tot slot moeten bij de uitwerking van het transformatieproces naar de SOLL benoemt en uitgewerkt worden. Hier worden dan onder meer bedoeld continuïteit dienstverlening, impact op gebruikers/klanten (intern/extern), kosten, informatieveiligheid en exit- en transitiestrategie (zie opdracht Greenfieldanalyse).
De OR gaat bij de uitwerking van de IST uit van een transparante en zuivere confrontatie met de SOLL op zowel uitwerkingsniveau als qua termijn. Dit is nog niet het geval. Ook is de onderbouwing van de meerdere scenario's op toekomstbestendigheid niet terug te vinden. Te meer ook omdat de termijn waarbinnen de bestuurlijke doelen gehaald kunnen worden, vergroot is (7 jaar). Dit geldt ook voor onder meer de lessons learned, uitwerking van exit- en transitiestrategie, continuïteit van dienstverlening gedurende het proces en mitigerende maatregelen voor de benoemde risico's. De OR concludeert hiermee dat de opdracht niet volledig is uitgevoerd.
- **Financiële onderbouwing:** vanuit de medezeggenschap is gedurende het gehele proces aangegeven dat het cijfermateriaal voor zowel het rapport als de BC niet juist zijn of door ongelijke toerekening een scheef vertekend beeld opleveren. In bijlage 1 wordt dit verder toegelicht.
- **Aannames/risico's:** vanuit de medezeggenschap is gedurende het gehele proces aangegeven dat de globale beschrijving van de risico's en veelheid en stapeling van aannames verder uitgewerkt en doorgerekend moeten worden om een zuiver en objectief beeld te krijgen van de daadwerkelijke haalbaarheid van de BC, de

- opbrengsten en kosten en risico's. In bijlage 2 is een opsomming van de knelpunten die volgens de OR nog niet zijn opgelost.
- **Definities:** gedurende het proces zijn door Quint de definities van zowel innovatie en flexibiliteit uitgewerkt. Daarbij is door de bestuurder aangegeven dat hier ruimte is voor aanvulling. De OR vindt de gebruikte definitie te smal en gebruikt bij de beoordeling van het besluit, het rapport en de BC haar eigen aanvulling. Deze is uitgewerkt in bijlage 3.
 - **Personele consequenties:** de OR is blij met de basisinstek van de bestuurder om zaken zo soepel mogelijk op te pakken. Aangezien outsourcing onder meer als gevolg kan hebben dat medewerkers van de gemeente Groningen over kunnen gaan naar een externe partij is het voor de OR ook zaak dat deze belangen goed geregeld worden. In bijlage 4 is een eerste voorzet hiervoor. Hierbij ligt een belangrijk deel ook bij het GO. Deze punten zal de OR bij het GO neerleggen. Daarnaast wil de OR dat de functiebeschrijvingen actueel zijn. De arbeidsrechtelijke uitgangspositie van de medewerkers moet geborgd zijn.

De OR heeft een alternatief

Op basis van de eerste bevindingen over het aangeboden besluit en de onderliggende documenten, komt de medezeggenschap tot de conclusie dat het ook anders kan. Hierbij is gebruik gemaakt van dezelfde cijfers en uitgegaan van de bestuurlijke doelen en een realisatieperiode van 7 jaar. De uitkomsten leveren na eerste berekening betere resultaten voor de bestuurlijke doelen op. Er wordt meer gebruik gemaakt van de natuurlijke momenten en kansen, er is meer onderlinge samenhang tussen de onderdelen A, I en R en de risico's nemen af. Dit alternatieve scenario op hoofdlijnen is als bijlage toegevoegd (zie bijlage 5). De OR wil met de bestuurder over dit alternatief verder in gesprek.

Conclusie

De OR concludeert dat outsourcen geld kost en dat de opbrengsten niet door de outsourcing gegenereerd worden. Verder wil de OR een besluit op basis van een eerlijke BC met kloppende onderbouwingen. Met de uitkomst worden niet de bestuurlijke doelen gehaald en moet er aanvullend bezuinigd worden om de taakstelling te realiseren.

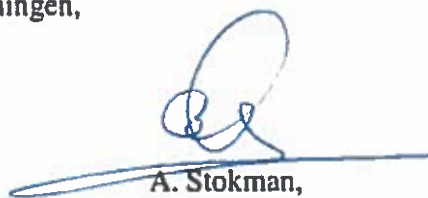
De OR ziet de noodzaak van meegaan met de tijd ook in en snapt dat dit van de organisatie een beweging vraagt waarbij ook gekeken moet worden naar wat externen kunnen overnemen als het gaat om het uitvoeren van taken die nu nog in de gemeentelijke organisatie belegd zijn. Hierbij kijkt de OR naar de belangen van de medewerkers maar ook wat de gevolgen zijn voor de organisatie op financieel en procesmatig vlak. Dit omdat we allen gebaat zijn met een gezonde organisatie op korte, middellange en lange termijn. De OR

wil zich inzetten voor een constructief vervolg van dit proces waarbij zorgvuldigheid hand in hand gaat met in beweging blijven. Het alternatief van de OR levert in de ogen van de OR geen vertraging op voor het proces. De OR schat zelfs in dat dit alternatief een soepeler proces oplevert waarbij eventueel sneller bewogen kan worden. Tot slot wil de OR nog opmerken dat er met de bestuurder is afgesproken dat er geen uitvoerende stappen rondom outsourcing worden ondernomen zonder dat dit adviestraject is afgewikkeld. Dat geldt ook voor deelprojecten die met dit traject te maken hebben.

Met vriendelijke groet,
Namens de Ondernemingsraad Gemeente Groningen,



K. Snijder,
Voorzitter OR



A. Stokman,
Secretaris OR

I.a.a.:

- Mw. A. van Houwelingen
- Dhr. T. Dashorst
- Dhr. A. van Lingen
- Dhr. A. Swart
- De leden van de OR en MR-en

Bijlage 1: Financiën.

Inleiding.

De OR is van mening dat de financiële risico's van de Greenfieldanalyse en de business case (BC) hoog zijn en een grote impact hebben op de bedrijfsvoering van de gemeente Groningen. Omdat er met verschillende aannames is gewerkt en niet alle relevante zaken in oogschouw zijn genomen, twijfelt de OR aan de uitkomsten van de BC.

Wij zijn onder andere van mening dat het outsourcen van de generieke ICT (A-Kavel) geld kost. De structurele 1,4 miljoen bestaat uit 0,8 miljoen door reductie op aantallen waarvan het slagen niet afhankelijk is van de outsourcing en 0,6 miljoen toe te rekenen aan de outsourcing van het A-kavel. De kosten voor deze outsourcing zijn echter hoger wegens o.a. de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden.

Het beleid om werkplekken te reduceren kan ook zonder outsourcing. Wel wordt het aantal werkplekken ook beïnvloed door andere manieren van werken zoals de WIJ-teams en de op stapel staande gemeentelijke herindeling.

Standaardisatie en rationalisatie leveren € 2,4 miljoen op. Dit is niet het gevolg van outsourcing en de € 2,4 miljoen kan dus ook in de IST behaald worden. De business zal mee moeten werken aan deze standaardisatie en rationalisatie. Dit is de afgelopen jaren niet gelukt en is ook bij outsourcing een risico dat niet is opgenomen in de BC.

Ook zal er voorlopig geen besparing op softwarekosten zijn, omdat leveranciers geen verlies op SAAS willen leiden.

Het bovenstaande is gebaseerd op de volgende argumenten:

Onderbouwing Greenfieldanalyse en Business Case.

Aannames/uitgangspunten.

De business case is mede gebaseerd op verschillende aannames, die gebruikt zijn om het bezuinigingspotentieel te berekenen. Deze aannames zijn kwantitatief niet gevalideerd. De OR heeft daarom geen zekerheid of de effecten van deze aannames juist/realistisch zijn.

