

DeSom: de route naar meer wendbare en toekomstbestendige samenwerking



SSC DeSom: de route naar meer wendbare en toekomstbestendige samenwerking

Offerte
Shared Service Center (SSC) DeSom

BMC

14 oktober 2024

Classificatie : Intern gebruik

Namen adviseurs :

- drs. S.M.M. Jansen CMC
- drs. P.T.H. Donders CMC

Projectnummer : PO046999

Inhoudsopgave

H1 Aanleiding	1
1.1 Situatie nu	1
1.2 Gewenste situatie	3
H2 Plan van aanpak	5
2.1 Stappenplan	5
2.2 Planning	8
H3 Projectteam en -organisatie	9
3.1 Projectteam	9
3.3 Risico's en uitgangspunten m.b.t. het uitvoeren van de opdracht	10
H4 Investerings	12
4.1 Facturatie	12
Tot slot	12

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

H1 | Aanleiding

Dit hoofdstuk bevat een toelichting over de organisatie van DeSom en de actuele belemmeringen die worden ervaren door de zes deelnemers. Vervolgens komt de gewenste situatie aan bod.

1.1 Situatie nu

De Gemeenschappelijke Regeling (GR) Shared Service Centre (SCC) DeSom is het ICT-samenwerkingsverband van en voor lokale overheden in West-Friesland, te weten: gemeente Stede Broec, gemeente Enkhuizen, gemeente Drechterland (SED gemeenten), gemeente Medemblik, gemeente Koggenland, gemeente Opmeer en Werksaam. Regionale samenwerking aan duurzame ICT-oplossingen draagt bij aan een betere dienstverlening aan burgers en bedrijven. Door kennis en kracht te bundelen bouwen en ontwikkelen ze samen digitale oplossingen die de dienstverlening aan burgers en bedrijven ondersteunen en verbeteren.

Het eigenaarschap van de zes gemeenten van SSC DeSom is momenteel geregeld in een GR Openbaar lichaam. In de GR is geregeld dat er een Algemeen Bestuur (AB) is geformeerd, bestaande uit zes bestuursleden - namens elke gemeente één - waarbij elk van de leden verantwoording aflegt binnen het eigen college. Vanuit het AB vormen drie leden het Dagelijks Bestuur (DB). Het DB is bestuurlijk verantwoordelijk voor het SSC DeSom en daarmee ook uitsluitend gericht op het functioneren van het SSC. Het AB en DB worden geadviseerd door een adviescommissie (AC), bestaande uit vier gemeentesecretarissen (van de gemeenten Koggenland, Opmeer, Medemblik en namens de SED gemeenten door één gemeentesecretaris). De huidige samenwerkingsvorm betreft een 'zware' vorm, die rechtspersoonlijkheid bezit en een geled bestuur kent (AB, DB en een voorzitter).

Het SSC kan de volgende basistaken uitvoeren voor de deelnemende gemeenten, zoals onder andere¹:

- a. beheer en helpdeskfunctie;
- b. inkoop van middelen voor ICT;
- c. informatiebeveiliging;
- d. architectuur;
- e. ondersteuning van informatiemanagement;

¹ Gemeenschappelijke Regeling SSC DeSom Staatscourant No. 3236 van 21 januari 2016.

- f. ICT-projectmanagement;
- g. inkoop van ICT-opleidingen.

De basistaken zijn vastgelegd in een dienstverleningshandvest en worden jaarlijks door het DB in een bij de begroting behorend jaarwerkplan nader uitgewerkt en vastgesteld. Naast het uitvoeren van de basistaken kan het SSC ook aanvullende dienstverlening voor een of meer van de deelnemende gemeenten verzorgen. Voor deze aanvullende dienstverlening wordt apart betaald. Ook deze aanvullende dienstverlening wordt jaarlijks, voor zover voorzienbaar, door het DB in een bij de begroting behorend jaarwerkplan vastgelegd. Tevens zal daarbij door het DB de kostprijs voor de aanvullende dienstverlening worden vastgesteld in een bedrag per uur. Het SSC sluit hiertoe een dienstverleningsovereenkomst met de betreffende gemeente of gemeenten waarin tevens de gevolgen worden geregeld in geval van beëindiging van de dienstverlening.

