



Raadsvergadering : 10 november 2016
Naam opsteller : Thecla Engelsbel
Informatie op te vragen bij : Marc Pothast
Portefeuillehouder(s) : Odile Rasch
Zaaknummer : BB16.00604
Registratienummer : RAAD160107
Onderwerp: beschikbaar stellen I&A BUCH budgetten

Aan de raad,

Beslispunt:	1. Akkoord te gaan met 'gefaseerde harmonisatie' variant 2 en de daarbij benodigde incidentele middelen van in totaal € 4.015.000,- voor de periode 2016-2019 door de gemeenten beschikbaar te stellen conform afgesproken verdeelsleutel. 2. De extra exploitatiebudgetten voor de gemeente Bergen van € 1.295.502,- als volgt te dekken: voor 2016 € 64.015 ten laste te brengen van het begrotingssaldo, voor 2017 € 511.367 ten laste te brengen van de algemene reserve en voor 2018 € 419.802,- en 2019 € 300.318,- ten laste te brengen van het begrotingssaldo. 3. In 2016 een krediet door de gemeenten beschikbaar te stellen aan de toekomstige werkorganisatie ten bedrage van € 2,409,- miljoen, waarvan € 769.000,- als aandeel voor de gemeente Bergen voor besteding aan I&A BUCH gerelateerde investeringen. 4. Als gedeeltelijke dekking van het krediet voor de werkorganisatie van € 769.000,- te besluiten om van de onderstaande investeringen die kunnen vervallen de kredieten van totaal ad € 491.000,- niet meer uit te geven en deze als gedeeltelijke dekking te gebruiken voor de 769.000,-. 70520093 Aanschaf Key2Terugmelden) 70520105 Digimelding, Digikoppeling, Digilevering 70520113 Vervangen servers 2014 70520123 Geïntegreerde Midoffice-suite 2015 70520128 Vervangen servers 2015 70520129 OS3 Documentair managementsysteem 70520130 Vervangen actieve componenten 70520132 Implementatie identity- en accesmanagement 70520134 Vervangen werkplekapparatuur 2015 70520135 Digikoppeling, Digimelding en Digilevering 2015 70520137 Geïntegreerde Midoffice-suite 2016 70520138 Software investeringen 2016 70520139 Vervangen plotters 70520140 Vervangen opslagsysteem servers 2016 70520141 Vervangen werkplekapparatuur 2016 70520142 Vervangen actieve componenten 70520143 Digikoppeling, Digimelding en Digilevering 2016 70520144 Vervangen mobiele telefoons en tablets 2016 5. De financiële gevolgen hiervan te verwerken in de meerjarenbegroting waarbij gebruik wordt gemaakt van de beschreven egalisatiesystematiek en daarbij het bestuur i.o. van de werkorganisatie van
--------------------	---

	BUCH (i.o.) nadrukkelijk opdracht te geven een taakstelling van € 4.015.000,- binnen de periode 2017 tot en met 2020 te realiseren en deze conform de afgesproken verdeelsleutel aan de gemeenten uit te keren.
--	---

1 Waar gaat dit voorstel over?

1.1 De BUCH-ambitie

Op 24 juni 2015 hebben de raden van Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo (BUCH) aan de vier colleges toestemming verleend voor het aangaan van een Gemeenschappelijke Regeling werkorganisatie BUCH. Hierbij hebben de raden kennisgenomen van het bedrijfsplan “Samen maar toch apart” (15 mei 2015). Daarmee is door de raden een gezamenlijk ambitieniveau bepaald voor de werkorganisatie. Door ambtelijk te fuseren wordt beoogd de kwaliteit te verbeteren, de kosten te beheersen en de kwetsbaarheid te verminderen waarbij de gemeentelijke kleur en grip gewaarborgd blijven. Dit doen we onder meer door plaats- en tijdonafhankelijk te werken waardoor er een kwalitatief hoogwaardige, innovatieve en efficiënte dienstverlening gecreëerd kan worden. De dienstverlening aan (103.000) inwoners, ondernemers, organisaties én vier gemeentebesturen is daarbij leidend. Het wenkend perspectief daarbij is dat de werkorganisatie BUCH tot één van de beste dienstverlenende gemeenten van Nederland behoort.

In het bedrijfsplan ligt de lat hoog. Dat is een bewuste keuze. De politieke en bestuurlijke wilskracht heeft hierin een belangrijke rol gespeeld. Daarbij ligt er met name spanning tussen enerzijds het verhogen van de kwaliteit en anderzijds het verlagen van de kosten. De kwaliteit van de dienstverlening aan onze inwoners is daarbij, zoals vermeld, leidend.

Het bedrijfsplan kan gezien worden als een ‘houtschoolschets’ waarin op hoofdlijnen is neergezet hoe de ambtelijke fusie vorm krijgt. Het biedt een prima breed opgezet kader waaruit we vertrokken zijn. Naast de ambitie op dienstverlening wordt hierin ook al zichtbaar dat de vier kleine gemeentelijke organisaties moeten groeien naar één (middel)grote organisatie van circa 800 medewerkers. Daarbij moeten we ons bewust zijn dat deze nieuwe organisatie echt iets anders is dan de optelling van de vier kleinere organisaties. Het vraagt om een schaa sprong op bijna alle terreinen, behalve daar waar de lokale kleur in beeld komt. Daar is maatwerk het leidende principe.

De bestuurlijke en ambtelijke aandacht is in het begin van het fusieproces vooral uitgegaan naar de nadere invulling van de organisatiestructuur waarvoor een goede aanzet is gegeven in het bedrijfsplan. Met veel energie en enthousiasme zijn we met elkaar gestart. Er is een directieraad samengesteld, er zijn domeinen, kwartiermakers aangetrokken, 0-metingen gemaakt, en gewerkt aan P&C-producten. Op dit moment wordt met behulp van de plaatsingscommissie de werkorganisatie BUCH ingericht. Nieuwe inzichten hebben ons in het afgelopen jaar scherper gemaakt op wat concreet nodig is om de werkorganisatie op te zetten en te voldoen aan de ambitie. Een goed voorbeeld daarvan is de toevoeging van het onderdeel Buiten.

Tijdens dit proces heeft u als raad de vinger aan de pols kunnen houden via de klankbordgroepen, de kwartaalbrieven en de raadsbijeenkomsten. U heeft ons daarbij van waardevolle adviezen voorzien. Op één daarvan zoemen we in dit advies in. Het gaat om de vertaling van de hiervoor genoemde ambities. Deze vormen een belangrijke component om de efficiency en innovatiesprong binnen de werkorganisatie mogelijk te maken. Met een meer duidelijkere invulling van wat we nodig hebben is er ook meer duidelijkheid gekomen over de financiële effecten hiervan.