De belangrijkste aannames zijn:

- Voor het A-kavel is de aanname dat de leveranciers in het eerste jaar nog aanvullende bezuinigingen voor hun rekening nemen. En dat de leveranciers garanderen dat zij de komende jaren goedkoper gaan werken.
- Uitbesteden A-kavel: de aanname is dat circa 30 fte overgaan naar de leverancier. De krimp van de I-functie bedraagt 30 fte. De aanname is dat

circa 25% kan doorstromen naar andere functies binnen of buiten de gemeente. Als deze aantallen wijzigen heeft dit effecten op de kosten voor het harmoniseren van de arbeidsvoorwaarden en de herplaatsingskosten.

- Tevens is verondersteld dat 10 fte geen herplaatser wordt, maar kennelijk voor die tijd uitstroomt.
- Er zijn aannames over de detachering van medewerkers die bijna de pensioengerechtigde leeftijd bereikt hebben. Vraag is of leveranciers bereid zijn deze medewerkers in te zetten. En of de aanname van de detachingscorrectie juist is.
- Harmonisatiekosten € 10.000: deze norm is gebaseerd op de ervaringcijfers van Quint.
- De uitstroom klantorganisatie is geraamd, omdat dit afhankelijk is van de markt.
- De kosten van de achterblijvende organisatie zijn expertmatig ingeschat: een expertmatige analyse van de bestaande aantallen, in vergelijking met andere overheidsorganisaties en gemeentes.

De OR heeft twijfels over de betrouwbaarheid van de verdienmodeleffecten van de volgende uitgangspunten :

- **Offerte Centric:** alleen de Centric applicaties die nu gebruikt worden in het domein Werk en Inkomen zijn doorgerekend. De informatie over de doorrekening van de overige applicaties is niet aangeleverd. In de BC zijn hierover wel aannames gemaakt voor de financiële consequenties. Er heeft een generalisatie plaatsgevonden. Centric geeft ook aan dat wij nu een hoger dienstverleningsniveau (qua kennis proces en uitvoering) leveren dan dat Centric ooit zou kunnen. Dit is verder nergens verwerkt, dit zal de praktijk namelijk zijn bij alle processen.
Tevens is BPO (Business Process Outsourcing) een uitgangspunt van deze Centric-offerte. Dit is buiten scope van de Greenfield-analyse.
- **Begroting IST :** aan deze begroting zijn toegevoegd een bedrag van ruim € 2,6 miljoen overhead en ruim € 2,9 miljoen ontvlechting divers. De bedragen die volgens Quint cs onterecht in de begroting staan, zijn buiten beschouwing gelaten (ruim € 2,5 miljoen). De vraag is wat het effect hiervan is op het verdienmodel.
- **Herplaatsers:** wij hebben twijfels over de kostenopbouw 65%, 25% en 10%. Bij het A-traject is de raming dat er 18,1 fte herplaatsers zijn. In het 1^{ste} jaar kun je dan 12,09 fte betalen, het 2^{de} jaar nog 4,52 fte en in het 3^{de} jaar nog 1,8 fte. De vraag is of er in het 1^{ste} jaar 12 fte doorstromen naar regulier werk.
- **Binnen I** is de verwachting dat ongeveer 7 van de 29,8 fte die boventallig wordt, direct doorstroomt naar ander werk. Dit aantal is gerelateerd aan tijdelijke contracten die niet meer verlengd worden.

- Herplaatsingskosten regie: er wordt met een salaris van € 80.000 gerekend, terwijl het gemiddelde op deze afdeling € 100.000 bedraagt.

Vergelijkbaarheid.

De IST-situatie wordt kunstmatig hoog gehouden, waardoor de SOLL positiever uitkomt. En omdat de IST niet op een vergelijkbaar detail als de SOLL is uitgewerkt, waardoor een gedegen vergelijking niet mogelijk is. Deze conclusie is gebaseerd op het volgende:

- De IST-situatie is gebaseerd op de primitieve begroting 2015 en is bevroren. Omdat de SOLL niet bevroren is, er niet met de actuele IST-gegevens is gewerkt en niet alle zaken zijn meegenomen in de vergelijking, is er geen goede vergelijking mogelijk tussen de IST en de SOLL. Beide scenario's moeten over een gelijke periode en op gelijk niveau worden uitgewerkt.
- Autonome technische ontwikkelingen leiden ertoe dat de kosten voor Infra en Storage de komende jaren zullen dalen. Dit effect is in de BC niet meegenomen.
- De huidige SLA's worden als 'brons' neergezet, terwijl sommige zaken op een (veel) hoger niveau worden aangeboden. Bijvoorbeeld: storage, back-up voorziening, glasvezelnet. De huidige insteek is dat wij gaan voor de technisch meest ideale situatie, met over capaciteit. Wat zorgt voor een goed beheersbaar landschap met weinig uitval. De afspraken op papier zijn wel lager, maar de daadwerkelijke realisatie is hoger. Daarnaast snapt de huidige I&A medewerker en het management het belang van de diverse processen. Als de balies eruit liggen gaat men rennen, straks moet dit formeel worden vastgelegd.
- SOLL-formatie I&A: inclusief bij SSC onder te brengen aandachtsgebieden zoals contract- en leveranciersmanagement, Finance & Control. Exclusief management (5 fte: 1 directeur, 1 clustermanager regie en 3 clustermanagers klant domeinen). De financiële effecten hiervan moeten in de BC verwerkt worden, voor een juiste vergelijking met de IST.

Ontbrekende financiële gegevens. De OR is van mening dat alle relevante gegevens in de BC verwerkt moeten worden voor het berekenen van een realistisch verdienmodel, ook op de langere termijn. Op basis van de aangeleverde informatie concludeert de OR dat de volgende aspecten niet zijn meegenomen:

- De kosten voor een exit-strategie (re- en transitie kosten en de kosten van een nieuwe aanbesteding) zijn niet meegenomen. Is een van de lessons learned van de evaluaties van o.a. de gemeente Almere en het ministerie van OCW.
- De risico's en de mitigerende maatregelen zijn niet berekend en doorgerekend. Risico vertraging outsourcing is niet benoemd in de BC.

- De business is volledig buiten de BC gelaten; er is alleen naar de I&A-effecten gekeken. Per primair proces zal er nog een business case opgesteld moeten worden.
De kosten van het verschuiven van functioneel beheerwerkzaamheden naar de business (superusers) zijn niet verdisconteerd. Ook het veranderbudget dat de business nodig heeft, is niet meegenomen.
- De marktprijzen van de gemeentespecifieke zaken zijn niet meegenomen.
- Standaardisatie en rationalisatie: systemen in elkaar voegen, conversies en de dienstverlening op peil houden. Dit zal extra capaciteit vragen. Hier is geen rekening mee gehouden in de BC.
- Er is geen rekening gehouden met de oude taakstellingen, weglekeffecten, licentiekosten, lopende contracten en met de balanswaarde van de soft- en hardware. Ook niet met de opbrengsten, doorbelastingen en het structurele tekort ad. circa € 2 miljoen. De aanname is dat met deze BC er geen structurele tekorten meer zijn.

Bezuinigingseffecten.

De OR is van mening dat deze BC een groot financieel lange termijnrisico voor de gemeente Groningen betekent.

- Met deze BC wordt de financiële doelstelling, structureel € 5 miljoen bezuinigen vanaf 01-01-2017, niet volledig bereikt. Daarom is er een aanvullende dekkingsopgave (= bezuiniging) nodig voor het structurele tekort van 8 ton.
- Door deze outsourcinglijn wordt het SSC geconfronteerd met een extra bezuiniging van 1,6 miljoen euro. In de BC is geen rekening gehouden met de frictiekosten SSC. Indicatief gaat het GMT uit van een bandbreedte tussen de € 0,4 miljoen - € 0,6 miljoen.
- Er is buiten scope gewerkt middels de 1,6 miljoen bezuiniging op het SSC
- In het meerjarenbeeld is rekening gehouden met bepaalde frictiekosten. De precieze omvang van de frictiekosten hangt af van de concrete aanbestedingen in de komende jaren. De dekking voor de frictiekosten moet nog bepaald worden.