Naast de genoemde taakuitoefening voor de deelnemende gemeenten kan het SSC basistaken of aanvullende dienstverlening verrichten voor andere organisaties die zijn ingesteld ter uitvoering van aan de deelnemende gemeenten opgedragen wettelijke taken. Voor deze dienstverlening wordt apart betaald en deze wordt eveneens in het jaarwerkplan vastgelegd. Uitvoering voor derden is slechts toegestaan na instemming van het AB.

In 2012 is de samenwerking op ICT-gebied binnen de regio gestart. Geconstateerd wordt dat de tijd ondertussen niet heeft stilgestaan:

- de gemeenten en hun takenpakket zijn veranderd;
- de techniek is veranderd (geleidelijk aan steeds meer cloud-toepassingen);
- de ICT-afhankelijkheid en ICT-bedreigingen zijn toegenomen;
- de ICT-inzet is geleidelijk aan steeds strategischer geworden.

Op 11 maart 2022 is tijdens de gezamenlijke AB-/Agendacommissiebijeenkomst van SSC DeSom in Drechterland gesproken over het actiepunt 'Keuze om wel of niet gezamenlijk een beleid te ontwikkelen voor de langere termijn'. Hierop is op verzoek van het AB een werkgroep "Stip op de horizon" ingesteld dat een onderzoek heeft uitgevoerd naar de toekomst van SSC DeSom. De werkgroep gaat in haar eindrapportage - onder een aantal voorwaarden en aanbevelingen - uit van een voortzetting van de (publieke) samenwerking op het gebied van ICT (automatisering). Een van deze voorwaarden houdt in dat de ICT-samenwerking een wezenlijk andere - meer vereenvoudigde - invulling zal moeten krijgen dan de huidige samenwerkingsvormen.

Daarnaast is ook de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) diverse malen gewijzigd waardoor de GR aanpassing behoefde. Zo is op 1 juli 2022 de gewijzigde Wgr in werking getreden. Alle GR'en moeten vóór 1 juli 2024 hun GR hebben aangepast aan de gewijzigde Wgr. Het doel van de wetswijziging is de democratische legitimatie van GR'en te versterken door verbetering van de kaderstellende en controlerende rol van raadsleden. De uitgangspunten van verlengd lokaal bestuur en de dualistische verhouding tussen raad en college blijven ongewijzigd. Wel wordt beoogd de informatiepositie van raadsleden te versterken. Het is ons niet bekend of de huidige GR DeSom reeds is aangepast.

1.2 Gewenste situatie

Uit de eindrapportage van de werkgroep blijkt dat de wijze waarop de huidige ICT-samenwerking van SSC DeSom is vormgegeven, aanpassing heeft. Ten aanzien van de samenwerkingsvorm bevat de eindrapportage de volgende uitgangspunten/aanbevelingen:

- een organisatievorm en bijbehorend governance-model (structuur en juridisch) die:
 - makkelijk kan en wil meebewegen met ontwikkelingen in de markt en bij de gemeenten vanuit een dienstverlenende grondhouding;
 - een basisdienstverlening levert die we smaller definiëren dan de huidige situatie en eventueel een uitbreiding van de dienstverlening per gemeente;
 - de mogelijkheid biedt om tussentijds eenvoudig taken op- en af te kunnen schalen;
 - een constructie biedt waarbij - recht doende aan het bedrijfsvoeringskarakter van ICT - de bestuurlijke overhead vermindert.

De gewenste aanpassing van de samenwerkingsvorm (en het bijbehorende governance-model) komt in essentie voort uit de wens van de deelnemers om ten aanzien van de samenwerking te komen tot een vermindering van de bestuurlijke drukte en overhead, en waarin de rol van de gemeentesecretarissen en hoofden Bedrijfsvoering belangrijker wordt. Een samenwerking ook die meer flexibel en wendbaar is en afdoende kan inspelen op ontwikkelingen en veranderende omstandigheden. Het moet makkelijker zijn voor de deelnemers om een eigen taken-/dienstenpakket af te nemen (maatwerk), maar ook om op een eigen gelegenheid toe- en uit te treden. De genoemde wens past ook goed bij de aard, inhoud en omvang van de (bedrijfsvoerings)taken die SSC DeSom voor haar deelnemers uitvoert.