Daarnaast is het ook belangrijk om met elkaar een keuze te maken langs welke weg we de transitie I&A vorm willen geven. Tijdens de verbouwing gaat de 'verkoop' tenslotte gewoon door. Op welke wijze hebben de inwoners hier zo min mogelijk last van en kunnen we dienstverlening zo snel mogelijk op orde hebben?

1.2 Impact op I&A

De vertaling van de ambities van werkorganisatie BUCH is voor een belangrijk deel afhankelijk van de ontwikkelingen op I&A gebied. Het eerste kwartaal is gebruikt om ambities op BUCH niveau te vertalen naar consequenties op I&A gebied. Hiertoe is gebruik gemaakt van de kennis van verschillende externe experts om een inschatting te maken van de consequenties en de haalbaarheid van de aanpak. Op het moment¹ dat steeds meer duidelijk werd aan welke inrichtingsvereisten een I&A omgeving moest voldoen, gezien de ambitie uit het bedrijfsplan en het bestuurlijk ontwerpdocument, is er gevraagd aan Vrolijk Advies om hier specifiek een advies over de harmonisatiestrategie te geven.

Zij schrijven in hun advies dat het realiseren van de innovatieve ambities uit het bedrijfsplan geen sinecure is, en een omvangrijke inspanning op én een investering in de ontwikkeling naar één BUCH informatievoorziening vergt. Tot nu toe zijn de juiste keuzes gemaakt maar Vrolijk Advies adviseert wel om te investeren in integrale sturingsaandacht, (tijdelijke project-)capaciteit, kennis en kunde. Wij hebben hun advies opgevolgd en een extra programmamanager 'Processen, Informatisering en Automatisering' aangesteld. Verder geeft Vrolijk Advies aan dat "de cost gaat voor de baet". De mate waarin substantieel middelen vrij gemaakt kunnen worden, bepaalt of de ambities tot werkelijkheid kunnen worden gemaakt en in welk tempo. De doelstelling uit het bedrijfsplan om per 1 januari 2017 alle kernapplicaties te hebben geharmoniseerd beschouwen zij als niet realistisch. Het doet volgens Vrolijk Advies geen recht aan de omvang en complexiteit van de opgave gezien de context van de dynamiek die een oprichtingsfase met zich meebrengt. We hebben hun aanbevelingen en conclusies overgenomen en waar nodig maatregelen getroffen.

1.3 Ambities I&A

Wat zijn de ambities op het gebied van informatisering en automatisering uit het bedrijfsplan en hoe hebben we deze vertaald? De ambitie is om tijd- en plaatsonafhankelijk een kwalitatief hoogwaardige, innovatieve en efficiënte dienstverlening neer te zetten. Daar waar mogelijk en wenselijk, is de dienstverlening digitaal. Een goede informatisering en automatisering is een voorwaarde om de ambities uit het bedrijfsplan waar te kunnen maken.

Om de (geharmoniseerde) applicaties van de werkorganisatie BUCH te kunnen 'huisvesten' wordt een vijfde omgeving opgebouwd; deze bestaat naast de huidige vier omgevingen. De eerste fase daarvan is opgeleverd en deze wordt nu verder uitgebouwd tot dé omgeving waar op termijn alle BUCH-applicaties op zullen draaien; op dat moment (ná 2019) kunnen de bestaande vier omgevingen ontmanteld worden. De ambitie is dat medewerkers (binnen hun vakgebied) vanuit één systeem werken en niet vanuit vier verschillende systemen werken. De beschikbaarheid van systemen is 24 uur en 7 dagen per week gegarandeerd. Hiervoor worden adequate back-up voorzieningen getroffen. De ambitie is om te kunnen werken vanuit de vier locaties en in de wijken. Dit vertaalt zich onder meer in mobiele werkplekken die afhankelijk van de taken van een medewerker worden ingericht. De herkenbaarheid en het takenpakket van de individuele gemeenten (lokale kleur) blijft gelijk. Hierbij wordt rekening gehouden met de mogelijkheden van systemen. De eigen sjablonen en logo's kunnen hierdoor bijvoorbeeld gehandhaafd blijven en ook aan de telefoon is duidelijk met welke gemeente iemand is verbonden.

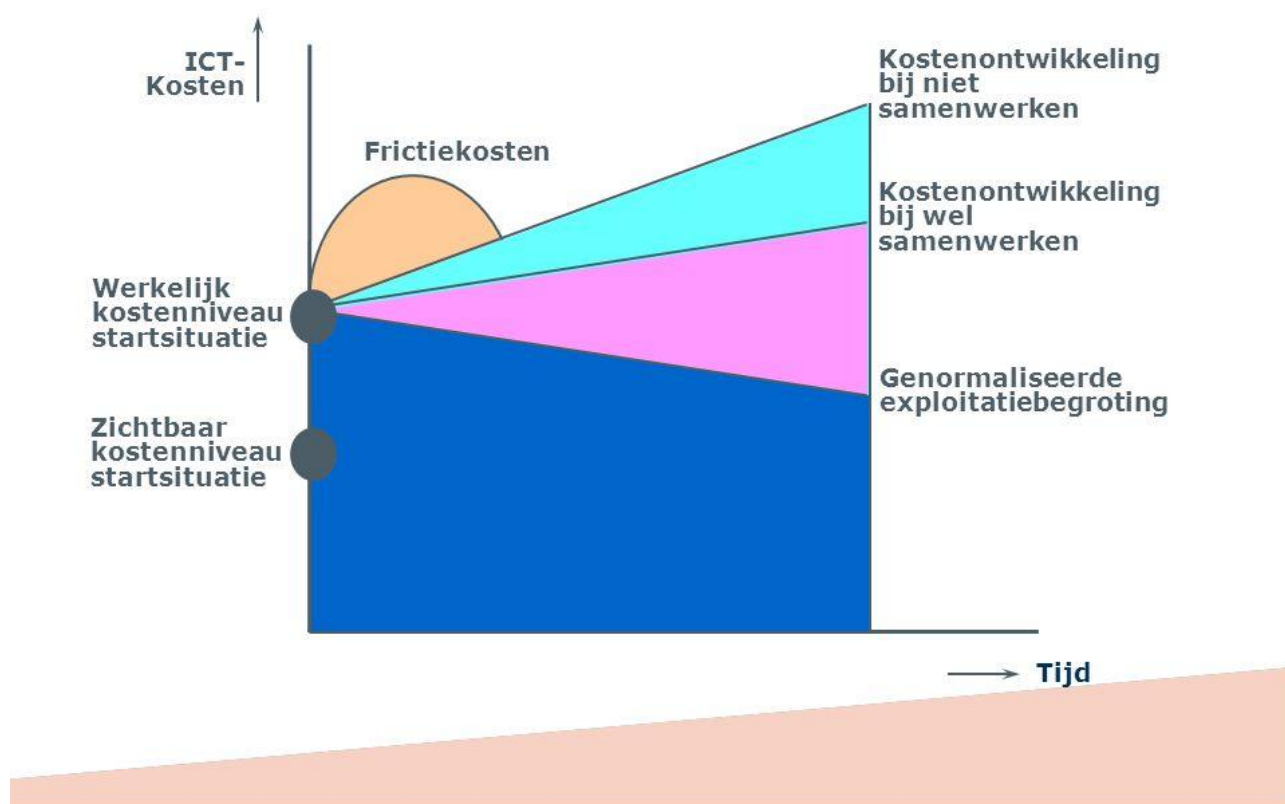
¹ Dit was in het vroege voorjaar van 2016.