Onzekerheden.

In de toelichting van Quint op de opbouw van de BC is aangegeven dat het overgaan naar SAAS-oplossingen de volgende onzekerheden kent.

Door deze onzekerheden zijn de uitkomsten van de BC niet zwart-wit:

- Het aantal domeinen dat binnen 2-3 jaar kan migreren naar een SAAS-oplossing
- De kosten van de SAAS-oplossing
- Het aantal applicaties dat buiten de standaard Gemma-services valt en dus niet in het pakket zit van de belangrijkste leveranciers (Centric, Pink, Gouw)

- Bestaande kosten kunnen niet altijd worden toebedeeld aan het desbetreffende cluster
- Ontwikkelingen (in het primaire proces) die de eisen t.a.v. en de omvang van de I&A-dienstverlening beïnvloeden (bijv. verdere digitalisering). Deze beïnvloeden in ieder geval het tempo waarmee de transitie kan worden uitgevoerd.
- Wie gaat de 'integrator' rol uitvoeren, kortom wie gaat zorgen dat de SAAS applicaties met elkaar gaan praten. Dit is tot nu toe een lastige situatie, de uitwisselingsformaten en standaarden zijn nog niet zover dat systemen van diverse marktleiders eenvoudig met elkaar kunnen 'praten'.

Bijlage 2: Opmerkingen organisatie en dienstverlening.

De OR heeft de haar ter hand gestelde documenten gelezen. Daarbij zijn een aantal zaken opgevallen die wij graag onder de aandacht willen brengen. De zaken zijn zoveel mogelijk gerangschikt onder de kopjes Organisatie of Dienstverlening.

De zaken betreffende de financiën zijn terug te vinden in de bijlage 1 die daarover handelt.

- **Organisatie**

- Het voorstel gaat ervan uit dat de klanten van I&A mede verantwoordelijkheid nemen voor het outsourcingproces. Een te geringe betrokkenheid van de klanten is een groot risico voor het welslagen van het outsourcingproces.
- Er is geen vergelijking gemaakt met grote gemeenten; de g10.
- Er wordt een onvergelykbare benchmark gehanteerd, wij hebben een breder dienstenpallet dan de meeste gemeentes en daarom meer medewerkers. Dit is niet rechtgetrokken in de vergelijking.

- **Dienstverlening**

- Terugbrengen aantal devices: dit kan ook zonder outsourcing gebeuren. Het is dan oneigenlijk om deze bezuiniging aan de BC toe te rekenen.
- Service levels: de OR heeft gereede twijfel of de aanname van brons in het rapport en de BC wel overeenkomen met de realiteit. De risico's voor de werkprocessen als dit hoger ligt en specifiek bij de bedrijfskritische applicaties zijn niet uitgewerkt. Is hierbij ook rekening gehouden met de wettelijke verplichtingen (bv GBA). De uitkomst van de BC kan (veel) negatiever uitvallen wanneer blijkt dat het noodzakelijk is om dienstverlening met een hoger service level af te nemen dan brons. Wat zijn de voordelen/nadelen tussen de modellen strategisch of hiërarchisch aangestuurd? Wij zien dit graag uitgewerkt middels voorbeelden.
- Er is geen rekening gehouden met transitie na een eerste contract periode met marktpartijen. Dit is specifiek benoemd in het rapport van de Rekenkamer Almere.
- De risico's op het vlak van informatiebeveiliging zijn onvoldoende inzichtelijk en SMART gemaakt. Het belang hiervan is groot. Zeker gezien de nog lopende discussies op Europees niveau rondom Cloud en data.
- Risico dat we straks voor 7 jaar vast zitten aan een omgeving en redelijk verplichte afname, wat als het rijk besluit dat we gaan (de)centraliseren. Of de gemeente een stap zet in de kerntakendiscussie.

Grootschalig op- of afschalen kost altijd geld als dat van te voren niet hard in de aanbesteding heeft gestaan

- Hoe zit het met bedrijf kritische en niet generieke applicaties? Wat is hiervan het risicoprofiel bij outsourcing en hoe hangt dit samen met de koppeling tussen applicaties op meerdere niveaus? Wat zijn hiervoor de consequenties voor de dienstverlening? De OR vraagt zich af of het vooruitschuiven van eerst A dan nog wel verstandig is. De OR schat in dat een samen opgaan van A en I beter is. Dan is helderder wat realistisch is, wat de financiële en dienstverleningsconsequenties zijn, hoe je de risico's afdekt en wat het betekend voor de R. ? Want A is ondersteunend aan de business, dus beweging zou andersom moeten
- Innovatief vermogen; Innovatief vermogen moet vanuit de business geïnitieerd worden. I&A doet dit niet zelf, maar faciliteert slechts. Hiervoor is in het SOLL-scenario echter geen budget gereserveerd.
- Flexibiliteit; Omvat meer dan slechts de schaalbaarheid uit het rapport. Er wordt geen rekening gehouden met de flexibiliteit van de organisatie van de business zelf.
- Daarnaast staat rationalisatie en standaardisatie haaks op flexibiliteit voor de business.
- Door Quint wordt 'vol ingezet' op Cloud dienstverlening en met name de SAAS kant. Echter de OR heeft haar bedenkingen bij het feit of de markt al klaar is voor het ontvangen van het merendeel van onze applicaties.
- Continuïteit van dienstverlening; In geen van de scenario's uit het rapport wordt rekening gehouden met de risico's voor de continuïteit van de dienstverlening. Omdat de SLA's lager zijn in de berekening van de BC dan in de huidige situatie gaat de kwaliteit van dienstverlening ook naar beneden of stijgen de kosten. Dit is van invloed op de BC en is niet doorgerekend.
- Om de kosten laag te houden wordt de infrastructuur die in de geoutsourcete situatie gebruikt wordt, vaak gedeeld met andere partijen. Simpele aanpassingen zullen daardoor een veel langere doorlooptijd gaan kennen. Een aanpassing voor de gemeente Groningen zal alleen binnen de daarvoor geldende maintenance windows plaats kunnen vinden, zodat de andere partijen geen down time ondervinden. Het doorvoeren van ad-hoc oplossingen om de business snel van dienst te kunnen zijn, zal zeer beperkt worden.

Bijlage 3: Definitie Flexibiliteit en Innovatie

Beide begrippen zijn op twee manieren uit te leggen. De een vanuit de IT organisatie en de andere vanuit de klantorganisatie.

Samenvatting

Flexibiliteit vanuit de IT organisatie - strakke contracten waarbij het op- en afschalen van mensen en middelen het doel is.

Flexibiliteit vanuit de klantorganisatie - de wensen van de klantorganisatie binnen gestelde termijnen invoeren.

Innovatie vanuit de IT organisatie - marktpartijen hebben meer mogelijkheden om te innoveren. Dit beperkt zich tot marktontwikkelingen en is afhankelijk van financiële middelen die de gemeente daarvoor over heeft. Dit komt overeen met de huidige situatie.

Innovatie vanuit de burger - I&A is facilitator hiervoor. Ontwikkelingen komen uit de klantorganisatie. Probleem wat zich voor kan doen is dat een commerciële partij hier geen brood is ziet.

Toelichting

Flexibiliteit

De definitie op pagina 30 van het Quint onderzoek sluit redelijk aan op wat met in Nederland in het algemeen onder flexibiliteit verstaat, namelijk aanpasbaarheid. Het accent ligt daarbij voor IT diensten vooral op de financiële aspecten van dienstverlening, namelijk flexibiliteit in de kosten van het opschalen en afschalen van eenheden dienstverlening. De vraag is of dit in het licht van de behoefte van het primair proces het belangrijkste aspect is.