De voorzitter van het AB heeft BMC gevraagd een offerte uit te brengen voor de volgende onderdelen:

- U wilt graag twee scenario's onderzoeken:

1. het SSC DeSom ombuigen van een GR naar een BVO;
 2. mogelijke tussenvormen, zoals bijvoorbeeld een samenwerkings- (of partnership-)overeenkomst of een BV, waarmee de beleefde nadelen van de huidige GR worden opgelost. U vraagt BMC aandacht te hebben voor de trends en ontwikkelingen in de markt ten aanzien van uw behoefte. Uw zienswijze is mogelijk te smal of kan een grijze vlek bevatten, waarmee andere en betere tussenoplossingen mogelijk op voorhand niet bedacht zijn. U wilt graag op effectieve wijze een 'dubbelcheck' laten doen.
- Impact per scenario weergeven: Wat behelst de omzetting (wijziging) van een GR Openbaar lichaam in een BVO of anders, in termen van: kwaliteit, kwetsbaarheid, kansen en kosten?

H2 | Plan van aanpak

We stellen een plan van aanpak voor dat bestaat uit drie stappen. In paragraaf 2.1 bespreken we de stappen en bijbehorende activiteiten en resultaten. In paragraaf 2.2 volgt de bijbehorende planning.

2.1 Stappenplan



Stap 1: Analyse impact BVO of tussenvorm

De geschetste aanbevelingen in de eindrapportage van de werkgroep 'Stip op de horizon' vormen het uitgangspunt voor de aanpassing van de samenwerkingsvorm. Een belangrijke disclaimer die wij hierbij maken is dat de verantwoordelijkheid op 'inhoud van de dienstverlening' nadrukkelijk bij de gemeenten ligt.

Activiteiten (en bronnen):

- documentenanalyse;
- opstellen scenario BVO en tussenvormscenario's;
- scenario's langs de vier K's leggen, om de impact te overzien.

Kwaliteit	Kwetsbaarheid
Kansen	Kosten

1. **Kwaliteit** - Dit gaat over de kwaliteit van dienstverlening (werkzaamheden) van het SSC richting de gemeenten (doelgroepen) en bedrijven, het besturingsmodel, bedrijfsvoering.
2. **Kwetsbaarheid** - Dit heeft betrekking op de kwetsbare elementen van het betreffende samenwerkingsvorm. Zijn er tekorten in de dienstverlening? De nadelen van het scenario.
3. **Kansen** - Elke vorm van organiseren en samenwerken heeft voordelen en biedt daarmee kansen om bijvoorbeeld de kwaliteit van dienstverlening te verhogen, de kwetsbaarheid van de organisatie te verlagen of doelgroepen of bedrijven te bereiken die anders niet bereikt worden. Voor het bepalen van de kansen kijken wij ook naar best practices en voorbeelden uit het land op basis van onze bureau-expertise.
4. **Kosten** - Dit betreffen de kosten of financiële impact van de uitvoering van de taken van het SSC in structurele zin.

Resultaat:

- rapportage met scenario's en aanpassingen van de samenwerkingsvorm SSC DeSom;
- zicht op impact van de scenario's vanuit de 4K-perspectieven.

Stap 2: Kiezen voorkeursscenario

Op basis van de resultaten uit stap 1 gaan we samen met het AB en de AC bepalen wat de toekomstige samenwerkingsvorm wordt: het voorkeursscenario.

Activiteiten (en bronnen):

- toetsen scenario's via digitale enquête onder alle zes gemeentesecretarissen (optioneel bij behoefte: via individueel Teams interview);
- gemeenschappelijke bijeenkomst (fysiek of digitaal) met AB en AC om de resultaten te bespreken;
- kiezen van een voorkeursscenario.

Resultaten:

- Gedragen keuze voor een voorkeursscenario.

Stap 3: Routekaart voor implementatie

Activiteiten (en bronnen):

- opstellen routekaart (implementatieplan op hoofdlijnen). Aan de hand van het gekozen scenario maken wij een overzicht van activiteiten, producten en tussenresultaten, in een globale tijdsplanning, met afhankelijkheden, kosten en risico's in beeld;
- bespreken routekaart met de opdrachtgever.