Om de dienstverlening te verbeteren richting inwoners én de bedrijfsvoering voor de werkorganisatie op orde te brengen willen we er aan werken om bij de start van de nieuwe werkorganisatie op 1 januari 2017 een aantal noodzakelijke projecten gerealiseerd te hebben. Drie daarvan lichten we hier kort toe omdat deze belangrijk zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening richting inwoners.

1. We gaan een belangrijke stap zetten richting de sociale teams. Wij vinden het belangrijk dat er genoeg tijd is om het gesprek te voeren met de inwoners en het maken van de ondersteuningsplannen op maat. We winnen deze tijd door ze (voor een deel) te ontlasten van de administratieve handelingen. Dit wordt gedaan door de backofficeprocessen te harmoniseren in één systeem.
2. Op dit moment werken wij binnen de BUCH-gemeenten met vier verschillende systemen waarin wij vergunningaanvragen, handhavingsverzoeken en meldingen registreren en behandelen (meer dan 1200 aanvragen per jaar). Het werken met verschillende systemen en dus werkprocessen, maakt het werken onoverzichtelijk, foutgevoelig, inefficiënt en niet klantvriendelijk. Als wij met één systeem werken met uniforme werkprocessen, dan hebben wij een beter overzicht en kunnen wij aanvragen, verzoeken en meldingen snel en deskundig afhandelen. Daarnaast hoeven vergunningverleners op deze manier minder tijd te besteden aan administratieve handelingen en kunnen daardoor vaker in overleg met de aanvrager.
3. Een ander onderdeel van de kwaliteitsverhoging is de snelheid waarmee gereageerd wordt op meldingen of klachten in de openbare ruimte. Jaarlijks ontvangen we als BUCH circa 10.000,-meldingen. Wij willen hier zo snel en adequaat mogelijk op reageren. Dit is ook van belang uit het oogpunt van de veiligheid van onze inwoners. Daarnaast speelt ook de aansprakelijkheid van de gemeente een belangrijke rol. Het is onmogelijk om deze snelheid en adequaatheid te garanderen als er met vier systemen wordt gewerkt. Daarom geven we prioriteit aan het inrichten van één systeem.

In het algemeen kan gezegd worden dat een verdere digitalisering van de backoffice de mensen aan de voorkant meer tijd en ruimte geeft om kwaliteit en efficiency mogelijk te maken. De overige noodzakelijke projecten hangen veel meer samen met de bedrijfsvoering. Daarbij kan gedacht worden aan geharmoniseerde P&O-processen, één financieel systeem voor betalingen, een geharmoniseerd proces voor bestuurlijke besluitvorming of één pas voor de toegang tot de vier gemeentehuizen (waarmee medewerkers tevens de printers kunnen bedienen). Er wordt in 2016 een start gemaakt om één digitale kantooromgeving voor medewerkers in te richten. Dit is een groeiproses. Daarbij hoort apparatuur die het mogelijk maakt om tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken. Dit zal gefaseerd gebeuren. Mochten deze noodzakelijke projecten onverhoopt niet kunnen worden uitgevoerd dan heeft dit negatieve consequenties voor de efficiency en de besparingen. Op het personele vlak kan het dan op sommige plekken wenselijk zijn om tijdelijk meer personeel in te schakelen in plaats van minder.

De VNG heeft een algemeen schema gemaakt dat inzicht biedt in de kostenontwikkeling die gepaard gaat met I&A als er al dan niet wordt samengewerkt. Zichtbaar is ook dat er in de opstartfase flinke frictiekosten zijn te verwachten, onder andere door dubbele software, extra technische voorzieningen en inhuur van externe expertise.



1.4 Twee mogelijke routes

Er zijn verschillende manieren om de vier I&A-omgevingen en de vier I&A-organisaties om te vormen tot één nieuwe voor de BUCH werkorganisatie. Afhankelijk van de manier en het tijdspad dat gekozen wordt, wordt de transitie ingezet en verschillen de kwaliteit, de kosten en de kwetsbaarheid in omvang. Wij zien twee wegen in dit dilemma die we u voor willen leggen.

1.4.1 Variant 1 Geen harmonisatie

Nagenoeg alle bestaande gemeentelijke processen, systemen en applicaties blijven gehandhaafd tot zij werkelijk moeten worden vervangen. De lopende contracten worden uitgediend. Er wordt gewerkt met vier werkwijzen, vier computersystemen en de huidige programma's. Mensen kunnen informatie en kennis uitwisselen via de nu beschikbare programma's. Op het moment dat een contract of programma afgeschreven is komt er ruimte voor vernieuwing. De ervaring leert dat de meeste afschrijvingen bij I&A tussen de 4 en 6 jaar plaatsvinden. Dat betekent dat we de ambitie op korte en middellange termijn niet kunnen waarmaken. Dit kan pas tussen 2021 en 2023 waardoor ook het terugverdieneffect later op gang komt en verdere investeringen in innovatie achterblijven.

Niet harmoniseren betekent ook het niet kunnen harmoniseren van werkwijzen. Dit zal leiden tot inefficiëntie in de bedrijfsvoering. Dit heeft negatieve gevolgen voor de dienstverlening aangezien niet alle medewerkers in een bepaald vakgebied het werk van elkaar over kunnen nemen. Mensen worden door meerdere medewerkers te woord gestaan, vragen en zaken

kunnen niet direct beantwoord en afgehandeld worden. De personele kwetsbaarheid op bepaalde punten zal gelijk blijven dan wel toenemen ten opzichte van de huidige situatie.