Flexibiliteit in de zin van het snel kunnen aanpassen van de bestaande dienstverlening aan de behoeften is van groter belang. De vraag is of een zakelijke relatie waarbij sturing plaats vindt op basis van contracten en dienstverleningsovereenkomsten in deze zin sneller in staat is om dienstverlening te realiseren dan in een situatie waarbij aansturing op basis van hiërarchie en betrokkenheid plaats vindt. Voorbeelden waarbij deze vorm van flexibiliteit belangrijker zijn, zijn het faciliteren van de WIJ-teams en de ondersteuning van de NCG in het voorjaar van 2015.

In het advies/besluit van het GMT is vooral gelet op het eerste deel van deze definitie en wordt niet of nauwelijks aandacht besteed aan het laatste (vooral de dienstverlening aan de burger)

Daarnaast hebben wij als overheid te maken met regelgeving op het gebied van inkopen en aanbestedingen. Waarbij het inkopen van dienstverlening een langdurig traject is.

Ook vanuit het Rijk en Europa zijn er richtlijnen met betrekking tot opslag en bewerking van data in de cloud.

Daardoor kunnen wij als gemeente niet zo flexibel omgaan met SAAS (Cloud) dienstverlening als commerciële bedrijven.

Innovatie

We kunnen ons vinden in de definitie van Innovatie uit het Quint rapport. De stelling van Quint en het GMT is dat marktpartijen meer mogelijkheden hebben om te innoveren. Deze innovaties volgen echter gewoon de marktontwikkelingen en zijn afhankelijk van de investeringen die de gemeente bereid is te doen. Dit is niet anders dan in de huidige situatie. Deze innovatie wordt wel begrensd door het vermogen van de gemeente om er gebruik van te maken.

Het innovatief vermogen alleen af laten hangen van een externe partij/dienstverlener kan ook averechts werken, wanneer een commerciële partij geen brood ziet (of andere belangen heeft) in een gevraagde innovatie. Waar het gaat om uitbesteding van generieke ICT zal innovatie, in tegenstelling tot hetgeen door het GMT wordt beweerd, vrijwel geen effect hebben op de aansluiting bij de samenleving. Dat komt omdat hét kenmerk van generieke ICT is dat het onderliggend is en daarmee niet snel zichtbaar. Hoe innovatief bijvoorbeeld het netwerk of de werkplek bij de gemeente is ingericht, heeft maar zeer beperkt effect op de dienstverlening naar de burger. Het is daarmee zeer de vraag of outsourcing op dit gebied daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van innovatie. Innovatie wordt benoemd als een eigenschap van I&A, het is echter vooral een zaak die vanuit het primair proces en de overige bedrijfsprocessen plaats moet vinden. I&A is daarbij vooral facilitator. Standaardisatie remt het huidige innovatie vermogen.

Bijlage 4

Input voor randvoorwaarden Outsourcing ICT

Vanuit de Medezeggenschap is een eerste aanzet geformuleerd voor de randvoorwaarden voor de Outsourcing ICT als het gaat om de personele consequenties. Hierbij ligt deels de rol bij de OR en deels bij het GO. Verder moet er een heldere definitie komen van de totale periode waarin de uitvoering van de Outsourcingdoelen bereikt worden (nu eerst reorganisatie I&A genoemd)

Wij informeren onze GO leden en gaan ervan uit dat u dit doet met het GO

OR:

- De OR stelt pas een definitief advies op als er een ondertekend Sociaal Plan is,
- Er kan pas worden gestart met aanbesteden als er een ondertekend Sociaal Plan is,
- Het ondertekende Sociale Plan moet als eis opgenomen worden bij de aanbesteding,
- De toekomstige outsourcingspartij moet voordat tot gunning overgegaan wordt het sociaal plan ondertekenen en zich committeren aan de afspraken
- Het budget mag geen knelpunt zijn voor medewerkers om zich optimaal te kwalificeren voor een functie binnen en buiten de gemeente Groningen,
- Medewerkers moeten gedurende de hele duur van het project voldoende ruimte krijgen, onder werktijd, om zich te ontwikkelen en bij-/ om te scholen.
- De totale beweging ziet de OR als één grote reorganisatie met één pakket aan maatregelen en afspraken die gelden voor alle medewerkers die op de 0-lijst (gedurende het hele traject) staan.

GO:

- Het Sociale Plan wordt opgesteld door GO in overleg met de wethouder
- Het Sociale Plan en aanvullende afspraken zijn geldig voor alle medewerkers die nu in het cluster I&A werkzaam zijn
- De huidige arbeidsvoorwaarden van de gemeente Groningen zijn de minimale basis voor de onderhandeling over het Sociaal Plan (kortom gelijk pakket en niet vergelijkbaar),
- Bij het outsourcen waarbij medewerkers mee gaan, moet ook de ambtenarenstatus met alle specifieke regelingen die daarbij horen, geborgd en gedekt worden (bij bv. ontslag bij externe)
- De ABP pensioenrechten moeten voor alle medewerkers geborgd zijn

- Berekenen wat een eventueel pensioengat gaat worden (dit extern laten doen) en er moet tussen geoutsourcte partij en gemeente Groningen hier een oplossing voor gevonden worden
- Er moet helderheid komen over de status van de SW medewerkers in dit traject. Als de randvoorwaarden afwijkend zijn van het overige personeel, moet dit ook helder zijn.
- I&A medewerkers krijgen geen reorganisatie ontslag gedurende het reorganisatie traject I&A
- Oudere medewerkers mogen niet verplicht worden tot detachering. Basis is dat ze niet worden uitgeplaatst maar houden het recht tot keuze tussen overgaan, detachering of bij gemeente blijven.
- Alle maatwerkafspraken met individuele medewerkers moeten geborgd worden.
- Er komt voor iedere medewerkers een terugkeergarantie na besluit tot overgaan naar externe (pas na eventuele detacheringperiode),
- Detachering voor een periode van 1 jaar moet mogelijk zijn,
- De geografische ligging van Groningen versus de geografische ligging van veel grote ICT-bedrijven maakt dat er wordt ingezet op het zoveel mogelijk beperken van de reistijd voor de medewerker.
- Alle werkfaciliteiten voor de medewerker moeten door de werkgever geregeld worden,
- Medewerker krijgt werk locatie garantie
- Medewerker krijgt werkpakketgarantie
- Medewerker krijgen terugkeergarantie
- Medewerker krijgt reistijdencompensatie indien werkzaamheden vanaf elders moeten worden uitgevoerd.
- Medewerkers hebben recht om terug te keren als zij spijt hebben van hun overgang

Bijlage 5

Alternatief scenario op hoofdlijnen:

Inleiding.

In het huidige outsourcingvoorstel is alleen de optie van de zogeheten A-kavel uitgewerkt en voorzien van een 'magere' businesscase. Hierbij is niet duidelijk aangegeven dat we de afgelopen jaren al delen van A geoutsourcd hebben bijv. het gereed maken van applicaties voor de werkplek (packaging). Overigens zijn de ervaringen van deze outsourcing (en ook die van ODC-N) nooit meegenomen in dit traject. Men heeft namelijk hogere prijzen dan van te voren door Quint aangegeven en lagere dienstverlening

Alternatieven zijn in het begin van het onderzoekstraject terzijde geschoven; deze zouden te lang duren en niet voldoende bijdragen aan de bestuurlijke doelen. Gelet op het huidige voorstel waarbij 7 jaar wordt uitgetrokken om de verandering te realiseren, zijn wij van mening dat er ook een alternatief scenario mogelijk is.

Wij zijn van mening dat ons alternatief minder risico's in zich draagt en zorgt voor een kwalitatief betere dienstverlening. Het sluit aan bij 'natuurlijk veranderen' en realiseert de bestuurlijke doelen. Het personeel heeft eerder duidelijkheid, ook al is die negatief en we realiseren een positiever financieel resultaat.

Daarnaast kleeft aan het huidige voorstel een aantal grote risico's. Het gaat uit van het meer gebruik maken van 'cloud'-toepassingen, waarbij automatisch de vraag uit het A-kavel afneemt. Daar is ook de huidige businesscase op gebaseerd: een afname van het aantal ICT-diensten uit het A-kavel. Gelet op het huidige tempo waarmee grote leveranciers en vergelijkbare gemeenten hun processen uit de 'cloud' afnemen, zijn wij van mening dat het beeld hierover te rooskleurig is. Zeker gelet op de risico's rondom privacygevoelige gegevens en opslag van data buiten de Eurozone, plus het gebrek aan kennis en ervaring met het aansturen van deze meer gestandaardiseerde dienstverlening uit de cloud.

Er is ook geen rekening gehouden met de kosten voor retransitie (exitstrategie). Dit ondanks dat dit meer dere malen is aangegeven, zelfs de rekenkamercommissie van Almere geeft dit aan als belangrijke les

Hoofdlijnen alternatief scenario

Alternatief: quick wins scenario, in verstandige stappen outsourcen, wel rationaliseren/standaardiseren, te realiseren in 7 jaar

De I en de A worden in verstandige stappen geoutsourcd, te beginnen met I. Omdat door het outsourcen van de I automatisch A verkleint. Deze manier van outsourcen geeft de regie-organisatie de tijd om in positie te komen. De

integrator blijft bij de gemeente Groningen en per kavel wordt bepaald wat we zelf houden of buiten de deur zetten. Dit laatste kan ook in een samenwerkingsverband.

Door een slimme(re) verkaveling lopen we minder juridische risico's op inkoopgebied.

Er wordt direct begonnen met de outsourcingvoorbereidingen.

We werken dan met een kleinere vaste formatie, een grotere flexibele schil en een opleidingsverplichting. Om de mogelijke mismatch tussen de gevraagde en beschikbare personele kwaliteit op te heffen, worden medewerkers en management verplicht opleidingen te volgen. Hiervoor wordt voldoende opleidingsbudget voor beschikbaar gesteld.

Door het slimmer verkavelen en het aansluiten bij het natuurlijk veranderen verwachten wij dat de projectkosten substantieel lager zullen zijn. Met dit scenario worden ook substantiële besparingen gerealiseerd die gelijk of groter zijn dan in de voorgesteld BC waarbij de risico's lager en beter beheersbaar zijn.

In de afgelopen jaren is het niet gelukt om het applicatielandschap te verkleinen door rationalisatie en standaardisatie. De business wil dienstverlening en heeft geen/minder boodschap aan een SSC dat goedkoper moet werken.

Ervan uitgaand dat het GMT zich nu wel de consequenties van hun commitment aan rationalisatie en standaardisatie realiseert. Dat het GMT weet dat standaardiseren van de geautomatiseerde informatievoorziening ook betekent dat de businessprocessen gestandaardiseerd (vereenvoudigd) moeten worden, dit actief uitdraagt en er op gehandhaafd wordt, dan stellen wij voor om zo snel mogelijk dit proces te starten. Hierbij kunnen we leren van de ervaringen met Dimpact. Wij stellen dan ook voor om het invoeringstempo van Dimpact te versnellen. Doel hiervan is dat over 3 jaar alle top-10 publieke processen volledig door Dimpact worden afgehandeld en we ook afscheid hebben genomen van de onderliggende huidige soft- en hardwaresystemen.

Door de technologische ontwikkelingen dalen de standaardkosten van bijvoorbeeld storage, infra en hosting. Verder gaan we actief op zoek naar mogelijkheden om de kosten en beheerinspanningen van de generieke ICT te verminderen en om te buigen van een investeringsmodel naar betalen naar gebruik. Wanneer systemen aan vervanging toe zijn en er een business case voor outsourcing opgesteld kan worden, maken we daarvan gebruik. Het bovenstaande leidt ertoe dat het generieke ICT (A) kleiner wordt, omdat er minder beheer nodig zal zijn.

Bijlage: nog te verwerken aanpassingen in de diverse stukken

Programmaopdracht:

1. Paragraaf 1.1. de zin: In het coalitieakkoord is dit vertaald in de opdracht om I&A uit te besteden en dat I&A niet tot de kerntaken van de gemeente Groningen behoort. Wordt aangepast in: In het coalitieakkoord is dit vertaald in de opdracht om I&A uit te besteden.
2. Paragraaf 1.1. de zin: het advies is om Gemeente Groningen technisch te ontzorgen wordt aangepast in: hierin wordt als sourcingstrategie geadviseerd om in eerste instantie te concentreren op de technische kavels.
3. Paragraaf 1.4. 3^e bullit twee aanpassing:
 - a. Correctie typfout
 - b. Outsourcing van functionele/technische kavels wordt aangepast in: mogelijke outsourcing van functionele/technische kavels
4. Paragraaf 1.4. laatste alinea. Zin aan begin van de paragraaf toegevoegd: op basis van de uitkomsten van de greenfield-analyse wordt gekeken op welke wijze de dienstverlening mogelijk wordt ondergebracht in samenwerking met andere partijen (bijv. Samenwerking Noord verband) danwel bij de commerciële markt.
5. Paragraaf 1.4. laatste alinea. Zin aan het slot toegevoegd: hierbij wordt ook de relatie gelegd met de doelstellingen van het programma.
6. Paragraaf 7. Communicatietabel: Klankbordgroep OR aangepast in Klankbordgroep.

Greenfieldopdracht:

1. In de opdracht was punt 5 weggelaten in de tekst. Hier wordt opgenomen: "als onderdeel van de greenfield-analyse dienen de begrippen flexibiliteit en innovatief vermogen verder te worden uitgewerkt op dusdanige wijze dat een vergelijking te maken is tussen de ideaalsituatie en de huidige situatie". Dit stond overigens deels al in de inleiding genoemd.
2. Gevraagde kennis en ervaring: toegevoegd wordt dat de opdrachtnemer kennis en ervaring moet hebben met "outsourcing van I&A-organisaties binnen in vergelijkbare overheidsorganisaties".

Brief OR

- Helderheid over de doelstelling van het hele programma. De OR ziet dit als volgt. We gaan I&A outsourcen per 2017, waarbij we 5 miljoen euro structureel gaan bezuinigen, de organisatie flexibeler wordt, we meer gaan werken met technische innovatie, waarbij de dienstverlening niet terug mag gaan. De OR wil helderheid over wanneer een scenario acceptabel is. Deze doelstelling zou wat ons betreft volledig SMART moeten worden geformuleerd.

De doelstellingen zijn helder geformuleerd. Het is uiteindelijk aan het bestuur in hoeverre zij van mening zijn dat het ideaalbeeld de doelstellingen in voldoende mate zal realiseren.

Antwoord aanpassen in:

De doelstellingen zijn helder geformuleerd. Als specifiek onderdeel van de greenfield-analyse dienen de begrippen flexibiliteit en innovatief vermogen verder te worden uitgewerkt op dusdanige wijze dat een vergelijking te maken is tussen de ideaalsituatie en de huidige situatie. Het is uiteindelijk aan het bestuur in hoeverre zij van mening zijn dat het ideaalbeeld de doelstellingen in voldoende mate zal realiseren.

MEMO

SSC

Aan Peter Teesink, Udo Groen, Aaldert van Lingen

Van Arne Bakker & Allard Swart

Afdeling Directie I&A

CC

Datum 21 januari 2015

Onderwerp Informeel overleg met vertegenwoordiging OR

Aanleiding:

Vrijdag 16 januari 2015 zijn er aangepaste stukken – na vaststelling hiervan in het GMT - rondom het outsourcingtraject naar de OR verstuurd. Deze stukken waren aangepast op van bespreking van de stukken met de denktank van de OR. De stukken worden tijdens de OR-OV vergadering van maandag 26 januari besproken. Dinsdag 20 januari zijn de verstuurd stukken informeel voorbesproken door Allard Swart en Arne Bakker met een vertegenwoordiging van de OR: Kornelis Snijder en Arjo Stokman.

Op basis hiervan wordt de volgende conclusie getrokken:

- Het beeld van de twee OR leden is dat de doorgevoerde aanpassingen conform de gemaakte afspraken zijn;
- De stukken zijn nu dusdanig dat een positieve instemming a.s. maandag verwacht wordt;
- We hebben gesproken over de planning. Het is goed in de OR te benadrukken dat de huidige planning ervanuit gaat dat de greenfield-analyse voor de zomer is afgerond en dat – indien mogelijk – de OR dan nog mee wordt genomen in de eerste uitkomsten. De adviesaanvraag zal dan na de zomer aan de OR worden voorgelegd.
- Er wordt nog een beperkt aantal tekstuele aanpassingen voorgesteld. Ons advies is om deze door te voeren. In de bijlage van deze memo zijn de voorgestelde aanpassingen opgenomen. Deze aanpassingen hoeven niet voor 26 januari te worden doorgevoerd. Volstaan kan worden met de toezegging dat de afgesproken aanpassingen zullen worden doorgevoerd en dat de definitieve stukken volgende week richting OR worden verstuurd.
- De behoefte is aanwezig om periodiek informeel overleg te organiseren tussen een klein gezelschap vanuit de OR (bijv. Kornelis/Arjo) en het programma outsourcing (Udo/Aalderd/Allard/Arne). Het lijkt ons zinvol dit komende tijd te organiseren.

Bylage 4

Afdeling ONDERNEMINGSRAAD
Onderwerp Advies op het GMT-besluit Ontwikkelrichting I&A



Gemeente Groningen
Gemeentesecretaris
De heer drs. P.J.L.M. Teesink

Bezoekadres
Hanzeplein 120

Openingstijden
Zie gemeente.groningen.nl

Postadres
Postbus 30026
9700 RM Groningen

Telefoon
14050

E-mailadres
info@groningen.nl

Telefoon (050) 367 62 49 Bijlage(n)

Ons kenmerk 5768497

Datum 16-06-2016 Uw brief van 15-04-2016

Uw kenmerk 2016-04-22

Website
gemeente.groningen.nl

Geachte heer Teesink,

Inleiding

U heeft op 15 april 2016 de Adviesaanvraag Ontwikkelrichting I&A naar de OR gestuurd. In de oplegger en in het stuk geeft u aan dat dit een (ongevraagd) advies is conform de vlag. De OR ziet dit anders. Het resultaat van de Greenfield is de richting van de I&A organisatie. Begin 2015 is afgesproken dat deze ter advies aan de OR wordt voorgelegd. Dit GMT besluit is naar aanleiding van een eerder besluit en een reactie van de OR daarop, aangepast. Uw eerdere adviesaanvraag is hiermee vervallen. De OR spreekt zijn waardering uit voor het voorbereidend werk van OR-commissie ICT-outsourcing. Verder waardeert de OR uw constructieve inzet in dit complexe traject. Vooral waar het gaat om de inzet voor het opvangen van de personele gevolgen en het creëren van meer tijd voor het implementeren van dit ontwikkeltraject.

Samenvatting adviesbehandeling

In de Overlegvergadering (OV) van 18 mei jl. heeft de bestuurder kort samengevat wat de ontwikkelrichting voor de directie I&A van de gemeente Groningen is. I&A moet zich ontwikkelen om mee te kunnen bewegen op de vraag vanuit de organisatie en de maatschappij. Deze ontwikkeling leidt naar een compacte I&A regie- en klantorganisatie. Als OR onderschrijven we deze samenvatting van de ontwikkelrichting, welke een doorlooptijd kent van ongeveer zeven jaar.

Onderdeel van de door u geschetste ontwikkeling is de inzet op SaaS dienstverlening, standaardisatie en rationalisatie van het applicatielandschap. Daarnaast het zoveel mogelijk uitbesteden van de operationele en generieke ICT diensten aan de markt. Ten aanzien van de uitbesteding van generieke ICT adviseren we u in de aanscherping van de sourcing strategie te beoordelen welke onderdelen zich goed lenen voor uitbesteding en integraal

te sturen op de samenhang met de ontwikkelingen in het applicatiedomein. Hier zullen we bij de uitgewerkte business cases op toetsen. De inhoudelijke beoordeling en bespreking van het besluit wordt doorgeschoven naar de volgende stap in het proces zoals ook is afgesproken bij de OV van 18 mei jl. De inhoudelijke punten zijn hiermee vervallen uit de adviesaanvraag van de bestuurder, zoals ook is bevestigd door de bestuurder.

Advies

De OR adviseert positief op de hierboven beschreven ontwikkelrichting, waarbij de inhoudelijke punten zijn komen te vervallen zoals bevestigd door de bestuurder in de OV van 18 mei jl. Er zijn goede afspraken met de bestuurder gemaakt over het vervolg en de zorgvuldigheid in dit traject. Kort samengevat zijn dat de volgende afspraken:

- Er volgt een trajectplan (de OR hanteert de term Koepelplan) welke dient als een overkoepelend plan voor de totale reorganisatie van de directie I&A. Hierbij verwijzen wij naar het Koepelplan SSC als voorbeeld voor een dergelijk plan. Dit trajectplan zal als eerst volgende stap ter advies aan de OR worden aangeboden. Hierin zijn de volgende zaken verder uitgewerkt:
 - o 0-lijst met totaal overzicht van namen, functies, afdelingen
 - o Implementatiestrategie, met daarin de richting verder uitgewerkt. Waar willen we naar toe, hoe komen we daar, welke trajecten gaan ervoor zorgen dat we de doelstellingen gaan halen, hoe ziet de planning eruit en hoe verloopt de besluitvorming over deze trajecten, en hoe wordt de onderlinge samenhang binnen I&A maar ook binnen de gemeente geborgd.
 - o Afspraken hoe er gedurende de veranderingen omgegaan wordt met vacatures, takenpakketten, opleidingen, aansturing waarbij dit in beweging is. Heldere beschrijving van de huidige I&A organisatie op financieel en formatief vlak.
 - o Sociaal Plan door het GO vastgesteld. Dit Sociaal Plan is onderdeel van het pakket van eisen bij de start van een aanbestedingstraject. Een communicatieplan
- De sourcing strategie wordt ter advies aan de OR voorgelegd.
- Dan volgen daarna de principebesluiten, met alle daarbij behorende onderdelen, van (delen van) A, I en R of een combinatie daarvan. Deze worden ter advies aan de OR aangeboden.

Gemaakte afspraken kunnen naar aanleiding van voortschrijdend inzicht en na gezamenlijk overeenkomen, worden aangepast en/of aangevuld.

De OR heeft tot op heden een aantal aandachtsvelden benoemd. Dit totale pakket blijft het toetsingskader voor de OR bij de vervolgstappen en adviesmomenten (bijlage 1).

Tevens biedt de OR een alternatief aan (bijlage 2). De OR hanteert dit alternatief tevens als kaart waarbinnen de ontwikkelingen van I&A mogelijk zijn. Dit alternatief is ook onderdeel van het hierboven beschreven toetsingskader.

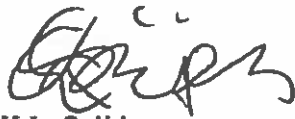
Conclusie

De OR onderschrijft de ontwikkelrichting en de globale onderbouwing hiervoor door het rapport van Quint en de business case. Bij de verdere uitwerking van de deelbesluiten en de daarbij behorende onderbouwing gaat de OR uit van actuele cijfers. Dit geldt ook voor relevante ontwikkelingen en kansen die zich in de loop van de tijd kunnen voordoen.

Tot slot

De OR hecht groot belang aan een goede samenwerking waarbij beide partijen bijdragen tot het bereiken van de door beide partijen gestelde doelen.

Met vriendelijke groet,
Namens de Ondernemingsraad Gemeente Groningen,



K.L. Snijder,
voorzitter OR



T.G.H. Prins,
Secretaris OR

I.a.a.:

- Mw. A. van Houwelingen
- Mw. M. Oving
- Dhr. T. Dashorst
- Dhr. A. van Lingen
- Dhr. A. Swart
- De leden van de OR en MR-en

Bijlage 1

Toetsingskader OR in Ontwikkeltraject I&A

De aandachtsvelden van de OR, zoals al vanaf de start van dit traject bekend zijn, blijven (zolang deze nog relevant zijn en niet middels afspraken met de bestuurder expliciet zijn afgetikt) voor de OR de basis van het toetsingskader waar alle nieuwe stukken langs gelegd worden.

Hieronder een korte samenvatting. In de eerste reactie van de OR op het GMT besluit (kenmerk 5603118, besproken OR OV 2016-04-04) is de toelichting op deze punten terug te vinden.

- Uitwerking van personele consequenties. Hier valt onder het nog vast te stellen Sociaal Plan, maar ook de actuele gegevens vanuit HRM en de toepassing van de geldende regels en regelementen.
- Mogelijke ruimte voor andere scenario's door nieuwe ontwikkelingen (zoals samenwerkingsverbanden, samenvoegingen of uitbestedingen aan andere overheidsinstanties)
- Uitgewerkte Business Cases met bijbehorend voorstel met betrouwbare en actuele gegevens op alle randvoorwaarden (zoals onder meer financiële cijfers, consequenties I&A organisatie en primaire proces, gevolgen medewerkers, risico's en bijbehorend maatregelen, samenhang overige ontwikkelingen, kosten en batenanalyse, wettelijke kaders en veiligheid en toekomstbestendigheid)
- Gebruik definities flexibiliteit, innovatie en continuïteit van de dienstverlening bij consequenties van het concrete voorgenomen besluit
- SLA's
- Uitwerking van exit-/transitie.
- Mogelijkheid primaire proces om buiten nieuwe I&A organisatie eigen product alsnog in te kopen met alle consequenties (financiën, regie en versnippering)
- Meenemen van overige financiële verplichtingen zoals oude taakstellingen, weglekeffecten, balansen en bijdrage vanuit SSC taakstellingen als gevolg van uitplaatsen van andere gemeentelijke afdelingen.

Bijlage 2 Alternatief scenario medezeggenschap op hoofdlijnen

Inleiding.

In het outsourcingvoorstel van Quint is alleen de optie van de zogeheten A-kavel uitgewerkt en voorzien van een 'magere' business case. Hierbij is niet duidelijk aangegeven dat we de afgelopen jaren al delen van A geoutsourcet hebben, bijv. het gereed maken van applicaties voor de werkplek (packaging). Overigens zijn de ervaringen van deze outsourcing (en ook die van ODC-N) nooit meegenomen in dit traject. Men heeft namelijk hogere prijzen dan van te voren door Quint aangegeven en lagere dienstverlening.

Alternatieven zijn in het begin van het onderzoekstraject terzijde geschoven; deze zouden te lang duren en niet voldoende bijdragen aan de bestuurlijke doelen. Gelet op het huidige voorstel waarbij 7 jaar wordt uitgetrokken om de verandering te realiseren, zijn wij van mening dat er ook een alternatief scenario mogelijk is.

Wij zijn van mening dat ons alternatief minder risico's in zich draagt en zorgt voor een kwalitatief betere dienstverlening en een betere continuïteit. Het sluit aan bij 'natuurlijk veranderen' en realiseert de bestuurlijke doelen. Het personeel heeft eerder duidelijkheid, ook al is die negatief en we realiseren een positiever financieel resultaat.

Daarnaast kleeft aan het huidige voorstel een aantal grote risico's. Het gaat uit van het meer gebruik maken van 'cloud'-toepassingen, waarbij automatisch de vraag uit het A-kavel afneemt. Daar is ook de huidige business case op gebaseerd: een afname van het aantal ICT-diensten uit het A-kavel. Gelet op het huidige tempo waarmee grote leveranciers en vergelijkbare gemeenten hun processen uit de 'cloud' afnemen, zijn wij van mening dat het beeld hierover te rooskleurig is. Zeker gelet op de risico's rondom privacygevoelige gegevens en opslag van data buiten de Eurozone, plus het gebrek aan kennis en ervaring met het aansturen van deze meer gestandaardiseerde dienstverlening uit de cloud.

Er is ook geen rekening gehouden met de kosten voor retransitie (exitstrategie). Dit ondanks dat dit meermalen is aangegeven, zelfs de rekenkamercommissie van Almere geeft dit aan als belangrijke les

Hoofdlijnen alternatief scenario

Alternatief: quick wins scenario, in logische stappen outsourcen, wel rationaliseren/standaardiseren, te realiseren in 7 jaar.

De I en de A worden in logische stappen en in relatie met elkaar, waarbij tevens oog is voor de ontwikkeling van R geoutsourcet, te beginnen met I. Omdat door het outsourcen van de I automatisch A verkleint. Deze manier van outsourcen geeft de regie-organisatie de tijd om in positie te komen. De integrator blijft bij de gemeente Groningen en per kavel wordt bepaald wat

we zelf houden of buiten de deur (kunnen) zetten. Dit laatste kan ook in een samenwerkingsverband. Door een slimme(re) verkaveling lopen we minder juridische risico's op inkoopgebied. Er wordt direct begonnen met de outsourcingvoorbereidingen.

We werken dan met een kleinere vaste formatie, een grotere flexibele schil en een opleidingsverplichting. Om de mogelijke mismatch tussen de gevraagde en beschikbare personele kwaliteit op te heffen, worden medewerkers en management verplicht opleidingen te volgen. Hiervoor wordt voldoende opleidingsbudget beschikbaar gesteld.

Door het slimmer verkavelen en het aansluiten bij het natuurlijk veranderen verwachten wij dat de projectkosten substantieel lager zullen zijn. Met dit scenario worden ook substantiële besparingen gerealiseerd die gelijk of groter zijn dan in de voorgesteld business case, waarbij de risico's lager en beter beheersbaar zijn.

In de afgelopen jaren is het niet gelukt om het applicatielandschap te verkleinen door rationalisatie en standaardisatie. De business wil maatwerkdienstverlening en heeft geen/minder boodschap aan een SSC dat goedkoper moet werken.

Door commitment van het gehele GMT aan de doelstelling van rationalisatie en standaardisatie is het mogelijk om snel met dit proces te starten. Hierbij kunnen we leren van de ervaringen met Dimpact. Wij stellen dan ook voor om het invoeringstempo van Dimpact te versnellen. Doel hiervan is dat over 3 jaar alle top-10 publieke processen volledig door Dimpact worden afgehandeld en we ook afscheid hebben genomen van de onderliggende huidige soft- en hardware systemen.

Door de technologische ontwikkelingen dalen de standaardkosten van bijvoorbeeld storage, infra en hosting. Verder gaan we actief op zoek naar mogelijkheden om de kosten en beheerinspanningen van de generieke ICT te verminderen en om te buigen van een investeringsmodel naar betalen naar gebruik. Wanneer systemen aan vervanging toe zijn en er een business case voor outsourcing opgesteld kan worden, maken we daarvan gebruik. Het bovenstaande leidt ertoe dat de generieke ICT (A) kleiner wordt, omdat er minder beheer nodig zal zijn.

Detaillering

De OR biedt dit alternatief aan op hoofdlijnen. Voor het verder aanscherpen van de exacte opbrengsten van dit model (zoals minder risico's, betere resultaten en soepeler overgang) ten opzichte van het voorstel van Quint, is een nadere uitwerking nodig. De OR vindt deze aanscherping van belang en wil dit graag met de bestuurder verder uitwerken.

Bladzijde
Onderwerp

7 van 7
Advies op het GMT-besluit Ontwikkelrichting
I&A



Tevens geeft de OR aan dat hij zich gedurende het traject, het recht voorbehoudt om een externe adviseur in te schakelen (art. 22, lid 1 en 2 WOR).

Bijlage 5



Afdeling ONDERNEMINGSRAAD
Onderwerp Advies Collegevoorstel Reorganisatie I&A

Gemeente Groningen
Gemeentesecretaris
De heer drs. P.J.L.M. Teesink

Bezoekadres
Hanzeplein 120

Openingstijden
Zie gemeente.groningen.nl

Postadres
Postbus 30026
9700 RM Groningen

Telefoon
14050

E-mailadres
info@groningen.nl

Website
gemeente.groningen.nl

Telefoon (050) 367 62 49 Bijlage(n)

Ons kenmerk 5809450

Datum 13-07-2016 Uw brief van 06-07-2016

Uw kenmerk 2016-07-27

Geachte heer Teesink,

Inleiding

De OR heeft het collegevoorstel Reorganisatie I&A ontvangen en brengt daarop een advies uit. Dit is wat de OR betreft de eerste stap een omvangrijk proces van de reorganisatie van de directie I&A waarbij de directie I&A over een periode van meerdere jaren wordt gereorganiseerd. Met dit collegebesluit kunnen de medewerkers geïnformeerd worden dat zij onderdeel uitmaken van dit besluit waarmee een stuk helderheid gegeven wordt.

Samenvatting adviesbehandeling

Dit collegebesluit is de eerste stap bij de reorganisatie van de directie I&A. Door de projectorganisatie reorganisatie I&A is aangegeven dat in oktober dit jaar een Koepelplan aan de OR wordt aangeboden. Hierin worden ook de overige delen die beschreven moeten worden bij de start van een reorganisatie, verder uitgewerkt. Dan gaat het onder meer om de personele afspraken, Sociaal Plan en de samenhang tussen de afzonderlijke onderdelen. Deze afspraak is opgenomen in het OR advies op het GMT besluit Ontwikkelrichting I&A en bevestigd in de Overlegvergadering van 13 juni 2016 (kenmerk 5768497).

Advies

De OR adviseert positief op het collegevoorstel Reorganisatie I&A inclusief de 0-lijst. De ontwikkelrichting is door de OR onderschreven en er moet nu gestart worden met het in gang zetten van die beweging. Hierbij is het van belang dat ook medewerkers weten waar ze aan toe zijn. Het financiële component van het voorstel beschouwt de OR als 'high level'. De OR gaat ervan uit dat deze bij de volgende stappen nader wordt uitgewerkt. Zoals ook al is aangegeven in het OR advies kenmerk 5768497, gaat de reorganisatie van I&A meerdere jaren in beslag nemen. Om ervoor te zorgen dat de OR gedurende dit proces de zorgvuldigheid kan bewaken, zijn er

afspraken gemaakt over de vervolgstappen (zie paragraaf *Advies* van de betreffende brief). De volgende stap is wat de OR betreft een Koepelplan I&A. Hierna kunnen de afzonderlijke delen (A,I en R) verder worden uitgewerkt. Dus ook voor het A-kavel verwacht de OR dat er naast een Koepelplan, eerst een vervolgitwerking A-kavel wordt aangeboden aan de OR voordat er gestart wordt met de uitbesteding. In deze uitwerking wordt ingegaan op essentiële randvoorwaarden, financiële consequenties, personele gevolgen en implementatiestrategie.

De verdere detaillering over de vervolgafspraken zullen tussen bestuurder en OR de komende periode verder worden uitgewerkt. Mocht er aanleiding zijn om vastgestelde afspraken ter herformuleren, dan kan dit na wederzijds overeenkomen.

Tot slot

De OR hecht grote waarde aan een goede samenwerking en blijft zich daar voor inzetten. Toch verzoekt de OR de bestuurder in zijn planning rekening te houden met voldoende ruimte voor de medezeggenschap om adequaat en gedegen te kunnen reageren op aangeboden stukken.

Met vriendelijke groet,
Namens de Ondernemingsraad Gemeente Groningen,

P.O.


K.J. Snijder,
voorzitter OR


T.G.H. Prins,
Secretaris OR

I.a.a.:

- Mw. A. van Houwelingen
- Dhr. T. Dashorst
- Dhr. A. van Lingen
- Dhr. A. Swart
- De leden van de OR en MR-en

Bijlage 6

Afdeling **ONDERNEMINGSRAAD**
Onderwerp **Advies selectie extern bureau 'opstellen bestek & begeleiden aanbesteding generieke ICT'**



Bezoekadres
Hanzeplein 12D

Openingstijden
Zie gemeente.groningen.nl

Postadres
Postbus 30026
9700 RM Groningen

Telefoon
14050

E-mailadres
info@groningen.nl

Website
gemeente.groningen.nl

Gemeente Groningen
Gemeentesecretaris
De heer drs. P.J.L.M. Teesink

Telefoon (050) 367 52 40 Bijlage(n)

Ons kenmerk 5935960

Datum 22-09-2016 Uw brief van

Uw kenmerk 5827056

Geachte heer Teesink,

Inleiding

U heeft ons op 28 juli 2016 een adviesaanvraag gestuurd over de inhuur van een extern bureau voor het opstellen van een bestek en het begeleiden van de aanbesteding generieke ICT infrastructuur. Wij hebben daarover gesproken in de overlegvergadering van 12 september 2016. Daarin hebben we overeenstemming bereikt over de voorwaarden waaronder de OR positief kan adviseren over de inhuur van het externe bureau.

Advies

De OR Gemeente Groningen adviseert positief over de inhuur van een extern bureau. Dit is nadrukkelijk geen advies op de aanbesteding van de generieke infrastructuur. Wij hebben in de overlegvergadering van 12 september afgesproken dat met de voorbereiding kan worden begonnen. Maar dat, zoals ook eerder afgesproken, eerst de volgende stappen nog genomen moeten worden :

- GO-traject over het Sociaal Plan
- adviestraject over het koepelplan over de gehele reorganisatie van I&A
- besluit over het eigen scenario van de OR over de reorganisatie van I&A
- adviestraject over het deelplan voor de generieke ICT met daarin o.a. uitwerking sociaal plan en de business case voor dit deel.

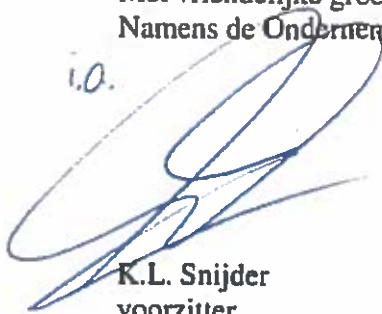
De OR gaat ervan uit dat er nog geen onomkeerbare besluiten worden genomen. Eventuele wijzigingen in planning of uitvoering ten opzichte van de offerte-aanvraag zijn voor risico van het programma. Het lijkt ons verstandig dat dit ook met de opdrachtnemer wordt gecommuniceerd. Ook gaan we ervan uit dat de in de offerte genoemde resultaatverplichting van het adviesbureau niet zal leiden tot een ongunstige aanbesteding voor de gemeente Groningen.

Tot slot vragen wij ons af of een meervoudig onderhandse aanbesteding voldoende is voor een dergelijk complexe opdracht.

Wij verwachten u met dit advies van dienst te zijn geweest.

Met vriendelijke groet,
Namens de Ondernemingsraad Gemeente Groningen,

i.o.



K.L. Snijder
voorzitter



T.G.H. Prins,
secretaris

I.a.a.:

- Mw. F. Achterhof
- Mw. S. Gerritsen
- Dhr. A. van Lingen
- Dhr. T. Dashorst
- Dhr. A. Swart
- De leden van de OR en MR-en