Het resultaat is een planning op hanteerbaar formaat, waarmee de organisatie zelf aan de slag kan².

² Mits sprake is van voldoende capaciteit en expertise om dit implementatieproces te faciliteren.

2.2 Planning

In onderstaand schema staan de activiteiten in de tijd uitgezet:

2024	okt		nov				dec			
Weken	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
Acties										
Stap 1										
Documentenstudie										
Opstellen scenario BVO en tussenvormscenario's										
Scenario's langs de vier K's leggen										
Stap 2										
Toetsen scenario's bij GS-en										
Gemeenschappelijke bijeenkomst AB en AC										
Keuze voorkeursscenario										
Stap 3										
Opstellen routekaart										
Bespreken routekaart met opdrachtgever										

H3 | Projectteam en -organisatie

3.1 Projectteam

Ons projectteam bestaat uit de volgende personen:

- Drs. Saskia Jansen CMC
- Drs. Peter Donders CMC



Saskia Jansen is managing consultant bij ons bureau. Ze zal fungeren als uw aanspreekpunt binnen dit traject. Saskia heeft ruime ervaring met doorlichtingen van organisaties en het uitvoeren van onderzoeken naar toekomstbestendigheid. Ook heeft ze diverse onderzoeken uitgevoerd die gerelateerd zijn aan de financiën en bedrijfsvoering van publieke organisaties. Relevante referentieopdrachten zijn:

- Gemeente Amsterdam: Een onderzoek naar wendbare en toekomstbestendige dienstverlening van de afdeling Werk, Participatie en Inkomen (WPI).
- Gemeente Hilversum en Gooise Meren: Bestuurskrachtonderzoek.
- Gemeente Waterland: Een onderzoek naar scenario's om toekomstbestendig te worden en zelfstandig te blijven.

- Gemeente Doesburg: Met welk scenario kan de gemeente bestuurlijk zelfstandig blijven? Een financiële en inhoudelijke doorkijk.
- Provincie Overijssel: Beheersing personeelsbudget, formatie en inhuur: een quickscan rond doelmatigheid, doeltreffendheid, rechtmatigheid en transparantie van ingevoerd beleid.

Peter Donders is managing consultant bij BMC. Hij heeft veel ervaring met samenwerkingsverbanden en GR'en. Relevante referentieopdrachten:

- Diamantgroep: Adviseur inzake de wijziging van de GR Diamantgroep.
- Arbeidsmarktregio Midden-Gelderland: Adviseur inzake de toekomst van de gemeentelijke samenwerking in de regio. In deze opdracht waren twee GR'en, een BV en BVO betrokken.
- Delta: Onafhankelijk voorzitter Algemeen Bestuur GR Delta ter ontbinding van de GR. In deze opdracht heb ik een implementatieplan gemaakt ter ontbinding van de samenwerking.
- Regio's Drechtsteden en Flevoland: Programmamanager arbeidsmarkt.
- Regio Rivierenland: Kwartiermaker Regionaal Mobiliteitsteam (RMT).
- Werkzaak: Evaluatie onderzoek GR Werkzaak. Werkzaak is een integraal sociaal ontwikkelbedrijf.

3.3 Risico's en uitgangspunten m.b.t. het uitvoeren van de opdracht

Voor het tijdig en efficiënt uitvoeren van deze opdracht gelden de volgende uitgangspunten:

- Informeren over de opdracht: bij de start stelt de opdrachtgever de betrokken medewerkers en stakeholders op de hoogte van het doel en de aanpak van de opdracht, gericht op constructieve samenwerking.
- Aanspreekpunt voor BMC: namens de opdrachtgever is er één aanspreekpunt voor het projectteam.
- Beschikbaar stellen van informatie: alle informatie die voor deze opdracht nodig is wordt door de opdrachtgever en/of het aanspreekpunt verzameld. Deze informatie wordt compleet en tijdig – en bij voorkeur digitaal – aan ons beschikbaar gesteld.
- Commitment: wij rekenen op de aanwezigheid, beschikbaarheid en medewerking van alle relevante functionarissen (in het kader van de interviews).
- Faciliteren van het verloop: wij rekenen erop dat de opdrachtgever het plannen van afspraken zal (laten) faciliteren.