1.4.2 Variant 2 Gefaseerde harmonisatie

Op 1 januari 2017 staat de 'basis'. Met basis wordt gerefereerd aan de noodzakelijke projecten die absoluut nodig zijn om de start te kunnen maken. Voor een aantal van die projecten hebben we de voorbereidingen al getroffen. Dit ook met het oog op de levertermijnen van leveranciers. Om de schaalsprong voor I&A te voltooien wordt deze basis na 2017 in 2018 en 2019 getemporiseerd aangevuld met overige belangrijke projecten. Het gaat dan om processen en systemen zoals burgerzaken, belastingen, website en beheer openbare ruimte.

De directieraad i.o. heeft, op basis van datgene wat nodig is om een goede start te maken, een nieuwe berekening laten maken. De incidentele I&A investering, (d.w.z. bovenop de begrotingen van de vier gemeenten) bedraagt € 4 miljoen. Dit wordt besteed aan kosten van tijdelijk dubbele software, de implementatie van een 5^e technische omgeving en inhoudelijk noodzakelijke externe ondersteuning.

Voor- en nadelen van de twee varianten

Variant	Voordelen	Nadelen
1. 'Geen harmonisatie'	Past financieel binnen 4 bestaande begrotingen Door te anticiperen op overgangen, mogelijk betere onderhandelingspositie met leveranciers	De 3 K's worden in ieder geval in de aankomende jaren niet gehaald. Door het uitblijven van de kwalitatieve schaalsprong op I&A-gebied wordt de dienstverlening aan inwoners en ondernemers niet verhoogd. Bijv. KCC BUCH², 24/7 bereikbaarheid wordt pas later bereikt. Voorlopig geen 'beste dienstverlener'. Mensen moeten op een bepaald beleidsveld/uitvoeringstaak werken met vier verschillende systemen. Dit is inefficiënt en brengt het maken van fouten en miscommunicatie met zich mee. Door inefficiency gaan de kosten omhoog. Dat heeft een negatieve impact op de dienstverlening. Kwetsbaarheid organisatie verbetert niet bij uitval (minder integrale dossierkennis). Alleen financiën, P&O en DMS geharmoniseerd, geen aansluiting op andere processen. Zonder verdere digitalisering moet gebruik gemaakt worden van

² Klanten Contact Centrum

Variant	Voordelen	Nadelen
		verschillende systemen minder snelheid van producten en diensten en efficiency: daarmee komt taakstelling onder druk. Niet prettig werken voor de medewerkers, heeft invloed op producten en diensten aan inwoners. Werken op meerdere locaties zonder mobiele werkplekken is lastig. Lange tijd 'verbouwen' (tot 2023).

2. 'Gefaseerde harmonisatie' + € 4,015 miljoen extra benodigd	Inwoners kunnen meer gebruik maken van digitale producten (invullen digitale formulieren, maken van afspraken, doen van meldingen etc.) Mensen hoeven minder lang op hun producten of diensten te wachten. Kwaliteit van producten (zoals afhandeling van vergunningen, klachten, afspraken) aan inwoners gaat omhoog. Medewerkers werken in hetzelfde systeem, minder miscommunicatie. Uitvoering noodzakelijke projecten per 1 jan. 2017. Kwaliteitsslag vanaf 2017 doorkoppelen van dossiers.	Incidentele financiële injectie (verspreid over 3 jaar) die zich gefaseerd gaat terugbetalen. Deels dubbele softwarekosten Veel duurder dan variant 1 (extra kosten € 4,015 miljoen) Gunstige invloed op 10% taakstelling Harmonisatie afgerond in 2019
---	--	--

Voor beide varianten geldt dat er naast de eenmalige transitiekosten uiteraard ook structurele kosten zijn voor onderhoud en beheer van de I&A-omgeving. De totale begroting van de werkorganisatie bedraagt € 56,5 miljoen (prijspeil 1/1/2017). Deze bestaat voor zo'n 80 % uit loonkosten. Jaarlijks is circa € 5 miljoen beschikbaar voor I&A. Deze lasten zijn opgenomen in de vier meerjarenbegrotingen van de gemeenten.

Voor alle duidelijkheid: zowel de transitiekosten als de jaarlijks beschikbaar te stellen I&A-budgetten zijn berekend zonder eigen personeelslasten. Deze zijn in de begroting van de werkorganisatie opgenomen.

1.5 Voorkeur college: variant 2

Wij kiezen voor de tweede variant. In onze ogen voldoet deze optie het beste aan de randvoorwaarden die bij de inrichting en harmonisatie van I&A zijn gesteld. Het gaat om het garanderen van de dienstverlening aan inwoners en ondernemers en de continuïteit van de bedrijfsvoering. Dit doen we door sneller te investeren in wat we uiteindelijk toch nodig hebben. De volgende argumenten liggen hieraan ten grondslag:

- Hoe korter de 'verbouwing' duurt, hoe minder lang er eventueel ongemak is voor onze inwoners en medewerkers.
- Kwalitatief van start gaan voor inwoners én medewerkers..
- Belangrijk om snel en zichtbaar een basis neer te zetten.
- Bij variant 2 wordt de investering naar voren gehaald, waardoor het nodig is om eerder voor dekking te zorgen, maar de doelstellingen uit het bedrijfsplan veel sneller bereikt worden ('De cost gaat voor de baet uit').
- Zo snel mogelijk de investering terugverdienen (kortste terugverdienroute door efficiëncyslag).
- Kwetsbaarheid van de organisatie wordt het snelst verlaagd.
- Energie benutten van de organisatie, zichtbaarheid in de organisatie.
- Geen tijdsverlies door op elkaar te wachten.
- Koppelingen tussen programma's meteen realiseren (geen houtje touwtje oplossingen).
- Blijvend voldoen aan wettelijke vereisten (bijv. privacywetgeving)

De directieraad i.o. heeft, op basis van datgene wat nodig is om een goede start te maken, een nieuwe meerjaren berekening laten maken.

Onderstaande tabel weerspiegelt de financiële gevolgen van variant 2:

Categorie (* €1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totale kosten ICT, excl. Personeelskosten	€ 5.220	€ 6.607	€ 6.373	€ 6.054	€ 4.830	€ 4.568
Beschikbare middelen	€ 5.022	€ 5.022	€ 5.072	€ 5.123	€ 5.174	€ 5.226
Verschil	€ -198	€ -1.585	€ -1.301	€ -931	€ 344	€ 658

De incidentele bijdrage vanuit de gemeenten, (d.w.z. bovenop de begrotingen van de vier gemeenten) bedraagt in totaal € 4,015 miljoen en wordt besteed aan:

1. kosten van tijdelijk dubbele software (€ 2,680 miljoen) In veel gevallen is het niet mogelijk om midden in het jaar van softwareleverancier te wisselen. Vaak omdat wij over een jaar verantwoording moeten afleggen of omdat ook een migratie van gegevens moet plaatsvinden. Bijvoorbeeld het financiële pakket. Terwijl het nieuwe jaar al begonnen is, zijn we nog bezig met de jaarrekening van het oude jaar. In dit soort gevallen moeten we dus de oude versie en de nieuwe versie naast elkaar in de lucht houden. Om dit in beeld te brengen hebben wij contact gehad met zowel shared service center ICT 'DeSom' als de fusieorganisatie HLT. Op basis van deze ervaringen hebben wij hebben ingeschat dat dit geldt voor 90% van de applicaties. Jaarlijks geven wij ongeveer € 2,980 miljoen uit aan software. Daarom houden wij er rekening mee dat 90% van het jaarbedrag aan extra kosten van software en implementatie gespreid over drie jaar benodigd is.
2. de implementatie van een 5^e technische omgeving bestaande uit de kapitaallasten voor hardware en software van de 5^e omgeving gecompenseerd door vrijval van kapitaallasten van bestaande investeringen etc. Om de dienstverlening te garanderen is afgesproken de ICT omgeving voor de werkorganisatie BUCH afzonderlijk van de gemeentelijke ICT omgevingen wordt ingericht zodat de dienstverlening altijd kan

worden gegarandeerd. Daarom is een 5^e technische omgeving noodzakelijk. Dit omvat onder meer investeringen in:

- Servers
 - Een SAN omgeving
 - Back-up faciliteiten
 - Werkplekken
 - Netwerkkomponenten
 - Diverse beheerssoftware
3. externe ondersteuning (€ 1,180 mln). Het inrichten van een nieuwe omgeving voor een organisatie op 100.000+ niveau is geen optelsom van de individuele omgevingen van de gemeenten. Zowel voor de inrichting van die omgeving, het leggen van koppelingen en het beheer is er een schaa sprong benodigd. Daarnaast moet extern kennis worden ingehuurd op de onderdelen die wij zelf (nog) niet beheersen.

2 Wat besluiten de raden/wat krijgen de raden als zij “ja” zeggen?

Variant twee zorgt voor het garanderen van de dienstverlening aan inwoners en ondernemers en de continuïteit van de bedrijfsvoering. Daarnaast maakt deze variant de weg vrij om de bedrijfsvoering te verbeteren met als doel de structurele taakstelling van 10% uit het bedrijfsplan ultimo 2020 (met ingang van de begroting 2021) gerealiseerd te kunnen hebben.

3 Welke andere politiek-bestuurlijke keuzes zijn overwogen om dit doel te bereiken?

De andere mogelijkheid is variant 1.

4 Wie heeft er allemaal met de beslissing van de raden van doen?

De inrichting van I&A is belangrijk voor onze dienstverlening aan inwoners, ondernemers en instellingen. Hierdoor wordt het mogelijk om veel meer en betere diensten en producten digitaal aan te bieden. Ook is het mogelijk meer digitaal samen te werken met partners buiten de werkorganisatie of interactieve participatiemiddelen in te zetten. Voor medewerkers vormt een goede I&A-omgeving de basis voor een professionele werkomgeving.

5 Regionale samenwerking

- ☒ vindt plaats met gemeenten/via gemeenschappelijke regeling:
- ☐ is onderwerp van onderzoek met gemeenten:
- ☐ wordt nog niet onderzocht, biedt wel mogelijkheden omdat:
- ☐ komt hier niet voor in aanmerking omdat:

Een goede I&A-omgeving is een voorwaarde om met elkaar samen te werken. De vier BUCH- gemeenten anticiperen met deze beslissing op een goede formele start per 1 januari 2017.

6 Welke planning is hierbij van toepassing?

21 sept. Aan raadsleden toelichten van voorstel I&A

29 sept. Carrousel Castricum

13 okt. Raad Castricum

6 okt. Commissie AZF Uitgeest

27 okt. Raad Uitgeest

13 okt. Algemene commissie Bergen

10 nov. Raad Bergen

11 okt. Commissie BZ Heiloo

14 nov. Raad Heiloo

7 Wanneer wordt de beslissing van de raden uitgevoerd, gerealiseerd en wanneer wordt daarover aan de raden gerapporteerd?

De beslissing om bestaande I&A-middelen ter beschikking te stellen aan het bestuur i.o. wordt direct geïmplementeerd.

8 Welke middelen zijn met dit voorstel gemoeid?

Afhankelijk van welke variant wordt gekozen, gaat het om verschillende bedragen. Als de raden instemmen met het voorstel van de colleges dan zijn dit de middelen die voor variant 2 "Gefaseerd harmoniseren" in de besluitvorming staan.

9 Risico's

Net als elk ICT project zijn ook aan dit ICT project risico's verbonden. In de onderstaande paragraaf worden de belangrijkste risico's beschreven.

1. Complexiteit van harmonisaties groter dan verwacht waardoor project uit de planning loopt en meer gaat kosten.
2. Tussentijdse verkiezingen waardoor prioriteiten bij colleges en raden verschuiven en niet meer in overeenstemming zijn met de planning van BUCH.
3. Effect van doorwerking privacy regels waardoor oplossingen complexer worden dan verwacht.
4. Ontvlechting Uitgeest uit Velsen, Invlechting Uitgeest bij BUCH complexer dan verwacht waardoor langer van verschillende omgevingen gebruik gemaakt moet worden en harmonisatie niet volledig kan worden doorgevoerd.
5. Kwaliteit van de gegevens die overkomen van Velsen niet op niveau waardoor kosten gemaakt en inzet gepleegd moeten worden om de gegevens op niveau te krijgen zodat aangesloten kan worden op de landelijke voorziening.
6. Raden van andere gemeenten besluiten niet conform waardoor project vertraging oploopt en de besparingen in tijd naar achteren verschuiven. Leveranciers kunnen de vereiste ondersteuning niet tijdig leveren waardoor project vertraging oploopt en kosten mogelijk hoger uitvallen dan verwacht.
7. Formatie op niveau van functioneel applicatiebeheer kan niet of niet tijdig worden ingevuld waardoor harmonisaties en inrichting van applicaties vertraging oploopt.

10 Dekking

Extra benodigde exploitatiebudgetten 2016-2019

Op basis van de meerjarige doorrekening ICT blijkt voor periode van 2016 tot en met 2019 een tekort in de BUCH begroting van € 4.015.000. Dit tekort wordt in de meerjarenbegroting per gemeente conform de verdeelsleutel uit het bedrijfsplan verdeeld. De verdeelsleutel is zoals afgesproken in het bedrijfsplan herijkt³ naar de situatie van 1 januari 2017:

(bedragen * € 1.000)	Variant 2	Bergen	Uitgeest	Castricum	Heiloo
Verdeelsleutel		32,23%	11,78%	34,92%	21,07%
2016	-198	-64	-23	-69	-42
2017	-1585	-511	-187	-553	-334
2018	-1301	-420	-153	-454	-274
2019	-931	-300	-110	-325	-196
	-4015	-1295	-473	-1401	-846

De benodigde incidentele exploitatiebudgetten van in totaal € 1.295.000, voor 2016 te dekken uit de lopende exploitatie Bergen van € 64.000, voor 2017 € 511.000,- te dekken uit de algemene reserve, en voor 2018 € 420.000,- en 2019 € 300.000,- te dekken uit de exploitatie.

10.1 Verrekening via egalisatiesystematiek

In het bedrijfsplan van de werkorganisatie BUCH zijn onder meer afspraken gemaakt over de verwerking van een besparingspotentieel. De werkorganisatie BUCH heeft een taakstelling om in 2020 een besparing van 10% gerealiseerd te hebben over de oorspronkelijke begroting. Van die 10% vloeit 60% terug naar de werkorganisatie voor innovatie van de dienstverlening en organisatieontwikkeling. De resterende 40% vloeit terug naar de deelnemende gemeenten. Omdat het proces van ambtelijke fusie een leerproces is, is eveneens de afspraak gemaakt dat de gemeenten in de eigen meerjarenbegroting 2017-2020 geen besparingen zullen opnemen.

Uitvoeren van variant 2 leidt ertoe dat in de eerste jaren geïnvesteerd wordt om besparingen in de toekomst mogelijk te maken. De factor tijd is de beperkende factor. Om dat op te lossen stellen wij de volgende verwerking middels een zogenaamde egalisatiesystematiek voor. De deelnemende gemeenten stellen de 4 miljoen beschikbaar en deze kosten ICT worden in de periode 2018-2020 terugbetaald uit het 60% besparingspotentieel.

³ Aangepast aan de cao- en pensioenontwikkelingen

De onderstaande tabel geeft aan hoe deze systematiek werkt.

Werking van de egalisatierekening (* 1.000)						
	2016	2017	2018	2019	2020	Totaal periode
Stand egalisatierekening per 1-1	0	-198	-	-	-	0
Opname (A)	-198	-	1.783	2.584	2.015	-4.015
Besparingen (B)	0	1.585	1.301	-931	0	4.015
Stand (A-B) egalisatierekening per 31-12	-198	0	500	1.500	2.015	0

In de regel 'Opname' kunt u zien in welk jaar de extra exploitatiekosten nodig zijn. In de regel 'Besparingen' is een inschatting per jaar gegeven van de 60% die beschikbaar komt voor herinvestering gerelateerd aan de totale besparing die de werkorganisatie BUCH verwacht te realiseren. In 2017 is naar verwachting nog geen besparing mogelijk. De jaren daarna nemen de besparingen toe naar mate de ICT-huishouding verder wordt geoptimaliseerd. Hiermee kan het bestuur van de werkorganisatie BUCH de in deze besluitvorming opgedragen taakstelling realiseren.

In de diverse rapportagemomenten in de jaarlijkse P&C-cyclus wordt u over het verloop van de egalisatierekening geïnformeerd.

We benadrukken dat de werkorganisatie gehouden blijft de volledige 10% taakstelling te realiseren overeenkomstig de afspraken in het bedrijfsplan.

10.2 Benodigde investeringskredieten voor 2016

Omdat de werkorganisatie nog niet in werking is getreden en dus nog geen rechtspersoonlijkheid heeft, kan zij in 2016 nog geen investeringen doen. Daarom is het belangrijk dat de gemeenten deze investeringen voorfinancieren. Omdat deze exploitatielasten in de begroting van de werkorganisatie worden overgenomen zal dit niet leiden tot een herverdeling of andere nadelige effecten behalve de eerder genoemde extra benodigde middelen van € 4,015 miljoen. In bovengenoemde exploitatiebudgetten is rekening gehouden met de dekking van de kapitaallasten van de volgende investeringskredieten:

	Benodigd investeringskrediet	Reeds beschikbaar bij gemeente	Aanvullend benodigd
Bergen	769.000,00	491.000,00	278.000,00
Uitgeest	400.000,00	300.000,00	100.000,00
Castricum	603.000,00	302.000,00	301.000,00
Heiloo	637.000,00	455.000,00	182.000,00
	2.409.000,00	1.548.000,00	861.000,00

In de laatst verstuurd kwartaalbrief aan de vier gemeenteraden bent u geïnformeerd over investeringen die op korte termijn moeten worden uitgevoerd ten bedrage van € 1,3 miljoen. Deze spoedeisende ICT-projecten betreffen de realisatie van de 5e omgeving, de Corsa-

omgeving en de financiële en personele administraties. Bovengenoemde € 2,409 miljoen betreft alle investeringen aangaande Variant 2.

11 Voorstel

Samengevat stellen wij u voor:

- 1 *Akkoord te gaan met 'gefaseerde harmonisatie' variant 2 en de daarbij benodigde incidentele middelen van in totaal € 4.015.000,- voor de periode 2016-2019 door de gemeenten beschikbaar te stellen conform afgesproken verdeelsleutel.*
- 2 *De extra exploitatiebudgetten voor de gemeente Bergen van € 1.295.502,- als volgt te dekken: voor 2016 € 64.015 ten laste te brengen van het begrotingssaldo, voor 2017 € 511.367 ten laste te brengen van de algemene reserve en voor 2018 € 419.802,- en 2019 € 300.318,- ten laste te brengen van het begrotingssaldo.*
- 3 *In 2016 een krediet door de gemeenten beschikbaar te stellen aan de toekomstige werkorganisatie ten bedrage van € 2,409 miljoen, waarvan € 769.000,- als aandeel voor de gemeente Bergen voor besteding aan I&A BUCH gerelateerde investeringen.*
- 4 *Als gedeeltelijke dekking van het krediet voor de werkorganisatie van € 769.000,- te besluiten om van de onderstaande investeringen die kunnen vervallen de kredieten van totaal ad € 491.000,- niet meer uit te geven en deze als gedeeltelijke dekking te gebruiken voor de 769.000,-.*
70520093Aanschaf Key2Terugmelden)
70520105Digimelding, Digikoppeling, Digilevering
70520113Vervangen servers 2014
70520123Geïntegreerde Midoffice-suite 2015
70520128Vervangen servers 2015
70520129OS3 Documentair managementsysteem
70520130Vervangen actieve componenten
70520132Implementatie identity- en accesmanagement
70520134Vervangen werkplekapparatuur 2015
70520135Digikoppeling, Digimelding en Digilevering 2015
70520137Geïntegreerde Midoffice-suite 2016
70520138Software investeringen 2016
70520139Vervangen plotters
70520140Vervangen opslagsysteem servers 2016
70520141Vervangen werkplekapparatuur 2016
70520142Vervangen actieve componenten
70520143Digikoppeling, Digimelding en Digilevering 2016
70520144 Vervangen mobiele telefoons en tablets 2016
- 5 *De financiële gevolgen hiervan te verwerken in de meerjarenbegroting waarbij gebruik wordt gemaakt van de beschreven egalisatiesystematiek en daarbij het bestuur i.o. van de werkorganisatie van BUCH (i.o.) nadrukkelijk opdracht te geven een taakstelling van € 4.015.000,- binnen de periode 2017 tot en met 2020 te realiseren en deze conform de afgesproken verdeelsleutel aan de gemeenten uit te keren.*

Bergen, 4 oktober 2016

Mede namens de colleges van Uitgeest, Castricum en Heiloo,
College van Bergen

M.J. Pothast
secretaris

drs. H. Hafkamp
burgemeester

Bijlage 1

Second opinion Vrolijk Advies

Onderzoek naar de informatievoorziening en automatisering voor de BUCH werkorganisatie in oprichting

8 juni 2016

Door:

ir. A.M.L. van Jole

M.A. Vrolijk bc.

Managementsamenvatting

Medio 2015 is formeel besloten tot de vorming van een BUCH-werkorganisatie per 1 januari 2017. Bij aanvang van deze second opinion begin mei 2016 is het project BUCH I&A ruim een jaar onderweg en wordt er vorm gegeven aan de I&A organisatie en de I&A-voorzieningen. De directieraad BUCH i.o. vraagt zich af “of we met elkaar in het licht van de ambities en verwachtingen de juiste dingen doen en de juiste keuzes maken, waar het gaat om de BUCH I&A voorzieningen. Deze second opinion moet aan deze onzekerheid een eind maken”. De directieraad heeft aangegeven dat dit kan betekenen dat er wordt doorgegaan op de ingeslagen weg. En dat de uitkomst ook kan betekenen dat er (op onderdelen) een herbezinning / heroverweging gaat plaatsvinden óf dat ambities, verwachtingen of kaders worden aangepast. De accenten van deze second opinion liggen op het beoordelen van de inhoudelijke keuzes, de status, de planning en actuele voortgang, de haalbaarheid, financiële implicaties en risico's. De eerste onderzoeksvraag gaat over de haalbaarheid van de ambities van de BUCH-gemeenten met betrekking tot innovatie en het informatiebeleidsplan.

De BUCH-gemeenten streven er naar om tot de beste dienstverleners van Nederlandse gemeenten te behoren. Het realiseren van de innovatie ambities uit het bedrijfsplan BUCH en het informatiebeleids-plan 2020 is beslist geen sinecure. Richting 2021 en ook op de korte termijn richting de start op 1-1-2017 vergt dit een omvangrijke inspanning op én investering in de ontwikkeling naar één BUCH informatievoorziening. Bovendien is het niet meer dan logisch dat met de schaa sprong als gevolg van de fusie en deze innovatie ambitie versterking en verdere professionalisering van de I&A organisatie nodig is. Niet alleen het volume, maar ook de complexiteit van de informatievoorziening neemt aanzienlijk toe, juist ook bij een ambtelijke fusie. Den fusie van vier naar één informatievoorziening is geen „business as usual” voor de eigen organisatie. Ook de innovatiekracht van de lijnorganisatie moet nog groeien. Groei van het innovatief vermogen begint met de wil, enthousiasme en verenigde krachten. Deze lijken er zeker te zijn. Maar dit groeiproces heeft ook een stevige impuls nodig. Investeren in integrale sturingsaandacht, (tijdelijke project-) capaciteit, kennis en kunde is noodzakelijk. „De cost gaat voor de baet”. De mate waarin hiervoor substantieel middelen vrij gemaakt kunnen worden, bepaalt of de ambities tot werkelijkheid kunnen worden en in welk tempo.

Het informatiebeleidsplan houdt voor de kortere termijn voldoende rekening met relevante (landelijke) ontwikkelingen. De doelstelling om alle kernapplicaties bij aanvang van de BUCH werkorganisatie per 1-1-2017 geharmoniseerd te hebben is niet realistisch en doet geen recht aan de omvang en complexiteit van deze opgave in de context van de dynamiek die een oprichtingsfase van een nieuwe organisatie met zich meebrengt.

Het ontbreekt nog aan een inhoudelijk samenhangende en gefaseerde realisatiestrategie, doelarchitectuur, meerjarige programmering, organisatie, governance en een middelenraming voor de realisatie van de I&A opgave. De keuzes voor het applicatielandschap BUCH, de aanpak en volgorde van de harmonisatie en in het bijzonder

de voorgestelde keuze met betrekking tot de mid-office, zijn onderwerp van de tweede onderzoeksvraag.

In de praktijk zit nu de meeste aandacht op het realiseren van de randvoorwaarden en de „achterkant“ van de informatievoorziening. De BUCH-gemeenten willen sterk inzetten op de kwaliteit van dienstverlening aan hun inwoners en ondernemers. We vinden daarom dat de visie op dienstverlening, zaakgericht en digitaal werken en een nog te kiezen zaaksysteem leidend zouden moeten zijn bij de vervolg-keuzes in het applicatielandschap. Belangrijk is dat de BUCH werkorganisatie de inwoner en ondernemer niet uit het oog verliest bij de inrichting van één BUCH informatievoorziening. te termijn gericht op harmonisatie vanuit de vier bestaande situaties prevaleren momenteel nog sterk boven gerichte keuzes voor een toekomstbestendige informatievoorziening.

De verwachtingen over wat er op korte termijn operationeel kan zijn, lopen nog uiteen. Met een scherpe prioritering en een strakke sturing naar 1-1-2017 is het realistisch en haalbaar om met de nieuwe BUCH werkorganisatie verantwoord van start te gaan met een beperkt aantal geharmoniseerde bedrijfsvoerings-applicaties zoals het personeelssysteem, het financiële systeem en een zeer beperkte inrichting van een (vooralsnog tijdelijk) DMS zoals Corsa. Of de continuïteit van de dienstverlening aan inwoners en bedrijven voldoende is gewaarborgd per 1-1-2017 met het voorlopig nog werken met de oude vier applicatielandschappen en hierin vastgelegde werkwijzen, schatten wij als haalbaar in, maar is niet op voorhand zeker gesteld. Een verder verkenning van de impact is nodig.

In het verlengde van een (nog ontbrekende) overall realisatiestrategie voor de I&A opgave ontbeert momenteel ook een inhoudelijk samenhangende en gefaseerde harmonisatieaanpak, met een applicatie- en datamigratie-planning, architectuurcriteria, een aanbestedingsstrategie die de rechtmatigheidstoets kan doorstaan en een middelenraming van het te harmoniseren applicatielandschap. Verder is er nog veel onduidelijk over de invulling van de verschillende functionele componenten binnen de midoffice en de consequenties van de keuzes binnen het totale applicatielandschap. Dit vraagt nadere verkenning.

Als derde onderzoeksonderwerp is gekeken naar de I&A infrastructuur voor de nieuwe BUCH werkorganisatie en in het bijzonder de keuzes met betrekking tot de opzet/inrichting van „het 5e huis“.

We constateren dat het nog ontbreekt aan inhoudelijke kaders en uitgangspunten voor de I&A infrastructuur. Het concept automatiseringsbeleid dat er ligt, is vooralsnog op de korte termijn gericht en aanbodgericht ingezet, terwijl de BUCH nu voor ingrijpende investeringskeuzes staat als het gaat om de inrichting van de I&A infrastructuur en het werkplekconcept (op basis van het Nieuwe Werken). Dat er een 5de huis voor de BUCH werkorganisatie moet komen voor één gezamenlijke informatievoorziening, is een logische gedachte. Hiermee wordt het I&A fundament voor de komende jaren gelegd. Beelden over ontwerp en inrichting van dit 5de huis zijn er wel, maar onvoldoende in strategische scenario's uitgewerkt en voorgelegd ter afweging en besluitvorming. De voorgenomen aanpak om de aanschaf van componenten voor het 5de huis inclusief uitwijkvoorziening afzonderlijk uit de markt te betrekken en de systeemintegratie zelf ter hand te nemen, waar nodig aangevuld met externe expertise, vinden wij riskant met het oog op de bedrijfscontinuïteit en kostenbeheersing.

Gelet op reële verwachting wat per 1-1-2017 daadwerkelijk aan gemeenschappelijke I&A infrastructuur nodig is om te kunnen starten, zijn er mogelijkheden om ruimte te creëren zodat nu alternatieve scenario' voor het 5de huis en de uitwijk alsnog verkend en afgewogen kunnen worden. Daarom raden we aan om nu in een kort tijdbestek de realisatie van een minimale variant van het 5e huis te onderzoeken per 1-1-2017.

Tot slot concluderen we dat - in het verlengde van een overall realisatiestrategie en fasering en in samenhang met een applicatie- en datamigratie-planning – ook een integraal migratieplan I&A infrastructuur ontbreekt (opbouw nieuwe omgeving, afbouw huidige vier omgevingen, ontvlechting I&A gemeente Uitgeest uit de I&A-omgeving van gemeente Velsen). Hoe langer de vier huidige I&A-omgevingen nog operationeel moeten worden gehouden, hoe groter de beheerlast en f&I&Aiekosten.

Het geheel aan bevindingen overziende, is tot slot onze conclusie dat regie op de inhoudelijke I&A opgave in samenhang met de inrichting van het dienstverleningsconcept en de werkprocessen in de domeinen onvoldoende is vormgegeven. Het ontbreekt grotendeels aan overzicht, samenhang, fasering met SMART doelen per fase en grip, ook op financiële aspecten van de I&A opgave. Ook uit de interviews komt naar voren dat de inhoudelijke I&A opgave flink onderschat is en nog niet de aandacht heeft kunnen krijgen die nodig is. Als de BUCH werkorganisatie i.o. zo doorgaat, is het risico reëel dat het realiseren van één BUCH informatievoorziening, als fundament voor de verdere toekomst en ambities op het gebied van dienstverlening en bedrijfsvoering, een lange en uiteindelijk ook kostbare weg wordt. Immers, de f&I&Aiekosten en beheerlast I&A nemen dan verder toe en bovenal kan dan het effect optreden dat de productiviteit en/of efficiëntie in de dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen achter blijft bij de verwachtingen (ook wel bekend als het „badkuipeffect“ na fusies).

Op basis van onze bevindingen en conclusies, adviseren we de BUCH directie i.o. om de bakens te verzetten zodat deze omvangrijke I&A opgave behapbaar wordt en er meer grip komt. Ons advies aan de directie BUCH i.o. luidt in het kort: *Versterk de integrale regie en governance, faseer/prioriteer en creëer ruimte in tijd, capaciteit en middelen*. Kies er voor om nu, onder regie van een programmamanager, tegelijk twee parallelle sporen in te zetten:

- Spoor 1: Minimum, noodzakelijk te realiseren vóór de start van de BUCH per 1-1-2017
- Spoor 2: Eén nieuwe informatievoorziening BUCH als fundament, gerealiseerd per 1-1-2018.

Door te prioriteren en faseren ontstaat ruimte om fundamentele keuzes die belangrijk zijn voor de toekomst van de BUCH en de dienstverlening eerst goed af te wegen, op basis van scenario's, financieel deugdelijk onderbouwingen met plannen met ramingen, als basis voor besluiten en toekenning van middelen. Ook helpt dit in het managen van de verwachtingen. Doe in beide sporen geen concessies aan de dienstverlening naar inwoners en ondernemers:

- Spoor 1: check de impact op 1-1-2017, zorg waar nodig voor tijdelijke “work arounds”.
- Spoor 2: kies voor een doelarchitectuur waarin de inwoner en ondernemer centraal staat: het digitale kanaal/loket, gekoppeld aan zaakgericht en volledig digitaal werken.

In het voorliggende rapport is dit advies uitgewerkt in een set van 30 richtinggevende aanbevelingen voor de invulling van de regie, governance en organisatie, en inhoudelijke aanbevelingen voor het korte termijn spoor 1 naar 1-1-2017, voor spoor 2 naar één BUCH informatievoorziening op 1-1-2018, voor de langere termijn.