Voor dit project houden we rekening met de onderstaande risico's en daarbij behorende beheersmaatregelen. Dit sluit niet uit dat er problemen kunnen ontstaan, maar eventuele kwesties herkennen we snel en bespreken we met de opdrachtgever. Als

tijdige oplevering en/of de kwaliteit van het eindresultaat in het geding komen, signaleren we dit tijdig en komen we met suggesties voor bijsturing.

Risico	Beheersmaatregel
Er is te veel verdeeldheid onder de deelnemende partijen - na de analyserende stap 1/fase 1 - om te komen tot een voorkeursscenario.	Deze offerte bestaat om die reden uit 2 fases, dan stopt de inzet van BMC reeds na fase 1.
De benodigde informatie is niet of onvoldoende aanwezig.	Bij de start maken we duidelijke afspraken over de aanlevering van informatie, het inplannen van interviews en op te leveren (tussen)resultaten.
Er komen tijdens het traject nog aanvullende vragen.	Als er aanvullende vragen zijn, kunnen die gesteld worden tijdens de startbijeenkomst. Eventuele kwesties die hierna komen, signaleren en agenderen we proactief.
Tijdens het traject ontstaat behoefte aan specifieke juridische of fiscale kennis die niet voorhanden is in het BMC-project-team.	BMC beschikt over een groot in- en extern netwerk. Mocht deze situaties dit zich voordoen, dan kunnen we vlot schakelen en in overleg met de opdrachtgever extra capaciteit aanbieden of organiseren onder vermelding van de kosten die daarmee gemoeid zijn.
De doorlooptijd van het project is (te) kort.	Dit signaleren we zo spoedig als mogelijk en kijken we samen met u naar mogelijkheden om alsnog de deadlines te halen ofwel bij te sturen.
Het lukt niet om te komen tot een voorkeursscenario.	Mocht dit aan de orde zijn, dan kan opdrachtgever beslissen meer tijd in te bouwen.

H4 | Investerings

De investering in de uitvoering van deze opdracht bedraagt (fixed price) € 22.640,—. Dit bedrag is exclusief btw, inclusief reis- en verblijfkosten en overeenkomstig prijspeil 2024. Bij wijzigingen en/of aanvullingen van de opdracht treden we met u in overleg. Eventueel meerwerk zal pas worden gedeclareerd na instemming van de opdrachtgever.

4.1 Facturatie

Bij gunning horen wij graag vóór aanvang van de opdracht of er relevante informatie is die op de factuur moet worden vermeld, zoals een order-/referentienummer of de naam van degene die verantwoordelijk is voor het goedkeuren van de facturen. U kunt dit aangeven bij uw contactpersoon van BMC.

Facturatie vindt plaats in drie termijnen:

1. 50% bij opdrachtverstrekking;
2. 50% bij afronding.

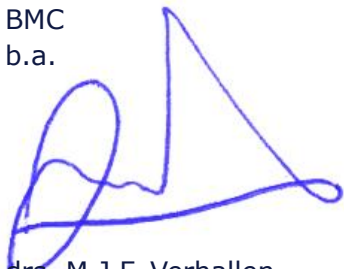
Tot slot

Op deze offerte zijn [de algemene handelsvoorwaarden van BMC Advies versie maart 2024](#) van toepassing. Deze voorwaarden zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Gooi-, Eem- en Flevoland onder nummer 32078667.

Vanuit de doelstellingen van ons kwaliteitsbeleid (zie ook www.bmc.nl/over-bmc) stellen wij het op prijs als u ons bij opdrachtverlening of afwijzing van de offerte op de hoogte wilt stellen van de expliciete redenen. Tevens vragen wij bij opdrachtverlening uw medewerking om samen met ons na afloop te evalueren of de uitvoering van de opdracht qua inhoud, proces en relatie met de opdrachtgever aan uw verwachtingen heeft voldaan.

Gaat u akkoord met deze offerte, dan ontvangen wij graag digitaal een ondertekend exemplaar retour (secretariaat@bmc.nl).

Met vriendelijke groet,
BMC
b.a.



drs. M.J.F. Verhallen
managing partner Bestuur & Organisatie

Voor akkoord:
Shared Service Center (SSC) DeSom

M. Bonsen-Lemmers
lid Algemeen Bestuur

datum:

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl